

<https://www.doi.org/10.31918/twejer.2251.24>

e-ISSN (2617-0752)

p-ISSN (2617-0744)



استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تعزيز السمعة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات والمعاهد
الخاصة في محافظة دهوك

أ.م.د. ميهفان شريف يوسف

جامعة زاخو، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم الإدارية

Mehvan.yousif@uoz.edu.krd

المستخلص

تناول البحث الحاضر متغيرين على قدر من الأهمية لمنظمات الأعمال هما استراتيجيات إدارة المواهب متمثلة بالتخطيط للمواهب، استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تنمية المواهب، والمحافظة على المواهب، والسمعة الاستراتيجية متمثلة بجودة الخدمة، المسؤولية الاجتماعية، والأداء المالي.

هدف البحث إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز السمعة الاستراتيجية، وجرى اختيار الجامعات والمعاهد الخاصة في محافظة دهوك لإجراء الجانب الميداني من البحث، وشملت عينة البحث (51) من القيادات الإدارية في تلك الجامعات والمعاهد، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الجانب الميداني، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام العديد من الأدوات الإحصائية في برنامج (SPSS V.22) لتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية، وكذلك وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة المواهب في السمعة الاستراتيجية، وفي ضوء الاستنتاجات، تمت صياغة عدد من المقترحات أهمها ضرورة المحافظة على توافر المستويات العالية من استراتيجيات إدارة المواهب وتسخيرها بما يعزز القدرة في تعزيز السمعة الاستراتيجية.

الكلمات الافتتاحية: مفهوم إدارة المواهب، استراتيجيات إدارة المواهب، مفهوم السمعة الاستراتيجية، الجامعات والمعاهد الخاصة.

١. مقدمة:

زداد اهتمام المنظمات يوماً بعد يوم بموضوع السمعة الاستراتيجية، إذ تعد أهم الأصول المعنوية التي تسعى للمحافظة عليها، وذلك لدورها الفاعل في البقاء والنمو بكافة الظروف والأزمات التي تتعرض لها، فضلاً عن المساهمة في تقوية المركز التنافسي في السوق من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية، وأداء مالي متميز.

ومن جانب آخر أصبح الاهتمام بالموهب في إدارة الاعمال ضرورياً لتحقيق أداء عالي مع التركيز على المواهب كمصادر للتنافس ولمواجهة التحديات والدخول إلى أسواق جديدة والتحرك إلى الأمام، والجامعات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة قد تستطيع تطوير سمعتها الاستراتيجية لتكون مكاناً متميزاً وجذاباً للعمل (خليل وحسن، ٢٠١٩: ١٥٩).

بناء على ما تقدم ولأهمية استراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة بـ (استراتيجية التخطيط للمواهب، استراتيجية استقطاب المواهب، استراتيجية اختيار المواهب، استراتيجية تنمية المواهب، واستراتيجية المحافظة على المواهب) للجامعات، وكذلك التأثيرات الإيجابية للسمعة الاستراتيجية المتمثلة بـ (جودة الخدمة، المسؤولية الاجتماعية، والأداء المالي) على الجامعات، يرى الباحث إن الموضوعين جديرين بالبحث وعليه جرى اختيارهما ليكونا المتغيرين الرئيسيين لموضوع البحث الحاضر.

وقد تضمن البحث أربعة مباحث: تناول المبحث الأول منهجية البحث، في حين ركز المبحث الثاني على الإطار النظري للبحث والمتمثل باستراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية، بينما اختص المبحث الثالث في تحليل النتائج ومناقشتها، أما المبحث الرابع فقد عرض الاستنتاجات والمقترحات.

٢. منهجية البحث:

١.٢. مشكلة البحث:

إن التغييرات والتطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال قد فرضت على المنظمات المعاصرة بعامّة والجامعات والمعاهد الخاصة في محافظة دهوك بخاصة على السعي نحو تبني استراتيجيات واضحة ومحددة في تخطيط واستقطاب واختيار موارد بشرية موهوبة وتنميتها والمحافظة عليها بما يساعدها في البقاء والنمو وبالتالي تعزيز سمعتها الاستراتيجية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية، فضلاً عن أداء مالي متميز.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

١ ما هي مستوى استخدام استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات والمعاهد المبحوثة؟

٢. ما هي مستوى توافر السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة؟

٣. هل هناك علاقة معنوية بين استراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة؟

٤. هل تؤثر استراتيجيات إدارة المواهب معنوياً في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة؟

٢.٢. أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته بكونه مساهمة متواضعة لتعميق المعرفة العلمية عبر البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث والمتمثلة باستراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية، وهذه المفاهيم على الرغم من كونها ليست حديثة في أدبيات علم المنظمة والإدارة الاستراتيجية إلا أنه ما زالت تعد من

المواضيع الجديرة بالبحث وهناك ندرة في المصادر والدراسات الميدانية التي أجريت ضمن هذا المجال في بيئة إقليم كردستان (على حدود اطلاع الباحث).

ومن جانب آخر فإن النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها البحث يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في تلك الجامعات والمعاهد المبحوثة في الوقوف على أهم العوامل التي تعزز من مستوى فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب وتلك العوامل التي تحول دون تعزيزها ووضع المعالجات المناسبة بما يضمن لهم تحقيق أفضل مستويات للسمعة الاستراتيجية في جامعاتهم ومعاهدهم.

٣.٢. أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث فإن هدف البحث ينصب أساساً في تحديد أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز السمعة الاستراتيجية على مستوى الجامعات والمعاهد الخاصة، فضلاً عن سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:

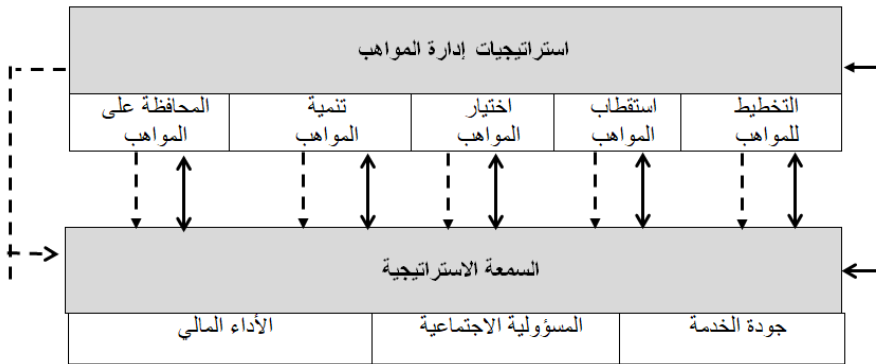
١. التعرف على مستوى توفر استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٢. التعرف على مستوى السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٣. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٤.٢. المخطط الفرضي للبحث:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط فرضي للبحث، حيث يظهر الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث.



يشير إلى ارتباط يشير إلى علاقة تأثير - - - - -

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

٥.٢. فرضيات البحث:

يفصح مخطط البحث عن فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط للمواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استقطاب المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين اختيار المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٤. توجد علاقة إرتباط معنوية بين تنمية المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٥. توجد علاقة إرتباط معنوية بين المحافظة على المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد تأثير معنوي للتخطيط للمواهب في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٢. يوجد تأثير معنوي لاستقطاب المواهب في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٣. يوجد تأثير معنوي لاختيار المواهب في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٤. يوجد تأثير معنوي لتنمية المواهب في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٥. يوجد تأثير معنوي للمحافظة على المواهب في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة.

٦.٢. حدود البحث: يتمثل حدود البحث بالآتي:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للبحث بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية وكما يلي: استراتيجيات إدارة المواهب التي تمثلت ب (التخطيط للمواهب، استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تنمية المواهب، المحافظة على المواهب). والسمعة الاستراتيجية التي تضمنت (جودة الخدمة، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي).

- الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية للبحث في جانبها النظري والعملية للفترة الواقعة بين 2020/09/01 ولغاية 2021/04/25.

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بعدد من الجامعات والمعاهد الخاصة في محافظة دهوك.

- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بالقيادات الإدارية في الجامعات والمعاهد الخاصة في محافظة دهوك.

٧.٢. أداة جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني للبحث، والتي تعد الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات، لذلك فقد روعي عند صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث، فضلاً عن إخضاعها على اختبار الصدق الظاهري والصدق الشمولي عن طريق عرضها على مجموعة من السادة الخبراء من ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية والاستراتيجية، ولإتمام عمليات التحليل الإحصائي المطلوبة من أجل اختبار فرضيات البحث والتنبؤ من صحتها وإيجاد العلاقات بين متغيراتها تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية وهي استخدام المقاييس الوصفية والمتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار البسيط (Linear Regression) ومعامل الارتباط (Spearman Correlation).

٨.٢. وصف مجتمع البحث وعينته والأفراد المبحوثين:

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور الضرورية والمهمة وتسهم إسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، لأنها تمثل المصدر الرئيس في الحصول على البيانات الخاصة بالبحث والاستفادة منه في التوصل إلى نتائج دقيقة، وقد جاء اختيار الجامعات والمعاهد الخاصة كميدان للبحث لما لها من أهمية في خدمة المجتمع والبحث العلمي، عليه تم اختيار القيادات الإدارية في الجامعات والمعاهد الخاصة في محافظة دهوك ممثلاً بـ(رؤساء الجامعات ومساعديهم، عمداء المعاهد

والكليات ومعاونهم، رؤساء الأقسام العلمية، مدراء الوحدات الإدارية) بوصفهم مجتمعاً للبحث الحاضر نظراً لدورهم الرئيسي في صناعة واتخاذ القرارات في تلك الجامعات والمعاهد، وقد قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على جميع القيادات الإدارية في تلك الجامعة والمعاهد بلغ عددهم (٦٠) قيادي وقيادية، وتم جمع (٥١) استمارة استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (٨٥%). ويوضح الجدول (١) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

الجدول (١) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

الخصائص						الفئات والنسب				
الجنس	ذكر		انثى		المجموع					
	العدد		النسبة		العدد		النسبة			
	٤٠		%78.4		١١		%21.6		٥١	
العمر	20 - 30 سنة		3١ - 45 سنة		أكبر من ٤٥ سنة		المجموع			
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
	1	%1.96	44	%86.27	6	%11.77	51	%100		
	ماجستير		دكتوراء		المجموع					
التحصيل الدراسي	العدد		النسبة		العدد		النسبة			
	33		%64.7		18		%35.3		51	
مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد		استاذ		المجموع		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

حيث يبين من الجدول (١) أنَّ أغلب المستجيبين هم من الذكور، إذ بلغ نسبتهم (٧٨.٤%)، وهذا يعني أنَّ إدارة الجامعات والمعاهد الخاصة في محافظة دهوك تحرص على تعيين الذكور في المناصب القيادية أكثر من الإناث، ويدل ذلك على أنَّ دور المرأة مازال أقل من دور الرجل في مجال التعليم العالي، ويرجع ذلك إلى أنَّ مجتمع محافظة دهوك قد لا تتمتع بأفق إجتماعي ينظر إيجابياً للمرأة في المناصب القيادية. وكما يتبين من الجدول أنَّ الأفراد المستجيبين ضمن الفئة العمرية (٣١ - 45 سنة) شكلوا الغالبية بنسبة (86.27%) وهذه تعد من

المؤشرات المهمة للإجابة على أسئلة الاستبانة كونها من الفئات الناضجة عمرياً وفكرياً. ويتضح أيضاً من الجدول أدناه أن حملة شهادة الماجستير هم الغالبية بنسبة (64.7%) وهذا يوضح بأن القيادات الإدارية في هذه المنظمات تمتلك مؤهلات علمية وإدارية جيدة. وبخصوص اللقب العلمي للتدريسين فقد شكلت فئة مدرس مساعد الغالبية بنسبة (45.1%) وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية لم يرتقوا لعدم تمكنهم من إجراء البحوث العلمية. أما عن مدة الخدمة الجامعية فإن الأفراد ذوي الخدمة (٦-١٠ سنوات) يشكلون الغالبية بنسبة (37.3%)، وهذا يعني أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خبرة في العمل الإداري في الجامعة.

٣. المبحث الثاني - الإطار النظري:

٣.١. إدارة المواهب (Talent Management):

٣.١.١. مفهوم الموهبة والموهوبين:

أصبحت الموهبة (Talent) من المواضيع الساخنة في إدارة الموارد البشرية، وأثارت اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، وقد حاولت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموهبة والموهوبين من تحديد معنى واضحاً لمصطلح الموهبة والموهوبين إلا أن هناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين بهذا المجال (الكرعاوي، ٢٠١٠: ٢٥). ويمكن تعريف الموهبة على أنها القيمة النادرة، التي يصعب تقليدها، ولكن لها خصائص محددة وأنها ليست دائماً واضحة، وبالتالي فهي مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة (صيام، ٢٠١٣: ٣٢).

تعد عملية تصنيف فرد ما أنه موهوب كنتيجة لعملية تحديد المواهب في المنظمة ومن ثم إدراجه ضمن مجمع المواهب عملية صعبة ومعقدة، ويشار إلى الموهوبين بأنهم الموظفون الذين يملكون أداءاً حالياً عالياً وإمكانات مستقبلية، يحاولون تطوير قدراتهم باستمرار أثناء أداء عملهم بوظائفهم الحالية، ويمكن نقلهم إلى أقسام أخرى داخل المنظمة مع وجود إمكانية واستعداد لديهم لمزيد من التطور والنمو في مناصب وظيفية أخرى (Makela et al., 2010: 134).

٢.١.٣. مفهوم إدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب بمثابة الإطار العام الذي يجمع بين الموهبة كخاصية متفردة لدى الفرد من جهة والاستراتيجية التي تكفل التخطيط لهذه الخاصية واستقطاب واختيارها وتنميتها والمحافظة عليها للصالح العام لأي منظمة (AI – 18:2019, Maashani et al.). وقد تباينت الآراء حول مفهوم إدارة المواهب وتعريفه بشكل دقيق، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة مكنزي (Mackinsy) للدراسات والمسمى الحرب على الموهبة (The war for talent) في عام (١٩٩٧)، والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس الاسم في عام (٢٠٠١) والذي صدر عن (Harvard Business school) (ديوب والكوفي، ٢٠١٧: ١٩).

إن إدارة المواهب البشرية تمثل قدرة الجامعة على توفير مناخ ونهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على اعتباره أنهم مواهب تستحق الاهتمام والرعاية والدفع بهم إلى الأمام، والسعي لوضع الموظفين المناسبين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة وفي التوقيتات المناسبة، بحيث يتوافر لدى الجامعة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أسبقياتها التنافسية على الجامعات الأخرى (المصري والآغا، ٢٠١٥: ٣٨). وفي السياق نفسه تعرف إدارة المواهب بأنها الخطوات الأساسية التي تمارسها الجامعة من أجل استقطاب الأفراد الموهوبين وتطويرهم والمحافظة عليهم من أجل تكوين رأس مال بشري موهوب ترتكز عليه تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على أمثالها من خلال استخدام الابتكار والموهبة في مختلف جوانب أعمالها وخدماتها المقدمة للمتعاملين معها (الشمري وآخرون، ٢٠١٦: ٢٣٨).

وعرفت بأنها العمليات التي تهتم باستقطاب أصحاب المهارات العالية، واستثمار مواهبهم في إنجاز أهداف المنظمة، والقيام بعمليات التطوير والتنمية بالوسائل التي تعزز بقاءهم في مواقعهم الوظيفية وتضمن لهم الحصول على الامتيازات الملائمة وتوفر لهم سبل الترقى الوظيفي المستمر (الحوشان، ٢٠١٧: ١٥٢). كما عرف إدارة الموهبة بأنها العمليات التي تتعلق بتطوير وتطبيق أسس

إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء الأفضل للموظفين من ذوي المهارات العالية، حفاظاً على الميزة التنافسية للمنظمة ونجاحها المستقبلي (Daubner et al.,2018:75). وفي نفس التوجه تعرف بأنها نشاط إداري يكون من مسؤولية إدارة الموارد البشرية، يهدف إلى امتلاك العنصر البشري الذي يتمتع بمهارات عالية، تقود إلى الابتكار والإبداع في أداء رسالتها، وتعزيز قدراتها التنافسية (مشاركة، ٢٠١٩: ٣١٦). وفي سياق آخر إدارة المواهب هي تلك الاستراتيجيات والسياسات والخطط التي تستخدمها المنظمات بهدف تحديد المواهب من الموظفين والعمل على استقطابهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، لما لذلك من دور هام في نمو المنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية (مصلح، ٢٠١٨: ٢٣).

بناءً على ما سبق ولأغراض التعريف الإيجابي للبحث الحاضر فإن إدارة المواهب: هي إدارة جميع الاستراتيجيات (استراتيجية التخطيط للمواهب، استراتيجية استقطاب المواهب، استراتيجية اختيار المواهب، استراتيجية تنمية المواهب، استراتيجية المحافظة على المواهب) التي تعتمد عليها الجامعات والمعاهد الخاصة لتعزيز السمعة الاستراتيجية.

٣.١.٣. أهمية إدارة المواهب:

ترجع أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت استجابة للتطورات في بيئة العمل والعولمة، التي معها أصبحت مهمة أي منظمة تتمثل في استقطاب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن ٨٠ % من الوظائف الجديدة تتطلب قدراً من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل (Frank and Taylor,2004:34). وتبرز أهمية إدارة المواهب من أنها عملية مفيدة تجعل المنظمات ملزمة في التخطيط للموارد الموهوبة وقادرة على إعادة رسم خارطة حاجتها الحالية والمستقبلية من الموهوبين (Vaiman,2012:16). وفي السياق نفسه أن اتباع أسلوب إدارة المواهب داخل المنظمات المتميزة يحقق لها قيمة مضافة مما يجعلها في موقع تنافسي مستدام، فضلاً عن أنها أحد المداخل الاستراتيجية للمنظمات الذكية التي تمكنها من تحقيق إيرادات كبيرة وصولاً إلى التميز في الأداء (McDonnell et al.,2012:391).

وتبرز أهمية إدارة المواهب في الجامعات المعاصرة كأحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتنمية، وأصبحت مهمة اكتشاف المواهب هي بمثابة المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الرئيسية من استقطاب واختيار وتدريب، بحيث تراعي فيها الدقة، مع ضرورة العمل على صقل هذ المواهب وتنميتها والحفاظ عليها ومحاولة دمجهم بالعمل بشكل كامل (القصبي، ٢٠١٤: ١١٣). وفي نفس السياق إنه في ظل التطورات التكنولوجية في البيئة وازدياد حدة المنافسة بين الجامعات أصبحت إدارة المواهب من أكثر المواضيع أهمية وحيوية كونها تساهم في توفير برامج التدريب المناسبة وتحقيق التكامل وتطوير مهارات وأداء العاملين في منظمات التعليم العالي والبحث العلمي (حسين وحمد، ٢٠١٧: ١٠).

٤.١.٣. استراتيجيات إدارة المواهب:

من خلال المراجعة التحليلية للأدبيات ذات الصلة بإدارة المواهب اتضح اتفاق الباحثين على خمسة استراتيجيات أساسية لإدارة المواهب هي (العنقري، ٢٠١٢)، (الشمري وآخرون، ٢٠١٦)، (ديوب والكويقي، ٢٠١٧)، (حسين وحمد، ٢٠١٧)، (الحوشان، ٢٠١٧):

١.٤.١.٣. استراتيجية التخطيط للمواهب:

تتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من الخطوات من أهمها توفير قاعدة معلومات شاملة ودقيقة عن أعداد ومواقع الأفراد الموهوبين الموجودين حالياً بالمنظمة والمطلوبين مستقبلاً الذين يشكلون جوهر العملية التخطيطية، بما يضمن تلبية متطلبات المنظمة وبما يحقق التوازن بين العرض والطلب على المواهب المتوفرة داخل المنظمة وخارجها (الحوشان، ٢٠١٧: ١٥٤). وهي قدرة المنظمة على استخدام المواهب البشرية الموجودة لديها والتخطيط من أجل جذب مواهب أخرى للمنظمة (العنقري، ٢٠١٢: ١٠٣١). عليه يمكن القول إن استراتيجية التخطيط للمواهب تساعد إدارة الموارد البشرية في المنظمة في تحديد احتياجاتها

من الأفراد الموهوبين الحالية وفي المستقبل من خلال دراسة أوجه نشاطات المنظمة ومدى توسعها.

٣.٤.١.٣. استراتيجية استقطاب المواهب:

برزت الاستقطاب كأحدى الاستراتيجيات المهمة لإدارة المواهب في المنظمة، التي تتولى البحث عن الأفراد الموهوبين وجذبهم واختيار الأفضل منهم، إذ تحتاج المنظمة إلى إتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة في الحصول على الموهبة (Cogner and Fulmer, 2003:84). إن استراتيجية الاستقطاب هي إحدى الاستراتيجيات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فهي تعمل على اكتشاف المتقدمين المحتملين للوظائف التنظيمية الشاغرة الحقيقية والمتوقعة في المستقبل، ولها هدفين الأول جذب مجموعة كبيرة من المتقدمين الكفولين، والثاني تقديم معلومات كافية عن الأفراد لإتمام عملية الاختيار الشخصي (DeCenzo et al., 2010:134). وفي نفس السياق أن استراتيجية الاستقطاب تهدف إلى جذب الأفراد الأكثر موهبةً الذين يتمكنون من تحقيق إستراتيجية المنظمة الكلية، ويملكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة وعمل المنظمة يؤكد (حسين وحمد، ٢٠١٧: ١٢).

٣.٤.١.٣. استراتيجية اختيار المواهب:

تشمل استراتيجية اختيار المواهب مجموعة من الخطوات كل واحدة منها تعطي لصانعي القرار المعلومات التي سوف تساعد في التنبؤ هل المتقدمين سوف يكون أدائهم للأعمال ناجحاً، إذ إن استراتيجية الاختيار الكفوة بإمكانها تقليل التكاليف لعمليتي الاستبدال والتدريب وتقليل التحديات القانونية وفي النتيجة الحصول على قوى عمل أكثر إنتاجية (DeCenzo et al., 2010:156). وفي نفس التوجه إن استراتيجية الاختيار هي عملية اختيار المرشح من مجموعة المتقدمين والذي يحقق الأفضل في مقاييس الاختيار للمواقع الشاغرة، حيث سيتم اختيار الشخص المناسب ذو المؤهلات المطلوبة والمعرفة التي توضع لتولي

المواقع في العمل التي تقلل الكلفة وتعظم الأرباح من خلال ما يمتلكونه من موهبة (Islam and Siengthai,2010:61). إن عملية اختيار الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة تستلزم التفكير الإستراتيجي للموارد البشرية وصياغة شروط خاصة وذكية لإختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط اختيار الأفراد العاديين (Pruis,2011:216). وهذا يعني أنه ينبغي على المنظمة تنفيذ أسلوب جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم في ذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي (مقري ويحيوي، ٢٠١٤: ٤١).

٤.٤.١.٣. استراتيجية تنمية المواهب:

عند قيام المنظمات بتوظيف الأفراد العاملين عليها القيام بتدريبهم وتمكينهم ليصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها، ويعد التطوير إحدى الاستراتيجيات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة، وعلى المنظمات أن تعمل على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين لديها، ومنحهم الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي، وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم، ومساعدتهم على كسب القدرات الجديدة (Allison,2007:43). وفي نفس السياق إنه يجب على المنظمة أن تعزز نقاط القوة للموهوبين لديها عن طريق تدريبهم في برامج متخصصة كان ذلك داخل المنظمة أم خارجها وذلك تمهيداً لهم للتقدم والترقي في عملهم ليكونوا مصدراً لتطوير الأفراد الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول الابتكارية المتميزة (الشمري وغالب، ٢٠١٥: ٢٠). وبذلك فإن استراتيجية تنمية المواهب تمثل بقيام المنظمة باستخدام التدريب المباشر وغير مباشر، وقنوات الاتصال الرسمية لتطوير الأفراد الموهوبين على كافة المستويات الإدارية (العنقري، ٢٠١٢: ١٠٣٢).

٥.٤.١.٣. استراتيجية المحافظة على المواهب:

يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر (Cogner and Fulmer,2003:80). إن تقديم المساعدة لجماعات العمل الحالية في المنظمة يساعدها على المحافظة عليهم وزيادة مقدار الفوائد

المتحققة منهم والمنظمة بشكل عام، ويتم ذلك من خلال تقديم دعم خاص للمهام المناطة بهم والمشاركة بالخبرات الجيدة (Hartmann et al., 2010:2). فعلى المنظمة التمسك بالأفراد الموهوبين، فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل، وبالتالي يجب عدم التفريط بهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جداً، وتحتاج المنظمة لتبني استراتيجيات الاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص الترقية والتنمية (مقري ويحياوي، ٢٠١٤: ٤٣).

إذ أنه يمكن للمنظمة المحافظة على المواهب من خلال تقديم المنح الدراسية والتدريبية للأفراد الموهوبين لديها، وتقديم العروض المتميزة لهم كالاتنقل لوظائف ومستويات أعلى، فضلاً عن تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم باستمرار (رضوان، ٢٠١٣: ٤٢).

٢.٣. السمعة الاستراتيجية (Strategic Reputation):

١.٢.٣ مفهوم السمعة الاستراتيجية:

السمعة هي مصطلح يستعمل اليوم كإدراك لتصرفات الماضي والسلوك المستقبلي للمنظمة، ولا ينظر إليها في معزل بل هي سياق لما تفعله المنظمات الأخرى في السوق، وتعد موضوعاً ساخناً في الأدب الأكاديمي وقطاع الأعمال (الشرقي، ٢٠١٩: ١٩٧). وتعد السمعة مفهوم معنوي للمنظمة، وهو مفهوم معقد يتأثر بالعديد من التأثيرات الجوهرية بما في ذلك الهوية التنظيمية، وترتبط مباشرة بعمر المنظمة وتساعدها في الحصول على موقع تنافسي مما يجعلها أكثر استقراراً ويعطيها مبرر ضمنى لتقديرات المستقبل (Scott & Walsham, 2005, 311).

جذب موضوع السمعة الاستراتيجية للمنظمات اهتمام الأكاديميين والممارسين باعتبارها أحد أهم الموارد الثمينة للمنظمة (Barnett et al., 2006:30). وتعد تقييماً جماعياً إيجابياً لأنشطة ونتائج المنظمة السابقة والتي تبين قدرة المنظمة على تقديم الخدمات القيمة إلى المتعاملين معها في كلا البيئتين التنظيمية والتنافسية (الباشقالي، ٢٠١٠: ٧١). إن السمعة الاستراتيجية عبارة عن

التقدير الذي تحظى بها المنظمة من قبل أصحاب المصلحة، والمصادقية التي تتمتع بها المنظمة في سياساتها وأنظمتها، وعملياتها، وأدائها (Schultz and Werner, 2011:2). إنه بمرور الوقت يزداد الاهتمام بالسمعة الاستراتيجية لإدراك المدراء والعاملين في المنظمات لأهميتها في استدامة المنظمات، وتحقيق أعلى الأرباح، وكسب ولاء المتعاملين معها (Dolatabadi et al., 2012:220).

وقد تطور هذا المصطلح ليصبح مورداً استراتيجياً غير ملموس للمنظمة، ويستخدم في مجالات مختلفة كالسياسة والأعمال والاقتصاد، ويهتم برغبات المتعاملين مع المنظمة وتفضيلاتهم وتقديم الخدمات لهم قبل المنافسين (Adesun and Ganiyn, 2013:220). إن السمعة الاستراتيجية تمثل أحد الموجودات غير الملموسة التي تحرص المنظمات على بنائها والمحافظة عليها لأهميتها في بقاء المنظمة واستمرارها في ظروف الأزمات، والسمعة الجيدة تمكن المنظمة من جذب أفضل الكفاءات الوظيفية ومن ثم الوصول إلى الاستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق المنافع لمختلف أصحاب المصلحة المتعاملين معها (رشيد والزيادي، ٢٠١٤: ١٧).

ويشار إلى السمعة الاستراتيجية بأنها كافة العوامل التي تعد قواعد أساسية في بناء الثقة بالمنظمة، والتي تنتج عنها تحقيق قيم أساسية عدة فضلاً عن العمل بالشفافية والالتزام بتحمل المسؤولية فيما يتعلق بمخاطر العمل (Beheshtifar and Korouki, 2013:16). وفي السياق ذاته تمثل السمعة الاستراتيجية قدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط والإجراءات، وتوطيد العلاقات الودية مع الأطراف المؤثرة في المجتمع وتلبية حاجاتهم بشكل يحسن من سمعتها ويحقق قيمة تنافسية للمنظمة من أجل بقائها واستمرارها (الظالمي، ٢٠١٦، ١٤). إذ إن السمعة الاستراتيجية للمنظمة هي صورة وقيمة ذهنية للمجتمع حول المنظمة وخدماتها التي تعكس قدرة المنظمة في تحقيق الرضا وإيجاد القيمة للمتعاملين معها بحيث تجعل المنظمة وخدماتها ذات أعلى قيمة من منافسيها في أذهان المجتمع وهذا يساعد المنظمة في البقاء والاستمرارية (البرواري، ٢٠١٨، ١٠٦).

بناءً على ما سبق ولأغراض البحث الحاضر فإن التعريف الإجرائي للسمعة الاستراتيجية تتمثل في : المصداقية والاحترام التي تحظى بها الجامعات والمعاهد الخاصة من قبل أصحاب المصلحة نتيجة جودة خدماتها المقدمة ومسؤوليتها الاجتماعية تجاه أفراد المجتمع وأدائها المالي المتميز.

٢.٢.٣. أهمية السمعة الاستراتيجية:

تكن الأهمية العظمى للسمعة الاستراتيجية في تحسين مستوى رضا أصحاب المصلحة وزيادة وعيهم وفهم لما تقوم به المنظمة وما تقدمه من خدمات، وإدراكهم لصورتها الجيدة والسليمة، كما تسهم في الحفاظ على أموال المساهمين وزيادتها، وتكوين علاقات عامة أكثر فعالية بشكل أوسع، فضلاً عن أنها تسهم في الكشف عن مواطن القوة والعمل على تعزيزها ومواطن الضعف والعمل على معالجتها تبعاً لما يراه أصحاب المصلحة (Westcott,2005,P.1).

كما أن سمعة المنظمة تساعد المنظمات على الحصول على العاملين الجيدين، وجذب الزبائن وزيادة ولائهم، والتي يمكن اعتبارها عاملاً مهماً لتحقيق الأداء التنافسي في الحصول على رأس المال، وهي مهمة بسبب قدرتها على إيجاد القيمة، وأيضاً بسبب طابعها غير الملموس والذي يجعل استنساخها من قبل المنظمات المنافسة أمراً صعباً كثيراً (Wiedmann & Buxel, 2005, 148). إن السمعة الاستراتيجية للمنظمة تساعد على إدراك المتعاملين معها لجودة الخدمات الذي يتيح للمنظمة فرص زيادة الإيرادات وبالتالي زيادة الأرباح، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في المنظمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين الذي بدوره ينعكس على كفاءة المنظمة وحماية المنظمة من خلال تقليل المخاطر والتعرف على الأزمات المحتملة، والمساهمة في التوسع الدولي وتكوين التحالفات الاستراتيجية (Alves,2014,P.56).

إن السمعة الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في زيادة الأرباح، فضلاً عن منح قيمة إضافية للخدمات وجذب زبائن جدد وزيادة رضا وولاء الزبائن والعمل كحاجز أمام دخول منافسين جدد (Testa,2008,P.3) و (Smaiziene and)

(Jucevicius, 2010: 9). أن أهمية السمعة الاستراتيجية للمنظمة تتمثل بالنقاط الآتية (البرواري، ٢٠١٨: ١٠٦):

١. تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسهم في بقاء المنظمة ونموها.
٢. زيادة الثقة وتحسين العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة.
٣. تساعد المنظمات على تحسن ولاء العاملين الحاليين والحصول على العاملين الجدد.
٤. تساعد على زيادة إمكانية ربحية المنظمة عن طريق جذب الزبائن الجدد.
٥. تعمل كحاجز لدخول المنافسين المحتملين عن طريق تقديم الخدمات بأسعار التنافسية.
٦. تحسين العمليات وتعزيز قوة المنظمة في مجال جذب شركاء الأعمال ومستثمرين جدد والحصول على التحالفات الاستراتيجية.

٣.٢.٣. أبعاد السمعة الاستراتيجية:

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث التي أشارت إلى موضوع السمعة الاستراتيجية، تكونت فكرة لدى الباحث بأن أهم الأبعاد التي تناولتها الكتاب والباحثين تتجسد في (جودة الخدمة، المسؤولية الاجتماعية، والأداء المالي). وسوف يعتمد الباحث على هذه الأبعاد في قياس السمعة الاستراتيجية كون هذه الأبعاد نالت اتفاق أغلب الكتاب والباحثين، وتناسب مع متطلبات وأهداف البحث الحاضر.

١.٣.٢.٣. جودة الخدمة:

تمثل جودة الخدمة درجة الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للزبائن عن طريق تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم (Lovelock and Wirtz, 2000: 18). إذ أن الخدمة الجيدة من وجهة نظر الزبائن هي التي تتطابق وتتفق مع توقعاته،

لذلك ينبغي أن تركز المنظمة على إشباع هذه التوقعات، وأن تتعرف على المعايير التي يعتمدها الزبائن للحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم وعلى تلبية هذه التوقعات (Shammot,2011:1319).

وينظر إلى جودة الخدمة باعتبارها عنصراً مهماً للسمعة الاستراتيجية للمنظمة، إذ إن ما تقدمه المنظمة من خدمات ذات جودة عالية يؤدي إلى تحقيق رضا للزبون وهذا من شأنه تعزيز السمعة الاستراتيجية للمنظمة، لذلك فإن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين جودة الخدمة والسمعة الاستراتيجية للمنظمة (Kim, 49, 2010). إن جودة الخدمة تؤدي إلى ولاء الزبون وتعزيز ثقته بالمنظمة، ويكون أكثر استعداداً للقيام بكل ما يخدم المنظمة في تحقيق استراتيجيتها وبالتالي تعزيز سمعتها الاستراتيجية (Yuen and Chan,2010:226). وتمثل جودة الخدمة بُعداً أساسياً ومهم للسمعة الاستراتيجية للمنظمة وأنه لا يمكن فصل جودة الخدمة عن السمعة الاستراتيجية للمنظمة، لأن انخفاض أو فقدان الجودة يؤثر سلباً بشكل مباشر وبسرعة على السمعة الاستراتيجية للمنظمة فور تقديم الخدمة (البرواري، ٢٠١٨: ١٣٢).

٢.٣.٢.٣. المسؤولية الاجتماعية:

تشير المسؤولية الاجتماعية إلى ضرورة التزام المنظمة بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام، وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه المنظمات ذات العلاقة والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه المجتمع (Berkowitz et al., 1997:110). وهي التزام المنظمة بالسياسات والتعليمات العامة لزيادة تأثيرها الإيجابي بالآخرين وتقليل تأثيرها السلبي في المجتمع (فرحان، ٢٠١٠: ٣٨).

إن الاهتمام المتزايد للعديد من الباحثين في المسؤولية الاجتماعية في الأدب الأكاديمي يؤكدون وجود صلة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والسمعة الاستراتيجية للمنظمة، وإن هذه العلاقة مستندة على الأداء الناجح لدعم المسؤولية الاجتماعية وإدارة أفضل لسمعة المنظمة الاستراتيجية (Arsoy et al., 2012:159). وفي السياق نفسه تعرف الغرفة التجارية العالمية المسؤولية

الاجتماعية على أنها جميع المساعي التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن أعمال المسؤولية الاجتماعية تمارس من طرف منظمات الأعمال بشكل تطوعي الأمر الذي يسهم في تعزيز سمعتها (بن عيسى وقسول، ٢٠١٢: ٢). وفي نفس الاتجاه ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة لما يتوقعه المجتمع وتحقيق الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية لأعمالها، ومن ثم تقييم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من قبل الزبون وتحقيق الثقة والولاء وهكذا يتم تحقيق سمعة جيدة للمنظمة (Gazzola, 2014: 75).

٣.٣.٢.٣. الأداء المالي:

يشير مفهوم الأداء المالي إلى السلوك الذي يتبعه المنظمة في استثمار الموارد المالية المتاحة لها وفقاً لمعايير محددة واعتبارات متعلقة بعوامل داخلية وخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية لضمان كفاءة عملياتها لاستمرار بقائها في السوق (نعمة، ٢٠٠٢: ٥٦). أن المنظمة التي تتمتع بأداء مالي متميز تحافظ على سمعتها بين المنافسين في السوق، لأن الموارد المالية التي يتم توفيرها تتيح للمنظمة العمل على التوجه نحو فرص استثمارية التي تعظم من قيمة حملة الأسهم وبالتالي تعظيم قيمة المنظمة في السوق وبالتالي زيادة ثقة الزبائن وجميع أصحاب المصالح بالمنظمة وإيجاد سمعة استراتيجية متميزة للمنظمة (عصام، ٢٠١٢، ٦٠).

هناك علاقة متماسكة بين الأداء المالي والسمعة الاستراتيجية، فالمنظمات التي تتمكن من الحفاظ على الربحية على المدى الطويل وتحقق التعافي المالي تمتلك سمعة استراتيجية متفوقة على عكس المنظمات التي تتسم بعدم الاستقرار المالي والكفاءة المالية غير الجيدة (Petrokaite and Stravinskiene, 2013: 499).

إن الأداء المالي المتميز يساعد المنظمة في الحصول على سمعة جيدة، أي أن الاداء المالي المتميز والسمعة الجيدة يكمل كل منهما الآخر، فامتلاك المنظمة لسمعة جيدة يساعدها في مواجهة المشاكل والازمات المالية، وبالمقابل فإن

المنظمة التي يكون لديها سمعة جيدة يكون الطلب على خدماتها أكثر من المنظمات التي لم تمتلك سمعة جيدة (البرواري، ٢٠١٨: ١٣٧).

٤. المبحث الثالث - تحليل النتائج والمناقشة:

١.٤. وصف وتشخيص استراتيجيات إدارة المواهب:

تشير معطيات الجدول (٢) إلى النسب المئوية للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات التي تقيس استراتيجيات إدارة المواهب ومن تحليل معطيات الجدول يتضح الآتي:

الجدول (٢) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لاستراتيجيات إدارة المواهب

ت	رقم المتغير	اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
التخطيط للمواهب													
1	Q1	7	13.7	33	64.7	9	17.6	2	3.9	0	0	3.88	0.68
2	Q2	12	23.5	33	64.7	3	5.9	3	5.9	0	0	4.05	0.73
3	Q3	14	27.5	26	51.0	8	15.7	3	5.9	0	0	4.00	0.82
4	Q4	22	43.1	14	27.5	12	23.5	3	5.9	0	0	4.07	0.95
5	Q5	24	47.1	11	21.6	13	25.55	2	3.9	1	2.0	4.07	1.03
المؤشر الكلي		30.95		45.9		17.65		5.1		0.4		4.01	0.84
		76.85		17.65		5.5							
استقطاب المواهب													
6	Q6	15	29.4	29	56.9	7	13.7	0	0	0	0	4.15	0.64
7	Q7	13	25.5	22	43.1	13	25.5	3	5.9	0	0	3.88	0.86
8	Q8	19	37.3	25	49.0	4	7.8	3	5.9	0	0	4.17	0.81
9	Q9	20	39.2	20	39.2	9	17.6	2	3.9	0	0	4.13	0.84
10	Q10	12	23.5	26	51.0	10	19.6	2	3.9	1	2.0	3.90	0.87
المؤشر الكلي		30.98		47.86		16.84		3.92		0.4		4.04	0.79
		78.84		16.84		4.32							

اختيار المواهب													
0.90	3.84	2.0	1	3.9	2	25.5	13	45.1	23	23.5	12	Q11	11
1.06	3.70	5.9	3	5.9	3	21.6	11	45.1	23	21.6	11	Q12	12
0.79	3.92	2.0	1	2.0	1	17.6	9	58.8	30	19.6	10	Q13	13
0.74	4.07	0	0	0	0	23.5	12	45.1	23	31.4	16	Q14	14
0.67	3.92	0	0	0	0	25.5	13	54.9	28	19.6	10	Q15	15
0.83	3.89	1.98		2.36		22.74		49.8		23.12		المؤشر الكلي	
		4.34				22.74		72.92					
تنمية المواهب													
0.75	3.56	0	0	5.9	3	41.2	21	43.1	22	9.8	5	Q16	16
0.87	3.47	2.0	1	9.8	5	37.3	19	41.2	21	9.8	5	Q17	17
0.84	3.62	2.0	1	7.8	4	25.5	13	54.9	28	9.8	5	Q18	18
0.83	3.70	0	0	7.8	4	29.4	15	47.1	24	15.7	8	Q19	19
0.93	3.62	2.0	1	7.8	4	33.3	17	39.2	20	17.6	9	Q20	20
0.84	3.59	1.2		7.82		33.34		45.1		12.54		المؤشر الكلي	
		90.2				33.34		57.64					
المحافظة على المواهب													
0.98	3.21	3.9	2	19.6	10	35.3	38	33.3	17	7.8	4	Q21	21
0.83	3.43	2.0	1	7.8	4	43.1	22	39.2	20	7.8	4	Q22	22
0.86	3.35	2.0	1	13.7	7	37.3	19	41.2	21	5.9	3	Q23	23
0.97	3.33	5.9	3	9.8	5	37.3	39	39.2	20	7.8	4	Q24	24
0.97	3.33	3.9	2	11.8	6	43.1	22	29.4	15	11.8	6	Q25	25
0.92	3.33	3.54		12.54		39.22		36.48		8.22		المؤشر الكلي	
		16.08				39.22		44.7					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

أ. **التخطيط للمواهب:** تشير النتائج الواردة في الجدول (٢) إلى أن إجابات المستجيبين وعلى المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة حول بُعد التخطيط للمواهب من خلال مؤشرات (X1-X5) تميل باتجاه الاتفاق على توافر هذا البُعد وبمستويات مرتفعة وبنسبة بلغت (76.85%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.01) وبانحراف معياري مقداره (0.84)، في حين بلغت نسبة غير المتأكدين (17.65%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (5.5%).

ب. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر فقد كانت أعلى قيمة لمؤشرات هذا البُعد ممثلة بالمؤشر (X2) والتي تنص على "تركز إدارة الجامعة (المعهد) في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية" وبنسبة اتفاق بلغت (٨٨.٢%) وبوسط حسابي بلغ (٤.٠٥) وبانحراف معياري (٠.٧٣). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (X5) والتي تنص على "تقوم إدارة الجامعة (المعهد) بإشراك الموهوبين من موظفيها عند إعداد خطط التوظيف والتنسيب" إذ بلغت نسبة الاتفاق (68.7%) وبوسط حسابي (٤.٠٧) وبانحراف معياري (1.03).

ت. **استقطاب المواهب:** كما تشير النتائج الواردة في الجدول (٢) إلى أن إجابات المستجيبين وعلى المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة حول بُعد استقطاب المواهب من خلال مؤشرات (X6-X10) تميل باتجاه الاتفاق على توافر هذا البُعد وبمستويات مرتفعة وبنسبة بلغت (78.84%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.04) وبانحراف معياري مقداره (0.79)، في حين بلغت نسبة غير المتأكدين (16.84%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (4.32%).

ث. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر فقد كانت أعلى قيمة لمؤشرات هذا البُعد ممثلة بالمؤشر (X8) والتي تنص على "تستخدم إدارة الجامعة (المعهد) كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لجذب موظفين جدد" وبنسبة اتفاق بلغت (86.3%) وبوسط حسابي بلغ (4.17) وبانحراف معياري (0.81). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (X7) والتي تنص على

"لدى إدارة الجامعة (المعهد) مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم " إذ بلغت نسبة الاتفاق (68.6%) وبوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.86).

ج. **اختيار المواهب:** وتوضح النتائج الواردة في الجدول (٢) إلى أن إجابات المستجيبين وعلى المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة حول بُعد اختيار المواهب من خلال مؤشرات (X15-X11) تميل باتجاه الاتفاق على توافر هذا البُعد وبمستويات مرتفعة ونسبة بلغت (72.92%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.89) وبانحراف معياري مقداره (0.83)، في حين بلغت نسبة غير المتأكدين (22.74%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (4.34%).

ح. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر فقد كانت أعلى قيمة لمؤشرات هذا البُعد ممثلة بالمؤشر (X14) والتي تنص على " تختار إدارة الجامعة (المعهد) الأفراد الذين ينفذون الأعمال بكفاءة وفاعلية" ونسبة اتفاق بلغت (76.5%) وبوسط حسابي بلغ (4.07) وبانحراف معياري (0.74). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (X12) والتي تنص على " تمارس إدارة الجامعة (المعهد) مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموهوبين الجدد" إذ بلغت نسبة الاتفاق (66.7%) وبوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.06).

خ. **تنمية المواهب:** كما يظهر من النتائج الواردة في الجدول (٢) إلى أن إجابات المستجيبين وعلى المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة حول بُعد تنمية المواهب من خلال مؤشرات (X20-X16) تميل باتجاه الاتفاق على توافر هذا البُعد وبمستويات جيدة ونسبة بلغت (57.64%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.59) وبانحراف معياري مقداره (0.84)، في حين بلغت نسبة غير المتأكدين (33.34%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (9.02%).

د. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر فقد كانت أعلى قيمة لمؤشرات هذا البُعد ممثلة بالمؤشر (X19) والتي تنص على " تحدد إدارة الجامعة (المعهد) مؤشرات قياس خاصة بأداء الموهوبين من موظفيها" وبنسبة اتفاق بلغت (62.8%) وبوسط حسابي بلغ (3.70) وبانحراف معياري (0.83). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (X17) والتي تنص على "توفد إدارة الجامعة (المعهد) الموهوبين من الموظفين لديها لحضور دورات تدريبية وورش عمل خارجية" إذ بلغت نسبة الاتفاق (51%) وبوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.87).

ذ. **المحافظة على المواهب:** ويتبين من النتائج الواردة في الجدول (٢) إلى أن إجابات المستجيبين وعلى المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة حول بُعد المحافظة على المواهب من خلال مؤشراته (X21-X25) تميل باتجاه الاتفاق على توافر هذا البُعد وبمستويات منخفضة وبنسبة بلغت (44.7%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.33) وبانحراف معياري مقداره (0.92)، في حين بلغت نسبة غير المتأكدين (39.22%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (16.08%).

أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر فقد كانت أعلى قيمة لمؤشرات هذا البُعد ممثلة بالمؤشر (X22) والتي تنص على "تسخر إدارة الجامعة (المعهد) للموهوبين من الموظفين كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم" وبنسبة اتفاق بلغت (47%) وبوسط حسابي بلغ (3.43) وبانحراف معياري (0.83). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (X21) والتي تنص على "تتناسب رواتب الموظفين الموهوبين مع خبراتهم وكفاءاتهم في العمل في الجامعة (المعهد)" إذ بلغت نسبة الاتفاق (41.1%) وبوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (0.98).

٢.٤. وصف وتشخيص أبعاد السمعة الاستراتيجية:

الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد السمعة الاستراتيجية

ت	رقم المتغير	أنتفق تماماً		أنتفق		غير متأكد		لا أنتفق		لا أنتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
جودة الخدمة													
26	Q26	8	15.7	37	72.5	6	11.8	0	0	0	0	4.03	0.52
27	Q27	7	13.7	30	58.8	11	21.6	2	3.9	1	2.0	3.78	0.80
28	Q28	11	21.6	21	41.2	17	33.3	2	3.9	0	0	3.80	0.82
29	Q29	13	25.5	21	41.2	15	29.4	1	2.0	1	2.0	3.86	0.89
30	Q30	12	23.5	24	47.1	15	29.4	0	0	0	0	3.94	0.73
المؤشر الكلي		20.38		52.16		25.1		1.96		0.8		3.88	0.75
		72.54		24.7		2.76							
المسؤولية الاجتماعية													
٣١	Q31	2	3.9	27	52.9	19	37.3	3	5.9	0	0	3.54	0.67
٣٢	Q32	5	9.8	27	52.9	14	27.5	5	9.8	0	0	3.62	0.79
٣٣	Q33	8	15.7	18	35.3	20	39.2	5	9.8	0	0	3.56	0.87
٣٤	Q34	12	23.5	23	45.1	11	21.6	5	9.8	0	0	3.82	0.91
٣٥	Q35	8	15.7	20	39.2	19	37.3	3	5.9	1	2.0	3.60	0.89
المؤشر الكلي		13.72		45.08		32.56		8.24		0.4		3.62	0.82
		58.8		32.56		8.64							
الأداء المالي													
٣٦	Q36	7	13.7	29	56.9	12	23.5	3	5.9	0	0	3.78	0.75
٣٧	Q37	3	5.9	27	52.9	16	31.4	4	7.8	1	2.0	3.52	0.80
٣٨	Q38	14	27.5	19	37.3	14	27.5	4	7.8	0	0	3.84	0.92
٣٩	Q39	9	17.6	16	31.4	23	45.1	3	5.9	0	0	3.60	0.85

0.83	3.49	0	0	9.8	5	43.1	22	35.3	18	11.8	6	Q40	٤٠
0.83	3.64	0.4	7.44	34.12		42.76		15.3		المؤشر الكلي			
		7.84		34.12		58.04							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

تبين معطيات الجدول (٣) النسب المئوية للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات التي تقيس أبعاد السمعة الاستراتيجية لدى المستجيبين، ومن تحليل تلك المعطيات يتضح الآتي:

أ. **جودة الخدمة:** تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) إلى أن إجابات المستجيبين وعلى المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة حول بُعد جودة الخدمة من خلال مؤشرات (X30-X26) تميل باتجاه الاتفاق على توافر هذا البعد وبمستويات مرتفعة وبنسبة بلغت (72.54%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.88) وبانحراف معياري مقداره (0.75)، في حين بلغت نسبة غير المتأكدين (24.7%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (2.76%).

أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر فقد كانت أعلى قيمة لمؤشرات هذا البعد ممثلة بالمؤشر (X26) والتي تنص على "يتسم سلوك الأفراد العاملين في الجامعة (المعهد) باللباقة وحسن التعامل مع الطلبة والمراجعين" وبنسبة اتفاق بلغت (88.2%) وبوسط حسابي بلغ (4.03) وبانحراف معياري (0.52). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (X28) والتي تنص على "تسهل الجامعة (المعهد) إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة في تقديم الخدمة" إذ بلغت نسبة الاتفاق (62.8%) وبوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.82).

ب. **المسؤولية الاجتماعية:** كما تبين النتائج الواردة في الجدول (٣) إلى أن إجابات المستجيبين وعلى المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة حول بُعد المسؤولية الاجتماعية من خلال مؤشرات (X35-X31) تميل باتجاه الاتفاق على توافر هذا البعد وبمستويات متوسطة وبنسبة بلغت (58.8%) من تلك الإجابات، وبوسط

حسابي مقداره (3.62) وبانحراف معياري مقداره (0.82)، في حين بلغت نسبة غير المتأكدين (32.56%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (8.64%).

أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر فقد كانت أعلى قيمة لمؤشرات هذا البُعد ممثلة بالمؤشر (X34) والتي تنص على "تسعى الجامعة (المعهد) إلى رسم صورة خارجية جيدة في أذهان المجتمع عنها" ونسبة اتفاق بلغت (68.6%) وبوسط حسابي بلغ (3.82) وبانحراف معياري (0.91). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (X33) والتي تنص على "تركز الجامعة (المعهد) على نشر الأبحاث العلمية التي تتطرق إلى مشاكل المجتمع وكيفية معالجتها" إذ بلغت نسبة الاتفاق (51%) وبوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.87).

ت. الأداء المالي: وتوضح النتائج الواردة في الجدول (٣) إلى أن إجابات المستجيبين وعلى المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة حول بُعد الأداء المالي من خلال مؤشرات (X40-X36) تميل باتجاه الاتفاق على توافر هذا البُعد وبمستويات متوسطة ونسبة بلغت (58.04%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.64) وبانحراف معياري مقداره (0.83)، في حين بلغت نسبة غير المتأكدين (34.12%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (7.84%).

أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر فقد كانت أعلى قيمة لمؤشرات هذا البُعد ممثلة بالمؤشر (X36) والتي تنص على "تعمل الجامعة (المعهد) على تقليل المخاطر المالية عن طريق الوسائل المالية الكفوءة" ونسبة اتفاق بلغت (70.6%) وبوسط حسابي بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.75). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (X40) والتي تنص على "تتعاون الجامعة (المعهد) مع أجهزة الرقابة المالية لتدقيق حساباتها" إذ بلغت نسبة الاتفاق (47.1%) وبوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.83).

تأسيساً على ما تقدم تبين من نتائج وصف وتشخيص متغيرات البحث توفر مستويات جيدة للمتغير المستقل المتمثل باستراتيجيات إدارة المواهب بنسبة اتفاق

بلغت (66.19%)، وتوفر مستويات جيدة أيضاً للمتغير المعتمد المتمثل بالسمعة الاستراتيجية بنسبة اتفاق بلغت (63.12%)، وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4) مستويات توافر متغيري البحث لدى الجامعات والمعاهد المبحوثة

ت	متغيري البحث	نسبة الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	استراتيجيات إدارة المواهب	66.19%	3.77	0.84
2	السمعة الاستراتيجية	63.12%	3.71	0.80

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

٣.٤. تحليل علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي للجامعات والمعاهد المبحوثة:

يهدف هذا المحور إلى اختبار والتعرف على معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في المنظمات المبحوثة عند مستوى معنوية ($p < 0.05$) بالاعتماد على قيم معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) والمتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة وعلى النحو التالي:

أ. علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة المواهب مجتمعةً والسمعة الاستراتيجية: يوضح نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (٥) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب (كمتغير مستقل) والسمعة الاستراتيجية (كمتغير معتمد) على مستوى المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.425) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05). واستناداً على هذه النتيجة فإنه

كلما توفر مستويات مرتفعة من استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات المبحوثة كلما أدى ذلك الى الارتقاء وتحقيق والسمعة الاستراتيجية، وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى "توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة".

ب. **علاقة الارتباط بين استراتيجية التخطيط للمواهب والسمعة الاستراتيجية:** يتبين من نتائج الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية التخطيط للمواهب والسمعة الاستراتيجية على مستوى المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.427) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05). وهذا المؤشر يؤكد على أنه كلما اهتمت المنظمات المبحوثة بالتخطيط للمواهب زاد ذلك من فرصة تلك المنظمات في تحقيق السمعة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية التخطيط للمواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة".

ت. **علاقة الارتباط بين استراتيجية استقطاب المواهب والسمعة الاستراتيجية:** يلاحظ من نتائج الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية استقطاب المواهب والسمعة الاستراتيجية

ث. على مستوى المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.355) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فانه كلما زاد اهتمام المنظمات المبحوثة باستقطاب المواهب كلما تمكنت تلك المنظمات من تعزيز السمعة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية

استقطاب المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة".

ج. علاقة الارتباط بين استراتيجية اختيار المواهب والسمعة الاستراتيجية: يظهر من النتائج الواردة في الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين استراتيجية اختيار المواهب والسمعة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.446) وهي قيمة معنوية على مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات المبحوثة باختيار المواهب كلما تمكنت تلك المنظمات في تحقيق السمعة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية اختيار المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة".

ح. علاقة الارتباط بين استراتيجية تنمية المواهب والسمعة الاستراتيجية: يلاحظ من نتائج الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تنمية المواهب والسمعة الاستراتيجية على مستوى المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.361) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فانه كلما زاد اهتمام المنظمات المبحوثة بتنمية المواهب كلما تمكنت تلك المنظمات من تعزيز السمعة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة ضمن الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية تنمية المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة".

١- علاقة الارتباط بين استراتيجية المحافظة على المواهب والسمعة الاستراتيجية: يظهر من النتائج الواردة في الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين استراتيجية المحافظة على المواهب والسمعة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.425) وهي قيمة معنوية على مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات المبحوثة بالمحافظة على المواهب كلما تمكنت تلك المنظمات في تحقيق السمعة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة ضمن الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية المحافظة على المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة"

الجدول (٥) علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي للجامعات والمعاهد المبحوثة

Sig.	سمعة الاستراتيجية (المؤشر الكلي)	المتغير المعتمد
		المتغير المستقل
0.00	0.427**	التخطيط للمواهب
0.01	0.355*	استقطاب المواهب
0.00	0.446**	اختيار المواهب
0.00	0.361**	تنمية المواهب
0.00	0.425**	المحافظة على المواهب
0.00	0.425**	إدارة المواهب (المؤشر الكلي)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25)

٣.٤. تحليل تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في السمعة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي للجامعات والمعاهد المبحوثة:

يبين الجدول (٦) نتائج علاقة التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، وقد تم اعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط للتعرف على درجة التأثير بين متغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

١- تأثير استراتيجيات إدارة المواهب مجتمعةً في السمعة الاستراتيجية: يلاحظ من نتائج الجدول (٦) وجود تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المواهب) في المتغير المعتمد (السمعة الاستراتيجية) على مستوى المنظمات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.00) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغ (٠.٠٥)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.788) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.038)، وبدرجتي حرية (1,49)، بدلالة معامل التحديد (R^2) والذي كانت قيمته (0.180)، وهذا يشير إلى أن ما نسبته (18%) من الاستجابة للسمعة الاستراتيجية يعود إلى استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات المبحوثة، أما بقية النسبة (82%) فتفسرها عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث الحاضر، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) الذي يدل على أن (0.425) من التغير في السمعة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من استراتيجيات إدارة المواهب فيها، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (3.284) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.677)، مما يعني أن أي تغيير يحدث في استراتيجيات إدارة المواهب يقود إلى التغير في السمعة الاستراتيجية، وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة المواهب في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة".

ب. تأثير استراتيجية التخطيط للمواهب في السمعة الاستراتيجية:
يتضح من معطيات الجدول (٦) أن هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التخطيط للمواهب في السمعة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.898) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.038) عند درجتي حرية (1,49)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.00) وهي قيمة أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغ (٠.٠٥)، بدلالة معامل التحديد (R^2) بينهما وقدره (0.182)، وهذا يعني أن استراتيجية التخطيط للمواهب تفسر (18.2%) من التغيرات الحاصلة في السمعة الاستراتيجية، في حين بلغت قيمة الميل الحدي (B1) (0.427) وتعد هذه القيمة معنوية بدلالة قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.677) وهي أقل من قيمتها المحسوبة والبالغة (3.301)، والتي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من أن استراتيجية التخطيط للمواهب سيؤدي بالتبعية إلى تغير مقداره (0.427) في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى "وجود تأثير لاستراتيجية التخطيط للمواهب في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة".

ت. تأثير استراتيجية استقطاب المواهب في السمعة الاستراتيجية:
يتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول (٦) أن استراتيجية استقطاب المواهب تفسر فقط نسبة (12.6%) من التغيرات الحاصلة في السمعة الاستراتيجية، ويدعم معنويتها قيمة (F) المحسوبة (7.064) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (4.038) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ودرجتي حرية (1,49)، وبلغت قيمة (B1) الميل الحدي (0.355) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.658) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.677)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من استراتيجية استقطاب المواهب سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.355) في السمعة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول

الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لاستراتيجية استقطاب المواهب في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة".

ث. تأثير استراتيجية اختيار المواهب في السمعة الاستراتيجية: يشير نتائج الجدول (٦) أن هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية اختيار المواهب في السمعة الاستراتيجية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (٠.٠٠٠) وهي قيمة أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغ (٠.٠٥)، بدلالة قيمة معامل التحديد (R^2) بينهما وقدره (0.199)، وهذا يعني أن استراتيجية اختيار المواهب تفسر (19.9%) من التغيرات الحاصلة في السمعة الاستراتيجية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (12.193) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغة (4.038) عند درجتي الحرية (1,49)، وبلغت قيمة ($B1$) الميل الحدي (0.446) وتعتبر هذه القيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.492) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.677)، التي تعني أن تغيراً مقداره (واحد) من استراتيجية اختيار المواهب سيؤدي إلى تغير مقداره (0.446) في السمعة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لاستراتيجية اختيار المواهب في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة".

ج. تأثير استراتيجية تنمية المواهب في السمعة الاستراتيجية: يلاحظ من معامل التحديد (R^2) في الجدول (٦) أن استراتيجية تنمية المواهب تفسر فقط نسبة (13%) من التغيرات الحاصلة في السمعة الاستراتيجية، ويدعم معنويتها قيمة (F) المحسوبة (7.351) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (4.038) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ودرجتي حرية (1,49)، وبلغت قيمة ($B1$) الميل الحدي (0.361) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.711) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(1.677)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من استراتيجية تنمية المواهب سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.361) في السمعة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لاستراتيجية تنمية المواهب في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة".

ث. تأثير استراتيجية المحافظة المواهب في السمعة الاستراتيجية:
يشير نتائج الجدول (٦) أن هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية المحافظة على المواهب في السمعة الاستراتيجية، وبلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (٠.٠٠٠) وهي قيمة أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للبحث والبالغ (٠.٠٥)، بدلالة قيمة معامل التحديد (R^2) بينهما وقدره (0.181)، وهذا يعني أن استراتيجية المحافظة على المواهب تفسر (18.1%) من التغيرات الحاصلة في السمعة الاستراتيجية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (10.813) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغة (4.038) عند درجتي الحرية (1,49)، وبلغت قيمة (B1) الميل الحدي (0.425) وتعتبر هذه القيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.288) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.677)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من استراتيجية المحافظة على المواهب سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.425) في السمعة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لاستراتيجية المحافظة على المواهب في السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة".

الجدول (٦) تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في السمعة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي للجامعات والمعاهد المبحوثة

السمعة الاستراتيجية							المتغير المعتمد	
Sig.	T		F		R ²	β_1	β_0	المتغير المستقل
	المحسوبة الجدولية	الجدولية	المحسوبة	الجدولية				
0.00	1.677	3.301	4.038	10.898	0.182	0.427	0.329	التخطيط للمواهب
0.01	1.677	2.658	4.038	7.064	0.126	0.355	0.295	استقطاب المواهب
0.00	1.677	3.492	4.038	12.193	0.199	0.446	0.299	اختيار المواهب
0.00	1.677	2.711	4.038	7.351	0.130	0.361	0.292	تنمية المواهب
0.00	1.677	3.288	4.038	10.813	0.181	0.425	0.320	المحافظة على المواهب
0.00	1.677	3.284	4.038	10.788	0.180	0.425	0.366	درة المواهب (المؤشر الكلي)

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج التحليل الإحصائي
N =52 (DF:1,50) (SPSS)

٥. المبحث الرابع - الاستنتاجات والمقترحات:

١.٥. الاستنتاجات:

١. يستنتج من إجابات الأفراد المبحوثين إن الجامعات والمعاهد المبحوثة تتبنى جميع استراتيجيات إدارة المواهب وبنسب متباينة، وجاءت استراتيجية (استقطاب المواهب) في المرتبة الأولى يليها استراتيجية (التخطيط للمواهب، اختيار المواهب، تنمية المواهب، المحافظة على المواهب) على التوالي.

٢. على الرغم من أن القيادة الإدارية في الجامعات والمعاهد المبحوثة تركز في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة، إلا أنها لا تهتم كثيراً بإشراك الموهوبين من موظفيها عند إعداد خطط التوظيف والتنسيب.

٣. على الرغم من أن القيادة الإدارية في الجامعات والمعاهد المبحوثة تستخدم كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لجذب موظفين جدد، إلا أنها لا تمتلك العدد الكافي من المختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم.

٤. على الرغم من أن القيادة الإدارية في الجامعات والمعاهد المبحوثة تختار الأفراد الذين ينفذون الأعمال بكفاءة وفاعلية، إلا أنها لا تمارس مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموهوبين الجدد.

٥. على الرغم من أن القيادة الإدارية في الجامعات والمعاهد المبحوثة تحدد مؤشرات قياس خاصة بأداء الموهوبين من موظفيها، إلا أنها لا تهتم كثيراً بإيفاد الموهوبين من الموظفين لديها لحضور دورات تدريبية وورش عمل خارجية.

٦. على الرغم من أن القيادة الإدارية في الجامعات والمعاهد المبحوثة تسخر للموهوبين من الموظفين كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم، إلا أن رواتب موظفيها الموهوبين لا تتناسب مع خبراتهم وكفاءاتهم في العمل.

٧. يستنتج من إجابات الأفراد المبحوثين على وجود مستويات جيدة من أبعاد السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة، حيث يأتي بُعد جودة الخدمة في المرتبة الأولى، ويليهما بُعد (المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي) في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي.

٨. على الرغم من أن سلوك الأفراد العاملين في الجامعات والمعاهد المبحوثة يتسم باللباقة وحسن التعامل مع الطلبة والمراجعين، إلا أن هناك ضعفاً في تسهيل إجراءات العمل والبطء في تقديم الخدمة.

٩. على الرغم من أن الجامعات والمعاهد المبحوثة تسعى إلى رسم صورة خارجية جيدة عنها في أذهان المجتمع، إلا أنها لا تهتم كثيراً بنشر الأبحاث العلمية التي تتطرق إلى مشاكل المجتمع وكيفية معالجتها.

١٠. على الرغم من أن الجامعات والمعاهد المبحوثة تعمل على تقليل المخاطر المالية عن طريق الوسائل المالية الكفوءة، إلا أنها لا تتعاون جيداً مع أجهزة الرقابة المالية لتدقيق حساباتها.

١١. يستنتج من تحليل إجابات الأفراد المبحوثين إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي في الجامعات والمعاهد المبحوثة، إلا أن العلاقة بين استراتيجية اختيار المواهب والسمعة الاستراتيجية كانت الأقوى، وهذا يدل على أن أي زيادة أو انخفاض في مستوى تحقيق السمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة يرتبط مع زيادة أو انخفاض في مستوى استخدام الموضوعية في اختيار الأفراد الموهوبين بحيث يتطابق كفاءة الفرد الموهوب مع الوظيفة الشاغرة.

١٢. يستنتج من تحليل إجابات الأفراد المبحوثين إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة المواهب في السمعة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي في الجامعات والمعاهد المبحوثة، إلا أن استراتيجية اختيار المواهب هي الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في السمعة الاستراتيجية. وهذا يدل على أنه إذا ما أرادت الجامعات والمعاهد المبحوثة تحقيق السمعة الاستراتيجية عليها تبني جميع استراتيجيات إدارة المواهب وخاصة استراتيجية اختيار المواهب.

٢.٥. المقترحات: تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات يعرض هذا المحور عدد من المقترحات فيما يخص استراتيجيات إدارة المواهب والسمعة الاستراتيجية في الجامعات والمعاهد المبحوثة، وكالاتي:

١. على الجامعات والمعاهد المبحوثة إشراك الموهوبين من موظفيها عند إعداد خطط التوظيف والتنسيب بما يسهل من تنفيذ هذه الخطط في المستقبل.

٢. على الجامعات والمعاهد المبحوثة توفير العدد الكافي من المختصين في الداخل والخارج لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم.

٣. ينبغي أن تبذل الجامعات والمعاهد المبحوثة جهود عالية في ممارسة مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموهوبين الجدد وبشكل مستمر.

٤. على الجامعات والمعاهد المبحوثة أن تهتم كثيراً بإيفاد الموهوبين من الموظفين لديها لحضور دورات تدريبية وورش عمل خارجية وتبنى برامج التدريب لما يحقق لموظفيها مهارات متنوعة في الوظيفة التي تشغلها والوظائف الأخرى التي قد تشغله في المستقبل.

٥. من الضروري للجامعات والمعاهد المبحوثة أن تتبنى نظم التحفيز والمكافآت بما يزيد من رواتب موظفيها الموهوبين وتتناسب مع خبراتهم وكفاءاتهم في العمل.

٦. من الضروري أن تقوم الجامعات والمعاهد المبحوثة بتسهيل إجراءات العمل والسرعة في تقديم الخدمة بما يحقق لها الرضا من المتعاملين معها.

٧. ينبغي أن تعمل الجامعات والمعاهد المبحوثة على زيادة الاهتمام بنشر الأبحاث العلمية التي تنطرق إلى مشاكل المجتمع وكيفية معالجتها.

٨. على الجامعات والمعاهد المبحوثة أن تتعاون جيداً مع أجهزة الرقابة المالية لتدقيق حساباتها وبما يساعدها في تقليل المخاطر المالية.

٩. ينبغي على الجامعات والمعاهد المبحوثة تعزيز والمحافظة على توافر المستويات العالية من استراتيجيات إدارة المواهب وخاصة استراتيجية اختيار المواهب وتسخيرها لما لهذه الاستراتيجية من علاقة وتأثير في تحقيق السمعة الاستراتيجية.

١٠. ينبغي على الجامعات والمعاهد المبحوثة تعزيز والمحافظة على توافر المستويات العالية من أبعاد السمعة الاستراتيجية وخاصة بعد جودة الخدمة وتسخيرها لما لهذا البعد من علاقة وتأثير في تعزيز السمعة الاستراتيجية.

قائمة المصادر

المصادر العربية:

- الباشقالي، محمود محمد أمين (٢٠١٤)، الأثر التتبعي لمتطلبات الريادة الإستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
- البرواري، سامي فريق صالح (٢٠١٨)، تأثير قاعدة المعلومات التسويقية في سمعة المنظمة من خلال أبعاد التسويق الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المستشفيات الأهلية في محافظتي دهوك واربيل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، العراق.
- بن عيسى، عنابي وقسول، فاطمة (٢٠١٢)، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بشار، الجزائر.
- حسين، وسام علي، وحمد، عامر علي (٢٠١٧)، دور عمليات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.
- الحوشان، ممدوح بن محمد (٢٠١٧)، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع. ٧، جزء ٣، ص: ١٤٣-١٧٨.
- خليل، بشرى عبدالرحمن، وحسن، دنيا كريم (٢٠١٩)، دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية: دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء/ دائرة التدريب والتطوير، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٤٢، العدد ١٢٠.

- ديوب، أمين، الكوفي، دانا محمد ديب (٢٠١٧)، واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحوالات المالية في دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد ٩٣، العدد ٧.
- رضوان، محمود (٢٠١٣)، إدارة المواهب في المنظمة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- رشيد، صالح عبد الرضا، والزيادي، صباح حسين، (٢٠١٤)، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦) العدد (١).
- الشريفي، علي كاظم حسين (٢٠١٩)، دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية: دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق (زين العراق، آسيا سيل، كورك، امنية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٥، العدد ١١٣.
- الشمري، احمد عبدالله امانة، والموسوي، لمياء علي إبراهيم، والشمري، سرمد عبدالله امانة (٢٠١٦)، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد ١، العدد ٣٧.
- الشمري، سمد حمزة، وغالب، آلاء عبد الكريم (٢٠١٥)، متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد، مجلة المنصور، العدد ١١.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن (٢٠١٣)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة

الإسلامية. بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- الظالمي، محمد جبار هادي، (٢٠١٦)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٨)، العدد (١).
- عصام، عباسي، (٢٠١٢)، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وإتخاذ القرارات، دراسة حالة لينفر غاز ٢٠٠٩-٢٠١١، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- العنقري، عبدالعزيز بن سلطان (٢٠١٢)، إدارة المواهب كمدخل للتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة، الرياض.
- فرحان، علاء طالب (٢٠١٠)، فلسفة التسويق الاخضر، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- القصبي، هيث أحمد عبدالقادر (٢٠١٤)، تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، منطقة تلفونات الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- الكرعوي، محمد (٢٠١٠)، البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- مشاركة، عودة الله (٢٠١٩)، دور إدارة الموهبة في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستشفى المستقبل، فلسطين.

- المصري، نضال، والأغا، محمد (٢٠١٥)، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، فلسطين، المجلد ٤، العدد ١٣.
- مصلح، أسماء أحمد. (٢٠١٨). دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين، من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة القدس فلسطين.
- مقري، زكية، ويحيوي، نعيمة (٢٠١٤)، أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، وحدة منعة، باتنة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد ٧، العدد ١١.
- نعمة، نغ حسيف (٢٠٠٢)، اثر استثمار رأس المال الفكري على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الاعمال، جامعة بغداد. العراق.

المصادر الأجنبية:

- Adesun, Ladipo Patrick and Ganiyu, Kunle Rahim Ajao. (2013) Corporate Reputation as A Strategic Asset, International Journal of Business and Social Science, Volume 4, Number 2.
- Allison, S. (2007), The strategic development of core HR systems. A Bearden Group.
- Al – Maashani, Samiya Suhail Mohammed., Ayoub, Alaa Eddin Abdul Hamid and Al Jassim, Fatima Ahmed. (2019), The Reality of Talent Management among the

Students of Sultan Qaboos University in Light of some Demographic Variables, International Journal of Learning Management Systems, V.7, No.2, 17-30.

- Alves, M.; Peflcoco, E., and Arroyo, J., (2014), "A new approach for Measuring Corporate Reputation", Administration Business Journal, Vol.5, No.1, pp.53-66.
- Arsoy, Aylin Poroy, Arabaci, Ozer and Ciftcioglu, Aydem, (2012), Corporate Social Responsibility and Financial Performance Relationship: The Case of Turkey, The Journal of Accounting and Finance.
- Barnett, Michael L., Jermier, John M., and Lafferty, Barbara A., (2006), Corporate Reputation: The Definitional Landscape, Corporate Reputation Review, Volume 9, Number 1.
- Beheshtifar, mulikeh and Korouki, azam. (2013) reputation: An Important component of corporation's value. international journal of academic research in business and social sciences, 3.(۷)
- Berkowitz, N., Eric & Kerin, A., Roger & Hartley, W. Steven and Rudelius, William (1997) "Marketing", Fifth Edition, Irwin, McGraw-Hill, Inc.
- Cogner, J. A., and Fulmer, R. M. (2003) Developing your leadership pipeline. Harvard Business School.

- Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenburg, C. J., and Beech, N. (2018). The talent paradox: talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography*, 7(1), 74-86.
- De Cenzo, David, (2010) "Human Resource Management: International Student Version " 10th Edition, John Wiley& Sons, Asia.
- Dolatabadi, H., R.; Ghujali, T., and Shah Mohammadi, M., (2012), "Analysis of Employees Awareness from their Manner of Impact on the Organization Reputation", *International Journal of Business & Social Science*, Vol.3, No.3.
- Frank, F. D., and Taylor, C. R. (2004). Talent Management: Trends that will Shape the Future. *Human Resource Planning*, 27(1): 33-41.
- Gazzola, Patrizia, (2014), Corporate Social Responsibility and Companies Reputation, *Network Intelligence Studies*, Vol. 2, No. 1.
- Hartmann, E., Feisel, E. and Schober, H., (۲۰۱۰). Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness"", *Journal of World Business*, Vol. (45) No. 2.
- Islam, M.Z, and Siengthai, S., (2010) "Human Resource Management Practices and firm Performance

Improvement in Dhaka Export Processing Zone (DEPZ)",
Research and Practice in Human Resource Management,
Vol. 18, No. 1,

- Kim, Jeong, (2010), the Link between Service Quality, Corporate Reputation and Customer Responses, Doctoral Dissertation in the Faculty of Humanities, University of Manchester, UK.
- Lovelock, Christopher and Wirtz, Jochen, (2000), Services Marketing, People, Technology, Strategy, 7th Edition, New Jersey, USA.
- Makela, K., Bjorkman, I., and Ehrnrooth, M. (2010) How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. Journal of World Business, Vol. 45, No. 2, pp. 134-142.
- McDonnell, Anthony, Collings, David G, and Burgess, John, (2012)"Guest editors' note: Talent management in the Asia Pacify", Asia Pacific Journal of Human Resources No, 50.
- Petrokaite, K., and Stravinskiene, J. (2013) Corporate Reputation Management Decisions: Customer's Perspective. Inzerine Ekonomika- Engineering Economics. Vol 24 no. 5 pp 496-506.

- Pruis, E., (۲۰۱۱)" The five key principles for talent development “, Industrial and Commercial Training, Vol. 43.
- Schultz, HB and Werner, A 2011, http://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf.
- Scott, Susan V., and Walsham, Geoff, (2005), Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy, Toward Reputable Action, Reputation Risk in the Knowledge Economy Organization Science, Vol. 16, No.3.
- Shammot, Marwan M., (2011), The Impact of Quality of Services Provided by Peugeot Company on Customer Satisfaction, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 2.
- Smaiziene, I., and Jucevicius, (2010), " Faceting Multidimensional Nature of Corporate Reputation: Challenges for Managing Reputation", Social Science Journal, Vol.69, No.3, pp1-9.
- Testa, Mario, (2008), Corporate Social Responsibility and Reputation Risk, Queens University Belfast.
- Vaiman, Vlad, (2012) "Talent management decision making", Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 50 No. 5.

- Westcott, Scott, (2005), The importance of reputation, <http://www.profitguide.com/shared/print.jsp?content=20050222>.
- Wiedmann, Klaus-Peter and Buxel, Holger, (2005), Corporate Reputation Management in Germany, Results of an Empirical Study, Corporate Reputation Review, Vol. 8, No. 2.
- Yuen, Euphemia F.T. and Chan, Sian S.L., (2010), The effect of retail service quality and product quality on customer loyalty, Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol.17, 3/4.

جامعة زاخو
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم الإدارية
م/ استثمار الاستبانة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....
تحية طيبة...

تمثل الاستثمار التي بين أيديكم جزء من مشروع البحث الموسوم
(استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تعزيز السمعة الاستراتيجية: دراسة
استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات والمعاهد الخاصة في
محافظة دهوك). وتعد هذه الاستثمار مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وان
تفضلكم بالإجابة المناسبة وبموضوعية تامة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة
وصحيحة بما يعزز من تحقيق أهداف البحث.

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية

الباحث

د. ميهفان

شريف يوسف

أولاً - بيانات تعريفية:

١. الجنس : ذكر ☐ ، أنثى ☐

٢. العمر : ، ٢٠ - ٣٠ سنة ☐ ، ٣١ - ٤٥ سنة ☐ ، أكبر من ٤٥ سنة ☐

٣. التحصيل الدراسي: ماجستير ☐ ، دكتوراه ☐

٤. اللقب العلمي : مدرس مساعد ☐ ، مدرس ☐ ، أستاذ مساعد ☐ ،
أستاذ ☐

٥. مدة الخدمة في الجامعات والمعاهد الخاصة : أقل من ٦ سنوات ☐ ، ٦ - ١٠ ☐
سنوات ☐ ، أكثر من ١٠ سنوات ☐

ثانياً - استراتيجيات إدارة المواهب: تشير إلى مجموعة من الطرق والأساليب التي تعتمد عليها الجامعات والمعاهد الخاصة بهدف تعزيز السمعة الاستراتيجية. يرجى بيان مدى اتفاقك على الفقرات الآتية من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الإجابة التي تراها مناسبة.

ت	الفقرات	أُتفق بشدة ٥	أُتفق ٤	غير متأكد ٣	لا أُتفق ٢	لا أُتفق بشدة ١
أ - التخطيط للمواهب:						
١	تضع إدارة الجامعة (المعهد) خططاً مستقبلية لاحتياجاتها من المواهب.					
٢	تركز إدارة الجامعة (المعهد) في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.					
٣	تجري إدارة الجامعة (المعهد) دراسات خاصة لتحديد احتياجاتها من المواهب والكفاءات.					
٤	تدعم إدارة الجامعة (المعهد) التخطيط المنظم للاحتياجات المستقبلية من المواهب.					
٥	تقوم إدارة الجامعة (المعهد) بإشراك الموهوبين من موظفيها عند إعداد خطط التوظيف والتنسيب.					
ب - استقطاب المواهب:						
٦	تستقطب إدارة الجامعة (المعهد) الأفراد الموهوبين وفق قواعد وإجراءات تتلائم مع متطلبات العمل الجامعي.					

٧	لدى إدارة الجامعة (المعهد) مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم.				
٨	تستخدم إدارة الجامعة (المعهد) كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لجذب موظفين جدد.				
٩	تستخدم إدارة الجامعة (المعهد) مصادر استقطاب مختلفة لجذب الموارد البشرية المؤهلة.				
١٠	تبحث إدارة الجامعة (المعهد) وباستمرار عن الأفراد الموهوبين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل.				
ت - اختيار المواهب:					
١١	تقوم إدارة الجامعة (المعهد) باختيار الموهوبين وفقاً لمجموعة من الشروط الواجب توافرها فيهم.				
١٢	تمارس إدارة الجامعة (المعهد) مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموهوبين الجدد.				
١٣	تختار إدارة الجامعة (المعهد) الأفضل والأجدر لشغل الوظيفة من بين مجموعة من الموهوبين.				
١٤	تختار إدارة الجامعة (المعهد) الأفراد الذين ينفذون الأعمال بكفاءة وفاعلية.				
١٥	تستخدم إدارة الجامعة (المعهد) الموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.				
ث - تنمية المواهب:					
١٦	تقيم إدارة الجامعة (المعهد) الدورات التدريبية وورش العمل				

				التي تحسن من أداء الموهوبين من موظفيها.	
				توفد إدارة الجامعة (المعهد) الموهوبين من الموظفين لديها لحضور دورات تدريبية وورش عمل خارجية.	١٧
				تقوم إدارة الجامعة (المعهد) بتطوير الموهوبين من موظفيها وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به.	١٨
				تحدد إدارة الجامعة (المعهد) مؤشرات قياس خاصة بأداء الموهوبين من موظفيها.	١٩
				تشجع إدارة الجامعة (المعهد) الموظفين الموهوبين لديها للتواصل فيما بينهم بشكل صريح.	٢٠
ج - المحافظة على المواهب:					
				تتناسب رواتب الموظفين الموهوبين مع خبراتهم وكفاءاتهم في العمل في الجامعة (المعهد).	٢١
				تسخر إدارة الجامعة (المعهد) للموهوبين من الموظفين كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.	٢٢
				تقدم إدارة الجامعة (المعهد) مكافآت سخية للموظفين الموهوبين لديها.	٢٣
				تعطي إدارة الجامعة (المعهد) الأولوية للموهوبين من العاملين لشغل المناصب القيادية العليا.	٢٤
				تعامل إدارة الجامعة (المعهد) الموظفين الموهوبين لديها كشركاء وليسوا كعاملين.	٢٥

ثالثاً - السمعة الاستراتيجية: تشير إلى المصادقية والاحترام التي تحظى بها الجامعات والمعاهد الخاصة من قبل أصحاب المصلحة نتيجة جودة خدماتها المقدمة ومسؤوليتها الاجتماعية تجاه أفراد المجتمع وأدائها المالي المتميز. يرجى بيان مدى اتفاقك على الفقرات الآتية من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الإجابة التي تراها مناسبة.

ت	الفقرات	أُتفق بشدة ٥	أُتفق ٤	غير متأكد ٣	لا أُتفق ٢	لا أُتفق بشدة ١
أ - جودة الخدمة:						
٢٦	يتسم سلوك الأفراد العاملين في الجامعة (المعهد) باللباقة وحسن التعامل مع الطلبة والمراجعين.					
٢٧	تستجيب الجامعة (المعهد) بسرعة لشكاوى واستفسارات الموظفين والطلبة.					
٢٨	تسهل الجامعة (المعهد) إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة في تقديم الخدمة.					
٢٩	تستخدم الجامعة (المعهد) أجهزة ومعدات تقنية حديثة ومتطورة في تقديم الخدمة.					
٣٠	تتوفر في الجامعة (المعهد) خدمات مرافقة من مكاتب استنساخ وكافيتريا ومواقف سيارات وغيرها.					
ب - المسؤولية الاجتماعية:						
٣١	تحرص الجامعة (المعهد) على تقديم المساعدة للمشروعات التي تحسن من جودة حياة المجتمع.					
٣٢	تتبنى الجامعة (المعهد) التخصصات العلمية التي تتناسب مع احتياجات					

					السوق والمجتمع.	
					تركز الجامعة (المعهد) على نشر الأبحاث العلمية التي تتطرق إلى مشاكل المجتمع وكيفية معالجتها.	٣٣
					تسعى الجامعة (المعهد) إلى رسم صورة خارجية جيدة في أذهان المجتمع عنها.	٣٤
					تتبنى الجامعة (المعهد) الأنشطة الخيرية والإنسانية لذوي الاحتياجات الخاصة من أبناء المجتمع.	٣٥
ت - الأداء المالي:						
					تعمل الجامعة (المعهد) على تقليل المخاطر المالية عن طريق الوسائل المالية الكفوءة.	٣٦
					تستطيع الجامعة (المعهد) تسديد التزاماتها المالية القصيرة والطويلة الأجل في أوقاتها المحددة.	٣٧
					تسمح الجامعة (المعهد) للطلبة بدفع أجور الدراسة على شكل أقساط مريحة.	٣٨
					تحتفظ الجامعة (المعهد) بالسيولة النقدية اللازمة لمواجهة الحالات الطارئة.	٣٩
					تتعاون الجامعة (المعهد) مع أجهزة الرقابة المالية لتدقيق حساباتها.	٤٠

Abstract

The present research has dealt with two importance variables to business organizations, namely talent management strategies represented by planning for talent, talent acquisition, talent selection, talent development, and talent preservation, and strategic reputation represented by service quality, social responsibility, and financial performance.

The research aimed to know the effect of talent management strategies in enhancing the strategic reputation. Private universities and institutes in Duhok governorate were selected to conduct the field side of the research, and the research sample included (51) administrative leaderships in those universities and institutes, and the questionnaire was adopted as a main tool for collecting field side data. And this data was analyzed by using several statistical tools in (SPSS V.22) program to analyze the correlation and effect relationship between the research variables.

The research reached a set of conclusions, the most important is the existence a moral correlation between talent management strategies and strategic reputation, as well as the presence a moral influence of talent management strategies on the strategic reputation, and in light of the conclusions, a number of proposals were formulated, the most important is the need to maintain the availability of high levels of talents management strategies, And harnessing talents to enhance the ability to enhance the strategic reputation.

Key words: talent management concept, talent management strategies, strategic reputation concept. universities and private institutes.

پوخته:

ئەف فەكولینە دوو پېگوهورین گەلەك گرنك بو ریخراوین کارا بخوفه دگريت: ستراتیزیین بریفهبرنا زیرهكا فیکدهیت ژ (پلاندانانا بدهستفهئینانا زیرهكا، بدهستفهئینانا زیرهكا ، هلیژارتنا زیرهكا ، گەشەکرنا زیرهكا ، پاراستنا زیرهكا) و ناف ودهنگی ستراتیزی، فیکدهیت ژ (کوالتیا خزمەتا ، بهرپرساتیا جفاکی ، ئاستی کارئ دارایی).

نارمانج ژ فی فەكولینی ئەوه دەستنیشانکرنا رولی ستراتیزیین بریفهبرنا زیرهكا د موکومکرنا ناف ودهنگی ستراتیزی دا، زانکو وپهیمانگههین تایبەت ل پاریزگهها دهوکی هاتینه دەستنیشانکرنا وهك جھ بو پیرابونا لایهنی پراکتیکی، فەكولینی (۵۱) سەرگردین کارگیری ل وان زانکو وپهیمانگههان بخوفهگرتینه، پیزانین هاتینه کومکرنا بریکا فورما راوهگرتنی ئەوا هاتیه دروستکرنا بو فی مەرهمی، پیزانین هاتینه شروفهکرنا بریکا کومهكا ئالافین ئاماری د پروگرامی (SPSS V.25) ژ بو شروفهکرنا پهیوهندیا پیکفه گریدانی وکارتیکرنی دنافههرا گوهارتیین فەكولینی دا، فەكولین گەهسته چەند دەرئەنجاما ویین ژ هەمیا گرنکتر هەبونا پهیوهندیا مورالی د نافههرا ستراتیزیین بریفهبرنا زیرهكا و ناف ودهنگی ستراتیزی دا، هەر وەسا هەبونا کارتیکرنا مورالی یا ستراتیزیین بریفهبرنا زیرهكا د موکومکرنا ناف ودهنگی ستراتیزی دا، ل گورە دەرئەنجاما ژمارەك پێشنیار هاتنه دارشتن ویا ژ هەمیا گرنکتر پیدفی یه ل سەر زانکو وپهیمانگههین تایبەت ل پاریزگهها دهوکی پاراستنی ل هەبونا ئاستین بلند ژ ستراتیزیین بریفهبرنا زیرهكا بکەت بشیوهیهکی کو شیانا موکومکرنا ناف ودهنگی ستراتیزی بهیتر کەت.

پهیفین کلێك: تیگههئ بریفهبرنا زیرهكا ، ستراتیزیین بریفهبرنا زیرهكا ، تیگههئ ناف ودهنگی ستراتیزی ، زانکو وپهیمانگههین تایبەت ل پاریزگهها دهوکی.