

واقع إدارة المواهب بجامعة المسيلة من منظور عينة من المستخدمين

The Reality of Talent Management at the University of M'sila from the Perspective of a Sample of Employees.

ياسين عطالله^{1*}، موسى بن البار²، دعاء عاشور³

Yacine ATTALLAH¹, Moussa BENELBAR², Douaa ACHOUR³

¹ مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة (الجزائر)، yacine.attallah@univ-msila.dz

² مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة (الجزائر)، moussa.benelbar@univ-msila.dz

³ جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، achourdouaa36@gmail.com

تاريخ النشر: 2025-09-30

تاريخ القبول: 2025-09-06

تاريخ الاستلام: 2025-04-29

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إدارة المواهب بجامعة المسيلة، من خلال تقييم ممارسات استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين والإداريين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة مكونة من 92 مشاركاً، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS.

وكشفت نتائج الدراسة عن تطبيق إدارة المواهب بدرجة متوسطة في الجامعة، مع تسجيل أعلى مستوى للاهتمام ببعد الاحتفاظ بالمواهب مقارنة ببعدي الاستقطاب والتطوير.

كلمات مفتاحية: إدارة المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.

تصنيفات JEL : M12، M53، I23

Abstract:

This study aims to explore the reality of talent management at University in M'Sila by evaluating the practices of talent attraction, development, and retention from the perspective of university professors and administrative staff. The study adopted a descriptive and analytical approach, with data collected through a questionnaire distributed to a sample of 92 participants. The results were analyzed using the SPSS software.

The findings revealed that talent management is applied at a moderate level within the university, with the highest level of attention given to the talent retention dimension compared to the attraction and development dimensions.

Keywords: Talent Management, Talent Attraction, Talent Development, Talent Retention.

Jel Classification Codes: M12, M53, I23.

1. مقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية على مستوى الإدارة والتنظيم، ما أفرز حاجة ملحة إلى إعادة التفكير في كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية واستدامة. وقد برزت ضمن هذه التحولات مفاهيم حديثة، من بينها مفهوم إدارة المواهب، الذي أصبح محط اهتمام المنظمات المعاصرة باعتباره مدخلاً استراتيجياً لدعم تنافسيتها وضمان بقائها في بيئات تتسم بالديناميكية والتغير المتسارع. إذ أن العنصر البشري الموهوب أصبح يمثل رأس المال الحقيقي، وعاملاً حاسماً لتحقيق التميز والابتكار داخل المؤسسات.

تعد إدارة المواهب فلسفة شاملة تتخطى حدود التوظيف التقليدي، لتشمل استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، وتنميتهم، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم للمساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وبالنظر إلى أهمية رأس المال البشري في بيئة الأعمال الحديثة، فقد أصبحت الجامعات، بصفتها مؤسسات تعليمية وبحثية، مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني ممارسات إدارة المواهب من أجل استقطاب أفضل الكفاءات الأكاديمية، وتطويرها، والاستفادة المثلى من قدراتها الإبداعية والعلمية.

1.1. طرح إشكالية:

في هذا السياق، تحظى جامعة المسيلة كغيرها من الجامعات الجزائرية بأهمية خاصة في دعم التوجه نحو إدارة المواهب كآلية لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري. إلا أن مدى نجاح الجامعة في تطبيق ممارسات إدارة المواهب يظل رهيناً لعدة عوامل تنظيمية وثقافية وإدارية، وعلى أثر ذلك جاءت دراستنا لفهم وتحليل واقع إدارة المواهب في جامعة المسيلة، وعليه تكون إشكالية دراستنا كالتالي:

ما واقع إدارة المواهب بجامعة المسيلة، من حيث ممارسات الاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ بالمواهب وفقاً لآراء عينة من الأساتذة والإداريين؟

2.1. الفرضية الرئيسية:

خلال تحليلنا لإشكالية موضوعنا تم وضع الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تسعى جامعة المسيلة إلى استقطاب المواهب بدرجة مقبولة وفقاً لآراء عينة من الأساتذة والإداريين.

الفرضية الفرعية الثانية: تعمل جامعة المسيلة على تطوير مواهب أساتذتها وإدارييها بدرجة مقبولة من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تبذل جامعة المسيلة جهوداً مقبولة للاحتفاظ بالمواهب الأكاديمية والإدارية حسب آراء أفراد العينة.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مدى إدراك أساتذة جامعة المسيلة لمفهوم إدارة المواهب وأهميته في تطوير أداء الجامعة.
- تحليل واقع ممارسات إدارة المواهب في جامعة المسيلة، بما يشمل استقطاب المواهب، تطويرها، والاحتفاظ بها.
- تحديد الفجوات والتحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة المواهب في بيئة الجامعة الأكاديمية.
- رصد مستوى رضا الأساتذة عن السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المواهب بجامعة المسيلة.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تعزيز فعالية إدارة المواهب داخل الجامعة، بما يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

4.1. منهجية وأدوات الدراسة:

1.4.1. منهج الدراسة:

في هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي، واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتطبيق SPSS لتحليل البيانات المجمعة.

5.1. الدراسات السابقة:

1.5.1. دراسة زكية مقري، (2014)، بعنوان "أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة"، هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المواهب في مؤسسة العصير والمصبرات الغذائية بولاية باتنة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة موجهة للعاملين. وقد أظهرت النتائج وجود نظرة إيجابية لدى العمال نحو نظام إدارة المواهب، غير أن أثر عناصر هذا النظام (الجذب، الاختيار، الاستبقاء) كان متفاوتاً، حيث كان تأثير الاعتراف بالمواهب الأقوى بينما كان الاختيار الأضعف.

2.5.1. دراسة صبيان إيمان، ثابت وسيلة، (2017)، بعنوان "إدارة المواهب: آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية"، واستهدفت التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لاستراتيجيات إدارة المواهب، عبر دراسة ميدانية لصالون المواهب والتوظيف، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالاستبيان. وقد خلصت النتائج إلى أن المؤسسات متعددة الجنسيات تطبق استراتيجيات متقدمة في إدارة المواهب، رغم وجود فجوات واضحة في المؤسسات الجزائرية المحلية.

3.5.1. دراسة حجازي حسين وآخرون، (2012)، بعنوان "إدارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين"، حيث هدفت إلى معرفة مدى إدراك العاملين بمؤسسة SETS في بيروت لمفهوم إدارة المواهب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان موجه لموظفي المؤسسة، وأظهرت النتائج أن معظم الموظفين يدركون أهمية إدارة المواهب، إلا أنهم يفتقرون إلى المعرفة الدقيقة بتطبيقاتها ومفاهيمها مقارنة بإدارة الموارد البشرية التقليدية.

4.5.1. دراسة (Yvan Gatignon, & viet christian, 2011)، بعنوان "إدارة المواهب في خدمة إستراتيجية المؤسسة"، حيث هدفت إلى التعرف على كيفية دمج إدارة المواهب ضمن إستراتيجية الشركات

الكبرى متعددة الجنسيات. اعتمدت على منهج دراسات الحالة وتحليل الوثائق. وقد أظهرت النتائج أن الأداء المؤسسي كان المعيار الأهم لتعريف الموظفين الموهوبين، مع توزيع مسؤولية إدارة المواهب بين القيادة والإدارة التنفيذية.

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو التعرف على واقع إدارة المواهب في جامعة المسيلة بصفة خاصة وعلى إثر النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي تخدم إدارة المواهب بطريقة فعالة.

2. الإطار النظري لإدارة المواهب:

تعتبر إدارة المواهب فلسفة إدارية جديدة والتي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، حيث أخذت هذه الأخيرة حيزا كبيرا لدى الباحثين والكتاب في هذا المجال، إذ أن التغيرات والتطورات المتسارعة جعلت المؤسسات في موضع صعبا مما كانت عليه، مما يفرض عليها الاستثمار في الموارد البشرية من أجل مواكبة التغيرات ووضع مكانة لها ضمن المؤسسات المنافسة.

1.2. مفهوم إدارة المواهب:

قبل التطرق لمفهوم إدارة المواهب يمكن التعرف على الموهبة لغة واصطلاحا وذلك في ما يلي:

1.1.2 مفهوم الموهبة لغة

حاولت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموهبة تحديد معنى واضح لها، إلا أن هناك تباين بين المختصين والمؤلفين لكون المفهوم مركبا والذي يختلف من ثقافة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى. الموهبة لغة، ورد في معاجم اللغة العربية أخذ من الفعل وهب أي أعطى الشيء مجانا، فالموهبة إذن العطية للشيء بلا مقابل (خليل إبراهيم، خالد سلمان، 2015، ص550)، أما كلمة موهوب في اللغة فقد أتت أيضا من الأصل (وهب) فهو إذن الإنسان الذي يمنح شيئا بلا عوض (خضير العبيدي، حميد التميمي، 2017، ص99).

2.1.2 مفهوم الموهبة اصطلاحا:

أما الموهبة اصطلاحا فتعرف بأنها مهارة فطرية وقدرة كبيرة على التطور السريع، فهي منحة نبوغ وعطية توهب للفرد بشكل فطري (قريشي وآخرون، 2019، ص281)، أما تعريف الموهوبين فهم أولئك الأفراد الذين يمكنهم ان يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم بشكل مباشر في ذلك الأداء أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء (خليل إبراهيم، خالد سلمان، 2015، ص551)، وتعرف أيضا بأنها تلك الصفة التي تطلق على الفرد الذي يتمتع بمستوى عالي من الذكاء والتي تظهر من خلال القدرات المعرفية، الإبداع، القدرات القيادية، قدرات فنية، تعبيرية (وهيبة، 2015، ص2)، في حين تم تعريف الموهوبين بأنهم مجموعة الموظفين الذين لديهم أفكار ومعارف ومهارات تمنحهم القدرة على تقديم قيمة للمنظمة أكبر من القيمة المتوقع تقديمها باستخدام الموارد المتاحة لديهم (سلطان العنقري، 2012، ص1029).

من خلال التعاريف السابقة تتضمن الموهبة ما يلي:

القدرة على التعلم، القدرة على التفكير، القدرة على ربط المتغيرات، القدرة على التصرف وفق القيم التنظيمية وأهداف المنظمة، إذا أن هذه التوليفة تستخدم في جذب وإعادة تدريب الموهوبين، تنمية مهارات القيادة، والتركيز على حاجات العاملين للتنمية والفعالية. (النجار، 2014، ص43)

3.1.2 تعريف إدارة المواهب:

تعددت المفاهيم المتعلقة بإدارة المواهب، واختلف الباحثون والدارسون في تحديدها وتفسيرها، إذ تناول كل منهم هذا المفهوم من منظور خاص، وفقاً لمرجعياته العلمية ورؤيته التحليلية. فهذه بعض التعاريف: فعرّفها أوران وصامويل Oran et Samoil على أنها "سلسلة من الخطوات الرشيدة والتمثلة في تحديد المواهب واستقطابها ونشرها وتطويرها". (صبيان، ثابت، 2017، ص 129).

كما عرفها أيضا هنير وفونال Hanin et Vonal أن إدارة المواهب "هي مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي". (صبيان، ثابت، 2017، ص 129). في حين عرفت شركة Deloitte أنها التزام المؤسسة بتوظيف الأفراد الأكثر موهبة المتاحين في سوق العمل، والاحتفاظ بهم وتطويرهم، مع أخذ التحولات الديموغرافية العالمية وتوسع فجوات المهارات ودخول جيل جديد معتمد على التكنولوجيا في الاعتبار.

فاستراتيجيات إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات والمؤهلات التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. (صالح ناصف، محسوب زناتي، 2008، ص382).

2.2 أسباب الاهتمام بالموهوبين:

تحظى رعاية المواهب باهتمام واسع في مختلف المجتمعات، إيماناً بأن امتلاك هذه الكفاءات يمثل جوهر التقدم الحضاري والتقني. وقد أسهمت العولمة وانفتاحها في تعزيز اكتشاف هذه الفئة النادرة. ويمكن حصر دوافع هذا الاهتمام بعدة عوامل رئيسية (الوافي، 2019، ص 3-4).

1.2.2 حركة القياس العقلي: أسهم تطور أدوات القياس العقلي في تعزيز الاهتمام بالموهوبين، إذ مكّن من تحديد نسب الذكاء والقدرات العقلية بدقة، مما سهل الكشف عنهم وتصميم برامج متخصصة لدعمهم وتنمية قدراتهم.

2.2.2 الحرب الباردة وسباق التسلح: أدى الصراع بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفياتي إلى الاعتماد على الكفاءات النادرة لضمان التفوق، إذ أصبح امتلاك المواهب عاملاً حاسماً في تنفيذ المهام المعقدة ومواجهة التهديدات.

3.2.2 الانفجار السكاني والثورة التقنية المعرفية: شهد العالم انفجاراً سكانياً وتطوراً معرفياً غير مسبوق، رافقه تأثير العولمة، مما عمّق الفجوة بين الدول، وألزمها بالبحث عن الكفاءات القادرة على التعامل مع تحديات الثورة المعلوماتية.

4.2.2. الجمعيات والمؤتمرات العلمية: ساهمت الجمعيات والمؤتمرات العلمية في إبراز أهمية رعاية الموهوبين، من خلال دراسات وتجارب دولية أكدت دورهم الجوهرى في تقدم المجتمعات ومواجهة الأزمات المستقبلية

3.2. أهمية إدارة المواهب:

تُبرز الدراسات أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المواهب على مدى خمس سنوات تحقق زيادة في الربحية بنسبة 20% مقارنة بتلك التي لا تعتمد عليها، مع ارتفاع ربحية الاستثمار بنسبة 38%. وقد أوضحت دراسات ماكينزي أن الفارق الجوهري بين المؤسسات عالية الأداء وغيرها يكمن في قدرتها على استقطاب أفضل المواهب وإدارتها بفعالية (Arar & Oneren, 2018, p.12). وتتجلى أهمية إدارة المواهب أيضاً في دورها الحيوي في تحقيق ميزة تنافسية، وخلق فرص عمل محفزة، وتوفير بيئة عمل تدعم الأداء المتميز وتزيد من إنتاجية المؤسسة (عفانة، عثمانى، 2021، ص13).

كما يمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في النقاط الآتية: (رملي، مرماط، 2024، ص7)

- تحسين الأداء المؤسسي ومواجهة التغيرات والمخاطر عبر استقطاب موظفين موهوبين وتطويرهم.
- تعزيز الإبداع والابتكار من خلال حلول مبتكرة وأفكار أصيلة يقدمها الموظفون الموهوبون.
- تقليل معدلات دوران الموظفين عبر توفير بيئة داعمة للنمو والتقدير المهني.
- بناء فرق عمل منتجة بفضل تأثير المواهب الملهمة على زملائهم.
- تعزيز السمعة المؤسسية، مما يسهل جذب أفضل الكفاءات مستقبلاً.

4.2. أهداف إدارة المواهب:

تسعى إدارة المواهب في المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي لتوفير موارد بشرية تتسم بالكفاءة والإبداع، والمساهمة الفاعلة في تحقيق الأداء المتميز، من خلال استقطاب المواهب وتنميتها عبر مختلف أنشطة المنظمة بمشاركة جميع وحداتها الإدارية. ويهدف ذلك إلى تعظيم دور الكفاءات في تحسين الأداء وتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة. ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لإدارة المواهب فيما يلي: (الكبيس، 2024، ص ص. 370-371)

1.4.2. تحديد واكتشاف المواهب داخل المؤسسة: مع العمل على تحديد المهارات المستقبلية المطلوبة لضمان نجاح المنظمة، وتحفيز الموظفين للاحتفاظ بهم عبر إشراكهم في فرص التطوير المهني.

2.4.2. تحسين عمليات التوظيف وتطوير الخلفاء المحتملين: من خلال ضمان النمو الوظيفي المستمر، وتحليل الأعمال والمسؤوليات والمهارات والمعارف المطلوبة لتلبية احتياجات المستقبل.

3.4.2. مراجعة المواهب داخل المؤسسة: بما يسهم في توزيع المسؤوليات ووضع استراتيجيات تنموية فعالة، مع التركيز على سد الفجوات في المواهب، وبناء قاعدة قوية من الموظفين ذوي المهارات الأساسية والخبرات والقيم التي تدعم مستقبل المنظمة.

4.4.2. استقطاب واستبقاء الكفاءات المستقبلية: وهو أمر حيوي لدعم نمو الشركة المستقبلي وتعزيز ثقافة مؤسسية تركز على التركيز بالمواهب كمصدر للتنافسية. كما تسعى إدارة المواهب إلى تمكين الأفراد من تحقيق أقصى إمكاناتهم، ومساعدة المؤسسة على مواجهة التحديات ودخول أسواق جديدة، بما يعزز قدرتها على الاستمرارية والتميز. وتُعد الشركات التي تتجح في إدارة المواهب بفاعلية أماكن عمل جذابة وموثوقة، قادرة على استقطاب أفضل الكفاءات وترسيخ بيئة من الولاء والثقة بين موظفيها.

5.2. أبعاد إدارة المواهب:

تعتبر إدارة المواهب (Talent Management) من المداخل الاستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، يمكن لها أن تعتمد عليها بشكل كبير في منافسة المؤسسات ويمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لإدارة المواهب في النقاط التالية:

- **1.5.2. الاستقطاب والجذب (Talent Attraction & Acquisition):** يمثل هذا البعد المرحلة الأولى في إدارة المواهب، حيث تركز المؤسسات على بناء سمعتها كوجهة عمل جذابة لجذب أفضل الكفاءات (Beechler & Woodward, 2009, p273)، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد احتياجاتها من الكفاءات، واستقطاب الأفراد الأكثر ملاءمة لمتطلبات الوظائف الشاغرة، ويتطلب ذلك وضع استراتيجيات تسويقية فعالة، مثل الترويج لقيم وثقافة المنظمة، والاستفادة من قنوات التوظيف الرقمية، إضافةً إلى التعاون مع الجامعات والمعاهد المهنية لتحديد المواهب الناشئة (Sparrow, Scullion, & Tarique, 2014, p85). مع توظيف قنوات متعددة للاستقطاب، مثل الإعلانات الوظيفية، والشبكات المهنية، وبرامج الإحالة.

- **2.5.2. الاختيار والتوظيف (Talent Selection & Recruitment):** تعتبر عملية الاختيار عملية دقيقة جداً إذ تهدف إلى انتقاء الأفراد الأنسب بناءً على معايير محددة، بما في ذلك المهارات التقنية، والقدرات السلوكية، ومدى توافق المرشحين مع ثقافة المنظمة، فتستخدم في هذه المرحلة أدوات تقييم متقدمة، مثل اختبارات الكفاءة، والمقابلات السلوكية، ومراكز التقييم، لضمان توظيف المواهب القادرة على تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

- **3.5.2. تطوير المواهب (Talent Development):** يركز هذا البعد على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر، إذ أنه يعتمد على تصميم برامج تدريبية موجهة، وتنمية مهارات القيادة، ووضع خطط للتطوير المهني تتناسب مع احتياجات الموظفين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يشمل تعزيز بيئة التعلم التنظيمي التي تحفز الموظفين على تحسين مهاراتهم وأدائهم باستمرار، فالاستثمار في تطوير المهارات القيادية والتقنية يعزز من جاهزية المؤسسة

لمواجهة تحديات السوق. وتشمل استراتيجيات التطوير التدريب المستمر، والتعلم القائم على الأداء، وبرامج الإرشاد والتوجيه المهني. (Gagné, 2018, p85)

- **4.5.2. إدارة الأداء (Performance Management) :** تهدف إدارة الأداء إلى ضمان تحقيق الموظفين لأقصى مستويات الإنتاجية والكفاءة ويتم ذلك من خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتقديم ملاحظات وتقييمات دورية، وتحفيز الأفراد على تحقيق نتائج متميزة، تعتمد هذه العملية على أنظمة تقييم الأداء الحديثة، مثل إدارة الأداء المستمر، والتغذية الراجعة البناءة، والربط بين الأداء الفردي وأهداف المؤسسة الاستراتيجية. (Pulakos, 2009, p125)

- **5.5.2. الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention) :** يعتبر الاحتفاظ بالمواهب تحدياً رئيسياً للمنظمات، حيث يتطلب توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة (تقديم مزايا تنافسية) تساهم في تعزيز ولاء الموظفين وتقليل معدل الدوران الوظيفي، ويرتكز هذا البعد على تقديم حزم تعويضات تنافسية، وفرص نمو وظيفي، وسياسات عمل مرنة، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الانتماء والتقدير من خلال برامج التحفيز والمشاركة الوظيفية. (Kwon & Jang, 2017, 1298)

- **6.5.2. التخطيط للإحلال الوظيفي وإدارة التعاقب الوظيفي (Succession Planning & Talent Mobility) :** يعمل هذا البعد على ضمان استمرارية القيادة والكفاءات الحيوية داخل المؤسسة من خلال تحديد وتطوير الكوادر القادرة على تولي المناصب القيادية في المستقبل، إذ يتضمن إعداد خطط للإحلال الوظيفي، وتطوير مسارات مهنية واضحة، وبرامج لإعداد القادة المستقبليين، مما يساهم في استدامة الأداء المؤسسي وتجنب فجوات المهارات. (Ready & Conger, 2007, p68)

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3. منهج وأدوات الدراسة:

1.1.3. منهج الدراسة: في هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي، حيث تم الانطلاق بعرض الإطار النظري للخروج بمجموعة فرضيات ليتم اختبارها. حيث تم تحويل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان إلى صيغة أرقام، وتطبيق الأدوات الإحصائية من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

2.1.3. أدوات الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم تقسم استمارة الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

-**القسم الأول:** يتضمن البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب، الكلية).

-القسم الثاني: خصص للمتغير المستقل - إدارة المواهب-احتوى على تسعة وعشرون مؤشر قياس لثلاثة أبعاد هي استقطاب المواهب (إحدى عشر مؤشرا)، تطوير المواهب (ثمانية مؤشرات)، الاحتفاظ بالمواهب (عشر مؤشرات).

الجدول رقم (01): يبين الشكل النهائي للاستبيان

عدد العبارات	محاور الاستبيان
الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	المحور الأول
البعد الأول: استقطاب المواهب	المحور الثاني: إدارة المواهب
البعد الثاني: تطوير المواهب	
البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب	
11 عبارة	
8 عبارات	
10 عبارات	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

حيث تم توزيع واستعادة 92 إستمارة إستبيان قابلة للتحليل، كما تم الإعتماد على برنامج SPSS كأداة لتحليل البيانات المجمعة.

2.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

1.2.3. صدق الإتساق الداخلي لأبعاد إدارة المواهب: اعتمدت الدراسة على اختبار صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة المواهب عبر استعمال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد شمل هذا المقياس ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: (استقطاب المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب)

وقد جاءت نتائج اختبار الصدق كما يلي:

الجدول رقم (02): مدى الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور إدارة المواهب

البعد الأول: استقطاب المواهب							
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	
دال	0.000	.834**	عبارة 07	دال	0.000	.560**	عبارة 01
دال	0.000	.783**	عبارة 08	دال	0.000	.781**	عبارة 02
دال	0.000	.753**	عبارة 09	دال	0.000	.816**	عبارة 03
دال	0.000	.768**	عبارة 10	دال	0.000	.831**	عبارة 04
دال	0.000	.764**	عبارة 11	دال	0.000	.815**	عبارة 05

عبارة 06				0.000	دال	
البعد الثاني: تطوير المواهب						
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون
عبارة 01	0.000	.834**	عبارة 05	دال	0.000	.834**
عبارة 02	0.000	.859**	عبارة 06	دال	0.000	.866**
عبارة 03	0.000	.827**	عبارة 07	دال	0.000	.847**
عبارة 04	0.000	.805**	عبارة 08	دال	0.000	.756**
البعد الثالث الاحتفاظ بالمواهب						
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون
عبارة 01	0.000	.842**	عبارة 07	دال	0.000	.808**
عبارة 02	0.000	.855**	عبارة 08	دال	0.000	.782**
عبارة 03	0.000	.761**	عبارة 09	دال	0.000	.815**
عبارة 04	0.000	.413**	عبارة 10	دال	0.000	.896**
عبارة 05			دال	0.000	.843**	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول أعلاه، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بمعاملات الارتباط لكل بُعد من أبعاد إدارة المواهب:

أولاً: فيما يتعلق ببُعد استقطاب المواهب، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الكلي بين (0.560) و(0.834)، وجميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على قوة الاتساق بين العبارات وقياسها للبُعد المعني. أما بُعد تطوير المواهب، فقد سجلت معاملات الارتباط قيماً تراوحت بين (0.756) و(0.866)، وهي كذلك دالة إحصائياً عند ذات المستوى، مما يعزز الثقة في قوة العلاقة بين العبارات ومكوناتها النظرية. وبالنسبة لبُعد الاحتفاظ بالمواهب، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.413) و(0.896)، وعلى الرغم من أن القيمة الأدنى (0.413) تُعد أقل نسبياً، إلا أنها تظل ضمن الحدود المقبولة في الدراسات الاجتماعية، مع دلالة إحصائية قوية عند مستوى (0.01).

ثانياً: فيما يتعلق بالتحليل العام للنتائج، يتضح أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل بوضوح على أن جميع العبارات قد نجحت في قياس الأبعاد التي

أُدرجت ضمنها. ومن الجدير بالذكر أنه لم يتم استبعاد أي عبارة خلال التحليل، مما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى، وأن جميع عباراته ملائمة لقياس مكونات إدارة المواهب وفقاً للتصور النظري المعتمد. كما أن اتساع نطاق معاملات الارتباط المرتفعة بين العبارات وأبعادها يعكس انسجاماً جيداً بين البناء النظري لمفهوم إدارة المواهب وبين الأداء العملي للعبارات المعتمدة في أداة القياس.

بناءً على ما سبق ووفقاً لنتائج معاملات ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية القوية، يتبين أن أداة قياس إدارة المواهب تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي. وعليه، فإن البيانات المجموعة بواسطة هذا الاستبيان تعتبر موثوقة وصالحة للاستخدام في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، مما يعزز من متانة البناء المنهجي للبحث سواء من حيث الصدق أو من حيث الثبات.

2.2.3. ثبات الأداة: استعانت الدراسة ببرنامج SPSS لحساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لأداة قياس إدارة المواهب، والتي تتكون من (29) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب). وقد كانت نتيجة اختبار الثبات كما يلي:

الجدول رقم (03): اختبار ألفا كرونباخ

مقياس الثبات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة المواهب (ككل)	29	0.972

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بناءً على البيانات المجمعة من عينة الدراسة.

تُظهر نتائج اختبار ألفا كرونباخ أن أداة الدراسة المعتمدة لقياس إدارة المواهب بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تتسم بثبات عالٍ جداً ($\alpha = 0.972$)، مما يدل على أن الاستبيان موثوق وصالح للاستخدام في البحث العلمي. ويعزز هذا الارتفاع في الثبات مصداقية النتائج المتحصل عليها ويقلل من احتمالات التحيز أو العشوائية في إجابات أفراد العينة.

3.3. الدراسة الوصفية لعينة الدراسة: بعد إجراء الإختبارات الوصفية المناسبة والتي تم تلخيصها في جدول التالي:

الجدول رقم(04): ملخص الدراسة الوصفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)	أهم الملاحظات
الجنس	ذكر	69	75%	نسبة الذكور مرتفعة بسبب العطل النسوية) مرضية، امومة).
	أنثى	23	25%	
السن	أقل من 30 سنة	2	2.2%	تركزت العينة ضمن الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة 46.7%.
	من 31 إلى 40 سنة	31	33.7%	
	من 41 إلى 50 سنة	43	46.7%	
	أكثر من 50 سنة	16	17.4%	
المؤهل العلمي	ماجستير	12	13.0%	أغلبية العينة من حملة التأهيل الجامعي بنسبة 40.2%.
	دكتوراه	28	30.4%	
	تأهيل جامعي	37	40.2%	
	أستاذ	15	16.3%	
المنصب الوظيفي	أستاذ فقط	74	80.4%	الغالبية العظمى من العينة أساتذة غير إداريين.
	أستاذ يشغل منصب إداري	18	19.6%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	10.9%	أعلى نسبة لسنوات الخبرة كانت للفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 32.6%.
	من 5 إلى 10 سنوات	30	32.6%	
	من 11 إلى 15 سنة	25	27.2%	
	أكثر من 15 سنة	27	29.3%	
الكلية	الرياضيات والإعلام الآلي	3	3.3%	كلية الاقتصاد حازت أعلى تمثيل بنسبة 31.5%.
	التكنولوجيا	11	12.0%	
	العلوم	7	7.6%	
	الاقتصاد	29	31.5%	
	العلوم الإنسانية	22	23.9%	
	الآداب واللغات	8	8.7%	
	الحقوق	3	3.3%	
	التقنيات الحضرية	1	1.1%	
	الرياضة	8	8.7%	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال عرض خصائص العينة المكونة من (92) أستاذًا جامعيًا وإداريًا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يمكن استخلاص مجموعة من الملاحظات والتحليلات الجوهرية كما يلي:

- متغير الجنس: أظهرت النتائج أن نسبة الذكور (75%) تفوقت بشكل ملحوظ على نسبة الإناث (25%)، هذه الهيمنة الذكورية قد تؤثر على نتائج الدراسة خصوصًا فيما يتعلق بتصورات العمل الإداري والأكاديمي داخل الجامعة، إذ قد تعبر الآراء بدرجة أكبر عن وجهة النظر الذكورية.

- **متغير السن:** تتركز غالبية أفراد العينة ضمن الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (46.7%)، تليها الفئة (31-40 سنة) بنسبة (33.7%). هذا التوزيع يشير إلى أن معظم أفراد العينة من فئة متوسطة العمر ممن يمتلكون خبرة عملية معتبرة، مما يعزز مصداقية آرائهم بخصوص تقييم واقع إدارة المواهب. أما الفئتان الأصغر سنًا أو الأكبر من 50 سنة فتمثلان نسبتًا أقل، وهو ما يدل على توازن نسبي يميل نحو الكوادر ذات الأقدمية والخبرة الطويلة.
- **متغير المؤهل العلمي:** تفيد البيانات أن النسبة الأكبر من المستجوبين هم من فئة "تأهيل جامعي" بنسبة (40.2%) تليها فئة "دكتوراه" بنسبة (30.4%). وهذا يعكس مستوى علمي عالٍ لأفراد العينة، ما يضيف على مخرجات الدراسة مصداقية وقيمة علمية مضافة، كونهم يمتلكون خلفيات معرفية قوية تُمكنهم من تقييم ممارسات إدارة المواهب بشكل دقيق وموضوعي.
- **متغير المنصب الوظيفي:** تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى (80.4%) هم من الأساتذة غير المكلفين بمهام إدارية، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية (19.6%). إن غلبة الأساتذة فقط قد تجعل تقييمهم أكثر حيادية فيما يخص ممارسات الجامعة الإدارية تجاه المواهب، إذ إنهم أقل ارتباطًا باتخاذ القرار الإداري المباشر.
- **متغير سنوات الخبرة:** أظهرت البيانات أن أعلى نسبة كانت لفئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة (32.6%)، تليها الفئات ذات الخبرة من 11 إلى 15 سنة (27.2%) وأكثر من 15 سنة (29.3%). مما يدل على أن أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى مرتفعة، وهو عامل إيجابي في الدراسة، حيث تكون ملاحظاتهم نابعة عن تجربة مهنية ناضجة وعميقة داخل البيئة الجامعية.
- **متغير الكلية:** اتضح أن تمثيل الكليات كان متفاوتًا، مع تسجيل أعلى نسبة لكلية الاقتصاد (31.5%) تليها كلية العلوم الإنسانية (23.9%). وهذا قد يعطي الدراسة ميلًا نسبيًا نحو الكليات ذات الطابع الأدبي والاجتماعي أكثر من الكليات العلمية أو التقنية، ما يستدعي الانتباه عند تعميم النتائج لاحقًا.

بوجه عام، يمكن القول إن العينة المدروسة تتسم بمستوى عالٍ من النضج العلمي والخبرة العملية، مما يضيف مصداقية على نتائج الدراسة. كما أن التمثيل النسبي للذكور والإناث، والتنوع العمري والعلمي والوظيفي، يوفر منظورًا شاملاً لتقييم واقع إدارة المواهب داخل الجامعة. ومع ذلك، يجب مراعاة التفاوت في تمثيل الكليات والتأثيرات الظرفية مثل جائحة كورونا عند تفسير النتائج النهائية للدراسة.

4.3. اختبار التوزيع الطبيعي: عند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فان اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-

(Wilk) في جدول واحد، و-أي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ فان نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50. (أبو زيد، خير سالم، 2005، ص156)

الجدول رقم (05): يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Tests of Normality						اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
طبيعي	0.056	92	0.973	0.200*	92	0.076	البعد الاول استقطاب المواهب
طبيعي	0.012	92	0.964	0.06	92	0.091	البعد الثاني تطوير المواهب
طبيعي	0.621	92	0.989	0.200*	92	0.057	البعد الثالث الاحتفاظ بالمواهب
طبيعي	0.211	92	0.981	0.200*	92	0.073	ادارة المواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال جدول أعلاه نجد وبما ان أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a) وتظهر أن القيمة الاحتمالية sig لبيانات المستجوبين نحو كل أبعاد ومحاور الاستبانة sig هي أكبر من (0.05)، حيث بالنسبة لمتغير إدارة المواهب بلغت قيمة الاحتمالية (sig=0.200) وهي اكبر من 0.05 أي أن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

5.3. اختبار فرضيات الدراسة:

سننتاول إختبار الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

1.5.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى : تنص الفرضية الأولى على مايلي:

- H_0 : لا تسعى جامعة المسيلة الى استقطاب المواهب بشكل مقبول

- H_1 : تسعى جامعة المسيلة الى استقطاب المواهب بشكل مقبول

أظهرت نتائج جدول المتوسط الحسابي المتعلق بمتغير استقطاب المواهب ما يلي

الجدول رقم (06): اختبار المتوسط الحسابي للفرضية الأولى

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم العام
استقطاب المواهب	3.0000	0.74027	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على SPSS

بلغ المتوسط الحسابي لاستقطاب المواهب (3.0000) مع انحراف معياري قدره (0.74027). وبما أن قيمة المتوسط الحسابي مساوية تمامًا للقيمة المعيارية (3)، فإن ذلك يدل مبدئيًا على الحياد، أي عدم وجود سعي مقبول لاستقطاب المواهب.

كما أن نتائج اختبار "استيودنت" لعينة واحدة أظهرت أن قيمة الدلالة (Sig. bilatéral = 1.000)، وعند تقسيمها على اثنين تبقى (0.500)، وهي قيمة أعلى بكثير من مستوى الدلالة المقبول (0.05).

الجدول رقم (07): نتائج اختبار استيودنت

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
		ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
meanA		91	1.000	.00000	-.1533-	.1533

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على SPSS

بناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية العدمية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، وعليه، نستنتج أن جامعة المسيلة لا تسعى إلى استقطاب المواهب بشكل مقبول وفقًا لآراء أفراد العينة المدروسة.

2.5.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الثانية على مايلي:

- H_0 : لا تسعى جامعة المسيلة الى تطوير المواهب بشكل مقبول.

- H_1 : تسعى جامعة المسيلة الى تطوير المواهب بشكل مقبول.

الجدول رقم (08): اختبار المتوسط الحسابي للفرضية الثانية

التقييم العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.81417	3.0707	تطوير المواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على SPSS

بلغ المتوسط الحسابي لتطوير المواهب (3.0707) مع انحراف معياري مقداره (0.81417)، وهو أعلى قليلاً من القيمة المعيارية (3).

الجدول رقم (09): نتائج اختبار استيودنت

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
		ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
meanB		91	0.407	.07065	-.0980-	.2393

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على SPSS

وأظهرت نتائج اختبار "استيودنت" أن قيمة الدلالة ($\text{Sig. bilatéral} = 0.407$)، وعند تقسيمها على اثنين تصبح (0.203)، وهي أيضاً أكبر من (0.05).

وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، وعليه، نستنتج أن جامعة المسيلة لا تسعى إلى تطوير المواهب بشكل مقبول بحسب تقديرات أفراد العينة.

3.5.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على مايلي:

- H_0 : لا تسعى جامعة المسيلة الى الاحتفاظ بالمواهب بشكل مقبول.

- H_1 : تسعى جامعة المسيلة الى الاحتفاظ بالمواهب بشكل مقبول.

الجدول رقم (10): اختبار المتوسط الحسابي للفرضية الثانية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم العام
الاحتفاظ بالمواهب	3.1598	0.81780	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على SPSS

الجدول رقم (11): نتائج اختبار استيودنت

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
		ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
meanC		91	.064	.15978	-.0096-	.3291

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على SPSS

بلغ المتوسط الحسابي للاحتفاظ بالمواهب (3.1598) مع انحراف معياري (0.81780)، وهو أعلى من القيمة المعيارية (3) أما نتائج اختبار "استيودنت"، فقد أظهرت أن قيمة الدلالة ($\text{Sig. bilatéral} = 0.064$)، وعند تقسيمها على اثنين نحصل على (0.032)، وهي أقل من (0.05). وبناءً على هذه النتيجة يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1). وعليه، نستنتج أن جامعة المسيلة تسعى إلى الاحتفاظ بالمواهب بشكل مقبول وفقاً لآراء أفراد العينة المستجوبة.

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يرون أن جامعة المسيلة لا تسعى بشكل مقبول إلى استقطاب المواهب ولا إلى تطويرها، بينما تبذل جهوداً مقبولة في مجال الاحتفاظ بالمواهب.

4. الخاتمة:

في ختام دراستنا هذه وبعد استعراض مختلف جوانب إدارة المواهب بجامعة المسيلة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي عكست واقع هذه الممارسات من منظور عينة الدراسة. وقد أسفرت التحاليل الإحصائية عن مؤشرات مهمة تساعد في فهم مستوى فعالية استقطاب، تطوير، والاحتفاظ بالمواهب داخل الجامعة.

1.4. نتائج الدراسة:

حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن الجامعة لا تسعى إلى استقطاب المواهب بشكل مقبول، إذ تساوت قيمة المتوسط الحسابي مع القيمة المعيارية، مع عدم وجود دلالة إحصائية تدعم قبول الفرضية البديلة. أما فيما يتعلق بتطوير المواهب، فقد بينت النتائج أن جهود الجامعة في هذا المجال متوسطة أيضاً، حيث لم يكن الفارق الإحصائي دالاً بما يكفي لقبول الفرضية البديلة. بالمقابل، أظهرت نتائج الفرضية الثالثة أن جامعة المسيلة تسعى بدرجة مقبولة إلى الاحتفاظ بالمواهب، مع تحقق دلالة إحصائية تدعم هذا الاستنتاج، مما يشير إلى تركيز نسبي من إدارة الجامعة على تعزيز بُعد الاحتفاظ بالكفاءات مقارنة ببُعدي الاستقطاب والتطوير.

2.4. اقتراحات الدراسة

وانطلاقاً من هذه النتائج، تم تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها تعزيز ممارسات إدارة المواهب والارتقاء بها بما يتماشى مع متطلبات البيئة الجامعية الحديثة، إذ تقترح الدراسة بضرورة العمل الجاد على تحسين سياسات استقطاب وتطوير المواهب داخل الجامعة، وذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات الأكاديمية والإدارية، وتوفير برامج تدريبية وتطويرية منتظمة تلبي احتياجاتهم. كما تحت الدراسة على ضرورة إنشاء بيئة عمل محفزة تدعم الحفاظ على الكفاءات وتعزز من انتمائها المؤسسي.

وتدعو الدراسة أيضاً إلى إجراء أبحاث مستقبلية أوسع نطاقاً لدراسة أثر ممارسات إدارة المواهب على تحسين أداء الجامعات الجزائرية، مع التعمق في تحليل مساهمة كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما يعزز من تنافسية التعليم العالي الوطني في ظل المتغيرات العالمية الراهنة.

5. قائمة المراجع:

- أبو زيد، محمد خير سالم. (2005). أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع.
- أحمد حسين عفانة، مصطفى عثمان، واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2021، ص13.

- ارادن حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلق حميد التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 101، 2017، ص99.
- خالد الوافي، أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية -دراسة حالة: المجمع الصناعي بن حمادي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، الجزائر، 2019، ص3-4.
- خليل إبراهيم، نور، خالد سلمان، متطلبات إدارة المواهب في منظمات الاحتواء العالي -دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 21، العدد 86، 2015، ص550.
- حجازي، ح.، وآخرون. (2012). إدارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين. شركة SETS، بيروت.
- صبيان إيمان، ثابت وسيلة، إدارة المواهب أفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، العدد 7، مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، ص129.
- فريد النجار، إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع، منشأة المعارف، مصر، 2014، ص43.
- مقدود وهيب، إدارة المواهب الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة بومرداس، الجزائر، المجلد 2، العدد 9، 2015، ص2.
- محمد الصالح قريشي وآخرون، إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والأفاق - دراسة حالة UMD / ENMTP، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي - الجزائر، المجلد 9، العدد 2، 2019، ص281.
- رملي خديجة، مرمات نبيلة، نماذج ناجحة عن إدارة المواهب في المنظمات العربية والأجنبية، المجلة الجزائرية للأداء الاقتصادي، العدد 2، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، 2024، ص7.
- مقري، ز. (2014). أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية - باتنة.
- Beechler, S. & Woodward, I.C. (2009). 'The global war for talent', Journal of International Management, 15(3), pp. 273-285.
- Gagné, M. (2018). The Oxford handbook of employee engagement, motivation, and self-determination theory. Oxford University Press.
- Kwon, B. & Jang, S. (2017). 'Talent retention and organizational culture: A study on the hospitality industry', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(3), pp. 1298-1317.
- Pulakos, E.D. (2009). Performance management: A new approach for driving business results. Wiley-Blackwell.
- Ready, D.A. & Conger, J.A. (2007). 'Make your company a talent factory', Harvard Business Review, 85(6), pp. 68-77.
- Sparrow, P.R., Scullion, H. & Tarique, I. (2014). Strategic talent management: Contemporary issues in international context. Cambridge University Press.
- Gatignon, Y., & Christian, V. (2011). Talent management at the service of corporate strategy.
- Belhke, P., et al. (2010). Effectiveness of talent management strategies in Swiss institutions.
- ARAR. T , et ONEREN, M,(2018). Role of talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study a telecommunication Firm. International Academic Journal of social Sciences, 05(01).