



الممارسات العملية لإدارة المواهب في قطاع التعليم العالي: بالتطبيق على الجامعات الأردنية

**Practical Practices of Talent Management in The Higher Education
Sector: Applied on Jordanian universities**

إعداد

د. بريهان فطين يحيي	د. محمد أحمد البدوي على	د. عبد الله محمد طعامنه
أستاذ مساعد بقسم إدارة الموارد البشرية- جامعة المدينة عجمان	أستاذ مساعد بقسم إدارة الموارد البشرية- جامعة المدينة عجمان	أستاذ مساعد بقسم إدارة الموارد البشرية- جامعة المدينة عجمان
f.brihan@cu.ac.ae	e.ahmed@cu.ac.ae	a.mahmoud@cu.ac.ae

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الثاني أبريل 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على مستوى تطبيق الممارسات العملية لإدارة المواهب من خلال أربعة وظائف وهي: الاختيار والتعيين، والاحتفاظ بالمواهب، التدريب والتنمية، وادارة الاداء. تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة إربد وهي (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة جداراً، جامعة إربد الأهلية)، تم اختيار عينة عشوائية ميسرة شملت كل الهيكل الإداري في الجامعة (وهم شاغلي الوظائف الاشرافية) وأعضاء هيئة التدريس وقد بلغ حجم عينة الدراسة 300 مفردة، تم استرجاع 204 استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي: حصل بعد ممارسة الاختيار والتعيين على أعلى متوسط حسابي (3.08)، حصل بعد ادارة الأداء للمواهب على أقل متوسط حسابي (2.68)، جاءت ممارستي الاحتفاظ والتدريب متقاربة في مستوى التطبيق وهي: (2.82 ؛ 2.79)، أوضحت الدراسة عدم توافر نظام متكامل لإدارة اداء المواهب وتحفيزها. وفي الختام أوضحت الدارسة بضرورة اهتمام ادارة الجامعة بكافة الممارسات ادارة المواهب لضمان تطبيقها بشكل مناسب وكما أوصت بتشجيع الباحثين على اجراء دراسة لعينة أكبر وفي سياقات مختلفة مع التأكيد على الالتفات لدراسات مقارنة بهذا الاتجاه.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الاحتفاظ بالعاملين، إدارة الأداء ، الجامعات الأردنية

أولاً: مقدمة الدراسة

هناك اعتقاد سائد يتقاسمه كل من الأكاديميين وممارسي الموارد البشرية بأن الأشخاص الموهوبين يمثلون قيمة لا تقدر بثمن ومصدراً مهماً للميزة التنافسية للمؤسسات (Cappelli & Keller, 2014). ومع ذلك أصبحت عملية استقطاب واستبقاء الموظفين الموهوبين تشكل مصدر قلق كبير لإدارات الموارد البشرية بسبب قلة هؤلاء الأفراد والتكاليف العالية التي تتحملها المنظمات لجذبهم والاحتفاظ بهم (Kubler & DeLuca, 2006)). لقد زاد الاهتمام بإدارة المواهب بشكل ملحوظ في عام 1997 عندما صاغت شركة ماكينزي ، وهي شركة استشارية معروفة، مصطلح "الحرب من أجل المواهب" (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, & Hankin, 1998) بعد ذلك ، أصبحت إدارة المواهب حلاً أساسياً للتصدي للكثير من التحديات التي تواجه الشركات اليوم (Collings, Scullion, & Vaiman, 2011). حيث اكتسبت ادارة المواهب لاحقا اهتماماً كبيراً بين الباحثين في جميع أنحاء العالم في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات لجذب وتوظيف والاحتفاظ على المواهب والتي تنسم بالندرة (Fegley, 2006).

على الرغم أنه لا يوجد إجماع واضح بين الأكاديميين حول تعريف إدارة المواهب سواء في المنظمات الربحية أو غير الربحية، إلا أن الباحثين Keller (2014) & Cappelli يتفقوا أن جوهر عملية إدارة المواهب يتمثل في وجود الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و في الوقت المناسب "ملاءمة الشخص والوظيفة" وتشمل هذه العملية على الممارسات التالية، "تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين والاحتفاظ بالعاملين، وتخطيط التعاقب ، وتدريب الموظفين وتطويرهم ، وإدارة الأداء ". أما في السياق الأكاديمي فيختلف مفهوم إدارة المواهب باختلاف التخصصات والدول التي تتواجد بها هذه المؤسسات التعليمية ، مما يجعل وجود تعريف موحد للمواهب الأكاديمية من الصعوبة بمكان (Paisey & Paisey 2016). ومع ذلك ، يرتبط مفهوم إدارة المواهب في التعليم العالي عادة بمؤشرات مثل جودة البحث وعدد الأبحاث المنشورة وعدد الاستشهادات ولكن في كثير من الأحيان يتم تجاهل مؤشرات مهمة أخرى مثل مهارات التدريس والاتصال و التي تعتبر مثار انتقاد و جدل في مجتمع التعليم الغربي. إن ظهور مفهوم "new managerialism" في التعليم العالي ، يدعو إلى تفعيل دور إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي والأكاديميين على حد

سواء ،حيث يرتكز هذا المفهوم على اشراك ادارة الموارد البشرية بشكل اكبر في عملية ادارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي. بناءا على ما تقدم فان هذه الدراسة تحاول التعرف على واقع ادارة المواهب في القطاع الأكاديمي بالتطبيق على الجامعات الاردنية العامة والخاصة وتقديم اسهام نظري وعملي للمهتمين في رفع كفاءة الجامعات وجعلها اكثر تنافسية على المستوى المحلي والاقليمي والدولي.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من الملفت للنظر أن معظم الأبحاث الموجودة حول ادارة المواهب تمت دراستها في الدول الغربية، (e.g., Collings, Scullion, & Vaiman, 2015; Jones, Whitaker, Seet, & Parkin, 2012) مع عدد قليل فقط من الدراسات التي تركز على السياقات غير الغربية (Cooke, Saini, & Wang, 2014) و بغض النظر عن حقيقة أن هذه المجموعة الهامة من الأبحاث قد عززت فهمنا لإدارة المواهب سواء من الناحية النظرية أو العملية إلا أن معظمها تم بحثه في السياق الغربي ، من هنا فإن الحاجة لا تزال قائمة لفهم ممارسات ادارة المواهب في بقية دول العالم (Cooke et al., 2014) خاصة إذا أخذنا في الاعتبار الاختلافات الثقافية والمؤسسية القائمة بين البلدان (Paauwe & Boselie, 2005). لذلك سنحاول من خلال هذا البحث معالجة هذا الفراغ من خلال إلقاء الضوء على مؤسسات التعليم العالي في الأردن ، كمثال للسياق العربي والشرق أوسطي كدولة نامية. وفي الاجمال تكمن مشكلة الدراسة في محاولتها الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما مستوى تطبيق ممارسات ادارة المواهب في الجامعات الأردنية بمجالاتها الأربعة المتمثلة باختيار وتعيين المواهب، والتدريب والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب، وادارة الاداء.

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق اختيار وتعيين المواهب في الجامعات الأردنية؟
- ما مستوى تطبيق تدريب وتطوير المواهب في الجامعات الأردنية؟
- ما مستوى تطبيق ممارسات الاحتفاظ بالمواهب في الجامعات الأردنية؟
- ما مستوى تطبيق ممارسات ادارة أداء المواهب في الجامعات الأردنية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في محاولتها الوقوف على ممارسات ادارة المواهب من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الجامعات الأردنية، وهذا يمثل مساهمة حقيقية في الوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية في ادارة المواهب والتي يمكن ان تشكل مرتكزاً من أجل الالتفاتات الى تلك الممارسات لمحاولة النهوض بها وصولاً الى توفير وادارة مواهب بشرية متميزة في الجامعات لتصبح قادرة على القيام بواجباتها والنهوض بها محلياً واقليمياً وعالمياً. أما في بعد الأهمية النظرية فإن هذه الدراسة تشكل مرجعاً للوقوف على مفاهيم ادارة المواهب وممارسة الوظائف الرئيسية المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية، وسبل الاحتفاظ بتلك المواهب وإدارة ادائها.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مستوى ممارسة الوظائف الرئيسية لإدارة المواهب ككل.
2. الوقوف على مستوى ممارسة وظيفة الاختيار والتعيين للمواهب البشرية.
3. التعرف على سبل واستراتيجيات احتفاظ الجامعات بالمواهب.
4. الوقوف على مدى اهتمام الجامعات بتدريب وتنمية المواهب.
5. الوقوف على سمات وخصائص نظام ادارة اداء المواهب في الجامعات الأردنية.

خامساً: الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة:

حتى الآن ، ركزت الأبحاث الموجودة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأردن بشكل أساسي على الممارسات الأربعة التالية: (1) التوظيف والاختيار ، (2) التدريب والتطوير ، (3) تقييم الأداء ، (4) الاحتفاظ (Aladwan et al., 2014; Taamneh, Alsaad, & Elrehail, 2018; Taamneh, Athamneh, & Nsairat, 2017)

يتسم التوظيف والاختيار في الأردن بالاعتماد و في معظم الحالات على العلاقات الشخصية للفرد بدلاً من الأنظمة الموضوعية والقائمة على الجدارة في عملية التوظيف (Budhwar & Mellahi,

(2006). تم تسليط الضوء على هذه المشكلة من قبل مجموعة من الباحثين الذين يرون ان هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام فيما يتعلق بتعيين الموظفين واختيارهم إذا كانت لديهم الرغبة في المنافسة مع باقي المؤسسات التعليمية (Saifalislam, Osman, and AlQudah, 2014). على الرغم من أن المؤسسات التعليمية في الأردن عادة ما تقوم بالإجراءات الرسمية لوضع وصف وظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة لتحليل طلبات المرشحين ، إلا أنه نادراً ما يتم الرجوع إلى هذه الوثائق عندما يتعلق الأمر بالتعيين الفعلي واختيار الموظفين (Abdalla & Al-homoud, 1995; Al-Athari & Zairi, 2002) فيما يتعلق بالتدريب والتطوير وعلى الرغم من أهميته في بناء رأس المال البشري ، لم تعتبره معظم المنظمات الأردنية أداة استراتيجية من شأنها تحسين أداء الشركة ؛ بدلاً من ذلك ، يُنظر إليها على أنها عملية روتينية يجب إكمالها ، والتي لا تقدم أي فرصة للمساعدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية (Aladwan et al., 2014). وبالمثل ، فإن نظام إدارة الأداء لا يحظى بالتقدير الكامل في الأردن ولم يلق الاهتمام الذي يستحقه. تتمثل المشكلات الرئيسية التي يواجهها نظام إدارة الأداء في الأردن في أنه يتم إجراؤه عادة مرة واحدة فقط في السنة ولا يتم إدارته إلا من قبل المشرفين. ومع ذلك فإن نظام إدارة الأداء تم تطبيقه في القطاع الخاص الأردني كان له تأثير على ترقية الموظفين والاحتفاظ بهم وتقييم الاحتياجات التدريبية له. (Abu-Doleh & Weir, 2007) استناداً إلى المناقشة الواردة أعلاه حول ممارسات ادارة المواهب ولأغراض هذا البحث ، تم اختيار ممارسات ادارة المواهب التالية – الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والاحتفاظ بالعاملين وإدارة الأداء، لتقييم ممارسات ادارة المواهب في الجامعات الأردنية .

ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات الأكاديمية

تعتبر إدارة المواهب من العوامل الهامة في الأداء المتميز للشركات ، وقد تصاعد الاهتمام بهذا المفهوم في العقد الماضي وعلى الرغم من هذا الاهتمام غير المسبوق بإدارة المواهب ، إلا أنه لا يوجد تعريف أو إجماع واضح بين الأكاديميين والممارسين سواء في المنظمات الربحية أو غير الربحية حول هذا المفهوم، ويبدو أن الوصول إلى تعريف واضح لا يزال بعيد المنال (Lewis & Heckman, 2006). علاوة على ذلك لا توجد نظرية واضحة لإدارة المواهب (Cappelli & Keller, 2014; Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries, & Gallo, 2015; Lewis & Heckman, 2006) ومع

ذلك فقد بذلت جهود كبيرة من قبل العديد من الباحثين لتحديد إطار نظري لإدارة المواهب. على سبيل المثال يعرف كل من Keller (2014) & Cappelli إدارة المواهب على أنها مجموعة من الممارسات مثل التخطيط والتطوير والتعاقب الوظيفي والإدارة المهنية للقوى العاملة والتي تهدف إلى استقطاب الأشخاص المناسبين في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب. يعرف البعض الآخر إدارة المواهب بأنها عملية تتبعها المؤسسات للوفاء باحتياجاتها من العمال الموهوبين في المناصب الاستراتيجية (Cappelli، 2008؛ Collings & Mellahi، 2009). لقد أصبح جذب واستبقاء الموظفين الموهوبين إحدى الأولويات العليا للجامعات في جميع أنحاء العالم من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية (Metcalf & Rolfe؛ 2006). على الرغم من أن ذلك ينسحب على جميع قطاعات الأعمال إلا أنه في السياق الأكاديمي مختلف وذلك لوجود نهج مختلف لإدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة المواهب بشكل خاص، حيث تعتمد الجامعات في جميع أنحاء العالم على نظام جماعي في عملية إدارة المواهب تتمركز في أيدي أعضاء هيئة التدريس (Van den Brink, 2013 et al.).

بناء على ما تقدم فإن عدد من الجامعات في الدول الأوروبية وأمريكا الشمالية، تتحرك نحو نهج إداري جديد في إدارة المواهب، حيث تحاول الابتعاد عن النظام الذي يتمتع فيه الأساتذة بالسلطة المطلقة في صنع القرارات التي تتعلق بإدارة المواهب إلى نظام إداري قريب من الأنظمة المطبقة عادة في مؤسسات القطاع الخاص (Egginton, 2010; Holland, Sheehan, & De Cieri, 2007; Holmes, Mcelwee, & Mcelwee, 2006). هذه العملية مما يساعد على زيادة الفعالية، والسيطرة على التكاليف، وتحسين أداء الأكاديميين (Forester، 2011). ومن هنا جاءت محاولة البحث لمعرفة ما إذا كانت الجامعات الأردنية تتبع هذا الاتجاه الإداري الجديد. في القسم التالي سيتم تقديم مراجعة لممارسات إدارة المواهب ومناقشتها من أجل الوصول إلى مجموعة من الممارسات تتلاءم بشكل أكبر و سياق الجامعات.

على الرغم من عدم وجود تعريف واضح لـ إدارة المواهب كما ذكر سابقاً الممارسين والأكاديميين، فقد قدم بعض الباحثين أطر نظرية مفيدة في محاولة لتحديد السمات المميزة لممارسات إدارة المواهب. وفقاً لـ (Lewis and Heckman (2006)، هناك ثلاث وجهات نظر رئيسية فيما يتعلق بفهم إدارة المواهب، الأولى و الأكثر شيوعاً بين الباحثين يقوم على مجموعة من ممارسات إدارة

الموارد البشرية التي تشمل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتخطيط التعاقب وإدارة الأداء. فيما يعتمد المنظور الثاني على مفهوم التخطيط للتعاقب الوظيفي ، مع التركيز على الإمداد الداخلي للموظفين داخل المنظمة لضمان شغل الوظائف الشاغرة بأشخاص مؤهلين من داخل مجموعة المواهب الحالية في المنظمة (Kesler, 2002). اما المنظور الثالث فيركز على جميع العاملين. من هذا المنظور ، هناك نظرتان متميزتان: من ناحية ، وجهة نظر "الموهبة" يتم تصنيف الأفراد بناءً على أدائهم ومساهماتهم ، وتركز المنظمات على الأفراد الاعلى أداء العاملين ومن ناحية أخرى هناك استراتيجية أكثر شمولاً حيث يتم من خلالها إيلاء الاهتمام لجميع الموظفين بغض النظر عن أدائهم والاعتراف بكل واحد على أنه مورد ثمين يجب الحفاظ عليه من أجل تحقيق الشركة ميزة تنافسية (Berger & Berger, 2004)

كما ذكر أعلاه فإن كلا من Cappelli and Keller (2014) توصلوا الى ان الهدف العام لإدارة الموارد البشرية هو الحصول على الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب ، وبالتالي تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب. ولتحقيق ذلك يجب تنفيذ الممارسات التالية: تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار والاحتفاظ بالموظفين وتخطيط التعاقب وتدريب الموظفين وتطويرهم وإدارة الأداء. على الصعيد الآخر اقترح Phillips and Roper (2009) إطار عام لإدارة المواهب يتكون من خمسة عناصر رئيسية: جذب الموظفين واختيارهم وإشراكهم وتعويضهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم. قام كلا من Gunz, Ganesh, and Roper (2012) بالاستفادة والبناء على الاطار العام الذي قدمه (Phillips and Roper's (2009) لممارسات ادارة المواهب حيث يعتقدون أنه يجب استبدال أساليب التوظيف التقليدية بتقنيات أكثر صلة وفعالة للقوى العاملة الحديثة مثل استخدام شبكات التواصل الاجتماعي ، وأحداث البيت المفتوح ، وبرامج الإحالة ، والتدريب الداخلي. يتطلب اختيار الموظفين المزيد من أساليب الاختيار السليمة والموضوعية لتوليد مجموعة من المواهب ، بما في ذلك التقييم النفسي والمقابلات السلوكية واختبارات الشخصية ، فضلاً عن تقييم المعرفة الوظيفية. تعتبر هذه الأساليب ضرورية وهامة في تقييم الكفاءات غير الملموسة لمقدمي الطلبات والتي ترغب المنظمة في امتلاكها.

في ذات السياق توصل (Hughes 2008) إلى حقيقة زيادة تأثير العاملين على مجموعة من المتغيرات مثل جودة الخدمة ورضا العملاء والإنتاجية والمبيعات والربحية. من ناحية أخرى يمكن أن يؤثر كل من نظام التعويضات وتطوير الموظف على مشاركة الموظفين وكذلك أداء الشركة. توصل كل من (Phillips and Roper's 2009) أن نظام التعويض القائم على أساس الأداء الفردي الذي يميز بين الأداء العالي والأداء المنخفض لديه القدرة على قيادة تحسين الأداء وزيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين. يسلط (Khurana, and Reeves 2005) الضوء على الحاجة إلى تزويد الموظفين بالتدريب والتطوير للمضي قدماً في حياتهم المهنية من أجل تعظيم قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين، حيث تزداد نية الموظف للبقاء عندما تقدم المنظمة فرصاً للتقدم والنمو الشخصي والتدريب والتطوير. ومع ذلك، فإن دراسة الأطر السابقة من أجل دراسة النماذج الأكثر ملاءمة لسياق مؤسسات التعليم العالي يقودنا إلى القول إن الإطار الذي قدمه (Inkson, Gunz, Ganesh, and Roper 2012) أكثر ملاءمة في التعليم العالي، نظراً لأن إدارة المواهب في التعليم العالي مرتبط عادة بمؤشرات مثل جودة البحث، وعدد المنشورات، وعدد الاستشهادات والتركيز الأقل على مؤشرات مهمة أخرى مثل مهارات التدريس والاتصال (forrester,2001). بناء على الكلام السابق يمكن و بمساعدة اختصاصي الموارد البشرية تحقيق التوازن من خلال مجموعة من التقنيات مثل التقييم النفسي والمقابلات السلوكية وتقييمات الشخصية، والتي يمكن أن تساعد في توجيه انتباه الأكاديميين إلى أمور في غاية الأهمية في تقييم الأكاديميين.

سادساً : منهجية الدراسة

1. منهج وأداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام العينات الميسرة من الأفراد المشاركين في الدراسة. كما تم استخدام استبياننا منظماً لاستنباط ردود المشاركين على خمس أبعاد مختارة، وهي كما يلي : التوظيف والاختيار (Musselin, 2002; Van den Brink et al., 2013)، الاحتفاظ بالعاملين (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012; Hiltrop & Zealand, 1999)، التدريب والتطوير (Aguinis et al., 2012; Davies & Davies, 2010)، وإدارة

الأداء (Aguinis et al., 2012; Black & Wiliam, 1998). استخدمت الاستبيانات مقياس ليكرت من خمس نقاط قام المجيبون بتقدير المدى الذي اتفقوا عليه مع العبارة المحددة حيث 5 = أوافق بشدة ، 4 = أوافق ، 3 = محايد ، 2 = أوافق ، و 1 = أوافق بشدة ، باستثناء البنود 7 و 8 و 9 ، والتي تم تسجيلها بشكل عكسي بحيث 1 = أوافق بشدة ، 2 = أوافق ، 3 = محايد ، 4 = لا أوافق ، و 5 = أوافق بشدة. تم تحليل البيانات وتنظيمها بطريقة محددة في هذا الفصل باستخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية. وتم استخدام التحليل الوصفي للتحقق من الانحراف المعياري و المتوسطات الحسابية. وتم أيضا اختبار موثوقية وصلاحيّة التمييز وصلاحيّة كل الأسئلة المتقاربة باستخدام طرق مختلفة.

2. مجتمع وعينة الدراسة

توفر الجامعات الأردنية تعليماً استثنائياً في المنطقة ، حيث تضم 10 جامعات حكومية و 17 جامعة خاصة (Badran, 2014). تكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الاشرافية وأعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة اربد وهي (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة جداراً، جامعة إربد الأهلية) وتم اختيار هذه الجامعات كونها تقع ضمن حدود محافظة اربد بالإضافة إلى كونها من أكبر الجامعات في المملكة. تم اختيار عينة عشوائية ميسرة شملت شاغلي الوظائف الاشرافية وأعضاء هيئة التدريس وقد بلغ حجم عينة الدراسة 300 مفردة، تم استرجاع 204 استبانة صالحة للتحليل. يتناول هذا القسم الخصائص الديموغرافية لهؤلاء الموظفين حيث يبين الجدول رقم 1 الإحصاءات الديموغرافية. من العينة البالغة 204 من العاملين ، 9.8 % كانوا من مديري الوحدات ، 14.7 % كانوا مساعدين لمديري الوحدة ، و 26.5 % من رؤساء الإدارات ، و 49 % من أعضاء الهيئة التدريسية. من حيث الخبرة ، 5.4 % لديهم خبرة تقل عن سنة واحدة ، 8.3 % لديهم بين سنة وخمس سنوات ، 22.1 % لديهم ما بين خمس إلى 10 سنوات ، 35.8 % لديهم ما بين 10 و 15 سنة ، و 28.4 % لديهم 15 سنة أو أكثر من الخبرة. من حيث العمر ، كان 3.9 % من العينة أقل من 25 عامًا ، و 28.4 % بين 25 و 35 عامًا ، و 31.4 % بين 35 و 45 عامًا ، و 26 % بين 45 و 55 عامًا ، و 10.3 % أكبر من 55 عامًا . فيما يتعلق بنوع الجنس ، من بين المجيبين البالغ عددهم 204 ، كان 127 (62.3 %) من الذكور و 77 (37.7 %) من الإناث.

سابعاً: تحليل بيانات الدراسة

اختبار صحة وثبات الاداة

يصف هذا القسم الخصائص السيكومترية للقياسات المستخدمة في هذه الدراسة. كما هو موضح في الجدول 2 تُظهر جميع المقاييس موثوقية كبيرة حيث كانت قيم ألفا أعلى من 0.7. وبالمثل بالنسبة لكل متغير كان تحميل العناصر أعلى بكثير من قيمة القطع البالغة 0.7 وكان متوسط قيم التباين المستخرجة أكبر من قيمة القطع البالغة 0.5 ، مما يدل على مستوى مرضٍ من الصلاحية المتقاربة. لقد قدرنا التحميل المتقاطع للعناصر من أجل اختبار مدى صحة القياسات بشكل تمييزي. بشكل عام ، أظهرت تحليلات الموثوقية والصلاحية أن جميع المقاييس كانت تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية والصلاحية المتقاربة.

جدول (1)
المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	النسب	التكرارات
القطاع	عام	102
	خاص	101
	مفقود	1
المنصب	مدير وحدة	20
	مساعد مدير وحدة	30
	رئيس قسم	54
	عضو هيئة تدريس	100
الخبره	أقل من سنة	11
	من سنة إلى خمس سنوات	17
	من خمس سنوات الى أقل من 10 سنوات	45
	من عشر سنوات الى أقل من 15 سنه	73
	أكثر من 15 سنه	58
العمر	أقل من 25 سنه	8
	من 25 سنه الى أقل من 35 سنه	58
	من 35 سنه الى أقل من 45 سنه	64
	من 45 سنة الى 55 سنه	53
	أكبر من 55 سنه	21
النوع الاجتماعي	ذكر	126
	انثى	77
	مفقود	1

جدول (2)
الخصائص السيكومترية للمقاييس

Loading	Item name	AVE	Cronbach's alpha	
0.7732	RS_1	0.637	0.8855	الاختيار والتعيين
0.8579	RS_2			
0.7706	RS_3			
0.7784	RS_4			
0.771	RS_5			
0.8332	RS_6			
0.7074	RT_1	0.5949	0.9141	الاحتفاظ بالعاملين
0.7682	RT_2			
0.7336	RT_3			
0.7263	RT_4			
0.7327	RT_5			
0.8457	RT_6			
0.7955	RT_7			
0.8486	RT_8			
0.7702	RT_9			
0.8219	TD_1	0.6624	0.8975	التدريب والتطوير
0.8751	TD_2			
0.7948	TD_3			
0.7566	TD_4			
0.805	TD_5			
0.8251	TD_6			
0.8633	PM_1	0.725	0.9358	أدارة الاداء
0.8476	PM_2			
0.8789	PM_3			
0.8543	PM_4			
0.8619	PM_5			
0.921	PM_6			
0.7196	PM_7			

Note. AVE = average variance extracted

جدول (3)
تحميل العناصر

اسم العنصر	الاختبار والتعيين	الاحتفاظ بالعاملين	التدريب والتطوير	أدارة الاداء
RS_1	0.7732	0.708	0.6322	0.6333
RS_2	0.8579	0.6767	0.5575	0.5728
RS_3	0.7706	0.6106	0.4521	0.4643
RS_4	0.7784	0.5268	0.3894	0.4728
RS_5	0.771	0.5892	0.5094	0.5579
RS_6	0.8332	0.6772	0.499	0.5754
RT_1	0.6199	0.7074	0.6045	0.5269
RT_2	0.6226	0.7682	0.6163	0.5917
RT_3	0.571	0.7336	0.6025	0.5447
RT_4	0.5906	0.7263	0.6122	0.5452
RT_5	0.5749	0.7327	0.5204	0.5288
RT_6	0.6888	0.8457	0.7199	0.658
RT_7	0.6542	0.7955	0.6578	0.6714
RT_8	0.6204	0.8486	0.6825	0.6827
RT_9	0.5524	0.7702	0.6317	0.6324
TD_1	0.5543	0.7113	0.8219	0.6415
TD_2	0.6093	0.7377	0.8751	0.6795
TD_3	0.5048	0.6374	0.7948	0.5713
TD_4	0.3241	0.5493	0.7566	0.5485
TD_5	0.5225	0.6262	0.805	0.6534
TD_6	0.5669	0.7087	0.8251	0.7554
PM_1	0.5841	0.653	0.6986	0.8633
PM_2	0.6317	0.6886	0.7025	0.8476
PM_3	0.6093	0.7116	0.7015	0.8789
PM_4	0.6001	0.6585	0.713	0.8543
PM_5	0.5783	0.6639	0.629	0.8619
PM_6	0.6276	0.7174	0.7008	0.921
PM_7	0.4303	0.5303	0.553	0.7196

الإحصائيات الوصفية لردود المستجيبين على بنود الاستبيان

تم تحليل عناصر الاستبيان باستخدام الإحصاء الوصفي. يوضح الجدول 4 أدناه الإحصائيات ذات القيم المتوسطة والانحراف المعياري والانحراف والتقلطح لعناصر الاستبيان. أظهرت النتائج أن القيم

المتوسطة لجميع العناصر إما أقل بقليل أو أعلى بقليل من ثلاثة، مما يشير إلى أن إجابات المستجيبين متفقة. يوضح كل من الانحراف والتفطح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (4)
الإحصائيات الوصفية للمتغيرات

TM Practices	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
الاختيار والتعيين	1. تقوم جامعتنا بتحديد وتوثيق السياسات والإجراءات المعمول بها لتوظيف واختيار المواهب الأكاديمية.	3.25	1.11	-0.181	-0.513
	2. يتم تعيين المواهب الأكاديمية في الغالب داخليا خلال برامج البكالوريوس والدراسات العليا.	3.19	1.138	-0.251	-0.558
	3. تدعم إدارات الموارد البشرية الإدارات الأخرى في إجراء ما يسمى "بمراجعات المواهب"، حيث يقومون بتقييم الطلاب والموظفين من أجل توظيف واستبقاء أكثر الأشخاص موهبة.	2.95	1.229	-0.025	-0.828
	4. توفر جامعتنا معاينات عمل واقعية للموهبة الأكاديمية	3.35	1.171	-0.614	-0.384
	5. يتم تطوير مجموعة المواهب في الغالب داخليا	2.94	1.106	-0.028	-0.556
	6. خلال توظيف المواهب، يتم اتباع سياسات الموارد البشرية بعناية.	3	1.123	-0.190	-0.582
	7. غالباً ما يختار أكاديميو النخبة المرشحين المطابقين لتفضيلاتهم الشخصية والعلمية.	2.85	1.104	.184	-0.681
	8. يتم توظيف المواهب الأكاديمية بشكل عام من خلال شبكات الكشافة غير الرسمية.	3.23	1.149	-0.285	-0.541
	9. غالباً ما يفتقر مديرو الموارد البشرية إلى قاعدة صلبة للتأثير في التوظيف والاختيار.	2.96	1.165	.096	-0.728
	• المتوسط العام	3.08	1.14		
الاحتفاظ بالعاملين	10. توفر جامعتنا تجربة عمل صعبة ومهارة لتعزيز المواهب الأكاديمية.	2.75	1.102	.141	-0.580
	11. يعد معلمونا ومدربونا الجامعيون ضروريين لتقديم التدريب الفعال والتطوير الوظيفي.	2.75	1.114	.130	-0.815
	12. تخلق جامعتنا اقتراح قيمة الموظف الفائز.	2.83	1.067	-0.021	-0.456

-706	-020	1.137	2.89	13. توفر جامعتنا فرصًا للتعليم والتطوير الذاتي	
-485	.230	1.07	2.95	14. في جامعتنا ، يتم دمج فرص التعلم والتطوير للمواهب الأكاديمية مع التخطيط الوظيفي	
-398	-023	1.048	2.86	15. توفر جامعتنا المعلومات والدعم لجهود التطوير الذاتي للمواهب.	
-639	-163	1.136	3	16. تعامل جامعتنا المواهب الأكاديمية بشكل جيد	
-437	.135	1.077	2.66	17. تصمم جامعتنا أنظمة تعويض وتقدير فعالة تكافئ الناس على مساهماتهم .	
-721	.071	1.135	2.67	18. تخلق جامعتنا بيئة تلبي احتياجات المواهب	
		1.1	2.82	• المتوسط العام	
-651	.090	1.116	2.76	19. توفر جامعتنا للمواهب الأكاديمية برامج تدريبية رسمية متنوعة لتحسين أداء واجباتهم	التدريب والتطوير
-654	.072	1.11	2.75	20. توفر جامعتنا للمواهب الأكاديمية فرصًا لتطوير فردي غير رسمي بخلاف التدريب الرسمي مثل مهام العمل وتناوب الوظائف.	
-636	-244	1.15	3.04	21. تشجع جامعتنا المواهب الأكاديمية على حضور الندوات والندوات وما إلى ذلك.	
-894	.276	1.248	2.69	22. توفر جامعتنا برامج مختلفة مثل الأندية والتجمعات المجتمعية للمواهب الأكاديمية.	
-760	.182	1.189	2.8	23. تشجع جامعتنا المواهب الأكاديمية على اكتساب خبرات جديدة من خلال المشاريع البحثية المشتركة	
-569	.204	1.115	2.68	24. توفر جامعتنا الفرصة للحصول على مؤهلات أعلى للمواهب الأكاديمية.	
		1.15	2.79	• المتوسط العام	
-508	.472	1.162	2.56	25. يتم قياس المساهمات التي تقدمها المواهب الأكاديمية للجامعة بشكل صحيح ومكافئتها وفقًا لذلك	إدارة الأداء
-362	.366	1.092	2.71	26. يرتبط نظام إدارة الأداء لدينا بخطة تنمية المواهب الأكاديمية.	
-617	.172	1.13	2.88	27. يتيح نظام إدارة الأداء لدينا فرصًا للنهوض بالمواهب الأكاديمية.	
-397	.323	1.111	2.75	28. يضمن نظامنا لإدارة الأداء أن العمل يمثل	

				تحديًا وشيقًا ومفيدًا للمواهب الأكاديمية.
-0.798	.424	1.267	2.58	29. يتضمن نظام إدارة الأداء الخاص بنا مكافآت طارئة.
-0.840	.366	1.256	2.55	30. يسمح نظام إدارة الأداء الخاص بنا بالنمو في المكافآت الخارجية التي تتناسب مع الأداء
-0.953	.123	1.242	2.76	31. نظام إدارة الأداء الخاص بنا لا يسمح لضعيفي الأداء بالبقاء في مناصبهم لسنوات
		1.18	2.68	• المتوسط العام

ثامناً : النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج

تناول هذا البحث أربعة مجالات رئيسة لممارسات ادارة المواهب وهي الاختيار والتعيين والاحتفاظ بالعاملين والتدريب والتطوير وإدارة الأداء في سياق الجامعات الأردنية. كان الهدف من ذلك هو تعزيز الفهم لكيفية ممارسة ادارة المواهب في الجامعات المبحوثة. تبنت الدراسة المنهج الكمي وأجريت دراسة وصفية هدفها الكشف عن جوانب ممارسات ادارة المواهب التي تتطلب حالياً اهتماماً كبيراً في مؤسسات التعليم العالي في الأردن لضمان نجاح المؤسسات التعليمية. أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- أن هناك دعم متوسط من قبل إدارة الموارد البشرية في ممارسة الاختيار والتعيين وفق نظام ادارة المواهب، وربما يعزى ذلك لعدم تمكين ادارة الموارد البشرية بالصلاحيات التي تخولهم بالمشاركة الفاعلة في اختيار المواهب.
- أما ما يتعلق بمجال الاحتفاظ بالمواهب، فقد أظهرت نتائج البحث محدودية قدرة الجامعات الأردنية على تصميم نظام حوافز يساهم في مقدرتها على الاحتفاظ بالمواهب، إضافة إلى غياب البيئة الملائمة لممارسة ادارة المواهب، ولعل شح الموارد المالية والعجز الدائم في موازنة الجامعات لا يوفر لها مثل هذه الممارسات التي تعزز قدرتها على الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة.

- أشارت نتائج الدراسة الى اهتمام محدود من قبل ادارة الجامعة في تدريب مواردها البشرية سواء الكادر الإداري أو الأكاديمي، وربما يعود سبب ذلك الى شح الموارد المالية اولا، وانغماس العاملين بالمهام والواجبات اليومية دون الالتفات الى التدريب والتنمية، التي تمثل مرتكز نجاح الجامعات في بناء مواهبها.
- لقد حصل مجال إدارة الاداء على أقل متوسط حسابي، وهذه يعود إلى عدم توافر نظام لقياس وتقييم أداء الافراد بصورة مؤسسية تعتمد على معايير واضحة إضافة إلى غياب أنظمة الحوافز الخارجية التي تسهم في تعزيز ممارسات ادارة المواهب.

- التوصيات :

نظرا لمدى أهمية التوظيف الفعال واختيار الموظفين المتميزين، و الاحتفاظ بهم ، وضرورة توافر نظام لإدارة أداء المواهب واستنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيمكن اجمال التوصيات بما يلي:

على الإدارات في جميع الجامعات الأردنية أن تولي اهتماماً كبيراً بجميع ممارسات ادارة المواهب المطبقة في مؤسساتها لمحاولة ضمان تطبيقها بشكل مناسب. اذ ان كافة محاولات الجامعات الاردنية للحصول علي الاعتمادات الدولية لبرامجها اضافة الى ضمان الجودة المحلية والعالمية يعتمد بصورة أساسية على قدرة تلك الجامعات على اختيار وتعيين وتحفيز كوادرها وحسن ادارة ادائهم والاحتفاظ بالمتميزين و تحفيزهم بصورة تحقق لتلك الجامعات اهدافها المتمثلة بالمحافظة على سمعة التعليم العالي واستقطاب خيرة الطلبة محليا وعالميا.

تاسعاً: حدود الدراسة والبحوث المستقبلية

كحال أي دراسة ، فإن هناك مجموعة من الحدود يجب أخذها بعين الاعتبار وتمثل كل منها مجالاً للبحوث المستقبلية على النحو التالي :

1. الحدود الموضوعية

قامت الدراسة الحالية بدراسة ممارسات ادارة المواهب من خلال أربعة وظائف وهي: الاختيار والتعيين، والاحتفاظ بالمواهب، التدريب والتنمية، وإدارة الأداء ، ومن الممكن التطرق في

بحوث مستقبلية إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها ، وكذلك إدخال بعض المتغيرات الوسيطة كإدارة المعرفة ، الابتكار و ريادة الأعمال . والتي لم تتطرق إليها الدراسة الحالية.

2. الحدود البشرية والتطبيقية :

اقتصرت الدراسة الحالية على شاغلي الوظائف الاشرافية وأعضاء هيئة التدريس. كما اقتصر الجانب التطبيقي على عدد محدود من الجامعات العامة والخاصة في اقليم الشمال من المملكة الأردنية الهاشمية ونوصى بإجراء دراسة على عينة أكبر من الجامعات بالمملكة علاوة على ذلك ، يمكن إجراء نفس الدراسة في سياقات أخرى وخاصة بالمنطقة العربية من أجل اكتساب نظرة أوسع للموضوع اذ يمكن اجراء دراسات مقارنة بين الجامعات وفق تصنيفاتها المختلفة للوقوف على عناصر النجاحات للجامعات المتفوقة . كما اعتمدت هذه الدراسة على تحليل مستوى واحد، ويمكن للباحثين في المستقبل اعتماد نهج متعدد المستويات لتحقيق نطاق أوسع من الفهم والتحليل.

قائمة المراجع

- Abdalla, I. A., & Al-homoud, M. (1995). training and development practices in the State of. *Journal of Management Development*, 14(3), 14–25.
- Abu-Doleh, J., & Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal system in Jordanian private and public organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 75–84. <https://doi.org/10.1080/09585190601068334>
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609–616. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.05.007>
- Al-Athari, A., & Zairi, M. (2002). Training evaluation: An empirical study in Kuwait. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), 241–251. <https://doi.org/10.1108/03090590210424911>
- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2014). Managing human resources in Jordanian organizations: challenges and prospects. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 7(1), 126–138. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-09-2013-0104>
- Badran, A. (2014, October). New trends in higher education in Jordan 2014. In Arab Thought Forum, Amman, Jordan (pp. 26-27).
- Berger, L. and Berger, D. A. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organisational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Black, P., & Wiliam, D. (1998). *Assessment in Education : Principles ,*

m g. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 5(1), 7–74. <https://doi.org/10.1080/0969595980050102>

- Budhwar, P. S., & Mellahi, K. (2006). Managing human resources in the Middle East. *Managing Human Resources in the Middle East*, 1–309. <https://doi.org/10.4324/9780203485828>
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing Talent as if Your Business Depended on It The Cane Mutiny : Managing a Graying Workforce. *Harvard Business Review*.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European J. of International Management*, 5(5), 453. <https://doi.org/10.1063/1.1670219>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.005>
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225–235. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.006>
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies,

24(5), 418–426. <https://doi.org/10.1108/09513541011055983>

- Edwards, D., & Smith, T. F. (2010). Supply issues for science academics in Australia: Now and in the future. *Higher Education*, 60(1), 19–32. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9283-0>
- Egginton, B. E. (2010). Introduction of formal performance appraisal of academic staff: The management challenges associated with effective implementation. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(1), 119–133. <https://doi.org/10.1177/1741143209351660>
- Fegley, S. (2006). 2006 Talent management survey report: A study by the Society for Human Resource Management (SHRM), 1–36. Retrieved from https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/2006_talent_management_survey_report.pdf
- Forrester, G. (2011). Performance management in education: milestone or millstone?. *Management in Education*, 25(1), 5-9.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- Gilliot, D., Overlaet, B., & Verdin, P. (2002). Managing academic personnel flow at universities. *Tertiary Education and Management*, 8(4), 277–295. <https://doi.org/10.1080/13583883.2002.9967085>
- Holland, P., Sheehan, C., & De Cieri, H. (2007). Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in australia. *Human Resource Development International*, 10(3), 247–262.

<https://doi.org/10.1080/13678860701515158>

- Holmes, G., Mcelwee, G., & Mcelwee, G. (2006). Total quality management in higher education: how to approach human. *The TQM Magazine*, 7(6), 5–10.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323–340. <https://doi.org/10.1177/0170840611435600>
- Jones, J. T., Whitaker, M., Seet, P. S., & Parkin, J. (2012). Talent management in practice in australia: Individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 399–420. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00036.x>
- Julia Hughes, E. R. (2008). Talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 25(1), 32–44. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7717835&site=ehost-live>
- Kubler, J., & DeLuca, C. (2006). *Trends in academic recruitment and retention: A Commonwealth perspective*. Association of Commonwealth Universities (Vol. 1). The Association of Commonwealth Universities.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

- Lorange, P. (2006). The later, the more deceptive? A patagon dated 1628 from Chateau-Regnault with a Brabantian obverse. *Human Resource Management*, 45(4), 649–658. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Musselin, C. (2002). Diversity around the profile of the ‘good’ candidate within french and german universities. *Tertiary Education and Management*, 8(3), 243–258. <https://doi.org/10.1080/13583883.2002.9967082>
- Mahmoud Mohamed Elsayy, Mohamed Ahmed Elbadawi Ali, 2021. Assessing the Impact of E-HRM on Organisational Performance: An Empirical Study, *Indian Journal of Economics and Business*, 20(3). <https://ssrn.com/abstract=3967869>
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7–16. <https://doi.org/10.1108/14630010910940525>
- Saifalislam, K. M., Osman, A., & AlQudah, M. . (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 43–46. <https://doi.org/10.9790/487X-16554346>
- Taamneh, A., Alsaad, A. K., & Elrehail, H. (2018). HRM practices and the multifaceted nature of organization performance: The mediation effect of organizational citizenship behavior. *EuroMed Journal of Business*, 13(3). <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2018-0010>

- Taamneh, M., Athamneh, S., & Nsairat, B. Al. (2017). The effect of administrators' work-related ethics on practicing human resource management functions at Jordanian universities. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 3(3), 337. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2017.085673>
- Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: Performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180–195. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x>

**Practical Practices of Talent Management in The Higher Education
Sector: Applied on Jordanian universities**

Dr.Brihan Fatin Yehia

Assistant Professor in
Human resources
Management –City
University in Ajman

Dr.MohamedElbadawi

Assistant Professor in
Human resources
Management –City
University in Ajman

Dr.AbdullahTaamneh

Assistant Professor in
Human resources
Management –City
University in Ajman

Abstract

This study focused on describing the practical practices of talent management (selection and placement, talent retention, training and development, and performance management) in four public and private universities in the governorate of Irbid (Yarmouk University, University of Science and Technology, Jadara University, and Irbid National University). Data was collected via distributed questionnaires to a Convenience Sample of 300 individuals; 204 valid questionnaires were retrieved for analysis. The findings of the study revealed that the highest mean (3.08) was for the dimension of selection & placement, while performance management for talents recorded the lowest mean (2.68), and the means of talent retention and training & development converged (2.82; 2.79). The results showed the lack of an integrated system for managing and motivating talent performance. As a result, the study revealed the need for the university administration to pay attention to all talent management practices ensuring their appropriate application. In addition, the study recommended the researchers conduct a study of a larger sample in different contexts, emphasizing and paying attention to comparative studies in this direction.

Keywords: Talent Management, Selection and Placement, Training and Development, Employee Retention, Performance Management, Jordanian universities