

دور إدارة المواهب في تحقيق المكانة الاستراتيجية

بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق

پرور عبدالخالق محمد طاهر رشافايي^{1*} و مهقان شريف يوسف گولي²

¹ قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان - العراق.

² قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان - العراق.

تاريخ الاستلام: 2022/07 تاريخ القبول: 2022/09 تاريخ النشر: 2022/09 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2022.10.3.933>

الملخص:

يهدف البحث الحاضر الى تحديد دور إدارة المواهب في تحقيق المكانة الإستراتيجية، تتمثل مشكلة البحث في مدى قدرة الجامعات الخاصة في إقليم كردستان على تحقيق المكانة الاستراتيجية اعتماداً على ما تمتلكها من أبعاد إدارة المواهب، واستند البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت ميدانياً في الجامعات المبحوثة وعددها (19) جامعة ووافقت (9) من هذه الجامعات على توزيع استمارة الاستبانة على قياداتها، وشمل البحث (103) من القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة، وتم جمع البيانات بالاعتماد على استمارة الاستبانة أعدت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS V.22). وكانت حصيلة البحث التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية، ووجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب في تحقيق المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، وفي ضوء الاستنتاجات، تمت صياغة عدد من المقترحات أهمها ينبغي على الجامعات المبحوثة الاهتمام والحرص بشكل أكبر على تحقيق التفاعل والتواصل مع الجامعات الأخرى لزيادة ثقافة وعمليات التعلم، والذي سيكون له انعكاسات إيجابية على نجاحها.

الكلمات الدالة: المواهب، إدارة المواهب، المكانة الاستراتيجية، الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

1. المقدمة

في ظل التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة عمل المنظمات نتيجة العولمة والتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور المنظمات والكيانات العملاقة، أصبحت بيئة الأعمال المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين تلك المنظمات ومنها الجامعات، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح وزيادة تركيزها على تعزيز مكانتها الاستراتيجية بالأسواق، من خلال محاولة تكييف أنشطتها، وقيامها بمحاولات جمع المعلومات عن السوق والمنافسين وما يحيط بهما من تغيرات في محاولة للتفوق والريادة.

ومن هنا تبرز أهمية إدارة المواهب باعتبارها أحد الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة والمهمة التي يمكن أن تتبناها المنظمات الخدمية بعامة والجامعات بخاصة لتحقيق المكانة الاستراتيجية، فالإدارة المواهب تسعى إلى الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، وتعظيم القدرة التنافسية والربحية من خلال أبعادها المتمثلة بـ (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب).

وبناءً على ما تقدم ونظراً لأهمية موضوعي إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية، جرى اختيارهما ليكونا المتغيرين الرئيسيين للبحث الحاضر. وتحقيقاً لما تقدم فإن هيكليّة البحث يتكون من أربعة محاور، يتضمن المحور الأول الإطار المنهجي للبحث، ويتناول المحور الثاني الإطار النظري للبحث، ويركز المحور الثالث على الإطار الميداني للبحث، أما المحور الرابع والأخير فيعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

2. المحور الأول - الإطار المنهجي للبحث

1.2. مشكلة البحث:

تسيطر على معظم المنظمات حالة من التنافسية يجعلها دائمة التواصل والتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بها، وهو ما جعلها موجهة تنافسياً في أغلب الأحيان، مما يعني حاجتها المستمرة إلى تنبؤ أو توقع التغيرات التي تحدث في البيئة، وفهم العوامل المكونة للبيئة المنظمة التي تعمل ضمنها، لذلك فإن صناعة القرار الاستراتيجي، ومحاولة تطوير الخطط والاستراتيجيات المناسبة والفاعلة يمثل جوهر

* لباحث المسؤل.

الإدارية، فضلاً عن أن البحث يمكن أن تشكل إغناءً علمياً للمكتبة العراقية ومكتبة إقليم كردستان في مجالها النظري من خلال عرض لأبرز إسهامات الباحثين في هذا المجال والإفادة منها في وضع مرتكزات الجانب الميداني.

ب- الجانب الميداني: نظراً لأنه يتفاعل مع مجال ما، فإن البحث له أهمية ميدانية في إقليم كردستان، لا تزال هناك ندرة في البحوث والدراسات الميدانية في هذا المجال، كما يكتسب البحث أهميته الميدانية كون نتائجه يمكن أن يستفيد منها جامعات الأقليم بعامه والجامعات المبحوثة بخاصة، إذ إن البحث من خلال تشخيصه لأبعاد إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية يعد مساهمة بحثية على مستوى تلك الجامعات المبحوثة، ويمكن ترشيد إدارتها إلى أفضل السبل لتعزيز أبعاد إدارة المواهب وتوفير المكانة الاستراتيجية، وفيما يمكن أن يعكس ذلك إيجابياً في أداء تلك الجامعات وقدرتها على التكيف والعمل في بيئة الأعمال المعاصرة.

3.2. أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث، فإن الهدف الأساسي للبحث هو تحديد دور إدارة المواهب في تحقيق المكانة الاستراتيجية على مستوى القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة، فضلاً عن سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:

أ. التعرف على مستوى توافر أبعاد إدارة المواهب في الجامعات المبحوثة؟

ب. التعرف على مستوى توافر أبعاد المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة؟

ت. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة؟

4.2. النموذج الافتراضي للبحث وفرضياته:

بغية معالجة مشكلة البحث فقد اعتمد البحث أنموذجاً افتراضياً يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيري البحث، حيث يظهر الشكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث.

إدارة المواهب، لتحقيق أهداف المنظمات المتعلقة بالبقاء والنمو وتعزيز مكانتها الاستراتيجية (محمد، 2021: 4).

أن الجامعات الخاصة في إقليم كردستان تقع في مستويات بعيدة عن المؤشرات الأكاديمية والعملية المعتمدة في الجامعات الخاصة في الدول المتقدمة وهذا ما أشرته مؤتمرات وندوات التعليم العالي فضلاً عن ترتيب هذه الجامعات في التصنيف العالمي إذ تبعد جميع هذه الجامعات في الترتيب العالمي والعربي، وعليه فقد بات من الضروري على الجامعات الخاصة في إقليم كردستان التي تسعى إلى تحقيق النمو والبقاء ضمن المنافسة أن تكون لها إدارات قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ماتملكه قياداتها الإدارية من أبعاد إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية.

بناءً عليه تتمثل مشكلة البحث في مدى قدرة الجامعات الخاصة في إقليم كردستان على تحقيق المكانة الاستراتيجية اعتماداً على ما تمتلكها من أبعاد إدارة المواهب، ويمكن التعبير عن التحدي البحثي على شكل سلسلة من الأسئلة وكالاتي:

أ- ما مدى توافر أبعاد إدارة المواهب في الجامعات المبحوثة؟

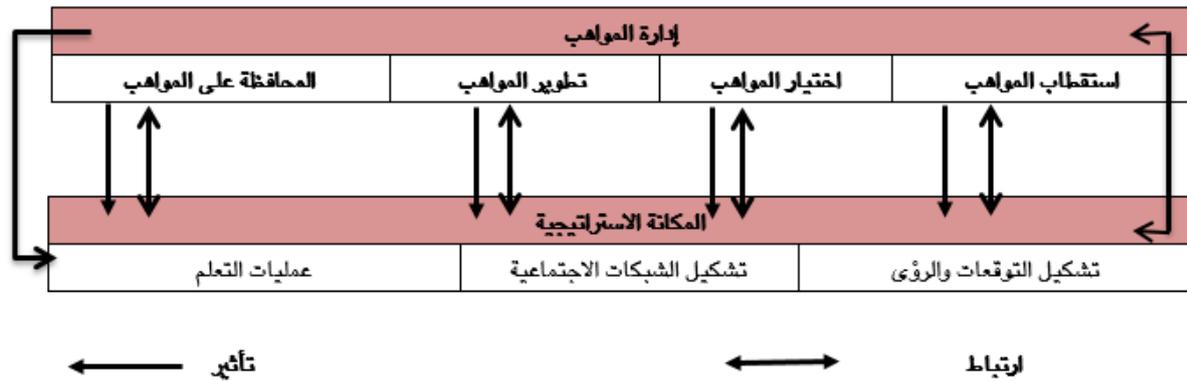
ب- ما مدى توافر أبعاد المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة؟

ت- ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة؟

2.2. أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من جانبين هما:

أ- الجانب الأكاديمي: يكتسب البحث أهميته الأكاديمية في تحليلها وتشخيصها لموضوع يعد إحدى الموضوعات الأكثر أهمية في المنظمات المعاصرة، فالبحث تجمع ضمن إطار مفاهيمي تكاملي بين موضوعين يتسمان بالحدثة في دراستها عند الكتاب والباحثين في علم الإدارة الاستراتيجية والمنظمة، لكون مفهوم إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية من المواضيع الحديثة التي زاد اهتمام معظم الجامعات العالمية بهما والتي تتميز بالريادة والرقي بفعل تأثير الحاجة إلى أن تكون الجامعات أكثر قدرة في مواكبة التوجهات المعاصرة في العلوم



الشكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

يقدم نموذج البحث الفرضيتين الأساسيتين التاليتين:

والمكانة الإستراتيجية تضمنت ب (تشكيل التوقعات والرؤى، وبناء الشبكات، وعمليات التعلم).

ب. الحدود الزمانية: امتدت مدة الزمانية للبحث في الفترة الواقعة بين 2021/11/01 ولغاية 2022/04/30.

ت. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

ث. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بالقيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

6.2. أداة جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

اعتمد الباحثان في بناء الإطار النظري على ما أورده أدبيات الموضوع الحديثة وذلك انسجاماً مع حداثة تناول الموضوع من قبل الكتاب والباحثون والتغيرات السريعة التي تحدث في الآراء والأفكار التي تقدمها أدبيات علم الإدارة الاستراتيجية، أما في الجانب الميداني فقد اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمصادر التي أُعتمدت عند تصميم الاستبانة هي كلاً من ((حسين، 2015) و(الحكيم وآخرون، 2019) و(المركهي، 2019) و(فخري، 2019) و(المرشدي، 2019) و(غازي، 2020) و(گوللي، 2021) و(محمد، 2021)) فضلاً عن إخضاعها على اختبار الصدق الظاهري والصدق الشمولي عن طريق عرضها على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاصات في الادارة وعلم النفس واللغة العربية، وكما هو موضح في الملحق (1)، وتضمنت الاستمارة في صيغتها النهائية الملحق (2)، ولإتمام عمليات التحليل الإحصائي المطلوبة من أجل اختبار فرضيات البحث والتثبت من صحتها وإيجاد العلاقة بين متغيراتها، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوي ومعامل الارتباط (Pearson Correlation) ومعامل الانحدار البسيط (Linear Regression).

7.2. وصف مجتمَع البحث وعَيّنته والأفراد المَبْحوثين:.

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة إرتباط مَعنَوِيّة بين استقطاب المواهب والمكانة الإستراتيجية في الجامعات المَبْحُوثة.

2. توجد علاقة إرتباط مَعنَوِيّة بين اختيار المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المَبْحُوثة.

3. توجد علاقة إرتباط مَعنَوِيّة بين تطوير المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المَبْحُوثة.

4. توجد علاقة إرتباط مَعنَوِيّة بين المحافظة على المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المَبْحُوثة.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة عند مُستوى معنوية (0.05). وتَتَفَرَعُ منها الفَرَضِيّات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير معنوي لاستقطاب المواهب في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

2. يوجد تأثير معنوي لاختيار المواهب في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

3. يوجد تأثير معنوي لتطوير المواهب في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

4. يوجد تأثير معنوي للمحافظة على المواهب في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

5.2. حدود البحث: تتكون حدود البحث بالآتي:

أ. الحدود الموضوعية: تتضمن الحدود الموضوعية بمتغيرات البحث وكالآتي: إدارة المواهب التي تتضمن ب (استقطاب المواهب، واختيار المواهب، وتطوير المواهب، والمحافظة على المواهب)

يأكمال دراستهم الدكتوراه على المدى القريب. وكذلك يتضح أن أغلب الأفراد المستجيبين ضمن اللقب العلمي (مدرس مساعد) قد شكل أعلى نسبة بلغت (42.7٪) وهذا يشير إلى أن القيادات الأكاديمية في هذه المنظمات مطالبين بإجراء البحوث العلمية للترقية إلى لقب أعلى. أما بنسبة مدة الخدمة في الجامعة كانت بين (6-10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) يشكلون الأثرية بنسبة (74.7٪) وهذا يشير إلى أن أكثرية أفراد المبحوثين عندهم خبرة في الشؤون الإدارية في تلك الجامعات. وأخيراً فيما يتعلق بمدة الخدمة في الوظيفة الحالية فقد شكل فئة (4 سنوات فأقل) أعلى نسبة بلغت (80.6٪) يليها فئة (أكثر من 4 سنوات) وهذا يرجع إلى أن الجامعات تعمل على أن لا يشغل أي شخص لمنصب إداري أكثر من أربعة سنوات وهذا شبيء جيد يساعد هذه الجامعات على التطوير ومواكبة التغيرات، كما يدل على أن (80.6٪) من المناصب الإدارية في الجامعات يحتاج إلى تغييرات بها. أما بالنسبة للمشاركة في المؤتمرات العلمية يلاحظ من النتائج بأن معظم الأفراد المبحوثين يشاركون في المؤتمرات العلمية وبنسبة بلغت (85.4٪)، وهذا النتيجة يشير على قوة الشراكة والتعاون بين الجامعات المبحوثة والجامعات الأخرى على المستوى المحلي والدولي.

يتمثل مجتمع البحث بمجموع الجامعات الخاصة في إقليم كردستان والبالغة عددها (19) جامعة، وقد سمحت (9) من تلك الجامعات لتوزيع استمارة الاستبيان فيها والتي تمثلت عينة البحث، أي أن عينة البحث تمثل (47.4٪) من مجتمع البحث. ويمثل الأفراد المبحوثين القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق مثلاً ب (عمداء الفاكولتيا والكليات ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام العلمية، ومدراء الوحدات الإدارية)، وقد قام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبيان على القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بلغ عددهم (118) قيادي وقيادية وجمع (103) من تلك الاستمارات، أي أن نسبة الاستجابة كانت (87.3٪).

أما بخصوص الخصائص الفردية للأفراد المبحوثين فيمكن توضيحها من خلال الجدول (1)، حيث يبين الجدول (1) أن معظم المستجيبين هم من الذكور، إذ بلغ نسبتهم (77.7٪)، وهذا يعني أن الجامعات المبحوثة تعتمد على الذكور في شغل المناصب القيادية أكثر من الإناث. وكما يتبين أن الأفراد المستجيبين ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة) كانت بنسبة (47.6٪) وهذه كونها من الفئات عمرية وفكرية ناضجة. كما يتضح أيضاً أن حملة شهادة الماجستير هم الأكثرية بنسبة (56.3٪) وهذا يدل بأن القيادات الأكاديمية في هذه الجامعات مطالبون

الجدول (1) توزيع أفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

		الفئات والنسب						الخصائص	
		انثى		ذكر					
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
103	100%	23	22.3٪	80	77.7٪			الجنس	
المجموع		أكبر من 50 سنة		40-50 سنة		30 سنة فأصغر			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العمر	
103	100٪	26	25.2٪	18	17.5٪	49	47.6٪	10	9.7٪
المجموع		دكتوراه		ماجستير					
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	التحصيل الدراسي	
103	100%	45	43.7٪	58	56.3٪				
المجموع		استاذ		مدرس مساعد					
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	اللقب العلمي	
103	100%	9	8.7٪	16	15.5٪	34	33.0٪	44	42.7٪
المجموع		أكثر من 10 سنوات		6-10 سنوات		5 سنوات فأقل			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	مدة الخدمة الجامعية	
103	100%	37	35.9٪	40	38.8٪	26	25.2٪		
المجموع		أكثر من 8 سنوات		5-8 سنوات		4 سنوات فأقل			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	مدة الخدمة في المنصب الحالية	
103	100%	4	3.9٪	16	15.5٪	83	80.6٪		
المجموع		غير مشارك		مشارك					
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	المشاركة في الدورات العلمية	
103	100٪	15	14.6٪	88	85.4٪				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.22).

3. المحور الثاني: إطار النظري

1.3. إدارة المواهب:

1.1.3: مفهوم إدارة المواهب:

يعرف (عمر وعلي، 2020: 9) المواهب في إطار المنظمة بأنهم أولئك الذين يصنعون فرقاً كبيراً في أداء منظماتهم سواء من خلال مساهمتهم المباشرة أو من خلال إظهارهم مستويات فائقة لقدرة على التعلم والتطور المواهب. أو هي أصول لا تقدر بثمن في المنظمات لأنها لا تستطيع أداء عملياتها دون امتلاك المواهب التي لديها الإمكانيات والقدرات التي تعد عوامل النجاح الرئيسية لنمو المنظمة، والتغلب على الحواجز، والتحدي، وتغيير ما هو شائع للمنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Rasheed et al., 2021: 2). وتعرف (سلامة، 2021: 57) الموهوبين على أنهم ذوو الإمكانيات العالية والأداء المرتفع الذين يمكن أن تعتمد عليهم المنظمة في شغل المراكز الوظيفية المحورية التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. ويعرف الباحثان الموهبة على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والقيم والعادات والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد الذين يتمتعون بعدد من الصفات منها التفوق في القدرة المعرفية، والقدرة على الإبداع والابتكار.

يعد مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً حيث بدأ في السبعينيات من القرن العشرين، ففي البداية كانت الجهة المسؤولة عن الأفراد هي إدارة شؤون الموظفين والعاملين، وكانت تعني في توظيف الأفراد ودفوع رواتبهم، وفي أواخر الثمانينيات من القرن نفسه تطور المفهوم فكانت تسمى بالموارد البشرية الإستراتيجية، حيث أدركت المنظمات أن وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية في توظيف الأفراد المناسبين وتدريبهم ومساعدتهم وتصميم أدوار الوظيفة وهياكل المنظمة (تصميم المنظمة)، بالإضافة إلى نظم المكافآت والتعويضات، وفي التسعينيات وحتى الآن بدأ مفهوم إدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية والانتقال إلى مفهومها الشامل والنظر لها على أنها عملية مستمرة ومتكاملة تعنى بالاستقطاب والتعيين والتطوير وإدارة الأداء والدعم وتخطيط التعاقب الوظيفي، والنظر إلى الفرد على أنه مورد مهم يجب العناية به من الاختيار وحتى المحافظة عليه (العسال وخطاب، 2016: 118). وعليه وفق المدخل الاستراتيجي تعرف (سملاي، 2020: 349) إدارة المواهب بأنها إدارة استراتيجية بالغة الأهمية معنية بتحديد المناصب الحيوية بالمنظمات متعددة الجنسيات، وتقدير احتياجاتها من المواهب عالية الكفاءة والأداء، القادرة على شغل تلك المناصب الحيوية، ثم القيام باستقطابها من الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، وتوظيفها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً، وتوفير بيئة العمل الداعمة لاستقرارها وتوظيف قدراتها الإبداعية، بما يساهم في نجاح مشروعاتها

الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ضمن سياق بيئة دولية عالية التنوع وشديدة التنافسية.

ويرى (اللوكان، 2020: 331) بأن إدارة المواهب عملية مخططة ومنظمة تقوم على اختيار وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة داخل الجامعة، وتنمية مواهبهم وتطويرها، وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف الجامعة ويعمل على بناء ميزة تنافسية لها. ويؤكد (باغة، 2021: 24) على أن إدارة المواهب هي ممارسة التركيز على قدرات الموظفين ومواهبهم من أجل تحقيق المنافسة، وتطوير موظفين جدد، والاحتفاظ بالموظفين الحاليين، وجذب الأفراد الموهوبين ذوي الخبرة العالية للعمل في الأعمال التجارية والمنظمات. ويعرف (Singh, 2021: 44) إدارة المواهب بأنها وظيفة فريدة تدمج جميع الأنشطة والمسؤوليات المرتبطة بإدارة دورة حياة المواهب بغض النظر عن الحدود البيئية، بدءاً من استقطاب المواهب واكتسابها إلى تطويرها والاحتفاظ بها.

تأسياً على ما سبق يرى الباحثان أن إدارة المواهب هي نهج منظم ومتكامل يشمل مجموعة من الممارسات والأبعاد المتعلقة باستقطاب المواهب واختيارهم وتطويرهم بالشكل الذي ينسجم مع أهداف المنظمة والاحتفاظ بهم وتأهيلهم لشغل الوظائف الهامة بالمنظمة ودعمهم المستمر بالمكافآت والحوافز، وبما يتحقق للمنظمة النجاح والتميز والسيادة الإستراتيجية.

2.1.3. أهمية إدارة المواهب:

ترجع أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت استجابة للتطورات في بيئة العمل والعمولة، التي معها أصبحت مهمة أي منظمة تتمثل في استقطاب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن 80% من الوظائف الجديدة تتطلب قدراً من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل (Frank and Craig, 2004: 35).

تلعب إدارة الموهبة دوراً كبيراً في اختيار القادة والمديرين للمنظمة وتطوير جودة الأفراد العاملين اللازمة لتحقيق الإنجازات الكبيرة، كونها تحفز الاداء العالي من خلال استقطاب الافراد الموهوبين، وتوفير وسيلة لمكافأتهم وهذا بدوره يعمل على تحسين الانتاجية والجودة، وتتجلى أهميتها ايضاً من خلال قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي الامكانيات العالية (سعيد وكاطح، 2016: 181). ويرى (المرشدي، 2019: 67) ان اهمية ادارة الموهبة هي ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة وأساس أساسي لتطورها وازدهارها، مما يستلزم من إدارة الموارد البشرية تتبع مواردها الموهوبة والإبداعية من أجل الاحتفاظ بها كخبرات متقدمة تنطلق منها المنظمة يمكن أن تكتسب ميزة تنافسية واستدامة طويلة الأجل.

وتبدأ عملية استقطاب وجذب المواهب في الجامعات من خلال استراتيجيات العلامة التجارية لبناء صورة الجامعة وسمعتها باعتبارها أساساً للعمل والاختيار في أسواق العمل التنافسية، ويمكن استخدام استراتيجيات مشاركة العاملين، وتعزيز الوظيفة لضمان مستوى معين من الاتصال الشخصي والتزام العامل تجاه الجامعة ومهمتها (Glenn, 2012: 30).

من خلال ما تقدم يمكننا تعريف إستقطاب المواهب بأنه العملية التي تقوم الجامعة باستقطاب راس المال المعرفي الموهوبة من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة ووفق احتياجاتها من المهارة والمكان المناسب لتحقيق مكانة استراتيجية لها في السوق.

ب. اختيار المواهب: إنها عملية تحديد المرشحين الذين يمكنهم المساهمة بشكل أفضل في الأهداف الإستراتيجية للمنظمين والمساعدة في البحث للحصول على ميزة تنافسية، وتدار من خلال جهود المنظمة لتحديد المتقدمين بالمعرفة والمهارات والقدرات وغيرها من الخصائص من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، أو العملية التي ستقرر المنظمة من خلالها ما إذا كانت ستوظف شخصاً ما. من سيسمح له بالعمل في المنظمة ومن لا يسمح؟ (الشمري وآخرون، 2016: 243).

عملية التوظيف والاختيار هي طريقة واحدة لتحديد واختيار المواهب ولكن الكثير من التركيز على هذه الطريقة يمكن ان تجعل الموظفين الآخرين يشعرون بالظلم ويمكن ان تكون غير مفيدة في تطوير الثقافة التنظيمية وقد يؤدي الافتقار إلى فرص التطوير الوظيفي التي تشجع الموظفين الذين لديهم امكانيه الانتقال إلى أماكن أخرى وقد يكون ذلك عاملاً عائقاً بدلاً من ان يكون استباقياً وان يقدموا أفضل ما لديهم، وعادة ما يكون التوازن بين المواهب الخارجية والداخلية هو الأنسب ويمكن ان يقابل بحاجات المنظمة، في هذه المرحلة تعزز المنظمة قيمها لاستقطاب الموهوبين لانضمامهم الى المنظمة عن طريق اجراء المقابلات والاختيار وتتضمن عملية الاختيار عدة خطوات مثل المقابلات والاختبارات لتحديد الافضل من تلك المواهب (المرشدي، 2019: 77).

ويمكننا تعريف إختيار المواهب على انه النشاط الذي يقوم الجامعة باختيار الموارد البشرية الموهوبة وفقاً لمجموعة من الشروط الواجب توافرها فيهم وعلى مبدأ العدالة والشفافية وشغل الوظائف شاغرة بشكل رسمي وبما يميز الجامعة عن الجامعات الأخرى.

ج. تطوير المواهب: هي عملية صياغة وتنفيذ إستراتيجيات محددة لتطوير وتنمية المواهب بصورة تتوافق مع العمليات التنظيمية لإدارة المواهب بالمنظمة وهو ما يضمن تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب لتحقيق الاهداف التنظيمية (Haerizadeh and Moradpour, 2018: 18). وتقوم المنظمة بتدريب وتمكين الموظفين الذين تم تعيينهم لكي يصبحوا

ظهرت الحاجة إلى العمل على صقل هذه المواهب وتطويرها والحفاظ عليها في الجامعات المعاصرة كأحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، مما يساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرارية والتطور. نتيجة لذلك، لا يقتصر التحدي اليوم على الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين في المنظمة فحسب، بل يشمل أيضاً محاولة دمجهم بالكامل (القصبي، 2014: 113) يرتبط بقاء الجامعات واستمراريتها ارتباطاً وثيقاً بالاهتمام والرعاية والتطوير الذي تقدمه المواهب، لا سيما في ظل التوسع في المعلومات والتكنولوجيا في البيئة، مما يؤثر على أوضاع المنظمات والجامعات الحالية والمستقبلية (ناصر وزناتي، 2008: 372).

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان أن أهمية إدارة المواهب يستلزم التأكد من أن الجامعات قد تحقق النجاح مع الاحتفاظ أيضاً بالموظفين الرئيسيين. يُنظر إليه على أنه مكمل حيوي من أجل توظيف عمال مؤهلين للعمل في الجامعة. علاوة على ذلك، فقد أصبح مؤشراً رئيسياً للأداء التنظيمي للعديد من الجامعات، مما يساعدها في تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف الإستراتيجية والمالية وتعد من أهم عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على نجاح ونمو الجامعة وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل.

3.1.3. أبعاد إدارة المواهب:

اتفق كل من (Phillips and Roper, 2009: 10) و(المرشدي، 2019: 76-79) و(داود، 2021: 14-15) على أبعاد إدارة المواهب أربعة المتمثلة في (استقطاب المواهب، واختيار المواهب، وتطوير المواهب، والمحافظة على المواهب). سيعتمد البحث الحالي على الأبعاد الأربعة الرئيسية لإدارة المواهب وتكاد تكون هذه الأبعاد القاسم المشترك لمعظم الآراء التي طرحت كما انها تتواءم مع متطلبات البحث الحالية وتتمثل هذه الأبعاد بالاتي:

أ. استقطاب المواهب: إن إستقطاب المواهب هي الخطوة الأولى في عملية إدارة المواهب والتي ترتبط بقدرة المنظمة على تكوين علامة تجارية وسمعه ومكانة متميزه من أجل استقطاب العناصر البشرية المتميزة من خلال نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، حيث أن جاذبية بيئة العمل والتي تتحدد وفقاً للقيمة المتوقعة للمنافع والمزايا التي يحصل عليها الفرد عند التحاقه بالعمل تساهم بشكل كبير في زيادة قدرة المنظمة على إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات العالية خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات على تلك المواهب، كما أن عملية استقطاب المواهب هي مدخل إستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد المواهب المطلوبة والعمل على إستقطابها من سوق العمل وتوظيفها ودمجها مع المواهب الحالية بالمنظمة بغرض تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية (رضوان، 2020: 74).

1.2.3. مفهوم المكانة الاستراتيجية:

يعود أصل كلمة المكانة إلى الكلمة الفرنسية (statut) والتي تعني توقف في جدار أو خاص بإجراء تمثال أو رمز ومكانة، إذ تبدأ جميع الأسواق في مكانة صغيرة وكذلك الغابات الكبيرة تبدأ من بذور خصبة صغيرة (Keyan, 2009: 23)، ويرى (Loorbach and Van 2007: 2) المكانة يمكن أن تكون مجال تطبيق للتقنيات الجديدة، والقواعد والتشريعات الجديدة، والمنظمات الجديدة، أو حتى المشاريع الجديدة، والمفاهيم، أو الأفكار التي يمكن أن تتطور دون التعرض لضغط الاختيار من النظام السائد. حيث تعكس الجامعات تصرفات بعضها البعض بحثاً عن الشرعية، يؤكد نهج العقلانية الإدارية أن قدرة الجامعات على الانخراط في المنافسة وتعزيز التميز (الميزة التنافسية) يقود النجاح التنظيمي تنبع المنافسة من ندرة الموارد والحاجة إلى الحصول عليها (Deiaco et al., 2009: 315).

وجاء مصطلح المكانة الاستراتيجية من (Strategic position) في اللغة الانكليزية وهي تعتبر أداة للتأكد من صحة المنظمة (Porter, 2012: 4) أو أداة حيوية لمواجهة الضغوط التنافسية في الصناعة وتحسين الأداء (ابابكر، 2021: 6)، ويرى (محمد، 2021: 14-16) أن المكانة الاستراتيجية بالأسواق المناسبة يمكن اختيارها بعد تحديد المنظمة السوق المستهدف، إذ لابد من تحديد المكانة التي ترغب في أن يحتلها منتجها أو خدماتها في عقول العملاء في تلك السوق وترتبط تلك الصورة الذهنية بالأهمية النسبية لخصائص المنتج أو الخدمة بالمقارنة مع المنافسين، ونتيجة لكم الهائل من المعلومات الموجودة في البيئة الاستراتيجية لا يستطيع العميل تقييم تلك المنتجات والخدمات بشكل دقيق لأنه يقسم المنظمات ومنتجاتها أو خدماتها إلى فئات، ويحدد لها مكانة معينة في عقله وتشير إلى المواقع والمنتجات والخدمات عموماً إلى مفهوم كيف المشترين المحتملين ينظرون أو يكونون رؤية عن المنتج أو الخدمة بالنسبة للمنافسين.

ويرى (Raak, 2007: 3) بأن المكانة الاستراتيجية هي حالة خلق وتطوير التكنولوجيا لحماية الصناعة المحلية على المدى القصير من أجل استخدام وتطوير التكنولوجيا الواعدة عن طريق المكانة، بهدف التعرف على مزايا التكنولوجيا الجديدة وتعزيز معدل تطبيق التكنولوجيا الجديدة. ويعرف (Karama, 2013: 5) بأنها الأسلوب الذي يتضمن أذخالات الإبداعات الجذرية اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً وهي عملية طويلة ومعقدة تتضمن إمكانية الفشل بالرغم من أن التكنولوجيا الجديدة قد تبدو بأنها واعدة. وفي نفس السياق يعرفها (غازي، 2020: 13) بأنها الأسلوب الذكي الذي يتضمن الإبداع اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً والموجه نحو التغيير التكنولوجي للتركيز على السلوك البشري والسياق الاجتماعي والسعي لتحقيق نتائج قيمة اجتماعياً، وتعزيزها عن طريق إبداعات جذرية تسهم في البحث عن المكانة الاستراتيجية للمنظمة في المستقبل لتلبية احتياجات الزبائن بشكل متميز. وقد

متمكنين من متطلبات الوظيفة وأن يتأقلموا بسرعة أكبر داخل أنظمة المنظمة، وتساعد عملية التطوير على الحفاظ على الموهبة في المنظمة، كما تساعد على تقوية المهارات والقدرات والمعارف لدى الأفراد وكسب كل ما هو جديد، والتأقلم مع جميع التغيرات والمستجدات التي قد تحدث في البيئة ويعطي مجال للإبداع واستخدام العقل البشري على المستوى الاستراتيجي وعلى مستوى الموهبة (قوادرية، 2020: 16). يتم تحديد دور الجامعات في تطوير المواهب من خلال توفير الفرص للطلاب لتحسين أدائهم العام، وكذلك تطوير كفاءاتهم الخاصة، وتعميق حافزهم، والتقدم في مهنتهم ، وتقييم برامج تنمية المواهب، حيث توفر هذه البرامج المواهب مع فرص التطور والنمو في الأدوار الوظيفية، موظفون حالياً ويطمحون إلى مناصب رفيعة المستوى (Horvathova, 2011: 53).

ويمكننا تعريف تطوير المواهب بأنه نشاط الذي تقوم به الجامعة بتدريب وتمكين العاملين وتطويرهم الذين تم تعيينهم في الجامعة لكي يصبحوا متمكنين من الوظائف وأن يتأقلموا بسرعة أكبر، وأن يساعدهم على تقوية مهاراتهم وكسب مقدرات جديدة بشكل مستمر.

د. المحافظة على المواهب: يعد الإحتفاظ على المواهب هو الخطوة الأخيرة من ممارسات إدارة المواهب، وقد ركزت الدراسات المتعلقة بالإحتفاظ بالمواهب في اتجاهين، الإتجاه الاول يرى أن الإحتفاظ بالمواهب يتمثل في كافة الأنشطة التي تساعد على الحد من إرتفاع معدل دوران العمالة وخاصة بالنسبة للعاملين من ذوى الأداء المتميز (Bolander et al., 2017: 5)، أما الإتجاه الآخر فقد تناول الإحتفاظ بالمواهب كونها كافة الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومستويات الإرتباط الوظيفي للعاملين مما يساهم في زيادة درجة ولاء العمل وتحسين الأداء التنظيمي (Schuler et al., 2011: 509). وتقسم تلك الممارسات إلى عوامل تتعلق بالموارد البشرية مثل سلوك القادة والعلاقات بين الأفراد، وعوامل تنظيمية مثل نظم الحوافز والمكافآت، وفرص النمو المهني، ونظم الإتصال (رضوان، 2020: 75).

ويعرف (المركهي والمحمود، 2018: 1124) المحافظة على المواهب بالجهود التي تبذلها الإدارة للإبقاء على ذوى المواهب لتحقيق اهداف المنظمة وتعد المحافظة على المواهب جزءاً مهماً من المفهوم الشامل لإدارة المواهب التي تضم استراتيجيات متكاملة ومرتبطة مع بعضها وأنها أولوية رئيسة للمنظمات في مواجهتها للتحديات بسبب المنافسة وعدم توفر المواهب.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الإحتفاظ بالمواهب بأنه العملية التي تركز عليها الجامعة بشكل استراتيجي للإبقاء على ذوى المواهب لتحقيق اهداف الجامعة من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر وزيادة اهتمامهم به وتحفيزهم.

2.3. المكانة الاستراتيجية:

و(Vanheule, 2012) في تحديد أبعاد المكانة الاستراتيجية حيث تتمثل أبعاد المكانة الاستراتيجية وفق هذا المقياس ب (تشكيل التوقعات والرؤى، بناء الشبكات الاجتماعية، عملية التعلم). السبب في تبني الباحثان هذا المقياس إلى أنه تم تطبيقه في مجال الخدمة ويمكن الاستفادة منه في مجال التعليم الجامعي، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

أ. **تشكيل التوقعات والرؤى:** تعد التوقعات المتقاربة أمراً ضرورياً في الجمع بين الجهات الفاعلة وتوليد هدف مشترك تفتقر إليه المرحلة الأولى من التطوير المكانة. يعتبر نشر هذه التقنيات ونشرها في أسواق أوسع مسألة نجاح للباحثين والعلماء، وهم الفاعلون الرئيسيون في اختراع وتطوير التقنيات المبتكرة إذا كان هناك اعتقاد مشترك بأن التكنولوجيا تعمل، فمن الأسهل جذب الموارد المالية للبحث والدعم السياسي للتغييرات اللازمة في البنية التحتية والمؤسسية والتنظيمية (Nissila et al., 2014). تعد العوامل الخاصة بالمكان (مثل القدرة الإبداعية والمعرفة والشبكات المحلية) حاسمة لظهور المكانة في المرحلة الأولى، ومع ذلك، فإن عملية تقارب التوقعات، بشكل مختلف عن الأليتين الآخرين، تتأثر بشكل أساسي بالضغوط والظروف الخارجية التي تنشأ عن مشاكل في النظام الاجتماعي والتقني الحالي أو عن طريق الاختراقات التكنولوجية في منافذ أخرى والعملية الديناميكية التي تجلب مكانة من المراحل الأولى من التطوير إلى النضج مشروطة إلى حد كبير بتمكين الابتكارات الرائدة والتي تحول المكانة من الحماية إلى المنافسة مساحة للابتكار المستدام (Tani, 2018: 110-112).

وذكر (الحكيم وآخرون، 2020: 12) بأن التوقعات تتغير بمرور الوقت لعدة أسباب منها أسباب خارجية (كالنظام والصورة الذهنية) وكذلك أسباب داخلية (كالنتائج من التجارب)، وتتميز التوقعات بأنها تكون على ثلاثة مستويات على المستوى الجزئي كالتوقعات الناتجة من المكانة وعلى المستوى الكلي الذي يرتبط بالتطورات في المجتمع وعلى المستوى المتوسط كالتوقعات الناتجة عن الرؤى المستقبلية.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف تشكيل التوقعات والرؤى بأنه العملية التي تهتم الجامعة بتوقعات المستفيدين وتعمل على تلبيةها وتهيئ المستلزمات الضرورية والتكنولوجيا لتحسين مستوى توقعاتها المستقبلية وتوثيقها للتأكد مستقبلاً من مدى تحققها ومن خلالها تحقيق مكانة استراتيجية.

ب. **بناء الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية):** وهي عملية مهمة لخلق المكانة الاستراتيجية المتوقعة في المستقبل لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة وتوفير الموارد اللازمة (المال، الافراد، الخبرة) وتسهيل التفاعل بين اصحاب المصالح وبناء الشبكات اسلوب صمم خصيصاً لتسهيل ادخال ونشر تقنيات مستدامة جديدة من خلال التجارب الاجتماعية هدفها ان تساهم بتحول واسع الى تنمية اقتصادية أكثر استدامة من خلال توليفة متكاملة من عملية تقنية

أوضح (أبابكر، 2021: 6) أن المكانة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة في امتلاك المقدرات الانسانية واستخدام التقنيات المتطورة في اساليب الادارة بطريقة مختلفة عن المنافسين. وتأسيساً على ما تقدم أن المكانة الاستراتيجية تتمثل في قدرة الجامعة على خلق مكانة مميزة لها في البيئة التي تعمل فيها، من خلال الرؤى وتشكيل الشبكات وعمليات التعلم وتبني أبعاد إدارة المواهب.

2.2.3. أهمية المكانة الاستراتيجية:

يرى كل من (Witkamp et al., 2010: 7) بأن أهمية المكانة الاستراتيجية تظهر عن طريق المكانة التكنولوجية التي تمتلكها الجامعة والتي تقوم على مجموعة من الابتكارات الجزئية او الجزئية التي تساعد على انشاء قواعد جديدة وممارسات تؤدي الى تطوير الجامعة وزيادة الابداع لديها ومن ثم تقلل من المخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها داخل السوق وتزيد من أداؤها، وإن عملية التطوير هذه تثبت قواعد جديدة للجامعة وتزيد من استقرارها. وتبرز (Cuthbert, 2011: 70) أهمية المكانة الاستراتيجية عندما يكون حجم الجامعة كبيرة وانها تحقق الربح وتضع حواجز أمام دخول المنافسين وهذا ينعكس بشكل جيد على بيئة عملها، إذ تكون لديها مكانة جاذبه تقلل المنافسة ما يستلزم توفير الموارد اللازمة لتحافظ على استدامتها.

ويشير (غازي، 2020: 13) الى ان المكانة الاستراتيجية للمنظمة ذو أهمية بالغة، إذ تم تطبيقه في مجالات عديدة اهمها التسويق والأعمال، وهي تدخل ضمن فسحة الدور الذي يشغله الإنسان أو المنظمة، أو مجموعة العلاقات التي تربطها، إذ تتطلب اعداد المشاركين في العمل وتهيئتهم مع وظائف محددة لهم وتشخص المشاكل وكيفية معالجتها وتستصحب ارتفاعا بالتكاليف، إذ تسهم في الاستثمار في التحسينات التكنولوجية الجديدة وتطور أسواق جديدة. ويرى (أبابكر، 2021: 7) إن المكانة الاستراتيجية لها أهمية بالغة للجامعات في صياغة الاستراتيجيات وتحديد مكانتها التي تعمل فيها، ويمكن تحديد أهميتها من خلال النقاط التالية:

- أ. تحقق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.
- ب. تمكن الجامعة من تطوير استراتيجيات تنافسية مناسبة باستمرار.
- ج. المقدمة الاساسية للاستراتيجيات التسويقية للزبائن التي تقدم لها الخدمات.
- د. تساعد الجامعة في بناء العلاقات مع اصحاب المصلحة.

3.2.3. أبعاد المكانة الاستراتيجية:

من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بمجال الادارة الاستراتيجية تبين أن هناك قدراً من الاتفاق بين الكتاب والباحثون على وجود ثلاثة أبعاد لها تتمثل ب (تشكيل التوقعات والرؤى، وبناء الشبكات الاجتماعية، وعمليات التعلم). وتماشياً مع سياق الدراسة الحالية سيتم الاعتماد على مقياس الذي تقدم به كلاً من (Mourick and Raven, 2006)

والتعلم في المكانة التكنولوجية يركز على التغييرات الضرورية لاغتنام الفرص والتغلب على التناقضات والحواجز في البيئة، وينبغي أن يتبع التعلم قضايا مثل التطوير والبنية التحتية اللازمة للتكنولوجيا والمعتقدات والأثر الاجتماعي والبيئي.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف عمليات التعلم بأنه أحد مصادر استغلال الفرص الجديدة وتحقيق المكانة المميزة للجامعة وتحسين طريقة تفكير موظفيها واستفادة من الأخطاء السابقة لتجنب حدوثها مستقبلاً، حيث تقوم الجامعة بمتابعة عمليات التعلم الحديثة لتطوير أعمالها وتعزيز مكانتها الاستراتيجية.

4. المحور الثالث - إطار الميداني:

1.4.4. وصف وتَشخيص مُتغيّرات البَحْث:

يشمل هذا المحور وصف المتغيرات وتَشخيصها، حيث تم ترميز المتغيرات وتصنيفها بهدف المعالجة بدءاً من تحليل أولي للبيانات المرتبطة بمتغيرات بحث مستخدم التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ولجميع متغيرات البحث الرئيسية، باستخدام برنامج (SPSS V. 22)، وتصنف درجة الاتفاق الأفراد المبحوثين بخصوص متغيرات البحث اعتماداً على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجاباتهم وكما يأتي:

1.1.4. وصف إدارة المواهب: يعرض هذا المحور وصف وتَشخيص أبعاد إدارة المواهب تتمثل ب (استقطاب المواهب، واختيار المواهب، وتطوير المواهب، والمحافظة على المواهب)، ويظهر الجدول (2) قيم (التوزيع التكراري، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، لإجابات أفراد مبحوثين على مستوى الكلي للجامعات المبحوثة، وكما يأتي:

1.1.1.4. استقطاب المواهب: توضح من نتائج التحليل في الجدول (2) بأن نسبة اتفاق آراء المبحوثين اتجاه العبارات (Q1-Q5) تشير بإتجاه إتفاق على الاستقطاب المواهب في الجامعات المبحوثة بلغت (74.58٪) من مؤشر الكلي، وبلغت متوسط حسابي (3.9٪) وبانحراف المعياري (0.85)، أما نسبة غير متأكد بلغت (17.46٪)، ونسبة عدم إتفاق على المؤشرات (7.98٪). وكانت أعلى نسبة الاتفاق على العبارة (Q2) وبنسبة اتفاق مرتفعة بلغت (86.4٪)، ووسط حسابي (4.15)، وبانحراف المعياري (0.85)، مما يشير الى أن إدارة الجامعات المبحوثة تشير إلى استقطاب الموارد البشرية الموهوبة على وفق احتياجاتها الحالية والمستقبلية. وأقل قيمة كانت للعبارة (Q3) بنسبة اتفاق (61.2٪)، ووسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.86)، ويخص هذه العبارة استقطاب الجامعة الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالجامعات الأخرى.

2.1.1.4. اختيار المواهب: توضح نتائج جدول (2) أن إجابات المبحوثين لهذا المؤشر بعباراتها (Q6-Q10) وعلى مستوى الكلي للجامعات المبحوثة تشير باتجاه على اختيار المواهب وبنسبة الاتفاق

والتحول الى نظام مؤسسي اجتماعي واسع، اذ ينبغي ان يتوافر في النظام القائم ما يكفي من الدعم المنظمة ومهارات الجهات الفاعلة والمعارف والتقنيات لتنمية المكانة الناجحة (Hoogma et al., 2001: 276).

وذكر (Laak et al., 2007: 3217) بان الشبكات الاجتماعية ضرورية لتطوير المكانة لأنها تؤدي إلى تطوير الاستدامة وتشجع على التعلم وانها تتضمن التوقعات وعن طريقها يمكن التعبير عن ما تحتاجه التكنولوجيا الجديدة وكل المتطلبات الأخرى فضلاً عن انها تعمل على تمكين أكبر عدد من المشاركين وتؤدي إلى توفير الموارد التي يمكن عن طريقها تطوير مكانة الاستراتيجية. ويرى كل من (Schot and Geels, 2008: 540) بأن بناء الشبكات الاجتماعية هو عملية ضرورية لخلق المكانة المتوقعة في المستقبل لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة ومحاولة توفير الموارد اللازمة لهم كالأموال والموارد البشرية والخبرة وتسهيل عملية التفاعل بين حملة الأسهم. ويبين ويبين (Schilpzand et al., 2011: 13) ان من سمات الشبكات الاجتماعية هي القوة خاصة عندما تكون غير متجانسة وان المكانة الاستراتيجية تؤكد على أهمية بناء الشبكات الاجتماعية الجديدة التي تتجسد أهميتها عن طريق أنها توفر الموارد الضرورية واللازمة للعمليات الانتاجية.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف تشكيل الشبكات بأنه العملية التي تحدد الجامعة النشاطات والاهتمامات الاجتماعية بهدف استثمارها كفرص سوقية جديد وتستفيد منها من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والمدونة الالكترونية لتعزيز مكانتها الاستراتيجية وتسعى الى استخدام وإدارة الشبكات الاجتماعية وجعلها كأولوية اساسية.

ج. عمليات التعلم: بين (Laak et al., 2007: 3216) ان عمليات التعلم هي الاجراءات التي يقوم بها العاملين والتي تؤدي الى حدوث تفاعلات مع البيئة التنظيمية والتي تستجيب للبيئة، هذه الاستجابات يتم تحليلها من قبل العاملين الذي يتعلمون بواسطة تحديث لأفكارهم ومعتقداتهم. ويرى (غازي، 2020: 15) عمليات التعلم هي عملية تغيير منهجي في معرفة أو سلوك الفرد وان محصلة عمليات التعلم قد تؤدي إلى إعادة تشكيل المعرفة إلى معرفة تشكيل معرفة جديدة.

اشار (محمد ولفته، 2021: 9) الى التعلم التنظيمي بأنه هو العملية التي تمكن المدراء من تحسين أنشطة المنظمة، وذلك من خلال الاعتماد على الفهم والمعرفة لضمان استمرار المنظمة وتكيفها مع الظروف البيئية. ويشير (محمد، 2021: 18) عمليات التعلم إلى مجموعة من العمليات التي من خلالها يتم تحديد ملامح الفاعلين والجوانب التكنولوجية ذات العلاقة والأسواق وغيرها من الخصائص، وللتعلم تأثيرات على المكانة الاستراتيجية وكذلك تؤثر على التوقعات ومواءمتها، وجذب الجهات الفاعلة وغيرها، فضلاً عن ذلك يمكن القول أنها عملية تعليمية جيدة وهي انعكاسية وترتكز على جوانب عديدة،

واضحة لزيادة مهارات الموارد البشرية الموهوبة. وأقل نسبة اتفاق هي عبارة (Q12) وبنسبة (55.3%)، وبلغ وسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.04)، ويشمل هذا المؤشر أن توفد الجامعات العاملين الموهوبين لحضور دورات تدريبية وورش عمل خارجية.

4.1.1.4. المحافظة على المواهب: تبين نتائج الجدول (2) أن إجابات المبحوثين حول المؤشر المحافظة على المواهب من خلال عباراته (Q20-Q16) وعلى مستوى الكلي للجامعات المبحوثة وتشير نسبة الاتفاق هي (61.74%) من تلك الإجابات، ووسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (1.002)، بلغت نسبة غير المؤكدة (22.34%)، ونسبة عدم الاتفاق (15.94%)، وظهر أن المؤشر (Q20) أعلى نسبة الاتفاق (79.6%) ووسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.85)، بمعنى أن إدارة الجامعات المبحوثة تسعى إلى حصول على السمعة الجيدة عن طريق الاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة. بينما أقل نسبة الاتفاق كان للفقرة (Q17)، بنسبة اتفاق (47.6%) ووسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.12)، والتي تدل إلى أن تقدم الجامعات مكافآت مجزية للموظفين الموهوبين لديها.

(72.82%) من تلك الإجابات، ووسط حسابي (3.882) وانحراف معياري (0.864)، مُقابل (6.8%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق، ونسبة غير متأكد قد بلغت (20.38%)، وعلى مستوى جزئي لجميع العبارات قد بلغ العبارة (Q7) أعلى عبارة وكانت نسبة الاتفاق (75.7%) ووسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.90)، مما يدل على أن الجامعات المبحوثة تقوم باختيار الموهوبين وفقاً لمجموعة من الشروط الواجب توافرها فيها. وكان أقل عبارة على مستوى الجزئي هي الفقرة (Q8) ونسبة الاتفاق (67%) ووسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.87)، وتشير هذا المؤشر بأن إدارة الجامعات يتم تطبيق مبدأ الشفافية في عملية اختيار الموهوبين الجدد.

3.1.1.4. تطوير المواهب: تظهر من معطيات في الجدول (2) أن نسبة اتفاق آراء أفراد المبحوثين للمؤشرات (Q15 - Q11) والتي تمت استخدامها في قياسها إلى الاتفاق على تطوير المواهب بلغت (62.52%) وبحسب مستوى الكلي، أما نسبة عدم الاتفاق (12.76%)، ووسط حسابي (3.684) وانحراف معياري (0.944)، في حين نسبة غير متأكد (25.24%) وكانت أعلى نسبة الاتفاق هي عبارة (Q15) بنسبة (64.1%)، ووسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (90.0)، وهذا يشير إلى أن تتبنى الجامعات خطة تطويرية

الجدول (2) التوزيع التكراري والنسب المئوية والانحراف المعياري والوسط الحسابي لأبعاد إدارة المواهب

التسلسل	رقم المتغير	اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد		اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
استقطاب المواهب												
1	Q1	21	20.4	61	59.2	13	12.6	8	7.8	0	0	3.92
2	Q2	37	35.9	52	50.5	6	5.8	8	7.8	0	0	4.15
3	Q3	15	14.6	48	46.6	29	28.2	11	10.7	0	0	3.65
4	Q4	22	21.4	51	49.5	23	22.3	7	6.8	0	0	3.85
5	Q5	28	27.2	49	47.6	19	18.4	5	4.9	2	1.9	3.93
	المؤشر الكلي		74.58%		17.46%		7.98%					3.9
اختيار المواهب												
6	Q6	25	24.3	54	52.4	18	17.5	4	3.9	2	1.9	3.93
7	Q7	33	32.0	45	43.7	17	16.5	8	7.8	0	0	4.0
8	Q8	20	19.4	49	47.6	26	25.2	7	6.8	1	1.0	3.78
9	Q9	20	19.4	54	52.4	23	22.3	6	5.8	0	0	3.85
10	Q10	22	21.4	53	51.5	21	20.4	5	4.9	2	1.9	3.85
	المؤشر الكلي		82.72%		20.38%		6.8%					3.882
تطوير المواهب												
11	Q11	21	20.4	49	47.6	17	16.5	14	13.6	2	1.9	3.71
12	Q12	19	18.4	38	36.9	27	26.2	17	16.5	2	1.9	3.53
13	Q13	19	18.4	49	47.6	24	23.3	10	9.7	1	1.0	3.73
14	Q14	18	17.5	43	41.7	33	32.0	9	8.7	0	0	3.68
15	Q15	22	21.4	44	42.7	29	28.2	7	6.8	1	1.0	3.77

0.944	3.684	٪12.76				٪25.24		٪62.52				المؤشر الكلي	
المحافظة على المواهب													
0.97	3.51	2.9	3	11.7	12	30.1	31	41.7	43	13.6	14	Q16	16
1.12	3.31	7.8	8	14.6	15	30.1	31	34.0	35	13.6	14	Q17	17
0.97	3.79	1.9	2	8.7	9	21.4	22	44.7	46	23.3	24	Q18	18
1.1	3.41	4.9	5	20.4	21	16.5	17	45.6	47	12.6	13	Q19	19
0.85	3.98	1.0	1	5.8	6	13.6	14	53.4	55	26.2	27	Q20	20
1.002	3.6	٪15.94				٪22.34		٪61.74				المؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.22).

الجزئي لأي متغير من متغيرات قياس البعد كانت العبارة (Q26) هي أعلى نسبة مقارنةً بالعبارات الأخرى وبنسبة اتفاق (92.2%) ووسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.42) مما يعني أن لدى الجامعات المبحوثة الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز مكانتها الاستراتيجية. وأقل العبارات على المستوى الجزئي تتمثل العبارة (Q28) وبنسبة الاتفاق (73.8%) ووسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.82)، والتي تدل إلى أن الجامعات المبحوثة تسعى إلى استخدام وإدارة الشبكات الاجتماعية وجعلها كأولوية أساسية.

3.2.1.4. عمليات التعلم: تشير نتائج جدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات (Q31-Q35) الخاصة ببُعد عمليات التعلم، إذ يلاحظ من النسب أن (81.9%) من أفراد المبحوثين يتفوقون على توفر بُعد عمليات التعلم في الجامعات المبحوثة، وجاء بوسط حسابي (4.052) وانحراف معياري (0.77)، في حين أن ما نسبته (4.28%) من أفراد المبحوثين أجهوا إلى عدم الاتفاق، وأن نسبة (13.8%) اتخذوا موقف غير متأكد من ذلك. وعلى مستوى الجزئي لأي متغير من متغيرات قياس لهذا البعد فقد بلغ الفقرة (Q33) أكبر نسبة مقارنةً بالعبارات الأخرى وبنسبة اتفاقه (84.4%) ووسط حسابيه (4.16) وانحراف معياريه (0.80) مما يشير إلى أن الجامعات تقوم بمتابعة عمليات التعلم الحديثة لتطوير أعمالها وتعزيز مكانتها. وأقل المؤشرات على مستوى الجزئي هي العبارة (Q35) وبنسبة الاتفاقه (75.7%) ووسط حسابيه (3.89) وانحراف معياريه (0.87)، والتي تدل إلى أن الجامعات تهتم بتحسين طريقة تفكير موظفيها.

2.1.4. وصف المكانة الاستراتيجية: يقدم هذا المحور تشخيص ووصف المكانة الاستراتيجية تتضمن بـ (تشكيل التوقعات والرؤى، تشكيل الشبكات، عمليات التعلم)، ويبين جدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي وانحراف المعياري على مستوى الكلي للجامعات المبحوثة وكما يأتي:

1.2.1.4. تشكيل التوقعات والرؤى: يبين من النتائج تحليل البيانات جدول (3) أن إجابات المبحوثين لبُعد تشكيل التوقعات والرؤى لعباراته (Q21-Q25) وعلى مستوى الجامعات المبحوثة تشير نسبة الاتفاق (73.4%) من الإجابات، ووسط حسابي (3.868) وانحراف معياري (0.716)، نسبة عدم الاتفاق (3.12%)، ونسبة غير متأكد (23.5%). وأعلى نسبة الاتفاق هي عبارة (Q25) كانت نسبة الاتفاق (79.6%)، ووسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.75)، مما يدل على أن الجامعات المبحوثة تتبنى على التكنولوجيا التي تلائم مستوى توقعاتها المستقبلية. وكانت أقل نسبة الاتفاق هي عبارة (Q24) بنسبة الاتفاق (70.9%)، ووسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.74)، الذي ينص إلى أن الجامعات المبحوثة تسعى إلى تقليل الفجوة بين توقعاتها ومستوى العمل الحالي.

2.2.1.4. تشكيل الشبكات الاجتماعية: تبين نتائج جدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات (Q26-Q30) الخاصة ببُعد تشكيل الشبكات، حيث يبين من النسب أن (83.3%) من المبحوثين يتفوقون على أن توفر بُعد تشكيل الشبكات في الجامعات المبحوثة، وجاء بوسط حسابي قيمته (4.066) وانحراف معياري بلغ (0.66)، في حين أن ما نسبته (2.45%) من أفراد المبحوثين أجهوا إلى عدم الاتفاق، وأن نسبة (14%) اتخذوا موقف غير متأكد. وعلى مستوى

الجدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المكانة الاستراتيجية

التسلسل	رقم المتغير	أُتفق تماماً		أُتفق		غير متأكد		أُتفق		أُتفق تماماً		الانحراف المعياري	
		العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪		
تشكيل التوقعات والرؤى													
21	Q21	17	16.5	56	54.4	28	27.2	1	1.0	1	1.0	3.84	0.74
22	Q22	18	17.5	62	60.2	22	21.4	1	1.0	0	0	3.94	0.65

0.70	3.78	0	0	2.9	3	29.1	30	55.3	57	12.6	13	Q23	23
0.74	3.77	0	0	5.8	6	23.3	24	58.3	60	12.6	13	Q24	24
0.75	4.00	0	0	3.9	4	16.5	17	55.3	57	24.3	25	Q25	25
0.716	3.866	%3.2			%23.5			%73.4			المؤشر الكلي		

تشكيل الشبكات الاجتماعية

0.42	4.31	0	0	1.0	1	6.8	7	52.4	54	39.8	41	Q26	26
0.70	4.08	0	0	1.9	2	14.6	15	57.3	59	26.2	27	Q27	27
0.82	3.89	0	0	6.8	7	19.4	20	51.5	53	22.3	23	Q28	28
0.71	3.97	1.0	1	2.9	3	11.7	12	67.0	69	17.5	18	Q29	29
0.65	4.08	0	0	0	0	17.5	18	57.3	59	25.2	26	Q30	30
0.66	4.066	%2.45			% 14			83.3%			المؤشر الكلي		

عمليات التعلم

0.70	4.09	0	0	2.9	3	11.7	12	59.2	61	26.2	27	Q31	31
0.64	4.08	0	0	1.9	2	10.7	11	65.0	67	22.3	23	Q32	32
0.80	4.16	0	0	4.9	5	10.7	11	48.5	50	35.9	37	Q33	33
0.84	4.04	0	0	4.9	5	18.4	19	44.7	46	32.0	33	Q34	34
0.87	3.89	1.9	2	4.9	5	17.5	18	53.4	55	22.3	23	Q35	35
0.77	4.052	%4.28			% 13.8			%81.9			المؤشر الكلي		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.22).

تأسيساً على ما سبق توضح من نتائج وصف وتشخيص مؤشرات قياس البحث توافر مستويات متوسطة للمتغير المستقل تتمثل بإدارة المواهب بنسبة اتفاق (67.915%)، وتوافر مستويات عالية نسبياً للمتغير المعتمد المتمثل بالمكانة الاستراتيجية بنسبة اتفاق

الجدول (4) مستويات توافر متغيري البحث لدى الجامعات المبحوثة

ت	متغيرات البحث	نسبة الاتفاق%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إدارة المواهب	67.915	3.767	0.915
2	المكانة الاستراتيجية	79.54	3.995	0.72

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.22).

2.4. قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

يهدف هذا المحور إلى توضيح العلاقات بين متغيرات البحث على مستوى الكلي والجزئي من خلال اختبار الفرضيات باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والمنهجيات الإحصائية من أجل تحديد صحة نموذج البحث. يتم تحقيق ذلك باستخدام المحاور التالية لرسم العلاقة والتأثير على العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة:

1.2.4. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: يحاول هذا المحور إلى تقييم وتحديد أهمية علاقات الارتباط بين متغيري البحث في الجامعات المبحوثة عند مستوى معنوية ($p < 0.05$) بالاعتماد على قيم معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) والتي تتمثل بوجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة وعلى النحو التالي:-

أ. يوضح نتائج تحليل البيانات المذكورة في جدول (5) أن هناك علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.391) وهي قيمة معنوية لدى مستوى معنوية (0.005). واعتماداً على هذه النتيجة كلما توافر مستويات عالية من إدارة المواهب في الجامعات المبحوثة كلما زاد نسبة تحقيق المكانة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة فإن الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت والتي تدل على أنه "توجد علاقة ارتباطية معنوية بين إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

ب. يلاحظ من نتائج الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية بين استقطاب المواهب والمكانة الاستراتيجية، حيث ان قيمة الارتباط بينهما بلغت (0.367) وهي قيمة معنوية لدى مستوى معنوية (0.01)، ولذلك فان أية زيادة استقطاب المواهب يؤثر معنوياً في تحقيق

إلى أنه طالما زاد الاهتمام بمؤشر تطوير المواهب من قبل الجامعات المبحوثة طالما زادت قدرة تلك الجامعات في تحقيق المكانة الاستراتيجية. وهذه النتيجة تؤكد صحة فرضية فرعية الثالثة ضمن فرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطوير المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

ج. يتبين من نتائج الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المحافظة على المواهب والمكانة الاستراتيجية، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (0.478) وهي قيمة معنوية لدى مستوى الدلالة (0.01). وهذه النتيجة تؤكد على أن فرضية فرعية الرابعة ضمن فرضية رئيسية الأول قد تحققت والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين المحافظة على المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة". وهذا يؤكد على أنه طالما اهتمت الجامعات المبحوثة بالاحتفاظ على المواهب زاد ذلك من فرصة تلك الجامعات في تحقيق المكانة الاستراتيجية.

المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، وبهذا النتيجة تتحقق فرضية فرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى أنه "توجد علاقة ارتباطية معنوية بين استقطاب المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

ت. يلاحظ من النتائج جدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية بين اختيار المواهب والمكانة الاستراتيجية، حيث أن قيمة معامل الارتباط بينهما بلغت (0.473) وهي قيمة معنوية لدى مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يتأكد إلى أنه طالما زاد اهتمام الجامعات المبحوثة بالاختيار المواهب طالما تمكنت في تحقيق المكانة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة فإن فرضية فرعية الثانية قد تحققت ضمن فرضية الرئيسية الأولى والتي تؤكد إلى أنه "توجد علاقة ارتباطية معنوية بين اختيار المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

ث. يبين معطيات الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطوير المواهب والمكانة الاستراتيجية، حيث قيمة معامل الارتباط بينهما بلغت (0.381) وهي قيمة معنوية لدى مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يشير

الجدول (5) مصفوفة الارتباط لبيان العلاقات بين ابعاد إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية

Sig.	المكانة الاستراتيجية (المؤشر الكلي)	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.000	0.391**	إدارة المواهب (المؤشر الكلي)	إدارة المواهب (المؤشر الكلي)
0.000	0.367**	استقطاب المواهب	استقطاب المواهب
0.000	0.473**	اختيار المواهب	اختيار المواهب
0.000	0.381**	تطوير المواهب	تطوير المواهب
0.000	0.478**	المحافظة على المواهب	المحافظة على المواهب

*علاقة معنوية لدى مستوى الدلالة (0,05) *علاقة معنوية لدى مستوى الدلالة (0,01) N=103

المصدر: من إعداد الباحثان بإعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.22).

2.2.4. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

يهدف هذا المحور إلى تقييم أهمية علاقات التأثير بين متغيرات البحث من خلال قياسها واختبارها، والمتمثلة بتأثير إدارة المواهب في المكانة الاستراتيجية، وما ينبثق منها فرضيات فرعية عبر استخدام معامل الانحدار البسيط (Regression linear) وعلى النحو الآتي:

1.2.2.4. تأثير إدارة المواهب في المكانة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي:

أ. يلاحظ من نتائج الجدول (6) وجود تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة المواهب) في المتغير المعتمد (المكانة الاستراتيجية) على مستوى الجامعات المبحوثة، وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوي الافتراضي للبحث البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) بقيمة (15.3%) وأن نسبته (15.3%) من الإستجابة يعود إلى هذا المتغير، أما نسبة باقية

(84.7%) فتفسرها عوامل أخرى لم يشملها مخطط البحث، ويؤكد تلك قيمة (F) المحسوبة (18.266) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية (3.935) لدى درجتي حرية (1.101)، وأن قيمة ميل خط الانحدار (B1) بلغت (0.365) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (4.274) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، مما تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من إدارة المواهب سوف يؤدي إلى تغير مقداره (0.391) في المكانة الاستراتيجية، وعليه تحققت صحة فرضية رئيسية الثانية التي تنص "يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب مجتمعاً في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

ب. يظهر من جدول (6) أن هناك تأثيراً معنوياً ذات الدلالة الإحصائية للاستقطاب المواهب في المكانة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى معنوي افتراضي للبحث البالغ

مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) بمقدار (14.5%) ، وهذا يعني أن تطوير المواهب تفسر (14.5%) من التغيرات الحاصلة في المكانة الاستراتيجية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (17.098) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.935) عند درجتي حرية (1.101) ، وبلغت قيمة (0.381) (B1) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.135) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، التي تعني أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة من تطوير المواهب سوف يؤدي إلى تغير بمقدار (0.381) في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، وبهذا تحققت فرضية فرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى " يوجد تأثير معنوي لتطوير المواهب في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

ج. يتضح من جدول (6) أن هناك تأثيراً معنوياً ذات الدلالة الإحصائية المحافظة على المواهب في المكانة الاستراتيجية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى معنوي افتراضي للبحث البالغ (0.05)، بدلالة المعامل التحديد (R^2) بقدر (22.8%)، وهذا يوكد الى أن المحافظة على المواهب (22.8%) من التغيرات الحاصلة في المكانة الاستراتيجية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (29.877) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.935) عند درجتي حرية (1.101)، وبلغت قيمة (0.478) (B1) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.466) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، التي تعني أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة من المحافظة على المواهب سوف يؤدي إلى تغير بمقدار (0.478) في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، وبهذا تحققت فرضية فرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى " يوجد تأثير معنوي المحافظة على المواهب في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

(0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) قدره (13.4%)، وهذا يعني أن استقطاب المواهب يفسر (13.4%) من التغيرات الحاصلة في المكانة الاستراتيجية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (15.680) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.935) عند درجتي حرية (1.101)، وبلغت قيمة (0.367) (B1) وهي قيمة معنوية بدلالة قسمة (t) المحسوبة والبالغة (3.960) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، مما تعني ان تغيراً مقداره وحدة واحدة من استقطاب المواهب سوف يؤدي إلى تغيير مقداره (0.367) في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، وبهذا تحققت فرضية فرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى " يوجد تأثير معنوي للاستقطاب المواهب في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

ت. يلاحظ من جدول (6) أن هناك تأثيراً معنوياً ذات الدلالة الإحصائية اختيار المواهب في المكانة الاستراتيجية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى معنوي افتراضي للبحث البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) قدره (22.4%)، وهذا يعني أن اختيار المواهب تفسر (22.4%) من التغيرات الحاصلة في المكانة الاستراتيجية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (29.077) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.935) عند درجتي حرية (1.101)، وبلغت قيمة (0.473) (B1) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.392) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، التي تشير الى ان تغيراً بمقدار وحدة واحدة من اختيار المواهب سوف يؤدي إلى تغير بمقدار (0.473) في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، وبهذا تحققت فرضية فرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى " يوجد تأثير معنوي للاختيار المواهب في المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

ث. يتضح من نتائج جدول (6) أن هناك تأثيراً معنوياً ذات الدلالة الإحصائية تطوير المواهب في المكانة الاستراتيجية، إذ كانت قيمة

الجدول (6) تأثير إدارة المواهب في المكانة الاستراتيجية على مستوى الجامعات المبحوثة

Sig.	المكانة الاستراتيجية				R^2	β_1	β_0	المتغير المعتمد
	T		F					المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.00	1.660	4.274	3.935	18.266	0.153	0.391	0.365	إدارة المواهب (المؤشر الكلي)
0.000	1.660	3.960	3.935	15.680	0.134	0.367	0.342	استقطاب المواهب
0.000	1.660	5.392	3.935	29.077	0.224	0.473	0.431	اختيار المواهب
0.000	1.660	4.135	3.935	17.098	0.145	0.381	0.298	تطوير المواهب
0.000	1.660	5.466	3.935	29.877	0.228	0.478	0.377	المحافظة على المواهب

n=103

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج البرنامج (SPSS V.22).

1.5. الاستنتاجات:

5. المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات يعرض هذا المحور عدد من المقترحات فيما يخص إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، وكالاتي:

1. من الضروري للجامعة المبحوثة زيادة الاهتمام بدور المرأة في شغل المناصب الإدارية والقيام بإجراء التغييرات للمناصب الإدارية التي تجاوزت فترة (4) سنوات والإتيان بالكفاءات الموهوبة والنشطة بما يحقق المكانة الاستراتيجية لها.

2. ضرورة زيادة اهتمام الجامعات المبحوثة بإدارة المواهب لما له من دور في المكانة الاستراتيجية وجعلها جزءاً من ثقافتها والعمل على نشرها في جميع مستويات الجامعة والتشجيع على تقديم الأفكار الابتكارية والإبداعية والتي تسهم في استثمار مدركات إدارة المواهب عند القادة.

3. من الضروري أن تحافظ الجامعات المبحوثة على الاهتمام العالي بأبعاد إدارة المواهب لما لها من دور واضح في توفير المعلومات الضرورية لمساعدة إدارتها باتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة تغيرات البيئة المضطربة، ولما لها من تأثير في المكانة الاستراتيجية.

4. على الجامعات المبحوثة تنظيم لقاءات منتظمة من خلال تنظيم دورات تدريبية وتطويرية بين القيادات والموظفين لغرض نقل تطلعاتهم وآرائهم في مجال إدارة المواهب والمكانة الاستراتيجية.

5. زيادة الاهتمام بمشاركة القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة في الندوات والمؤتمرات التي تقيم داخل البلد أو خارجه لكسب المعارف والمهارات الجديدة واكتساب تصورات واضحة عن كيفية تحقيق المكانة الاستراتيجية.

6. زيادة اهتمام القيادات العليا في الجامعات المبحوثة بعمليات المكانة الاستراتيجية كونه يمثل اطاراً معرفياً واستراتيجياً للجامعات الراغبة في النمو والاستمرارية.

7. على الجامعات المبحوثة توجيه انظار أفرادها على الاستمرار في تطوير متغيرات البحث الرئيسية والفرعية التي لها نفس مستوى من الأهتمام باعتبار من المهام الأساسية في عملها ومؤشراً فعالاً على نجاحها.

8. على الجامعات المبحوثة تعزيز بُعد عمليات التعلم، لما له من دور وأهمية كبيرة في تميز الجامعة عن مثيلاتها وكونه يمثل من الركائز الأساسية في نجاح عملية المكانة الاستراتيجية.

9. ينبغي أن تعمل الجامعات المبحوثة على تخصيص نظام مكافآت لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وبما يحقق لها التميز الاستراتيجي.

10. ينبغي على الجامعات المبحوثة الأهتمام بالأفراد الموهوبين الذين لديهم أفكار جديدة وتشجيعهم لتطوير ذاتهم، بما يساعدها على تقديم خدمات جيدة ومتميزة عن الجامعات المنافسة.

1. يستنتج من إجابات أفراد مبحوثين إن الجامعات المبحوثة توفر ابعاد إدارة المواهب وينسبة جيدة، وبحسب الأهمية الترتيبية جاء بُعد (استقطاب المواهب) في المرتبة الأولى، يليها بُعد (اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) على التوالي. يستنتج من ذلك أن الجامعات المبحوثة تركز على استقطاب المواهب باعتبارها المفتاح الأساسي للقيام بها ادارة المواهب.

2. يستنتج من إجابات أفراد مبحوثين على أن هناك مستويات جيدة من أبعاد المكانة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، إذ يأتي بعد تشكيل الشبكات الاجتماعية في المرتبة الأولى، ويليهما أبعاد (عمليات التعلم وتشكيل التوقعات والرؤى) على التوالي.

3. ظهرت النتائج أن القيادة الأكاديمية في الجامعات المبحوثة تستقطب الموارد البشرية الموهوبة على وفق احتياجاتها الحالية والمستقبلية، إلا أنها تواجه صعوبات في استقطاب الأفراد الموهوبين مقارنة بالجامعات الأخرى.

4. على الرغم من أن القيادة الأكاديمية في الجامعات المبحوثة على اختيار الموهوبين وفقاً لمجموعة من الشروط الواجب توافرها فيهم، وبالمقابل تبين أن الجامعات المبحوثة تفتقر الى تطبيق مبدأ الشفافية في عملية اختيار الموهوبين الجدد.

5. اشرت النتائج أن القيادة الأكاديمية في الجامعات المبحوثة تتبنى خطة تطويرية واضحة لزيادة مهارات الموارد البشرية الموهوبة، إلا أن هناك ضعفاً عند الجامعات المبحوثة في ايفاد العاملين الموهوبين لحضور دورات تدريبية وورش عمل خارجية.

6. نبين أن القيادة الأكاديمية في الجامعات المبحوثة تسعى إلى الحصول على السمعة الجيدة عن طريق الاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة، وبالمقابل إن إدارة الجامعات المبحوثة عدم تقديم مكافآت مجزية للموظفين الموهوبين لديها.

7. على الرغم من أن القيادة الأكاديمية في الجامعات المبحوثة تتبنى التكنولوجيا التي تلائم مستوى توقعاتها المستقبلية، إلا أن هناك ضعفاً في الجامعات المبحوثة في تقليل الفجوة بين توقعاتها ومستوى العمل الحالي.

8. يقود التحليل الى الاستنتاج أن القيادة الأكاديمية في الجامعات المبحوثة تستفيد من وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز مكانتها الاستراتيجية، وهناك الافتقار في إستخدام وإدارة الشبكات الاجتماعية وجعلها كأولوية اساسية.

9. على الرغم من أن الجامعات المبحوثة تقوم بمتابعة عمليات التعلم الحديثة لتطوير أعمالها وتعزيز مكانتها الاستراتيجية، إلا أنها لا تهتم بتحسين طريقة تفكير موظفيها.

2.5. المقترحات:

13. فخري، نور حسين، (2019)، *إدارة الموهبة و دورها في تمكين العاملين: بحث تطبيقي*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 25، عدد 111.
14. القصي، هيثم أحمد عبدالقادر، (2014)، *تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات الدقهلية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
15. قوادرية، سهير، (2020)، *أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمراكز البحث العلمي بالجزائر-دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي-بسکر*، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية-تخصص الاقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خضيرة، الجزائر.
16. گوللي، ميهفان شريف، (2021)، *استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تعزيز السمعة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات والمعاهد الخاصة في محافظة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم الإدارية جامعة زاخو، العراق*.
17. اللوقان، محمد بن فهد، (2020)، *إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية تصور مقترح*، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (185).
18. محمد، شريف محمد، (2021)، *الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية بالأوساط بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر*، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(3)، 467-506.
19. محمد، لقاء سوادى ولفته، بدياء ستار، (2021)، *مستوى اتجاهات القيادات المصرفية نحو الثقة التنظيمية وانعكاسها على ابعاد المكانة الاستراتيجية، بحث تطبيقي في مصرفي المنصور للاستثمار والخلج تجاري، مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 16(55)، 1-15.
20. المرشدي، رياض حسين عبيس، (2019)، *دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق ابعاد منظمات الأداء العالي بوساطة إدارة الموهبة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مشغبي الكفيل وزين العابدين، اطروحة دكتوراه كلية الادارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، العراق*.
21. المرکهي، جيمس يوحنا عوديش والمحمود، سعد فاضل عباس، (2018)، *مدى إمكانية تبني الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي كأداة للمحافظة على المواهب: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة أربيل التقنية*، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، مجلد 6، العدد 4.
22. المرکهي، جيمس يوحنا عوديش، (2019)، *الدور المُعدّل لعدد من أبعاد الأنموذج الأوربي للتميز المنظمي في تعزيز العلاقة التأثيرية لتطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب، دراسة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي دهوك التقنية واربيل التقنية، اطروحة دكتوراه فلسفة الادارة الاعمال، جامعة دهوك*.
23. ناصف، مرفت صالح وزناتي، امل محسوب، (2008)، *إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي مصر*، 19(11).

2.6. المصادر الأجنبية:

1. Bolander, Pernilla, Werr, Andreas and Asplund, Kajsa, (2017), *The practice of talent management: a framework and typology*, Personnel Review, Vol. 46 No.8, pp.1523-1551.
2. Cuthbert, Ronald Hugh, (2011), *Strategic planning in Agricultural Niche Markets, in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of Philosophy*, Otago University. Dunedin, New Zealand.

11. على الجامعات المبحوثة التعاون وبناء جسور الثقة مع المجتمع المحلي لكسب المعلومات لتطوير وتحسين الخدمات والبحث عن بدائل جديدة بطريقة أسرع من الجامعات المنافسة.

6. قائمة المصادر

1.6. المصادر العربية:

1. أبابكر، كوسرة محمد، (2021)، *دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في المستشفيات الاهلية في مدينة أربيل*، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 27، العدد 126، جامعة صلاح الدين، اربيل، العراق.
2. حسين، عادل عباس عيد، (٢٠١٥)، *تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد*.
3. الحكيم، ليلي محسن والفرغولي، حسين علي وحسن، منتظر زهير والشمري، أحمد عبدالله، (2020)، *أثر الإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للمنظمات عبر اثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي، بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة بابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 15(62).
4. داود، اكرم داود، (2021)، *تأثير عمليات إدارة الموهبة في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل ببغداد، جامعة كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد*، المجلد 10(13).
5. رضوان، طارق رضوان محمد، (2020)، *أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية*، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 13(1).
6. سعدي، هديل كاظم وكاطع، افتخار عبدالحسين، (2016)، *دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22(87)*، 90-174.
7. سلامة، كلودين عبدالكريم، (2021)، *أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة، سلسلة العلوم الاقتصادية*، 43(24).
8. سملاي، يحيى، (2020)، *إدارة المواهب العالمية: مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية، كلية إدارة الاعمال-جامعة الملك فيصل، مجلة الباحث، العدد 20(1)*، 489-451.
9. الشمري، احمد عبدالله امانة والموسوي، لمياء علي إبراهيم والشمري، سمر عبدالله امانة، (2016)، *تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة*، (1)37.
10. العسال، مروة محمد وخطاب، عايدة سويد، (2016)، *إستراتيجيات إدارة المواهب لتعزيز مدى تنافسية المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلالية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 1*، 113-136.
11. عمر، سارة أبوبكر حسن وعلي، سامي مصطفى محمد، (2020)، *العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز-الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية، بالتطبيق على عينة من شركات سعود مأمون البرير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*.
12. غازي، عباس علوان، (2020)، *توظيف قدرات الاستشعار البيئي في تعزيز المكانة الإستراتيجية للمنظمة، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصال، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14 العدد 5*.

14. Nissila H., Lempiala T., Lovio R., (2014), *Constructing expectations for solar technology over multiple field-configuring events: A narrative perspective*, Science and Technology Studies.
15. Phillips, Deborah and Roper, Kathy, (2009), *A Framework for Talent Management in Real Estate*, Journal of Corporate Real Estate. 11 (1), 7-16.
16. Porter, Michael E., (2012), *Strategic Positioning in Challenging World Creating Shared Value, presented depending on Porter's Idea*, Porter Prize India, Boston, MA/ New Delhi, India.
17. Raak, Van D., (2007), *Strategic Niche Management and Transition Management: Different but Complementary Approaches*, DRIFT, Erasmus University Rotterdam.
18. Rasheed, Mevan, Odeesh, James, and Ibrahim, ToreenK, (2021), *Financial compensation and talent retention in COVID-19 era: The mediating role of career planning*, Management Science Letters, 12(1), 35-42.
19. Raven, Rob.P., (2010), *Analysing emerging sustainable energy niches in Europe*, A strategic niche management perspective In: Verbong, G.P.J., Loorbach, D. (Eds.). *Governing the energy transition*. Chapter 6.
20. Schilpzand, W. F., Raven, R. and Est, Q. van, (2011), *Strategic Niche Management (SNM) beyond sustainability: An exploration of key findings of SNM through the lens of ICT and privacy*, Working Paper, Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS), School of Innovation Sciences, Eindhoven University of Technology, The Netherlands.
21. Schot, Johan and Geels, Frank W., (2008), *Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy*, Technology Analysis and Strategic Management Vol. 20, No. 5, 537-554.
22. Schuler, Randall S., Susan E. Jackson, and Ibraiz Tarique, (2011), *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*, Journal of world business 46.4.
23. Singh, Rajesh P., (2021), *TALENT MANAGEMENT LITERATURE REVIEW*, Faculty of Economics and Business Pelita Harapan University Feedforward: Journal of Human Resource, 1(1).
24. Tani, Almona, (2018), *A Strategic Niche Management approach for shaping bio-based economy in Europe*, Open Agriculture, 3(1), 98-109.
25. Vanheule, Lynn, (2012), *Small wind Turbines in Kenya: An Analysis with Strategic Niche Management*, In
3. Deiacco, Enrico, Magnus Holmén, and Maureen McKelvey, (2009), *What does it mean conceptually that universities compete? Learning to compete in European Universities*. Edward Elgar Publishing.
4. Frank, Fredric D., and Craig R. Taylor, (2004), *Talent management: Trends that will shape the future*, Human Resource Planning 27.1, 33-34.
5. Glenn, T., (2012), *The state of talent management in Canada's public sector*, Canadian Public Administration, 55(1), 25-51.
6. Haerizadeh, Milad and Moradpour, Omid, (2018), *The Role of Talent Management in HR Development Processes and Optimized Implementation of Talent Management Strategy*, Master of Industrial Management, Allameh Tabataba'i University, Specialty Journal of Knowledge Management 2018, Vol, 2 (3), 17-24 Tehran, Iran.
7. Hoogma, Remco, Kemp, René, Schot, Johan and Truffer, Bernhard, (2001), *Experimenting for sustainable transport, The approach of Strategic Niche Management*.
8. Horvathova, Petra, (2011), *The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization*, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSIT Press, Singapore.
9. Karama, Shawgi, (2013), *The Miracle that Never was—An Exploratory Study on the Propagation of Jatropha in Kenya and its Effect on Smallholders*, In partial Fulfilments of the Requirement for the Degree Master, in Sustainable Development, Uppsala University, Earth Sciences.
10. Keyan, Wang, (2009), *Growing big in Niche Markets*, Strategy, New Opportunities, Jan 2009, Issue 46.
11. Laak, van der, Raven, R. and Verbong, G., (2007), *Strategic niche management for biofuels: Analysing past experiments for developing new biofuel policies*, Energy Policy 35.
12. Loorbach, A. and Raak, D., (2007), *Transition Management: Reflexive Steering of Societal Complexity Through Searching, Learning and Experimenting*, the Transition to Renewable Energy: Theorg and Practice.
13. Mourick, R. and Raven, Rob, (2006), *A Practioner's view on Strategic Niche Management: Towards a Future Research Outline*, research center of the Netherland, ECN, Eindhoven University of Technology, pp: 1-37.

Management of Social Innovation: the case of Social Entrepreneurship in the Netherlands, Working Paper, Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS), School of Innovation Sciences, Eindhoven University of Technology, Netherlands.

partial fulfillments of the Requirement for the Degree Master, Sustainable Energy, Delft University of Technology.

26. Witkamp, Marten J., Raven, Rob P., and Royackers, Lambèr, (2010), *Strategic Niche*

الملحق (1)

قائمة بأسماء خبراء المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي والشهادة	الاسم	الاختصاص الدقيق	الكلية /المعهد	الجامعة /معهد
1.	الأستاذ الدكتور	درمان سليمان صادق	إدارة التسويق	الإدارة والإقتصاد	دهوك
2.	الأستاذ الدكتور	حكمت رشيد سلطان	إدارة الاستراتيجية	الإدارة والإقتصاد	نوروز
3.	الأستاذ الدكتور	خيري علي اوسو	إدارة التسويق	التقنية الادارية	دهوك التقنية
4.	الأستاذ الدكتور	هاشم فوزي العبادي	استراتيجية ونظرية المنظمة	الإدارة والإقتصاد	الكوفة
5.	الأستاذ الدكتور	هادي خليل إسماعيل	إدارة الأعمال	المعهد التقني الاداري	دهوك التقنية
6.	الأستاذ المساعد الدكتور	ماجد محمد صالح	إدارة الأعمال	المعهد التقني نينوى	التقنية نينوى
7.	الأستاذ المساعد الدكتور	صباح حسين محمد	اللغة العربية	التربية الأساسية	زاخو
8.	الأستاذ المساعد الدكتور	ره نج محمد نوري	إدارة الأعمال	الإدارة والإقتصاد	زاخو
9.	الأستاذ المساعد الدكتور	ستار جبار حاجي	تربية وطرائق تدريس	التربية	زاخو
10.	الأستاذ المساعد الدكتور	جلال عبدالله محمد	إدارة الأعمال	التقنية الادارية	السليمانية التقنية
11.	الأستاذ المساعد الدكتور	وريا نجم رشيد	الريادة وإدارة الاستراتيجية	الإدارة والإقتصاد	السليمانية
12.	الأستاذ المساعد الدكتور	اري محمد علي	إدارة الأعمال	التقنية الادارية	دهوك التقنية
13.	الأستاذ المساعد الدكتور	فرست علي شعبان	إدارة الإنتاج والعمليات	التقنية الادارية	دهوك التقنية
14.	الأستاذ المساعد الدكتور	ده رون فريدون عبدالله	الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	الإدارة والإقتصاد	السليمانية
15.	الأستاذ المساعد الدكتور	عثمان كريم محمود	إدارة الأستراتيجية والعمليات	الإدارة والإقتصاد	السليمانية
16.	الأستاذ المساعد الدكتور	الفن ناظر ججو	الريادة وادارة الاستراتيجية	الإدارة والإقتصاد	دهوك
17.	الأستاذ المساعد الدكتور	جرين مصطفى خالد	المنظمة والسلوك التنظيمي	الإدارة والإقتصاد	دهوك
18.	الأستاذ المساعد الدكتور	جيمس يوحنا عوديش	إدارة الموارد البشرية	التقنية الادارية	دهوك التقنية
19.	الأستاذ المساعد الدكتور	رفعت محمدعلي طه	إدارة الأعمال	الإدارة والإقتصاد	دهوك
20.	الأستاذ المساعد الدكتور	هنار ابراهيم امين	إدارة الإنتاج والاستراتيجية	الإدارة والإقتصاد	دهوك
21.	الأستاذ المساعد الدكتور	فارس محمد فؤاد	إدارة التسويق	الإدارة والإقتصاد	دهوك
22.	الأستاذ المساعد الدكتور	محمود محمد أمين عثمان	إدارة الاستراتيجية	التقنية ناكري	دهوك التقنية
23.	المدرس الدكتور	إحسان محسن حسين	إدارة الاعمال	الإدارة والإقتصاد	زاخو
24.	المدرس الدكتور	زاهد سامي محمد	تطور المفاهيم	التربية	زاخو
25.	المدرس الدكتور	ليث علي مطر	المنظمة والسلوك التنظيمي	الإدارة الاعمال	المستقبل الجامعة

الملحق (2)

جامعة زاخو

م/ استمارة الاستبانة

كلية الإدارة والاقتصاد/قسم العلوم الإدارية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. تحية طيبة. تمثل الاستمارة التي بين أيديكم جزء من مشروع البحث الموسوم (دور إدارة المواهب في تحقيق المكانة الاستراتيجية: بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق). وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة وبموضوعية تامة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة وصحيحة بما يعزز من تحقيق أهداف البحث. شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة

العلمية

أولاً - بيانات تعريفية:

- 1- الجنس: ذكر () ، أنثى () .
- 2- العمر: 30 سنة فأقل () ، 31-40 سنة () ، 41 - 50 سنة () ، أكثر من 50 سنة () .
- 3- التحصيل الدراسي: ماجستير () ، دكتوراه () .
- 4- اللقب العلمي: مدرس مساعد () ، مدرس () ، أستاذ مساعد () ، أستاذ () .
- 5- مدة الخدمة الجامعية: 5 سنوات فأقل () ، 6 - 10 سنوات () ، أكثر من 10 سنوات () .
- 6- مدة الخدمة في المنصب الحالي: 4 سنوات فأقل () ، 5-8 سنوات () ، أكثر من 8 سنوات () .
- 7- المشاركة في المؤتمرات العلمية: () مشارك ، () غير مشارك .

ثانياً - إدارة المواهب: عبارة عن مجموعة أنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى إستقطاب وتنمية وتحفيز والإحتفاظ بالأفراد ذوي الأداء المتميز. يرجى بيان مدى اتفاقك على الفقرات الآتية من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الاجابة التي تراها مناسبة.

ت	الفقرات	أفق بشدة 5	أفق 4	غير متأكد 3	لا أتفق بشدة 1
أ - استقطاب المواهب:					
1	تقوم الجامعة باستقطاب الموارد البشرية الموهوبة للوظائف الشاغرة عبر وسائل الإعلام المختلفة.				
2	تستقطب الجامعة الموارد البشرية الموهوبة على وفق احتياجاتها الحالية والمستقبلية.				
3	تستقطب الجامعة الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالجامعات الأخرى.				
4	تعتمد الجامعة على المختصين في إكتساب المواهب واستقطابها.				
5	تبحث الجامعة باستمرار عن الأفراد الموهوبين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل.				
ب - اختيار المواهب:					
6	تتبنى الجامعة ثقافة اختيار ذوي الخبرات والكفاءات من الموهوبين.				
7	تقوم الجامعة باختيار الموهوبين وفقاً لمجموعة من الشروط الواجب توافرها فيهم.				
8	يتم تطبيق مبدأ الشفافية في عملية اختيار الموهوبين الجدد				
9	تمتلك الجامعة معايير واضحة لنوع المواهب المطلوبة واختيارها للعمل فيها.				
10	لدى الجامعة موارد بشرية ذات امكانيات عالية في اختيار افضل المواهب.				
ت - تطوير المواهب:					
11	تتبنى الجامعة برامج تدريبية متنوعة لتحسين مهارات عاملها.				
12	توفد الجامعة العاملين الموهوبين لحضور دورات تدريبية وورش عمل خارجية.				
13	تقوم الجامعة بتطوير عاملها الموهوبين وفقاً لمتطلبات ووظائفهم.				
14	تسعى الجامعة إلى زيادة الاستثمار في برامج تنمية الموارد البشرية الموهوبة.				
15	تتبنى الجامعة خطة تطويرية واضحة لزيادة مهارات الموارد البشرية الموهوبة				
ث - المحافظة على المواهب:					
16	تُسخر الجامعة للموهوبين من الموظفين كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.				
17	تقدم الجامعة مكافآت مجزية للموظفين الموهوبين لديها.				
18	تعطي الجامعة الأولوية للموهوبين من العاملين لشغل المناصب القيادية العليا.				
19	تعامل الجامعة الموظفين الموهوبين كشركاء.				
20	تسعى الجامعة الى حصول على السمعة الجيدة عن طريق الاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة .				

ثالثاً - المكانة الاستراتيجية: هي القدرة المنظمة على خلق مكانة مميزة لها في البيئة التي تعمل فيها، من خلال الرؤى وتشكيل الشبكات وعمليات التعلم. يرجى بيان مدى اتفاقك على الفقرات الآتية من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الاجابة التي تراها مناسبة.

ت	الفقرات	أفق بشدة 5	أفق 4	غير متأكد 3	لا أتفق بشدة 1
أ - تشكيل التوقعات والرؤى :					
21	تهتم الجامعة بتوقعات المستفيدين وتعمل على تلبيتها.				
22	تهيئ الجامعة المستلزمات الضرورية لتحسين مستوى توقعاتها المستقبلية.				
23	توثق الجامعة توقعاتها للتأكد مستقبلاً من مدى تحققها.				

					24	تسعى الجامعة إلى تقليل الفجوة بين توقعاتها ومستوى العمل الحالي .
					25	تتبنى الجامعة التكنولوجيا التي تلائم مستوى توقعاتها المستقبلية .
ب - تشكيل الشبكات:						
					26	تستفيد الجامعة من وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز مكانتها الاستراتيجية.
					27	تهتم الجامعة بتكوين الشبكات الاجتماعية على مستوى المستفيدين المتوقعين.
					28	تسعى الجامعة الى استخدام وإدارة الشبكات الاجتماعية وجعلها كأولوية اساسية.
					29	تحدد الجامعة النشاطات والاهتمامات الاجتماعية بهدف استثمارها كفرص سوقية جديدة .
					30	تعتمد الجامعة على المشاركة الفاعلة للشبكات الاجتماعية لكسب رضا المستفيدين منها.
ب - عمليات التعلم:						
					31	تهيء الجامعة جميع المتطلبات الضرورية المباشرة بعمليات التعلم.
					32	تعد عمليات التعلم أحد مصادر استغلال الفرص الجديدة وتحقيق المكانة المميزة للجامعة .
					33	تقوم الجامعة بمتابعة عمليات التعلم الحديثة لتطوير أعمالها وتعزيز مكانتها.
					34	تستفيد الجامعة من الأخطاء السابقة لتجنب حدوثها مستقبلاً.
					35	تهتم الجامعة بتحسين طريقة تفكير موظفيها .

رۆلا رێقه به ریا به هره مه ندییی د به ده سته ئینانا پیگه یا ستراتیجیکی دا
لیکولینا مهیدانی ژبو نیرینین نمونه یا سه رکرده یین نه کادیمی ل جهند زانکویین تایبه تیین هه ریم کوردستانا عیراقی

پوخته:

ئامانجی ئه م توژیینه وه یه دیاریکردنی رۆلی به پێوه بردنی به هره مه ندانه له به ده سته ئینانی پیگه یه کی ستراتیژی کیشه ی توژیینه وه که ئه وه یه که زانکو ئه هلییه کانی هه ریمی کوردستان تا جهند ده توانن پیگه یه کی ستراتیژی به ده سته ئینان به پێی ئه و په هه ندانه ی که خاوه نیانن له به پێوه بردنی به هره دا. توژیینه وه که له سه ر بنه مای کۆمه لیک گریمانه ی سه ره کی و لاوه کی بوو که له زانکوکاندا له مهیدانیدا تاقیکراوه ته وه. به شداربووان (19) زانکو بوون، و (9) له و زانکویانه ریکه وتن له سه ر دابه شکردنی پرسیارنامه که به سه ر سه رکرده کانیاندا، هه روه ها توژیینه وه که (103) سه رکرده ی ئه کادیمی له زانکوکانی راپرسییه که دا له خۆ گرتبوو، هه روه ها داتاگان به پشته به ستن به و پرسیارنامه یه ی که ئاماده کرابوو کۆکرایه وه بۆ ئه م مه به سته، وداتاگان به به کاره ئینانی کۆمه لیک شتواز شیکراوه ئه وه ئامار له به رنامه که دا. (SPSS V.22) ده ره ئه نجامی توژیینه وه که بریتی بوو له گه یشتن به جهند ئه نجامیک، که گرنگترینیان بوونی په یوه ندیه کی به رچاوه له نیوان په هه ندانه کانی به پێوه بردنی به هره و پیگه ی ستراتیژی، و بوونی کاریگه ریه کی به رچاوی په هه ندانه کانی به پێوه بردنی به هره له به ده سته ئینانی پیگه ی ستراتیژی له زانکوکانی راپرسییه که دا، وه ژیر پۆشنای ده ره نجامه کاندا، جهندین پێشنیار دارپێژران، که گرنگترینیان ئه وه یه که زانکوکانی راپرسیکراو گرنگی و گرنگی زیاتر بده ن له سه ر به ده سته ئینانی کارلیک و په یوه ندی له گه ل زانکوکانی تر بۆ زیادکردنی پۆشنبیری و پروسه کانی فیزیوون، که کاریگه ری ئه رینی له سه ر سه رکه وتنیان ده بیته.

په یقین سه ره کی: به هره، به پێوه بردنی به هره، وه ستانی ستراتیژی، زانکو ئه هلییه کانی هه ریم.



The Role of Talent Management in Achieving Strategic Position
A field study of the opinions of a sample of academic leaders in a number of private universities in the Kurdistan Region of Iraq

Abstract:

The present research aims to determine the role of talent management in achieving a strategic position. The research problem is the extent to which private universities in the Kurdistan Region can achieve a strategic position depending on the dimensions they possess of talent management. The research was based on a set of main and secondary hypotheses that were field-tested in universities. The respondents were (19) universities, and (9) of these universities agreed to distribute the questionnaire to their leaders, and the research included (103) of the academic leaders in the universities surveyed, and the data was collected based on the questionnaire prepared for this purpose, and the data were analyzed using a set of methods statistics in the program (SPSS V.22). The outcome of the research was to reach several conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation between the dimensions of talent management and the strategic position, and the presence of a significant effect of the dimensions of talent management in achieving the strategic position in the universities surveyed, and in light of the conclusions, several proposals were formulated, the most important of which is that the surveyed universities should pay attention and care more on achieving interaction and communication with other universities to increase the culture and learning processes, which will have positive repercussions on their success.

Keywords: talents, talent management, strategic position, private universities in the region.