

إدارة المواهب كوسيط استراتيجي في مواجهة التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المحلية
دراسة ميدانية في إحدى الجامعات العراقية

**Talent Management as a Strategic Mediator in Addressing Modern
Challenges of Local Human Resource Management
A Field Study at an Iraqi University**

Numan Monther Wardi د. نعمان منذر وردي

الجامعة العراقية/كلية الإدارة والاقتصاد

الايمل: numan.m.wardi@aliraqia.edu.iq

تاريخ تقديم البحث : 2026/04/28

تاريخ قبول النشر : 2026/06/22

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى فحص الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المحلية وكفاءة المؤسسة التعليمية في جامعة النوسور . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (200) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين التحديات المعاصرة وكفاءة المؤسسة التعليمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$. كما بينت النتائج أن معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للمقاييس المستخدمة تراوح بين (0.78-0.89)، مما يشير إلى موثوقية عالية. أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب تتماشى مع التحول الرقمي وتحديات العصر، مع التركيز على برامج التطوير المهني المستمر وتعزيز ثقافة الابتكار في البيئة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، التحديات الحديثة، إدارة الموارد البشرية، كفاءة المؤسسة التعليمية، جامعة النوسور

Abstract

This study aims to examine the mediating role of talent management in the relationship between contemporary challenges in local human resource management and the efficiency of the educational institution at Al-Nusour University. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool from a sample of 200 faculty members. The results showed a statistically significant positive effect of talent management as a mediating variable in strengthening the relationship between contemporary challenges and the efficiency of the educational institution at a significance level of $(\alpha \leq 0.05)$. The results also indicated that the reliability coefficient (Cronbach's Alpha) for the measures used ranged between (0.78-0.89), indicating high reliability. The study recommends the necessity of developing integrated talent management strategies that align with digital transformation and contemporary challenges, with a focus on continuing professional development programs and fostering a culture of innovation within the university environment.

Keywords: Talent management, modern challenges, human resource management, educational institution efficiency, Al-Nusour University.

المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث تحديات غير مسبقة نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات الجذرية في بيئة العمل الأكاديمي. وقد أشار (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019) إلى أن إدارة المواهب أصبحت ضرورة استراتيجية لمواجهة هذه التحديات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. في السياق العراقي، تبرز أهمية هذا الموضوع بشكل خاص نظراً للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد، والتي تتطلب إعادة النظر في آليات إدارة الموارد البشرية في الجامعات (الجبوري، 2021). تُعرّف إدارة المواهب بأنها "مجموعة متكاملة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى جذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي والإمكانات المتميزة". (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019, p. 45) وفي ظل التحديات الحديثة مثل التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وتغير التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة، أصبح من الضروري دراسة كيفية توظيف إدارة المواهب كآلية استراتيجية للتعامل مع هذه التحديات. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في تعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية، وهو ما لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية عموماً والعراقية خصوصاً. كما أشار (Al-Hakim & Hassan, 2022) إلى وجود فجوة بحثية في فهم آليات الوساطة التنظيمية في السياق العراقي.

مشكلة البحث

تعاني جامعة النور من تحديات متعددة في إدارة مواردها البشرية المحلية تتمثل في هجرة الكفاءات، ضعف برامج التطوير المهني، وقلة الاستثمار في رأس المال البشري (العبيدي والساعدي، 2020). وقد أكدت دراسة (Mohammed & Ahmed, 2021) أن 65% من الجامعات العراقية تقتصر إلى استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب، مما ينعكس سلباً على أدائها الأكاديمي والبحثي.

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:
ما هو الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المحلية وكفاءة المؤسسة التعليمية في الجامعات العراقية؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التحديات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية في الجامعة عينة البحث ؟
2. ما واقع ممارسات إدارة المواهب في الجامعة عينة البحث ؟
3. ما مستوى كفاءة المؤسسة التعليمية في الجامعة عينة البحث؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الثلاثة؟

أهمية البحث

الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المواهب وتطبيقاتها في قطاع التعليم العالي
2. تقديم إطار نظري متكامل يربط بين التحديات المعاصرة وإدارة المواهب وكفاءة المؤسسات التعليمية
3. اختبار نموذج الوساطة في سياق ثقافي وتنظيمي مختلف (البيئة العراقية)

الأهمية التطبيقية:

1. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في جامعة النور لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب
2. توفير أداة قياس مُحكّمة يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية
3. المساهمة في تحسين كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة النور.

أهداف البحث

الهدف الرئيسي:

تحليل الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المحلية وكفاءة المؤسسة التعليمية في إحدى الجامعات العراقية.

الأهداف الفرعية:

1. تشخيص وتحليل التحديات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية في الجامعة عينة البحث
2. تقييم مستوى ممارسات إدارة المواهب وأبعادها المختلفة
3. قياس مستوى كفاءة المؤسسة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
4. اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتعزيز دور إدارة المواهب في الجامعات العراقية

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المحلية وكفاءة المؤسسة التعليمية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضيات الفرعية:

- H1:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتحديات الحديثة على كفاءة المؤسسة التعليمية
- H2:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتحديات الحديثة على إدارة المواهب
- H3:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على كفاءة المؤسسة التعليمية
- H4:** يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتحديات الحديثة على كفاءة المؤسسة التعليمية من خلال إدارة المواهب

انموذج الدراسة الفرضي



مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة النور والبالغ عددهم (350) عضو هيئة تدريس موزعين على (24) قسم علمي حسب إحصائيات العام الدراسي 2024/2025.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية طبقية بحجم (200) عضو هيئة تدريس، وذلك باستخدام معادلة (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب. وقد روعي في اختيار العينة التمثيل النسبي للكلية العلمية والإنسانية، والتوزيع حسب الدرجات العلمية والجنس.

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	112	56%
	إناث	88	44%
الدرجة العلمية	أستاذ	35	17.5%
	أستاذ مساعد	65	32.5%
	مدرس	75	37.5%
	مدرس مساعد	25	12.5%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	45	22.5%
	5-10 سنوات	60	30%
	11-15 سنة	55	27.5%
	أكثر من 15 سنة	40	20%
التخصص	علمي	110	55%
	إنساني	90	45%

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المحلية

1 - مفهوم التحديات الحديثة:

تُعرف التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المحلية بأنها "مجموعة المتغيرات والضغوط الناشئة عن التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية المحلية في المنظمات المعاصرة (Butterick, 2021, p. 234) & Charwood, 2021, p. 234). وقد حدد (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2020) أربع تحديات رئيسية تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية في العصر الحديث.

2- ابعاد التحديات الحديثة

البُعد الأول: التحديات التقنية والرقمية

يشمل هذا البعد التحول الرقمي في عمليات الموارد البشرية المحلية، واستخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف والتقييم، وإدارة البيانات الضخمة (Big Data) في تحليلات الموارد البشرية. وقد أشار (Vrontis, Christofi, Pereira, Tarba, 2022) إلى أن 78% من المنظمات التعليمية تواجه صعوبات في تبني التقنيات الحديثة في إدارة مواردها البشرية.

البُعد الثاني: التحديات الجيلية

مع دخول الجيل Z إلى سوق العمل، برزت تحديات جديدة تتعلق بإدارة التنوع الجيلي وتلبية توقعات مختلف الأجيال في مكان العمل. فقد أوضح (Schroth, 2019) أن (الجيل Z) يتميز بتوقعات مختلفة حول المرونة في العمل، والتطور المهني السريع، والتوازن بين العمل والحياة.

البُعد الثالث: التحديات التنظيمية

تتضمن هذه التحديات إعادة هيكلة المنظمات، والعمل عن بُعد، والمرونة التنظيمية. وقد أكد (Hamouche, 2021) أن جائحة (COVID-19) سُرّعت من وتيرة هذه التحديات وجعلتها أولوية قصوى للمنظمات.

البُعد الرابع: التحديات الاستراتيجية

تشمل ربط استراتيجيات الموارد البشرية المحلية بالاستراتيجية العامة للمنظمة، وقياس القيمة المضافة لإدارة الموارد البشرية، وتطوير القيادات المستقبلية. (Ulrich & Dulebohn, 2021)

ثانياً: إدارة المواهب الاستراتيجية

1- مفهوم إدارة المواهب:

تعددت تعريفات إدارة المواهب في الأدبيات، إلا أن التعريف الأكثر شمولية هو ما قدمه (Gallardo-Gallardo, Thunnissen, Scullion, 2020, p. 481) بأنها "الأنشطة والعمليات المنهجية التي تهدف إلى تحديد المناصب الحرجة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتطوير مجموعة من المواهب ذات الأداء والإمكانات العالية لشغل هذه المناصب، وتطوير بنية تحتية من الموارد البشرية تسهل ملء هذه المناصب بالكفاءات المناسبة".

2. أبعاد إدارة المواهب:

البُعد الأول: جذب واستقطاب المواهب (Talent Attraction)

يشير هذا البُعد إلى قدرة المنظمة على جذب أفضل الكفاءات من سوق العمل من خلال بناء علامة تجارية قوية كصاحب عمل (Employer Branding) واستخدام قنوات توظيف مبتكرة (Theurer, Tumasjan, Welp, & Lievens, 2018).

البُعد الثاني: تطوير المواهب (Talent Development)

يتضمن هذا البُعد برامج التدريب والتطوير، والتعلم المستمر، وخطط التعاقب الوظيفي. وقد أكد (Cheese, Thomas, & Craig, 2018) على أهمية التطوير المستمر للمواهب في عصر التغيير السريع.

البُعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention)

يركز هذا البُعد على استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين من خلال نظم التحفيز والمكافآت، وخلق بيئة عمل محفزة، وتوفير فرص التطور الوظيفي. (De Boeck, Meyers, & Dries, 2018).

البُعد الرابع: إدارة الأداء (Performance Management)

يشمل هذا البُعد وضع معايير واضحة للأداء، والتقييم المستمر، وربط الأداء بالمكافآت والتطور الوظيفي (Cappelli & Tavis, 2018).

ثالثاً: كفاءة المؤسسة التعليمية

1- مفهوم الكفاءة المؤسسية:

تُعرف كفاءة المؤسسة التعليمية بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع بأفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة". (Tight, 2020, p. 156) وقد حدد (Blanco-Ramírez & Berger, 2020) ثلاثة أبعاد رئيسية لكفاءة المؤسسات التعليمية.

2- أبعاد الكفاءة المؤسسية

البُعد الأول: الكفاءة الأكاديمية

تشمل جودة التدريس، والإنتاج البحثي، والاعتماد الأكاديمي، ورضا الطلاب عن العملية التعليمية. (Hazelkorn, 2018).

البُعد الثاني: الكفاءة التشغيلية

تتضمن كفاءة استخدام الموارد، وفعالية العمليات الإدارية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية. (McCaffery, 2019).

البُعد الثالث: الكفاءة الاستراتيجية

تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها، والحفاظ على مكانتها التنافسية، وتحقيق الاستدامة المالية والأكاديمية (Strike & Labbe, 2021).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: أداة البحث وخصائصها السيكمترية

1- تصميم الاستبانة:

تم تطوير استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (20 فقرة)
- المحور الثاني: إدارة المواهب (20 فقرة)
- المحور الثالث: كفاءة المؤسسة التعليمية (20 فقرة)

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (1= غير موافق بشدة، 5= موافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة.

2- صدق الأداة:

الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على (12) محكماً من ذوي الاختصاص في إدارة الأعمال والموارد البشرية، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة.

صدق البناء:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) باستخدام برنامج AMOS ، وأظهرت النتائج مؤشرات حسن مطابقة مقبولة:

$$CFI = 0.92$$

$$TLI = 0.91$$

$$RMSEA = 0.067$$

$$\chi^2/df = 2.34$$

3- ثبات الأداة:

جدول (2): معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المحلية	20	0.87
التحديات التقنية والرقمية	5	0.82
التحديات الجيلية	5	0.79
التحديات التنظيمية	5	0.84
التحديات الاستراتيجية	5	0.81
إدارة المواهب	20	0.89
جذب المواهب	5	0.83
تطوير المواهب	5	0.85
الاحتفاظ بالمواهب	5	0.86
إدارة الأداء	5	0.84
كفاءة المؤسسة التعليمية	20	0.88
الكفاءة الأكاديمية	7	0.85
الكفاءة التشغيلية	7	0.83
الكفاءة الاستراتيجية	6	0.82
الثبات الكلي للأداة	60	0.93

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مرتفع	0.65	3.78	التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المحلية
1	مرتفع	0.58	4.12	التحديات التقنية والرقمية
2	مرتفع	0.67	3.89	التحديات الجبلية
3	متوسط	0.71	3.65	التحديات التنظيمية
4	متوسط	0.69	3.45	التحديات الاستراتيجية
3	متوسط	0.73	3.22	إدارة المواهب
4	متوسط	0.81	3.01	جذب المواهب
2	متوسط	0.75	3.34	-تطوير المواهب
3	متوسط	0.78	3.18	الاحتفاظ بالمواهب
1	متوسط	0.72	3.35	إدارة الأداء
2	متوسط	0.68	3.41	كفاءة المؤسسة التعليمية
1	متوسط	0.65	3.56	الكفاءة الأكاديمية
2	متوسط	0.71	3.32	الكفاءة التشغيلية
3	متوسط	0.69	3.35	الكفاءة الاستراتيجية

ثالثاً: اختبار الفرضيات

1- مصفوفة الارتباط:

جدول (4): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	1	2	3
التحديات الحديثة	1		
إدارة المواهب	0.68**	1	
كفاءة المؤسسة	0.71**	0.75**	1

**دال إحصائياً عند مستوى 0.01

2- تحليل المسار واختبار الواسطة:

تم استخدام نموذج المعادلات البنائية (SEM) لاختبار الدور الوسيط لإدارة المواهب، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5): نتائج تحليل المسار للعلاقات المباشرة وغير المباشرة

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة t	P-value	النتيجة
التحديات ← كفاءة المؤسسة (مباشر)	0.42	0.08	5.25	0.000	معنوي
التحديات ← إدارة المواهب	0.68	0.07	9.71	0.000	معنوي
إدارة المواهب ← كفاءة المؤسسة	0.51	0.09	5.67	0.000	معنوي
التحديات ← إدارة المواهب ← كفاءة المؤسسة (غير مباشر)	0.35	0.06	5.83	0.000	معنوي
التأثير الكلي	0.77	0.09	8.56	0.000	معنوي

تكشف نتائج تحليل المسار عن نموذج متكامل يتضمن ثلاثة متغيرات رئيسية، هي كفاءة المؤسسة بوصفها متغيراً مستقلاً، وإدارة المواهب بوصفها متغيراً وسيطاً، ومواجهة التحديات بوصفها متغيراً تابعاً، وقد جاءت جميع المسارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 مما يعكس متانة النموذج وتماسكه.

وفيما يخص التأثيرات المباشرة، تبين أن لكفاءة المؤسسة تأثيراً مباشراً ذا دلالة إحصائية على مواجهة التحديات بمعامل مسار بلغ 0.42، في حين جاء تأثير إدارة المواهب على مواجهة التحديات أقوى بكثير إذ بلغ معاملته 0.68، وهو الأعلى في النموذج بأسره، مما يدل على أن الاستثمار في المواهب البشرية يمثل الركيزة الأكثر تأثيراً في تمكين المؤسسة من مواجهة تحدياتها. فضلاً عن ذلك، أثرت كفاءة المؤسسة في إدارة المواهب بمعامل بلغ 0.51، مما يعني أن البيئة المؤسسية الكفوة تُهيئ الأرضية الملائمة لتطوير المواهب واستثمارها.

أما على صعيد التأثير غير المباشر، فقد تأكد وجود وساطة جزئية لإدارة المواهب في العلاقة بين كفاءة المؤسسة ومواجهة التحديات، إذ بلغ معامل التأثير غير المباشر 0.35، وهو ما يعادل حاصل ضرب مسار كفاءة المؤسسة في إدارة المواهب (0.51) مضروباً في مسار إدارة المواهب نحو التحديات (0.68)، وقد جاء هذا التأثير دالاً إحصائياً بقيمة t بلغت 5.83. وتعني الوساطة الجزئية هنا أن كفاءة المؤسسة تحسّن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات عبر مسارين متوازيين؛ أحدهما مباشر والآخر يعمل من خلال تحسين إدارة المواهب.

وعلى مستوى التأثير الكلي، بلغ مجموع التأثير المباشر وغير المباشر لكفاءة المؤسسة على مواجهة التحديات 0.77، وهو مؤشر مرتفع يدل على أن كفاءة المؤسسة تُفسّر قدراً كبيراً من التباين في مواجهة التحديات، سواء بصورة مباشرة التي تستأثر بنحو 54.5% من التأثير الكلي، أو بصورة غير مباشرة عبر إدارة المواهب التي تستأثر بالنسبة المتبقية البالغة 45.5%، مما يؤكد أن إدارة المواهب ليست مجرد متغير ثانوي بل شريك حقيقي في تشكيل قدرة المؤسسة على مواجهة تحدياتها.

3- اختبار Bootstrap للوساطة:

تم إجراء اختبار Bootstrap لتأكيد معنوية التأثير غير المباشر:

جدول (6): نتائج اختبار Bootstrap للتأثير غير المباشر

التأثير	القيمة	الخطأ المعياري	الحد الأدنى CI 95%	الحد الأعلى CI 95%
غير مباشر	0.35	0.06	0.24	0.47

نظراً لعدم احتواء فترة الثقة على الصفر، فإن التأثير غير المباشر معنوي، مما يؤكد وجود وساطة جزئية لإدارة المواهب.

رابعاً: اختبار الفروق الديموغرافية

جدول (7): نتائج اختبار t للفروق حسب الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value
التحديات الحديثة	ذكور	3.81	0.63	0.89	0.374
	إناث	3.74	0.68		
إدارة المواهب	ذكور	3.25	0.71	0.78	0.436
	إناث	3.18	0.76		
كفاءة المؤسسة	ذكور	3.44	0.66	0.84	0.402
	إناث	3.37	0.71		

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الدرجة العلمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P-value
التحديات الحديثة	بين المجموعات	2.34	3	0.78	1.85	0.139
	داخل المجموعات	82.56	196	0.42		
إدارة المواهب	بين المجموعات	4.67	3	1.56	2.98	0.032*
	داخل المجموعات	102.33	196	0.52		
كفاءة المؤسسة	بين المجموعات	3.21	3	1.07	2.34	0.074
	داخل المجموعات	89.79	196	0.46		

(*) دالة إحصائية عند مستوى 0.05

الاستنتاجات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. مستوى التحديات مرتفع: أظهرت النتائج أن الجامعة المبحوثة تواجه تحديات حديثة بمستوى مرتفع ($M=3.78$)، خاصة التحديات التقنية والرقمية ($M=4.12$)، مما يتفق مع دراسة (Vrontis et al., 2022) حول صعوبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

2. ممارسات إدارة المواهب متوسطة: جاء مستوى ممارسات إدارة المواهب متوسطاً ($M=3.22$) ، مما يشير إلى وجود فجوة في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، وهو ما يتسق مع نتائج (Mohammed & Ahmed, 2021) حول ضعف استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات العراقية.
3. كفاءة متوسطة للمؤسسة: سجلت كفاءة المؤسسة التعليمية مستوى متوسطاً ($M=3.41$) ، مع تفوق نسبي للكفاءة الأكاديمية ($M=3.56$) مقارنة بالكفاءة التشغيلية والاستراتيجية.
4. تأكيد الدور الوسيط: أثبتت النتائج وجود دور وسيط جزئي لإدارة المواهب في العلاقة بين التحديات الحديثة وكفاءة المؤسسة (التأثير غير المباشر = 0.35، $p < 0.001$)، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة.

التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات، توصي الدراسة بما يلي:

توصيات استراتيجية:

1. تطوير استراتيجية شاملة لإدارة المواهب: ضرورة وضع استراتيجية واضحة ومتكاملة لإدارة المواهب تتماشى مع رؤية الجامعة ورسالتها، مع التركيز على الأبعاد الأربعة (الجذب، التطوير، الاحتفاظ، إدارة الأداء).
2. الاستثمار في التحول الرقمي: تخصيص موارد كافية لتطوير البنية التحتية التقنية وتدريب الكوادر على استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بما يتماشى مع توصيات (Stone et al., 2020).
3. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب: تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتميز، وتوفير بيئة عمل محفزة للمواهب.

توصيات تشغيلية:

4. تطوير برامج تدريب متخصصة: تصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير المهارات الرقمية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس، مع التركيز على احتياجات كل فئة عمرية.
5. تحسين نظم التحفيز والمكافآت: مراجعة وتطوير نظم التحفيز لتكون أكثر عدالة وشفافية، وربطها بالأداء والإنجاز.
6. تفعيل برامج التوجيه والإرشاد المهني: إنشاء برامج mentoring لنقل الخبرات من الأساتذة ذوي الخبرة إلى الأجيال الجديدة.

توصيات للبحوث المستقبلية:

7. توسيع نطاق الدراسة: إجراء دراسات مماثلة في جامعات عراقية أخرى للمقارنة وتعميم النتائج.
8. دراسات طولية: إجراء دراسات طولية لمتابعة تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على كفاءة المؤسسة عبر الزمن.
9. دراسة متغيرات وسيطة أخرى: فحص دور متغيرات وسيطة أخرى مثل الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية في العلاقة بين التحديات وكفاءة المؤسسة.

المراجع

المراجع العربية:

- 1- الجبوري، محمد حسين. (2021). إدارة المواهب في الجامعات العراقية: الواقع والطموح. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 44(121)، 234-256.
- 2- العبيدي، أحمد كاظم، والساعدي، علي حسين. (2020). تحديات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي العراقية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 16(65)، 112-134.

المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Hakim, L., & Hassan, S. (2022). Organizational mediation mechanisms in Iraqi context: A systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 891-912.

- 2-Blanco-Ramírez, G., & Berger, J. B. (2020). Higher education institutional effectiveness: Conceptualizations and measurements. *Quality in Higher Education*, 26(3), 329-347.
- 3-Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847-856.
- 4-Cappelli, P. (2019). *The talent management paradox*. Harvard Business Review Press.
- 5-Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46-52.
- 6-Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2018). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page.
- 7-Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- 8-De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199-213.
- 9-Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- 10-Garavan, T., Carbery, R., & McGuire, D. (2020). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of Training and Development*, 44(1), 6-31.
- 11-Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- 12-Hazelkorn, E. (2018). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. Palgrave Macmillan.
- 13-Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- 14-McCaffery, P. (2019). *The higher education manager's handbook: Effective leadership and management in universities and colleges*. Routledge.
- 15-Mohammed, A. A., & Ahmed, S. K. (2021). Talent management practices in Iraqi universities: Current status and future directions. *International Journal of Educational Management*, 35(6), 1234-1248.
- 16-Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- 17-Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2020). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- 18-Strike, T., & Labbe, J. (2021). Strategic planning in higher education: Navigating complexity and uncertainty. *Planning for Higher Education*, 49(2), 1-12.
- 19-Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- 20-Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2019). Rigor and relevance in empirical TM research: Key issues and challenges. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 171-180.

ملحق: نموذج الاستبانة**القسم الأول: التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية****التحديات التقنية والرقمية:**

1. تواجه الجامعة صعوبة في تطبيق أنظمة المعلومات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
2. يشكل التحول الرقمي تحدياً كبيراً في عمليات التوظيف والتقييم
3. نفقتر إلى الكفاءات المتخصصة في تحليل البيانات الضخمة للموارد البشرية
4. استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات HR يمثل تحدياً تقنياً وثقافياً
5. البنية التحتية التقنية الحالية لا تدعم التحول الرقمي المطلوب

التحديات الجيلية:

6. يصعب التعامل مع توقعات الجيل الجديد من أعضاء هيئة التدريس
7. هناك فجوة في التواصل بين الأجيال المختلفة في الجامعة
8. احتياجات التطوير المهني تختلف بشكل كبير بين الأجيال
9. أساليب التحفيز التقليدية لا تناسب الجيل الجديد
10. التوازن بين العمل والحياة أصبح أولوية للأجيال الجديدة

التحديات التنظيمية:

11. الهيكل التنظيمي الحالي لا يدعم المرونة المطلوبة
12. مقاومة التغيير تشكل عائقاً أمام تطوير ممارسات HR
13. العمل عن بُعد يمثل تحدياً في إدارة وتقييم الأداء
14. صعوبة في تطبيق أساليب العمل المرنة في البيئة الجامعية
15. البيروقراطية تعيق سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية

التحديات الاستراتيجية:

16. ضعف الربط بين استراتيجية HR واستراتيجية الجامعة
17. صعوبة في قياس القيمة المضافة لإدارة الموارد البشرية
18. نقص في القيادات المؤهلة لقيادة التغيير
19. التخطيط للتعاقب الوظيفي غير فعال
20. عدم وضوح الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية

القسم الثاني: إدارة المواهب**جذب المواهب:**

21. الجامعة لديها سمعة جيدة كمكان عمل مفضل
22. نستخدم قنوات متنوعة ومبتكرة لاستقطاب المواهب
23. عملية التوظيف لدينا فعالة في تحديد المواهب المناسبة
24. نقدم حزم تعويضات تنافسية لجذب المواهب
25. لدينا برامج تعريفية شاملة للموظفين الجدد

تطوير المواهب:

26. توفر الجامعة برامج تدريبية متنوعة ومستمرة
27. هناك خطط واضحة للتطوير المهني لكل موظف
28. نشجع التعلم المستمر والتطوير الذاتي
29. توجد فرص للتدريب الخارجي والمشاركة في المؤتمرات
30. برامج التوجيه والإرشاد متاحة للمواهب الواعدة

الاحتفاظ بالمواهب:

31. نظام المكافآت والحوافز عادل ومحفز
32. بيئة العمل إيجابية وداعمة للإبداع
33. هناك توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية
34. الفرص متاحة للتقدم الوظيفي والتقدم الوظيفي
35. نشعر بالتقدير والاعتراف بإنجازاتنا

إدارة الأداء:

36. معايير تقييم الأداء واضحة وموضوعية
37. التغذية الراجعة مستمرة وبناءة
38. الأداء مرتبط بشكل واضح بالمكافآت والترقيات
39. نظام إدارة الأداء يدعم التطوير المستمر
40. هناك متابعة دورية لتحسين الأداء

القسم الثالث: كفاءة المؤسسة التعليمية**الكفاءة الأكاديمية:**

41. جودة التدريس في الجامعة عالية
42. الإنتاج البحثي للجامعة متميز كمياً ونوعاً
43. البرامج الأكاديمية محدثة وتلبي احتياجات السوق
44. مستوى رضا الطلاب عن العملية التعليمية مرتفع
45. الجامعة حاصلة على اعتمادات أكاديمية مرموقة
46. هناك تعاون بحثي فعال مع جامعات محلية ودولية
47. نسبة النجاح والتخرج في الوقت المحدد عالية

الكفاءة التشغيلية:

48. الموارد المتاحة تُستخدم بكفاءة عالية
49. العمليات الإدارية منظمة وفعالة
50. الخدمات المساندة تُقدم بجودة عالية
51. التكاليف التشغيلية مُدارة بشكل فعال
52. الاستجابة للمتغيرات والطوارئ سريعة ومناسبة
53. التقنيات الحديثة مُوظفة بشكل فعال في العمليات
54. مستوى الهدر في الموارد منخفض

الكفاءة الاستراتيجية:

55. الجامعة تحقق رؤيتها ورسالتها بفعالية
56. الخطط الاستراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ
57. المكانة التنافسية للجامعة قوية محلياً وإقليمياً
58. الاستدامة المالية للجامعة مضمونة
59. القدرة على التكيف مع المتغيرات عالية
60. الشراكات الاستراتيجية فعالة ومثمرة

القسم الرابع: المعلومات الديموغرافية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
3. الدرجة العلمية: ☐ مدرس مساعد ☐ مدرس ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ
4. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15
5. التخصص: ☐ علمي ☐ إنساني
6. الكلية: _____ :