

## دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان

يسرى بنت محمد بن سليم المغيرة<sup>1</sup>، أيمن أحمد العمري<sup>2</sup>، عمر هاشم إسماعيل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> باحثة دكتوراه- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

<sup>2</sup> أستاذ دكتور- كلية التربية- قسم الأصول والإدارة التربوية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

<sup>3</sup> استاذ مشارك- كلية التربية- قسم الأصول والإدارة التربوية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

<sup>1</sup> s51573@student.squ.edu.om, <sup>2</sup> a.alomari@squ.edu.om, <sup>3</sup> omerhi@squ.edu.om

قبول البحث: 2022/3/23

مراجعة البحث: 2022 /3/18

استلام البحث: 2022 /3/8

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.4.8>



file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان

يسرى بنت محمد بن سليم المغيرة<sup>1</sup>، أيمن أحمد العمري<sup>2</sup>، عمر هاشم إسماعيل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> باحثة دكتوراه- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

<sup>2</sup> أستاذ دكتور- كلية التربية- قسم الأصول والإدارة التربوية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

<sup>3</sup> أستاذ مشارك- كلية التربية- قسم الأصول والإدارة التربوية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

<sup>1</sup> s51573@student.squ.edu.om, <sup>2</sup> a.alomari@squ.edu.om, <sup>3</sup> omerhi@squ.edu.om

استلام البحث: 2022/3/8 مراجعة البحث: 2022/3/18 قبول البحث: 2022/3/23 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.4.8>

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة السلطان قابوس إحدى الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات مع عدد (7) من قيادات جامعة السلطان قابوس، من الأكاديميين الإداريين في بعض كليات الجامعة وبعض الإداريين بمراكزها المختلفة (مساعد عميد، مدير إداري، رئيس قسم أكاديمي). أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج بناء على أسئلتها من خلال تحليل المقابلات باستخدام برنامج (MAXQDA)، أبرزها: أن التحديات التي تواجه الجامعة في تطبيق إدارة المواهب تنقسم إلى أربعة أنواع (التحديات التنظيمية والإدارية، والتحديات المادية، والتحديات الثقافية، والتحديات التقييمية)، وأن إدارة المواهب تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق الريادة الاستراتيجية يمكن تحديدهما في دورين أساسيين: دور خارجي وآخر داخلي. وأوصت بمجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة منها، ضرورة تصميم استراتيجية لإدارة المواهب بالجامعة، وتبني الريادة الاستراتيجية كمدخل حديث للتطوير، وتخصيص جزء من الميزانية لتوفير الموارد والتقنيات المطلوبة الداعمة للعاملين المهووبين بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب؛ الجامعات الحكومية؛ الريادة الاستراتيجية؛ جامعة السلطان قابوس.

### 1. المقدمة:

تشكل الجامعات كمؤسسات تعليم عالي محورًا رئيسًا في تلبية احتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة خاصة في ظل التغيرات العالمية المتلاحقة، إلا أنها بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، كذلك هي بحاجة إلى تخطيط استراتيجي وامتلاك الرؤية لأهداف الجامعة الريادية، ووصولًا بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم الجامعات المتميزة (هاشم، 2018)، وحتى يتحقق ذلك المركز؛ فإن هنالك العديد من المتطلبات يجب أن تتبناها الجامعات لتجسيدها في بنائها التنظيمي؛ كالابتكار والإبداع والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية، والممارسات الإدارية المتميزة.

وتعد إدارة المواهب إحدى الممارسات الإدارية الحديثة نسبيًا، ولها أهميتها في تقدم الكثير من المؤسسات، حيث إنها وسيلة عملية لبناء الميزة التنافسية وتحقيقها خاصة لقطاع التعليم الجامعي، فعمليات الجذب والتطوير والحفاظ على المواهب المؤهلة عوامل حاسمة لتحقيق النجاح بها، ولهذا يجب الاهتمام بتطبيقها في تلك المؤسسات بما يتماشى مع التغيرات المتوقعة (Rudhumbu & Maphosa, 2015)، فقد أكدت إحدى الدراسات (Alma & Shalabi, 2013) – أن الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق الريادة لأي مؤسسة لا يأتي من خلال الموارد الخارجية للمؤسسات، ولكنه يتكون من خلال الصفات والموارد الداخلية لها، والتي يصعب تقليدها من قبل المؤسسات الأخرى والمتمثلة في المورد البشري، حيث إن رأس المال

البشري كمورد يمثل أداة المؤسسة لتحقيق ريادتها وميزتها التنافسية. الأمر الذي دفع بزيادة الطلب على الموظفين الموهوبين، والبحث عن مصادر إضافية تسمح بجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها؛ لضمان تنفيذ استراتيجياتها التنظيمية، وتحقيق ريادتها الاستراتيجية (McDonnell, et al., 2017). والريادة الاستراتيجية تشكل توجهاً جديداً للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية، وهذا من خلال جمع عناصر الريادة ودمجها مع الاستراتيجية في شكل منظور متكامل يهدف إلى خلق الرفاهية والتكامل بين مستوياتها الإدارية المختلفة. حيث تعد الريادة الاستراتيجية أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالاستخدام الأمثل للمواد المالية والمادية المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة؛ للوصول إلى منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب حديثة للعمليات في مؤسسات التعليم العالي، والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية من خلال ممارسات إدارية تعمل على تشجيع المبادرات الفردية، وتستقطب الموظفين الموهوبين، وتعمل على تنميتهم وتطويرهم للاحتفاظ بهم (رسي وآخرون، 2019). فنجاح أي مؤسسة تعليمية في انطلاقتها نحو تحقيق الريادة في مستوياتها التنظيمية وخاصة الإدارية منها يتم عبر مركز قوتها المتمثل في المورد البشري، والاهتمام بذوي المواهب منهم.

وتعد إدارات مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات الحكومية بسلطنة عمان البوابة المباشرة لتنفيذ خطط وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، لذا فهي بحاجة لتطبيق ممارسات إدارية حديثة، وتفعيل مداخل جديدة للقيام بدورها نحو تحقيق رؤية عمان 2040، ومن تلك المداخل مدخل الريادة الاستراتيجية. من خلال ما سبق جاءت فكرة الدراسة الحالية لدى الباحثين لأهمية إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية في قطاع التعليم الجامعي؛ كونه يشكل أهم القطاعات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في مختلف تنظيماته؛ لإسهامه الفاعل في تطوير التعليم، وتحسينه بما يتناسب والأدوار الجديدة لمؤسساته، التي تمكنها من تحقيق أهداف نظام التعليم العالي؛ نظراً لتزايد الاهتمام بقضايا الموارد البشرية الموهوبة وتطويرها، والريادة في مؤسسات التعليم العالي.

### 1.1.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من تنامي الدراسات حول موضوع إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية خاصة في الدول المتقدمة، إلا أنه في المقابل لاتزال دول الشرق الأوسط تعاني من مشكلة عدم وجود بنية تحتية تؤسس لانطلاق ما يسمى بالريادة الاستراتيجية (أبو جويفل، 2018). فقد توصلت نتائج بعض الدراسات إلى وجود قصور واضح في دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية ثقافة الريادة الاستراتيجية، حيث لا يوجد لدى أغلبها رؤية ورسالة واستراتيجية تتبنى إدارتها الثقافة الريادية، ومنها دراسة الرميدي (2018). كما أوصت العديد من المؤتمرات بضرورة تفعيل دور البحث العلمي في الجامعات بحيث تكون موجهة نحو الاهتمام بالريادة الاستراتيجية، منها المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال (2014)، والمؤتمر الدولي السابع لكلية التربية بجامعة السلطان قابوس (2020) والذي أوصى بضرورة إيجاد بيئة حاضنة للأفكار الريادية التي يقدمها الطلبة والأساتذة، وتوجيه المراكز البحثية والأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان نحو الاهتمام بالريادة الاستراتيجية. كما أن المكتبة العربية تعاني من قلة الدراسات التي تناولت الريادة الاستراتيجية بشكل متعمق، وخاصة في المجال التربوي والأكاديمي (القحطاني، 2015)، وهذا ينعكس مباشرة على قلة الدراسات التي تجمع الريادة الاستراتيجية والمتغيرات الأخرى كمتغير إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية.

وإنطلاقاً من أن جامعة السلطان قابوس هي إحدى مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، بل إنها تمثل الجامعة الحكومية الأولى والتي تسعى في رؤيتها بأن تحافظ على دورها الريادي في مجال التعليم العالي، وخدمة المجتمع داخل السلطنة وخارجها، فمن الضرورة بمكان الاعتماد على الممارسات والمداخل الإدارية الحديثة، لتمييز دولياً بجودة بحوثها العلمية الابتكارية؛ تحقيقاً لرؤيتها المنبثقة من رؤية عُمان 2040، فلن يتحقق ذلك إلا بإدارة مواهب العنصر البشري بها، وعليه فمن خلال إدراك الباحثين للحاجة الماسة لإدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، وتقصي التحديات التي تواجه تطبيقها، انبثقت فكرة الدراسة الحالية.

وبناء على مما سبق، فإن مشكلة الدراسة تكمن في الكشف عن دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات الحكومية بسلطنة عمان وتحديدًا جامعة السلطان قابوس.

### 2.1 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من مجموعة من النقاط، يمكن إيجازها فيما يلي:

- تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية وكلاهما يعدان من أهم وأحدث التوجهات العصرية الحالية.
- المساهمة في مساعدة صانعي السياسة، ومتخذي القرار بجامعة السلطان قابوس في معرفة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب، ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، والذي يساهم بشكل كبير في تحقيق رؤية الجامعة والتي ركزت على ضرورة محافظة الجامعة على دورها الريادي.
- من المؤمل أن تطبق الإجراءات المقترحة التي ستخرج بها الدراسة لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس.

## 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى التحديات التي تواجه جامعة السلطان قابوس في تطبيق إدارة المواهب.
- الاطلاع على دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة السلطان قابوس.
- التوصل إلى الإجراءات المقترحة؛ لتعزيز دور إدارة المواهب في جامعة السلطان قابوس لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

## 4.1. أسئلة الدراسة:

- السؤال الأول: ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في جامعة السلطان قابوس؟
- السؤال الثاني: ما دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر المشاركين؟

## 5.1. حدود الدراسة:

تناولت الدراسة الحدود الآتية:

- الحدود الزمانية: تحدد نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو خريف 2021.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جامعة السلطان قابوس باعتبارها الجامعة الحكومية الوحيدة الشاملة لجميع التخصصات العلمية والإنسانية بسلطنة عمان.
- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على عينة ممثلة من قيادات جامعة السلطان قابوس تنوعت بين مساعد عميد، ومدير إداري، ورئيس قسم أكاديمي.
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب، والدور الذي تقوم به إدارة المواهب لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

## 6.1. مصطلحات الدراسة:

- إدارة المواهب: عرفها بيرجر (Berger, 2020) بأنها النطاق الكامل لعمليات الموارد البشرية، وتتضمن مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز الموظفين ذوي الأداء العالي والاحتفاظ بهم الآن وفي المستقبل. ويعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية تعكسها ممارسات إداري جامعة السلطان قابوس (مساعد عميد، مدير إداري، رئيس قسم أكاديمي) من جذب واستقطاب وتنمية وحفاظة للأشخاص الموهوبين بها.
- الريادة الاستراتيجية: وتعرف بأنها "مجموعة الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها الجامعات؛ لبناء المركز المناسب في السوق، وإيجاد الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها. (Volberda, et al., 2011, p.366) وتعرف الريادة الاستراتيجية إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: الممارسات والوسائل الإبداعية والأنشطة القائمة على البحث عن فرص تطبيق التفكير الريادي ونشر الثقافة الريادية، واستثمار الموارد في جامعة السلطان قابوس؛ لبناء ميزة تنافسية فريدة؛ تحقيقاً لأهداف الجامعة ودورها الريادي.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

## 1.1. الإطار النظري:

ناقش الإطار النظري مفهومي إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية وأهمية كل منهما ودور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

## 1.1.1. مفهوم إدارة المواهب وأبعادها وتحدياتها:

لعل أهم ما يميز التغيرات والتحوليات التي يشهدها القرن الحادي والعشرون هو تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة فقط، إلى الاهتمام بتنمية العقول البشرية والمواهب باعتبارهما مصدر المعرفة والإبداع التي تشكل محور ارتكاز لأي عمل تطويري (محمود، وعضو الله، 2013).

وبعد مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، إلا أن هذا المفهوم نما وتطور بشكل كبير خلال السنوات العديدة الماضية في المنظمات الكبيرة والصغيرة، العامة والخاصة، العالمية والمحلية؛ لإدراكها بأهميته في الحفاظ على ميزة تنافسية عالمية، وظهر ذلك من خلال التنوع في الدراسات البحثية التي تناولته، حيث أصبح موضوعاً نظرياً وتجريبياً رئيسياً للفضول الفكري من مختلف التخصصات (McDonnell, et al., 2017) وفي هذا الصدد ذكر طارق (Tarique, 2021) أن هناك نقصاً في الإجماع فيما يتعلق بتصميم الدقيق لمفهوم إدارة المواهب حيث ظهرت وجهات نظر مختلفة حول المفهوم وذلك اعتماداً على السياق ووحدة التحليل ومستوى التحليل، فالبعض نظر إلى المفهوم بأنه متعدد التخصصات ومتعدد المجالات، والبعض

الأخر نظر إليه كجسر يربط بين الحقول المعرفية المختلفة، وبالتالي تنوع مفهوم إدارة المواهب بشكل مستمر عبر مجموعة متنوعة من التخصصات، بما في ذلك الفنون والترفيه، وعلم النفس الصناعي، وعلم النفس التنظيمي، والمفاهيم العسكرية، والاستراتيجية، وإدارة السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية وعلم النفس المعرفي، ولكونه متعدد التخصصات فقد درس من قبل علماء وخبراء ومهنيين وباحثين متخصصين من مختلف التخصصات، مثل علماء الإدارة والمستشارين والخبراء التنظيميين واقتصادي العمل وعلماء السياسة والإدارة العامة.

ونظرًا لأن الدراسة الحالية تناولت إدارة المواهب في القطاع الجامعي فقد اقتصر الباحثون على استعراض مفاهيم منها، فقد أورد شافعيان (Shafieian, 2014) أن إدارة المواهب تعتبر العملية التي تضمن أن كل موظف هو مناسب لعمله، من خلال مراقبة مواهب ومهارات الموظفين، والتأكد من تطوير وقياس أدائهم والإنتاجية بين الحين والآخر. وعرفها تيباياكو وريثناسونج (Tepayakul, & Rinthaisong, 2016) بأنها وسيلة لإدارة الموارد البشرية الناجحة؛ من أجل تمكين المؤسسة لتصل إلى مستوى عال في السوق وجعل الموظفين الأعلى تأهيلاً هم المؤهلين للتوظيف.

وبالتالي يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها: مقدرة القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية على تنفيذ استراتيجيات متكاملة، أو أنظمة مصممة؛ لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية احتياجات المؤسسة الجامعية الحالية والمستقبلية. وتبعًا لتنوع مفاهيم إدارة المواهب؛ فقد تنوعت الأبعاد المضمنة فيها بناءً على الأبعاد المتضمنة فيها كالاستقطاب للمواهب وتدريبها وتنميتها، واختيارها وتعيينها وتقييم أدائها وإدارته، والاحتفاظ بها، بل أن البعض أطلق على هذه الأبعاد ممارسات إدارة المواهب، والبعض الآخر أطلق عليها عمليات أو استراتيجيات لإدارة المواهب إلا أن هورفاتوفا (Horváthová, 2011) أوضح في دراسته أنه يمكن تلخيص ذلك التنوع، والتعدد في الأبعاد إلى ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المواهب في الجامعات، والتي تضمن توافر مجتمعات المواهب الكافية كمرجع لاستراتيجية إدارة المواهب، وهي: جذب واستقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتتضمن كل عملية من هذه العمليات أو الأبعاد عدداً من الأنشطة ذات الصلة، وتختلف الجامعات في طرق وكيفية إدارة مواهبها تبعًا لذلك.

وفي ضوء ما سبق من مفهوم إدارة المواهب وأبعادها المتنوعة، برز سؤال محوري في موضوع التحديات التي قد تواجه تطبيق إدارة المواهب. وبحسب ما أورده أبو الكاس (2018) في دراسته فإن كلا من مكنسي (Mckinsey, 2010) وليام (William, 2006) حددا عددًا من التحديات التي تعيق تحقيق إدارة المواهب منها: ندرة العمال المهرة، وانخفاض مستويات مشاركة الموظفين في المؤسسة، وصعوبة التوفيق بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة، وزيادة التكاليف، وعدم وجود البرامج الرسمية اللازمة لتلبية احتياجات المواهب، وعدم وجود الممارسات القيادية التي تسعى للتغيير، وافتقار مديري المستوى المتوسط إلى المهارات والالتزام بتطوير رأس المال البشري، وقلة وجود التعاون بين الإدارات المختلفة، ووجود مقاومة من البعض لعمليات التقييم التي تركز على المواهب.

وتبعًا لهذه التحديات الواردة يمكن تقسيمها إلى تحديات متعلقة بالمؤسسة التي ينتهي إليها الموظف، سواء أكانت تحديات تشريعية أو تنظيمية أو إدارية، وتحديات أخرى تتعلق بالفرد ذاته مثل وجود المقاومة من قبل الموظف نحو تقبل التغيير أو عمليات التقييم المرتكزة على المهوابة، أو افتقار المدير المسؤول لمهابة إدارة المواهب أو المهارات اللازمة لاستقطاب والاحتفاظ وتطوير موظفيه كأبعاد أساسية لتطبيق إدارة المواهب في المؤسسة الجامعية.

## 2.1.2. الريادة الاستراتيجية وأهميتها:

إن التطور الذي حدث في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي بشكل خاص، أدى إلى تراكم معرفي، وخبرة عملية واسعة للمؤسسات، وتبعًا لذلك انتقل البحث في مجال الريادة كمدخل للتطوير في بداية الثمانينات من القرن الماضي من دراسة الريادة على مستوى الفرد إلى دراسة الريادة على مستوى المؤسسات (الغامدي، 2021)، وقد كان ذلك نتيجة لتعرض الكثير منها وخاصة مؤسسات التعليم لموجة من التغيرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، دفعها نحو ضرورة إيقاظ الروح الريادية الاستراتيجية داخل تنظيماتها (Bergmann, et al., 2018)، وتعرف الريادة الاستراتيجية بأنها رؤية موجهة بالاعتماد على مستوى المؤسسة في اتباعها للسلوك الريادي الذي يحقق لها المنافسة الناجحة في الاقتصاد العالمي من خلال التعرف بشكل هادف ومستمر على فرصة ريادة الأعمال واستغلالها، والالتزام باستدامة الابتكار كاستراتيجية (Kreiser, et al., 2021) فبذلك يتضح أن مفهوم الريادة الاستراتيجية ينبثق من خلال عملية التكامل بين المنظور الاستراتيجي ومنظور الريادة، فتبرز أهميته من خلال الدور الذي تؤديه مضامين هذا المفهوم ومعانيه.

### • أهمية الريادة الاستراتيجية:

ارتبطت الريادة الاستراتيجية بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساسًا بقدررة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تنبع من الرؤية الواضحة، والمشاركة ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى أنه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل كما أوضحته بن قايد في دراستها (2017) والتي توصلت نتائجها أن نجاح المؤسسات في الريادة الاستراتيجية يتوقف على مدى نجاح منتسبي تلك المؤسسة في بناء الرؤيا ذات الأبعاد الاستراتيجية وبعد النظر في كيفية تحقيق التميز والتفرد للذين لا يستطيع الآخرون تقليدهما. ولذلك فالمؤسسات الجامعية تحتاج إلى تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل حيث ذكر القحطاني (2015، ص. 244) أن تبني الريادة الاستراتيجية يساعد المؤسسة على إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المؤسسة من مجال المنافسة الحالية إلى مجال أوسع من خلال دعم الموقف التنافسي لها محليًا

وعالمياً، ويدفع بالمؤسسة إلى أن تعمل في ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، كما يوجهها إلى تبني هيكلًا تنظيميًا يقلل من معوقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والصناعة.

وعليه فالأفراد في هذه المؤسسات هم مصدر الابتكار والريادة، لذا فهي تبني الأفراد الذين يتمتعون بالمواهب الريادية والابتكارية من خلال تشجيع المبادرات الشخصية، وقبول المخاطرة، وتقديم لهم منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية مقارنة بما يقدمه المنافسون؛ ولن يتأتى ذلك إلا باعتمادها على نوع من الإدارة تهتم بهؤلاء الأفراد الموهوبين القادرين على الإبداع والابتكار، والقيام بالمشروع الريادية والتحرك سريعاً بإنجاز العمل المطلوب كإدارة المواهب.

#### • دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في القطاع الجامعي:

تعد إدارة المواهب منظومة متكاملة من العمليات التي تستخدمها المؤسسة للحصول على الأفراد الموهوبين وتطويرهم من أجل زيادة إنتاجية رأس المال البشري لتحقيق احتياجات العمل الأنية والمستقبلية (Stefko & Sojka, 2014). وفي هذا السياق أكدت دراسة مهجان (Mahajan, 2019) لتحقيق فعالية دور إدارة المواهب في المؤسسة يجب أن تتبنى تلك المؤسسة ثقافة داعمة لتعليم وتطوير رأس المال البشري الموهوب في جميع المستويات الإدارية بها. فبتطبيق إدارة المواهب ستحقق المؤسسات مستويات أعلى في أدائها، كما تسهل عملية التغيير التنظيمي، وهذا الأمر يساعد في إدارة الأموال المخصصة للموارد البشرية وترشيدها بشكل كبير (مناع، 2017). وفي المقابل فإن الريادة الاستراتيجية كما أوضحها بريدجستوك (Bridgstock, 2013) بأنها الكيفية التي ترتبط بسلوك وأداء المؤسسة لاستغلال المزايا التنافسية لها ضمن البيئة التي تشجع على المبادرة، والبحث عن الميزة؛ لتقديم منتجات وابتكارات، والبحث عن أسواق جديدة أو مركز تنافسي استراتيجي من أجل خلق الثروة ولتحقيقها بنجاح في المؤسسة التعليمية، ويرى كل من (حجي وعبد الحميد، 2012؛ والسر، 2017؛ والخيزان والخضيري، 2019)، أنها تتطلب قيادة جامعية، تمتلك رؤية ورسالة واضحة داعمة للتوجه الريادي، وتتصف بالسعي المتواصل والحديث لتطبيق التعليم القائم على الإبداع والابتكار، وتوليد الأفكار، والتأمل، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية من خلال التعليم التطبيقي، وتهتم باحتضان المشاريع الابتكارية، وتحويلها إلى منتجات لتنمية المجتمع، والاستعداد لتحمل المخاطر بما تمتلكه الجامعة من موارد؛ مع تقبل احتمالية النجاح أو الفشل، وتحمل مسؤولية النتائج والمخرجات، والاهتمام بالمبادرات التطويرية، وتشجيع المبادرات التي تدعم التعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع محلياً ودولياً.

لذا فإن تطبيق إدارة المواهب يعد أمراً بالغ الأهمية في المؤسسات الجامعية الطامحة للريادة والمنافسة، فهي جاءت استجابة للتغيرات الحاصلة في سوق العمل والعولمة، والتي أصبحت مهمة أي مؤسسة معها السعي نحو جذب واستقطاب أفضل العناصر من القوى العاملة، والعمل على تطويرها، وتحفيزها على الاستمرار فيها (الجراح وأبو دونه، 2015)، وكذلك في كونها تعمل على إدارة الطاقات الكامنة للأفراد الموهوبين، والمساهمة في تنمية مهاراتهم، فالاستثمار في هؤلاء الأفراد الموهوبين وطاقاتهم تعتبر من أهم الأولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، والمساهمة في تسريع نموها وثباتها في مواجهة المنافسين وفقاً لما أشارت له دراسة النصيري وأبو حسين (2017)، وبالتالي سيظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار الذي سيؤدي إلى تحقيق التميز والريادة لهذه المؤسسات الجامعية عن غيرها.

#### 2.2. الدراسات السابقة:

حاول الباحثون عرض الدراسات ذات الصلة من خلال مسح ما توافر لهم من مصادر مكتوبة ورقمية للدراسات والأبحاث العربية حول موضوع إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية استخدمت المنهج النوعي، فلم يقعوا على دراسات بهذا الخصوص، فقد اعتمدت جميعها على المنهج الكمي كدراسات عربية، إضافة إلى ذلك، فإن الدراسات السابقة ذات الصلة، تناولت ما يخدم هدف الدراسة الحالية من حيث الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب، ودور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، والذي اتضح ندرته حتى في الدراسات الأجنبية، وقد يعزى ذلك لحدائث الموضوع. وفيما يلي استعراض للدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني (من الأحدث إلى الأقدم)، كما تم تحليلها من خلال توضيح الأهداف، والمنهج، والعينة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتعقيب على هذه الدراسات بتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها، وكذلك أوجه استفادة الدراسة الحالية منها، بالإضافة إلى إظهار ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات وفقاً لمحورين:

#### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بتحديات تطبيق إدارة المواهب:

• دراسة موساكورو وودي كليك (Musakuro, & de Klerk, 2021) التي هدفت إلى تحديد تحديات إدارة المواهب في إحدى مؤسسات التعليم العالي العام في جنوب أفريقيا، وتم استخدام المنهج النوعي باستخدام النموذج التفسيري، حيث تم تطبيق المقابلات شبه المنظمة على عينة مقصودة من (7) من متخصصي الموارد البشرية (HR) في جامعة ويسترن كيب، وأظهرت النتائج أن هنالك العديد من التحديات التي كان لها تأثير سلبي على ممارسات إدارة المواهب لمؤسسة التعليم العالي المختارة منها، تحديات مرتبطة بتخطيط القوى العاملة فهي تفتقر ممارسات تخطيط القوى العاملة في جميع الإدارات بالجامعة إلى التوحيد والاتساق، وعدم وجود أهداف تخطيطية طويلة المدى وغياب استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة من حيث التعويضات والمكافآت، كما أن الجامعة لديها قيود مالية في التعويض وميزانيات التأهيل والتدريب، مما يحد من جذب المواهب والاحتفاظ بها، والتنافسية في الرواتب عند المقارنة مع جامعات البلدان المتقدمة أو القطاع الخاص، ونقص التمويل الكافي للبرامج بالجامعة، كما أن التوظيف

- والاختيار يشكل تحدياً لإدارة المواهب من حيث إجراءات المتابعة، حيث تمر بعمليات بيروقراطية طويلة جداً، وتفترق لمعايير عادلة تتسم بالمساواة في التوظيف، كما أن المؤسسة لا تتبنى التكنولوجيا الحديثة بشكل متكامل مما يشكل تحدياً في اجتذاب جيل الشباب الموهوبين للعمل بها.
- قامت إيمان (2019) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى إدراك مسؤولي إدارة الموارد البشرية لمفهوم إدارة المواهب وحدود ممارستهم لبرامجها وتطبيقاتها والتحديات التي تواجههم نحو تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة أداة الدراسة، وقد تم توزيعها على (97) مسؤولاً للموارد البشرية كعينة للدراسة، وأظهرت النتائج أن هنالك وعياً وإدراكاً بسيطاً لمفهوم إدارة المواهب، وإلا أن إدارة المواهب المؤسسية تواجه العديد من التحديات تمثلت في ضعف تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة في تلك المؤسسات، وغياب الرؤية الاستراتيجية وضعف التخطيط السليم في تحديد الأهداف، وعدم وجود معايير عادلة في تقييم جهود العمال مما يضعف الدافع نحو العمل الجاد، وتحد من فرصهم في التكوين والتطوير، عدم تناسب الرواتب والأجور مع القدرة الشرائية العامة مما يؤدي إلى انعدام الحافز، وتدني مستويات الأداء ويحد من مبادرات الإبداع، وعدم السماح للموظفين بالمشاركة في التسيير واتخاذ القرارات الإدارية.
  - هدفت دراسة هوارد (Howard, 2019) إلى معرفة التحديات التي تواجه الموارد البشرية وموظفي التطوير التنظيمي عند تنفيذ إدارة المواهب في مؤسسات القطاع العام في كارولينا، وتضمنت العينة (15) من موظفي الموارد البشرية من الوكالات الحكومية المحلية في ولاية كارولينا الجنوبية، حيث استخدمت المنهج النوعي وكانت المقابلات أداة للدراسة، وأظهرت النتائج إن إدارة المواهب تمارس في مؤسسات القطاع العام في ولاية كارولينا الجنوبية، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات تمثلت في: قضايا التوظيف، ونقص التمويل للموارد (الأجور والميزانية)، وإدارة الوقت (قيود الوقت)، والمنافسة، والمشاركة، وضعف الاستجابات للتغيير (قبول التغيير ومقاومته).
  - وقام كمال ولقمان (Kamal & Lukman, 2017) بدراسة هدفت للكشف عن التحديات التي يواجهها عمداء الجامعات العامة في ماليزيا نحو تطبيق إدارة المواهب، وتم استخدام المنهج النوعي من أجل جمع المعلومات بمقابلة (3) من عمداء ثلاث جامعات، وأظهرت النتائج أن التحديات التي أوردتها عمداء تلك الجامعات اندرجت ضمن جميع مراحل إدارة المواهب سواء أكان جذب المواهب وتوظيفها، وتنمية المواهب والاحتفاظ بها، وتمثلت في عدم وجود نظام دعم كامل للمواهب من الأكاديميين والإداريين، وضعف التخطيط لجذب ذوي الخبرة المتخصصة من أعضاء هيئة التدريس الموهوبين، ولا يوجد نظام واضح يحقق التوازن بين احتياجات الجامعات من الخبرات والمؤهلات الأكاديمية للمرشحين والمرشحين المنتخبين لملاء الشاغر بها، وعدم خطة استراتيجية محددة لجذب المواهب من خارج ماليزيا، والنقص المستمر في الموهوبين من الأكاديميين والإداريين، والتنافس مع الجامعات الأخرى محلياً أو دولياً حيث ترك الكثير من الأكاديميين وظائفهم بسبب موقع أفضل في المؤسسة الجديدة وراتب أفضل عن الجامعة التي يعملون بها.
  - أجرى كل من حجازي، حجازي، مكداشي وبازيح (Hejase, et al., 2016) دراسة هدفت استكشاف استراتيجيات وممارسات 'إدارة المواهب' والتحديات التي يواجهها مديرو الشركات المبحوثة في تنفيذ إدارة المواهب في لبنان، وتكونت عينة الدراسة من (35) مديراً ومختصاً في الموارد البشرية لديهم، طبق عليهم الاستبيان كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن أظهرت النتائج أن نسبة (67%) من المستجيبين يرون ان المؤسسات لديها مبادرات لإدارة المواهب، كما أن هناك حاجة إلى المزيد من الممارسات لتطبيق إدارة المواهب، وأن أهم ثلاثة تحديات حددها المستجيبون مرتبة على النحو التالي على التوالي هي: 'اكتساب المواهب' بنسبة (50%)، التحدي الثاني هو 'التعويض' (50%)، التحدي الثالث هو 'تقييم الأداء' (43%) أما التحدي الرابع هو 'الاحتفاظ بالمواهب ومعدل دورانها' (40%).

#### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب والريادة الاستراتيجية معاً.

- قام لي كي وجيا كي (Li Qi & Jia Qi, 2021) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير إدارة المواهب وعلاقتها بمشاركة الموظفين في المجال الأكاديمي بماليزيا كأحد العوامل المؤثرة في الريادة الاستراتيجية للجامعات وكذلك التحليل للاستراتيجيات المستخدمة لزيادة مشاركة الموظفين، وتم إجراء مراجعة الأدبيات لتوفير فهم أفضل لإدارة المواهب وإشراك الموظفين وتحديد قضايا إدارة المواهب التي تؤثر على مشاركة الموظفين. وأظهرت النتائج أن قضايا مثل البيروقراطية، والتدخل وعدم فعالية نظام إدارة الأداء تؤثر على تطبيق إدارة المواهب، وأن الاحتفاظ بالمواهب لها علاقة إيجابية مع مشاركة الموظفين، لذا أوصت بضرورة زيادة مستويات مشاركة الموظفين وتجنب البيروقراطية بينهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم باستخدام تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظف وبالتالي يؤثر في تقليل مشكلة نقص المواهب، وزيادة مستوى الاحتفاظ بالمواهب واكتساب المواهب المناسبة للمؤسسة.
- أجرى اللوقان (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، ومعرفة معوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وكانت عينة الدراسة طبقية عشوائية بلغت (401)، طبقت عليهم استبانة، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة، وجاءت درجة معوقات إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية كبيرة.

- قامت داود وعلي (2017) بدراسة هدفت إلى تحديد دور استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها في الأداء الريادي للمنظمة بأبعاده المتمثلة في (التخطيط المسبق، الكفاءة، الفاعلية)، استخدمت المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة على عينة مكونة من (38) مديرًا، و المقابلة على (7) من مديري المصارف المبحوثة، أظهرت النتائج أهمية الأخذ بجميع متطلبات إدارة المواهب من استقطاب المواهب وتطوير المواهب وتوجيه المواهب وإدارة إداء المواهب والاحتفاظ بالمواهب مما يعزز التوجه الاستراتيجي لها نحو أداء متميز في عملها وفق المتطلبات البيئية كما أن هنالك تأثير ذا دلالة معنوية لإدارة المواهب على الأداء الريادي للمنظمة.
  - أجرى العبيدي، والتميمي (2017) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية مستخدمة الأبعاد التالية لإدارة المواهب (الذكاء الاستراتيجي وقد تضمن الأبعاد الثانوية الآتية: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤيا المستقبلية، الدافعية، المشاركة)، في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع والابتكار، التطوير والتوسع في الميزة التنافسية، تحمل المخاطرة)، وتم استخدام المنهج الوصفي بتطبيق الاستبانة كأداة على عينة مكونة من (120) فردًا من المديرين والعاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب تحقق الريادة الاستراتيجية، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية وتؤمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة المبحوثة.
- من خلال ما تقدم من عرض لنماذج من الدراسات التي استطاع الباحثون الحصول عليها، يمكن استخلاص ما يلي:
- أن جل الدراسات التي تناولت التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب جاءت دراسات اجنبية وليست عربية عدا دراسة إيمان (2019) والملاحظ أن تلك الدراسات استخدمت المنهج النوعي والمقابلة كأداة وفي القطاع الجامعي، أما الدراسات التي أجريت في البيئة العربية كانت دراسات كمية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهنا تتميز الدراسة الحالية في كونها دراسة عربية تتبع المنهج النوعي وفي قطاع الجامعات وهي جامعة السلطان قابوس، بعكس الدراسات الأخرى التي أجريت في البيئة العربية وهي دراسات كمية، وأجريت في مؤسسات عامة.
- كما أن دراسات المحور الثاني المتعلق بإدارة المواهب والريادة الاستراتيجية وما تمثله من الأدب النظري أغلبها أجريت في المؤسسات العامة من المصارف والشركات عدا دراسة اللوقان (2020) التي أجريت على القطاع الجامعي، وهي دراسات كمية من حيث الهدف والمنهجية، وهنا يكمن الفرق الجوهرى بينها وبين الدراسة الحالية، فمع أهمية الدراسة الكمية في معرفة الظاهرة وإمكانية تعميمها إلا أن جوهر الدراسات النوعية تسهم في حث الأفراد على التفكير بصوت مسموع (Think aloud)؛ بحيث تسمع أصواتهم (Voices) التي قد لا تستطيع الأدوات الكمية استنطاقها (Levy, 2015)، كما أن معظم الدراسات تناولت مسؤولي الموارد البشرية والإداريين سواء أكانوا في مؤسسات عامة أو قطاع التعليم الجامعي، وبناء عليه تتشابه الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة الحالية من الإداريين بجامعة السلطان قابوس سواء أكان مساعد عميد، ومدير إداري، ورئيس قسم أكاديمي.
- تتميز هذه الدراسة بجمعها بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية في دراسة واحدة في خضم ندرة الدراسات العربية حول هذا الموضوع وبالمنهجية النوعية والاستعانة ببرنامج (MAXQDA). وفي المقابل فقد استفاد الباحثون من تلك الدراسات الكمية وغيرها من الدراسات النوعية المماثلة في بناء الإطار النظري، وصياغة الخطوط العامة للمنهجية المتبعة، وتحديدًا في صياغة صحيفة المقابلة كأداة للدراسة الحالية.

### 3. إجراءات الدراسة:

#### 3.1. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج النوعي، والذي يقوم على دراسة الظاهرة في ظروفها الطبيعية باعتبارها مصدرًا مباشرًا للبيانات، في محاولة لفهم الظواهر أو تفسيرها من حيث المعاني التي يجلبها الناس إليها (Hennink, et al., 2020)، وبالتالي فإن إجراء البحث النوعي يتطلب بشكل فعال تعلم الأساليب واستيعاب المفاهيم والافتراضات التي تكمن وراء الظاهرة، حيث أشار تين هاف (Ten Have, 2004, p.5) أن الباحث يسعى في المنهج النوعي إلى الكشف عن المعاني الخفية، والملاح غير الواضحة، والتفسيرات المتعددة، والدالات الضمنية، والأصوات غير المسموعة"، وهو بذلك يختلف عن المنهج الكمي الذي يعتمد على التحديد الكمي للظاهرة من دون التعمق في فهمها.

وبناء عليه، فإن الدراسة الحالية قامت بدراسة دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الاستماع لأصوات القادة الإداريين في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، ومعرفة آرائهم حول ذلك سعياً لتحقيق فهم أعمق للتحديات التي تواجههم لتطبيق إدارة المواهب، وأهم الحلول المقترحة، لكونهم يشكلون سياق الدراسة الحالية؛ نظرًا لكون البحث النوعي يسمح بجمع البيانات لأي ظاهرة وفهمها بعمق.

#### 3.2. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة الحالية هم من قيادات جامعة السلطان قابوس، من الأكاديميين الإداريين في بعض كليات الجامعة وبعض الإداريين بمراكزها المختلفة (مساعد عميد، مدير إداري، رئيس قسم أكاديمي)، وبما أنه ليس الهدف من البحث النوعي هو التعميم وإنما الإثراء، فقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (7) أفراد، والعينة المقصودة ليس بالضرورة أن تكون كبيرة العدد، لكن يكون الاختيار قائماً على مدى الإثراء الذي يبديه المشاركون؛ بحيث تكون مصدرًا ثريًا للبيانات؛ أي أن العينة المقصودة تستمد قوتها من مدى ما تسهم به من إثراء لبيانات الدراسة، وتحقيق هدفها في ضوء الإطار النظري



والتساؤل المطروح (Creswell, & Zhang, 2009) ويبدأ اختيار العينة المقصودة بتحديد ماهية وخصائص المجتمع الذي ستؤخذ منه هذه العينة. وأهم خاصية لمجتمع الدراسة الحالية هو بعض القيادات الإدارية بجامعة السلطان قابوس، وقام الباحثون، بعد الحصول على إذن الجهة المعنية، بالاتصال شخصياً بعدد منهم لشرح موضوع الدراسة ومعرفة مدى استعدادهم للمشاركة فيها. وقد وضع الباحثون معيارين لاختيار العينة: (1) الاستعداد للاشتراك في الدراسة والرغبة في ذلك. (2) الذين أمضوا خمسة أعوام دراسية في منصب قيادي إداري، قياساً على ما هو معمول به في الترشيح للمناصب القيادية في مؤسسات عالمية كما ذكر القحطاني (2013) من أن فترة شغل المنصب لأربع سنوات تكفي لأن يقدم الفرد ما لديه، وتتضح معالم رؤيته في ذلك المنصب خلال تلك السنوات الأربع.

سياق الدراسة: تمت مرحلة جمع المعلومات من بعض قيادات جامعة السلطان قابوس والتي تعدّ أول جامعة عمانية حكومية في سلطنة عمان، وتمتع بالاستقلال "الإداري" والمالي عن الوزارات الحكومية المعنية بالتعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، ورؤيتها تنص على أن تحافظ الجامعة على دورها الريادي في مجالي التعليم العالي وخدمة المجتمع داخل السلطنة، وقد تم الحرص على أخذ الموافقات قبل إجراء المقابلات من خلال التواصل عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف. ولأن الدراسة قامت في سياق تلك القيادات بالجامعة، فإن من المهم توضيح سياق عملهم كجزء لفهم وتوضيح عينة الدراسة، حيث إن هذه القيادات لها دور في تطوير العملية التعليمية بالجامعة، وساهمت في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.

الموثوقية: تبنت الدراسة بعض من معايير جوبا في الحكم على موثوقية البحث النوعي (trustworthiness) (Lincoln & Guba, 1985)، وهي: المصدقية (credibility)، والتأكيد (confirmability)، والاعتمادية (dependability). وفيما يتعلق بمعيار المصدقية، فقد ذكر لينكولن وجوبا أنه يقصد به الصدق الداخلي للبحث والقيمة الحقيقية له من خلال ما يقوم الباحث من عرضه من حقائق وبيانات بصورة دقيقة، من خلال تنوع المصادر والأساليب (Athens, 2010; Lincoln & Guba, 1985)، ولضمان ذلك تم التأكد من الصدق الداخلي للبيانات من خلال التعمق في قراءة المدونات الكتابية للمقابلات عدة مرات، وكذلك تنوع في فئات المستجيبين من قيادات جامعة السلطان قابوس من مساعد عميد، ومدير إداري، ورئيس قسم أكاديمي (Lincoln & Guba, 1985)، أما معيار التأكيد (confirmability)، فيقصد به مناقشة وجهات النظر المعارضة، وتفسيرها وتعليل الاختلاف بدرجة منطقية (Lincoln & Guba, 1985)، وهذا ما تم عمله في عرض النتائج ومناقشتها من الدراسة الحالية، حيث تم استعراض كل وجهات النظر بكل موضوعية، وكذلك كان هناك مطابقة لما تم تدوينه من مقابلات.

وآخر معيار هو الاعتمادية (dependability) ويقصد به الاحتفاظ بالوثائق والسجلات، وتدوين كل إجراءات المقابلات بالتفصيل (Lincoln & Guba, 1985)، وقد تحقق هذا المعيار من خلال ما تقدم من تفاصيل حول إعداد المقابلات، وعينة المقابلات، وطرق تحليل البيانات، وغيرها من التفاصيل، وكذلك تم عمل سجل ميداني يتضمن أسماء المشاركين، وتواريخ المقابلات، وبياناتهم، ومدونات المقابلات الكتابية والصوتية.

### 3.3. أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة مقابلات فردية شبه مقننة مع عينة الدراسة لجمع البيانات من كل مشارك على حدة؛ للتعرف بشكل واسع على وجهات نظرهم حول الموضوع قيد الدراسة؛ لأن هذا النوع من المقابلات شبة المقننة يتيح الفرصة للمشاركين للتحدث بحرية حول وجهة نظره، وتتيح كذلك للباحث الحصول على معلومات غنية وواضحة عن آراء المشاركين (Lichtman, 2012)، وعليه فإن هذا النوع من المقابلات هو الأنسب لموضوع الدراسة حيث تسمح بالتفصيل في الحوارات والمناقشات، وطرح الأفكار والآراء من خلال توجيه الأسئلة المفتوحة للمستجيبين في موضوع إدارة المواهب، والريادة الاستراتيجية وبذلك تسهم في فهم مختلف الآراء حول موضوع الدراسة، والكشف عن التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في جامعة السلطان قابوس ودور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، تم عقد المقابلات وجهاً لوجه في أماكن عمل المشاركين من عينة الدراسة، ما عدا مقابلتين تم عقدهما عن بعد عبر منصة جوجل ميت (Google meet) وذلك لرغبة المشاركين في ظل جائحة كورونا الحالية، وتراوح زمن المقابلات بين (45) دقيقة إلى ساعة وربع، كما تم تسجيل المقابلات بعد أخذ الإذن من المشاركين، وكان سبب تسجيل البيانات يكمن في الحصول على الكثير منها مع تحسين دقتها حول مواقف المشاركين تجاه القضية قيد الدراسة، وقيمون خبراتهم نحوها، وتفضيلاتهم لها (Gray, 2021).

### 4.3. الأساليب الإحصائية:

تم استخدام التحليل الموضوعي لتحليل البيانات النوعية (Thematic Analysis) وهذا النوع من التحليل يتضمن تنظيم البيانات وتصنيفها إلى مجموعات أو مواضيع تساعد على فهم البيانات وصنع معنى مفهوم لها، وهو يتضمن عدة مراحل قام الباحثون باستخدامها (Clarke & Braun, 2018) حيث تم الاستعانة ببرنامج محوسب مختص بتحليل البحوث النوعية، يسمى MAXQDA إصدار 2020، من خلال عدة خطوات كما يلي:

- الاستماع إلى المقابلات التي قام الباحثون بتسجيلها، وكتابة هذه المقابلات بكل ما ورد فيها من كلمات المشاركين، دون التفاوضي عن أي كلمة، أو تعليق ذكره المشارك؛ خوفاً على أهمية البيانات التي أدلى بها المشاركون، وإمكانية الاستفادة منها لاحقاً، مع إعطاء تعليقات المشاركين جميعهم الأهمية ذاتها.
- إدخال البيانات التي تم كتابتها وتجميعها من المقابلات، إلى برنامج تحليل البحوث النوعية (MAXQDA).

- قراءة المقابلات مرة أخرى من خلال البرنامج بتأن؛ لاستخلاص المفاهيم المبدئية التي تمثل كلمات المشاركين في الدراسة، عن الظاهرة قيد الدراسة، ويُطلق على هذه العملية الترميز (Coding) وهي تتضمن وضع نظام لفهرسة البيانات من خلال إنشاء مجموعة من الفئات أو categories أو الرموز codes القيام بعد ذلك بفهرسة مقاطع البيانات وفقاً للرموز التي تم إنشاؤها (Hennink, et al., 2020). وقد تم إنشاء الفئات بالطريقة الاستقرائية inductive من خلال "الانغماس في تفاصيل البيانات لاكتشاف الأنماط patterns، والموضوعات themes، والعلاقات المتبادلة interrelationships الأهمية (Johnson & Christensen, 2019). وقد استلزمت هذه العملية قيام الباحثون بقراءة النصوص قراءة متأنية ومتعمقة من أجل التوصل إلى الصورة الكاملة لما تحتويه المقابلات قبل البدء في عملية الترميز، مسترشدين في ذلك بأسئلة الدراسة إلى جانب المفاهيم التي تم اكتسابها من مراجعة للأدب النظري المرتبط بالدراسة.
- وبعد الانتهاء من عملية الترميز جاءت الخطوة التالية، وهي استرجاع المقاطع المفهرسة وفقاً للموضوعات التي تعالجها، ثم نقل هذه المقاطع من برنامج MAXQDA إلى برنامج Word من أجل طباعتها تمهيداً لتحليلها، وقد أسفرت عملية التحليل عن بروز موضوعين يرتبطان بأسئلة الدراسة، وهي: تحديات تطبيق إدارة المواهب بالجامعة، ودور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وفي كل موضوع برزت مجموعة من العناصر. وفي الجزء التالي من الدراسة يعرض الباحثون هذه النتائج.

#### 4. عرض نتائج الدراسة:

##### 1.4. نتائج السؤال الأول: "ما التحديات التي تواجه جامعة السلطان قابوس في تطبيق إدارة المواهب؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات المشاركين في المقابلات الفردية الشبه المقننة بطريقة التحليل الموضوعي باستخدام برنامج MAXQDA، وقد كشف التحليل أن آراء المستجيبين أشارت إلى وجود أربعة أنواع من التحديات تواجهها جامعة السلطان قابوس في تطبيق إدارة المواهب، هي: التحديات التنظيمية والإدارية، والتحديات المادية، والتحديات الثقافية، والتحديات التقييمية، كما يوضحها الجدول (1).

التحديات	المبررات	التكرار
التحديات التنظيمية والإدارية (*6)	عدم وجود هيكلية واضحة لإدارة المواهب.	7
	عدم وجود وحدة خاصة لإدارة المواهب بالجامعة.	5
	غياب نظام إدارة المواهب في الخطة الاستراتيجية للجامعة.	2
	إجراءات قانونية وتشريعات مقيدة تحد من الابتكار وإبراز المواهب	3
	ندرة وجود معايير للبرامج والأنشطة الجامعية في تطوير إدارة المواهب.	1
	كبر حجم المؤسسة الجامعية	1
التحديات الثقافية (*4)	تدني مستوى الإلمام الفردي والجماعي بماهية إدارة المواهب.	2
	غياب الوعي بدور العاملين المؤهوبين.	3
	قلة اهتمام بعض الرؤساء والقيادات بأخذ آراء الموظفين.	5
التحديات المادية (*3)	الموظف نفسه وخصائصه النفسية والاجتماعية والثقافية.	1
	نقص الإمكانيات المالية الكافية لتمويل احتياجات الجامعة في مجال إدارة المواهب.	2
	انخفاض ميزانية الدورات التدريبية المحددة سابقاً	2
التحديات التقييمية (*2)	صعوبة اقناع بعض القيادات بأهمية زيادة المخصصات المالية للدورات التدريبية.	1
	ضعف تقدير العاملين المؤهوبين من بعض القيادات	2
	المعايير التقييمية لا تلمس النقاط الأساسية التي تسهم في تطوير أداء الموظفين وإبراز مواهبهم وقدراتهم الوظيفية	1

\*مجموع التحديات

في إطار تحليل إجابات المشاركين في المقابلات الفردية شبة المقننة تبين أن هنالك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب بالجامعة تم إدراجها من قبل الباحثين في مصطلحات محددة كما تشير نتائج الجدول السابق (1) وهي على النحو التالي:

##### • التحديات التنظيمية والإدارية:

تشكل التحديات التنظيمية والإدارية عائقاً كبيراً أمام إدارة المواهب المؤسسية، باعتبار أن أية تحد في التنظيم سينعكس على كل أداء العاملين، وما يؤدونه من مهام وأنشطة في المؤسسة الجامعية، وتعتبر هذه التحديات نواة أي إشكاليات تحدث داخل المؤسسة؛ لأن البيئة التنظيمية تعد مركز الأساس الذي يرتكز عليه نجاح المؤسسة، وهي تتمثل في النواحي التالية كما أوردها المشاركون: عدم وجود هيكلية واضحة لإدارة المواهب، وعدم وجود وحدة خاصة لإدارة المواهب بالجامعة، وغياب نظام إدارة المواهب في الخطة الاستراتيجية للجامعة، وكثرة الإجراءات القانونية والتشريعات المقيدة، وندرة وجود معايير للبرامج والأنشطة الجامعية في تطوير إدارة المواهب، وقد عبر عنها أحد المشاركين بقوله: "من وجهة نظري عدم وجود خطة واضحة لإدارة المواهب في الجامعة" كما أشار المشاركون جميعهم في ذات السياق بأنه "لا توجد هيكلية واضحة لإدارة المواهب في الجامعة فهي لا تظهر في الهيكل

التنظيمي، كما أنها غير محددة في الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس"، وأوردت مشاركة أخرى، أن كبر حجم المؤسسة شكل تحديًا لتطبيق إدارة المواهب بالجامعة حيث عبرت عن ذلك بقولها: نحن كجامعة أعدادنا كبيرة فيمكن إن كنا مؤسسة صغيرة سيسهل تطبيق إدارة المواهب ولكن حجم المؤسسة الكبير ممكن يشكل تحديًا لإدارة الجامعة في أنها تطبيق إدارة المواهب، وعملية ضبطها والتحكم فيها صعبه ويشكل تحديًا لتطبيقها في رأيي". كذلك تدرج الجوانب التشريعية والقانونية ضمن التحديات الإدارية التنظيمية بالمؤسسة كما يرى الباحثون. وما يؤكد ذلك ما عبر عنه أحد المشاركين بقوله: "حيث لا يوجد مناخ قانوني يمكن أن يسهل تطبيق إدارة المواهب بالجامعة لأنها غير واضحة في الهيكلية التنظيمية للجامعة" ومن الأمثلة الواضحة على هذا العنصر ما قاله أحد المشاركين في هذا الصدد: "أنت كموظف في أحيان كثيرة ملتزم بنصوص قانونية ومن الصعب تجاوزها فمثلًا الشخص المبدع أو المثابر وتقارنه بشخص كسول غير مثابر فما تقدر تكافئ هذا وتعاقب ذلك الا في ضوء القانون والقانون يقول: أن هذا الموظف يداوم ولا ما يداوم؟ هنا لا توجد لك فسحة في الانظمة والقوانين تتيح مثل إيجاد هذه الأشياء، أو الاهتمام بهؤلاء المواهب والمبدعين وهي إحدى المعوقات الصعبة التي ممكن تواجه إدارة المواهب.

#### • التحديات الثقافية:

تمثلت هذه التحديات وفقًا لاستجابات المشاركين فيما يلي: تدني مستوى الإلمام الفردي والجماعي بماهية إدارة المواهب، وقد عبر عنه أحد المشاركين بقوله: "أحد المعوقات أو التحديات هو المفهوم نفسه وهو معوق كبير جدًا فما هي المواهب ثاني شيء اختلاف الأفراد فيما بينهم في عملية استيعاب التطوير أو الانماء فإذا كانت المواهب هنا ستتناول الانماء فكثير من الناس يكتفون فيقولون أنا لا أريد فهنا تأتي صعوبة في التعامل معهم" ومن الأمثلة الواضحة على هذا الرأي ما قاله أحد المشاركين نحو هذا التحدي "أرى عدم وضوح مفهومها فأنا أتساءل هل يوجد تعارض بينها وبين إدارة الموارد البشرية الحالية؟؟؟"

كذلك فإن غياب الوعي بدور العاملين الموهوبين في المؤسسة كما يبدو يشكل تحديًا ثقافيًا، فقد قال أحد المستجيبين في هذا الصدد: "للأسف فنحن في كثير من الأحيان غير قادرين على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ونستغل موهبته.

وقلة اهتمام بعض الرؤساء والقيادات بأخذ آراء الموظفين، حيث عبر أحد المستجيبين عن ذلك بقوله: "أرى أن هنالك معوق واحد فقط وهو الشخصيات القيادية الموجودة في المؤسسة يسيطر عليها الفكر القديم فحسب ولا ترى صحة لرأي سوى رأيها" وأكد مشارك آخر على هذا الرأي كونه أحد القيادين بالمركز الثقافي بالجامعة بتعبيره "صعوبة اقناع القيادات بأهمية إدارة المواهب، بدليل لا يوجد قيادات تستطيع أن تعين وتحدد الشخص المناسب كمتطور للبرامج في المكتبات واخر يمتلك المهارات المناسبة للتعامل مع الناشئين أو تستطيع أن تتعامل مع الكفاءات الحقيقية في أثناء التقدم للوظيفة، وحينما تقول رايبك في ذلك لا يسمعونك"

وقد يكون من التحديات الثقافية كما هو وورد في الجدول أعلاه: الموظف نفسه وخصائصه النفسية والاجتماعية والثقافية، ففي هذا الصدد يشير أحد المشاركين بعبارة تجسد هذا الرأي بقوله: "ضغوط العمل تجعل الانسان ينسى موهبته، وإذا أعطي الشخص عمل يحبه سيبدع فيه وإذا كان يمتلك مهارات تطور ذلك العمل، ولكن أحيانًا بعض البرامج التي يمكن أن تطور الشخص تقام في غير أوقات الدوام الرسمي وتجعل الاشخاص الموهوبين يعانون لعدم قدرتهم على الالتحاق بها وأنا واحدًا منهم لا أريد الالتحاق في الفترة المسائية"

وفي المقابل نجد من يرى عكس ذلك من المشاركين ومن ذلك قوله: "يكفيني شرفًا أني موظف في جامعة السلطان قابوس، فبيئة العمل في الجامعة بيئة علمية وممكن الفرد منا أن يطور قدراته ومهاراته تساعد على تعزيز هذه المواهب، كما أن هنالك بعض الامتيازات كمثال نظم المعلومات المتطورة والمكتبات المتطورة والاتصال المباشر مع المختصين وفنين وغيرهم والرجوع إلى المختبرات ومراكز البحث والمرافق الكثيرة الموجودة في الجامعة"، ولذلك يتضح أن خصائص الشخص ذاته تشكل تحديًا في إدارة المواهب سلبيًا أو إيجابيًا.

#### • التحديات المادية:

لعل التحدي المالي وما يتصل به من موضوعات هي ما تحدث عنه أغلب المشاركين بوضوح، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن المشاركين من القيادات الإدارية بالجامعة أكثر وعيًا بهذا الجانب، فالجوانب المالية بالنسبة لهم تشكل حاجسًا في تطبيق إدارة المواهب لحاجة هذا النوع من الإدارة إلى مرونة في التعامل المالي؛ لاكتشاف وتنمية وتطوير والاحتفاظ بالموهوبين من منسوبها، فقد عبر أحد المشاركين عن ذلك بقوله: "الجامعة مضغوطة من حيث محدودية النشاط، ومحدودية الحركة ومحدودية الموارد، ومحدودية الدفع للمشاريع، فالجامعة تعطى حالها حال اي مؤسسة ميزانية مخصصة وربما لا تكون هذه الميزانيات كافية للأشياء الرئيسية، فالمعوق المادي هو المعوق الأكبر على الرغم من أهمية المادة في تحقيق الأهداف" وأكدت عليه مشاركة أخرى بقولها "طبعًا الميزانية تشكل تحديًا، فالعائق المالي هو العائق الكبير" ودلل أحد المشاركين على هذا التحدي بمثال حينما قال: "في نظري المعوق المالي حيث انخفضت ميزانية الدورات التدريبية المحددة سابقًا" مع صعوبة اقناع بعض القيادات بأهمية زيادة المخصصات المالية للدورات التدريبية وهذا ما أشارت إليه إحدى المشاركات بتعبيرها عن ذلك: "نحن نفتقر للدورات التي قد تنمي من مهارتنا في مجال عملنا كي نبدع وفي بعض الأحيان حينما نرفع مقترح قد ترفض هذه الدورة المقترحة بسبب المبالغ المالية"، وذكر مشارك آخر في هذا السياق مثالًا آخر يوضح إشكالية هذا التحدي والأثر الناجم عنه حينما قال:

"كانت في الفترات السابقة اتخذت بعض الإجراءات مثل الحوافز المادية، والترقيات بعكس الآن أصبحت المحفزات المادية ضعيفة، فانخفضت الترقيات الوظيفية، بل وتأخرها وعدم وجود هيكلية واضحة في هذا الأمر لدى بعض الأقسام؛ مما أدى إلى خروج بعض الكفاءات إلى مؤسسات القطاع الخاص"

• **التحديات التقييمية:**

تشكل التحديات التقييمية من أبرز التحديات المؤثرة في الاحتفاظ بالمواهب كإحدى العمليات الأساسية لإدارة المواهب، ويمكن تقسيمها إلى عنصرين أساسيين هما: ضعف تقدير العاملين الموهوبين من بعض القيادات، والمعايير التقييمية لا تلمس النقاط الأساسية التي تسهم في تطوير أداء الموظفين وإبراز مواهبهم وقدراتهم الوظيفية، وفي هذا السياق عبر أحد المشاركين بقوله: "توجد في الجامعة إجراءات كاختيار اميز موظف لكن تطبيق هذا الإجراء يتم بشكل غلط فنحن معنا في الجامعة سنويًا يرشح أفضل موظف يتم تكريمه من قبل رئيس الجامعة ولكن طريقة الاختيار غلط فمثلًا يتم اختياره على المعايير وما هو المعيار بان يتم اختيار أكبر واحد طيب والصغير ألا يستحق؟ فالإجراء جميل لكن تطبيقه غلط فقد يكون هو أكبر مني لكن لم يبادر ولم يبدع ولم يمتلك موهبة ترقى من مستوى العمل" وعبر مشارك عن ذلك بقوله: "لا توجد إجراءات واضحة في تقييم الشخص الموهوب فكل مدير حسب رأيه، يعني متخبط فأحيانًا أنا اسوي هذا من نفسي فأقول والله الجامعة ما فيها معيار ملزم لي اعمل هذا ولا أعمل ذاك فيقيم على كيفه" وأشار مشارك آخر في هذا السياق أن عملية التقييم قد تدخل فيها الذاتية والأهواء الشخصية معبرًا عن ذلك بقوله: "هي تدخل الأراء الشخصية مثلًا أنه أنا أعرف فلان أقصد المحسوبية أو غيرها وليس حسب القانون"

#### 2.4. نتائج السؤال الثاني: "ما دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة السلطان قابوس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات المشاركين في المقابلات الفردية بطريقة التحليل الموضوعي باستخدام برنامج (MAXQDA) ولقد كشف التحليل أن استجابات المشاركين تبلورت حول فكرة مؤداها أن لإدارة المواهب دورًا كبيرًا في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات في هذا العصر الذي يتسم بالتغيير والسرعة والمنافسة الشديدة للمستجيبين، وأن هذا الدور يتمثل في إيصال الجامعة إلى رؤية ريادية واضحة وخطط مرسومة وستؤثر في اختيار أكاديميين أكفاء، وإداريين وفنيين أكفاء، وتطبيق الجامعة لإدارة المواهب ستكون رافدًا حقيقيًا لتحقيق الريادة للجامعة، من خلال ما تمتلكه من المواهب الإدارية والأكاديمية حيث يقول أحد المشاركين: "إذا ما طبقنا إدارة المواهب ستكون رافدًا كبيرًا لتحقيق الريادة للجامعة، فستعمل الجامعة على اختيار أكاديميين أكفاء، وإداريين أكفاء، وستطور محتويات المناهج الدراسية بالجامعة، وستكون الجامعة بيت خبرة"

ولابد لإدارة المواهب من أثر في توجيه الأبحاث والابتكارات نحو زيادة العائد الاقتصادي للجامعة خاصة وللدولة عامة، وفي هذا الخصوص يشير أحد المشاركين إلى ذلك بقوله: "لو تبنت الجامعة إدارة المواهب فاعتنت بالموهوبين والمبتكرين لرفعت اقتصاد الدولة وشكلت قوة اقتصادية محليًا وخارجيًا، وستكون جامعة جاذبة للطلبة والدارسين من الدول الخارجية" وفي هذا الصدد يشير أحدهم بعبارة تجسد هذا القول بمثال أورده: "وهنا يأتي دور مركز الابتكار والذي يهدف إلى أن تكون الأبحاث قائمة على احتياج فعلي في السوق فعلى سبيل المثال قمنا بملتقى بين القطاع الصناعي والقطاع الأكاديمي في كل المجالات مثل: مجال النفط والغاز فيخبرنا قطاع النفط والغاز عن التحديات التي تواجه مجالهم والتي تحد من رفع الاقتصاد في الدولة فيأتي الأكاديمي ويرى هذه التحديات فيقوم لمعالجة هذه التحديات كي يستفيد منها ذلك القطاع وليس لغرض النشر فحسب. فتغيير فكر الأكاديميين الباحثين في الجامعة شيء مهم بحيث يكون البحث العلمي المنجز له عائد مادي في السوق. ولذا الآن نعمل على تقنيها لخدمة القطاع الصناعي وبذلك فإن تطبيق إدارة المواهب سيساعد على تحقيق هذا الهدف من وجهة نظري"، وحين سئل أحد المشاركين عن رؤيته في هذا الدور في حالة تطبيق إدارة المواهب لتحقيق الريادة للجامعة، فكان جوابه: "بتطبيق إدارة المواهب فمعناه أنك عندما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب يعني أن تضع المؤسسة في مكانها المناسب وتحقق الريادة". وفي السياق ذاته يعبر أحد المشاركين بقوله: "والله أنا أرى أن لإدارة المواهب دور كبير لإيصال الجامعة للريادة، لأن جامعة السلطان قابوس من الجهات الاعتبارية في الدولة كونها تضم أصحاب الشهادات ويمتزون مع خبرات خارجية ذات كفاءة فالموهوبين في الجامعة كثر ولكن لم يكتشفوا، ولا يوجد من يستغل تلك المواهب ويوظفها بالشكل الصحيح وكان يمكن أن يكون دورهم كبير وفاعل في تطبيق استراتيجيات الجامعة"

وفي المقابل عبر أحد المشاركين عن رأيه الذي ربما ينم عند ضعف الوعي المدرك لإدارة المواهب ودورها حيث عبر بقوله: "إذا كانت إدارة المواهب بالفعل ستقود بعملية المواهب في الجامعة وتوصلها إلى رؤية واضحة وخطط بالفعل مرسومة فأكيد سيكون للجامعة زيادة"، وهذا الأمر قد يصف بشكل مباشر الترابط بين الفهم لماهية إدارة المواهب وبين فهم المشاركين لدورها في تحقيق الريادة.

إن تحليل هذه النتائج والتي تمثل نماذج لبعض استجابات المشاركين فهي تشير بوضوح إلى أن لإدارة المواهب دورًا كبيرًا في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات والذي سينعكس بدوره على الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها الجامعات والمسؤولون فيها؛ لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص واستثمار الموارد المهمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.

## 5. مناقشة نتائج الدراسة:

في ضوء ما تقدم من نتائج كانت في مجملها محصلة لاستجابات المشاركين في الدراسة، يمكننا أن نلمس نقاطاً رئيسة حول الموضوعات المتعلقة بالتحديات التي تواجه إدارة المواهب في جامعة السلطان قابوس لكن الفكرة الرئيسية التي اتضحت، هي أن المشاركين كانوا واعين للتحديات التي قد تحد من تطبيق إدارة المواهب بالجامعة، وليس بالضرورة أنهم قادرين على تحديدها بمسميات ومصطلحات معينة كما اصطاح عليها الباحثون في هذه الدراسة، وتشير النتائج أيضاً إلى أن تلك التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب كما وردت في الدراسات السابقة متنوعة، وفقاً لنظرة الباحث وتحليله لتلك التحديات، وهذا يتفق مع كل الدراسات السابقة التي وردت في متن الدراسة الحالية، والتي خلصت إلى أن تلك التحديات تقع ضمن مراحل وعمليات إدارة المواهب بدءاً من الجذب والاستقطاب والاحتفاظ وتنمية المواهب وإثرائها، وتقييم أداء المواهب. فقد صنف الباحثون تلك التحديات بشكل عام ضمن عمليات ومراحل إدارة المواهب كدراسة (Musakuro, & de Klerk, 2021)، وإيمان (2019)، (Kamal & Lukman, 2017) أما الدراسة الحالية فقد حددت تلك التحديات بمسميات معينة تمثلت في التحديات الإدارية والتنظيمية، والتحديات المادية، والثقافية، والتقييمية، كما هو الحال في دراسة هوارد (Howard, 2019) والتي اطلقت عليها مصطلحات مختلفة، وبغض النظر عن اختلاف المسميات أو المصطلحات التي أوردها الباحثون فهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة في مواجهة الجامعة تحديات لتطبيق إدارة المواهب، وربما يعزى ذلك لكون إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة وهو مفهوم يتضمن عملية التوظيف والتعليم والتطوير والاستفادة بشكل صحيح من الأشخاص الذين يلعبون دوراً رئيسياً في نجاح المؤسسة الجامعية، والتي تعمل حالياً في بيئة تنافسية تجعل الجامعة تواجه تحديات متنوعة، وتشكل صعوبة في عملية جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، والاستفادة بشكل فعال من المواهب التي تمتلكها في ضوء هذه التنافسية العالمية.

وقد دلت النتائج أيضاً أن إدارة المواهب تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الريادة الاستراتيجية إذا ما طبقت في جامعة السلطان قابوس، كما كشفت عنه حوارات المشاركين واستجاباتهم، ويعزى ذلك إلى أن جامعة السلطان قابوس تسعى إلى أن تكون جامعة ريادية انطلاقاً من رؤيتها التي تنص على "أن تحافظ الجامعة على دورها الريادي في مجالي التعليم العالي وخدمة المجتمع داخل السلطنة وخارجها، وأن تتميز دولياً بجودة بحوثها العلمية الابتكارية وخبيرتها، وشراكاتها الاستراتيجية" (جامعة السلطان قابوس، 2021). ويمكن تقسيم هذا الدور إلى قسمين: دور داخلي، ودور خارجي لإدارة المواهب يؤثر كل منهما في الآخر، ويتفاعل فيما بينها تفاعلاً يجعلها متداخلة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة فعلى سبيل المثال؛ يمكن اعتبار اتصال الجامعة إلى رؤية ريادية واضحة وخطط مرسومة ستؤثر في اختيار أكاديميين أكفاء، وإداريين وفنيين أكفاء، وستؤدي إلى تطوير محتويات المناهج الدراسية بالجامعة، وتصبح الجامعة كبيت خبرة، وستكون داعمة لدور مركز الابتكار الحالي بالجامعة دوراً داخلياً لإدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، وهذا يتفق خصوصاً مع ما أورده داود وعلي (2017) في دراستهما.

أما الدور الخارجي فيتمثل في: جعل الجامعة بيئة جاذبة للموهوبين والمبتكرين بحيث تشكل قوة اقتصادية محلياً وخارجياً، وتعمل على توجيه الأبحاث والابتكارات النابعة من منسوبي الجامعة نحو زيادة العائد الاقتصادي للجامعة خاصة وللدولة عامة، وتتملك تبعاً لذلك القيادة الجامعية بجامعة السلطان قابوس المقدر على التعاطي مع التحديات كالتغيرات البيئية واقتناص الفرص الواعدة منها، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة كل من لي كي وجيا كي (Li Qi & Jia Qi, 2021)، ودراسة اللوقان (2020).

## 6. الخاتمة:

تعد إدارة المواهب من الممارسات الإدارية الحديثة، وتعددت مفاهيمها تبعاً لتنوع العلوم، والتخصصات واختلاف وجهات نظر الباحثين الذين قاموا بدراساتها، فقد هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى التحديات التي تواجه جامعة السلطان قابوس في تطبيق إدارة المواهب، والاطلاع على دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات التي تواجه الجامعة في تطبيق إدارة المواهب تنقسم إلى أربعة أنواع تمثلت في: التحديات التنظيمية والإدارية، والتحديات المادية، والتحديات الثقافية، والتحديات التقييمية، وخرجت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الريادة الاستراتيجية يمكن تحديدهما في دورين أساسيين: دور داخلي، وكل دور منهما ضم مجموعة من العناصر تؤثر في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة؛ مما يدفعها نحو القيام بالمبادرات الاستراتيجية التنظيمية، والمجازفة من أجل الثراء العلمي، وتوليد موارد مالية ذاتية، تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي وتعزز تنافسيتها محلياً ودولياً.

كما أن الموضوعات التي استخلصت من نتائج الدراسة الحالية سواء أكانت المتعلقة بالتحديات أو بدور إدارة المواهب لتحقيق الريادة ليست بالضرورة أنها شملت كل الموضوعات المتعلقة بهذين العنصرين في جميع المؤسسات الجامعية، والسبب في ذلك يعود لاعتماد الدراسة الحالية على البحث النوعي وهو لا يشترط بالضرورة تعميم النتائج فيه، فقد تظهر تحديات أخرى وأدوار أخرى لإدارة المواهب لتحقيق الريادة الاستراتيجية في القطاع الجامعي قد يكشف عنها لاحقاً من قبل باحثين آخرين، وتكون متممة لما ذكر في الدراسة الحالية.

## 1.5. التوصيات:

- وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:
- ضرورة بناء استراتيجية لإدارة المواهب بالجامعة، وتبني الريادة الاستراتيجية كمدخل حديث للتطوير.
- تخصيص جزء من الميزانية لتوفير الموارد والتقنيات المطلوبة الداعمة للعاملين الموهوبين بالجامعة.
- الحرص على تقديم المكافآت المادية والمعنوية المناسبة لأصحاب المواهب والأفكار الابتكارية؛ لتحفيزهم على البقاء لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- الاهتمام بتسويق المعرفة والبحوث المبتكرة، والترويج لتسويق المشروعات الريادية التنافسية ونقل وتوطين التكنولوجيا بأساليب مبتكرة من قبل موهوبي الجامعة.
- وضع آليات لتقويم الأداء بهدف اكتشاف الموهوبين من داخل الجامعة وفق معايير ومؤشرات قياس محددة لذلك.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

1. إيمان، صبيان. (2019). إدارة المواهب افاق جديد نحو إدارة ذكية للموارد البشرية: دراسة حالة مجموعة نت المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة أوبوكر بلقايد- تلمسان.
2. جامعة السلطان قابوس (2020). المؤتمر الدولي السابع لكلية التربية- التعليم وريادة الأعمال " الفرص والتحديات"، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
3. جامعة السلطان قابوس (2021). اختصاصات قسم الدائرة، دائرة الموارد البشرية، مسقط: جامعة السلطان قابوس <https://www.squ.edu.om/squ-ar>
4. الجراح، صالح علي سالم؛ أبو دولة، جمال داؤود. (2015). أثر تطبيق إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 11 (2): 283-315.
5. أبو جويل، ريم جمعة محمد. (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
6. حجي، أحمد إسماعيل؛ وعبد الحميد، حسام حمدي. (2012). *الجامعة والتنمية البشرية.. أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية مقارنة*. عالم الكتب.
7. الخنيزان، تهاني بنت محمد ناصر؛ والخضير، فاطمة بنت علي بن صالح (2019). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط*، 35 (6): 104-122.
8. داود، فضيلة سلمان، وعلي، أسرار عبد الزهرة. (2017). الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة. *دراسات اقتصادية*: (27): 113-133.
9. رسي، محمد حسن؛ وغالي، عزة عادل؛ عمار، هالة محمد السيد صالح. (2019). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. *مجلة كلية التربية بجامعة بها*: 30 (119): 104-116.
10. الرميدي، بسام سمير (2018). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب استراتيجية للتحسين. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*: 2 (6): 88-110.
11. السر، دعاء محمد أحمد. (2017). درجة توافر متطلبات التعلم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
12. العبيدي، أرادن حاتم خضير، والتميمي، إيلاف مطلق حميد. (2017). تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية. *مجلة الإدارة والاقتصاد: الجامعة المستنصرية*: 40 (111): 94-115.
13. الغامدي، عزيزة محمد علي. (2021). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: تصور مقترح. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*: 37 (2): 450-499.
14. بن قايد، فاطمة زهرة (2017). تبني مقارنة الريادة الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية. *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة برج بوعريج- الجزائر*: (2): 184-202.

15. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر. (2015). *الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية*. (ورقة عمل مقدمة) إلى المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، تحت عنوان "الابتكار في المنظمات الحكومية - التجارب والممارسات الناجحة"، سلطنة عمان.
16. القحطاني، عبد المحسن عايض محسن. (2013). أنماط القيادة الإدارية المدرسية في دولة الكويت: دراسة استطلاعية نوعية. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*: 39 (150): 98-55.
17. أبو الكأس، صهيب أحمد إسماعيل. (2018). *واقع إدارة المهوبة وعلاقتها بالميزة التنافسية مقارنة بين خريجي إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
18. اللوقان، محمد بن فهاد. (2020). *إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية*: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*: 3 (185): 321-382.
19. محمود، أشرف محمود أحمد؛ و عوض الله، سليمان عوض الله. (2013). *واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)*: 1(36): 66-13.
20. مناع، عاطف جمال الدين محمد. (2017). تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*: 8 (1): 288-317.
21. المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال (9-11 سبتمبر، 2014). *توصيات المؤتمر*. المملكة العربية السعودية، الرياض.
22. النصيري، بكر؛ وأبو حسين، الحارث محمد. (2017). أثر إدارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الأسمدة والكيماويات الأردنية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث- سلسلة البحوث الإدارية*: 1 (1): 176-195.
23. هاشم، نهلة عبد القادر؛ وسعد، السيدة محمود إبراهيم. (2018). *الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية*. [ عرض ورقة]. المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alma, M. A., Al-Shalabi, F. S., & Aljamal, W. H. (2013). Talent management and competitive advantage: The moderating effect of knowledge integration. *International Journal of Computer Applications*, 66(11), 19-27.
2. Athens, L. (2010). Naturalistic inquiry in theory and practice. *Journal of Contemporary Ethnography*, 39(1), 87-125. <https://doi.org/10.1177/0891241609343663>
3. Berger, L. A. (2020). *Talent Management: Handbook*. MGH.
4. Bergmann, H., Geissler, M., Hundt, C., & Grave, B. (2018). The climate for entrepreneurship at higher education institutions. *Research Policy*, 47(4), 700-716. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.018>
5. Bridgstock, R. (2013). Not a dirty word: Arts entrepreneurship and higher education. *Arts and humanities in higher education*, 12(2-3), 122-137. <https://doi.org/10.1177/1474022212465725>
6. Clarke, V., & Braun, V. (2018). Using thematic analysis in counselling and psychotherapy research: A critical reflection. *Counselling and psychotherapy research*, 18(2), 107-110. <https://doi.org/10.1002/capr.12165>
7. Creswell, J. W., & Zhang, W. (2009). The application of mixed methods designs to trauma research. *Journal of Traumatic Stress: Official publication of the international society for traumatic stress studies*, 22(6), 612-621. <https://doi.org/10.1002/jts.20479>
8. Gray, D. E. (2021). *Doing research in the real world*. Sage.
9. Hejase, H. J., Hejase, A. J., Mikdashi, G., & Bazeih, Z. F. (2016). Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 7(1), 504-520.
10. Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.
11. Horváthová, P. (2011). *The application of talent management at human resource management in organization*. In 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR (Vol. 12, pp. 50-54).
12. Howard, T. A. (2019). *Public Agencies Challenges of Talent Management: An Exploratory Qualitative Study*. (Doctoral dissertation, Capella University).
13. Johnson, R. B., & Christensen, L. (2019). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Sage publications.
14. Kamal, M., & Lukman, Z. M. (2017). Challenges in talent management in selected public universities. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(5), 583-587.

15. Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Covin, J. G., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2021). Corporate entrepreneurship strategy: extending our knowledge boundaries through configuration theory. *Small Business Economics*, 56(2), 739-758. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00198-x>
16. Levy, M. (2015). The role of qualitative approaches to research in CALL contexts: Closing in on the learner's experience. *Calico Journal*, 32(3), 554-568. <https://doi.org/10.1558/cj.v32i3.26620>
17. Li Qi, V., & Jia Qi, C. (2021). *Talent Management Practices and Employee Engagement-A Study in Malaysian GLCs*. [http://oer.ums.edu.my/handle/oer\\_source\\_files/1507](http://oer.ums.edu.my/handle/oer_source_files/1507)
18. Lichtman, M. (2012). *Qualitative research in education: A user's guide*. Sage publications.
19. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
20. Mahajan, A. (2019). Relationship of Talent Management with Organizational Culture: A Discussion Paper. *Indian Journal of Industrial Relations*, 54(3), 471- 566.
21. McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86– 128. <https://doi.org/10.1504/ejim.2017.10001680>
22. Musakuro, R. N., & de Klerk, F. (2021). Academic talent: Perceived challenges to talent management in the South African higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1394>
23. Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015). Implementation of talent management strategies in higher education: evidence from Botswana. *Journal of Human Ecology*, 49(1-2), 21-32. <https://doi.org/10.1080/09709274.2015.11906820>
24. Shafieian, G. (2014). Defining talent management components. *Advanced Computational Techniques in Electromagnetics*, 1-7. <https://doi.org/10.5899/2014/acte-00182>
25. Stefko, R., & Sojka, L. (2014). Position of talent management in context of organizational functions. *European Scientific Journal*, 1, 346- 356.
26. Tarique, I. (Ed.). (2021). *The Routledge companion to talent management*. London: Routledge.
27. Ten Have, P. (2004). *Understanding qualitative research and ethnomethodology*. Sage.
28. Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2016). Finding Components of Talent Management System. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 16(3), 77-90. <https://www.thaiscience.info/Journals/Article/SUIJ/10984816.pdf>
29. Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts & Cases)*. Cengage Learning



## The Role of Talent Management in Achieving Strategic Entrepreneurship in Public Universities at Sultanate of Oman

Yusra Muhammad Salim Almughairi <sup>1</sup>, Aieman Ahmad Al-Omari <sup>2</sup>, Omer Hashim Ismail <sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhD researcher, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

<sup>2</sup> Professor, College of Education, Department of Educational Assets and Administration, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

<sup>3</sup> Associate Professor, College of Education, Department of Educational Assets and Administration, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

<sup>1</sup> s51573@student.squ.edu.om, <sup>2</sup> a.alomari@squ.edu.om, <sup>3</sup> omerhi@squ.edu.om

Received : 8/3/2022

Revised : 18/3/2022

Accepted : 23/3/2022

DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.4.8>

**Abstract:** The study aimed to demonstrate the role of talent management in achieving strategic entrepreneurship at Sultan Qaboos University: one of the public universities in the Sultanate of Oman and the challenges facing the application of talent management at Sultan Qaboos University. The study used a qualitative approach to suit the objectives of the study by interviews. The study sample consisted of (7) leaders of Sultan Qaboos University. The study showed a set of results based on its questions by analysing the interviews using the (MAXQDA) program. The challenges facing the university in applying talent management are divided into four types, (Organizational and Administrative challenges, physical challenges, cultural challenges, and evaluative challenges). Talent management plays a major role in achieving strategic entrepreneurship which can be identified in two main roles: an external role and an internal one. The study recommended the necessity of designing a talent management strategy for the university, adopting strategic entrepreneurship as a modern approach to development and allocating part of the budget to provide the required resources and technologies to support talented university employees.

**Keywords:** Talent management; public universities; strategic entrepreneurship; Sultan Qaboos University.

### References:

1. Al'bydy, Aradn Hatm Khdyr, Waltmymy, Eylaf Mtlk Hmyd. (2017). Tathyr EdartAlmwahb Fy Thqyq Alryadh Alastratyjyh: Drash Thlylyh Fy Alshrkh Al'amh Llsna'at Aljldyh. Mjlt Aledarh Walaqtsad: Aljam'h Almstnsryh: 40 (111): 94-115.
2. Dawd, Fdylyh Slman, W'ly, Asrar 'bd Alzhrh. (2017). Alada' Alryady Llmnmzh Wfq Astratyjyh Edart Almwahb. Drasat Aqtsadyh: (27): 113-133.
3. Eyman, Syban. (2019). Edart Almwahb Afaq Jdyd Nhw Edart Dkyh Llmward Albshryh: Drast Halt Mjmw't Nt Alm'ssat Alja'ryh. AtrwhtDktwrah, Jam't Abwbkr Blqayd- Tlmsan.
4. Alghamdy, 'zyzh Mhmd 'ly. (2021). Tf'yl Alryadh Alastratyjyh Fy Edarat Alt'lym Balmkh Al'rbyh Als'wdyh Fy Dw' Altjarb Al'almyh: Tswr Mqtrh. Almjhlh Al'lmyh Lklyh Altrbyh Bjam't Asywt: 37 (2): 450-499.
5. Hashm, Nhlh 'bd Alqadr: Ws'd, Alsdyh Mhmwd Ebrahym. (2018). Alryadh Alastratyjyh Llmward Albshryh Fy Aljam'at: Twjhat Mstqbyh. ] 'rd Wrqh [ Alm'tmr Al'lmy Alsnwy Alkhams Wal'shryh Lljm'yh Almsryh Lltrbyh Almqarnh Waledarh Alt'lmyh: Nzam Alt'lym Wmjtm' Alm'rfh, Aljm'yh Almsryh Lltrbyh Almqarnh Waledarh Alt'lmyh, Alqahrh.
6. Hji, Ahmd Esma'yl: W'bd Alhmyd, Hsam Hmdy. (2012). Aljam'h Waltmmyh Albshryh.. Aswl Nzryt Wkhbrat 'rbyh Wajnbyh Mqarnh. 'alm Alktb.

7. Jam'h Alsltan Qabws (2020). Alm'tmr Aldwly Alsab' Lklyt Altrbyh- Alt'lym Wryadh Ala'mal "Alfrs Walthdyat", Jam't Alsltan Qabws, Msqt.
8. Jam'h Alsltan Qabws (2021). Akhtsasat Qsm Alda'rh, Da'rt Almward Albshryh, Msqt: Jam't Alsltan Qabws <https://www.squ.edu.om/squ-ar>
9. Aljrah, Salh 'ly Salm : Abw Dwlh, Jmal Da'wd. (2015). Athr Ttbyq Edarh Almwahb Fy T'zyz Alantma' Altnzymy Lda A'da' Hy't Altdrys Fy Aljam'at Alardnyh Alrsmyh, Almjhl Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 11 (2): 283-315.
10. Abw Jwyfl, Rym Jm'h Mhmd. (2018). Drjt Mmarst Klyat Altrbyh Baljam'at Alflstynyh Fy Mhafzt Ghzh Lab'ad Alryadh Alastratyjyh W'laqtha Balada' Aljam'y Almtmyz . Rsalt Majstyr, Aljam'h Aleslamygh Bghzh.
11. Abw Alkas, Shyb Ahmd Esma'yl. (2018). Waq' Edart Almwahb W'laqtha Balmyzh Altnafsyh Mqarnh Byn Khryjy Edart Ala'mal Fy Aljam'h Aleslamygh Wjam't Alaqa. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'h Aleslamygh Bghzh.
12. Alkhnyzan, Thany Bnt Mhmd Nasr: Walkhdyry, Fatmh Bnt 'ly Bn Salh (2019). Mttlbat Alryadh Al'almyh Fy Aljam'at Als'wdy Lthqyq Almyzh Altnafsyh Fy Dw' R'yt Almmlkh 2030. Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Asywt, 35 (6): 104-122.
13. Allwqan, Mhmd Bn Fhad. (2020). Edarh Almwahb Fy Aljam'at Als'wdy Kmdkhl Lthqyq Alryadh Alastratyjyh: Tswr Mqtrh. Mjlt Klyt Altrbyh Bjam't Alazhr: 3 (185): 321-382.
14. Alm'tmr Als'wdy Aldwly Ljm'yat Wmrakz Ryadh Ala'mal (9-11 Sbtmbr, 2014). Twsyat Alm'tmr. Almmlkh Al'rbyh Als'wdy, Alryad.
15. Mhmwd, Ashrf Mhmwd Ahmd: W'ewd Allh, Slyman 'wd Allh. (2013). Waq' Ttbyq Edart Almwahb Alm'ssyh W'laqtha Btmkyn Al'amlyn Bmdars Alt'lym Al'am Bmhafzt Alta'f. Drasat 'rbyh Fy Altrbyh W'lm Alnfs (Asep): 1(36): 13-66.
16. Mna', 'atf Jmal Aldyn Mhmd. (2017). Tathyr Edarh Almwahb 'la Rbhyh Almnzmat. Almjhl Al'lmyh Lldrasat Altjaryh Walby'gh: 8 (1): 288-317.
17. Alnsyry, Bkr: Wabw Hsyn, Alharth Mhmd. (2017). Athr Edart Almwahb 'la Astratyjyat Alryadh Fy Shrkat Sna't Alasmadh Walkymawyat Alardnyh. Mjlt Jam't 'man Al'rbyh Llbhwth- Slslt Albhwth Aledaryh: 1 (1): 176-195.
18. Bn Qayd, Fatmh Zhrh (2017). Tbny Mqarbt Alryadyh Alastratyjyh Kedarh Jdydh Lt'zyz Alqdrh Altnafsyh. Mjlt Al'lwm Alensanyh, Jam't Brj Bw'ryryj- Alja'r: (2): 184-202.
19. Alqhtany, Salm Bn S'yd Al Nasr. (2015). Alryadh Alastratyjyh Kmdkhl Lttwyr Almnzmat Alhkwmlyh. (Wrqh 'ml Mqdmh) Ela Alm'tmr Althany Lm'ahd Aledarh Al'eamh Waltnmyh Aledaryh Fy Dwl Mjls Alt'awn Ldwl Alkhlyj Al'rby, Tht 'nwan" Alabtkar Fy Almnzmat Alhkwmlyh Altjarb Walmmarsat Alnajhh", Sltnt 'man.
20. Alqhtany, 'bd Almhsn 'ayd Mhsn. (2013). Anmat Alqyadh Aledaryh Almdrsyh Fy Dwl Alkwy: Drash Asttla'yh Nw'yh. Mjlt Drasat Alkhlyj Waljzyrh Al'rbyh: 39 (150): 55-98.
21. Rsmly, Mhmd Hsn: Wghaly, 'zh 'adl: 'mar, Halh Mhmd Alsyd Salh. (2019). Ab'ad Wmhddat Alryadh Alastratyjyh Fy Almdars Althanwyh Al'eamh Fy Msr. Mjlt Klyh Altrbyh Bjam't Bha: 30 (119): 104- 116.
22. Alrmydy, Bsa Smyr (2018). Tqyym Dwr Aljam'at Almsryh Fy Tnmyt Thqafh Ryadt Ala'mal Lda Altlab Astratyjyh Lthsyn. Mjlt Aqtsad Almal Wala'emal: 2 (6): 88-110.
23. Alsr, D'a' Mhmd Ahmd. (2017). Drjt Twafr Mttlbat Alt'lm Alryady Fy Aljam'at Alflstynyh Bmhafzat Ghzh Wsbl T'zyzha. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'h Aleslamygh.