



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Effect of Strategic Renewal on Talent Management: A Descriptive and Analytical Study of the Leadership of Duhok Polytechnic University

Fawaz Abdulqahar Abdullah*, Nazar Rasheed Nori

Technical College of Administration/ Duhok Polytechnic University

Keywords:

Strategic renewal, Talent management.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	20 Jul. 2025
Received in revised form	27 Jul. 2025
Accepted	28 Jul. 2025
Available online	31 Mar. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Fawaz Abdulqahar Abdullah

Technical College of Administration/
Duhok Polytechnic University



Abstract: This research aims to demonstrate the extent of the impact of the dimensions of strategic renewal in enhancing talent management at Duhok Polytechnic University. The importance of the research stems from the need to address the challenges associated with the efficiency of talent management in a university environment characterized by change and complexity, which highlights the need to renew work strategies. The researcher adopted a main hypothesis stating that the dimensions of strategic renewal have a significant impact on enhancing talent management. The researcher relied on the descriptive analytical approach, using the questionnaire tool to describe the independent research variables (dimensions of strategic renewal) and the dependent (talent management). The comprehensive enumeration method was used to collect data from the sample size, which numbered (115) individuals who participate in making and taking strategic decisions at the university. The questionnaire was answered by (107) individuals from the research sample, such as members of the University Council, heads of academic departments, and directors of units related to university leadership. The researcher subjected the research tool (questionnaire) to arbitration and measurement to ensure its validity. The research reached a main result indicating the existence of a significant impact of the dimensions of strategic renewal in enhancing talent management, with the entrepreneurship dimension emerging as the most influential dimension. The researcher concluded by offering recommendations, most notably emphasizing that strategic renewal represents a fundamental and essential starting point for the leadership of Duhok Polytechnic University to enhance human talent management.

تأثير التجديد الاستراتيجي في ادارة المواهب: دراسة وصفية تحليلية لقيادة جامعة دهوك التقنية

نزار رشيد نوري

فواز عبد القهار عبد الله

الكلية التقنية الإدارية/جامعة دهوك التقنية

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى بيان مدى تأثير أبعاد التجديد الاستراتيجي في تعزيز إدارة المواهب في جامعة دهوك التقنية، وتتبع أهمية البحث من الحاجة إلى مواجهة التحديات المرتبطة بكفاءة إدارة المواهب في بيئة جامعية تتسم بالتغير والتعقيد، ما يبرز الحاجة إلى تجديد استراتيجيات العمل، وقد تبنى الباحث فرضية رئيسة مفادها أن لأبعاد التجديد الاستراتيجي تأثيراً معنوياً في تعزيز إدارة المواهب، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أداة الاستبانة لتوصيف متغيرات البحث المستقل (أبعاد التجديد الاستراتيجي) والمعتمد (إدارة المواهب)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من حجم العينة والتي بلغ عدد أفرادها (115) فرداً ممن يشاركون في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة وتمت الإجابة من قبل (107) فرداً من عينة البحث، مثل أعضاء مجلس الجامعة ورؤساء الأقسام العلمية ومديرو الوحدات ذات صلة بالقيادات الجامعية. أخضع الباحث أداة البحث (الاستبانة) للتحكيم والقياس لضمان صلاحيتها، وقد توصل البحث إلى نتيجة رئيسة مفادها وجود تأثير معنوي لأبعاد التجديد الاستراتيجي في تعزيز إدارة المواهب، مع بروز بعد زيادة الأعمال كأكثر الأبعاد تأثيراً.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، إدارة المواهب.

المقدمة

إن ما تتصف به البيئة العامة المحيطة بمنظمات الأعمال سواء كانت منظمات صناعة السلعة او منظمات صناعة الخدمة بالتعقيد والديناميكية فضلاً عن سمة اشتداد الأزمات لمختلف مجالات الحياة البشرية: الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الصحية والتعليمية، له تأثير جسيم وملحوظ على حجم المسؤولية المترتبة على كاهل ادارات تلك المنظمات لتكون ادارات قادرة على الوصول بمنظمتها الى مصاف المنظمات المتميزة والمتألقة في ميدانها التنافسي الواسع، فقد حدى الأمر بعلماء ومختصي علم الادارة من البحث والدراسة كي يولدوا متغيرات ادارية تكون كوسائل متاحة ومهمة تحت تصرف تلك الادارات لتعينها في الوصول الى غاياتها الخاصة والعامة بنجاح، كما إن سمة التعقيد والديناميكية للبيئة العامة يتطلب التنوع في مداخل ادارات منظماتها كي تبقى وتنمو على المدى البعيد، لذا يعد كل من ادارة المواهب والتجديد الاستراتيجي من ابرز المتغيرات في علم الادارة في تحقيق غايات وطموحات ادارات المنظمات السلعية أو الخدمية، فإدارة المواهب تمثل احدى اهم المتغيرات والاستراتيجيات التي تعول عليها كثيرا ادارات الموارد البشرية في مختلف المنظمات للوصول الى غاياتها العامة والخاصة: فالغايات العامة كزيادة الثروات وتوليد مصادر ميزة تنافسية بالمواهب البشرية من داخل المنظمة والغايات العامة كالريادة الاستراتيجية، السمعة الطيبة والتفوق التنافسي، كما ان التجديد الاستراتيجي يمثل أحد أهم المتغيرات المتاحة أمام الادارة الاستراتيجية للمنظمات ليعبد الطريق للوصول بسلام الى غاياتها الخاصة والعامة كونه مدخل يستند إلى ضرورة الاستمرارية في التغير والتطوير من خلال (التجديد بآليات استكشاف المستقبل، التجديد في أدوات

استثمار الفرص، التجديد في خطط وبرامج توليد مقومات الريادة والتجديد في القيادات للمشاركة في الإدارة). لذا حدى الباحث اختيار التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل مع ادارة المواهب كمتغير معتمد حيث يشكل التجديد الاستراتيجي متغيرا جوهريا بيد الادارة لأن تتمكن ادارة المنظمة بفاعلية عالية في أهدافها المرسومة في ممارساتها المختلفة كجذب المواهب البشرية لها والحفاظ عليها إلى مدى حياة المنظمة ثم تنمية المهارات الفريدة والمميزة والبارعة من المواهب وحثهم الدائم نحو تقديم الأفكار الجديدة والطاقت الهائلة من أجل خدمة منظماتهم وأخيرا تطوير هذه المواهب، وبناء على ما تقدم فقد تم هيكلية البحث ضمن أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث، اما المبحث الثاني فيلخص الجانب النظري لمتغيرات البحث، وتم تخصيص المبحث الثالث للجانب العملي في حين اشتمل المبحث الرابع على أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تطفو على سطح حدود البيئة التنظيمية لقطاع التعليم العالي في اقليم كردستان العراق بشكل عام والتعليم التقني بشكل خاص ظاهرة التنافسية المحتمة بين ادارات الجامعات لتحقيق التفوق على الجميع وهي ظاهر صحية اكثر مما هي سلبية لكنها بنفس الوقت تحتاج من كل ادارات الجامعات أن تكون: علمية في ادارتها وذكية في تفكيرها وقوية في عزمها وصبورة كالجبال تجاه مواجهة عاصفة المشاكل الكثيرة والمتنوعة التي تحيط بأعمالها المرتبطة بمواردها البشرية العلمية والإدارة فهي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحديث المستمر في البرامج والخطط لأنشطتها العلمية والإدارية لتعزيز إدارة المواهب من تحقيق أهدافها في اكتشاف واستقطاب المواهب واستثمار أدائهم وتطويره ثم الحفاظ عليهم لإبقاء هذه المواهب برغبة في خدمة الجامعة إلى مدى بقاء المنظمة على قيد الحياة، لذا تقف أمام أسئلة حول كيفية تجديد الاستكشاف والاستقطاب وتجديد طرق البحث عن الفرص واستثمارها وكيفية توليد وتجديد في الخصائص الريادية والتجديد في أساليب المشاركة الإدارية، وبناء على ما تقدم، يمكن صياغة السؤال الآتي ليشكل جوهر مشكلة البحث: ما هو تأثير التجديد الاستراتيجي في إدارة المواهب في كليات ومعاهد جامعة دهوك التقنية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، لا بد من طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تنسجم مع متغيرات البحث، بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافه، وكما يأتي:

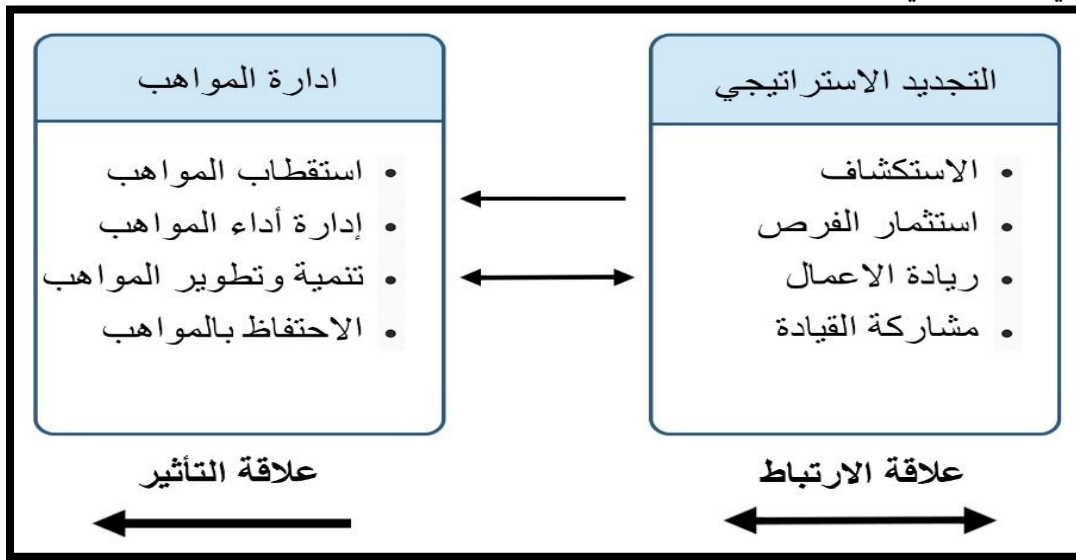
1. ما مستوى اهتمام إدارات الكليات والمعاهد بالتجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب؟
2. ما مدى وعي واهتمام أفراد العينة بالتجديد الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية؟
3. ما طبيعة علاقة الارتباط بين التجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب في الكليات والمعاهد عينة البحث؟
4. كيف تؤثر أبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) على إدارة المواهب في الكليات والمعاهد عينة البحث؟

ثانياً. أهمية البحث: تظهر أهمية البحث من كونه محاولة متواضعة نحو توضيح ملموس من خلال نتائج الجانب العملي المستخرجة بأساليب علمية (إحصائية ورياضية) مناسبة لتبرهن بشكل كمي فوائد تكريس الجهود نحو اعتماد التجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب من قبل ادارة كل منظمة مبحوثة في جامعة دهوك التقنية. وأيضاً تبرز أهمية البحث من خلال ما سيتوصل إليه من استنتاجات وتوصيات ومقترحات تعين ادارات المنظمات المبحوثة في تجاوز مشاكل تتعلق بجانبين رئيسيين في نجاح ادارة كل منظمة منها يتعلق بالتفكير والرؤيا بمستقبل المنظمة يمثلته بعد الاستكشاف، وتجاوز مشاكل تتعلق بالبحث واقتناص الفرص الجيدة التي تكون محور للتخطيط والبرامج وهذا بعد يمثلته

استثمار الفرص، فضلا عن تقديم حلول لمشاكل تتعلق بتقديم الأفكار الجديدة وتحويلها إلى سلع وخدمات بمواصفات عالية يعبر عنها بعد ريادة الأعمال، وأيضا يسهل من مهمة ادارات المنظمات المبحوثة في التغلب على مشكلة التفرد والتسلط في الإدارة واتخاذ القرارات في معالجتها من خلال بعد التجديد في المشاركة بالقيادة. كما تتجلى أهمية البحث بشكل كبير من كون البحث الحالي سيضع أمام ادارة الجامعة صورة واضحة عن واقع التفكير والعمل الفعلي لهذه المنظمات المبحوثة نحو كل ما يتعلق بالموهب البشرية التي تمثل جوهر التفوق والنجاح لها في حاضرها ومستقبلها.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث بشكل أساسي إلى تقديم اجابات للمشاكل التي طرحت بشكل تساؤل، وإلى تحقيق هدف أساسي يتمثل بتعزيز ادارة المواهب والتعرف على الدور المهم الذي تلعبه ابعاد التجديد الاستراتيجي في فاعلية ادارة المواهب حسب آراء أفراد العينة المبحوثة، وتأسيساً لما تقدم يمكن تحديد أهم أهداف البحث بالآتي:

1. التعرف على مستوى اهتمام ادارات الكليات عينة البحث بأبعاد التجديد الاستراتيجي والمواهب البشرية وادارتها.
 2. معرفة مدى استعداد الادارة العليا لجامعة دهوك التقنية وقدرتها لتفعيل أبعاد التجديد الاستراتيجي في تعزيز وصول ادارة الموارد البشرية إلى أهدافها المرجوة من المواهب البشرية بالمستوى الذي تسعى إليه الإدارة العليا في الجامعة.
 3. التعرف على طبيعة العلاقة ومدى التأثير بين أبعاد التجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب في المنظمات المبحوثة في جامعة دهوك التقنية.
 4. تقديم مقترحات ملائمة لإدارة المنظمات المبحوثة بجامعة دهوك التقنية، والتي يمكن لها الاستفادة منها مستقبلاً، وتقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تقوية موقع الجامعة التنافسي وتألقها في ميدان التعليم العالي التقني سواء في مدينة دهوك أو اقليم كردستان العراق وذلك من خلال استثمار أو تطبيق المقترحات المستقاة بطريقة اكااديمية في البحث الحالي.
- رابعاً. مخطط للبحث:** تم تصميم مخطط فرضي يصور علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وكما في الشكل الآتي:



شكل (1): النموذج الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث.

خامساً. فرضيات البحث: استند الباحث في صياغة فرضيات البحث على خزينه المعرفي النظري المتراكم في ذهنه من خلال دراسته الفاحصة لمتغيرات البحث (التجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب) من ناحية وبناء على المعلومات والمشاهدات المتركمة لديه خلال فترة دراسته في الجامعة، حرص على ان تكون فرضياته متوافقة وتمثل اجابات متوقعة للمشاكل المذكورة بصيغة أسئلة سابقا، وفق الآتي:

أ. الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب على المستوى الكلي والفرعي في كليات ومعاهد جامعة دهوك التقنية.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب في الجامعة المبحوثة.

سادساً. مجتمع وعينة البحث: اختار الباحث جامعة دهوك التقنية مجتمعاً للبحث نظراً لأهمية الجامعة كمنظمة تعليم عالي تقني بارزة في مدينة دهوك، ودورها الفاعل في إعداد الشباب علمياً وتقنيا لدعم التحول نحو مجتمع كردي متطور على المستويين المحلي والإقليمي. واعتمد الباحث العينة القصدية (حصر شامل) التي تضم (107) أفراداً من القيادة الجامعية لكليات ومعاهد الجامعة، نظراً لأن إدارة المواهب مسؤولة على مستويات قيادية متعددة، ولأن هؤلاء الأفراد مسؤولون عن تبني التجديد الاستراتيجي كمدخل لإدارة الكلية، مما يجعل آرائهم حاسمة في تحقيق نتائج وتوصيات مفيدة للبحث والجامعة.

سابعاً. الأساليب العلمية المستخدمة في البحث: اعتمد الباحث في إعداد الإطار النظري للدراسة على مجموعة من المصادر الأكاديمية شملت الأطاريح، والرسائل الجامعية، والبحوث المنشورة في المجالات العلمية، فضلاً عن الكتب الجامعية ومنصات التواصل الاجتماعي كمصادر داعمة. أما في الجانب العملي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة، التي صُممت لتضم أسئلة تمثل متغيرات البحث، وهي التجديد الاستراتيجي بوصفه المتغير المستقل، وإدارة المواهب بوصفها المتغير المعتمد. وتمت معالجة البيانات من خلال الترميز والتصنيف، ثم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS v.27، والاستعانة بالإحصاءات الوصفية (النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لتشخيص المتغيرات. كما استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، ومعادلة الانحدار البسيط لقياس أثر أبعاد التجديد الاستراتيجي في إدارة المواهب.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: التجديد الاستراتيجي strategic renewal

أولاً. مفهوم التجديد الاستراتيجي: **Strategic Renewal Concept**: يعرف التجديد الاستراتيجي على أنه عملية منظمة للغاية توجه عمل المنظمات نحو تحديد الفرصة الحالية وإمكانية استثمارها في المستقبل، أو هو عملية تنمية بغرض تعزيز واستيعاب المعرفة الجديدة والسلوك الابتكاري في عمل الأفراد من أجل إحداث تغيير في القدرات التي تمتلكها المنظمة حالياً (Hussain, 2022: 7102). كما إنه عملية تطويرية تدريجية للتكيف والاستكشاف المستمر للوصول إلى النتائج المناسبة للمنظمة التي تمكنها من مواجهة التغيير (Albert, 2013: 58). ويعرف أيضاً أنه عملية إدارية تهدف إلى ضمان السيادة الاستراتيجية في ميدانها المحلي والدولي من خلال تبني فلسفة تجديد وتحديث واستبدال هيكل أعمال المنظمة بما يضمن انتقال المنظمة بشكل كفوء وفعال ومستمر نحو الابتكار لخلق فرص جديدة واستكشاف قدرات جديدة واستثمار القدرات الحالية للتغلب

على التهديدات البيئية في الأمد البعيد (نوري ومحمد، 2023: 9). تأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأن التجديد الاستراتيجي هو عملية تحديث، تطوير وتغيير في التفكير والتخطيط الاستراتيجيين للإدارة تجاه هيكلها التنظيمي وعملياتها الانتاجية للسلع أو خدمات بالتزامن مع التحديث والتطوير لمهارات مواردها البشرية كي تكون قادرة على تقديم مخرجات بمواصفات عالية تميزها عن منافسيها مهما تعقدت وتغيرت العوامل البيئية المحيطة بها.

ثانياً. أهمية التجديد الاستراتيجي: The importance of strategic renewal: برزت أهمية التجديد الاستراتيجي نتيجةً للاضطرابات البيئية واشتداد المنافسة التي قد تلحق الضرر بالمنظمات (عبدالله، 2023: 37). وقد أولاه الباحثون اهتماماً كبيراً بعده تحدياً إدارياً يرتبط بالتحسين المستمر، والابتكار، والتحويلات التكنولوجية والتنافس (Pirjo, 2011: 4)، يعد التجديد الاستراتيجي فرصة للمنظمة لتحقيق التفوق التنظيمي، وفي الوقت ذاته يمثل تحدياً يتطلب منها التكيف والابتكار (Mishina, 2016:18)، وكما تعد قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتلبية متطلبات العمل والربائ المتجددة ضرورة ملحة، مما يستلزم منها مواكبة مستمرة للتجديد الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتعزيز المرونة وتحقيق استدامة الميزة التنافسية (Ali & Yasir, 2020:1180). ويلعب التجديد الاستراتيجي دوراً في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار عن طريق التفاعل والتكامل بين سلوكيات الموارد البشرية لغرض مواجهة قوى البيئة، كما يؤدي الى الجمع بين قدرة المنظمة بين الادارة الفعالة لأعمال اليوم للتعامل مع الطلب المتغير كسيناريو محتمل للغد كما يساهم في تحقيق توازن بين الاستكشاف والاستثمار من خلال سلوكيات الموارد البشرية (عبود، 2023:44).

ثالثاً. أبعاد التجديد الاستراتيجي Dimensions of the strategic renewal: سعى الباحثون في الوصول إلى أبعاد التجديد الاستراتيجي بناءً على عمليات تحليل وتفسير شاملة لمختلف الجوانب المرتبطة بمفهوم التجديد الاستراتيجي، بهدف تقديم صورة موضوعية تعكس رؤيتهم لمحتواه ومضمونه، واستفاد الباحث في تبني أبعاد التجديد الاستراتيجي على ما تبينته بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (Leng, 2012)، (Martinez, 2011)، (الشريفي، 2017)، (العفيري، 2023)، (محمد ونوري، 2024) و(عبدالله، 2024)، وقد ثبت الباحث على تبني الأبعاد الآتية: (الاستكشاف، قيادة الأعمال، استثمار الفرص ومشاركة القيادة)، وفيما يأتي شرح لأبعاد التجديد الاستراتيجي:-

1. الاستكشاف: Exploration: جوهر التجديد الاستراتيجي يركز على قدرة قيادات المنظمة في

استقراء مستقبل منظماتهم والبيئة المحيطة بها، مما يدفعهم لإحداث تغييرات في العمل والتكنولوجيا والموارد البشرية لتحقيق التجديد الاستراتيجي (محمد ونوري، 2024: 13). ويُعرف الاستكشاف بأنه قدرة المنظمة على التوجه نحو التجديد المستمر وإلغاء الجمود والروتين من خلال استكشاف الفرص والابتكارات الجديدة، مما يمنح المنظمة طاقة حيوية لإنتاج منتجات جديدة غير مألوفة وتحقيق الاستدامة (عبدالله، 2024: 36). كما يشير الاستكشاف إلى تغيير قاعدة العمل المعتادة مع الاعتماد على استغلال تجريبي للمنتجات والأسواق الجديدة، ويتطلب هذا مهارات وقدرات عالية مع وعي بالمخاطر. (Glaser et al, 2015: 312)،، والتغلب على الجمود لكي تكون المنظمات متعلمة تسعى إلى استكشاف كفاءات جديدة لتجنب المخاطر العالية، يتطلب تعزيز البراعة التي تحسن قدرة المنظمة على استثمار المعارف الحالية واكتشاف معارف جديدة. (Kwee, 2009: 23)

2. استثمار الفرص Exploiting opportunities: يرتبط نجاح المنظمة في استثمار الفرص الجيدة

على استكشافها الصحيح لما ستكون عليها المنتجات والتكنولوجيا الجديدة والحاجات والرغبات

وعوامل السوق مستقبلا، فضلا عن قابليات الادارة الفكرية والمادية وقوة ارادتها ومبادرتها نحو الاستحواذ على كل شيء نافع يدر عليها الثروات سيوجد مستقبلا في بيئتها التنافسية، إذ إن توافر روحية الميل نحو الاستفادة من الفرص الجديدة سيولد أداء تنافسي للمنظمة يحقق لها التفوق التنافسي (Martinez, 2011: 44)، كما يتطلب استثمار الفرص أدوار لعبها المستويات الادارية معا بتوليفة مثالية باستثمار المعرفة الداخلية والقدرة على صياغة الاستراتيجية والاستفادة من الأفكار الجديدة والمساعدة على توفير الموارد اللازمة وتقبل اقتراح فرص جديدة وتدعيم الاثراء العاطفي عدد الموارد البشرية وتعزيز الصمود ضد الصدمات البيئية والتكيف مع الظروف البيئية وتعديل الظروف الخارجية كل هذه تعد محفزات تعطي فرص لاستثمار الفرص الجديدة وتطوير المنظمة (محمد ونوري، 2024: 14).

3. ريادة الأعمال: Entrepreneurship: تعد ريادة الأعمال بُعد أساسي لنجاح المنظمات والبقاء في سوق العمل، إذ تعد المحرك الذي يقود اقتصاديات العديد من الدول نحو التنافسية العالمية، لذا تعد ريادة الأعمال استراتيجية نشطة للرد على المتغيرات البيئية من خلال التركيز على عناصر المرونة والقدرة على التكيف وتحقيق السرعة في الابتكار وتسهم في توليد فرص للسلوك الابداعي وتطويره لتجنب المخاطرة (Glaser et al, 2015: 38)، لذلك تعد من العوامل المحورية في العملية التنافسية وأداة قوية لصياغة استراتيجيات الأعمال حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بالابتكار لإحداث تحول في النظام التنافسي، كما أنها تتطلب شبكة من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية للمساهمة في جميع الأنشطة والاستراتيجيات داخل المنظمة (Rothaermel, 2021: 202)، إن الاضطرابات البيئية وندرة الموارد والتطور التكنولوجي السريع في مجالات الاتصالات والشبكات، كلها عوامل تضافرت لدفع المنظمات إلى ضرورة تبني المبادرات الريادية، وتشير الأدلة إلى أن سلوك ريادة الأعمال وطبيعة القرارات والعمليات ونظم الرقابة الإدارية، تمثل عناصر أساسية تحفز المنظمات نحو النمو والتنافس (Kearney، 426: 2011).

4. مشاركة القيادة: Engagement Leadership: إن من أهم الصفات التي تنتم بها القيادة هي أنه يجب أن يكونوا حذرين من التركيز على تحسين أنفسهم فقط دون النظر إلى نمو المنظمة، إذ تبرز براعة القائد من خلال تبادل الأفكار التي تساهم في اكتشاف وظائف جديدة وإدارة قطاعات حديثة وتغيير عقلية الموظفين (محمد ونوري، 2024: 14). يتعامل دور القيادة مع الحركة الاستراتيجية والنظم البيئية المعقدة، ويساهم في رحلات التجديد الاستراتيجي وبناء منظمات رشيقة من خلال تبني التناقضات والابتكارات الأساسية (Leng, 2012: 2)، تسعى العديد من القيادات إلى التعافي الشخصي مع إهمال نمو المنظمة، ما يؤثر على الابتكار والتجديد، بينما تساهم مشاركة القيادة في ترسيخ التجديد والتغيير المستدام (Gilbert, 2016: 2)، المنظمات الواعية بمناخها الداخلي والخارجي تستثمر الفرص، أما غيرها فتعاني من فقدان مواردها البشرية وتأثير سلبي على القيادة الاستراتيجية (العفيري، 2023: 202). عند الأزمات، تتخذ القيادة إجراءات إعادة هيكلة وتجديد استراتيجي لتوجيه المنظمة نحو مسار صحيح وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الشريفي، 2017: 88). بناء على ما تقدم يتضح أن أبعاد التجديد الاستراتيجي الأربعة تشكل منظومة مترابطة تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحولات البيئية والمنافسة المتزايدة. إذ يمثل الاستكشاف حجر الأساس في استشرف الفرص المستقبلية، في حين يضمن استثمار الفرص توظيف الموارد المتاحة بكفاءة، أما ريادة الأعمال فتسهم في تنمية الفكر الابتكاري وروح المبادرة، في حين تُعد مشاركة

القيادة عاملاً حاسماً في تحفيز رأس المال البشري وترسيخ ثقافة التغيير داخل المنظمة وعليه فإن تكامل هذه الأبعاد يوفر قاعدة صلبة لتبني استراتيجيات متجددة تعزز استدامة المنظمة وتفوقها التنافسي.

المحور الثاني: إدارة المواهب Talent Management

أولاً. مفهوم إدارة المواهب: باتت إدارة المواهب تشكل إحدى أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة كونها تمثل مصدراً حيويًا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Schuler et al., 2011: 507)، وكما أشار (عمر) أن المواهب ثروة ثمينة يجب استثمارها لخدمة المجتمع وتطوره عبر توفير مفكرين وعلماء في مختلف المجالات، وازدادت أهمية إدارة المواهب في المجتمعات النامية منذ منتصف القرن العشرين بهدف استقطاب وتنمية القدرات لتحقيق تنافسية قوية وتعد إدارة المواهب اليوم قوة دافعة لقيادة المنظمات في ظل تحديات العولمة والتنافس العالمي (عمر، 2019: 79)، ومن خلال القراءة الفاحصة للعديد من البحوث والدراسات والكتب التي تناولت إدارة المواهب نجد بأن هناك مفاهيم عديدة أوردها الباحثون ومن أهمها ما يأتي:-

❖ تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها داخل العمل (Klett & Wang, 2013: 4).

❖ هي عملية متكاملة تشمل استقطاب المورد البشري ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة (الصيام، 2013: 30).

❖ هي منطلق لتوليد القيم المميزة للمنظمة بطريقة فريدة، وتسريع أداء وإنتاجية الموارد البشرية. (Russell & Bennett, 2015: 239).

❖ بأنها اعتراف تنظيمي بضرورة تولي الموهوبين المناصب الرئيسية كوسيلة لتعزيز ولائهم واستقرارهم المنظمي الطوعي لبقائهم في خدمة المنظمة إلى أطول فترة ممكنة (Muhammad et al., 2021: 122).

❖ تعد إدارة المواهب منظومة متكاملة لإدارة الموارد البشرية لاستقطاب المورد البشري ذوي المهارات والأداء المتميز وتنميتهم والحفاظ عليهم بهدف استبقائهم والاستفادة (Jothi & Savarimuthu, 2022: 9797).

ثانياً. أهمية إدارة المواهب: تبرز أهمية إدارة المواهب في أواخر التسعينيات من القرن الماضي نتيجة تهديدات رئيسة تمثلت بعدم التوازن بين الطلب والعرض من الموارد البشرية الموهوبة إذ زادت مستويات الطلب بشكل كبير على العرض والذي شكل مشكلة جوهرية لكل المنظمات صناعية كانت أم خدمية في تمثلت بنقص المواهب وعلى المستوى العالمي لذلك تعاضمت مسؤوليات إدارة المواهب بالبحث عنهم وكيفية جذبهم وإدارتهم وتنميتهم للبقاء في خدمة المنظمة لضمان تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة الانتاجية وتوليد الأفكار الجديدة لتحويلها إلى منتجات مبتكرة جديدة تحقق الريادة والتألق للمنظمات (العكدي، 2018: 64)، كما إن تسليط الضوء على أهمية إدارة المواهب يعكس أنها ليست مجرد إدارة للكوادر البشرية بل تعد الطاقة الكامنة التي تحفز التفوق التنافسي داخل المنظمة وتعد عملية توجيه استثمارات المنظمات نحو تطوير مهارات الموارد البشرية أمراً حيويًا لضمان جودة الخدمات وتحقيق الأولويات المستدامة (Scott, & Revis, 2008: 783). فضلاً عن دورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، فضلاً عن تحقيق المرونة للمنظمة من خلال

أداء برامج تدريبية (Horvathova & Durdova, 2011: 796). كما أن إدارة المواهب تمثل ركن أساسي من أركان القيادة الإدارية فضلا عن العقل والالتزام القيمي لأنها تؤثر في مستوى عقلانية سلوك إدارة المنظمة وتمنحها سمة التفوق والريادية في تعاملها مع فرص وأفكار وتحديات بيئتها الحالية والمستقبلية (نزال، 2016: 38). وتبرز أهمية إدارة المواهب من أن التكاليف المرتبطة بمعدل دوران الموظفين بما في ذلك الدعاية والاستقطاب والتدريب وفقدان الإنتاجية والإيقاف وتكلفة توظيف وتدريب موظف جديد يمكن أن تكلف "من 25% إلى 200% من الأجور السنوية" (Mathis، 2008:427). ووفقا لما تقدم يرى الباحث بأن إدارة المواهب ضرورية لكل المنظمات في ظل العصر الحالي والمستقبلي، وهي حاجة ماسة لاكتشاف وجذب المواهب من خارج المنظمة وإدارتها المواهب الداخلية من خلال تطويرهم وحثهم من البقاء في خدمة المنظمة إلى مدى الحياة ليكونوا نقاط قوة للنهوض بالمنظمة إلى مصاف المنظمات الريادية.

ثالثاً. أبعاد إدارة المواهب **Dimensions of the talent management**: استند الباحث في تبني أبعاد إدارة المواهب إلى ما ورد في بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (Brunila & Baedecke, 2013)، (Matos et al, 2012)، (Araz, et al., 2021)، (المركهي، 2019)، (رضوان، 2020)، (نوري ومحمد، 2023) و(علام، 2022)، وقد توافق الباحث باعتماد نفس الأبعاد المشتركة بينهم وهي: (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تنمية وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب) وفيما يلي شرح لأبعاد إدارة المواهب: -

1. استقطاب المواهب: Talent Recruitment: يعد استقطاب المواهب من أهم الأولويات التي تحرص المنظمات لتنفيذ استراتيجياتها نظراً لأهميتها في تعزيز الأداء وما تحققه من ميزة تنافسية وضمان التطور على كافة المستويات الإنتاجية والأدائية، كما ان استقطاب المواهب يساهم في تنمية أساليب المنظمات في جذب العملاء ويطور من منتجاتها وخدماتها (نزال، 2016: 41)، لذلك فهي عملية متكاملة يستند إليها في اختيار وتوظيف المواهب ويعتبر قراراً تتجح على أساسه المنظمات أو تفشل فأخفاق معظم المنظمات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل، كما ان الاستقطاب السليم يجعل عملية التوظيف تركز على طرق الفحص الصحيحة المستخدمة لغزلة عدد قليل من المرشحين الأقوياء من أعداد كبيرة المتقدمين بسرعة وكفاءة (Murphy, 2007: 21)، وكما يعرف استقطاب المواهب على أنها عملية جذب الأشخاص المؤهلين الذين تتوفر فيهم المؤهلات العالية والقابليات المميزة وفي الغالب تركز على الذين سيشكلون عاملاً داعماً لسمع المنظمة (Matos et al., 2012: 289). وتعرف أيضاً بانها عملية بمقتضاها يتم البحث عن المواهب البشرية بأحدث وأكثر الطرق فاعلية في جذب الموهبة البشرية (حسن، 2009: 41) وتعد أحد الاهتمامات الرئيسية لممارسات إدارة المواهب للتأكد من أن الأشخاص المناسبين مهتمون بالانضمام إلى المنظمة وإنه تم انضمام الأشخاص المناسبين إلى المنظمة (Ali & Guha, 2018: 4). لذا فإن نتيجة التحديات التي تواجه المنظمة في تعبئة الوظائف المهمة والتي تتطلب قدر كبير من المقدرات والمهارات هذا من جانب، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر، ظهر ما يعرف بحرب المواهب (حمد، 2014: 15).

2. إدارة أداء المواهب Performance Talent Management: إن إدارة الأداء هي عملية منهجية ومنظمة تتضمن تحديد معايير الأداء وقياس مستوى الأداء الفعلي للموهبة البشرية سواء فردياً أو مع الجماعة ومقارنته بالمعايير الموضوعية وتحديد حجم الفجوة بين

مستوى الأداء الفعلي والأداء المستهدف بهدف تحسين وتطوير مستوى الأداء التنظيمي (Armstrong & Talyor, 2023: 312)، تهدف المنظمات من خلال ادارة الأداء إلى تحميل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية وبدنية وفكرية ومهارات فنية وسلوكية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (Allison, 2007: 40). كما يشير بعد إدارة الأداء إلى عملية التخطيط والتنظيم وتقييم أداء الموظفين على مدار الوقت، وهذه الخطوة مهمة في برنامج ادارة المواهب لسبب بسيط وهو أن قادة المنظمة لا يريدون ترقية الأشخاص الذين لا يؤدون وظائفهم الحالية بشكل فعال، إن القيام بذلك يفسد مصداقية أي نظام ترقية. من ناحية أخرى فإن النجاح في الوظيفة الحالية لا يضمن أن الفرد سوف يؤدي أداء جيداً في وظيفة مستقبلية بمستوى أعلى من المسؤولية مع توقعات عمل مختلفة، وإذا كان لهذه الخطوة أن تكون فعالة في برنامج المواهب، فيجب تقييم الموظفين على أساس النتائج التي يحققونها (الإنتاجية الحالية) وعلى الكفاءات والسلوكيات التي يظهرونها (Rothwell, 2008: 6).

3. تنمية وتطوير المواهب: Talent Development: لا يُعد استقطاب المورد البشري من أصحاب المواهب وإدارة أدائهم كافياً، نظراً لاحتمالية تراجع مهاراتهم بمرور الوقت، فضلاً عن التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لذلك تبرز ضرورة التركيز على عمليتي التطوير والتدريب وتنمية المهارات في جميع مستويات المنظمة. وتشير الدراسات إلى أن العديد من المنظمات، لا سيما في الدول المتقدمة، تعتمد استراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب وتطويرها (النجار، 2018: 20). وتعرف تنمية المواهب بأنها عملية صياغة وتنفيذ استراتيجيات محددة لتطوير المواهب بما ينسجم مع العمليات التنظيمية، بهدف تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتحقيق الأهداف التنظيمية (Garavan et al., 2012: 6). كما أن وجود مداخل رسمية وغير رسمية لتنمية المواهب يعزز من قدرة المنظمة على جذبهم وضمّان ولائهم، ويتطلب ذلك التعرف على نقاط القوة لدى الموهوبين وتعزيزها، فضلاً عن توفير فرص للنمو المهني عبر برامج تدريبية متخصصة (Bolander et al., 2017: 1541). وفي حال فشلت المنظمة في توفير التدريب والتطوير الكافي، فإنها قد تخسر هذه المواهب (حمد، 2014: 15).

4. الاحتفاظ بالمواهب: Talent Retention: يعد الاحتفاظ بالمواهب مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات بهدف ضمان بقاء الكفاءات والموظفين الموهوبين داخل المنظمة، من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة تمنعهم من التفكير في مغادرة المنظمة، مما يساهم في تعزيز استمرارية النجاح والنمو (Setiawati & Mujannah, 2025: 1026). كما تأخذ عملية الاحتفاظ بالمواهب اتجاهين، الاتجاه الأول يرى أن الاحتفاظ بالمواهب يتمثل في الأنشطة كافة التي تساعد على الحد من ارتفاع معدل دوران العمالة وخاصة بالنسبة للعاملين من ذوي الاداء المتميز (Bolander et al., 2017: 1543)، أما الاتجاه الآخر فقد تناول الاحتفاظ بالمواهب كونها الممارسات والأنشطة كافة التي تقوم بها المنظمة من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومستويات الارتباط الوظيفي للعاملين مما يساهم في زيادة درجة ولاء العمل وتحسين الأداء المنظمي (Tarique & Schuler, 2010: 128).

رابعاً. العلاقة بين التجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب: يعد التجديد الاستراتيجي من الأدوات الجوهرية للإدارة الاستراتيجية، إذ يمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة والمتنوعة (سياسية، اقتصادية، تكنولوجية وغيرها) ويتطلب نجاح هذا التجديد إشراك الموارد كافة، لا سيما المورد البشري الموهوب لما له من دور فاعل في تنفيذ التغييرات التنظيمية من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات نادرة (Järvi & Khoreva, 2020: 78)، تسهم المواهب في دعم الابتكار وتحفيز عمليات التجديد، الأمر الذي جعل العلاقة بين المتغيرات الاستراتيجية ومردوداتها محل اهتمام واسع في الدراسات الحديثة (مصطفى وجثير، 2022: 108). ويستند هذا التوجه إلى التفكير الاستراتيجي المبني على تحليل المستقبل وصياغة خطط متكاملة للوظائف التنظيمية لضمان تنفيذ فعال للأهداف على المدى القصير والمتوسط والطويل.

وفي ضوء ذلك، يتضح أن إدارة المواهب –بعدها من المهام الحيوية الحديثة – تُعد ضرورة استراتيجية حيث تمثل الموهبة رأس المال البشري الأهم ومصدراً للميزة التنافسية. وتشمل الإدارة الفعالة للمواهب أنشطة متعددة مثل: الاستقطاب، والاستثمار، والتطوير، والاحتفاظ، وكلها تتطلب تجديداً مستمراً في الآليات والاستراتيجيات، ومن هنا يعد التجديد الاستراتيجي الإطار الضروري لضمان فاعلية هذه الأنشطة داخل بيئة العمل الديناميكية والمعقدة.

المبحث الثالث: (الجانب العملي)

أولاً. وصف وتشخيص أفراد عينة البحث: تمثلت عينة الدراسة القيادية الجامعية في جامعة دهوك التقنية، إذ قام الباحث بتوزيع استمارة استبيان إلى عينة قصدية (حصرية) والتي عددها (115) فرداً من القيادة الجامعية في جامعة دهوك التقنية وتمت الإجابة من قبل (107) فرداً من عينة البحث. وللتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث اعتمد الباحثان على وصف بعض الخصائص الشخصية لأفراد العينة التي تركزت في المحور الأول من الاستبيان والبيانات التي تم التوصل إليها هي كالاتي:

جدول (1) وصف وتشخيص افراد عينة البحث

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	86	80.4
	أنثى	21	19.6
العمر	أقل من 30 سنة	3	2.8
	30-40 سنة	51	47.7
	41-50 سنة	44	41.1
	أكثر من 50 سنة	9	8.4
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	9	8.4
	من 6 إلى 15 سنة	47	43.9
	من 16 إلى 25 سنة	44	41.1
	26 سنة فأكثر	7	6.5

النسبة (%)	التكرار	الفئات	الخصائص
31.8	34	بكالوريوس	التحصيل العلمي
40.2	43	ماجستير	
28	30	دكتوراه	
8.4	9	5 سنوات فأقل	المنصب الوظيفي
43.9	47	من 6 إلى 15 سنة	
41.1	44	من 16 إلى 25 سنة	
6.5	7	26 سنة فأكثر	
8.4	9	معاون عميد	
27.1	29	رئيس قسم علمي	
52.3	56	مدير وحدة (دراسات عليا/ البحوث/ الشؤون العلمية/ الجودة)	اللقب العلمي
5.6	6	أستاذ	
19.6	21	أستاذ مساعد	
16.8	18	مدرس	
25.2	27	مدرس مساعد	
32.7	35	بدون لقب	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27.

أظهرت نتائج الجدول رقم (1) أن غالبية عينة البحث من الذكور (80.4%)، مع تمثيل محدود للإناث (19.6%). وتوزعت الفئات العمرية بشكل رئيس في فئتي (30-40 سنة) و(41-50 سنة) بنسبة 47.7% و41.1% على التوالي. أما من حيث سنوات الخبرة، فغالبية الأفراد يمتلكون خبرة بين 6-25 سنة، وبنسبة إجمالية بلغت 85%. وفيما يخص التحصيل العلمي، كانت النسبة الأكبر لحملة الماجستير (40.2%)، تليها شهادتا البكالوريوس والدكتوراه. وتميزت القيادة الجامعية بوجود امرأة على رأس الهرم، وهو ما يُعد سمة فريدة مقارنة بجامعات الإقليم الأخرى. أما التوزيع الوظيفي فقد أظهر أن 52% من العينة يشغلون مناصب تنفيذية، مقابل 36% في القيادة الوسطى و12% في القيادة العليا. أما من حيث اللقب العلمي، فقد توزعت النسب بشكل هرمي لقيادات الجامعة، فنجد الذين في قمة الهرم الجامعي من ذوي الألقاب العلمية العالية بين استاذ واستاذ مساعد وبلغت نسبتهم 25.2% ويليهما (مدرس ومدرس مساعد) وقد بلغت نسبتهم 42%، في حين بلغت نسبة الذين بدون لقب وجميعهم ضمن القيادات التنفيذية كمدراء وحدات 32.7%.

ثانياً. اختبارات صدق وثبات أداة البحث: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء في المجال، وتم تعديلها بناء على ملاحظاتهم مما يعزز صدق المحتوى، واستخدم الباحث اختيار (Cronbach's Alpha Coefficient) والذي من خلاله يمكن تقييم مدى ثبات الاستبانة وإن نتائج المقياس للأسئلة جميعاً بلغت (0.966) مما يعكس قيمة عالية للقبول أي بمستوى ثبات عالٍ للاستبانة، وهي تشير إلى ثبات الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة لأن قيمة المقياس أكبر من 60%.

ثالثاً. الوصف والتشخيص الاحصائي للمتغير المستقل (ابعاد التجديد الاستراتيجي)

أ. بعد الاستكشاف: نستدل من نتائج الجدول رقم (2) إلى أن بُعد الاستكشاف يحظى بتقييم إيجابي من قبل القيادة الجامعية في جامعة دهوك التقنية، إذ تجاوزت جميع الأوساط الحسابية الموزونة للعبارات (X1-X5) قيمة (3.5)، وبمعدل عام بلغ (3.64)، مما يعكس مستوى عالٍ من الاتفاق حول هذا البُعد. كما أظهرت قيم الانحراف المعياري المقبولة (أقل من 1) وجود تشتت محدود في آراء أفراد العينة، مما يعزز موثوقية النتائج. وبرزت العبارة (X1) بأعلى نسبة اتفاق (71%)، مما يدل على إدراك القيادة الجامعية للتغيرات البيئية وقدرتها على استيعابها والتكيف معها. بالمقابل، حققت العبارة (X3) أدنى نسبة اتفاق (57%)، رغم دلالتها على تبني القيادة نهجاً جريئاً في مواجهة المخاطر من خلال ابتكار أساليب جديدة للتفوق على المنافسين. وتظهر هذه النتائج أهمية الاستكشاف كأحد أبعاد التجديد الاستراتيجي في تعزيز قدرات الجامعة التنافسية.

جدول (2): وصف وتشخيص احصائي للاستكشاف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.796	3.73	0.9	1	7.5	8	20.6	22	59.8	64	11.2	12	X1
0.833	3.67	0.9	1	7.5	8	28.0	30	50.5	54	13.1	14	X2
0.907	3.62	1.9	2	7.5	8	33.6	36	41.1	44	15.9	17	X3
0.952	3.58	3.7	4	10.3	11	21.5	23	53.3	57	11.2	12	X4
0.864	3.63	0.9	1	9.3	10	29.0	31	47.7	51	13.1	14	X5
0.670	3.64	1.7		8.4		26.5		50.5		12.9		المعدل
				10.1		26.5		63.4				المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27

ب. بعد استثمار الفرص: أظهرت نتائج الجدول رقم (3) أن جميع عبارات بُعد استثمار الفرص (X6, X7, X8, X9, X10) جاءت إيجابية، إذ تجاوزت الأوساط الحسابية الموزونة لها قيمة (3.5)، مما يعكس اتفاقاً عاماً من قبل أفراد العينة، وبلغ المتوسط العام لهذا البُعد (3.71)، مما يدل على إدراك إيجابي لمفهوم استثمار الفرص في جامعة دهوك التقنية. كما بين الجدول رقم (8) أن تشتت إجابات العينة كان ضمن المستوى المقبول، حيث جاءت قيم الانحراف المعياري أقل من (1) وتراوحت بين (0.856) و(0.939) وقد ساهمت العبارة (X6) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (68.3%) بوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (0.874)، مما يشير إلى أن استثمار الفرص يساهم في إعادة التقييم والتموضع الاستراتيجي للجامعة، في المقابل كانت العبارة (X7) الأقل من حيث نسبة الاتفاق، إذ بلغت (56.1%) بوسط (3.60) وانحراف (0.856)، ما يدل على أن مرونة القيادة الجامعية في تبني فرص التجديد، حتى وإن لم تكن متوافقة تماماً مع استراتيجيتها الحالية، ما تزال بحاجة إلى تعزيز.

جدول (3): وصف وتشخيص احصائي استثمار الفرص

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.874	3.80	0.9	1	6.5	7	24.3	26	47.7	51	20.6	22	X6
0.856	3.60	0.0	0	10.3	11	33.6	36	42.1	45	14.0	15	X7
0.889	3.76	1.9	2	6.5	7	23.4	25	50.5	54	17.8	19	X8
0.871	3.70	0.0	0	11.2	12	23.4	25	49.5	53	15.9	17	X9
0.939	3.67	0.9	1	11.2	12	26.2	28	43.0	46	18.7	20	X10
0.649	3.71	0.7		9.1		26.2		46.6		17.4		المعدل
		9.9				26.2		64.0				المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27.

ج. بعد ريادة الأعمال: يشير الجدول رقم (4) إلى أن العبارات (X11، X12، X13، X15) الخاصة بـ بعد ريادة الأعمال جاءت إيجابية وقريبة من مستوى "اتفق"، إذ تجاوزت أوساطها الحسابية الموزونة قيمة (3.5)، بينما اقتربت العبارة (X14) من مستوى "اتفق إلى حد ما" بوسط حسابي (3.31). وبلغ المعدل العام لمؤشرات ريادة الأعمال (3.57)، مما يعكس إيجابية هذا البعد في جامعة دهوك التقنية بحسب آراء العينة. أما نشئت الإجابات، فقد كان مقبولاً، إذ كانت قيم الانحراف المعياري أقل من (1)، وتراوحت بين (0.825) و(0.911)، وتبين أن العبارة (X13) حققت أعلى نسبة اتفاق بلغت (65.5%) بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.911)، ما يشير إلى دعم القيادة الجامعية للمبادرات الريادية. بالمقابل، جاءت العبارة (X14) بأدنى نسبة اتفاق (43.9%) ووسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.862)، مما يدل على ضعف تبني القيادة الجامعية لتقافة المخاطرة المدروسة في المشاريع الريادية.

جدول (4): وصف وتشخيص احصائي ريادة الاعمال

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.838	3.70	0.9	1	7.5	8	26.2	28	51.4	55	14.0	15	X11
0.825	3.58	0.0	0	8.4	9	38.3	41	40.2	43	13.1	14	X12
0.911	3.66	0.9	1	12.1	13	21.5	23	50.5	54	15.0	16	X13
0.862	3.31	0.0	0	19.6	21	36.4	39	37.4	40	6.5	7	X14
0.880	3.58	0.0	0	13.1	14	29.0	31	44.9	48	13.1	14	X15
0.641	3.57	0.4		12.1		30.3		44.9		12.3		المعدل
		12.5				30.3		57.2				

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27

د. بعد مشاركة القيادة: نستدل من الجدول رقم (5) بأن العبارات (X16، X17، X18، X19) الخاصة بـ بعد مشاركة القيادة جاءت إيجابية، إذ تجاوزت أوساطها الحسابية الموزونة قيمة (3.5)، مما يدل

على قربها من مستوى الإجابة "اتفق". بينما اقتربت العبارة (X20) من مستوى "اتفق إلى حد ما" بوسط حسابي بلغ (3.45). وقد بلغ المعدل العام لبُعد مشاركة القيادة (3.59)، مما يعكس إيجابيته في جامعة دهوك التقنية بحسب آراء العينة. أما التشتت في الإجابات فكان مقبولاً، إذ جاءت قيم الانحراف المعياري دون (1) كما يأتي: (0.898، 0.833، 0.872، 0.903، 0.934). وتبين أن العبارة (X17) كانت الأعلى في نسبة الاتفاق، بمساهمة بلغت (68.3%) وبوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.833)، مشيرة إلى سعي القيادة الجامعية لبناء شراكات مع جامعات رائدة، في المقابل سجلت العبارة (X20) أقل نسبة اتفاق (53.3%)، وبوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.934)، والتي تدل على أن القيادة الجامعية في الجامعة المبحوثة تركز على توفير بيئة عمل محفزة تشجع الموارد البشرية على المشاركة الفاعلة في تنفيذ آليات وإجراءات التحديث والتطوير داخل الجامعة.

جدول (5): وصف وتشخيص احصائي مشاركة القيادة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.898	3.61	0.0	0	13.1	14	28.0	30	43.9	47	15.0	16	X16
0.833	3.82	0.0	0	6.5	7	25.2	27	47.7	51	20.6	22	X17
0.872	3.53	1.9	2	10.3	11	29.9	32	48.6	52	9.3	10	X18
0.903	3.56	0.0	0	15.0	16	27.1	29	44.9	48	13.1	14	X19
0.934	3.45	1.9	2	15.0	16	29.9	32	43.0	46	10.3	11	X20
0.646	3.59	0.8		12.0		28.0		45.6		13.7		المعدل
		12.7				28.0		59.3				

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27. وتأسيساً على ما تقدم يمكن ترتيب أهمية التجديد الاستراتيجي حسب الاجابات الايجابية وفق آراء أفراد عينة البحث بالاستناد إلى قيمة المعدل العام والانحراف المعياري لكل بعد وكما في الجدول رقم (6) الآتي:

جدول (6): ترتيب أبعاد التجديد الاستراتيجي حسب أهميتها وفق اجابات أفراد العينة

الترتيب	المعدل العام للانحراف المعياري	المعدل العام للأوساط الحسابية	ابعاد التجديد الاستراتيجي
الأول	0.649	3.71	استثمار الفرص
الثاني	0.67	3.64	الاستكشاف
الثالث	0.646	3.59	مشاركة القيادة
الرابع	0.641	3.57	ريادة الاعمال
	0.65	3.63	المعدل العام

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27. ثالثاً. الوصف والتشخيص الاحصائي للمتغير المعتمد (ادارة المواهب): توضح بيانات الجدول رقم (7) بان معظم إجابات العينة قريبة جداً من مستوى الإجابة اتفق لأن قيم المعدل العام للأوساط

الحسابية لمؤشرات إدارة المواهب بلغت (3.56) بينما قيمة المعدل العام للانحرافات المعيارية بلغت (0.637) وهي تفسر أن درجة تشتت إجابات أفراد العينة عن المعدل العام لمؤشرات إدارة المواهب قليلة ومعناه اتجاه الإجابات موجب نظرا لعدم تباعد الإجابات عشوائيا عن بعضها. كما يشير الجدول رقم (7) بأن العبارة Y1 (تركز القيادة الجامعية كخطوة أولى في جذب الموارد البشرية المتميزة للحفاظ على سمعتها ومكانتها العلمية والإدارية في ميدانها التنافسي المحلي والإقليمي) قد احتل الترتيب الأول من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة إذ بلغ وسط الحسابي الموزون (3.79) وبانحراف معياري (0.890) وذلك يعني أن القيادة الجامعية تعتمد وتركز كثيرا على الخطوة الأولى في جذب المورد البشري الموهب، ويليه العبارة Y15 (تتبنى القيادة الجامعية نهجا لتدوير الموارد البشرية الموهوبة بين الوظائف المختلفة بهدف تنمية مواهبها الذاتية وتعزيز قدرتها على التأقلم مع مختلف الأدوار) جاء ثانيا من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة بلغ وسط الحسابي الموزون (3.71) وبانحراف معياري (0.847) وهي تقع ضمن مستوى الإجابة اتفق من مستويات التقييم في الاستبانة، ويليه العبارة Y12 (تعمل القيادة الجامعية على تنفيذ الأنشطة التي تهدف إلى تحسين معارف ومهارات الموارد البشرية الشخصية والتقنية والقيادية مثال ذلك تخطيط المسار الوظيفي، التعلم المستمر وتطوير المهارات القيادية وغيرها) جاء ثالثا من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة بلغ وسط الحسابي الموزون (3.67) وبانحراف معياري (0.833)، ويليه العبارة Y16 (تؤمن القيادة الجامعية تماما بأن تحسين جودة حياة العمل أهم ما يدعم بقاء الموهوبين والحفاظ عليهم). جاء رابعا من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة بلغ وسط الحسابي الموزون (3.65) وبانحراف معياري (0.825). في حين جاء العبارة Y18 (لدى القيادات الجامعية القناعة بأن تكاليف المحافظة على الموهوبين من الموارد البشرية تعد أقل من التكاليف الناشئة عن فقدانهم) خامسا من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة بلغ وسط الحسابي الموزون (3.64) وبانحراف معياري (0.861)، ثم يليه العبارة Y7, Y11 (تتبنى القيادة الجامعية مجموعة أنشطة وبرامج لرفع مستوى الأداء للمورد البشري الموهوب بالشكل الذي ينعكس على تحسين الأداء الجامعي أو المنظمي) وتتصف القيادة الجامعية بقدرتها العالية على صياغة وتنفيذ استراتيجيات محددة لتطوير وتنمية المواهب بصورة تتوافق مع خطط وبرامج الجامعة وهو ما يضمن تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب) بنفس الوسط الحسابي والانحراف المعياري من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة بلغ وسط الحسابي الموزون (3.64) وبانحراف معياري (0.905)، في حين جاء العبارة Y6 (تمتلك القيادة الجامعية القدرة على وضع معايير لأهداف الموارد البشرية الموهوبة بشكل مختلف استناداً إلى معايير معروفة من قبلهم) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة بلغ وسط الحسابي الموزون (3.61) وبانحراف معياري (0.909)، ويليه العبارة Y2 حيث كانت قيمة وسطه الحسابي (3.60) وانحرافه المعياري (0.867) تهتم القيادة الجامعية كثيرا على توفير بيئة عمل ذات جاذبية تعتمد على القيم المتوقعة للمنافع والمزايا التي سيحصل عليها المورد البشري الموهوب) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة، في حين جاء العبارة Y17 (تعمل القيادات الجامعية على توفير فرص للموارد البشرية الموهوبة في تنفيذ مهام جديدة ومبتكرة وصعبة) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة بلغ وسط الحسابي الموزون (3.56) وبانحراف معياري (0.815)، ويليه العبارة Y13 حيث كانت قيمة وسطه الحسابي (3.56) وانحرافه المعياري (0.881) (لدى القيادة الجامعية معرفة تامة بالقدرات الظاهرة والضمنية للموارد البشرية الموهوبين لوضع برامج لاستثمارها) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة، في حين جاء العبارة Y9

(تعتمد القيادة الجامعية على توفير بيئة تشجع المنافسة الشريفة وتعزز تنمية المهارات والعمل الجماعي، بعيدا عن الصراعات الشخصية، لتحفيز الموارد البشرية على تحقيق أعلى مستويات الأداء) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة بلغ وسط الحسابي الموزون (3.55) وبانحراف معياري (0.964)، ويليه العبارة Y3 (تتبنى القيادة الجامعية في جذب الموارد البشرية الموهوبة سياسات توفر فرص النمو والتطور المهني للمورد البشري) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة بلغ وسط الحسابي الموزون (3.54) وبانحراف معياري (0.861). كما جاء العبارة Y19 (تومن القيادات الجامعية بأن نظم الحوافز المادية والمعنوية وفرص النمو المهني ونظم الاتصال الفاعلة تشكل أهم المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة بلغ وسط الحسابي الموزون (3.51) وبانحراف معياري (0.955)، ويليه العبارة Y5 (تتميز القيادة الجامعية في الجامعة بمرونتها العالية في اعتماد مصادر جذب مختلفة للمواهب البشرية) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة بلغ وسط الحسابي الموزون (3.50) وبانحراف معياري (0.935)، في حين جاء العبارة Y4 (تعمل القيادة الجامعية على جذب الموارد البشرية وفق قواعد واجراءات تتلائم مع متطلبات العمل الجامعي) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة حيث بلغ وسط الحسابي الموزون (3.49) وبانحراف معياري (0.894)، ويليه العبارة Y20 (تعول القيادة الجامعية على الموهوبين في التغذية الراجعة لأن آرائهم ومقترحاتهم دائما محور النجاح المستقبلي للجامعة ومن ثم يحقق رفع للروح المعنوية للموهوبين) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة حيث بلغ وسط الحسابي الموزون (3.44) وبانحراف معياري (1.066) وهي تقترب من مستوى الإجابة اتفق إلى حد ما، في حين جاء العبارة Y10 (تعتمد القيادات الجامعية بشكل كبير على تقارير نظام تقييم أداء الموارد البشرية في اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بالتدريب، والتحفيز، والترقية للموارد البشرية الموهوبة) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة حيث بلغ وسط الحسابي الموزون (3.43) وبانحراف معياري (0.963) وهي تقترب من مستوى الإجابة اتفق إلى حد ما، ويليه العبارة Y14 (يتم ايجاد فرص لأرسال الموهوبين إلى جامعات وكليات اخرى لتوسيع خبرتهم التقنية والثقافية وإدارتها على نحو فعال) من حيث إيجابية إجابات أفراد العينة إذ بلغ وسط الحسابي الموزون (3.38) وبانحراف معياري (1.025) وهي تقترب من مستوى الإجابة اتفق إلى حد ما، أما العبارة Y8 (احتل الترتيب الأخير ضمن إجابات أفراد العينة وهي تقترب من مستوى الإجابة اتفق إلى حد ما لأن قيم الوسط الحسابي بلغت (3.21) وبانحراف معياري (1.082) وذلك يفسر بأن القيادة الجامعية لا تعول كثيرا على مبدأ ربط المكافأة والحوافز بمستوى الأداء، مما يضمن تحقيق العدالة في التقدير للمورد البشري الموهوب ويعزز شعوره بالسعادة لعدالة القيادة الجامعية.

جدول (7): وصف وتشخيص احصائي لإدارة المواهب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.890	3.79	0.9	1	10.3	11	15.9	17	55.1	59	17.8	19	Y1
0.867	3.60	1.9	2	6.5	7	34.6	37	43.9	47	13.1	14	Y2
0.861	3.54	1.9	2	9.3	10	30.8	33	48.6	52	9.3	10	Y3
0.894	3.49	2.8	3	9.3	10	33.6	36	44.9	48	9.3	10	Y4

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.935	3.50	1.9	2	14.0	15	27.1	29	45.8	49	11.2	12	Y5
0.909	3.61	1.9	2	8.4	9	31.8	34	43.0	46	15.0	16	Y6
0.905	3.64	2.8	3	8.4	9	23.4	25	53.3	57	12.1	13	Y7
1.082	3.21	6.5	7	21.5	23	24.3	26	39.3	42	8.4	9	Y8
0.964	3.55	1.9	2	13.1	14	28.0	30	42.1	45	15.0	16	Y9
0.963	3.43	3.7	4	13.1	14	29.0	31	44.9	48	9.3	10	Y10
0.905	3.64	0.9	1	10.3	11	29.0	31	43.9	47	15.9	17	Y11
0.833	3.67	0.0	0	9.3	10	28.0	30	48.6	52	14.0	15	Y12
0.881	3.56	1.9	2	8.4	9	33.6	36	43.9	47	12.1	13	Y13
1.025	3.38	4.7	5	14.0	15	31.8	34	37.4	40	12.1	13	Y14
0.847	3.71	1.9	2	4.7	5	29.0	31	49.5	53	15.0	16	Y15
0.825	3.65	0.0	0	8.4	9	31.8	34	45.8	49	14.0	15	Y16
0.815	3.56	0.0	0	10.3	11	33.6	36	45.8	49	10.3	11	Y17
0.861	3.64	1.9	2	7.5	8	27.1	29	51.4	55	12.1	13	Y18
0.955	3.51	3.7	4	8.4	9	33.6	36	41.1	44	13.1	14	Y19
1.066	3.44	8.4	9	6.5	7	29.9	32	43.0	46	12.1	13	Y20
0.637	3.56	12.6		29.3		58.1						المعدل العام

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27

ووفقا لما تقدم يرى الباحث إن تبني استراتيجيات ادارة المواهب من قبل القيادة الجامعية في جامعة دهوك التقنية بمستوى قريب بقليل من مستوى اتفق لأن قيمة المعدل العام لإدارة المواهب بلغ (3.56) وذلك قياسا بالأوزان المعتمدة في مستويات تقييم الاجابات في الاستبانة الموزعة على أفراد العينة والتي هي (اتفق: 3.5 – 4) وكما مبين في الجدول رقم (8) الآتي:

جدول (8): مستوى الاهتمام بالمتغير المعتمد وفق قيمة المعدل العام للأوساط الحسابية لإدارة المواهب

المتغير المعتمد	المعدل العام للأوساط الحسابية	معدل العام للانحراف المعياري	مستوى الاهتمام والتوجه الايجابي لأفراد العينة
ادارة المواهب	3.71	0.649	قريب قليلا من اتفق

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27.

رابعاً. برهنة مدى صحة فرضيات البحث: -

❖ علاقة الارتباط بين التجديد الاستراتيجي وادارة المواهب: نلاحظ في الجدول رقم (9) بأن صيغة العلاقة بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير إدارة المواهب هي علاقة موجبة وقوية على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.830^{**}) وبمستوى دلالة معنوية (0.01)، وهذا بدوره يشير إلى أنه كلما طبقت القيادة الجامعية في الجامعة المبحوثة التجديد الاستراتيجي مكنها ذلك من

الارتقاء بمستويات إدارة المواهب. عليه ما تقدم يشير إلى صحة فرضية البحث الأولى وهي وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب.

جدول (9): قيمة الارتباط بين التجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب

المتغير المتغير المعتمد (إدارة المواهب)	المتغيرات
0.830**	المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27

❖ تأثير أبعاد التجديد الاستراتيجي في إدارة المواهب:

جدول (10): تأثير التجديد الاستراتيجي في إدارة المواهب

المتغير	R	R ²	T		.Sig	قبول او عدم قبول الفرضية
			المحسوبة	الجدولية		
التجديد الاستراتيجي	0.83	0.688	15.224	1.363	0.000	قبول الفرضية الرئيسية
الاستكشاف	0.697	0.486	9.967	4.627	0.000	قبول الفرضية
استثمار الفرص	0.749	0.562	11.598	3.488	0.000	قبول الفرضية
ريادة الاعمال	0.799	0.638	13.596	3.441	0.000	قبول الفرضية
مشاركة القيادة	0.75	0.563	11.632	3.874	0.000	قبول الفرضية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27.

يبين الجدول رقم (10) أن أبعاد التجديد الاستراتيجي كمؤشر كلي تؤثر في إدارة المواهب لأن قيمة (R^2) بلغت 0.688 وبدلالة معنوية 0.000 وهي تعني أنه كل إيجابية في المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي يقابله إيجابية في المتغير المعتمد إدارة المواهب بمقدار 0.688، كما يشير الجدول رقم (10) بأن قيمة t المحسوبة قد بلغت 15.224 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 1.363 وهذا مؤشر على صحة قبول فرضية البحث الرئيسية: يؤثر التجديد الاستراتيجي بدلالة معنوية في إدارة المواهب في كليات ومعاهد جامعة دهوك التقنية. كذلك يظهر الجدول رقم (10) أن بعد الاستكشاف يؤثر في إدارة المواهب لأن قيمة (R^2) بلغت 0.486 وبدلالة معنوية 0.000 وهي تعني أنه كل إيجابية في بُعد الاستكشاف يقابله إيجابية في إدارة المواهب بمقدار 0.486، كما نلاحظ في الجدول رقم (10) بأن قيمة t المحسوبة هي بلغت 9.967 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 4.627 وهذا مؤشر على صحة قبول فرضية البحث الفرعية الأولى: يؤثر الاستكشاف بدلالة معنوية في إدارة المواهب في كليات ومعاهد جامعة دهوك. كما نستدل من الجدول رقم (10) أيضاً أن بُعد استثمار الفرص يؤثر في إدارة المواهب لأن قيمة (R^2) بلغت 0.562 وبدلالة معنوية 0.000 وهي تعني أنه كل إيجابية في بُعد استثمار الفرص يقابله إيجابية في إدارة المواهب بمقدار 0.562، كما يظهر في الجدول رقم (10) بأن قيمة t المحسوبة هي بلغت 11.598 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 3.488 وهذا مؤشر على صحة قبول فرضية البحث الفرعية الثانية وهو يؤثر لعد استثمار الفرص بدلالة معنوية في إدارة المواهب في العينة المبحوثة. أيضاً نلاحظ من الجدول رقم (10) أن بُعد ريادة الأعمال يؤثر في إدارة المواهب لأن قيمة (R^2) بلغت 0.638 وبدلالة معنوية 0.000 وهي تعني أنه كل إيجابية في بُعد ريادة الأعمال يقابله إيجابية في إدارة المواهب بمقدار 0.638، كما نستدل في الجدول رقم (10) بأن قيمة t المحسوبة هي بلغت 13.596 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة

3.441 وهذا مؤشر على صحة قبول فرضية البحث الفرعية الثالثة: يؤثر بُعد زيادة الأعمال بدلالة معنوية في ادارة المواهب في العينة المبحوثة. وأخيرا يشير الجدول رقم (10) أن بُعد مشاركة القيادة تؤثر في إدارة المواهب لأن قيمة (R^2) بلغت 0.638 وبدلالة معنوية 0.000 وهي تعني أنه كل إيجابية في بُعد مشاركة القيادة يقابله إيجابية في إدارة المواهب بمقدار 0.638، كما يبين في الجدول رقم (10) بان قيمة t المحسوبة هي بلغت 13.596 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 3.441 وهذا مؤشر على صحة قبول فرضية البحث الفرعية الرابعة: يؤثر بُعد مشاركة القيادة بدلالة معنوية في ادارة المواهب في العينة المبحوثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

- أولاً. **الاستنتاجات:** تتضمن هذه الفقرة عدد الاستنتاجات الخاصة من البحث وهي كما يأتي:
1. وجود تأثير معنوي لأبعاد التجديد الاستراتيجي في تعزيز إدارة المواهب، وقد تبين أن بعد زيادة الأعمال يعد الأكثر تأثيراً من بين الأبعاد الأربعة، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات ريادية في دعم أنشطة إدارة المواهب داخل المنظمات.
 2. يشكل التجديد الاستراتيجي منطلقاً أساسياً في فكر قيادة جامعة دهوك التقنية لتعزيز ونحسين الممارسات الجوهرية لإدارة المواهب في جامعة دهوك التقنية.
 3. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب في الكليات والمعاهد عينة البحث، مما يشير إلى أن تبني ممارسات التجديد الاستراتيجي يسهم بشكل فاعل في تعزيز كفاءة إدارة المواهب
 4. ان القيادة النسائية قادرة على تحقيق التنافس والتوازن الحركي للجامعة رغم التعقيد البيئي الذي تعمل فيه من خلال التجديد الاستراتيجي الذي يستند إلى التحديث والتطوير والتغير بالعمل الأكاديمي والاداري في الجامعة ليعزز قابليتها نحو ادارة الممارسات الأساسية لإدارة المواهب البشرية في الجامعة من خلال التحديث والتطوير والتغير في خطط وبرامج ووسائل: استقطاب المواهب، ادارة أداء المواهب، تنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب.
 5. تعول القيادة الجامعية في جامعة دهوك التقنية بشكل كبير على اضافة الخصائص الريادية في اعمالها المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي وهي تتلمس الآثار الايجابية من ذلك في تعزيز أنشطة ادارة المواهب في الجامعة.
 6. تعتمد الجامعة على مبدأ مشاركة القيادة بشكل مقبول في صناعة واتخاذ القرارات وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي سواء بالتحديث أو التطوير أو التغير للعمل الأكاديمي والاداري في الجامعة.
 7. تتبنى القيادة الجامعية نهجا لتدوير الموارد البشرية الموهوبة بين الوظائف المختلفة بهدف تنمية مواهبها الذاتية وتعزيز قدرتها على التأقلم مع مختلف الأدوار.
 8. تعمل القيادة الجامعية على تنفيذ الأنشطة التي تهدف إلى تحسين معارف ومهارات الموارد البشرية الشخصية والتقنية والقيادية مثال ذلك تخطيط المسار الوظيفي، التعلم المستمر وتطوير المهارات القيادية وغيرها.
 9. لدى القيادات الجامعية القناعة بان تكاليف المحافظة على الموهوبين من الموارد البشرية تعد اقل من التكاليف الناشئة عن فقدانهم.

- ثانياً. المقترحات:** استدل الباحث من الاستنتاجات المبينة أعلاه على بعض المقترحات التي يجدها ضرورية ومن شأنها تقيد جامعة دهوك التقنية في تحسين وتطوير وضعها الحالي فيما يتعلق بالتجديد الاستراتيجي وتعزيز لإدارة المواهب البشرية، ومن أهمها ما يأتي:
1. التركيز أكبر على تنمية الفهم العلمي النظري والتطبيقي لمفاهيم علم الإدارة كالتجديد الاستراتيجي وإدارة المواهب لدى أعضاء مجلس الجامعة والاقسام العلمية كي يكونوا قادرين على الاتيان بالنتائج التي تحقق للجامعة مصدر ميز للتنافس مع الجامعات المحلية والاقليمية وحتى الدولية.
 2. الايمان بقوة ومهارات العنصر النسوي ومنحهم فرص أكبر لإدارة الكليات والمعاهد.
 3. ضرورة أن تعول القيادة الجامعية كثيراً على مبدأ ربط المكافأة والحوافز بمستوى الأداء، مما يضمن تحقيق العدالة في التقدير للمورد البشري الموهوب ويعزز شعوره بالسعادة لعدالة القيادة الجامعية.
 4. يتطلب من القيادة الجامعية زيادة الاهتمام بعملية البحث عن الفرص وتحديد الأمثل منها واقتناصها ومن ثم تطويعها لمصلحة الجامعة.
 5. نود أن نحيط القيادة الجامعية رأياً متواضعاً: بأن مبدأ المشاركة للقيادات في كل مستويات الهرم الجامعي في صناعة واتخاذا القرارات وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي سواء بالتحديث أو التطوير أو التغيير للعمل الأكاديمي والإداري في الجامعة، يمثل أهم مقومات البقاء والاستمرار بالعمل بنفوق في ميدان التعليم العالي.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. حسن، عبد العزيز علي، (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، ط1، جمهورية مصر العربية، المنصورة.
2. حمد، علاء دهام، (2014)، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة العراقية – كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (1)، العدد (5).
3. رضوان، طارق رضوان، (2020)، أثر ابعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (1).
4. الشريف، علي كاظم، (2017)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
5. الصيام، عزيزة عبد الرحمن، (2013)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
6. عبد الله، امير محمد، (2023)، تأثير التجديد الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي: الدور التفاعلي للطقوس في مكان العمل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
7. عبدالله، إيهاب عبدالله، (2024)، دور الإدارة الرشيقة في التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية على العاملين بمنطقة بريد الغربية، رسالة ماجستير، جامعة طنطا، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال.
8. عبود، صادق شمخي، (2023)، التجديد الاستراتيجي وتأثيره على التألق التنظيمي بتوسيط الاستجابة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
9. العفيري، نبيل احمد، (2023)، دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إبّ – اليمن، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد (5)، العدد (3).

10. العكيدي، صفوان نافع، (2018)، القدرات القيادية والإدارية ودورها في تعزيز عناصر إدارة المواهب، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
11. علام، نهال محمد، (2022)، تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (36)، العدد (4).
12. عمر، زالة حيدر، (2019)، "القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة المواهب" دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، رسالة ماجستير، جامعة صلاح الدين- أربيل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
13. محمد، كليزار عبدالله ونوري، نزار رشيد، (2023)، دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي، مجلة جامعة دهوك، المجلد (26)، العدد (2).
14. المركهي، جيمس يوحنا، (2019)، الدور المعدل لعدد من أبعاد الانموذج الأوروبي للتميز المنظمي في تعزيز العلاقة التأثيرية لتطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
15. مصطفى، راوند نبيل وجثير، سعدون حمود، (2022)، تأثير الاستشراف الاستراتيجي على التجديد الاستراتيجي بواسطة إدارة المواهب، دراسة استكشافية في البنك المركزي العراقي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (52).
16. النجار، محمد سمير، (2018)، "أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
17. نزال، حسن، (2016)، أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، إدارة الأعمال.
18. نوري، نزار رشيد ومحمد، كليزار عبدالله، (2024)، دور التجديد الاستراتيجي في إدارة الازمة للتعليم التقني، المؤتمر الدولي الرابع في التربية والتعليم في العراق، جامعة دهوك التقنية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Albert, D. (2013). Strategic Renewal of Activity Systems: An Interdependency Perspective. Unpublished Doctoral Thesis, University of St. Gallen, St Gallen, Switzerland.
2. Ali, M., & Guha, S. (2018). Talent management in South Asia: Prospects and challenges. Bangladesh Journal of Public Administration (BJPA), 26(2), 1-16.
3. Ali, R. K. S., & Yasir, M. H. (2020). Knowledge management infrastructure and their impact on strategic Renewal". Journal of Critical Reviews, Vol.7, No.11,PP.1180-1191.
4. Allison, S. (2007). the strategic development of core HR Systems: Helping leaders go beyond Administrative and compliance. Aberdeen Group. at yahoo. com.
5. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management. Kogan Page Publishers.
6. Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. Personnel Review, 46(8), 1523-1551.

7. Brunila, A. and Baedecke Yllner, E. (2013), "Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career", master thesis, Science, KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management, Stockholm, Sweden.
8. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European journal of training and development*, 36(1), 5-24.
9. Gilbert, J. (2016). An empirical vision for organizational renewal: Utilizing self-reflection and self-awareness to prompt deep transformation. *International Journal of Business Administration*, 7(3), 1-14.
10. Glaser, L., Fourne, S. P., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45, 305-327
11. Horváthová, P., & Durdová, I. (2011). Talent management and its use in the field of human resources management in the organization of the Czech Republic. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 5(5), 794-809.
12. Hussain, A. N. (2022). Marketing Culture And Its Role In Adopting Strategic Renewal Practices: An Analytical Study Of Leaders' Views In The Kufa Cement Factory. *Journal Of Positive School Psychology*, 7097-7112.
13. Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89.
14. Jothi, A. D. A., & Savarimuthu, A. (2022). Talent Management in Academics: A conceptual analysis. *Journal of Positive School Psychology*, 9796-9802.
15. Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45, 425-445.
16. Klett, F., & Wang, M. (2013). The War for Talent: Technologies and solutions toward competency and skills development and talent identification. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*.
17. Kwee, Z. (2009). Investigating three key principles of sustained strategic renewal: A longitudinal study of long-lived firms (No. EPS-2009-174-STR).
18. Leng, G. C. (2012). Implementing an Effective Strategic Renewal Process-An IT-enabled Agility Perspective. Doctor thesis National University of Singapore.
19. Mathis, R. L., & Jackson, J. (2008). Human resource management, Thomson South Western. Min, J., Iqbal, S., Khan, MAS, Akhtar, S., Anwar, F., & Qalati, SA (2020). Impact of supervisory behavior on sustainable employee performance: Mediation of conflict management strategies using PLS-SEM. *PloS one*, 15(9), e0236650
20. Matos, F., Lopes, A., & Matos, N. (2012, April). Talent attraction and reputation. In *Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital*; Helsinki, Finland: Academic Publishing International Limited (pp. 286-293).
21. Mishina, Olga (2016) "The linkage between organizational learning and strategic renewal. A case study within the fishing industry" Master Thesi , University College of Southeast Norway ,PP. 1-69.

22. Muhammad, A., Rana, A. H., & Lashari, R. H. (2021). Talent management and organizational efficiency: exploring the moderating role of employee turnover intention in the Pakistan telecommunication sector. *Gomal University Journal of Research*, 37(2).
23. Murphy, E. C. (2007). *Talent IQ: Identify Your Company's Top Performers, Improve Or Remove Underachievers, Boost Productivity and Profit*. Simon and Schuster.
24. Rothaermel, Frank T. , (2021) "Strategic Management ", Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121, Printed in the United States of America.
25. Rothwell, William, (2008), *Introduction Talent Management*, Adale carnegle-white paper, The Pennsylvania State University.
26. Russell, C., & Bennett, N. (2015). Big data and talent management: Using hard data to make the soft stuff easy. *Business Horizons*, 58(3), 237-242.
27. Sáez-Martínez, F. J. (2011). Strategic renewal, cooperation, and performance: a contingency approach. *Journal of Management and Strategy*, 2(4), 43.
28. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 46(4), 506-516.
29. Scott, B., & Revis, S. (2008). Talent management in hospitality: graduate career success and strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 781-791.
30. Setiawati, A. P., & Mujanah, S. (2025). Inclusive Talent Development as A Key for Talent Management and Talent Retention to Achieve Sustainable Human Resource Management in Rural Bank Sharia Indonesia. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 1024-1033
31. Stahle Pirjo." Measuring Organizational Renewal Capability Case Training Service Business." *An International Business Journal*, Vol. 21, No. 3, P-247-268., 2011.
32. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.