



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)  
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

**Journal of University Studies for inclusive Research**

**Vol.7 , Issue 2 (2022 ), 2666 - 2706**

**USRIJ Pvt. Ltd.,**

### **دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي**

دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة

The Role of Talent Management in Enhancing Leadership Excellence  
A Field Study on Administrators in King Abdul-Aziz University in Jeddah Province

سارة بنت عيد السلمي

SARA EID ALSULAMI

طالبة ماجستير تنفيذي، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني:

sara-1201866@hotmail.com

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المواهب البشرية من خلال أبعادها المتمثلة في: (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، كما هدفت على الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد بين إدارة المواهب البشرية وتعزيز التميز القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (التحليلي) لتناسبه مع موضوع الدراسة، كما أستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأخذت (352) مفردة كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (4092) موظفاً وموظفة إدارية بجامعة الملك عبد العزيز فرع السلیمانية، وبعد معالجة البيانات إحصائياً توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها: لقدحقق مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في جامعة الملك عبد العزيز مستويات مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,87)، وبوزن نسبي قدره (77%)، وحقق التميز القيادي لدى القيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وبوزن نسبي قدره (80%). وعلى ضوء نتائج الدراسة، توصلت الدراسة لأهم التوصيات: استمرار الاهتمام بالمواهب البشرية في الجامعة؛ من خلال إنشاء وحدة أو إدارة للمواهب البشرية تهتم بالكوادر الموهوبة، والحرص على استقطاب المواهب البشرية ذات الخبرات في مجال القيادة؛ الاستثمار الجيد للكوادر الإدارية ذو الأداء العالي في الجامعة؛ بالإعداد لصف قيادي ثاني.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب البشرية، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التميز القيادي.

## **The Role of Talent Management in Enhancing Leadership Excellence: A Field Study on Administrators in King Abdul-Aziz University in Jeddah Province**

### **Abstract**

The study aimed to know the role of human talent management through its dimensions represented in: (attraction, development, retention of talents) in promoting leadership excellence at King Abdul-Aziz University in Jeddah. It also aimed to reveal statistically significant differences about the average responses of individuals between human talent management Enhancing leadership excellences due to demographic variables.

The researcher used the descriptive (analytical) approach to suit the subject of the study, and the questionnaire was used as a tool for data collection, and she took (352) individuals as a simple random sample from the study population of (4,092) employees and administrative staff at King Abdul-Aziz University, Sulaymaniyah branch, and after processing the data statistically. The study reached many results, the most important of which are: The level of application of human talent management with its dimensions (attraction, development, retention) at King Abdul-Aziz University has achieved high levels; Where the value of the arithmetic mean was (3.87), with a relative weight of (77%), and the leadership excellence of university leaders at King Abdul-Aziz University in Jeddah Governorate achieved a high level with an arithmetic average of (4.00), and a relative weight of (80%). In light of the results of the study, the study reached the most important recommendations: Continuing interest in human talents at the university; Through the establishment of a human talent unit or department that takes care of talented cadres, and is keen on attracting human talents with expertise in the field of leadership; A good investment of high-performing administrative cadres in the university; Preparing for a second leadership row.

**Keywords:** human talent management, talent acquisition, talent development, talent retention, leadership excellence.

## المقدمة:

تشير أدبيات الإدارة الحديثة إلى أهمية وجود إدارة فعالة للمواهب البشرية في ظل زيادة المعرفة والتكنولوجيا، حيث أن الموارد البشرية المؤهلة من أفضل الأصول التي يمكن أن تستثمرها المنظمات. وقد "أصبح 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 " (رضوان، 2013، ص.9). وإيماناً من المنظمات بدور إدارة المواهب البشرية في إيجاد الميزة التنافسية، بدأت في وضع استراتيجيات ووسائل لإدارتها وربطها بخطط تنمية وتطوير الموارد البشرية، حيث أصبح دور إدارة المواهب نظام كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير، لذلك تمثل إدارة المواهب أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر فهي تجسد الاستثمار في المورد البشري ذو الكفاءة المتميزة من حيث استقطابهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والمحافظة عليهم مما يعود على المنظمة بالتميز وتكوين بيئة خصبة للإبداع والابتكار، وانطلاقاً من حرص جامعة الملك عبد العزيز في تحقيق التميز والارتقاء لقياداتها الجامعية فقد خطت جامعة الملك عبد العزيز خطوات حثيثة في ذلك حيث تم تحويل الإدارة العامة لشؤون الموظفين إلى الإدارة العامة للموارد البشرية واعتماد القواعد التنفيذية لإنشائها وهيكلتها والدليل التنظيمي المعمول لها (جامعة الملك عبد العزيز، 2020)، ومن هذا المنطلق سنسعى في هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

### مشكلة الدراسة:

تعد تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لكل منظمة لما يمثلها هذا المورد البشري من تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتميزها عن غيرها، لذلك تسعى المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية الموهوبة وتنمية قدراتهم وتطويرهم والمحافظة عليهم للوصول للتميز والمنافسة وهو ما يسمى بإدارة المواهب البشرية، حيث أن هذه الإدارة تتكامل مع إدارة الموارد البشرية من أجل الوصول لأفضل أداء للموظف، وانطلاقاً من رؤية المملكة 2030 في تأكيد الدور الهام للجامعات السعودية وتأثيره في تقدّم المجتمع والعمل على الارتقاء بتصنيف الجامعات السعودية لتكون ضمن أفضل 200 جامعة على مستوى العالم بحلول 2030، فإن ذلك يتطلب من جامعة الملك عبد العزيز تبني وتفعيل إدارة للمواهب البشرية، حيث تعمل على استقطاب المواهب وتدريبهم وتطويرهم والمحافظة عليهم لتحقيق التميز والارتقاء لقياداتها الجامعية ومواكبة التطور الحاصل وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي : ما هو دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها؟

### تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية التي تتفرع من السؤال الرئيسي:

1. ما مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها المتمثلة ب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في

جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها؟

2. ما مستوى التميز القيادي لدى القيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة

نظر الموظفين الإداريين فيها؟

3. ما أكثر أبعاد إدارة المواهب البشرية (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) تأثيراً في تعزيز التميز القيادي

من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المواهب البشرية

في تعزيز التميز القيادي في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس،

العمر، سنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك

عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها، ويتفرع منه الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة المواهب البشرية المتمثلة ب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ)

في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها.

2. التعرف على مستوى التميز القيادي لدى القيادات الجامعية في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة

جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها.

3. الكشف عن أي أبعاد إدارة المواهب البشرية المتمثلة ب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) له تأثير

أكبر في تعزيز التميز القيادي في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين

الإداريين فيها.

4. التعرّف على درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة تبعاً إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

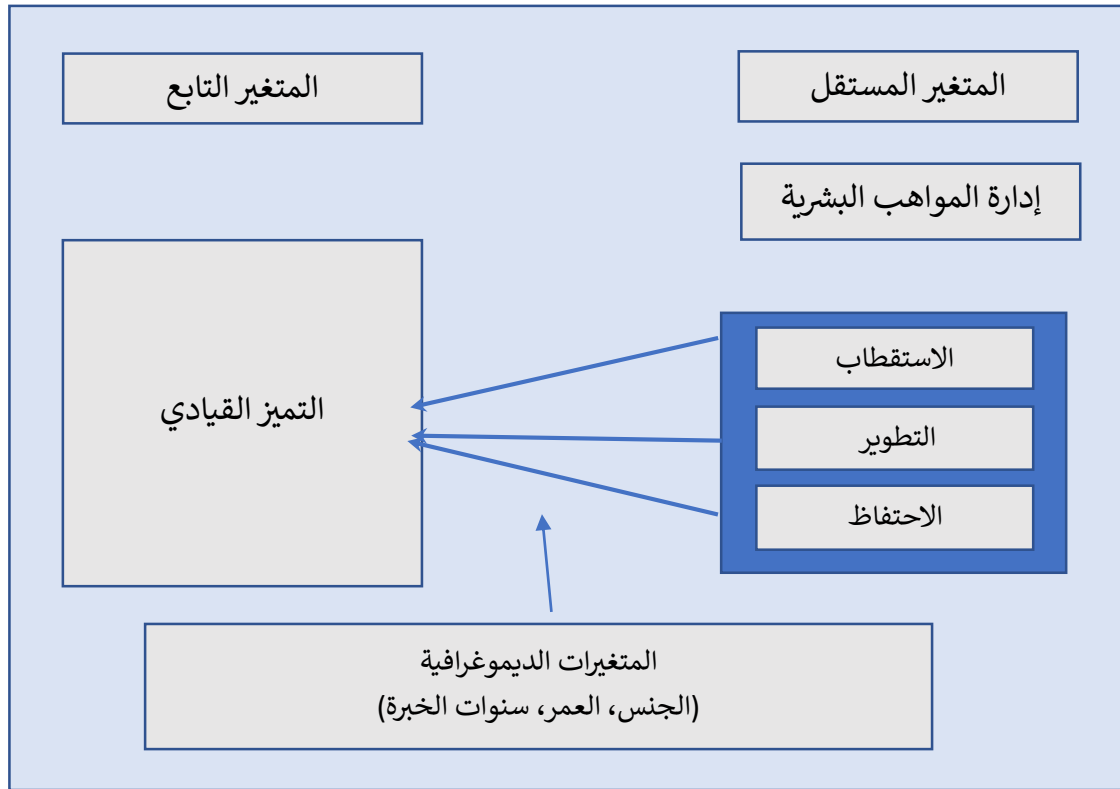
لدراسة جانبين من الأهمية يتمثلان في التالي:

**الأهمية النظرية (العلمية):** تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول إدارة المواهب البشرية وهي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تحتاج إلى مزيد من دراسات وأبحاث جديدة لتوضح أهميتها.

**الأهمية التطبيقية (العملية):** سوف تطبق هذه الدراسة في جامعة الملك عبد العزيز (KAU) بجدة حيث يتجسد الدور المهم للجامعات في المساهمة بشكل فعال في تحقيق رؤية المملكة 2030 باعتبار جامعة الملك عبد العزيز أحد الجامعات التي تخطو نحو الاستقلالية والتي تجعلها تهتم بتكوين ميزة تنافسية وتميز في جميع النواحي وعلى جميع الأصعدة، كما سوف تقدم الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساعد الإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الملك عبد العزيز في الاهتمام بدور المواهب البشرية وتنمية قدراتهم مما ينعكس على الجامعة بالتميز في جميع النواحي.

#### أنموذج الدراسة:

صُمم أنموذج للدراسة لتوضيح ماهية دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي ومن أجل البحث في طبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة



النموذج من إعداد الباحثة

### مصطلحات الدراسة:

- إدارة المواهب: "هي عملية منظمة تقوم على اختيار الموظفين على أساس الجدارات التي يمتلكونها، وتدريب وتطوير واستدامة هؤلاء داخل المنظمة، واكتشاف الموهوبين داخل المنظمة وتعزيز وجودهم من خلال استدامتهم والعمل على تحفيزهم والمحافظة عليهم كمصدر ذات قيمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة" (العزام، 2015، ص. 8).

وتقصد الباحثة إجرائيا بإدارة المواهب بأنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى استقطاب الموظفين المتميزين وتدريبهم وتطويرهم والعمل على المحافظة عليهم للاستفادة من أقصى قدراتهم وإمكانياتهم بما يحقق أهداف المنظمة وتميزها.



- 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 الحرجة، والذي ينعكس بدوره على استدامة الإبداع والابتكار داخل المنظمة" (عارف، 2018، ص.105).
- وتقصد الباحثة إجرائياً باستقطاب المواهب بأنها عملية جذب المنظمة للأفراد ذو الكفاءات والقدرات المتميزة واختيارهم بهدف تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتميزها.
- تطوير المواهب: "تشير إلى الخطط والنشاطات التي يمكن ان تعتمدھا المنظمة لتسريع نمو القدرات والمواهب حالياً ومستقبلاً" (حاجم، 2012، ص.254).
- وتقصد الباحثة إجرائياً بتطوير المواهب بأنه عملية منظمة لتزويد الأفراد بقدرات ومهارات لتأدية العمل بكفاءة وجودة مميزة.
- المحافظة على المواهب: "هو أحد الأساليب التي تستعملها المنظمات من خلال إيجاد سوق عمل داخلي للفرص من أجل خفض العوائق بين تحركات الموظفين ودورانه داخل المنظمة" (العنزي، 2014، ص.381).
- وتقصد الباحثة إجرائياً بالمحافظة على المواهب بأنها عمليات وأنشطة منظمة ومدرسة لخلق بيئة عمل مناسبة للموظفين تشجعهم على البقاء في المنظمة ومواصلة العطاء والانتماء لها.
- تميز القيادة: "هو قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة" (العزب والعنزي، 2013، ص.124).

وتقصد الباحثة إجرائيا بتميز القيادة بأنها مجموعة من المهارات والقدرات التي يتبناها القادة في المنظمة من أجل انجاز الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية وتحقيق التميز للمنظمة.

#### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة دور إدارة المواهب البشرية بأبعادها المتمثلة ب (الاستقطاب -التطوير - الاحتفاظ) في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في المقر الرئيسي لجامعة الملك عبد العزيز -فرع السلیمانية بجدة.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول عام 1443هـ -2021م.

الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز -فرع السلیمانية بمحافظة جدة والبالغ عددهم (4092) موظف وموظفة إدارية.

#### الإطار النظري للدراسة:

##### إدارة المواهب البشرية

##### مفهوم إدارة المواهب البشرية:

ظهرت فكرة مفهوم إدارة المواهب في البحث الذي نشرته مجموعة Mc Kinsey للدراسات، تحت عنوان الحرب على المواهب في عام 1997م والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتابا يحمل العنوان ذاته من Harvard Business School عام 2001م.

وتعد إدارة المواهب (Talent Management) فلسفة إدارية جديدة، والتي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم 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، ص.251)

ويعرف (بورنان ومويزة، 2019، ص.152) إدارة المواهب بأنها " عملية توظيف وتقييم وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية الهامة المتمثلة في المواهب بالمنظمة ".

أما (الخليفة، 2016، ص.10) فيرى إدارة المواهب بأنها " مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات المتكاملة والمتربطة والتي تتعلق باستقطاب واختيار الأفراد العاملين ذوي الخبرات والمهارات والمواهب المتميزة والسعي للاحتفاظ بهم وتمييزهم بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة ويهدف تحقيق استمرارية المنظمة ونجاحها وتميزها وتحقيق الميزة التنافسية".

وبناءً على التعريفات السابقة نلاحظ أن إدارة المواهب البشرية تركز في مضمونها على الجوانب الآتية:

- الاهتمام باستقطاب الافراد ذو الأداء العالي والمهارات والخبرات المتميزة.
- تطوير المواهب البشرية وتدريبهم بما يحقق أهداف المنظمة.
- السعي إلى المحافظة على هذه المواهب وتوجيهها لتحقيق تميز للمنظمة.

**أهمية إدارة المواهب البشرية:**

يلخص عارف (2018) أهمية إدارة المواهب البشرية لمختلف المستويات التنظيمية على النحو الآتي:

1. الإدارة العليا: تتمثل الأهمية في كونها المورد الرئيسي في صناعة الإبداع والتميز للمنظمة، من خلال الاهتمام بالمناصب والمراكز القيادية وإعداد صف ثاني من القيادات واستكشاف الطاقات الكامنة لشغل المناصب في حال تغير الظروف.

2. الإدارة الوسطى والتنفيذية: تكمن الأهمية في استخدام طرق حديثة وشيقة في أساليب العمل، بالإضافة إلى تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة، كما يتم من خلالها قياس وتحديد مستوى الاستعداد الموهبي والإبداع والابتكار لمختلف العاملين مما يساعد في إعداد تخطيط سليم للمسارات الوظيفية لهم وزيادة إنتاجيتهم.

3. تحقيق المزايا التنافسية وخفض التكاليف

#### أبعاد إدارة المواهب البشرية:

تعتبر أبعاد إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الحالي بهدف الوصول إلى التميز والإبداع (الشيخلي والعبيدي، 2016).

وقد عرّف (الشيخلي والعبيدي، 2016، ص.4) استراتيجيات إدارة المواهب أنها " خطط استباقية لضمان توفير المواهب التي تحتاجها المنظمة في إطار رؤية مستقبلية تحدد بالكامل وبما يضمن جذب واختيار الافراد العاملين الموهوبين وتنميتهم وتطوير قدراتهم وفقا لاحتياجات العمل مع تحفيزهم للاحتفاظ بهم "

وقد تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد إدارة المواهب البشرية وبعد الاطلاع على العديد من الأبحاث تم ذكر أكثر هذه الأبعاد تكراراً وهي كالاتي: (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ بالمواهب).

#### أولاً: استقطاب المواهب :

يعد الاستقطاب من أكثر الأبعاد المهمة التي تعنى بالموارد البشري من حيث اختيار الموظفين المناسبين لسد الاحتياجات الوظيفية بالمنظمة (عبد القادر وجعفر، 2020).

وقد أورد حفيظ (2018) تعريفا لها بأنها "هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتولى المؤسسة من خلالها البحث عن الأفراد المميزين بمواهبهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم، بما يخدم أهداف المنظمة" (ص.ث).

ونستنتج مما سبق أن بُعد الاستقطاب يشير الى عملية بحث عن الموارد البشرية الموهوبة والمميزة واختيار الأفضل منهم وفقاً لاحتياج المنظمة وبما يتوافق مع أهدافها.

#### أهمية الاستقطاب:

يلخص المحمدي (2019) مجموعة من النقاط التي تبين أهمية عملية الاستقطاب ونذكر منها ما يأتي :

- توفير عدد كافٍ من المتقدمين وبأقل تكلفة ممكنة.
- زيادة فاعلية عملية الاختيار عن طريق جذب الأفراد ثم الاختيار بما يتوافق مع المؤهلات المطلوبة.
- تحديد أفضل الوسائل للبحث عن احتياج المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية.
- تحقيق مبدأ الاستقرار للمورد البشري في المنظمة من خلال جذب أفراد أكفاء وجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة عمل ذات فاعلية وإنتاجية مميزة.
- تقليل نفقات التدريب الخاصة بالموارد البشري عن طريق جذب أفراد لديهم مهارات وقدرات متميزة.

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث السليمة وتأمين حقوق الافراد المرشحين لشغل الوظائف.

### ثانياً: تطوير المواهب :

لا يقتصر دور المنظمات على استقطاب الموظفين الأكفاء، وذوي الخبرات والمؤهلات العالية فحسب، بل إن عليها مسؤولية أخرى، وهي تلك التي تتمثل في تطوير مواهب الموظفين المنتمين إليها، والدفع بهم وبقدراتهم قُدماً.

ويعرف حفيظ (2018) التطوير بأنها جميع الأنشطة والعمليات التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة والاحتفاظ بهم من خلال تشجيع الاستثمار فيهم بشكل مستمر .

كما يعرفها (موسى، 2021، ص.558) بأنها " البرامج اللازمة التي تقوم بها المنظمة لإمداد تلك المواهب بالخبرات والمهارات اللازمة لطبيعة عمل المنظمة وحاجاتها الحالية والمستقبلية".

ويمكن القول إن التطوير ما هو إلا برامج تدريب تعنى بتطوير وتنمية المواهب البشرية، كما أن الاعتماد على تطوير الموارد البشرية وبالأخص ذو المواهب منهم أمر ضروري ومهم ويجب أن يكون باستمرار ويواكب مستوياتهم ويلبي قدراتهم بما يحقق مستويات أداء عالية لهم ونود أن ننوه هنا لدور وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في اعتماد البرنامج التدريبي لتأهيل أخصائي تطوير المواهب في الجهات الحكومية ، حيث يعنى هذا البرنامج التدريبي بتطوير رأس المال البشري ورفع مستوى الاحترافية لممارسي تطوير الموارد البشرية الحكومية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 لإدارات الموارد البشرية واستخدامها

الاستخدام الأفضل عن طريق برنامج تدريبي عالمي بشهادة معتمدة عالمياً لإعداد اخصائيين تطوير المواهب في الجهات الحكومية مقارنة بأفضل الممارسات العالمية.

أخيراً إن عملية تطوير الموارد البشرية الموهوبة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب، كما يجب أن يعرف الموظف أن امتلاك الموهبة وحدها لا تكفي، بمعنى أنه لا بد من شحذ وتطوير هذه الموهبة؛ أملاً في ضمان البقاء، والوصول إلى تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي الحصول على مميزات أفضل.

### ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب :

تعتبر الموهبة عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات، كما تعتبر إدارة المواهب البشرية بأبعادها تحدياً كبيراً فبعد استقطاب المواهب المميزة وتنمية وتطوير قدراتهم تأتي المهمة التالية بالإبقاء والاحتفاظ بهذه المواهب، حيث يعتبر ارتفاع معدل دوران الأفراد الموهوبين عاملاً في الإضرار بجودة وخدمة العملاء بالمنظمة مما ينعكس على مستوى التنافس وانخفاض مستوى الأداء بالمنظمة (الخليفة، 2017)، تتطلب الموارد البشرية وجود بيئة فعّالة ومزودة بالوسائل اللازمة للعمل بكفاءة، ومن أجل استقرار القوى العاملة في المنظمة يجب على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات والوسائل التي توفر ذلك للموارد البشرية بما يحقق أهدافها ويعزز ولائهم ويضمن الاحتفاظ بمواردها البشرية المميزة.

ويعرّف حفيظ (2018) الاحتفاظ بالموظفين بأنها مختلف الأنشطة والعمليات التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة والإبقاء عليهم من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر.

وترى الباحثة أن المحافظة على المواهب تكمن في خلق بيئة عمل مناسبة للموظفين تشجعهم على البقاء في المنظمة ومواصلة العطاء والانتماء لها.

### عوامل نجاح إدارة المواهب البشرية:

لخص مقدود (2015) عدة عوامل تساعد وتساهم في نجاح إدارة المواهب البشرية، وهي كالتالي:

- شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، مما يؤدي إلى جعل الأداء متناسقاً في المنظمة ككل.
- التعرف على الفجوات الموجودة بين المواهب المتاحة بالمنظمة والمواهب المطلوبة ومن ثم التخطيط لسد هذه الفجوات بالاستثمار في تطوير المواهب.
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، عن طريق الاستقطاب الجيد والترقية ومتابعة المسار والتعاقب الوظيفي للأفراد، والتركيز على المهام الفعلية في مكان العمل.
- تهيئة بيئة العمل لتكون أكثر ملائمة لإبراز المواهب من حيث تكامل العناصر والأدوات التي تعزز النجاح عن طريق استخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات مختلفة عن تلك الموجودة في الإدارة التقليدية للموارد البشرية.

### التحديات التي تواجه إدارة المواهب:

تواجه إدارة المواهب البشرية بعض التحديات التي ينبغي التعامل معها ومواجهتها؛ لتحقيق أهداف المنظمات ومن هذه التحديات: (الخليفة، 2017، كما ورد في William, 2006 & Mckinsey, 2010).



- الندرة في وجود العمالة الماهرة.
- انخفاض مستويات مشاركة الأفراد العاملين.
- صعوبة التوفيق بين حاجات الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.
- ارتفاع التكاليف.
- فقدان العلاقات بين الأفراد العاملين والإدارات المختلفة.
- عدم وجود برامج لدى المنظمات من أجل تلبية احتياجات المواهب.
- عدم وجود التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المواهب.
- وجود مقاومة من البعض لعمليات التقييم التي تركز على المواهب.
- وجود بعض الأشخاص غير المناسبين في المناصب العليا.
- قلة وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المواهب.
- وجود بعض السياسات والإجراءات التنظيمية التي لا تتماشى مع أهداف إدارة المواهب .

#### التميز القيادي:

بدأت المجتمعات الحديثة اليوم تتجه نحو إحداث التغيير في العديد من آلياتها ولاسيما على مستوى قوى القيادة والتي بدأت تتجه نحو الاحترافية المهنية، فكلما توسّعت المشروعات توطدت العديد من الاتجاهات الجديدة وزادت معها أهمية القيادة وضرورة التمييز بين الأنماط القيادية واختيار النمط المختار والمناسب المساعد على إحداث التغيير. (بن وهيبة وهماش، 2018)

وفي ظل الحديث عن سعي المنظمات والمؤسسات إلى التميز على المستوى المحلي والدولي، ولما للجانب الإداري من دور مهم في التطوير والابداع، فلا بد من أن يكون هناك وعي لدى القائد بمفهوم القيادة المتميزة بحيث تكون لديه القدرة على تحريك الآخرين نحو الأهداف المطلوبة بمزيد من الحماس والإبداع. وعليه أوضح أقطي (2017) أن قيادة المواهب تتطلب جهداً كبيراً ومضاعفاً من القائد نظراً لسمات الموهوب الشخصية والفكرية، كما أنه لا يوجد نمط محدد لقيادة المواهب، بل يستلزم على القائد تبني أكثر من نمط للتعامل مع أنواع مختلفة من الأفراد الموهوبين.

### مفهوم التميز القيادي:

عرف (المشاقبة، 2016، ص. 27) تميز القيادة الإدارية بأنها " درجة قدرة القائد الجامعي المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد الجامعة على مواجهة الأزمات المتعددة، حيث يعمل قادة الجامعات المتميزين على تطوير وتحفيز العاملين لتحقيق رؤية ورسالة، وتطوير القيم والنظم المؤسسية المطلوبة للنجاح المستدام للجامعة" وأيضاً عرّف التميز القيادي بأنه "القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعياً بإنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها" (Pinar & Girard, 2008, p29).

ونستخلص مما سبق بأن للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار الإداري الفعال وتكوين علاقات عمل فعّالة والاهتمام بتشجيع المنافسة الثرية بين الموظفين للوصول إلى أفكار جديدة وخلق بيئة بعيداً عن التقليد، والقائد المتميز هو الذي تتضح لديه الرؤية في الوصول

لتحقيق الأهداف المنشودة وما يصاحبها من نواحي تميز أو قصور ومعالجة الخل بما يمتلكه من مهارات قيادية.

### أهمية القيادة:

يرى حافظ وآخرون (2019) بأن أهمية القيادة تركز في توجيه المورد البشري والتأثير به حيث يحتل المكانة الأولى من بين العناصر الإنتاجية في المنظمات، كما أن للتغيرات المستمرة في اتجاهات الفرد ومشاعره تجاه المواقف المختلفة تأثير في سلوك الفرد مما يجعل صعوبة في التنبؤ بالسلوك والتحكم فيه.

### مهارات القيادة:

أوضح علاق (2019) أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تكون مساعدة له في التأثير على سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها وحتى يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي القائد، التابعون، الموقف فلا بد أن يكتسب اربعة مهارات وذلك لتحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية من ناحية وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات الأساسية هي:

1. المهارة الفنية: هي أن يكون القائد ملماً بعمله ومتقناً له وعلى علم بأعمال مرؤوسيه من حيث طبيعة العمل الذي يؤديه.

2. المهارة الإنسانية: وهي أن يكون القائد متفهماً لسلوك العاملين ودوافعهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم مما يساعده على معرفة مرؤوسيه والعمل على إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة.

3. المهارة التنظيمية: هي أن يكون القائد على علم برسالة المنظمة وأهدافها وجميع اللوائح والأنظمة ويعمل وفق ذلك باستخدام الصلاحيات والسلطة الممنوحة له.

4. المهارة الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمرونة في تقبل آراء الآخرين وأفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متغيرات العصر والظروف.

#### أساليب تحقيق تميز القيادة:

- من أبرز الأساليب التي تسهم في تحقيق تميز القيادة تم تحديدها من قبل عدة باحثين منها ما يلي:
- الاستقطاب الجيد للأفراد الذين يتمتعون بقدرات ومهارات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية بالمنظمة.
  - وجود قيادة مميزة تسعى إلى خلق روح التعاون بين العاملين والتأثير فيهم بما يحقق الأهداف المشتركة والوصول إلى التميز والإبداع.
  - خلق أدوار جديدة للقيادة تنطوي على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة مع ترسيخ قيم التميز.
  - تنويع مصادر اختيار القيادات وتعدد الأساليب؛ مما ينتج عنه اختيار القادة الملائمين للشواغر القيادية.
  - إعداد قيادات إدارية تتماشى مع ثقافة التميز بالمنظمة من خلال عمليات التدريب والتطوير المستمرة.
  - تطوير نظام مكافآت يراعى الجدارات والجهود المبذولة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية.
  - نشر ثقافة التميز في جميع مستويات المنظمة، والالتزام بالعمل بها.

- تبني استراتيجية التطوير والتدريب المستمر بالمنظمة للقادة والمؤوسين (زوبير، ٢٠٠٩، العلي، ٢٠١٦).

### الدراسات السابقة

- دراسة عمرون (2020): بعنوان "دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية المسيلة".

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصناعية بولاية المسيلة من خلال دراسة العلاقة والأثر بين أبعاد إدارة المواهب والمتمثلة في (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) وأبعاد الابداع التكنولوجي والمتمثلة في (إبداع المنتج، إبداع العملية)، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي الاستنتاجي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة قصدية للدراسة مكونة من خمس مؤسسات صناعية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج بوجود علاقة دالة وإيجابية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الابداع التكنولوجي كما اتضح أن هناك أثر دال وإيجابي لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد الابداع التكنولوجي، ما عدا بعد الاحتفاظ الذي لم يكن له أثر دال على أبعاد الابداع التكنولوجي.

- دراسة غنيم (2020م): بعنوان "التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية".

هدفت الدراسة إلى تأصيل القيادة النسائية علمياً والتعرف على التحديات التي تواجه المرأة في المجال القيادي الأكاديمي. وقد استخدمت الباحثة منهج الدراسة النوعي و أدوات الملاحظة والمقابلة و تكونت عينة الدراسة من قيادات أكاديمية متنوعة كوكيلات، ومشرفات أقسام، ونائبات مشرفات لوحدات مختلفة

أما بالنسبة لعدد العينة فقد أشارت الباحثة بأنه لا يوجد إجماع للعدد المثالي في الأبحاث النوعية فقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلة إلى أن تم الوصول لدرجة الإشباع وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن القيادة النسائية لا تفرق في فاعليتها عن القيادة الذكورية، وكان من أبرز التوصيات: عمل برامج لتأهيل القيادات النسائية في الجامعات وإتاحة الفرص للنساء لتبادل الخبرات مع القيادات الذكورية ونشر الوعي نحو التميز والكفاءة القيادية النسائية.

■ دراسة Kirabira (2020): بعنوان " تطوير أداة لقياس التميز القيادي "

" Development of an Instrument to Measure Leadership Excellence "

هدفت الدراسة إلى وضع أداة لقياس التميز القيادي على أساس أربعة أبعاد (الصفات الشخصية للقائد، والسلوكيات الإدارية للقائد، والمتطلبات التنظيمية، والتأثيرات البيئية) وقد استخدمت الباحثة نهج كرة الثلج في جمع البيانات و استخدمت مبادئ تطوير الأدوات العلمية والاختبار النفسي ، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وتمثلت العينة في (530) مشارك من القطاعات الحكومية الربحية وغير الربحية في أوغندا وبعض مواطني شرق أفريقيا وجنسيات أخرى سجلوا استجاباتهم على مدى وصفهم للتميز في القيادة بناءً على تجاربهم/لقاءاتهم القيادية وكان من أبرز نتائجها هو إعداد أداة لقياس التميز القيادي ذات مقاييسين هما صفات القائد وسلوك القائد، حيث أنتجت العملية ستة بنود لكل مقياس من أداة التميز في القيادة ، يمكن استخدام أداة التميز في القيادة في التوظيف والتطوير التنظيمي والبحوث المستقبلية للاطلاع على كيفية تقييم التميز القيادي في مختلف البيئات والثقافات.

**المنهج وطرق البحث**

**منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) حيث يصف إدارة المواهب البشرية بأبعادها والتميز القيادي، وتحليل البيانات كمياً، بهدف معرفة دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

**مصادر جمع البيانات:** اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات اللازمة، وهما:

- **المصادر الأولية:** جُمعت البيانات من عينة الدراسة وهم الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة فرع السلیمانية، عن طريق الاستبانة الإلكترونية التي صُممت لهذا الغرض، والتي أُعدت بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة.

- **المصادر الثانوية:** تم الرجوع إلى الكتب والدراسات السابقة والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع هذه الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة فرع السلیمانية، والبالغ عددهم (4092) موظف وموظفة، خلال فترة الدراسة الميدانية في عام (1443هـ/ 2021م) (عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك عبد العزيز، 2021).

جدول (1) أعداد الموظفين والموظفات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة فرع السلیمانية

| الجنس   | عدد الموظفين |
|---------|--------------|
| ذكر     | 2510         |
| أنثى    | 1582         |
| المجموع | 4092         |

المصدر: عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك عبد العزيز

**عينّة الدراسة:** تم اختيار عينّة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد

العزیز، وقد حُدّد عدد العينّة بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون ( Steven Thompson )

ووفقاً لهذه المعادلة فإن عدد العينّة المطلوبة هو (352) مفردة من الموظفين الإداريين بجامعة الملك

عبد العزیز بمحافظة جدة فرع السلیمانیة، وقد وُزعت الاستبانة إلكترونياً على مفردات المجتمع.

**أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث تم من خلالها جمع البيانات اللازمة للإجابة عن

تساؤلات الدراسة؛ وقد صممت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بالرجوع للدراسات السابقة ذات

الصلة، وتم توزيعها على المجتمع للحصول على البيانات اللازمة:

وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

➤ الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينّة الدراسة، والتي اشتملت على: (الجنس، العمر،

عدد سنوات الخبرة).

➤ الجزء الثاني: يتعلق بعبارات متغير إدارة المواهب البشرية، والمكون من (17) عبارة، ويتضمن ثلاث

أبعاد، وهي:

- بُعد استقطاب المواهب: يتضمن (5) عبارات.

- بُعد تطوير المواهب: يتضمن (6) عبارات.

- بُعد الاحتفاظ بالمواهب: يتضمن (6) عبارات.

➤ الجزء الثالث: فيتعلق بعبارات متغير التميز القيادي، والمكون من (10) عبارات.

وللتعرف على مدى الموافقة على عبارات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ( Likert

Scale)؛ لقياس استجابات عينّة الدراسة، وتكون درجات المقياس وفقاً لما يلي:



جدول (2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الفئة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على كتاب (القحطاني وآخرون، 2013)

**صدق أداة الدراسة:** تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) من خلال عرضها على عدد (4) محكمين، وقد تم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة؛ من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

جدول رقم (3) صدق الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة

| المتغير التابع: التميز القيادي |       |          |       | المتغير المستقل: إدارة المواهب البشرية |       |               |       |                 |       |
|--------------------------------|-------|----------|-------|----------------------------------------|-------|---------------|-------|-----------------|-------|
|                                |       |          |       | الاحتفاظ بالمواهب                      |       | تطوير المواهب |       | استقطاب المواهب |       |
| الارتباط                       | البند | الارتباط | البند | الارتباط                               | البند | الارتباط      | البند | الارتباط        | البند |
| 0,826**                        | 24    | 0,867**  | 18    | 0,819**                                | 12    | 0,862**       | 6     | 0,833**         | 1     |
| 0,866**                        | 25    | 0,863**  | 19    | 0,754**                                | 13    | 0,878**       | 7     | 0,869**         | 2     |
| 0,870**                        | 26    | 0,866**  | 20    | 0,856**                                | 14    | 0,779**       | 8     | 0,852**         | 3     |
| 0,853**                        | 27    | 0,854**  | 21    | 0,876**                                | 15    | 0,892**       | 9     | 0,866**         | 4     |
| –                              |       | 0,862**  | 22    | 0,868**                                | 16    | 0,886**       | 10    | 0,749**         | 5     |
| –                              |       | 0,895**  | 23    | 0,613**                                | 17    | 0,726**       | 11    | –               |       |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )



| العلاقة           | استقطاب المواهب | تطوير المواهب | الاحتفاظ بالمواهب | التميز القيادي |
|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|----------------|
| استقطاب المواهب   | 1               | 1             | 1                 | 1              |
| تطوير المواهب     | 0,806**         |               |                   |                |
| الاحتفاظ بالمواهب | 0782**          | 0,857**       |                   |                |
| التميز القيادي    | 0,631**         | 0,675**       | 0,647**           |                |
| الدرجة الكلية     | 0,850**         | 0,887**       | 0,865**           | 0,915**        |

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات لل فقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ ، كما يظهر وجود علاقات إيجابية طردية وقوية كونها قريبة من الواحد، الأمر الذي يؤكد

وبكل وضوح، تمتع جميع فقرات هذا المقياس بصدق اتساق داخلي.

كما تم التحقق من صدق الاتساق البنائي للاستبانة؛ من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بُعد

والدرجة الكلية لأداة الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

جدول (4) صدق الاتساق البنائي لأداة الاستبانة

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات بين كل بُعد والدرجة الكلية لأداة الدراسة دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما يظهر وجود علاقات إيجابية طردية وقوية كونها قريبة من

الواحد، فقد تراوحت القيم بين (0,850 - 0,915)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من

الصدق مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني على عينة الدراسة.

1. ثبات أداة الدراسة: تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات كل

متغيرات وأبعاد الدراسة، وتتضح النتائج في الجدول التالي:

جدول (5) قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

| متغيرات وأبعاد الدراسة                     | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|
| استقطاب المواهب                            | 5            | 0,891        |
| تطوير المواهب                              | 6            | 0,916        |
| الاحتفاظ بالمواهب                          | 6            | 0,888        |
| المتغير المستقل ككل/ إدارة المواهب البشرية | 17           | 0,958        |
| المتغير التابع/ التميز القيادي             | 10           | 0,960        |
| المقياس ككل                                | 27           | 0,968        |

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل قد بلغ (0.968)، وهي قيمة مرتفعة من الناحية الإحصائية؛ كونها كبيرة وقريبة من الواحد الصحيح، مما يجعل الباحثة على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

### النتائج والمناقشة

الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة ومناقشتها:

تتضح خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والتي تشمل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، في جدول (6) كآلاتي:

جدول (6) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

| المتغيرات الديموغرافية | الفئة         | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------|---------------|---------|----------------|
| الجنس                  | ذكر           | 76      | 23,2%          |
|                        | أنثى          | 252     | 76,8%          |
|                        | المجموع       | 328     | 100%           |
| العمر                  | أقل من 30 سنة | 48      | 14,6%          |

| المتغيرات الديموغرافية | الفئة                     | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------|---------------------------|---------|----------------|
|                        | من 30 سنة – أقل من 40 سنة | 148     | 54,1%          |
|                        | من 40 سنة – أقل من 50 سنة | 105     | 32%            |
|                        | 50 سنة فأكثر              | 27      | 8,2%           |
|                        | المجموع                   | 328     | 100%           |
| سنوات الخبرة           | أقل من 5 سنوات            | 59      | 18%            |
|                        | من (5-10) سنوات           | 116     | 35,4%          |
|                        | أكثر من 10 سنوات          | 153     | 46,6%          |
|                        | المجموع                   | 328     | 100%           |

من خلال الجدول السابق تتضح النتائج التالية:

- **متغير الجنس:** أن غالبية عينة الدراسة هم من فئة الإناث بنسبة قدرها (76,8%)، أما فئة الذكور فقد بلغت نسبة (23,2%)، وتعزو الباحثة قلة نسبة الذكور في العينة لضعف استجابتهم لأداة الدراسة،

على الرغم من ارتفاع أعدادهم حسب جدول (1)

- **متغير العمر:** أن ما يقارب نصف عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 30 سنة – أقل من 40 سنة) بنسبة قدرها (54,1%)، وأن بما مقداره (8,2%) منهم كانت أعمارهم (50 سنة فأكثر) وهي الفئة الأقل تكراراً، وتشير نسبة فئة الشباب المرتفعة إلى إدراكهم لأهمية استجابتهم في البحث العلمي، كما أن فئة الشباب تتميز بامتلاكها المواهب العديدة والإمكانات العالية، والمهارات والشغف لتقبل كل جديد ومتطور لتحقيق التميز والارتقاء للجامعة.

- **متغير عدد سنوات الخبرة:** أن (46,6%) من عينة الدراسة يمتلكون خبرة عملية لأكثر من 10 سنوات، بينما (18%) منهم لديهم خبرة عملية أقل من 5 سنوات، وهي الفئة الأقل تكراراً، وترى الباحثة أن هذه

الخبرة العالية للموظفين والموظفات في الجامعة تعتبر حجر أساس للتميز والمنافسة، وأنهم أقدر على العمل بمرونة وإبداع؛ فكل موظف منهم أصبحت لديه القدرة على حل المشكلات التي قد تواجهه، نتيجة للمعارف والخبرات المكتسبة، وهذا بدوره يضيف لرصيد مهارة الموظف، ويتحقق بذلك الارتقاء والكفاءة في العمل الجامعي.

#### محك الدراسة المعتمد للحكم على استجابات عينة الدراسة:

تحقيقاً لهدف الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي والمتمثل فيما هو دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة؟ فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل متغير؛ لتحديد درجة استجابة الأفراد، وترتيب عباراتها حسب درجة أهميتها، وحساب الوزن النسبي للأبعاد والمتغيرات. ولإعطاء درجة أهمية كل فقرة فقد استخدم المعيار الإحصائي الذي يقوم على تقسيم الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات، بناءً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد الفئات} = (5-1) / 3 = 1.33$$

جدول (7) محك الدراسة المعتمد

| الرتبة | قيمة المتوسط الحسابي | الأهمية النسبية | الوزن النسبي      |
|--------|----------------------|-----------------|-------------------|
| 3      | من 1.00 إلى 2.33     | منخفضة          | من 20 إلى 46,6%   |
| 2      | من 2.34 إلى 3,66     | متوسطة          | من 46,7 إلى 73,3% |
| 1      | من 3,67 إلى 5.00     | مرتفعة          | من 73,4 إلى 100%  |

الإجابة على تساؤلات الدراسة ومناقشتها:

تعرض الباحثة فيما يلي الإجابات على تساؤلات الدراسة ومناقشتها، والتي تهدف لمعرفة دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، وذلك من خلال تحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة كل تساؤل فرعي، وصولاً لتساؤل الدراسة الرئيسي.

■ التساؤل الفرعي الأول: ما مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها؟

أولاً: مستوى تطبيق استقطاب المواهب في جامعة الملك عبد العزيز:

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد استقطاب المواهب

| ت                                         | العبارات                                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة    | ترتيب العبارات |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1                                         | تعلن الجامعة عن الوظائف المراد شغلها ومميزاتها بوضوح عبر وسائل إعلان متنوعة لجذب المواهب البشرية للالتحاق بها | 3,82            | 1,15              | مرتفعة            | 2              |
| 2                                         | تضع الجامعة معايير واضحة لاختيار المرشح الأنسب للوظائف الشاغرة بها                                            | 3,74            | 1,12              | مرتفعة            | 3              |
| 3                                         | تستثمر الجامعة مصادرها الداخلية (من خلال الترقية، الانتداب، ...) لسد احتياجاتها من الموهوبين                  | 3,66            | 1,10              | مرتفعة            | 5              |
| 4                                         | تستقطب الجامعة المواهب البشرية ذات الخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية                              | 3,71            | 1,13              | مرتفعة            | 4              |
| 5                                         | يسهم استقطاب المواهب البشرية في إثراء التميز القيادي بالجامعة                                                 | 4,23            | 0,99              | مرتفعة            | 1              |
| المستوى الكلي لتطبيق بُعد استقطاب المواهب |                                                                                                               | 3,82            | 0,92              | مرتفعة بوزن (76%) |                |

يوضح الجدول السابق استجابات الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز نحو بُعد استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب البشرية، والتي حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3,82)، وبوزن نسبي قدره (76%).

وتفسر الباحثة ذلك إلى الإدراك المرتفع لدى إدارة جامعة الملك عبد العزيز بأهمية استقطاب المواهب، والجهود الكبيرة التي تبذلها لإيجاد القدرات والمواهب الخلاقة التي تعينها على مواكبة التطور، وتحقيق الميزة التنافسية والتي أصبحت تكمن في رأس المال البشري المتميز والموهوب، ووجود الفئة الموهوبة ضمن الكادر الإداري في الجامعة يعكس مدى تميز الجامعة وتقدمها، وحرصها على الاستمرار في الارتقاء بين الجامعات السعودية والعربية.

### ثانياً: مستوى تطبيق تطوير المواهب في جامعة الملك عبد العزيز:

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد تطوير المواهب

| ت                                       | العبارات                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة    | ترتيب العبارات |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1                                       | تركز الجامعة على تدريب مواردها البشرية خاصة الموهوبين منها                   | 3,88            | 1,10              | مرتفعة            | 2              |
| 2                                       | تخلق الجامعة بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات | 3,84            | 1,07              | مرتفعة            | 3              |
| 3                                       | تخصص الجامعة ميزانية خاصة لتطوير المواهب البشرية لديها                       | 3,47            | 1,07              | متوسطة            | 6              |
| 4                                       | تمنح الجامعة الفرص للموظفين الموهوبين لتطوير أساليب العمل                    | 3,70            | 1,13              | مرتفعة            | 5              |
| 5                                       | تهتم الجامعة بتشجيع المواهب البشرية على تدريب زملائهم المستجدين              | 3,71            | 1,13              | مرتفعة            | 4              |
| 6                                       | يسهم تطوير المواهب البشرية في كفاءة التميز القيادي بالجامعة                  | 4,23            | 0,94              | مرتفعة            | 1              |
| المستوى الكلي لتطبيق بُعد تطوير المواهب |                                                                              | 3,80            | 0,90              | مرتفعة بوزن (76%) |                |

يوضح الجدول السابق استجابات الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز نحو تطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب البشرية، والتي حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3,80)، وبوزن نسبي قدره (76%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مدى تفهم إدارة جامعة الملك عبد العزيز دور تطوير المواهب في تحسين العمل وزيادة الإنتاجية، من خلال الاستثمار الأمثل في تطوير الموهوبين، وتوسعة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وتركيزها على تدريبهم ومنحهم الفرص في اختيار أساليب عمل جديدة، تكفل لهم الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، والمرونة في العمل واكتساب الخبرات الجديدة، وهذا بدوره يساهم بشكل كبير في تمكينهم كصف قيادي ثاني، قادر على تحمل المسؤولية ومواجهة المشكلات، وتدارك الأزمات والتعلم من الأخطاء.

### ثالثاً: مستوى تطبيق الاحتفاظ بالمواهب في جامعة الملك عبد العزيز:

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد الاحتفاظ بالمواهب

| ت                                           | العبارات                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة    | ترتيب العبارات |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1                                           | توفر الجامعة بيئة مشجعة للإبداع من تكنولوجيا وتجهيزات وإمكانات                             | 3,94            | 1,00              | مرتفعة            | 2              |
| 2                                           | تتصف علاقات العمل في الجامعة بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية               | 3,91            | 0,95              | مرتفعة            | 3              |
| 3                                           | تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لإنجازات المواهب البشرية                   | 3,63            | 1,19              | متوسطة            | 6              |
| 4                                           | تتابع الجامعة الرضا الوظيفي لدى المواهب البشرية بصورة منتظمة من خلال الاستطلاعات والمسوحات | 3,74            | 1,11              | مرتفعة            | 5              |
| 5                                           | تقيم الجامعة أداء المواهب البشرية والتزامهم الوظيفي بشكل مستمر                             | 3,84            | 1,08              | مرتفعة            | 4              |
| 6                                           | يعزز الاحتفاظ بالمواهب البشرية الولاء والانتماء للعمل                                      | 4,19            | 0,92              | مرتفعة            | 1              |
| المستوى الكلي لتطبيق بُعد الاحتفاظ بالمواهب |                                                                                            | 3,87            | 0,84              | مرتفعة بوزن (77%) |                |

يوضح الجدول السابق استجابات الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز نحو بُعد الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب البشرية، والتي حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3,87)، وبوزن نسبي قدره (77%).



وترى الباحثة أن هذه النتيجة المرتفعة في الاحتفاظ المواهب قد تعود إلى حرص الجامعة على استمرار تميزها وتألّفها؛ من خلال احتفاظها بكوادرها الموهوبة، وإدراكها بأن التعامل مع الموظفين بكل احترام وتقدير، وتعزيز الولاء والانتماء لديهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية المتنوعة وغير ذلك يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهذا بدوره يقلل من الدوران الوظيفي للموظفين والتسرب والبحث عن فرص وظيفية أفضل خارج الجامعة، وبذلك تضمن الجامعة الاستفادة من قدرات الموظفين الموهوبين في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وأهدافها المحددة بأفضل قدر من الكفاءة والأفكار الجديدة.

#### رابعاً: مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة:

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إدارة المواهب البشرية

| ت                                          | العبارات          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة    | ترتيب العبارات |
|--------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1                                          | استقطاب المواهب   | 3,83            | 0,92              | مرتفعة            | 2              |
| 2                                          | تطوير المواهب     | 3,80            | 0,90              | مرتفعة            | 3              |
| 3                                          | الاحتفاظ بالمواهب | 3,87            | 0,84              | مرتفعة            | 1              |
| المستوى الكلي لتطبيق إدارة المواهب البشرية |                   | 3,83            | 0,88              | مرتفعة بوزن (77%) |                |

يوضح الجدول السابق استجابات الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز نحو أبعاد إدارة المواهب البشرية ككل، والتي حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3,87)، وبوزن نسبي قدره (77%)، فقد حاز بُعد الاحتفاظ بالمواهب على الرتبة الأولى في درجة استجابة أفراد العينة على الأبعاد الأخرى.

ويمكن تفسير ذلك لإدراك إدارة جامعة الملك عبد العزيز بأهمية إدارة المواهب البشرية، فاستقطاب المواهب وتطويرهم والاحتفاظ بهم يُعد من أفضل الطرق لاستثمار الموظفين، والذي يرفع مستوى الأداء العام لها، ويحقق لها المزيد من التميز والتقدم والنجاح.

- التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى التميز القيادي لدى القيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها؟

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التميز القيادي

| ت                            | العبارات                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة    | ترتيب العبارات |
|------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1                            | يعمل القائد على تحقيق الأهداف                           | 4,10            | 0,85              | مرتفعة            | 1              |
| 2                            | يعزز القائد القيم التنظيمية القوية                      | 3,99            | 0,86              | مرتفعة            | 6              |
| 3                            | يعزز القائد الثقافة المهنية في مكان العمل               | 3,98            | 0,88              | مرتفعة            | 7              |
| 4                            | يتمتع القائد بمهارات إدارة التغيير الفعالة              | 3,91            | 0,93              | مرتفعة            | 9              |
| 5                            | يتمتع القائد بمهارات جيدة في حل المشكلات                | 3,98            | 0,95              | مرتفعة            | 8              |
| 6                            | ينفذ القائد استراتيجيات تتماشى بشكل جيد مع رؤية الجامعة | 4,03            | 0,88              | مرتفعة            | 3              |
| 7                            | يظهر القائد الانضباط الذاتي أثناء العمل مع الآخرين      | 3,91            | 0,94              | مرتفعة            | 10             |
| 8                            | يشجع القائد العمل الجماعي السليم                        | 4,02            | 0,92              | مرتفعة            | 4              |
| 9                            | يعزز القائد العلاقات الصحية في محيط عمله                | 4,02            | 0,94              | مرتفعة            | 5              |
| 10                           | يُظهر القائد اليقظة أثناء قيادته لعمل ما                | 4,08            | 0,87              | مرتفعة            | 2              |
| المستوى الكلي للتميز القيادي |                                                         | 4,00            | 0,77              | مرتفعة بوزن (80%) |                |

يوضح الجدول السابق استجابات الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز نحو التميز القيادي، والتي حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وبوزن نسبي قدره (80%).

وتفسر الباحثة ذلك إلى المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتق إدارة الجامعة في اختيار القياديين، وحرصها على انتقاء المتميزين منهم، والتأكد من تمتعهم بالصفات والمهارات القيادية، وقدرتهم على الوصول إلى الأهداف المرسومة بما يتماشى مع رؤية الجامعة ورؤية المملكة 2030، وتحقيق ذلك بكفاءة وفعالية عالية، مما يضمن نجاح القيادة والإدارات والجامعة ككل.

■ التساؤل الفرعي الثالث: ما أكثر أبعاد إدارة المواهب البشرية المتمثلة ب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) لها تأثيراً أكبر في تعزيز التميز القيادي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم إخضاع أبعاد إدارة المواهب البشرية والتميز القيادي لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)؛ لتحديد أي من أبعاد إدارة المواهب البشرية لها تأثيراً أكبر في تعزيز التميز القيادي، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (13) الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أي من أبعاد إدارة المواهب البشرية لها تأثيراً أكبر في تعزيز التميز القيادي

| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | F المحسوبة | Sig. F | المتغير المستقل   | معامل الانحدار B | Beta  | T المحسوبة | Sig. T | الدلالة الإحصائية |
|----------------|------------------|------------------------------|------------|--------|-------------------|------------------|-------|------------|--------|-------------------|
| التميز القيادي | 0,697            | 0,481                        | 102,21     | 0,00   | الثابت            | 1,530            | -     | 10,293     | 0,000  | يوجد أثر          |
|                |                  |                              |            |        | استقطاب المواهب   | 0,168            | 0,199 | 2,819      | 0,005  | يوجد أثر          |
|                |                  |                              |            |        | تطوير المواهب     | 0,304            | 0,355 | 4,164      | 0,000  | يوجد أثر          |
|                |                  |                              |            |        | الاحتفاظ بالمواهب | 0,173            | 0,187 | 2,312      | 0,021  | يوجد أثر          |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يظهر من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,697)، وهذا يشير لوجود أثر إيجابي وعلاقة إيجابية طردية بين أبعاد إدارة المواهب البشرية والتميز القيادي؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (102,21)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0,000) كونها أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما بلغت قيمة معامل

التحديد (0,481) التي تشير إلى أن أبعاد إدارة المواهب البشرية تفسر حوالي (48%) من التباين في التميز القيادي، في حين تعود النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى.

كما يشير الجدول إلى أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي، فتظهر النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المواهب البشرية المتمثلة في (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)؛ فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة لهم (2,819)، (4,164) و(2,312) على التوالي، وبدلالة إحصائية قدرها (0,005)، (0,000) و(0,021) على التوالي، وتتضح نسبة التأثير المعنوي لكل بُعد من أبعاد إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي من خلال قيمة (Beta) لكل بُعد منهم؛ فكلما زادت نسبة تأثير البعد بمقدار وحدة واحدة يزيد تعزيز التميز القيادي بمقدار قيمة (Beta). وبناءً على ما سبق يتضح أن بُعد تطوير المواهب هو البعد الذي له الأثر الأكبر في تعزيز التميز القيادي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

■ التساؤل الفرعي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة تبعاً إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير الجنس، كما استخدم اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ للكشف عن الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير العمر وسنوات الخبرة، وتظهر النتائج في الجداول التالية:

أولاً: اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ للكشف عن الفروق في

استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس:

جدول (14) اختبار "ت" للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

| القرار الإحصائي | Sig.  | T     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس |
|-----------------|-------|-------|-------------------|-----------------|-------|-------|
| لا يوجد فروق    | 0,857 | 0,181 | 0,838             | 3,93            | 76    | ذكر   |
|                 |       |       | 0,712             | 3,91            | 252   | أنثى  |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول السابق أن متوسط الذكور بلغ قيمة (3,93)، وقيمة متوسط الإناث بلغ (3,91)،

كما جاءت نتيجة اختبار (T) بمقدار (0,181)، بمستوى دلالة (0,857) وهي أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ )،

وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المواهب

البشرية في تعزيز التميز القيادي في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً: اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد

عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر وسنوات الخبرة:

جدول (15) اختبار "أنوفا" للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر وسنوات الخبرة

| القرار الإحصائي | Sig.  | F     | متوسط المربعات | DF  | مجموع المربعات | مصدر التباين   | المتغير      |
|-----------------|-------|-------|----------------|-----|----------------|----------------|--------------|
| لا يوجد فروق    | 0,121 | 1,952 | 1,066          | 3   | 3,197          | بين المجموعات  | العمر        |
|                 |       |       | 0,546          | 324 | 176,89         | داخل المجموعات |              |
|                 |       |       | –              | 327 | 180,09         | التباين الكلي  |              |
| لا يوجد فروق    | 0,170 | 4,139 | 2,236          | 2   | 4,473          | بين المجموعات  | سنوات الخبرة |
|                 |       |       | 0,540          | 325 | 175,61         | داخل المجموعات |              |

|  |  |  |   |     |        |               |  |
|--|--|--|---|-----|--------|---------------|--|
|  |  |  | - | 327 | 180,09 | التباين الكلي |  |
|--|--|--|---|-----|--------|---------------|--|

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول السابق أن قيمة (F) للعمر وسنوات الخبرة بلغت (1,952) و(4,139) على التوالي، وبدلالات إحصائية قدرها (0,121) و(0,170) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائية كونها أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة تبعاً لمتغير العمر وسنوات الخبرة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى حرص الجامعة على الاستثمار في جميع الموظفين بكل فئاتهم العمرية وسنوات خبرتهم؛ لرفع جودة الأداء، وتحقيق الاستدامة والتقدم والتميز على المدى الطويل.

- تساؤل الدراسة الرئيسي: ما هو دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها؟

جدول (16) اختبار "أنوفا" للكشف عن وجود دور لإدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي

| القرار الإحصائي | Sig.  | F     | DF  | المتغيرات                                |
|-----------------|-------|-------|-----|------------------------------------------|
| يوجد دور        | 0,000 | 3,748 | 188 | إدارة المواهب البشرية على التميز القيادي |

|  |  |  |     |  |
|--|--|--|-----|--|
|  |  |  | 139 |  |
|  |  |  | 327 |  |
|  |  |  |     |  |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) للمتغيرات بلغت (3,748)، وبدلالة إحصائية (0,000)، وهي قيمة دالة إحصائية كونها أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي يوجد دور لإدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

## النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، تتمثل في التالي:

1. أن مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها قد حقق مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3,87)، وبوزن نسبي قدره (77%).
2. أن مستوى التميز القيادي لدى القيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها قد حقق مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وبوزن نسبي قدره (80%).
3. يوجد أثر إيجابي وعلاقة إيجابية طردية لجميع أبعاد إدارة المواهب البشرية (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في تعزيز التميز القيادي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0,697).

4. أن بُعد تطوير المواهب هو البُعد الذي له تأثيراً أكبر في تعزيز التميز القيادي من وجهة نظر الموظفين

الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المواهب البشرية

في تعزيز التميز القيادي في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة تبعاً إلى المتغيرات الديموغرافية

التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

#### توصيات الدراسة:

على ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات كما يلي:

1. استمرار الاهتمام بالمواهب البشرية في الجامعة؛ من خلال إنشاء وحدة أو إدارة للمواهب البشرية تهتم

بالكوادر الموهوبة، من حيث استقطابهم والعمل على تطوير قدراتهم والمحافظة عليهم، وإخضاع

الموظفين لاختبارات اكتشاف المواهب؛ لجعل بيئة العمل الإداري الجامعي بيئة خلّاقة وجاذبة.

2. الحرص على استقطاب المواهب البشرية ذات الخبرات في مجال القيادة؛ لشغل المناصب القيادية في

الجامعة والاستفادة من خبراتهم في تحقيق أهداف الجامعة.

3. تطبيق سياسة التبادل في الموهوبين بين الجامعات السعودية والعربية؛ لتحقيق الأهداف المرسومة

بطريقة جديدة، وتطوير مهارات ومعارف الموهوبين.

4. الاستثمار الجيد للكوادر الإدارية ذو الأداء العالي في الجامعة؛ بالإعداد لصف قيادي ثاني، وتمكينهم

من قيادة بعض المهام المرتبطة بتخصصاتهم ومواهبهم ومهامهم الوظيفية.

5. تنظيم برامج تدريبية وورش عمل للكوادر الإدارية المتميزة؛ لتنمية وتطوير مختلف المهارات والقدرات

لديهم.



## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أقطي، جوهرة. (2017). الأنماط القيادية الداعمة لإدارة المواهب. *مجلة العلوم الانسانية*، 17 (2). 663-674.

بن وهيبة، نورة و هماش، لمين (2018). أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة. *مجلة الفكر القانوني والسياسي*، 2 (1)، 347-388.

بورنان، مصطفى و بن مويزة مسعود (2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 4 (1)، 148-165.

حاجم، ستار كاظم. (2012). دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15 (2)، 250-278.

حافظ، عبد الناصر علك، محمد، نسرين جاسم وحمد، سؤدد سعيد. (2019). دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. *مجلة الدنانير*، 1 (16). 198-226.

حفيظ، خولة (2018). إثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيلس ببسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الخليفة، محمد عبد الرحمن ابراهيم (2017). أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية /الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الاردن.

- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013م). *إدارة المواهب في المنظمة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زوبير، دغمان (٢٠٠٩). الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الشيخلي، عبد الرزاق والعبدي، سهيلة. (2016م). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة المواهب: بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22، (90)، 1-23.
- 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)، 105-162.
- عبد القادر، حسين خليل، وجعفر، يونس ابراهيم. (2020). دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28 (3)، 139-157.
- العزام، زياد فيصل هلال. (2015 م)، *إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق*، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. الاردن.
- العزب، حسين محمد، والعنزي، فرج شليويح. (2013م). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية. *مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 28 (4)، 117-176.

العنزي، سعد علي. (٢٠١٤). *إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

عمرون، صالح. (2020). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التكنولوجي دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية المسيلة. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر. علاق، بشير. (2019). *القيادة الإدارية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلي، علي محمد سعيد. (2016) متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 5، (9)، 553-593 غنيم، فايزة عادل. (2020). التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 40، (1)، 215-226.

المحمدي، سعد علي ربحان. (2019). *إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة*. دار اليازوري.

المشاقبة، خليل طحيطر سلمان. (2016). *الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية*. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

مقدود، وهيبه. (2015). إدارة المواهب. الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة/البحوث والدراسات العلمية، 9، (2)، 89-114.

موسى، صديق السيد أحمد صديق. (2021). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12، (2)، 550-591.

ثانبا : المراجع الأجنبية:



Kirabira, A. T. (2020). Development of an Instrument to Measure Leadership Excellence (Doctoral dissertation, Regent University)

Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms. .*SAM Advanced Management Journal*, 73(1), 29

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

موقع جامعة الملك عبدالعزيز متاح على الرابط التالي

[ 16/11/2020 : <https://graduatestudies.kau.edu.sa/Content-0-AR-275503> ]