

# إدارة المواهب كمدخل لتنمية مهارات الطالبات والموهوبات: جامعة الأميرة نورة عبد الرحمن أنموذجاً

## Talents Management as an approach to Developing Skills of Female- Students and the Gifted: The University of Princess Nora bint Abdulrahman as a Model

د. فاطمة بنت محمد بن سابق القحطاني أستاذة الإدارة التربوية المساعد في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
(مدربة في تنمية المواهب ومهارات التفكير والبحث العلمي)

Email: tema5000@hotmail.com

**المستخلص:** استجابةً لتطلعات برامج (رؤية المملكة ٢٠٣٠م)؛ تأتي هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أهمية تطبيق نظام إدارة المواهب لتنمية مهارات الطالبات والموهوبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ ومعرفة أهم متطلبات التطبيق؛ واستعراض أبرز مبادرات وبرامج تنمية مهارات الطالبات والموهوبات في الجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه (الوثائقي). وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أهمية تطبيق نظام إدارة المواهب لتنمية مهارات الطلبة والموهوبين في الجامعات؛ حيث تتكامل فيه مجموعة من العمليات لتحقيق الاستثمار الأمثل في الموهوب؛ وذلك من خلال: التخطيط الاستراتيجي لصفّل المواهب، وإكساب الخبرات بعمليات التدريب والتطوير، والمحافظة على مستوى الطموح العالي لدى الموهوب؛ وذلك بالتشجيع والتكريم على الإنجازات والمبادرات، وتقديم الحوافز والجوائز على التميّز. كما أظهرت النتائج أنّ جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تُقدّم برامج ومبادرات في بيئة تعليمية وبحثية؛ تُحقّق تكامل المعرفة والخبرة وتنمية المهارات لدى الطالبات والموهوبات، والتميّز بالعباء والإبداع؛ لتلبية احتياجات سوق العمل وتحقيق التنمية المستدامة.

ووضعت الدراسة توصياتها؛ ومقترحاتها لبحوثٍ مُستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:**

إدارة المواهب، تنمية مهارات الطالبات، الموهوبات، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

### Abstract

This study came in response to (Vision 2030) aspiration, which aimed to identify importance of applying the talent management system, to improve gifted students' skills in Princess Nourah bint Abdulrahman University (PNU), to know requirements of this application and to display the most prominent initiatives which improve gifted students skills in the university.

It used the documented manner of the descriptive method. Its Results are attained: to apply the system of talent management, to improve gifted students' skills in the universities by educational courses and training which achieve the best investment for them; also, to keep their ambitious at high level by strategic planning and motivations. The university takes care of the availability for initiatives in a motivated environment. This study gave recommendations to search about another researches in future.

**Key words:** Talent management, Improving Student's Skills, Gifted Student, Princess Nourah bint Abdulrahman University (PNU).



## - المقدمة:

الحمد لله رب العالمين؛ وصلى الله وسلم وبارك على نبيِّنا محمد؛ لقد أنعمَ الله عزَّ وجلَّ على الإنسان بِنِعْمَةِ العقل؛ وكرَّمَهُ على سائر المخلوقات؛ ووهبَهُ الله العديد من المهارات العقلية الخاصة بعمليات التفكير: كالذكاء والإبداع والابتكار. قال الله عزَّ وجلَّ: (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا) (سورة الإسراء: آية ٧٠).

ويهتم قطاع التربية والتعليم في أي دولة بإعداد الأجيال المؤهلة لقيادة الأمة نحو الرقي والحضارة والازدهار؛ حيث يُركِّز على تنمية مهارات المستقبل لدى الطلبة، وإعدادهم لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين؛ من خلال توفير بيئة تعليمية وتدريبية تمنحهم فرص التطبيق والممارسة والتجريب والابتكار والإبداع.

وبالنظر إلى التقارير الصادرة من مؤتمر التنمية المُستدامة عام (٢٠١٥م) المنعقد في منظمة الأمم المتحدة؛ فقد أشارت إلى أهمية توجيه المنظمات العالمية للاستثمار في الموارد البشرية، من خلال تنمية مواهبهم في بيئة عمل داعمة وبوسائل تقنية حديثة (منظمة الأمم المتحدة، ٢٠٢٢م).

ومن هنا بدأت المجتمعات في مختلف العالم بمراجعة أنظمة إدارتها التربوية لتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل: إدارة المواهب (Talent Management) والتي ظهرت في ظل التطورات السريعة، وتعدُّ مصادر المعرفة وسهولة نقلها ومشاركة الآخرين بها؛ وما أحدثته هذه التطورات من تغيير في المواهب المطلوبة لأداء الوظائف المختلفة؛ وهو ما جعل العديد من المدارس والجامعات تتوجَّه نحو تطبيق إدارة المواهب؛ لتحقيق الاستثمار الأمثل للمواهب والمعرفة لدى الطلاب والطالبات (القحطاني، ٢٠٢١م).

وتشهد المملكة العربية السعودية حالياً في ظل (رؤية المملكة ٢٠٣٠م) الاهتمام بتطوير التعليم العالي، وتنمية الموارد البشرية بالتدريب والتأهيل؛ حيث تم إطلاق العديد من البرامج: كبرنامج تنمية القدرات البشرية، والذي تضمّن أهدافاً للتدريب والتطوير وتنمية المواهب؛ بالإضافة إلى برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م، والذي تضمّن أهدافاً لتطوير التعليم منها: أهمية التحسين في عمليات استقطاب الموهوبين وتطوير مواهبهم (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠٢٢م).

وتتوجَّه أنظمة التعليم في كل دول العالم إلى التطوير والاستثمار في رأس المال البشري من الطلبة الموهوبين والتميزين في مختلف المؤسسات التعليمية؛ حيث بادرت بتهيئة البيئة التعليمية المحفزة والمشجعة على تطوير المهارات وصقل المواهب وتنمية عمليات التفكير الإبداعي والابتكاري، واكتشاف الطلبة الموهوبين وتوفير برامج خاصة لتطويرهم ورعايتهم (سلامة، ٢٠٢٠م).

واهتمت جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بتحقيق تطلعات التوجّهات المستقبلية لرؤية المملكة ٢٠٣٠م؛ من خلال اهتمامها بتوفير برامج ومبادرات للطالبات والموهوبات؛ لتكسيهنّ المعرفة المتجددة في مجال تخصصاتهنّ، وتوفير لهنّ التدريب العملي والتجريب والممارسة لصقل مواهبهنّ؛ وتحقق أهداف المجتمع الحيوي وأهداف التنمية المستدامة؛ لتمتلك المرأة السعودية مهارات عالية، وتستثمر مواهبها، وتتبنّى ثقافة التطوير والابتكار والإبداع، وتحقق التميز في المنافسات العالمية.

وقد وضحت نتائج دراسة محمد (٢٠١٦م) أهمية تعزيز رعاية الطلبة الموهوبين والمتفوقين؛ من خلال اهتمام القيادات التعليمية بوضع خطط استراتيجية تكتشف الموهوبين، وتصمّم برامج خاصة تدعم تنمية مهارات التفكير الإبداعي ومهارات التفكير العلمي والبحث، وتُجِدُّ أنظمة للحوافز والجوائز والمكافآت للطلبة الموهوبين والتميزين؛ لتحافظ على مستوى طموحهم العالي بالتشجيع والتقدير والتكريم.

كما بيّنت نتائج دراسة هاشمي (Alhashimi,2022) أهمية تطبيق نظام إدارة المواهب في الجامعات: لتحسين جودة التعليم، وتحسين المخرجات التعليمية والتربوية، وتوفير الكفاءة العالية في الإنتاجية لدى الخريجين. وأشارت نتائج



دراسة العتيبي (٢٠٢٢م) إلى الحاجة في إعداد برامج خاصة للطلبة الموهوبين بالجامعات لتلبية الاحتياجات الإرشادية والأكاديمية والشخصية مثل: برامج تنمية المهارات الإبداعية، ومهارات التخطيط للمستقبل، ومهارات التفكير الابتكارية، ومهارات تطوير الذات، ومهارات الاتصال الفعال.

في ضوء ما تقدّم؛ تتبيّن أهمية تطبيق نظام إدارة المواهب لتنمية مهارات الطلبة الموهوبين في الجامعات لمواكبة التطوّرات بتجديد متطلبات المهارات في الوظائف المختلفة في القرن الواحد والعشرين.

### - مشكلة الدراسة:

عقدت جامعة الخليج العربي بالتعاون مع الجمعية العالمية لأبحاث تطوير الموهبة والتميز: المؤتمر الدولي للموهبة والإبداع تحت شعار: «الابتكار في تربية الموهوبين: خريطة طريق.. لاستثمار العقول»، بمشاركة دولية واسعة لخبراء وأكاديميين متخصصين في مجال تربية الموهوبين؛ في الفترة من (٥- ٧) مارس (٢٠١٩م) في دولة البحرين؛ وتناول بعض العناوين المتخصصة في الابتكار والموهبة والإبداع، وتطبيقات نظريات الذكاء الحديثة في تعليم الموهوبين. وجاءت أبرز التوصيات مشيرةً إلى ضرورة الاهتمام ببرامج تربية ورعاية الموهوبين في التعليم العالي في دول الخليج العربية؛ والاهتمام بالتحول إلى استقطاب المواهب، وزيادة الإنتاجية الإبداعية في برامج رعاية الموهوبين في التعليم العالي (جامعة الخليج العربي، ٢٠٢٢م).

وقد أكدت أهداف التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في خطة التنمية العاشرة للأعوام (٢٠١٥م-٢٠٢٠م) على ضرورة ربط أهداف التربية والتعليم في جميع المراحل الدراسية بخطة التنمية وتدريب الموارد البشرية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢٢م).

وفي جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تم انعقاد المؤتمر والمعرض الدولي للتدريب والتطوير في العام (٢٠١٥م)؛ وجاءت أبرز توصياته مشيرةً إلى ضرورة الاهتمام بإنشاء إدارة المواهب في الجامعات (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠٢٢م).

وتؤكد التوجّهات العالمية على أهمية إكساب المتعلّم المهارات المتوافقة مع تطوّرات القرن الحادي والعشرين والتي تمكّنه من التعايش مع المجتمع من حوله. ولأنّ المتعلّم الموهوب يتميز بقدرات ومهارات فكرية تختلف عن غيره؛ فهو بحاجة لتطبيق عمليات التنمية والتطوير والتدريب لاستثمارها بشكل فعال (سلامة، ٢٠٢٠م).

وقد اهتمت (رؤية المملكة ٢٠٣٠م) بإدارة المواهب؛ وأشارت وثيقة برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢٢م) إلى أنه تم تطبيق برامج ومبادرات وجهود كثيرة لتطوير مراكز لرعاية الموهوبين وتقديم برامج إثرائية وصيفية خاصة للموهوبين وتوفير الفرص لهم للمشاركة في المسابقات الدولية؛ وذلك بعد اكتشاف غياب سياسة عامة الاكتشاف ورعاية الموهوبين.

وأظهرت نتائج عدّة دراسات محلية سابقة في الجامعات السعودية ضرورة التوجّه نحو الاهتمام بتلبية احتياجات الطلبة الموهوبين؛ حيث كشفت نتائج دراسة محمود (٢٠٢٠م) عن وجود بعض المشكلات الأكاديمية والنفسية والاجتماعية عند الطلبة الموهوبين أكاديمياً؛ والتي تمثلت في قلة وجود الأنشطة المتنوعة التي تناسب مواهبهم ومهاراتهم وميولهم، وقلة وجود برامج خاصة بالموهوبين؛ وأنّ المقررات الدراسية لا تفي باحتياجاتهم الفكرية. وبيّنت نتائج دراسة أبوناصر وآخرون (٢٠١٩م) وجود قلة في اللوائح الخاصة برعاية الطلبة الموهوبين بالجامعة، ومحدودية الأنشطة والبرامج الخاصة بالموهوبين.

وأوصت دراسة العتيبي (٢٠٢٢م) بأهمية تصميم برامج إرشادية تدريبية تركّز على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية ومهارات التفكير للطلبة الموهوبين لإعدادهم بكفاءة عالية لمواجهة التحديات والمشكلات الاجتماعية.



في ضوء ما سبق، ومن نتائج الدراسات السابقة، وللاستجابة لتوجهات وتطلعات خطط التنمية و(رؤية المملكة ٢٠٣٠م) وبرامجها خاصة برنامج تنمية القدرات البشرية؛ تأتي هذه الدراسة الحالية: لتوضح أهمية تطبيق نظام إدارة المواهب لتنمية مهارات الطلبة والموهوبين في الجامعات.

### - أسئلة الدراسة:

- ١- ما هو مفهوم إدارة المواهب في الجامعات؟
- ٢- ما متطلبات تطبيق إدارة المواهب لتنمية مهارات الطلبة والموهوبين في الجامعات؟
- ٣- ما هي أبرز مبادرات وبرامج تنمية مهارات الطالبات والموهوبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

### - أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم إدارة المواهب في الجامعات.
- تحديد المتطلبات التي تُسهم في تطبيق إدارة المواهب بهدف تنمية مهارات الطلبة والموهوبين في الجامعات.
- استعراض أبرز مبادرات وبرامج جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تنمية مهارات الطالبات والموهوبات.

### - أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في الإضافة العلمية للمعرفة؛ من خلال التعريف بمفاهيم إدارة المواهب لتنمية مهارات الطلبة والموهوبين في الجامعات؛ لكونها من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تنمية الموارد البشرية ومواجهة تحديات المستقبل.

- تميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى في تناولها البحث في موضوع تطبيق إدارة المواهب بهدف تنمية مهارات الطلبة والموهوبين في الجامعات في ضوء الاستجابة لتطلعات وتوجهات وبرامج (رؤية المملكة ٢٠٣٠م) - على حد علم الباحثة -.

- تميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى التي تعرض مبادرات وبرامج جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تنمية مهارات الطالبات والموهوبات - على حد علم الباحثة -.

- تُقدّم الدراسة الحالية مقترحاتها للقيادات بوزارة التعليم وإدارات الجامعات السعودية؛ وذلك من خلال التأكيد على أهمية التوجّه نحو تطبيق برامج ومبادرات خاصة تركز على تنمية مهارات الطلبة الموهوبين ورعايتهم واستثمارها؛ لتحقيق التطور ومواكبة التغيرات العالمية المتجددة في سوق العمل.

- توفر الدراسة الحالية مرجعاً علمياً للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة التربوية وتعليم ورعاية الطلبة الموهوبين.

### - منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه: (الوثائقي)؛ وهو "أسلوب يعمل فيه الباحث على الجمع المتأنى والدقيق للمعلومات من الوثائق والسجلات المتوفرة" (العساف، ٢٠٠٦م، ص ٢٠٣)؛ حيث يحقق الإجابة على أسئلة الدراسة، كما يحقق أهداف الدراسة؛ وقد تمّ الاطلاع على الأدبيات العلمية والوثائق ومراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المواهب وتنمية مهارات طلبة الجامعات.

### - مُصطلحات الدراسة:

#### **(إدارة المواهب) (Talent Management):**

تُعرّف المواهب اصطلاحاً بأنها: "المهارات والطاقات الحالية والمتوقعة التي تتوفر لدى الأفراد بالوراثة أو الاكتساب" (عبد الوهاب، ٢٠١٥م، ص ٩٦).

ويعرّف الموهوبون اصطلاحاً بأنهم: "الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالي من المهارات والإمكانات المتميزة عند أداء الأعمال" (Collings and Mellahi, 2009,p32).



وتُعرّف إدارة المواهب اصطلاحاً بأنها: " عملية بناء وتطوير المواهب؛ لتحقيق التميّز والمنافسة، من خلال الاختيار الدقيق للموظفين الموهوبين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والمحافظة عليهم، واستقطاب الموهوبين من الموظفين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمة" (هلال، ٢٠١٠م، ص ٣٦).

وتُعرّف الطالبات الموهوبات (Gifted students) إجرائياً: بأنهنّ الطالبات اللاتي يدرسن في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ولديهنّ استعدادات فطرية وفكرية عالية، وقدرات إبداعية وابتكارية، ومقدرة عالية على إنجاز الأعمال بمستوى مرتفع من الإبداع والتفوق والتمييز.

### وتُعرّف إدارة المواهب لتنمية مهارات الطالبات والموهوبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في الدراسة الحالية إجرائياً:

هي نظامٌ متكامل لإدارة مواهب الطالبات والموهوبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء تحقيق برامج ومبادرات (رؤية المملكة ٢٠٣٠م)، من خلال تنظيم عمليات إدارة المواهب وهي: عملية التخطيط الاستراتيجي، وعملية الاستقطاب، وعملية التدريب والتطوير، وعملية الاحتفاظ بالطالبات الموهوبات والتميّزات باستعدادات فطرية وفكرية عالية، وقدرات إبداعية وابتكارية؛ بهدف تنمية مجموعة من المهارات مثل: مهارات التعلّم الذاتي ومهارات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد ومهارات الثقة بالنفس ومهارات التواصل الفعال والعمل الجماعي؛ بالإضافة إلى صقل المواهب وتطويرها بالتدريب؛ مما يسهم في زيادة الإبداع والابتكار عند أداء الأعمال وإنجاز المهام، وبما يساعد على تمكين المرأة وامتلاكها لمهارات عالية، واستثمارها لمواهبها، وتبنيها لثقافة التطوير والابتكار والإبداع، وتحقيقها التمييز والتفوق في المنافسات العالمية.

### – منهجية خطوات إجراء الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة ولتحقيق أهدافها؛ سيتم إجراء الدراسة بترتيب الخطوات التالية:-  
أولاً: - عرض الدراسات السابقة، ثم التعليق عليها: - بتحديد أوجه التشابه، وأوجه الاختلاف، وأوجه الاستفادة منها، وتحديد مميّزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

ثانياً: - عرض الإطار النظري للدراسة؛ وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.  
ثالثاً: - عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

رابعاً: - تقديم توصيات الدراسة.

خامساً: - وضع مقترحات للدراسات والبحوث المستقبلية.

سادساً: - عرض مراجع الدراسة.

أولاً- عرض الدراسات السابقة.

بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة المحليّة والعربية والأجنبية؛ والتي تناولت موضوع الاهتمام بتطبيق إدارة المواهب وتنمية مهارات الطلبة الموهوبين في الجامعات؛ سيتم عرض أبرزها بالترتيب حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث؛ كالتالي:

- دراسة الأحوس ورشاد (٢٠١٣م) والتي هدفت إلى تقديم استراتيجية مقترحة لرعاية الطلاب الموهوبين بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية. وكشفت النتائج عن وجود بعض الضعف في الشراكة بين الجامعات والتعليم العام في الجانب التنظيمي وبعض جوانب الرعاية العلمية والتقنية والاجتماعية والصحية والاقتصادية.

كما كشفت النتائج بأن هناك توجهات جديدة للاهتمام بوضع آلية للتنسيق والتكامل بين التعليم العام والجامعات.  
- أشارت نتائج دراسة الجحدلي (٢٠١٣م) إلى معرفة واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز باستراتيجياتها الخمس: الجذب والاختيار والمشاركة والتطوير والمحافظة على تنمية الموارد



البشرية الأكاديمية؛ والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المواهب في الجامعة. ووضّحت النتائج أهمية تطوير مواهب الموارد البشرية بالتدريب والتنمية، وأهمية إنشاء وحدة متكاملة لإدارة مواهب منسوبي الجامعة، لتُقدّم دورات تدريبية هادفة لتنمية المهارات والمواهب، وتنشر ثقافة داعمة لتطبيق إدارة المواهب.

- بيّنت دراسة برادلي (Bradley, 2016) واقع تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الأسترالية، وأهم متطلبات التطبيق. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى عدة توصيات من أبرزها: أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطبيق إدارة المواهب من خلال قيام الجامعات بتحديد رؤية واضحة لإدارة المواهب في أهدافها واستراتيجياتها، والتخطيط السليم لتنفيذ عمليات إدارة المواهب والمتمثلة في: التوظيف والتطوير والاحتفاظ بالموهوبين.

- توصّلت نتائج دراسة ثونسن (Thunnissen, 2016) إلى الكشف عن الصعوبات المؤثرة على تطبيق إدارة المواهب في الجامعات الهولندية. وكشفت النتائج عن وجود بعض الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المواهب والتي تمثلت أبرزها في: استمرار تطبيق نظام القيادة التقليدية، وقلة الدعم المالي لبرامج ومبادرات ومشاريع الموهوبين، وتقديم برامج تدريبية تقليدية مكررة تتجاهل الاهتمام بتطوير المواهب المتنوعة، وغموض سياسات الاستقطاب والقبول. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على الموهوبين من منسوبي الجامعة من ذوي المواهب النادرة والقيّمة في الجامعة؛ خوفاً من فقدانهم وانتقالهم للدراسة أو للعمل في جامعات أخرى.

- قدّمت دراسة محمد (٢٠١٦م) استراتيجية مقترحة بهدف تعزيز رعاية الطلاب المصريين المتفوقين والموهوبين ودعم شخصياتهم في ضوء خبرات من دول متقدمة؛ ولتعزيز الشراكة بين مدارس التعليم الثانوي وبين الجامعات المصرية. وقد كشفت النتائج عن أهمية وضع خطط استراتيجية مشتركة بين المدارس والجامعات تهدف إلى تحديد معايير خاصة لاختيار المعلمين الإداريين، وبناء قاعدة بيانات إلكترونية لتسجيل كافة بيانات وإنجازات الطلبة المتفوقين والموهوبين، ودعم مهارات التفكير الإبداعي ودمجها في المقررات الدراسية، وتنمية مهارات التفكير العلمي ومهارات البحث لدى الطلبة، وتشجيعهم على إجراء البحوث العلمية والإبداعية، وأن تضع الجامعات أنظمة للحوافز لجميع العاملين في الجامعة، وخاصة في مجالات رعاية الطلبة الموهوبين.

- تعرّفت دراسة ولفنسبيرجير وهوجينستجن (Wolfensberger and Hogenstijn, 2016) على بدايات التحوّل التدريجي لتطوير أنظمة خاصة لرعاية الطلاب الموهوبين في التعليم العام في الدول الأوروبية. وقد كشفت النتائج عن وجود بعض القصور في الاهتمام بتنمية المواهب في التعليم العام؛ وإلى بدايات جديدة نحو التخطيط للتوجّه نحو التحوّل التدريجي لوضع برامج خاصة برعاية وتنمية مواهب الطلبة؛ والتخطيط لعقد شراكة مع شبكة جمعيات المواهب الأوروبية لتقديم برامج تدريبية ومقررات تدريبية لرعاية الموهوبين بالجامعة. كما كشفت النتائج عن التوجّه نحو وضع أنظمة وحوافز ومكافآت وتقدير لتحفيز الطلبة من أجل دفعهم للتطوير الذاتي.

- بيّنت دراسة أبوناصر وآخرون (٢٠١٩م) معرفة خارطة الطلاب الموهوبين والمتفوقين والدارسين بجامعة الملك فيصل وتحديد أنماط الرعاية المناسبة لهم. حيث بيّنت النتائج قلة وجود لوائح وأنظمة وتعليمات خاصة برعاية الطلبة الموهوبين بالجامعة، ومحدودية الأنشطة والبرامج الخاصة بالموهوبين؛ كما بيّنت النتائج وجود اهتمام من الجامعة وسعي لاكتشاف ورعاية المواهب وتلبية احتياجات الطلبة الموهوبين.

- كشفت نتائج دراسة محمود (٢٠٢٠م) عن المشكلات الأكاديمية والنفسية والاجتماعية للطلبة الموهوبين أكاديمياً بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظرهم. حيث كشفت النتائج عن أهم المشكلات النفسية: مثل الإحباط والقلق بخصوص الوقوع في الخطأ والشعور بالغضب العصبي؛ وعن أهم المشكلات الأكاديمية: مثل قلة وجود الأنشطة المتنوعة التي تناسب مواهبهم ومهاراتهم وميولهم، وقلة وجود برامج خاصة بالموهوبين وأن المقررات الدراسية لا تفي باحتياجاتهم الفكرية.



- وضّحت دراسة الهاشمي (Alhashimi.2022) دور إدارة المواهب في الجامعات. حيث وضّحت النتائج أهمية إدارة المواهب في تحسين جودة التعليم وتحسين المخرجات التعليمية والتربوية وتوفير الكفاءة العالية لدى الطلبة. كما وضّحت النتائج ضرورة الاهتمام بوضع استراتيجيات ومبادرات لتطوير برامج الدراسات العليا، والتخطيط لوضع برامج خاصة بتنمية مهارات الموهوبين لتلبية احتياجات المواهب والمهارات المتجددة التي يحتاجها سوق العمل؛ لما لذلك من دور كبير في الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية، وللمساهمة بفعالية في تطوير التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- تعرّفنا دراسة العتيبي (٢٠٢٢م) على الاحتياجات الإرشادية للموهوبين في الجامعات السعودية، وأهمية تلبية الاحتياجات الشخصية للموهوبين مثل: تنمية المهارات الإبداعية ومهارات التخطيط للمستقبل ومهارات التفكير الابتكاري ومهارات تطوير الذات ومهارات الاتصال الفعال؛ وأهمية تلبية الاحتياجات النفسية مثل: تنمية مستوى الطموح والثقة بالنفس؛ وتلبية الاحتياجات الاجتماعية مثل: مهارات العطاء والتعاون والمقدرة على العمل الجماعي؛ وأوصت الدراسة بأهمية تنفيذ برامج إرشادية تدريبية تهتم وتركز على تنمية المهارات الإبداعية للطلبة الموهوبين، لإعدادهم بكفاءة عالية لمواجهة التحديات والمشكلات الاجتماعية.

### - التعليق على الدراسات السابقة:

#### ١- تحديد أوجه التشابه والاختلاف:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة المواهب في الجامعات: كدراسة الجدلي (٢٠١٣م) ودراسة ثونسن (Thunnissen, 2016) ودراسة برادلي (Bradley, 2016) ودراسة الهاشمي (Alhashimi.2022).

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الاهتمام برعاية الطلبة الموهوبين في الجامعات: كدراسة الأحوس ورشاد (٢٠١٣م) ودراسة محمد (٢٠١٦م) ودراسة ولفنسبيرجير وهوجينستن (Wolfensberger and Hogenstijn, 2016) ودراسة أبوناصر وآخرون (٢٠١٩م) ودراسة محمود (٢٠٢٠م) ودراسة العتيبي (٢٠٢٢م).

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة المواهب لتنمية مهارات الطالبات والموهوبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

٢- تحديد أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في: تحديد مشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وصياغة أسئلة الدراسة الحالية من خلال نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

#### ٣- تحديد مميزات الدراسة الحالية:

تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى التي تناولت البحث في موضوع تطبيق إدارة المواهب بهدف تنمية مهارات الطلبة والموهوبين في ضوء الاستجابة إلى تطلّعات وتوجّهات برامج وأهداف (رؤية المملكة ٢٠٣٠م)؛ كما أنها الدراسة الأولى التي تُعرض مبادرات وأنشطة وبرامج جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تنمية مهارات الطالبات الموهوبات - على حد علم الباحثة -.

ثانياً: - عرض الإطار النظري للدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.

١- إجابة السؤال الأول: ما هو مفهوم إدارة المواهب في الجامعات؟

للإجابة عن السؤال الأول: تم الاطلاع على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة الخاصة بمجال الإدارة التربوية ومجال إدارة المواهب بالجامعات.



لقد تطوّرت النُظم الاقتصادية والتربوية والاجتماعية والسياسية في دول العالم؛ نتيجة للتغيّرات السريعة والمتتابة في كافة المجالات في العصر الحاضر. وظهرت حاجة المنظمات للتغيير في متطلّبات الوظائف، وتطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة؛ لمواجهة التغيّرات، ومواكبة التطوّرات العالمية، ولاستثمار الموهبة في الموارد البشرية؛ وبما يحقّق التنمية المستدامة والميزة التنافسية العالمية للمنظمة.

تُعرّف الموهبة (Talent) لغةً في معجم القاموس المحيط: - بأنها إعطاء الشيء بدون مقابل، وهي مأخوذة من الفعل (وَهَبَ) أي أعطى الشيء بلا أجر (الفيروز آبادي، ٢٠٠٩م).

ويُعرّف مجمع اللغة العربية بالقاهرة الموهوب: - بأنه "من لديه المقدرة العالية سواء كانت هذه المقدرة عامة أو متخصصة تنمو بشكل طبيعي غير مقصود" (صالح، ٢٠١٥م، ص ١١٢).

كما جاء تعريف الموهبة بأنها مقدرة الفرد على القيام بعمل إبداعي بكل سهولة بما يحقّق له التفوق والتميّز في أداء الأعمال مقارنة ببقية الأفراد (Santosh & Panda, 2016).

وتُعرّف الموهبة اصطلاحاً في معجم المصطلحات الإدارية المعاصرة بأنها: الاستعداد الفطري لدى الفرد للبراعة في فن أو نحوه (سرحان ٢٠١٤م، ص ١٠٢٤).

مما سبق؛ يتضح بأن مفهوم الموهبة يرتبط بشكل أساسي بالاستعداد الفطري لدى الشخص للقيام بأداء عمل معين بمستوى عالي ومختلف و متميز عن الآخرين.

وقد تطور مصطلح الموهبة منذ بداية محاولات العالم جالستون (Galston) في تقديم نظرية الذكاء عن طريق دراسته في الفروق الفردية بين الناس، ثم جاء بعده العالم هيرمان (Harman) الذي طور مقياس بينيه وسماه " ستانفورد - بينيه" (Stanford-Binet) (SB) واستخدمه لقياس العبقرية ثم استخدم مفهوم الموهوبين بدلاً من العبقرية؛ ثم جاء بعده العالم لرنزولي (Ren Zull) والذي قدّم مقياس الذكاء كميّار للكشف عن الموهبة، واعتبر أن الموهبة تظهر نتيجة لتفاعل المقدرة العقلية مع المقدرة الإبداعية مع المقدرة على العمل والإنجاز (هلال، ٢٠١٠م، ص ١٦).

وفي ظل العصر المعرفي؛ فقد ارتبط مفهوم الموهبة بالعديد من المصطلحات الناتجة من البحوث التربوية المتعلقة بمواهب الأفراد ومنها (كافي، ٢٠١٦م، ص ٦١) :-

- العبقرية Genius: وهو مصطلح يستخدم للدلالة على الفرد الذي لديه مقدرة غير عادية في التفكير والتخيل والإنتاج المتميز.

- الذكاء Intelligent: وهو مصطلح يقصد به مقدرة الفرد على التفكير والتعلّم وحل المشكلات والإنجاز المرتفع في كافة الأعمال.

-التفوق العقلي التحصيلي Mental superiority: وهو مصطلح يشير إلى التحصيل العالي للفرد والإنجاز المدرسي المرتفع.

بالإضافة لما سبق؛ فقد ارتبط مفهوم الموهبة مع مصطلحات أخرى منها (نصر وآخرون، ٢٠١٤م)، (كافي، ٢٠١٦م)، (Tamzini et all., 2017):

- الجدارة أو الكفاءة Competency: ويقصد بها الخبرة والمهارة والمؤهل العلمي والصفات التي يمتلكها الموظف والواجب توافرها لديه ليقوم بعمل معين والمرتبطة بالأداء العالي في العمل

- الإبداع Creativity: هو عملية عقلية يتم من خلالها التفكير بطريقة غير مألوفة لإنتاج أفكار جديدة مبنية على معرفة وخصائص ومواهب شخصية متميزة.

- المهارة Skills: هي التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية، وسرعة في التنفيذ.



- الابتكار Innovation : هو نشاط لتقديم فكرة أو طريقة جديدة في وحدة العمل تتسم بالأصالة والإبداع في التفكير، ويتطلب تنفيذها إحداث تغييرات جديدة.

- التميّز Excellence: هو الجهد الذي يبذله الفرد للوصول لأعلى مستوى مقارنة بالآخرين. في ضوء العرض السابق للمفاهيم المتعددة والمرتبطة بمفهوم الموهبة؛ يُلاحظ أن كل مصطلح يتناول مفهومه مجالاً محدداً من مجالات الاستعدادات والطاقات التي وهبها الله عز وجل للإنسان؛ والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

### جدول يوضح بعض المصطلحات في مجال المواهب والمجالات التي تتبعها

المصطلح	المجالات التي يتناولها المفهوم
الموهبة	الاستعدادات الطبيعية والمتعلقة بالوراثة أو الفطرة.
الذكاء	المقدرة العالية على حل المشكلات، والأداء العالي في استخدام مهارات التفكير المختلفة مثل: التفكير العلمي والتفكير الإبداعي والتفكير الناقد.
العبقرية	تحقيق الإنجاز الفريد والتميّز في مجال التفكير أو العمل أو الدراسة.
التفوق العقلي (التحصيلي)	تحقيق الأداء العالي في المجال التعليمي والعلمي والبحثي.
المهارة	إتقان العمل نتيجة اكتساب المعرفة والخبرة.
الجدارة	الطاقات والمهارات التي يمتلكها الفرد ليكون جديراً لأداء العمل بمستوى مثالي.
الإبداع	تقديم الأفكار والمقترحات وحلول المشكلات، باستخدام مهارات التفكير بشكل غير مقصود وطرق وأساليب متعددة وجديدة ومختلفة عن الآخرين.
الابتكار	تقديم الأفكار الجديدة بشكل مقصود مثل اختراع منتج جديد.
التمييز	النجاح والجودة في أداء العمل بشكل مختلف وفريد مقارنة بأداء الآخرين في نفس العمل.

المرجع: - (فاطمة القحطاني، ٢٠٢١م

ويقصد بإدارة المواهب (Talent Management) بأنها المدخل الإداري الشامل للاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، من خلال تكامل عمليات الاستقطاب وتوزيع الموظفين الموهوبين في المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Paradise,2009). كما تم تعريف إدارة المواهب بأنها عملية منهجية لدورة التخطيط والتنفيذ والتقييم لإدارة استقطاب المواهب عبر وخارج المنظمة، ولتعزيز عمليات التدريب فيها (أبو الجدائل، ٢٠١٣م، ص ١٩).

وفي معجم المصطلحات الإدارية المعاصرة جاء تعريف إدارة المواهب بأنها أحد مجالات إدارة الموارد البشرية، والذي يقوم على تبني المنهج الشامل لاستثمار رأس المال البشري، ويحقق للمنظمة نتائج قصيرة وطويلة الأجل وذلك ببناء ثقافة اندماج ومقدرة ثم كفاءة من خلال تكامل عمليات استقطاب وتطوير وتوزيع الموهوبين وفقاً لأهداف المنظمة (سرحان، ٢٠١٤م، ص ١٠٢٤).

كما تم تعريف إدارة المواهب بأنها المدخل الحديث الذي يشمل استراتيجيات وأدوات تهدف إلى إضافة قيمة للمنظمة من خلال استثمار المواهب الحالية وتوسيع مقدراتها بالتعليم والتدريب واكتساب المعرفة الجديدة وتوفير ثقافة تنظيمية تهتم برعاية وتطوير المواهب (Makram et all., 2017).



## - أهداف إدارة المواهب

- إدارة المواهب العديد من الأهداف منها ( أبو الجدائل، ٢٠١٣م، ص ٥٤)؛ (الزبيدي وعباس، ٢٠١٥م، ص ٣٧):-
  - إعداد الخطط وفقاً لتحديد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من المواهب المطلوبة.
  - استقطاب واختيار الموظفين والطلبة ذوي الأداء المتفوق.
  - تطوير الموظفين والطلبة ذوي المؤهلات العالية.
  - إعداد برامج التدريب والتعليم بالاعتماد على مستويات وتقييم الأداء الفعلي للموظفين والطلبة.
  - تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المنظمة.
- كما تهدف إلى زيادة المقدر على الأداء العالي عند الموظفين الموهوبين وإكسابهم المهارات والمعرفة الجديدة المستمرة، وتوجيه الثقافة التنظيمية نحو رعاية وتطوير المواهب المتنامية، مما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة (Makram et al., 2017).

يُلاحظ أن إدارة المواهب تُعدّ مفهوماً حديثاً لنظامٍ إداري شامل؛ يهدف إلى الاستثمار المتكامل في رأس المال البشري في جميع جوانب التنمية الخاصة بالمهارات والقدرات التي وهبها الله عزّ وجلّ للإنسان؛ وبما يحقق الفائدة والنفع للمجتمع والبشرية.

### ٢- إجابة السؤال الثاني: - ما متطلبات تطبيق إدارة المواهب لتنمية مهارات الطلبة والموهوبين في الجامعات؟

ظهرت العديد من المهارات الجديدة اللازمة للمستقبل في القرن الحادي والعشرين؛ كنتيجة لنقْدَم المجتمع؛ وظهور التطوّرات المتسارعة في التقنيات الحديثة ومتطلّبات سوق العمل المتجددة. وتوجّهت المؤسسات التعليمية والجامعات إلى الاهتمام بتنمية مهارات الطلبة الموهوبين لتلبية الاحتياجات المتجددة لسوق العمل وتحقيق التفوق في المنافسات العالمية.

### تنمية المهارات والمواهب: -

اهتمّ علماء التربية بالتعرف على العوامل التي تدعم من زيادة التعلّم الأكاديمي لدى الطلبة الموهوبين بصورة خاصة؛ حيث أن الطفل الموهوب تبدأ تربيته في المرحلة الأولى من حياته من الأسرة والبيت، ثم تتطور لديه عملية التعلّم واكتساب المعرفة العلمية في المدارس والجامعات والمؤسسات التربوية ( سترنبرغ وديفيدسون، ٢٠١٢م).  
- تُعرّف المهارة Skills: بأنها التّمكّن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية، وسرعة في التنفيذ (كافي، ٢٠١٦م).  
ويُعرّف التفكير لغة:

فكر في الأمر بعمل العقل في مشكلة، للتوصل الى حلها (المعجم الوسيط للفيروز آبادي، ٢٠٠٩م)

اصطلاحاً: هو نشاط عقلي إرادي يهدف إلى تحقيق أمر معين (سليمان، ٢٠١١م، ص ٢٩)

أي بمعنى أنه العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقه جديدة لحل مشكلة معينة.

ويقصد بتنمية المهارات: بأنها عملية شاملة يتم فيها عمل الفرد على تعزيز القدرات والمهارات لديه وتطويرها بزيادة التعلّم الذاتي والتدريب والتجريب؛ فعملية التفكير قوة متجددة لبقاء الفرد والمجتمع معاً في عالم اليوم والغد الذي يتميز بكثرة تدفق المعلومات وتجدها (جمل، ٢٠١٥).

وتأتي أهمية عملية التنمية لمهارات الطلبة والموهوبين بالجامعات؛ بهدف تزويدهم بالمعرفة العلمية المتخصصة لكل مهارة ولكل موهبة؛ وصقل المواهب والمهارات بالممارسة وتطبيق عمليات التدريب والتطوير؛ مما يعمل على تعديل السلوك وتغيير الاتجاهات؛ واكتساب الخبرات.

وتتكامل المنظومة التعليمية الشاملة للمعرفة والمهارات وأدوات التفكير والحوافز والقيم والاتجاهات والاعتقادات ومجتمعات الممارسة المهنية بما في ذلك (جميع الأماكن والأدوات والتقنيات ومصادر المجتمع المحلي ومواقع التعلّم



غير الرسمي: كالمتاحف والمعامل والنوادي الرياضية ونوادي الأنشطة الاجتماعية والثقافية)؛ فهي جميعها مهمة جداً في توفير بيانات تُعَلَّم متكاملة يتم فيها تطبيق الممارسة والتدريب لاكتساب الخبرة العملية (ترلينج وفادل، ٢٠١٣م).  
وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تُقدِّم برامجها لتنمية مهارات الطالبات والموهوبات؛ نظراً لأن الأعمال والوظائف في عالم عصر المعرفة الحاضر تتطلَّب إتقان الموظف للعديد من المهارات، والتي تحتاج إلى مستويات عُليا من المعرفة والمهارات التطبيقية.

ومن خلال الاطلاع على العديد من أدبيات الإدارة التربوية والدراسات السابقة؛ فإن متطلبات تطبيق إدارة المواهب لتنمية مهارات الطلبة والموهوبين في الجامعات وفقاً لأهداف هذه الدراسة: تتكون من تطبيق أربع عمليات أساسية في نظام إدارة المواهب هي: (عملية التخطيط الاستراتيجي، وعملية الاستقطاب، وعملية التطوير والتدريب، وعملية الاحتفاظ).

وفيما يلي تفصيلاً للعمليات الأساسية لإدارة المواهب.

### ١- عملية التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Process

يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في مجال إدارة المواهب حيث يعمل على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالكم والنوع والوقت، في ضوء عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة؛ بالإضافة إلى أنه يكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الطلبة والموظفين، وبالتالي يتم تحديد البرامج التدريبية المناسبة لتطوير نقاط القوة والمواهب لدى الطلبة والموظفين والاستفادة منها (Collings and Mellahe, 2009).

وتتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي عدة خطوات ذكرها كلا من: (حمود والشيخ، ٢٠١٣ م، ص ٥٢)، (الجبوري، ٢٠١١م، ص ١٢٩)، (الفكي، ٢٠١٦م، ص ٨٥)، (Momtazian, 2018):-

- ١ - تحديد الرؤية والتي تمثل طموح الجامعة التي تسعى إلى تحقيقه، وتحديد الرسالة التي تمثل الطرق والأساليب التي يتم اتباعها من أجل تحقيق الرؤية؛ بالإضافة إلى تحديد القيم التي تشكل ثقافة الجامعة.
- ٢- دراسة وتحليل واقع البيئة الخارجية لسوق العمل وظروفها الاقتصادية والتقنية والسياسية، بالإضافة إلى دراسة وتحليل واقع الموارد البشرية الموجودة في البيئة الداخلية للجامعة.
- ٣- تحديد الأهداف الاستراتيجية والتي تمثل النتائج النهائية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.
- ٤- إعداد خطط العمل لإعادة توزيع الموارد البشرية الموجودة حسب المواهب والطاقات في الوظائف الشاغرة المناسبة لاستقطاب المواهب البشرية المطلوبة من خارج الجامعة.
- ٥- وضع الخطط اللازمة لتحديد البرامج والدورات التدريبية لتنمية مواهب الطلبة.
- ٦- متابعة تنفيذ الخطط بصورة دورية مستمرة لتصحيح الأخطاء والسعي للتطوير.

### ٢- عملية الاستقطاب Recruiting Process

تُعرّف عملية الاستقطاب بأنها عملية اكتشاف الموهوبين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في الجامعة سواءً أكان ذلك من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية؛ ثم القيام بعمليات الاختيار والقبول والتعيين وفقاً لمعايير محددة (الزبيدي وعباس، ٢٠١٥م، ص ١١٧).

### ٣- عملية التطوير والتدريب Development and Training process

عملية التدريب تُعرّف بأنها عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد نحو اتجاه تحقيق أهداف المنظمة من خلال إعداده بالتعليم والمعرفة واكتساب المهارات والخبرات التي تساعد على إنجاز العمل؛ ويقصد بعملية التطوير بأنها مفهوم شامل لتنمية الموارد البشرية يتم من خلال عمليات صقل المواهب وبناء المهارات ورفع



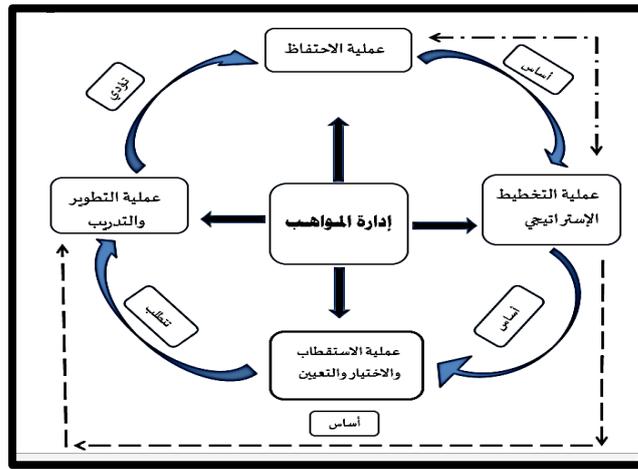
مستوى طاقات رأس المال البشري في المجتمع في جميع جوانبها العلمية والعملية والسلوكية لتحقيق التنمية المجتمعية (أبو النصر ومحمد، ٢٠١٧م، ص ١٦٤).

#### ٤- عملية الاحتفاظ Retention process

تتطلب عملية الاحتفاظ بالطالب الموهوب والموظف الموهوب في الجامعة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي المتكامل لإدارة المواهب؛ والذي يبدأ منذ اكتشاف المواهب، وما يتبع ذلك من التخطيط لتحديد الاحتياجات، ثم العمل على تليتها، ثم وضع حوافز وأنظمة للتقدير والمكافآت، التي تُظهر الاهتمام بمواهبهم وتساعد في الاحتفاظ بهم وعدم مغادرتهم الجامعة والانتقال إلى جامعة أخرى (النجار، ٢٠١٤م).

يُلاحظ في ضوء ما تقدم من الاستعراض السابق لمتطلبات تطبيق إدارة المواهب لتنمية مهارات الطلبة والموهوبين في الجامعات؛ أنّ إدارة المواهب تُشكّل نظاماً إدارياً متكامل فيه مجموعة من العمليات الإدارية بهدف تحقيق الاستثمار الأمثل في تنمية مهارات الطلبة والموهوبين، وصقل المواهب، وإكساب الخبرات: بعمليات التدريب والتطوير، والمحافظة على مستوى الطموح العالي للموهوبين: بالتشجيع المعنوي والمادي.

شكل يوضح التكامل بين عمليات إدارة المواهب



المرجع: - (فاطمة القحطاني، ٢٠٢١م)

- إجابة السؤال الثالث: ما هي أبرز مبادرات وبرامج تنمية مهارات الطالبات والموهوبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

وضّحت وثيقة برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢٢م) مبادرات هادفة في التخطيط الاستراتيجي لاكتشاف الموهوبين؛ وتصميم تجارب تعليمية مبتكرة، وتعميم برامج لتنمية الموهوبين، وبرامج لتكريم المتميزين. وقد صمّمت الجامعة ونفذت العديد من المبادرات والبرامج التي تحقّق أهداف تنمية قدرات الطالبات. حيث يشير العتوم وآخرون (٢٠٠٧م) إلى أهمية تنمية مهارات التفكير لدى الطلبة لأنها مهارات ذهنية يمكن تطويرها وتنميتها بالتعلم الذاتي وبالتدريب والممارسة؛ ومن خلال تطبيق طرق واستراتيجيات تدريبية للطلبة تتم من خلال إعداد المواقف وتهيئة الفرص وتنظيم الخبرات في بيئات تطبيقية تتيح للطلبة اكتساب المعرفة والتعلّم والتجريب والتطبيق والممارسة بإبداع وابتكار وتميّز. وفيما يلي عرضاً لأبرز مبادرات وبرامج تنمية مهارات الطالبات والموهوبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن:



## ١- برنامج موهبة الإثرائي الأكاديمي (٢٠٢١م).

تُنظّم وكالة الجامعة للدعم الأكاديمي والخدمات الطلابية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالشراكة مع مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع (برنامج موهبة الإثرائي الأكاديمي)؛ والذي يتضمن إقامة عدد من الأنشطة النوعية تحت إشراف نخبة من الكفاءات وذوي الخبرة، يتم تقديمها للموهوبات في التعليم العام. وتأتي هذه الشراكة مع مؤسسة الملك العزيز ورجاله للموهبة والإبداع؛ لتحقيق الهدف الخامس لجامعة الأميرة نورة المتمثل بالتوسّع في الشراكات الاستراتيجية المجتمعية المحليّة، وتمكين الجامعة من أداء دورها المجتمعي (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠٢٢م).

## ٢- برنامج استقطاب الموهوبات.

أطلقت جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن " برنامج استقطاب الموهوبات" تعزيزاً لدور الجامعة في مواكبة المسيرة التنموية، والإسهام بفاعلية في دعم التحوّل لمجتمع المعرفة، وتحقيقاً للتنمية المستدامة. ويتضمن البرنامج مساراً مخصصاً لبرامج استقطاب "طالبات المرحلة الثانوية". ويهدف البرنامج إلى: جذب الطالبات المتفوقات والموهوبات للالتحاق بالجامعة؛ والارتقاء بمهارات الطالبات والموهوبات، وصقل مواهبهن لرفع كفاءتهن العلمية وتوجيهها لزيادة قدرتهن التنافسية في سوق العمل؛ وتحقيق كفاءة الانفاق وتقليل عدد سنوات الدراسة للطالبات المتفوقات علمياً؛ ورفع كفاءة المخرجات التعليمية، وتعزيز السمعة المحلية والدولية للجامعة، وتعزيز مشاركة الجامعة في المسابقات والمحافل المحلية والدولية.

ويتضمن برنامج الاستقطاب (نظام التسريع الأكاديمي) وهو نظام يعمل على تسريع المسار التعليمي لطالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على نحو يتناسب مع قدرتهن وتفوقهن العلمي، وتمكينهن من إتمام الدراسة الجامعية في مدة أقصر من المدة المخصصة للبرنامج الدراسي (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠٢٢م).

## ٣- ملتقى تمكين الطالبات الأول في البحث والابتكار بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (٢٠٢٢م).

عقدت كلية التربية (ملتقى تمكين الطالبات الأول في البحث والابتكار بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن عام ٢٠٢٢م)؛ تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية التي تركز على تطوير مهارات البحث العلمي للطالبات في مرحلة الدراسات العليا ومرحلة البكالوريوس؛ ولتشجيعهنّ على تنمية مواهبهن ومهارتهن في التفكير العلمي والإبداعي؛ وللمساهمة في بناء بيئة معرفية بحثية أصيلة، وتعزيز مهارات القرن الحادي والعشرين، وتمكين التبادل الفكري بين الطالبات وأعضاء هيئة التدريس، وإكساب الطالبات مهارات تنظيم وإدارة الأنشطة والفعاليات الأكاديمية. وقد تمّ انعقاده بتنظيم كلية التربية، واشتمل الملتقى مشاركات متنوعة لطالبات الكلية من مرحلتَي البكالوريوس والماجستير تنوعت بين مقترحات بحثية، ومنتجات تربوية ورقمية، وعروضاً للمصنّعات العلمية؛ وتمّ تقديم جوائز للفائزات؛ ومكافآت وشهادات شكر للحاضرات والمشاركات (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠٢٢م).

## ٤- بيوت نورة للخبرات التربوية.

تمّ إنشاء (بيوت نورة للخبرات التربوية) في كلية التربية وهي تتكون من ثلاثة بيوت: بيت الاستشارات والتنمية المهنية، والبيت الرقمي، وبيت المواهب.

وتهدف هذه البيوت إلى: تقديم خدمات استشارية وبحثية وتدريبية وشراكات مجتمعية نوعية، وتقديم دورات تدريبية لتنمية وتطوير التفكير الحر الإبداعي، وورش عمل لصقل مواهب ومهارات الطالبات التقنية والإبداعية: كمهارات الفنون التشكيلية أو الحرف اليدوية والخط العربي، وغيرها من المهارات والفنون والمواهب المتنوعة (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠٢٢م).



## ٥- مركز ( نجاح ) لدعم مهارات الطالبات.

يُقدّم مركز ( نجاح ) في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن العديد من الدورات والورش التدريبية المتخصصة في تنمية المهارات المستقبلية: كدورات مهارات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد، ودورات مهارات نشر المعرفة الرقمية، ودورات برنامج الحوسبة السحابية، ودورات المهارات القيادية للطالبات وخريجات الجامعة. (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠٢٢م).

## ٦- برنامج كفايات القرن الواحد والعشرين "سموق".

أطلقت جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن عام (٢٠٢١م) برنامج كفايات القرن الواحد والعشرين "سموق" بهدف تمكين الطالبات من المهارات اللازمة لوظائف المستقبل المتجددة، وتطوير المهارات لتحقيق توجّهات رؤية المملكة ٢٠٣٠م؛ وتحديداً توجّهات برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يركز على تطوير وتنمية المهارات الأساسية والمستقبلية. ويتكون البرنامج من سبعة مراحل: تبدأ بالوعي وتصل إلى التمكن في مجال التخصص، وفي كل مرحلة يتم استهداف عدد من المهارات والقيم بعد فحص الطالبة بمجموعة من المقاييس التي وضعتها لجان متخصصة لقياس مستوى الطالبة في المهارات المطلوبة لسوق العمل، ثم يتم رسم خارطة طريق لرفع مستوى الطالبة في المهارات التي تحتاج إلى الدعم، ومن ثم إعادة قياس مستوى الطالبة لتسجيل مهاراتها في سجل سموق المهاري؛ كشهادة مؤتقة من الجامعة: يشار بها إلى المهارات والقيم التي تمتلكها الطالبة الخريجة والمرتبطة بمتطلبات سوق العمل (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠٢٢م).

شكل يوضح مهارات برنامج كفاية مهارات القرن الواحد والعشرين "سموق"



المرجع: - (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠٢٢م)

في ضوء ما سبق؛ يتضح اهتمام جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بإطلاق البرامج والمبادرات المتنوعة؛ لتنمية مواهب ومهارات الطالبات والموهوبات؛ ولتوفير بيئة تعليمية وبحثية محفزة للتميز والإبداع؛ تلبي احتياجات سوق العمل، وتحقق تنمية مستدامة؛ وللاستجابة لتوجّهات وتطلّعات خطط التنمية وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠م؛ وبما يسهم في تنمية الموارد البشرية، ويُعزّز مستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي، ويُحقق للمملكة العربية السعودية نجاحاً في اقتصاد المعرفة.



### ثالثاً:- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

**بعد الاستعراض السابق لإجابات أسئلة الدراسة؛ ومن خلال ماورد في خطط التنمية؛ وما تضمنته برامج رؤية المملكة ٢٠٣ من أهداف لتطوير وتنمية الموارد البشرية؛ فإن الدراسة خلّصت إلى النتائج التالية:**

- أهمية تطبيق إدارة المواهب لتنمية مهارات الطالبات والموهوبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ لكونها
- من المفاهيم الحديثة التي تُهدف إلى تنمية الموارد البشرية ومواجهة تحديات المستقبل؛ وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الهاشمي (Alhashimi.2022) التي أكدت على أهمية تطبيق نظام إدارة المواهب في الجامعات؛ لما لها من تأثير على تحسين جودة التعليم، وتحسين المخرجات التعليمية والتربوية، وتوفير الكفاءة العالية لدى الطلبة عند تخرّجهم وعملهم في الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم.
- أنّ متطلبات تطبيق إدارة المواهب لتنمية مهارات الطلبة والموهوبين في الجامعات تتكون من تطبيق أربع عمليات أساسية في نظام إدارة المواهب هي: عملية التخطيط الاستراتيجي لاكتشاف المواهب ووضع الخطط المناسبة لتنميتها؛ وعملية الاستقطاب لجذب الطلبة الموهوبين والتميّزين؛ وعملية التطوير والتدريب لتصميم برامج ودورات متخصصة للموهوبين؛ وعملية الاحتفاظ على مستوى الطموح العالي للموهوبين بتوفير الدعم والتشجيع المعنوي والمادي، وبوضع حوافز ومكافآت وشهادات تقدير وتكريم على الإنجازات والمبادرات وتقديم جوائز على التميّز والتفوق؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبوناصر وآخرون (٢٠١٩م) ودراسة محمد (٢٠١٦م) ودراسة ولفنسبيرجير وهوجينستجن (Wolfensberger and Hogenstijn, 2016) ودراسة محمود (٢٠٢٠م) ودراسة العتيبي (٢٠٢٢م)؛ والتي وضحت نتائجهم أهمية تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي للكشف عن الطلبة الموهوبين بالجامعات، وأهمية تصميم برامج إرشادية للتعرف على مواهبهم وتوجيههم؛ بالإضافة إلى توجيه الاهتمام إلى تطويرهم وتدريبهم لتلبية احتياجاتهم الفكرية والعلمية والنفسية والاجتماعية.
- أظهرت الدراسة الحالية من خلال استعراض أبرز مبادرات وبرامج تنمية مهارات الطالبات والموهوبات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ بأنّ جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تحرص على توفير برامج ومبادرات في بيئة تعليمية وبحثية محفزة للتميّز والإبداع؛ تحقّق تكامل المعرفة والخبرة والمهارة لدى الطالبات؛ والاستثمار الأمثل في مواهب الطالبات، وترفع من الكفاءة الإنتاجية لديهن؛ وتعمل على تمكين خريجة متميزة بالعطاء والإبداع: تلبي احتياجات سوق العمل، وتحقّق التنمية المستدامة في ضوء الاستجابة لتوجّهات وتطلّعات خطط التنمية وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠.

### رابعاً:- تقديم توصيات الدراسة.

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، توصي الدراسة الحالية بما يلي:-
- ١- التأكيد على أهمية تطبيق إدارة المواهب لتنمية مهارات الطلبة والموهوبين في الجامعات؛ حيث تتحقّق أهدافاً متعددة تنعكس بتأثير إيجابي على شخصيات الطلبة والموهوبين، بظهور كفاءتهم في الإنتاجية وإبداعهم في أعمال الوظائف التي يحصلون عليها والمناسبة لميولهم ومواهبهم؛ وبما يحقّق لهم التفوق في المنافسات العالمية.
  - ٢- تطوير نظام لتطبيق عمليات إدارة المواهب والتمثلة في: عملية التخطيط الاستراتيجي لاكتشاف الطلبة الموهوبين؛ وعملية الاستقطاب لجذب الطلبة الموهوبين؛ وعملية التطوير والتدريب لتصميم برامج ودورات متخصصة للطلبة الموهوبين؛ وعملية الاحتفاظ على الطلبة الموهوبين بتقديم الحوافز المادية والمعنوية كالمكافآت وشهادات التقدير والتكريم على الإنجازات والمبادرات، وجوائز التميز والإبداع والتفوق؛ والإجراء:- بأن يتم ذلك من خلال توجيه القيادات



الأكاديمية في الجامعات إلى التخطيط لتطبيق نظام لإدارة مواهب طلبة الجامعة؛ بحيث يتناسب هذا النظام مع تخصصاتها ومجالات تعليمها وتدريبها ونوعية مخرجاتها التي توائم تخصصات سوق العمل.

٣- تصميم برامج متخصصة لرعاية الطلبة الموهوبين بالجامعات، وبرامج خاصة باستقطاب الطلبة الموهوبين؛ والإجراء: - بأن يتم ذلك من خلال إنشاء منظومة إلكترونية؛ تتضمن قاعدة بيانات يتم فيها تسجيل بيانات الطلبة الموهوبين وإنجازاتهم؛ وتوفير نظام للتنسيق والتكامل بين التعليم العام والتعليم الجامعي، للربط بينهم، وتبادل معلومات الطلبة المتميزين أكاديمياً، والطلبة المتفوقين والموهوبين.

#### خامساً: - تقديم مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية.

- ١- إجراء دراسة عن دور إدارة المواهب في تصميم برامج إثرائية خاصة بالموهوبين في التعليم العام.
- ٢- إجراء دراسة عن أهمية إدارة المواهب في تطوير مراكز رعاية الموهوبين في التعليم العام والتعليم الجامعي.

### والحمد لله رب العالمين

وصلِّ اللهم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

#### سادساً: - مراجع الدراسة.

#### أ- المراجع العربية:

- الأحوس، عسيري؛ رشاد، السعيد. (٢٠١٣ م). استراتيجية مقترحة لرعاية الطلاب الموهوبين بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- أبو الجدائل، حاتم صلاح. (٢٠١٣ م). إدارة المواهب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- أبو ناصر، فتحي محمد علي؛ عبود، يسري زكي؛ المحمد، حمدان بن إبراهيم؛ وصالح، شعيب جمال محمد. (٢٠١٩ م). سمات خارطة الطلاب الموهوبين والمتفوقين الدارسين بجامعة الملك فيصل وسبل الرعاية المقترحة لهم. المجلة التربوية، ج ٦٣، ١ - ٢٥. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/971410>

- أبو النصر، مدحت؛ محمد، ياسمين. (٢٠١٧ م). التنمية المستدامة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- برنامج تنمية القدرات البشرية. (٢٠٢٢ م). مسترجع من:

<https://na.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp>

- ترلينج، بيري؛ فادل، تشارلز. (٢٠١٣ م). مهارات القرن الحادي والعشرين. (بدرعبدالله الصالح؛ مترجم). مطابع دار جامعة الملك سعود.

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (٢٠٢٢ م). برنامج استقطاب الموهوبات. مسترجع من:

<https://www.pnu.edu.sa/ar/Deanship/Registration/Talented/Pages/Brief1.aspx>

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (٢٠٢٢ م). برنامج موهبة الإثرائي. مسترجع من:

<https://www.pnu.edu.sa/ar/NewsActivities/Pages/News772.aspx>

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (٢٠٢٢ م). برنامج كفايات القرن العشرين (سموق). مسترجع من:

<https://www.pnu.edu.sa/ar/Deanship/studaffairs/Pages/somoq.aspx>



جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (٢٠٢٢م). بيوت نورة للخبرات التربوية. مسترجع من:

<https://www.pnu.edu.sa/ar/Faculties/Education/Pages/Nora-Homes-for-educational-experiences.aspx>

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (٢٠٢٢م). مركز نجاح. مسترجع من:

<https://www.pnu.edu.sa/ar/Centers/GuidanceCenter/Pages/Brief.aspx>

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (٢٠٢٢م). ملتقى تمكين الطالبات الأول في البحث والابتكار بجامعة الأميرة نورة. مسترجع من:

<https://www.pnu.edu.sa/ar/NewsActivities/Pages/news3124.aspx>

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (٢٠٢٢م). المؤتمر والمعرض الدولي للتدريب والتطوير. مسترجع من:

<https://www.pnu.edu.sa/ar/Deanship/Devandskilldean/pages/firstpreviousevents.aspx>

جامعة الخليج العربي. (٢٠٢٢م). المؤتمر الدولي للموهبة والإبداع تحت شعار: «الابتكار في تربية الموهوبين:

خريطة طريق.. لاستثمار العقول». مسترجع من:

<https://www.agu.edu.bh/en/Events/Pages/Innovation-Conference.aspx>

الجبوري، حسين. (٢٠١١م). التخطيط الاستراتيجي في التعليم. الأردن: الدار العربية.

الجدلي، غادة عبد الحميد. (٢٠١٣م). واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك

عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.

جمل، محمد. (٢٠١٥م). مهارات الحياة الجامعية. دار الكتاب الجامعي.

- حمود، خضير؛ والشيخ، روان. (٢٠١٣م). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. الأردن: دار زمزم للنشر والتوزيع.

رؤية المملكة ٢٠٣٠م. (٢٠٢٢م). مسترجع من: <https://www.vision2030.gov.sa/ar>

الزبيدي، غنى؛ عباس، حسين. (٢٠١٥م). إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الحامد

للنشر والتوزيع.

سترنبيرغ، روبرت؛ ديفيد سون، جانيت. (٢٠١٢م). مفاهيم الموهبة. (داود القرنة، وخلود الدبانة وأسامة البطاينة؛

مترجم). إصدارات موهبة العلمية مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع: العبيكان للنشر.

سرحان، ياسر. (٢٠١٤م). المعجم الاساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة. الرياض:

مركز البحوث في معهد الإدارة العامة.

سلامة، فاطمة أحمد. (٢٠٢٠م). الموهوبين ومهارات القرن الحادي والعشرين. مجلة كلية التربية بالمنصورة.

العدد (١١٢). ٢٠٧٨٠-٢٠٨١. مسترجع من: DOI: 10.21608/maed.2020.199375

سليمان، سناء. (٢٠١١م). التفكير أساسياته وأنواعه. القاهرة: دار عالم الكتب.

عبد الوهاب، علي محمد. (٢٠١٥م). هندسة الاستثمار البشري. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

العتيبي، نوف. (٢٠٢٢م). الاحتياجات الإرشادية للموهوبين في الجامعات السعودية. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، ع ١٩.

٣٧٠-٣٣٧، مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1207888>



العنوم، عدنان؛ الجراح، عبدالناصر؛ بشارة، موفق. (٢٠٠٧م). تنمية مهارات التفكير. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.  
العساف، صالح محمد. (٢٠٠٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبات العبيكان.  
الفكي، كمال. (٢٠١٦م). أساسيات إدارة الموارد البشرية. السعودية: مكتبة المنتبي.  
الفيروز آبادي. (٢٠٠٩م). القاموس المحيط. مكتبة جامعة الملك سعود.  
كافي، مصطفى. (٢٠١٦م). إدارة الموهبة في المنظمات المعاصرة. الأردن: شركة دار الحامد للنشر والتوزيع.  
محمد، السعيد محمد. (٢٠١٦م). نحو إستراتيجية لرعاية الطلاب المصريين المتفوقين الموهوبين ودعم شخصيتهم  
في ضوء خبرات من دول متقدمة. دراسات تربوية واجتماعية، مج ٢٢، ع ٢، ١٥ - ٥٤. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/609918>

محمود، أيمن الهادي. (٢٠٢٠م). المشكلات الأكاديمية والنفسية والاجتماعية للطلبة الموهوبين أكاديميا بجامعة  
الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظرهم. المجلة التربوية، مج ٣٤، ع ١٣٦، ١٠٣ - ١٤٠. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1087096>

منظمة الأمم المتحدة. (٢٠٢٢م). مؤتمر قمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لعام ٢٠١٥م. مسترجع من:

<https://www.un.org/ar/conferences/environment/newyork2015>

النجار، فريد. (٢٠١٤م). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع. مصر: دار المعارف للنشر والتوزيع.  
نصر، أحمد؛ عدنان، أحمد؛ الذبياني، منى. (٢٠١٤م). إدارة الأصول الفكرية. مصر: دار النشر في الجامعات.  
القحطاني، فاطمة بنت محمد سابق. (٢٠٢١م). إدارة المواهب وعمليات إدارة المعرفة مدخل متكامل لإدارة  
الجامعات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. الرياض: مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر.  
هلال، محمد عبد الغني. (٢٠١٠م). إدارة المواهب. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.  
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠٢٢م). خطة التنمية العاشرة للأعوام (١٤٣٥هـ - ١٤٤١هـ/٢٠١٥م - ٢٠٢٠م).

مسترجع من: <https://www.stats.gov.sa/ar/page/72>

#### ب- المراجع الأجنبية:

Al Hashimi,Asma . (2022). Talent Management in Higher education : A Critical

Literature Review. Proceedings of RSU International Research

Conference(2022). Rangsit University.v ol. 114.no.17.p4359-4354.

<https://rsucon.rsu.ac.th/proceedings>

Bradley, Andrew . (2016). (Talent management for universities. Australian

Universities). Journal: Australian Universities .

Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent management: A review

and research agenda. Human Resource Management Review

, Vol. 19, No. 4, pp. 304-313.

Makram,heba, Sparrow, Paul. Greasley, Kay. (2017) "How do strategic



actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 4 Issue: 4, pp.259-378.

Momtazian, Mona (2018). What Is Talent Management And Why Is It Important?. *Experet* . [https://expert360.com/resources/articles/talent-](https://expert360.com/resources/articles/talent-Paradise)

Paradise, A. (2009). Talent Management Defined. *Training Development*, Vol. 63, No.5

- Santosh, S., & Panda, S. (2016). Sharing of Knowledge among Faculty in a Mega Open University. *Open Praxis*, 8(3), 247-

Thunnissen, Marian. (2016) "Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice", *Employee Relations* Vol. 38 Issue: 1, pp.57-7272. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>.

Wolfensberger, Marca, and Maarten Hogenstijn. 2016. "Slow Shift—Developing Provisions for Talented Students in Scandinavian Higher Education" *Education Sciences* 6, no. 3: 31. <https://doi.org/10.3390/educsci6030031>

