

واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية  
بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

*The Reality of Talent Management System at The Higher  
Institutions of Education Technical in Derna City from the  
Viewpoint of Members staff*

وائل محمد جبريل<sup>1\*</sup> ، فاطمة علي الفرجاني<sup>2</sup>

[wael.gabrel@omu.edu.ly](mailto:wael.gabrel@omu.edu.ly) جامعة عمر المختار ، ليبيا<sup>1</sup>

[fa202040@yahoo.com](mailto:fa202040@yahoo.com) جامعة بنغازي ، ليبيا<sup>2</sup>

تاريخ الاستلام: 2019/12/28 تاريخ القبول: 2020/02/05 تاريخ النشر: 2020/06/17

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على تشخيص واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية في مدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى التعرف عمّا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشاركين حول نظام إدارة المواهب تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية الآتية: (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، الدرجة العلمية ، مدة الخدمة، مسمى المؤسسة)، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، فقد قام الباحثان بتطوير استبانة، معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها و معامل الثبات لها ، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس القارين بمؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة، والذي بلغ قوامه (84) عضواً ، وبعد توزيع الاستبانة ، تم استرجاع (59) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) ، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي : كشفت الدراسة أن هناك مستوى متوسط لنظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية محل الدراسة، كذلك بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشاركين حول أبعاد إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الديموغرافية قيد الدراسة باستثناء بُعد جذب المواهب وفقاً للنوع ولصالح الاناث، ومتغير مسمى المؤسسة لصالح كلية التقنية الطبية- درنة، وكذلك بُعد تنمية المواهب حسب مسمى الكلية ولصالح كلية التقنية الطبية ، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أتباعها لتفعيل نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية قيد الدراسة.

\*المؤلف المرسل

*الكلمات الدالة:* إدارة المواهب، مؤسسات التعليم العالي التقنية، مدينة درنة (ليبيا).

**Abstract:** This study aimed to identify the reality of talent management system at the higher institutions of education technical in Derna city according to the members' staff viewpoint. It also aimed to recognize whether there are statistically significant differences between the Participants responses about the talent management system due to the following demographic variables: (gender, age, educational qualification, length of service and the label of the institution ). To achieve its objectives, the study applied the descriptive method; the researchers developed a questionnaire based on some previous studies, which he was sure of their validity and reliability. The study population included all staff members at the higher institutions of education technical in Derna city, total (84) members. And after the distribution of the questionnaire, (59) valid forms were retrieval for statistical analysis. The analysis of the study data was done by computerized method using a statistical software program provided in the (SPSS). The following results were reached: the study revealed that the overall level of the talent management system at the higher institutions of education technical under study came moderate. The study showed that there are no statistically significant differences between the participants responses about the talent management system due to the demographic variables under study mentioned above, except for talent attraction dimension according to gender and for the benefit of females, and institution name variable for the benefit of the faculty of medical technology – Derna. And talent development dimension according to institution name variable for the benefit of the faculty of medical technology. Finally, the study provided a set of recommendations that will hopefully be followed in order to activate the talent management system in the higher institutions of education technical under study.

**Keywords:** Talent management, The Higher Institutions of Education, Derna city.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة.

المقدمة.

في ظل العولمة والتطور التقني والمنافسة الدولية التي يشهدها العالم اليوم، تزايدت حدة هجرة الكفاءات النادرة بين الدول بصورة كبيرة، وظهر مفهوم ( حرب المواهب) الذي يركز على جذب المواهب وامتلاكها وتوظيفها، وأصبحت المنظمات في القطاع العام والخاص تعاني من نقص في المهارات والكفاءات (Devine&Powell,2008)، وتؤكد العديد من الدراسات والتجارب العالمية إن الكثير من المنظمات المختلفة تستمد مزاياها التنافسية من كونها مرنة ومبتكرة، ويتأتى ذلك من الاستثمار الفعال في مواردها البشرية الذي يتجسد في أفضل صوره في إدارة المواهب، ففي العصر الحالي الذي يتسم بالتغير المستمر أصبحت المواهب

## واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية

### بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

رأس مال بشري عالٍ القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب تأتي في مقدمة أولويات هذه المنظمات (الحميدي والطيب، 2011)، لذا سعت المنظمات المعاصرة إلى تحديد المؤهلات الأساسية والقيادية والفنية والوظيفية للموهوبين و جذبهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم، وجعل إدارة المواهب أحد مهام القادة الأساسية، كما قامت هذه المنظمات بوضع استراتيجيات وأساليب لإدارة المواهب، وربطها بمخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التميز، واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب، وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل وتحفيزها لامتلاك القدرات التنافسية (الفرحاني، 2014؛ Hilman & Abubaker, 2017).

وتعد إدارة المواهب قضية إستراتيجية رئيسية لمعظم المنظمات المعاصرة، فعملية الجذب، والتوظيف، والحفاظ، وتنمية المواهب ينظر إليها بشكل متزايد على إنها عوامل نجاح حاسمة لتحقيق أهداف المنظمة وخلق الميزة التنافسية و التميز التنظيمي، ومن العوامل المهمة التي تسهل اعتماد المنظمة لإستراتيجية إدارة المواهب هو مدي دمج إدارة المواهب في إطار التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وعدم اعتبارها وحدة تنظيمية منعزلة، حيث أن تخطيط القوي العاملة بالمنظمة يجب أن لا يكون منعزل بل يجب ربطه برسالة المنظمة بشكل عام، كما إن أي برنامج لإدارة المواهب يجب أن يكون عملية تطويرية ومرتبطة بالخطة الإستراتيجية والاتجاه المستقبلي للمنظمة (Fegley, 2006 ; Devin, Powell, 2008 ; Ringo et al, 2008; Riccio, 2010)، ويعتبر تحفيز الموهوبين وخلق الالتزام والولاء تجاه المنظمة وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم من أهم العوامل الرئيسة لنجاح تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في المنظمات، وكذلك توفر بيئة العمل المناسبة والتي من شأنها إثارة أداء الموهوبين وتحقيق عوائد عالية بما يمثل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

### الدراسات السابقة لموضوع إدارة المواهب.

تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة المواهب نظراً لأهميتها وارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية، حيث بينت دراسة (Kamal & Lukman, 2017) وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وإدارة الأداء في عينة من مؤسسات التعليم العالي العامة في ماليزيا في ظل مناخ تنظيمي جيد وداعم للمواهب وفرق عمل جماعي مما انعكس على الخدمات المقدمة ومستوى الأداء، حيث أن جذب واختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمهارات العالية يؤدي إلى تحقيق التطوير والنمو الشخصي، وبالتالي إلى تحقيق الرضا والولاء التنظيمي وتعزيز الأداء في قطاع التعليم العالي، كما أوضحت دراسة العزام (2016) وجود أثر لإستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية وان إستراتيجية تطوير المواهب هي الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية، ثم إستراتيجية جذب

المواهب، يليها إستراتيجية المحافظة على المواهب وأخيراً إستراتيجية التعاقب الوظيفي، كما أكدت دراسة الجراح وأبو دوله (2015) وجود أثر مهم لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي بالجامعات محل الدراسة، في حين أكدت دراسة مقري وحيواوي (2014) وجود أثر لإدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، كما أظهرت دراسة عبد العال (2013) تأثير عمليات إدارة المواهب (جذب وتوظيف، تطوير، والاحتفاظ) على الأداء المؤسسي، أما دراسة مرسي (2013) فقد توصلت إلى أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الاندماج الوظيفي والتنظيمي للأطباء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، وأن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب واندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي، فضلاً عن دراسة العنقري (2012) التي استنتجت وجود أثر لإدارة المواهب على سلوكيات الاستغراق الوظيفي.

كما تناولت بعض الدراسات الأخرى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وبينت وجود الكثير من التحديات التي تواجهها مثل غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية بالمنظمات، وعدم رعاية المواهب كأولوية إستراتيجية، و صعوبة ملء المواقع القيادية من المواهب، عدم وجود إدارة متخصصة تهتم بشئون المهنيين، تزايد معدلات دوران العمالة بين المهنيين، إلى جانب عدم الرضا عن المرتبات والمكافآت تدفعها المنظمات، بالإضافة إلى عدم مشاركتهم و أخذ وجهات نظرهم وآرائهم في الاعتبار، كما أن المشرفين لا يهتمون بهم كأفراد لهم احتياجات وتطلعات، ولا يحصلون على التقدير والإطراء عند أداء أعمال جيدة أو متميزة (الحوشان، 2017؛ الحارثية وأخرون، 2015؛ صيام 2013؛ Riccio, Ngozwana & Rugimbana, 2011؛ 2010).

### مشكلة الدراسة :

يعتبر مفهوم إدارة المواهب في مجال التعليم العالي أحد المجالات التي لا تزال غير مستكشفة إلى حد كبير، بالرغم من أن مؤسسات التعليم العالي تبلي بلاءً حسناً في خدمة المنظمات الأخرى في احتياجات التدريب والتطوير إلا إنها لا تقوم بهذا الدور تجاه الموظفين بها، ولذلك فإن مستوى تطوير المواهب في مؤسسات التعليم العالي لا ترق إلى مستوى الأعمال التجارية والصناعية، كما أن قطاع التعليم العالي يواجه تحديات كبيرة في إدارة مواهبها، فدوران العمالة متزايداً في السنوات الأخيرة بسبب الإرهاق في العمل، و التقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتناسب مع ما تدفعه المنظمات في المجالات الأخرى، وهذا يتطلب من هذه المؤسسات إيجاد حلول لتظل قادرة على منافسة نظائرها (Riccio, 2010)، فضلاً عن تلك المشاكل فإن مؤسسات التعليم في الدول العربية تفتقر إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب فضلاً عن ممارسة إدارة المواهب، حيث تتمحور إدارة

## واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية

### بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الموارد البشرية فيها على قياس الفجوة في الأداء، والعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير والتوجيه، وذلك لأن استمرار هذه الفجوة يمثل تهديداً للأداء المستهدف بالنسبة لها، وتتجاهل إدارة الفرص التي تعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة المواهب (الحميدي و الطيب، 2011 ؛ العنزي وآخرون، 2011)، لذلك فإن الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والبحثية لمؤسسات التعليم العالي بشقيه (الأكاديمي والتقني) يتأتى من توافر كوادر علمية متخصصة موهوبة، بالإضافة إلى عدم دعم هذه الكوادر نحو الإبداع والتميز، وتنمية مواهبها لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن تبني فلسفة (إدارة المواهب) يصبح مطلباً أساسياً للوصول إلى مستوى ارقمي من هذه الخدمات وذلك من خلال تنمية وتطوير مواهب الكفاءات والكوادر بمؤسسات التعليم العالي (الفرجاني، 2018).

وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى مؤسساتها التعليمية التقنية العالية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يجب أن تُبدي اهتماماً لإدارة المواهب، وذلك من خلال إبراز أهميتها، وتنميتها، والتي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعال خاصة وإن تلك المؤسسات تعتبر حلقة هامة في سلسلة المراحل التعليمية، لأنها تتحمل عبء إعداد العناصر البشرية من ذوى المهارات الفنية اللازمة لتنفيذ خطة التحول الاجتماعي والاقتصادي وإشباع حاجات ومتطلبات التنمية، لكن رغم الأهمية البالغة لهذا المؤسسات إلا أنها لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين على حد علم الباحثين، وهذا مما حدا بالباحثين اجراء هذه الدراسة لمعرفة واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية في مدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؛ تأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

- ما واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية في مدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.

- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لإجابات الباحثين حول نظام إدارة المواهب تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية التالية: النوع ، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية ، مدة الخدمة ، مسمى المؤسسة؟.

أهداف الدراسة :

• تشخيص واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية في مدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات المبحوثين حول نظام إدارة المواهب تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية التالية: النوع ، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية ، مدة الخدمة ، مسمى المؤسسة.

### أهمية الدراسة :

- تشكل أهمية مؤسسات التعليم العالي التقني ودورها في خدمة المجتمع مبرراً لهذه الدراسة، لأن مؤسسات التعليم العالي التقني لا يمكن أن تؤدي دورها الكامل الإيجابي في التغيير الاجتماعي بدون تحقيق التفاعل بينها وبين المجتمع.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من كونها الدراسة الأولى في البيئة الليبية، التي تحاول التعرف على واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم التقني العالي في مدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها على حد علم الباحثين.
- قد تفيد الدراسة أصحاب القيادات العليا بوزارة التعليم العالي في ليبيا، والهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني، وصانعي القرار بالمعهد العالي للعلوم والتقنية وكلية التقنية الطبية بمدينة درنة من خلال ما تتكشف عنه نتائج الدراسة .
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة ومجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.
- فتح مجالات البحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة واقع نظام إدارة المواهب من خلال الأبعاد الآتية: (جذب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تنمية المواهب).
- الحدود المكانية: أقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس القارين بمؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة والمتثلة في المعهد العالي للعلوم والتقنية ، وكذلك كلية التقنية الطبية.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال فصل الربيع 2019 .

### المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة.

#### مفهوم إدارة المواهب Talent Management

اختلف الباحثون والكتاب حول تحديد مفهوم إدارة المواهب، نظراً لاختلاف وجهة نظر كل منهم وحادثة موضوع إدارة المواهب، رغم اتفاقهم على أن هذه المرحلة هي مرحلة الحرب من اجل المواهب، وفيما يلي بعض

## واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية

### بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

تعريف إدارة المواهب: فقد عرفها هلال(2010:34) على أنها " عملية بناء و تطوير قدرات و مواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد و تطويرهم و تدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، و جذب العاملين من ذوى الخبرات العالية للعمل في منظمات الأعمال"، كما يرى العنزي وآخرون(2011:99) أن إدارة المواهب "هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة"، وعرفتها الفرجاني (2014:110) إدارة المواهب على إنها "عملية مرتبطة بتحديد، جذب، احتفاظ، وتنمية الأفراد ذوي الإمكانيات العالية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، في حين يعتقد العزام (2016: 25) أن 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"، و يتضح من التعريفات السابقة أن:

- إدارة المواهب تتضمن تحديد وجذب والاحتفاظ وتنمية الأفراد ذوي الكفاءات العالية.
- إدارة المواهب تسعى لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.
- إدارة المواهب مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومنسجمة مع التوجه الاستراتيجي لها.

### أبعاد إدارة المواهب.

توجد الكثير من نماذج إدارة المواهب التي أوردها العديد من الباحثين في دراساتهم، إلا انه لا يوجد اتفاق على أبعاد محددة لها، حيث اجتهدت كل دراسة بتحديد شكل مختلف، وتم تحديد أبعاد (استراتيجية) إدارة المواهب في هذه الدراسة كما يلي (الفرجاني،2014):

**1. جذب المواهب (Attraction Talent):** على المنظمات المعاصرة النظر لعملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية تراعي الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بسوق العمل، وذلك بوضع إستراتيجية واضحة ومحددة لجذب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات. ويتم ذلك من خلال توفير نظام للمرتبات والمكافآت مرتبط بالأداء ونظام للحوافز المادية ويتوافق مع مرتبات وحوافز المنافسين في السوق، كذلك توفير فرص التدريب في داخل و خارج المنظمة من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات ومهارات الموهوبين، وتوفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي، كذلك توفير الخدمات الأخرى المتعلقة بالجوانب الاجتماعية و الثقافية و الصحية للموهوبين بالمنظمة، كما إن تهيئة بيئة العمل الملائمة التي تقدم الدعم والتشجيع وإشباع حاجات

الموهوبين للإبداع والابتكار تلعب دوراً مهماً في جذب المواهب للمنظمات، بالإضافة إلى أن بناء اسم وسمعة للمنظمة يجعلها مكاناً يرغب المواهب العمل به ويسعون للبقاء والانتماء إليه.

**2. الاحتفاظ بالمواهب (Retention Talent):** يتم الاحتفاظ بالمواهب في المنظمات المعاصرة من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب التي تؤكد على أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة التنافسية للمنظمة، كذلك توافق نظام المرتبات والمكافآت التي تدفعها المنظمة مع مرتبات المنافسين والسوق، بالإضافة إلى استخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب في المنظمة وتعزيز مشاعر الانتماء، مثل الشكر والتقدير والاعتراف بجهود المواهب، كما أن توفر فرص النمو المهني والشخصي والمتمثلة في آفاق التقدم وفرص النمو الوظيفي والنمو الشخصي داخل المنظمة تعمل على بقاء المواهب بالمنظمة، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة للموهوبين لتقدم الابتكارات والإبداعات دون قيود تقليدية، يعطي الموهوب الشعور بالإنتاج والتميز، كما تعتبر تحديات العمل الصعب والمثير من العوامل الرئيسية للاحتفاظ بالمواهب بغض النظر عن الظروف الاقتصادية، نوع الصناعة، ... وغيرها من العوامل.

**3. تنمية المواهب (Development):** يتم تنمية المواهب ذلك من خلال تشجيعهم على القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة، حيث أن تكليف الموهوب بمهام جديدة لم يسبق له أداؤها يكتسبه مهارات جديدة مما يتيح له فرصة التعلم وعدم الشعور بالملل، وكذلك تطوير مواهبه. يمنح هذا الموهوب إدارة مشروع كامل حتى ينمي لديه موهبة إدارة الوقت وحل المشكلات، كما أن منح المواهب فرص المشاركة في البرامج التدريبية تؤدي لزيادة مهارات العمل الفردية ذات الصلة مع ضرورة التأكد من توافق بين التدريب المقدم للأفراد الموهوبين، والاحتياجات الاستراتيجية في المنظمة، بالإضافة إلى توفير التوجيه والإرشاد الذي يتطلع إلى مساعدة المواهب في مجال التنمية بشكل عام سواء على المستوى الشخصي أو المهني، وأخيراً توفر فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية من أجل تطوير الكفاءات الأساسية، والتقنية، والشخصية، والمهارات القيادية للمواهب، ويجب تحديد المهارات التي تحتاج إلى تنمية، وعدم التركيز على نقاط الضعف فقط، بل ضرورة الاهتمام بنقاط القوة للتأكد من نموها في الاتجاه الصحيح.

### المحور الثالث : الطريقة والاجراءات .

#### منهج الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة بغرض فهمها وتحديد أسبابها، إضافة إلى أنه يهتم بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العلمية الدقيقة التي تبذل فيها المحاولات للإجابة

## واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية

### بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

على الفروق بين أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات والتعبير عنها كمياً وصولاً لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها (عبيدات وآخرون ، 2015).

#### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس القارين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية بمدينة درنة، وكذلك كلية التقنية الطبية بمدينة درنة والموضح بالجدول (1)، والذي بلغ قوامه بـ (84) عضواً، ونظراً للتشابه الكبير بين خصائص مؤسسات التعليم العالي التقني في ليبيا، من حيث الأوضاع الأكاديمية والتقنية والإدارية والمالية، ولتشابه طبيعة العمل في جميع تلك المؤسسات، كذلك لانتشارها على رقعة جغرافية واسعة، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع هذه المؤسسات لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأى الباحثان أن تجرى هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس القارين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية وكلية التقنية الطبية في مدينة درنة، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة، سيتم دراسته بالكامل لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم .

جدول (1) : مجتمع الدراسة

المجتمع	فرع الكلية
35	المعهد العالي للمهن الشاملة درنة
49	التقنية الطبية درنة
84	المجموع

**أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف

الدراسة ، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي :

**معلومات عن مألبي الاستبانة:** يحتوى الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع والعمر المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، مدة الخدمة.

**مقياس نظام إدارة المواهب:** تكوّن المقياس من ثمانية عشر عبارة، مستمدة من أداة الفرجاني (2014)، مع

إجراء بعض التعديلات عليها بما يتواءم مع أهداف الدراسة، والمقياس مُقاس على مقياس (Likert) الخماسي

والمكون من خمس درجات، والمصاغة بشكل إيجابي، وفقاً للتدرج الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير

موافق، غير موافق بشدة )، وعلى أن تعنى عبارة موافق بشدة مرتفعاً جداً، وعبارة موافق مرتفعاً، وعبارة

محايد متوسطاً، عبارة غير موافق منخفضاً وعبارة غير موافق بشدة منخفضاً جداً، وقُسمت الثمانية عشر على

ثلاثة أبعاد متمثلة في: (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) .

**ثبات أداة جمع البيانات وصدقها :**

**الثبات Reliability** : يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرّف بأنه " يقيس مدى الحصول على البيانات ذاتها لو تم تكرار الاستبانة لأكثر من مرة ("المرهضي، 2014: 857)، لتأكد من ثبات الاستبانة فقد أُجري اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق (**Alpha Cronbach**) والموضح بالجدول (2)، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة (0.967-0.904)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة ( Sekaran & Bougie,2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.

جدول (2): معاملات الثبات لمقاييس الدراسة

الترقيم	المقياس	معامل الثبات
1	جذب المواهب	0.921
2	الاحتفاظ بالمواهب	0.924
3	تنمية المواهب	0.904
4	نظام إدارة المواهب	0.967

**الصدق Validity** : يُشير مفهوم صدق الاستبانة إلى "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجله" (صابر و حفاحة، 2002)؛ لتأكد من صدق الاستبانة، استخدمت الدراسة طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي (Statistical validity) التي تُقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد بلغ معاملات الصدق لمقاييس الدراسة (0.983-0.950)، مما يدل على الثقة في صدق مقاييس الدراسة وأنها مُصممة فعلاً إلى ما يجب قياسه، والجدول (3) يوضح ذلك معاملات الصدق لمقاييس الدراسة .

جدول (3): معاملات الصدق لمقاييس الدراسة

الترقيم	المقياس	معامل الصدق
1	جذب المواهب	0.959
2	الاحتفاظ بالمواهب	0.961
3	تنمية المواهب	0.950
4	نظام إدارة المواهب	0.983

توزيع استمارة الاستبانة: بلغ قوام حجم مجتمع الدراسة (84) عضو هيئة التدريس قار، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم دراسته بالكامل، حيث تم توزيع الاستبانة، واسترجعت (59) استمارة صالحة للتحليل

## واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية

### بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الإحصائي، وتُشكل ما نسبته (70%)، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانة الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (عبيد، 2003؛ Mangione, 1995)، وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة على المشاركين خلال الفترة 8 يوليو إلى 5 أغسطس 2019، وبمساعدة بعض الزملاء الباحثين، واستغرقت عملية توزيع الاستبانة وجمعها فترة امتدت إلى عشرين يوماً تقريباً، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ومنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها، وقد توزعت عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي والموضحة بالجدول (4): جدول (4): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	46	78.0%
	اناث	13	22.0%
	المجموع	59	100%
العمر	أقل من 30 سنة	3	5.1%
	من 30 سنة إلى أقل 40 سنة	27	45.8%
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	22	37.3%
	من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة	5	8.5%
	من 60 سنة فما فوق	2	3.4%
المؤهل العلمي	المجموع	59	100%
	ماجستير	53	89.8%
	دكتوراه	6	10.2%
	المجموع	59	100%
الدرجة العلمية	محاضر مساعد	44	74.6%
	محاضر	12	20.3%
	أستاذ مساعد	1	1.7%
	أستاذ مشارك	2	3.4%
	أستاذ	-	-
مدة الخدمة	المجموع	59	100%
	أقل من 5 سنوات	23	39.0%
	من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات	23	39.0%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	6	10.2%
	من 15 سنة فما فوق	7	11.9%
المؤسسة	المعهد العالي للمهن الشاملة درنة	32	54.2%
	كلية التقنية الطبية درنة	27	45.8%
	المجموع	59	100%

يتضح من الجدول أن أغلب افراد العينة من الذكور، كما أن معظم أفراد العينة في الفئة العمرية (من 30 الى اقل من 50 سنة)، وأغلبهم من حملة الماجستير، وبدرجة علمية محاضر مساعد، ولديهم مدة خدمة تقل عن عشر سنوات، وهذه الخصائص توضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الشباب في بداية او منتصف حياتهم المهنية.

**المعالجة الإحصائية :** قام الباحثان باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة للتحليل بناءً على مقياس (Likert) المقياس بخمس درجات والموضحة بالجدول (5)، ولحساب طول خلايا مقياس (Likert) الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم قُسم على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80)، بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (5) .

جدول (5) طول الخلية لمقياسي الدراسة وفقاً لمقياس Likert ودرجة الممارسة

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك وفقاً للآتي:

الدرجة في مقياس Likert	ترميز العبارات	طول الخلية	درجة الممارسة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل 1.80	ممارسة ضعيفة جداً
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل 2.60	ممارسة ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى أقل 3.40	ممارسة متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى أقل 4.20	ممارسة مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00	ممارسة مرتفعة جداً

- ثبات مقياس الدراسة *Reliability* لتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة ، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلاتها ، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**
- صدق مقياس الدراسة والذي لتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من اجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها .
- معامل ارتباط *Person* لقياس معاملات الصدق البنائي لمقياس الدراسة الجداول التكرارية ، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المتوية، وفقاً للخصائص العامة للملتي صحائف الاستبانة.
- مقياس النزعة المركزية *Measures of Central Tendency* المتمثلة في المتوسطات الحسابية *The Arithmetic Mean*، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع

## واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية

### بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت *Measures Dispersion* مثل الانحراف المعياري *Standard Deviation*، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والمدى *Range* للحكم على درجة ممارسة متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي .

- اختبار تحليل *t* للفروق بين متوسطي لعينتين مستقلتين *t-test Independent* لإيجاد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لاستجابات المشاركين حول نظام إدارة المواهب تعزى إلى متغيري النوع ، المؤهل العلمي، ومسمى المؤسسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي *One – Way - ANOVA* لفحص الدلالة الاحصائية حول نظام إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية : العمر، الدرجة العلمية، ومدة الخدمة.
- قام الباحثان باستخدام اختبار الالتواء *Skewness* والتفلطح *Kurtosis* لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتُفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح ومعامل التفلطح أقل من (3) (*Brown, 2008*)، والجدول رقم (6) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تبين أن جميع الأبعاد قيم الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

جدول (6): اختبار التوزيع الطبيعي لمقاييس الدراسة عن طريق الالتواء *Skewness*

الترقيم	المقياس	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
1	جذب المواهب	-0.164	-0.822
2	الاحتفاظ بالمواهب	-0.147	-0.718
3	تنمية المواهب	-0.476	-0.444
4	نظام إدارة المواهب	-0.155	-0.682

المحور الرابع : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها .

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول - ما واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية في مدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.

تضمنت الاستبانة ثمانية عشر عبارة تتعلق بنظام إدارة المواهب ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (8) ، أمكن التعرف على مستوى نظام إدارة المواهب بالمؤسسات التقنية محل الدراسة ، إذا ما عُلِّمَ أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)\* ، حيث بلغ المتوسط العام لنظام إدارة المواهب (3.143) . وانحراف معياري (0.975) ، وبدرجة ممارسة متوسطة ، وبوزن نسبي (62.86%)\*\* ، وهذا قد يعزى ذلك إلى وجود قصور لدى المؤسسات التقنية محل الدراسة لإستراتيجية واضحة ومحددة لجذب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات، إضافة إلى ذلك ضعف الحوافر المادية ومكافآت مالمية للمواهب والمبدعين، علاوة على أن مناخ العمل الموجود بالمؤسسات التقنية قيد الدراسة غير محفز على الابتكار والإبداع والتجديد في العمل، وهذا ما اشارت اليه نتائج الدراسة، **واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة قريشي وآخرون (2019)**، دراسة الحوشان (2017)، دراسة الحارثية آخرون (2015)، دراسة الجراح و أبو دولة (2015)، دراسة صيام (2013)، و دراسة **Ngozwana and Rugimbana (2011)**، التي أشارت جميعها إلى أن نظام إدارة المواهب بتلك الدراسات جاء بدرجة متوسطة، ولم يرتق إلى المستوى المطلوب، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الجعفري وعمران (2017) التي بينت أن مستوى نظام إدارة المواهب من العاملين بالمصارف التجارية جاءت بدرجة كبيرة، كذلك اختلفت مع ما توصلت اليه دراسة المصري والاعا (2015) والتي كشفت أن مستوى نظام إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً. كما أظهر الجدول (8) أن بُعد تنمية المواهب حظي بممارسة متوسطة، وهو أعلى أبعاد نظام إدارة المواهب مستوى، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.186) وبوزن نسبي (63.72%)، يليه في الترتيب بُعد جذب المواهب، حيث جاء بمستوى متوسط، فقد حظي بمتوسط حسابي (3.148) وبوزن نسبي (62.96%)، في حين تبين أن مستوى بُعد الاحتفاظ بالمواهب كان متوسطاً، وهو يمثل أقل أبعاد نظام إدارة المواهب، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.107) وبوزن نسبي (62.14%)، ويوضح الجدول (9) اتجاهات المشاركين عن كل عبارة من عبارات نظام إدارة المواهب.

جدول (8): إجابات المشاركين تجاه أبعاد نظام إدارة المواهب

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
جذب المواهب	3.1483	0.96671	2	62.96%	متوسطة
الاحتفاظ بالمواهب	3.1073	1.03380	3	62.14%	متوسطة
تنمية المواهب	3.1864	1.09917	1	63.72%	متوسطة
نظام إدارة المواهب	3.1431	0.97506	-----	62.86%	متوسطة

\* الوسط الحسابي = 5+4+3+2+1/5 = 3

\*\*الوزن النسبي = الوسط الحسابي/5

## واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية

### بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

جدول (9): اتجاهات المشاركين عن عبارات نظام إدارة المواهب ودرجة ممارستها

الأبعاد	التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
جذب المواهب	1	يوجد مؤسسي إستراتيجية واضحة ومحددة لجذب المواهب المبينة على الكفاءات والخبرات.	2.8814	1.17568	متوسطة
	2	يعمل الترتيب الأساسي والمكافآت والحوافز المادية بالمعهد على جذب المواهب للعمل بها.	3.1186	1.28767	متوسطة
	3	تتبنى مؤسسي سياسة توظيف ذوي الخبرات والكفاءات من المواهب.	3.2542	1.18312	متوسطة
	4	فرص التدريب والتعلم المتوفرة بالمؤسسة تجذب الكفاءات من المواهب لها.	3.2203	1.26037	متوسطة
	5	فرص الترقية وتحقيق التقدم والنمو الوظيفي المتاحة بالمؤسسة تعمل على جذب المواهب.	3.1186	1.14598	متوسطة
	6	الخدمات الاجتماعية والصحية المتوفرة بالمعهد تساعد على جذب المواهب .	2.6780	1.26547	متوسطة
	7	يلعب اسم المؤسسة وما تتميز به من سمعة ومكانة مرموقة في المجتمع دور في جذب الكفاءات من المواهب.	3.8475	1.06372	مرتفعة
	8	بيئة العمل بالمؤسسة محفزة ومشجعة على الابتكار والإبداع	3.0678	1.24380	متوسطة
	9	تؤكد الثقافة التنظيمية بالمؤسسة على أهمية المواهب ودورهم في تحقيق التميز.	3.1864	1.10601	متوسطة
الإحتفاظ بالمواهب	10	تسعى إدارة المؤسسة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع المواهب.	3.4576	1.10363	مرتفعة
	11	تمنح إدارة المؤسسة حوافز مادية ومكافآت مالية للمواهب والمبدعين.	2.9831	1.25247	متوسطة
	12	تمنح إدارة المؤسسة الحوافز المعنوية كالتقدير والشكر والاعتراف للمواهب بها.	3.2881	1.32679	متوسطة
	13	تتيح سياسات المؤسسة فرص النمو المهني والشخصي للمواهب من خلال دورات وورش عمل لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وكفاءتهم في العمل.	2.9492	1.26523	متوسطة
	14	يحفز مناخ العمل الموجود بالمؤسسة على الابتكار والإبداع والتجديد في العمل.	2.7797	1.21865	متوسطة
	15	تحفز إدارة المؤسسة المواهب على القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة من خلال تدوير العمل.	3.0169	1.26616	متوسطة
تسمية المواهب	16	تتيح المؤسسة للمواهب فرص المشاركة في الندوات العلمية و البرامج التدريبية داخل وخارج الدولة لزيادة معارفهم وخبراتهم.	3.1695	1.34103	متوسطة
	17	يعمل الرؤساء ومديري المكاتب بالمؤسسة على توفير الإرشاد والتوجيه والرعاية المهنية للمواهب.	3.4068	1.14649	مرتفعة
	18	تنوفر فرص النمو والتطوير بالمؤسسة وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية باستخدام التقنيات الحديثة في العمل.	3.1525	1.22915	متوسطة

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني حول مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول نظام إدارة المواهب تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية الآتية : النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، الدرجة العلمية، مسمى المؤسسة، مدة الخدمة .

متغير النوع :

تم استخدام اختبارات تحليل (t) للفروق بين متوسطي لعينتين مستقلتين عند مستوى دلالة معنوية 5% لمعرفة عما إذا كان هناك فروق جوهرية حسب متغير النوع؛ بناءً على تحديد قيمة  $P$ -value، ومن خلال طبيعة الدراسة، فإنه يتم الإجابة على التساؤل بناءً على القاعدة الآتية: إذا كانت قيمة  $P$ -value أكبر من مستوى

الدلالة المعنوية 5%، نقبل بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ، أما إذا كانت قيمة *P-value* أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، فإننا نقبل بوجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية. يتبين من خلال الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية (*Sig.*) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد نظام إدارة المواهب أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، عليه نقبل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد نظام إدارة المواهب مجتمعة تعزى للنوع ؛ كما تبين من الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية (*Sig.*) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول بعد جذب المواهب أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، عليه نقبل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول بعد جذب المواهب تعزى للنوع ولصالح الإناث وبدرجة مرتفعة، ولعل يعزى ذلك الى أن الإناث أكثر رغبة في تحقيق ذواتهن مقارنة بالذكور (المنصوري والبشاري ، 2017)، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة الحارثية و آخرون (2015) التي أوضحت أن الإناث أكثر مبادرة في عملهن، وإظهاراً لمواهبهن، وتوظيف قدراتهن، واستقرار في وظائفهن مقارنة بالذكور.

جدول (10): اختبار t-test Independent لمتوسطات أبعاد نظام إدارة المواهب حسب متغير النوع

نتيجة الاختبار	اختبار t-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المقاس	الإبعاد
	Sig	قيمة t					
توجد فروق إحصائية	0.002	**-3.221	0.92405	2.9484	46	الذكور	جذب المواهب
			0.78701	3.8558	13	الإناث	
لا توجد فروق إحصائية	0.149	-1.464	0.98851	3.0036	46	الذكور	احتفاظ المواهب
			1.14634	3.4744	13	الإناث	
لا توجد فروق إحصائية	0.384	0.877	1.02163	3.1196	46	الذكور	تنمية المواهب
			1.35932	3.4231	13	الإناث	
لا توجد فروق إحصائية	0.057	-2.033	0.93373	3.0048	46	الذكور	نظام إدارة المواهب
			0.99653	3.6325	13	الإناث	

\*\* عند مستوى دلالة معنوية 1 %

### متغير المؤهل العلمي :

يتبين نتائج اختبار t-test Independent والموضحة بالجدول (11) أن قيمة (*Sig.*) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد نظام إدارة المواهب تراوحت ما بين (0.205- 0.733) ، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، عند مستوى دلالة معنوية 5%، عليه نقبل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول نظام إدارة المواهب تعزى للمؤهل العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة صيام (2013) التي أكدت وجود فروق جوهرية حول إدارة المواهب

## واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية

### بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

لصالح حملة الدكتوراه نظراً لفهمهم العميق لنظام إدارة المواهب من خلال مشاركتهم في المناصب الإدارية العليا بالجامعات الفلسطينية، وحضورهم للمؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل المتعلقة بالموارد البشرية.

جدول (11): اختبار t-test Independent لمتوسطات أبعاد نظام إدارة المواهب حسب متغير المؤهل العلمي

نتيجة الاختبار	اختبار t-test		الاختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المهاس	الأبعاد
	Sig	قيمة t					
لا توجد فروق احصائية	0.205	-1.281	0.99364	3.0943	53	ماجستير	جذب المواهب
			0.51841	3.6250	6	دكتوراه	
لا توجد فروق احصائية	0.377	-0.917	1.07994	3.0849	53	ماجستير	احتفاظ المواهب
			0.46448	3.3056	6	دكتوراه	
لا توجد فروق احصائية	0.733	-0.343	1.09388	3.1698	53	ماجستير	تنمية المواهب
			1.24164	3.3333	6	دكتوراه	
لا توجد فروق احصائية	0.415	-0.821	1.00954	3.1080	53	ماجستير	نظام إدارة المواهب
			0.54819	3.4537	6	دكتوراه	

### متغير المؤسسة :

تبين نتائج اختبار t-test Independent والموضحة بالجدول (12) أن قيمة (Sig.) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد نظام إدارة المواهب تراوحت ما بين (0.101 - 0.345) ، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، عليه نقبل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول نظام إدارة المواهب تعزى مسمى المؤسسة ، باستثناء بُعد جذب المواهب وتنمية المواهب ، فقد كان قيمتي (Sig.) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس لهما أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، ولصالح كلية التقنية الطبية درنة وبدرجة مرتفعة، وهذا قد يعزى إلى أسمها وما تتميز به من سمعة ومكانة مرموقة في المجتمع كان له أثراً و دوراً في جذب الكفاءات من المواهب مقارنة بالمعهد العالي للمهن الشاملة - درنة.

جدول (12): اختبار t-test Independent لمتوسطات أبعاد نظام إدارة المواهب حسب متغير مسمى المؤسسة

نتيجة الاختبار	اختبار t-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المقياس	الأبعاد
	Sig	قيمة t					
توجد فروق إحصائية	0.029	*-2.235	0.86278	2.8984	32	المعهد العالي للمهن الشاملة درنة	حذب المواهب
			1.01452	3.4444	27	كلية التقنية الطبية درنة	
لا توجد فروق إحصائية	0.345	-0.952	0.93607	2.9896	32	المعهد العالي للمهن الشاملة درنة	احتفاظ المواهب
			1.14108	3.2469	27	كلية التقنية الطبية درنة	
توجد فروق إحصائية	0.158	*-1.431	0.97551	3.0000	32	المعهد العالي للمهن الشاملة درنة	تنمية المواهب
			1.21122	3.4074	27	كلية التقنية الطبية درنة	
لا توجد فروق إحصائية	0.101	-1.669	0.87827	2.9514	32	المعهد العالي للمهن الشاملة درنة	نظام إدارة المواهب
			1.04992	3.3704	27	كلية التقنية الطبية درنة	

\* عند مستوى دلالة معنوية 5 %

### متغير العمر :

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي - One Way - ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 5% للإجابة على تساؤل الدراسة فيما يتعلق بمتغير العمر، وعليه فإنه يتم الإجابة على هذا التساؤل بناءً على القاعدة الآتية: إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، نقبل أن (متوسطات المجموعات متساوية). بمعنى أنه لا توجد فروق، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5% فإننا نرفض أن (متوسطات المجموعات غير متساوية) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المتوسطات، يُشير جدول (13) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول نظام إدارة المواهب تراوحت ما بين (0.099-0.425)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا دليل على عدم وجود فروق معنوية بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول نظام إدارة المواهب تعزى لمتغير العمر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجراح و أبو دولة (2015) حيث أكدت عدم وجود فروق معنوية بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نظام إدارة المواهب في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير العمر.

## واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية

### بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

جدول (13): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد نظام إدارة المواهب حسب متغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
جذب المواهب	بين المجموعات	5.271	4	1.318	1.454	0.229	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	48.932	54	0.906			
	الإجمالي	54.202	58				
احتفاظ المواهب	بين المجموعات	4.206	4	1.052	0.983	0.425	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	57.781	54	1.070			
	الإجمالي	61.987	58				
تنمية المواهب	بين المجموعات	9.279	4	2.320	2.060	0.099	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	60.796	54	1.126			
	الإجمالي	70.074	58				
نظام إدارة المواهب	بين المجموعات	5.512	4	1.378	1.499	0.215	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	49.631	54	0.919			
	الإجمالي	55.143	58				

### متغير الدرجة العلمية :

يُشير جدول (14) إلى أن القيمة الاحتمالية ( $Sig.$ ) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول نظام إدارة المواهب تراوحت ما بين (0.114-0.404)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول نظام إدارة المواهب تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجراح و أبو دولة (2015)، حيث أكدت عدم وجود فروق معنوية بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نظام إدارة المواهب في الجامعات الأردنية وفقاً للدرجة الأكاديمية.

جدول (14): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد نظام إدارة المواهب حسب متغير الدرجة العلمية

الأبعاد	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
جذب المواهب	بين المجموعات	5.504	3	1.835	2.072	0.114	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	48.699	55	0.885			
	الإجمالي	54.202	58				
احتفاظ المواهب	بين المجموعات	4.052	3	1.351	1.282	0.290	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	57.935	55	1.053			
	الإجمالي	61.987	58				
تنمية المواهب	بين المجموعات	3.595	3	1.198	0.992	0.404	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	66.479	55	1.209			
	الإجمالي	70.074	58				
نظام إدارة المواهب	بين المجموعات	4.444	3	1.481	1.607	0.198	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	50.699	55	0.922			
	الإجمالي	55.143	58				

### متغير مدة الخدمة:

يُشير جدول (15) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول نظام إدارة المواهب تراوحت ما بين (0.275-0.573)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول نظام إدارة المواهب تعزى لمتغير مدة الخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع كلاً من دراسة الجراح و أبو دولة (2015)، و دراسة صيام (2013) التي أوضحت عدم وجود فروق معنوية بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نظام إدارة المواهب تعزى لمدة الخدمة في الجامعات.

جدول (15): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد نظام إدارة المواهب حسب متغير مدة الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
جذب المواهب	بين المجموعات	3.810	3	1.270	1.386	0.257	غير دل إحصائياً
	داخل المجموعات	50.392	55	0.916			
	الإجمالي	54.202	58				
احتفاظ المواهب	بين المجموعات	2.190	3	0.730	0.671	0.573	غير دل إحصائياً
	داخل المجموعات	59.797	55	1.087			
	الإجمالي	61.987	58				
تنمية المواهب	بين المجموعات	2.656	3	0.885	0.722	0.543	غير دل إحصائياً
	داخل المجموعات	67.419	55	1.226			
	الإجمالي	70.074	58				
نظام إدارة المواهب	بين المجموعات	2.714	3	0.905	0.949	0.423	غير دل إحصائياً
	داخل المجموعات	52.429	55	0.953			
	الإجمالي	55.143	58				

### المحور الخامس : خلاصة نتائج الدراسة

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إنجازها فيما يلي :
- أوضحت الدراسة أن هناك ممارسة متوسطة لنظام إدارة المواهب ولا يرتق الى المستوى المطلوب في مؤسسات التعليم العالي التقنية في مدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- كشفت الدراسة أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاد نظام إدارة المواهب (تخطيط المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول نظام إدارة المواهب مجتمعة تعزى للمتغيرات الديموغرافية قيد الدراسة.
- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد نظام إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الديموغرافية قيد الدراسة باستثناء بُعد جذب المواهب يعزى لمتغيري النوع ولصالح الاناث، ومتغير مسمى المؤسسة لصالح كلية التقنية الطبية- درنة، وكذلك بُعد تنمية المواهب حسب مسمى الكلية ولصالح كلية التقنية الطبية درنة .

## واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية

### بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

#### المحور السادس: توصيات الدراسة.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:

- بما أن هناك مستوى متوسط لنظام إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي التقنية محل الدراسة، إذًا فلا بد من إعطاء الاهتمام الكافي لتفعيل نظام إدارة المواهب، وذلك من خلال زيادة توعية القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالمؤسستين محل الدراسة. بمفهوم نظام إدارة المواهب ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية بالتدريب والمتابعة.
- وضع إستراتيجية متكاملة لإدارة المواهب وربطها بإستراتيجية المؤسسة التعليمية الشاملة وخططها الإستراتيجية تضمن جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب النادرة والحد من هجرة الكفاءات وتنميتها.
- توفير الدعم لرؤساء الأقسام بمؤسسات التعليم العالي التقنية وتحفيزهم وتدريبهم على المهارات والمعارف اللازمة لاكتشاف الموهوبين وتنميتهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- الاهتمام بتحديد المهارات والقدرات - عند اختيار أعضاء هيئة التدريس - والتي تتناسب مع إستراتيجية وأهداف مؤسسات التعليم العالي التقنية محل الدراسة، ووضع معايير محددة واضحة لقياس المواهب، والاهتمام بإجراءات الاختيار والتطوير مع التركيز على التخطيط التعاقبي للأكاديميين.
- التركيز على عوامل جذب الكفاءات النادرة من أعضاء هيئة التدريس وبخاصة الاناث وذلك لما أظهرت الدراسة من فروق معنوية لبعدها المواهب لصالحهن، وذلك من خلال، زيادة المرتبات والحوافز المادية، توفير مرافق الخدمات الاجتماعية والصحية مثل العيادات ومدارس الأطفال والنوادي الثقافية والاجتماعية وغيرها، منح أعضاء هيئة التدريس مزيد من الاستقلالية والتمكين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- العمل على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس الموهوبين من خلال، الاهتمام بالحوافز المادية والحوافز المعنوية مثل التقدير والإطراء عند أداء الأعمال المتميزة، والعمل على خلق ثقافة داعمة للمواهب وبيئة عمل تقدر قيمة المواهب وتسهل تكيفهم وتشجع على بقائهم بالمؤسسات التعليمية العالي التقنية محل الدراسة، تشجيع المبادرات الفردية وحث أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والإبداع والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم

لاستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والأساليب الحديثة للتدريس والإرشاد الفني والعمل البحثي، ووضع السياسات التي تشجع على النمو الشخصي والوظيفي من خلال التدريب والتعلم والتوجيه لجذب والاحتفاظ وتنمية مهارات المهنيين ودفعهم للتميز والإبداع.

- الاستفادة من التجارب والنماذج الدولية والعربية في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بمؤسسات التعليم العالي التقنية في ليبيا.
- إجراء دراسات ميدانية تطبيقية حول إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي وربطها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل: إدارة الأداء، التميز التنظيمي، والميزة التنافسية، والقيادة الأكاديمية، وغيرها.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية :

- أمين، أسامة ربيع (2007). *التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS*، الجزء الأول: مهارات أساسية: اختبارات المعلمية واللامعلمية، المؤلف: ط(2).
- الجراح، صالح علي و أبو دله، جمال داود(2015). أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(2): 283-315.
- الجعفري، الصادق أحمد أبو القاسم وعمران حسن عبد السلام (2017). دور ابعاد نظام إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة المصرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية، *مجلة آفاق اقتصادية*، العدد (5): 236-260.
- الحارثية، خالصة والحارثية، عائشة و العاني، وجيهة (2015). واقع إدارة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 11(2): 201-217.
- الحميدي، محمد سعيد، والطيب، الهادي خوجلي (أكتوبر، 2011). الاستثمار في التدريب و إدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، *المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب*. وزارة الداخلية. أبو ظبي. الإمارات: 1-16.
- الحوشان، ممدوح بن محمد (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 7(3): 143-178.
- صابر، فاطمة عوض، وخفاجة، ميرفت علي (2000). *أسس ومبادئ البحث العلمي*، الإسكندرية: دار الإشعاع الفنية.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن(2013). *واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

## واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية

### معدنية درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- عبد العال، مصطفى عبد العال (2013). *أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بالتطبيق على إحدى شركات القطاع الخاص*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عبيد، مصطفى فؤاد (2003). *مهارات طرق البحث العلمي*، غزة: أكاديمية الدراسات العالمية .
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (2015). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه*، ط (17)، عمان: دار الفكر .
- العزام، زياد فيصل (أبريل، 2016). "استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال في الأردن"، *مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العنزي، سعد علي، والخطوري، عامر علي، والعايدي، علي رزاق (2011). *أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد*، 34(89)، 91-105.
- العنقري، عبد العزيز بن سلطان (ديسمبر، 2012) *إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل*، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1025-1087.
- الفرحاني، فاطمة علي (2014). *أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الفرحاني، فاطمة علي (2018). *إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية*، العدد(6): 1-33.
- قريشي، محمد وعامر، الحاج وغربال، احلام وسليخ، حورية (2019). *أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري ببسكرة، مجلة آفاق اقتصادية*، 5(10): 54-82.
- مرسي، مرفت محمد السعيد (2013). *أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9(1): 22-40.
- المرهضي، سنان غالب رضوان (2014). *العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات*، كتاب الأبحاث العلمية لمؤتمر إدارة الأزمات في عالم متغير، *المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة. المصري، نضال والأغا، محمد (2018). *إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي*، *مجلة حُمران*، العدد (4/13): 31-63.

- مقري، زكية و حياوي، نعيمة (2014). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميداني على المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة البصرة، 7(13):171-195.
- المنصوري، أحمد عبدالله و البشاري، هند صالح (نوفمبر 2017). الصعوبات التي تواجه رائدات الأعمال في المشروعات الصغيرة في ليبيا : دراسة تطبيقية في مدينة بنغازي ، *مؤتمر ريادة الاعمال في ليبيا : الواقع والمأمول*، المنعقد بمدينة سوسة.
- هلال، محمد عبد الغني حسن(2010). *إدارة المواهب: المهبة والاستثمار في الموارد البشرية*، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

### ثانياً- المراجع الاجنبية :

- Brown. S. (2008). *Measures of Shape: Skewness and Kurtosis*. Oak Road Systems.
  - Devine, M., & Powell, M.(2008)."Talent Management in the Public Sector". *360° The Ashridge Journal, Autumn*. pp 19 - 24.
  - Fegley,S.(2006)."Talent Management Survey Report". *Society for Human Resource Management (SHRM)*,pp 1-30. [www.shrm.org/research](http://www.shrm.org/research)
  - Hilman,H & Abubaker,A.(2017)."Strategic Talent Management Practices for Higher Institution". *International Business Management*.11(11):1715-1718.
  - Kamal M.Y.,& Lukman Z.M. (2017)."The Relationship between Talent Management with Performance Management in Selected Public Higher Learning Institutions". *World Journal of Research and Review (WJRR)*.4(4):pp 65-68.
  - Mangione, T. W. (1995). *Mail surveys: Improving the quality*. London, Sage Publications.
  - Ngozwana,K., & Rugimbana,R.(2011)."Assessment of talent retention strategies: The case of a large South African company (CSA)". *African Journal of Business Management* .5 (5):pp. 1524-1527.
  - Riccio, S. J.(2010).*Talent management in higher education: Identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. PH.D. dissertation. The University of Nebraska - Lincoln Nebraska.United States.
  - Ringo,T., Schwyer,A., DeMarco, M., Jones,R., & Lesser, E.(2008). "Integrated talent management Part 1 - Understanding the opportunities for success". *IBM Institute for Business Value.Human Capital Institute*:pp 1-21. <http://www.ibm.com/search/csass/search>.
- Sekaran, U., and Bougie, R.(2010).*Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (5th ed.), Wiley and Sons. ISBN