

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر -بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر إدارة المواهب في الريادة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي
دراسة حالة: بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف: أ/د محمد قريشي

إعداد الطالبة: حكيمة صولة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
01	محمد قريشي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
02	المهاشمي عبابسة	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
03	جوهرة اقطي	أستاذة التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الدراسية: 2022_2023.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر -بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر إدارة المواهب في الريادة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي
دراسة حالة: بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف: أ/د محمد قريشي

إعداد الطالبة: حكيمة صولة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
01	محمد قريشي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
02	الهاشمي عباسية	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
03	جوهره اقطي	أستاذة التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الدراسية: 2022_2023.

الإهداء



إلى أغلى وأحن شخص الذي ترك بصمة في قلوبنا وتمنيت أن يكون موجود معي في

جميع أفراحي أخي صدام حسين رحمه الله

إلى أمي العايب نورة وأبي حسين

إخوتي سيف الدين، يونس، خولة، أميرة

زوج أختي حكيم

إلى من رسم البسمة في العائلة دارين وتقوى

إلى من أحبهم قلبي ولم ينطق بهم لساني ولم يدونهم قلبي، لكم تحية مني خالصة.



شكر وعرّفان

قَدْ تَكُونُ عِبَارَاتُ الشُّكْرِ تُقْرَأُ مِنْ خِلَالِ الْأُورَاقِ،
لَكِنَّ الْكَلِمَاتِ الْمَوْجَهَةَ لَكَ يَا أَسْتَاذِي الْفَاضِلِ أَعْلَى
مِنْ أَنْ أُدَوِّنَهَا عَلَى الْوَرَقِ، لِأَنَّ الْوَرَقَ يُتَلَفُ وَأَنْتَ دَائِمًا
فِي الْقُلُوبِ، كُلُّ الْإِحْتِرَامِ وَالْعِرْفَانِ بِالْجَمِيلِ لَكَ وَلِلْعَائِلَةِ
الْكَرِيمَةِ.

نشكر لجنة التحكيم على كل مجهود مبذول خلال مساري
الدراسي، لكم كل الاحترام والتقدير

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما، ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الأساتذة الإداريين بجامعة بسكرة، والبالغ عددهم حوالي 266 موظف، وقد تم إختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع قوامها (65) موظف، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترجع (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد... الخ.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطا، أما مستوى الريادة الاستراتيجية فقد جاء مرتفعا، كما تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة على الريادية الاستراتيجية لجامعة بسكرة.

خلصت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات أبرزها: إعطاء الفرص للأشخاص الذين لديهم المواهب الشخصية لتطبيق ابداعهم من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية، العمل على استخدام نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية من أجل تقوية الانتماء المؤسسي، العمل على توفير التكنولوجيا للموهوبين من أجل زيادة فرص الابداع داخل وخارج المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، استقطاب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الأداء، الريادة الاستراتيجية.

Abstract:

The aim of this study was to identify the researchers' perceptions regarding the level of talent management and strategic leadership at Biskra University, and to determine the nature of the relationship and impact between them. To achieve this, a questionnaire was developed and distributed to the study sample.

The target population of the study consists of administrative professors at Biskra University, totaling 266 employees. A random sample of 65 employees was selected from this population, and the questionnaires were distributed to them through several field visits, resulting in 50 valid questionnaires for statistical analysis. The study relied on the descriptive method to address this research and reach the study results. Several statistical methods were used to analyze the data, including descriptive statistics and multiple regression analysis, among others.

The study reached several results, the most important of which are that the level of talent management at Biskra University was found to be average, while the level of strategic leadership was high. Furthermore, the study revealed a statistically significant impact of talent management in its various dimensions on the strategic leadership of Biskra University.

The study concluded with a number of suggestions, including giving opportunities to individuals with personal talents to apply their creativity in order to achieve strategic leadership, working on using incentive and reward systems to strengthen organizational commitment, and providing technology for talented individuals to increase opportunities for innovation within and outside the organization.

Keywords: Talent Management, Talent Attraction, Talent Development, Talent Retention, Performance Management, Strategic Leadership.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	صفحة الواجهة
-	ورقة بيضاء
-	نسخة من صفحة الواجهة
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
أ	الملخص باللغة العربية
ب	الملخص باللغة الإنجليزية
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	قائمة الاشكال
ز	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3	تمهيد
4	I-1. إشكالية الدراسة
4	I-2. الدراسات السابقة
12	I-3. نموذج الدراسة
13	I-4. فرضيات الدراسة
14	I-5. التموضع الابستمولوجي
16	I-6. تصميم الدراسة
16	I-7. أهمية وأهداف الدراسة
17	I-8. هيكل الدراسة
18	خلاصة
الفصل الثاني: الريادة الاستراتيجية-تأطير نظري-	
20	تمهيد

21	II-1. مدخل حول الريادة الاستراتيجية
21	II-1-1. مفهوم الريادة الإستراتيجية وأهميتها
22	II-1-2. أهداف الريادة الاستراتيجية
23	II-1-3. فوائد الريادة الاستراتيجية
24	II-2. نماذج وأبعاد الريادة الاستراتيجية
24	II-2-1. نماذج الريادة الاستراتيجية
25	II-2-2. مستويات الريادة الاستراتيجية
26	II-2-3. أبعاد الريادة الاستراتيجية
27	II-3. تجارب الجامعات حول الريادة الاستراتيجية والمعوقات التي تواجهها
27	II-3-1. تجارب الجامعات للريادة الاستراتيجية
27	II-3-2. معوقات الريادة الاستراتيجية
29	خلاصة
الفصل الثالث: إدارة المواهب-تأطير نظري-	
31	تمهيد
32	III-1. ماهية إدارة المواهب
32	III-1-1. مفهوم إدارة المواهب وأهميتها
34	III-1-2. أهداف إدارة المواهب والفوائد المحققة من تطبيقها
35	III-1-3. مبادئ إدارة المواهب
36	III-2. أبعاد وخطوات إدارة المواهب وتصنيفاتها
36	III-2-1. أبعاد إدارة المواهب
37	III-2-2. خطوات إدارة المواهب
37	III-2-3. تصنيف المواهب داخل المؤسسة
38	III-3. استراتيجيات وعوامل نجاح إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها
38	III-3-1. استراتيجيات إدارة المواهب
39	III-3-2. عوامل نجاح إدارة المواهب في الجامعات
39	III-3-3. التحديات التي تواجه إدارة المواهب
40	III-4. العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية

42	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
44	تمهيد
44	1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
55	2-IV. منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
55	1-2-IV. حدود الدراسة
55	2-1-IV. مجتمع الدراسة
55	3-2-IV. عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
57	4-2-IV. أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات
58	5-2-IV. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
59	6-2-IV. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
59	7-2-IV. صدق وثبات الاستبانة
61	3-IV. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
61	1-3-IV. تحليل محاور الاستبانة
67	2-3-IV. اختبار الفرضيات
74	4-IV. مناقشة وتفسير النتائج
81	خلاصة
83	الخاتمة
87	قائمة المراجع
94	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
55	1-IV. توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
58	2-IV. توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس "ليكرت" الخماسي.

59	3-IV.معامل الالتواء والتفلطح.
60	4-IV.معاملات الثبات والصدق.
61	5-IV.الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المواهب.
64	6-IV.الاتجاه العام لإجابات افراد البحث عن عبارات محور الريادة الاستراتيجية.
67	7-IV.نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
67	8-IV.نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المواهب) على مستوى الريادة الاستراتيجية جامعة محمد خيضر بسكرة.
69	9-IV.نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حوب مستوى إدارة المواهب حسب إدارة المواهب حسب متغير الجنس.
69	10-IV.نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب حسب متغير العمر.
70	11-IV.نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب حسب متغير الرتبة العلمية.
70	12-IV.نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب حسب الوظيفية الحالية.
71	13-IV.نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب حسب متغير سنوات الخبرة.
72	14-IV.نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حوب مستوى الريادة الاستراتيجية حسب إدارة المواهب حسب متغير الجنس.
72	15-IV.نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية حسب متغير العمر.
73	16-IV.نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية حسب متغير الرتبة العلمية.
74	17-IV.نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية حسب الوظيفية الحالية.
74	18-IV.نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
13	1-II. نموذج الدراسة.
14	2-II. مستويات التموضع الاستمولوجي للبحث.

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل
94	1. قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة.
95	2. استبانة البحث.
101	3. الهيكل التنظيمي للجامعة.
102	4. ورقة الترخيص.

المقدمة

تعد إدارة المواهب أحد نقطة من نقاط القوة للمؤسسات وغير مستغلة كثيرا رغم أهميتها، فهي تعتبر فلسفة جديدة والتي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا، واستحوذت على إهتمام الكثير من الباحثين.

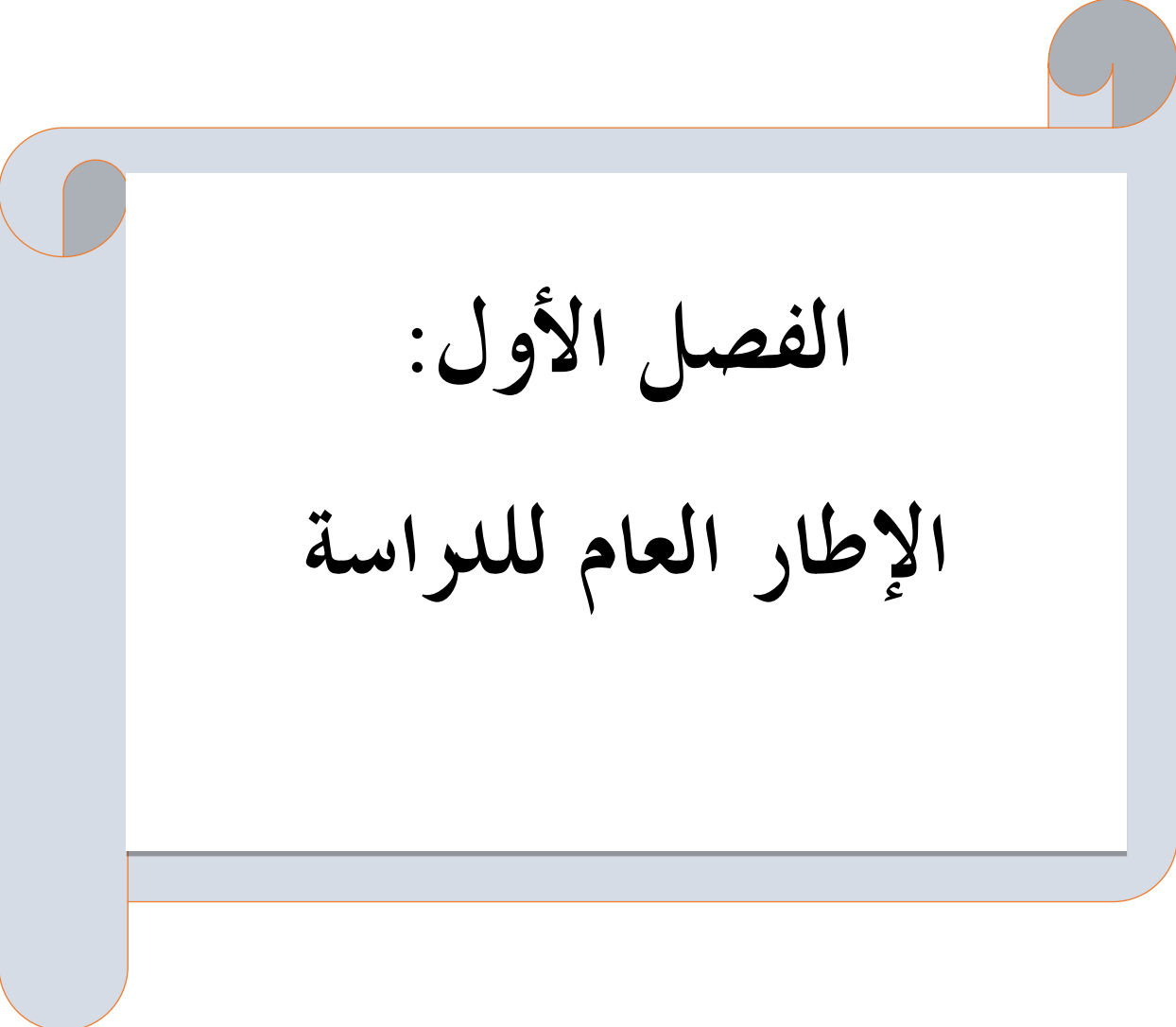
ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول جذب العاملين الموهوبين ذوي المهارات العالية للعمل داخل المؤسسة والاحتفاظ بهم كونهم أهم الموارد التنظيمية، ويمثلون ركيزة التطور والتقدم والإبداع لأي مؤسسة ومجتمع.

وقد أصبح البحث عن المواهب واكتشافها المهمة الرئيسية للمؤسسات في إدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من استقطاب واختيار وتدريب العاملين من ذوي المهارات العالية من أجل تفريد قدراتها الإبداعية بعد أن تيقنت أن أفضل وسيلة لبقائها هي الاستمرار في الإبداع المستند إلى المواهب وقدرات ومهارات العاملين.

كذلك تعتبر الريادة من أحد أهم العوامل الرئيسية وراء نشوء هذه المؤسسات، وتؤكد العديد من الدراسات أن الريادة الاستراتيجية أصبحت أكثر تداولاً في الأعمال والقرارات والالتزامات المصممة لتحقيق الأداء المتميز والحصول على الإيجابيات فوق المعدل والتحالف الخارجي، وتعتبر كذلك أنها ظاهرة تبرز مستوى المؤسسة التي تلتمز الجديدة بتوليد الابتكارات والابداعات التي تربطها مع المواهب التي تمتلكها من خلال المورد البشري والقدرة على الفهم وكيفية التعامل مع الآخرين، واستثمار أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق الأداء المتميز.

ولكي تكون الجامعات رائدة استراتيجيا، يجب عليها أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميز، وأن تهتم في المقام الأول ببناء قدراتها البشرية، وتبني العاملين الأكفاء الرياديين ذوي المواهب والجدارات القيادية والابتكارات الملائمة للتفوق والتي تعد جوهر الريادة، والعمل على تدريبهم ودعمهم وتحفيزهم، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستفادة من قدراتهم الريادية المؤدية إلى تحقيق التميز، والريادة كي تكون الجامعات الجزائرية رائدة استراتيجيا.

لذلك جاءت هذه الدراسة، لتسلط الضوء على واقع إدارة المواهب بإحدى مؤسسات التعليم العالي الجزائري ممثلة في جامعة بسكرة وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية.



الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عام ومتسلسل للأفكار التي تقضي إلى فكرة هذه الدراسة ومشكلتها والأهداف التي نسعى لتحقيقها، كما يبين هذا الفصل متغيرات الدراسة والفرضيات التي تفترضها الطالبة لتحقيق أهداف الدراسة، وأهمية الدراسة إضافة منهجية وحدود الدراسة، وتبيان الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها لتكوين صورة ذهنية وفكرة عن الموضوع المدروس.

I - 1. إشكالية الدراسة

حظيت إدارة المواهب باهتمام معظم الباحثين، كونها تمثل أحد التوجهات الاستراتيجية الحديثة في الإدارات. وتعد المهوبة مصدر الفكر والابداع وأساس التطور، إلا ان الريادة الاستراتيجية من القضايا الملحة على كافة المستويات سواء المحلي أو العالمي نظرا للتحديات والمنافسة التي تفرضها الظروف والمتغيرات وضرورة إيجاد المداخل الناجحة في تكوين الرأسمال البشري والمعرفي بما يضمن لها التنافسية من خلال المواهب، وبما لديها من مخزون معرفي وابتكاري يحقق لها اكتساب المعرفة حتى تكون قادرة على بناء ميزة تنافسية تحقق لها من التميز والتفوق والريادة. انطلاقا من ذلك، فإن الترابط الموجود بين الموضوعين والأهمية البالغة التي يكتسبها. ومما سبق تنبثق إشكالية هذه المدكرة التي تمت صياغتها على النحو التالي:

ما أثر إدارة المواهب على الريادة الاستراتيجية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية التالية:

- ما مستوى توفر إدارة المواهب بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ما مستوى توفر الريادة الاستراتيجية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ما طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ما هو أثر تخطيط واستقطاب الموارد البشرية على الريادة الاستراتيجية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ما هو أثر الاحتفاظ بالمواهب على الريادة الاستراتيجية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ما هو أثر تنمية وتطوير المواهب على الريادة الاستراتيجية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ما هو أثر إدارة الأداء على الريادة الاستراتيجية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

I - 2. الدراسات السابقة

اهتمت العديد من الدراسات بموضوعي إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية بالنسبة لمتغيرات أخرى سواء كانت مستقلة او تابعة وطرحت جميع المفاهيم العامة المتعلقة بإدارة المواهب بداية من مفهومه وأهميته ومبادئه ونتائجه وكذلك فيما يخص الريادة الاستراتيجية من خلال تعرفه على مفهومه وفوائده وأهم عناصره. في المقابل

فالدراسات التي جمعت المتغيرين معا كانت قليلة جدا وركزت بشكل عام على أثر إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة.

I-2-1. الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب

1-دراسة (أحلام إبراهيم ولي، ديارى إسماعيل أبوبكر، 2021) بعنوان: "دور إدارة المواهب في بناء الجدارات الجوهرية، دراسة تحليلية بآراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين /أربيل" حيث هدفت إلى دراسة دور إدارة المواهب في بناء الجدارات الجوهرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع (131) استمارة على أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين/أربيل، وتم استرجاع(124) استمارة صالحة للتحليل، وتم الاعتماد على برنامج (SPSS) لاختبار العلاقة الموجودة، وتم استنتاج على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وبمستوى مرتفع بين إدارة المواهب وبناء الجدارات الجوهرية على المستوى الكلي والجزئي، وهذا ما يؤكد على إفادة الكليات المبحوثة من إدارة المواهب ومساهمته في بناء الجدارات الجوهرية، وبالنسبة للمقترحات التي تم التوصل إليها هي ضرورة قيام الكليات بوضع برامج لاستقطاب المواهب بشكل كفؤ ودقيق ليتسنى لها بناء الجدارات الجوهرية.

2-دراسة (بشرى عبد إبراهيم خليل، دنيا كريم حسن، 2019) بعنوان: "دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية، دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير" هدفت إلى اختبار دور إدارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير، تم اجراء البحث على عينة تتكون من (30) مديرا في هاته الوزارة حيث تم الاعتماد على الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية في تحليل مستوى اهتمام الشركة بمتغيرات إدارة المواهب ومتغيرات المنظمة الذكية والارتباط والانحدار لاختبار فرضيات العلاقة والأثر، كما تم الاعتماد على التحليل العاملي لتحديد أكثر العوامل تأثيرا في المنظمة الذكية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

-وجود اهتمام عال من قبل الشركة موقع البحث بإدارة المواهب والمنظمة الذكية.

- قبول الفرضية الرئيسية للبحث لوجود تأثير لعمليات إدارة المواهب في المنظمة الذكية.

- قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية التي تدل على وجود تأثير كبير لعمليات إدارة الموهبة في التطوير المستمر وعدم وجود هذا التأثير لبقية متغيرات إدارة المواهب.

- عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير لعمليات إدارة المواهب في توليد البدائل الاستراتيجية.

- عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود تأثير لعمليات إدارة المواهب في البيئة.

ومن اهم التوصيات التي تم النص عليها هي:

- الاهتمام باستقطاب التخصصات النادرة والمتفردة بما يحقق اهداف الوزارة.

- على الوزارة الاستمرار في تطوير قدرات العاملين الموهوبين فيها من خلال السعي وبشكل مستمر لتعزيز لبرامج التدريب والتطوير.

- الاهتمام بعملية الاحتفاظ بالمواهب أكثر لأنهم المورد الرئيسي للمؤسسة أمام المنافسين.

3-دراسة (صبا نوري الحمداي، 2018) بعنوان: " دور إدارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية في إقليم الشمال " هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة الموهبة و جودة الحياة الوظيفية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية في إقليم الشمال، حيث تم الاعتماد على استمارة استبانة في تحليل جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من (1200) عامل وتم اتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية من العاملين في المستشفيات من خلال الاعتماد على أسلوب المسح الشامل وتم توزيعها على (مستشفى الاميرة بسكة التعليمي، مستشفى الاميرة بديعة، مستشفى الاميرة رحمة، مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، مستشفى اربد التخصصي، مستشفى الأمير راشد بن الحسن العسكري) ، وتم اعداد (105) استمارة استبيان وزعت عليهم وتمثلت بنسبة(8%) من المجتمع الكلي وتم استرجاع(103) استبانة، وبعد اجراء عملية الترميز وجدت استمارات غير صالحة لتكون بذلك الاستبانات المعتمدة في التحليل(100) استبانة. وخضعت جميعها لتحليل(SPSS) وبالاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية المتقدمة لدراسة العلاقة والأثر، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية، كما تم وجود تأثير معنوي

لإدارة المواهب في تبني جودة الحياة الوظيفية، ومستوى التأثير يزداد بوجودها مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه ابعاد إدارة المهوبة ودورها في المستشفيات الأردنية نحو تبني ممارسات جودة حياة العمل.

4-دراسة (حامد كاظم متعب، ستار كاظم حاجم، 2012) بعنوان: " دور ابعاد إدارة المواهب في دعم الابداع في المؤسسات التعليمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية"، هدفت إلى معرفة دور إدارة المواهب في تحسين الابداع والتنافسية لمنظمات الأعمال، وتم الاعتماد على أسلوب الاستبانة كأداة بحث لجمع البيانات، تم توزيع استمارة استبيان على ثمان كليات بجامعة القادسية وكانت العينة مكونة من (180) عضو هيئة تدريسية، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعاملات الارتباط والانحدار الخطي البسيط، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب في دعم الابداع، مع الحرص على ضرورة تبني نظام حوافز يستند على أسس موضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية التي تساهم في تحسين الأداء وتقليل الفجوة المعرفية.

I-2-2. الدراسات المتعلقة بالريادة الاستراتيجية

1-دراسة (ليث على حكيم، 2017) بعنوان" الريادة الاستراتيجية وانعكاساتها في تطوير المنظمات، المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق، جامعة الكوفة" هدفت إلى توضيح دور الريادة الاستراتيجية في تطوير عمل المنظمات الخدمية في القطاع العام وتحديد المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق متمثلة بمكتب انتخابات النجف الاشرف وقد حددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (الريادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي)، مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة للجانب التطبيقي، وذلك لجمع البيانات الخاصة باختبار الفرضيات، وبعد أن تم إعدادها بصيغتها الأولية تم عرضها للتحكيم من قبل الخبراء وكان لذلك الأثر الكبير في تعديل صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة من أجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات البحث، فقد شملت عينة البحث (100) من العاملين في مكتب انتخابات النجف الاشرف، ولقد وزعت عليهم استبانة تم استرجاع (76) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، بعدها تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج (SPSS V.21)، وقد الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وجرى بناء مقياس البحث الحالي من (33) فقرة موزعة على متغيرات البحث.

من أهم النتائج التي تم التوصل اليها:

- الريادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي في تطوير المنظمات وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات البحث.
- الريادة الاستراتيجية لها تأثير معنوي وموجب في التطوير التنظيمي، وهذا ما يشير إلى ان مكتب انتخابات النجف الاشرف من الممكن ان يحقق التطوير التنظيمي عبر الريادة الاستراتيجية.
- الريادة الاستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في التطوير التنظيمي ومن ثم يمكن الاستفادة منها في معرفة المحددات التي يترتب عليها نجاح المؤسسات.

2-دراسة (صادق راشد الشمري،2015) بعنوان: "دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز-دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة-كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة" هدفت إلى تحليل دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز لعينة من المصارف العراقية الخاصة وهي (المصرف الوطني الاسلامي، المصرف الاهلي العراقي، مصرف بغداد، مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار). ولتحقيق هدف البحث، فقد تم اعداد استمارة استبانة تضمنت عدد من الاسئلة حول متغيرات البحث المستقلة والمعتمدة حيث تمثل المتغير المستقل بالريادة الاستراتيجية واشتملت على اربعة ابعاد هي (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي والموارد المدارة استراتيجيا) وأما المتغير المعتمد فهو (الاداء المتميز) باعتماد اربعة مقاييس هي (مقياس مالي، مقياس تسويقي، مقياس الموارد، ومقياس دعم الادارة العليا)، وقد عرضت الاستمارة على عينة من موظفي الادارة العليا والوسطى في المصارف الاربعة للإجابة عليها.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إدراك المصارف لدور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق أداء متميز لها وأهمية وجود موارد مدارة استراتيجيا فضلا عم تحقيق دعم اسناد للإدارة العليا في إيجاد الريادة الاستراتيجية التي تجعل منها مصارف قائدة السوق.
- الريادة الاستراتيجية تعد أحد المواضيع الحديثة التي اخذت لتحتي بالاهتمام الكبير نتيجة زيادة التنافسية في البيئة المحلية والعالمية.

3-دراسة (انتصار عباس حمادي،2016) بعنوان: "توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية، بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط" هدفت إلى اكتشاف عوامل النجاح الحاسمة من اجل تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث تم اجراء بحث ميداني لشركات القطاع النفطي وشركات توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط، وتم اجراء البحث لهاته الشركتين لان الباحث وجد المنظمتين مكملتين

لبعضهما من ناحية تقديم الخدمة العامة والأخرى تقييم السلع والمنتجات وتعتبر من الدعائم الأساسية لوزارة النفط، وللإجابة على التساؤل تم تطبيق البحث على عينة مكونة من (131) مدير في المنظمتين المبحوثتين.

لخصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن المؤسسات المبحوثتين قد وظفت عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية مع وجود فروق معنوية بينهما إضافة إلى وجود علاقة أثر ذو دلالة معنوية بين متغيرات البحث.

4-دراسة (حيدر طه عبد الله، 2020) بعنوان: "صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء العاملين في شركة اسياسل في أربيل"، هدفت إلى التعرف على صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث تم اعداد استبانة شملت (36) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (60) عينة من الافراد العاملين في كافة المستويات في شركة اسياسل فرع أربيل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، حيث تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، ولخصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين صناع المعرفة والريادة الاستراتيجية.

- ضرورة تبني كافة جوانب المعرفة من اجل تحقيق موقع ريادي من خلال استخدام مبادئ المشاركة في تحقيق الأهداف.

- الاخذ بعين الاعتبار مقترحات وآراء العاملين ووضعها موضع جدية في الشركة المبحوثتين.

5-دراسة (Steven J, 2010) بعنوان، "Talent Management in Higher Education" هدفت إلى تحديد سلسلة من الممارسات الناجحة المتعلقة بإدارة المواهب الإدارية في بيئة التعليم العالي، تم اجراء دراسة ميدانية لسبع كليات وجامعات تضم الأساتذة الإداريين، حيث هدفت هاته الدراسة إلى تنمية قادة المستقبل من داخل المنظمة من اجل تحقيق الاستمرارية ودعم الأولويات للمؤسسة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة المواهب والخطط الاستراتيجية للمؤسسات ، مع دعم إدارات الموارد البشرية ومهنيي التعليم العالي بشكل عام الذين يبحثون لبدء او توسيع نهج إدارة المواهب الخاصة بهم وعلى الرغم من التقدم إلى تم احرازه عبر العديد من المؤسسات التي لوحظت من خلال الدراسة البحثية، يجب تعلم المزيد من حيث كيفية استغلال الوقت والموارد المستثمرة في إدارة المواهب لنجاح المؤسسة.

6- دراسة (Messegheem, 2003) بعنوان: "Strategic Entrepreneurship and Activities in SMEs" Managerial" هدفت إلى دور الريادة الاستراتيجية والنشاطات الإدارية لدى الشركات الصغرى ومتوسطة الحجم في ولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم اجراء الدراسة على 2018 شركة متوسطة وصغيرة الحجم في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى ان الريادة الاستراتيجية والنشاطات الإدارية ذات التوجه الاستراتيجي تلعب دورا في نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة في الو.م.أ.

I-2-3. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا

1-دراسة (محمد بن فهاد اللوقان، 2020): "إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية-تصور مقترح، جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية" هدفت إلى وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، من خلال التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر راء هيئة التدريس والاداريين، والتعرف على درجة توافر المتطلبات اللازمة لها، ومعرفة معوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاداريين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة طبقية عشوائية بلغت (401) فردا. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية في الابعاد (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء).

-توجد فروق ذات دلالة عند مستوى 0.05 في بعد تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة بين افراد العينة ذوي الخدمة (اقل من 5 سنوات).

-توجد فروق ذات دلالة عند مستوى 0.05 في بعد الاحتفاظ بالمواهب بين افراد العينة ذوي الخدمة (اقل من 5 سنوات).

-توجد فروق ذات دلالة عند مستوى 0.05 في بعد تنمية وتطوير المواهب بين افراد العينة ذوي الخدمة (اقل من 5 سنوات).

-توجد فروق ذات دلالة عند مستوى 0.05 في بعد إدارة الاداء بين افراد العينة ذوي الخدمة (اقل من 5 سنوات).

2-دراسة (م.م حنين خلدون عطا، 2021) بعنوان: "تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على منتسبي مديرية تربية الرصافة/1، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق": هدفت إلى تشخيص علاقة الارتباط والأثر بين إدارة الموهبة من خلال ابعادها (استقطاب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، الحفاظ على الموهبة) والريادة الاستراتيجية من خلال ابعادها (الابداع، النمو، الرؤية، اغتنام الفرص) في المديرية العامة لتربية الرصافة/1، اذ تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع البحث من الإدارة العليا والوسطى المتمثلة بـ(المدير العام، معاوني المدير العام، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب) بواقع 65 استبانة صالحة لتحليل احصائي.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها:

- توجد علاقة ارتباط معنوي بين إدارة الموهبة والريادة الاستراتيجية وان أثرها يزداد بوجودها معا وهذا دليل على الدور المتميز الذي تؤديه إدارة الموهبة وابعادها في تبني ممارسات الريادة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استقطاب الموهبة والريادة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة أداء الموهبة والريادة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطوير الموهبة والريادة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحفاظ على الموهبة والريادة الاستراتيجية.

I-2-4. التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استطلاعنا للعديد من الدراسات السابقة حول إدارة المواهب والريادة الإستراتيجية نجد أن الدراسات السابقة كلها تتفق على الإطار النظري لإدارة المواهب والريادة الإستراتيجية وأهميتها بالنسبة للمؤسسات.

وتختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في الإطار الزمني والمكاني وفي أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الريادة الاستراتيجية، حيث حدد البعض جزءا من هذه الأبعاد أو أضاف اليها أبعاد أخرى.

I-3. نموذج الدراسة

قبل التطرق إلى نموذج الدراسة، يجب أولاً تحديد التعريفات الإجرائية ومتغيرات الدراسة.

I-3-1. التعريفات الإجرائية

1-إدارة المواهب: هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب المرؤوسين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية.

2-استراتيجية إدارة المواهب: تفاعل مجموعة من الممارسات المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي.

3-التدريب: هو عملية تفاعلية تساعد الافراد على التطوير بسرعة أكبر نحو دولة مستقبلية مفضلة ولاستفادة من نقاط قوتهم الطبيعية.

4-الريادة الاستراتيجية: عبارة عن نشاط ريادي يؤدي وفق منظور استراتيجي في بيئة ديناميكية متغيرة من شأنه ان يعظم الفرصة الريادية للحصول على الميزة التنافسية.

5-العقل الريادي: ويوصف العقل الريادي بأنه التفكير بالعمل الذي يركز ويحقق فوائد في ظل ظروف عدم التأكد.

6-الثقافة الريادية: تتضمن تحمل المخاطر والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص والميزة والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجه البيئي.

7-القيادة الريادية: وعرفت القيادة الريادية بوصفها قابلية الريادي على التوقع والتصوير والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجيا والعمل مع الاخرين لبدء التغيرات التي توجد المستقبل المشرق للمؤسسة.

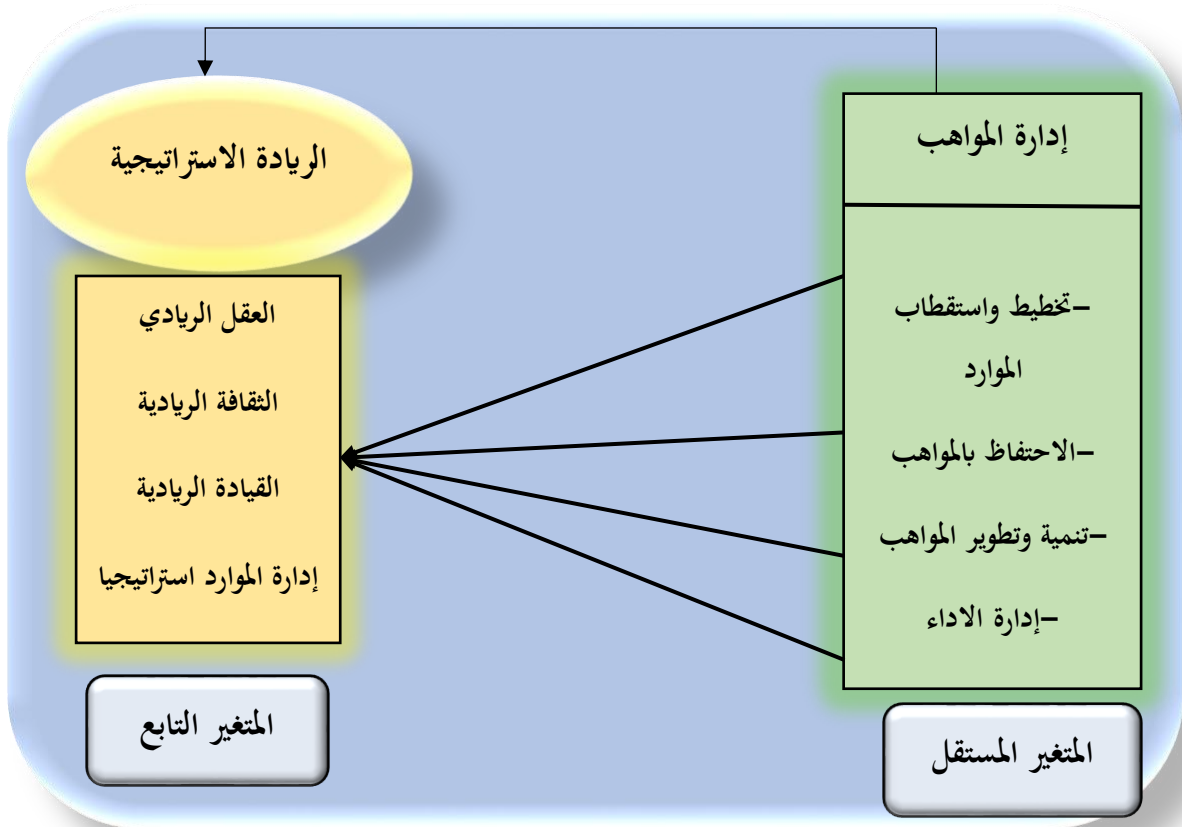
I-3-2. متغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما:

1-المتغير المستقل: وهو إدارة المواهب، تضمن الأبعاد التالية:(تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء).

2- المتغير التابع: وهو الريادة الاستراتيجية، تضمن الأبعاد التالية: (العقل الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجيا).

من خلال ما سبق يمكن توضيح نموذج الدراسة بالشكل التالي:
الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

I -4. فرضيات الدراسة

تقوم فرضية البحث على 3 فرضيات رئيسية وهي:

-الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة (تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء) على الريادة الاستراتيجية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ويندرج ضمن هذه الفرضيات أربع فرضيات فرعية:

*الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية على الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة.

*الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة.

* الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية وتطوير المواهب على الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة.

* الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة.

-الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

-الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

I -5. التموضع الاستمولوجي

يتضمن التموضع الاستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل (2) مستويات التموضع الاستمولوجي للبحث



المصدر: (قريشي، شنائي، و مغزي العراقي، 2022، الصفحات 565-592)

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية (The Hypothetico - Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية: (الملاحظة (Observation)، تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها، إعداد الإطار أو الجانب النظري، وضع الفرضيات (Hypothesizing)، تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة، تحليل البيانات (Data analysis)، الاستنباط (Deduction)؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة).

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الاستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة: إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية، وسيتم لاحقا شرح هذه الأداة بالتفصيل.

I-6. تصميم الدراسة

- نوع الدراسة: علاقة سببية لمعرفة أثر إدارة المواهب في الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة.
- مدى تدخل الباحث: حاولت الطالبة الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخص الظاهرة محل الدراسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها.
- التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية).
- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين بجامعة بسكرة.
- المدى الزمني: تمت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الجامعة 2022-2023، وتم جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة.

I-7. أهداف وأهمية الدراسة

I-7-1. أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى معرفة أثر إدارة المواهب في الريادة الاستراتيجية بجامعة محمد خيضر بسكرة وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:
- تسليط الضوء حول على المفاهيم المرتبطة بأفراد عينة الدراسة وأبعاد كل من إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية.
- التعرف على مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة.
- التعرف على أثر إدارة المواهب في مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة محل الدراسة.
- التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد إدارة المواهب (تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الاداء) في الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة.
- إعطاء التوصيات المناسبة لإدارة الجامعة محل الدراسة بخصوص إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية بغية الاستفادة منها.

I-7-2. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

-تقديم إطار نظري يشرح ماهية إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية.

-تقديم إطار عملي يربط بين إدارة المواهب بأبعادها المختلفة والريادة الاستراتيجية.

-تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها في جانب إدارة المواهب لجامعة محمد خيضر بسكرة محل الدراسة والتي تساهم في الريادة الاستراتيجية للجامعة محل الدراسة.

I-8. هيكل الدراسة

تم تقسيم بحثنا هذا إلى أربعة فصول حيث خصص الفصل الأول للإطار العام للدراسة وتم تقسيمه إلى 9 مباحث هي (مشكلة الدراسة، الدراسات السابقة، نموذج الدراسة يتم التطرق فيه إلى التعريفات الإجرائية - المتغيرات الدراسة ثم النموذج، فرضيات الدراسة، التموضع الاستمولوجي، تصميم الدراسة الذي يشمل نوع الدراسة -مدى تدخل الطالبة-التخطيط للدراسة-مجتمع الدراسة-المدى الزمني، أهمية واهداف البحث).

في حين جاء الفصل الثاني الذي تناول الجانب النظري للريادة الاستراتيجية والذي هو عبارة عن المتغير التابع محل الدراسة، والذي اشتمل على ثلاث مباحث أساسية هي (مدخل حول الريادة الاستراتيجية، نماذج وأبعاد الريادة الاستراتيجية، تجارب الجامعات حو الريادة الاستراتيجية والمعوقات التي تواجهها)

ثم بعد لك حين جاء الفصل الثالث الذي تناول الجانب النظري لإدارة المواهب والذي هو عبارة عن المتغير المستقل محل الدراسة، والذي اشتمل على ثلاث مباحث أساسية هي (ماهية إدارة المواهب، أبعاد وخطوات إدارة المواهب وتصنيفاتها، استراتيجيات وعوامل نجاح إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها).

أخيرا يليها الفصل الرابع الذي يلخص الجانب التطبيقي لعرض وتحليل نتائج التطبيقية واختبار الفرضيات، والذي يشمل أربعة مباحث رئيسية وهي كالتالي (التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الطريقة والإجراءات والتي تتكون من حدود ومجتمع الدراسة، عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أداة ومصادر جمع البيانات والمعلومات للدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وصدق وثبات أداة الدراسة، نتائج التحليل الاحصائي للدراسة، ومناقشة وتفسير النتائج).

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى معرفة الإطار المنهجي للدراسة والتي تضمنت إشكالية الدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين، حيث قدمنا أولاً مجموعة من الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب، ثم المجموعة الثانية من الدراسات المتعلقة بالريادة الاستراتيجية، لنقوم بعدها بالتعليق على هاته الدراسات وتبيان ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها، ثم تعرفنا إلى فرضيات الدراسة التي اشتملت ثلاث فرضيات رئيسية متعلقة بإدارة المواهب وابعادها والريادة الاستراتيجية، وتضمن كل من هذا الفصل أهداف وأهمية وحدود البحث، ليكون آخر عنصر هو نظرة شاملة على العناصر الأساسية في الجانب النظري والتطبيقي ألا وهو هيكل الدراسة.

الفصل الثاني:

الريادة الإستراتيجية_تأطير

نظري_

تمهيد

اتسع نطاق استخدام مفهوم الريادة من قبل المؤسسات وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصر حيوي ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به، وتطور استخدام الريادة ليشمل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الوجه المقابل لها، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو خلق الرفاهية، لذلك ظهر التداخل بين الإدارة الاستراتيجية والنشاط الريادي من خلال دمج الإدارة الاستراتيجية في مختلف أعمال الابتكار والإبداع التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، فضلا عن ما تضيفه من دعم الشراكة الاستراتيجية والموارد والتعليم في مجال الصناعة. من هذا المنطلق سوف نتطرق إلى إعطاء صورة واضحة عن الريادة الاستراتيجية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى

03 مباحث رئيسية يتم ذكرها كالتالي:

II-1 : مدخل حول الريادة الاستراتيجية.

II-2 : نماذج وأبعاد الريادة الاستراتيجية.

II-3 : تجارب الجامعات حول الريادة الاستراتيجية والمعوقات التي تواجهها.

II-1. مدخل حول الريادة الاستراتيجية

تعد الريادة من المواضيع الرئيسية التي أدت إلى أحداث تغييرات باهرة في مختلف بيئة العمل في المؤسسات، وتؤدي إلى زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات من خلال استغلال أساليب وفرص الابتكار المتعددة وهذا من أجل تقديم خدمات جديدة داخل المؤسسة وإعطاء حافز للتغيير وإعادة نمط العمل التقليدي إلى نمط عمل حديث ناجح، ومن خلال هذا المحور سوف نتطرق إلى وأبرز العناصر الأساسية للريادة الاستراتيجية ومتطلباتها.

II-1-1. مفهوم الريادة الاستراتيجية وأهميتها

قبل التطرق لمفهوم الريادة الاستراتيجية يجب معرفة مفهوم الريادة أولاً، حيث تباينت آراء الباحثين في تعريفهم وتحديد مفهومها، فهنهم من عرف الريادة على أنها "عملية حركية وذات مخاطر، تتضمن توليفة من راس مال والتكنولوجيا والمهارات البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الاعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجيهها الاقتصادي أو الخدمي (الحيت و الدوري، 2018، صفحة 32).

وهناك من عرف الريادة على أنها القدرة على إنجاز نشاط معين بنجاح وتميز، (الجازي، 2014، صفحة 08)، تم تعريفها أيضاً على أنها نوع مميز من العقول، طريقة فريدة في النظر إلى العالم، نوع ابداعي من المغامرة، وأداة رائعة نحو تحقيق الذات (ماجد أحمد المومني، 2014، صفحة 339).

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الريادة هي "تقديم مبادرات عملية لتحقيق احتياجات المجتمع، من خلال ترجمة الأفكار إلى واقع عملي يمكن استفادة المجتمع منه سواء كانت أشكال الاستفادة أفكار تطبيقية أو منتجات أو غيرها من الأشكال الأخرى".

أما الريادة الاستراتيجية هي الطريقة التي بواسطتها تستطيع المؤسسات ان توجد تغييرا من خلال استغلال الفرص المكتشفة في البيئات المضطربة التي تعل فيها المؤسسة، وإنها تؤكد على أهمية إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي من اجل كسب المزايا التنافسية (شمس الدين، خضر، و طه، 2016، صفحة 38).

وقد عرفها Meulement على أنها "وجهة نظر المؤسسة القائمة على أساس الموارد من خلال توفير الموارد اللازمة لاستثمار فرص النمو من أجل خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها"، كما عرفها Luke على أنها نشاط ريادي يؤدي وفق منظور استراتيجي من شأنه أن يطور خبرة تستند إلى المهارات الجوهرية والموارد بالإفادة من نقل المعرفة (المهارات الجوهرية والموارد) وتطبيقها لتقديم سلع وخدمات أو الدخول إلى أسواق جديدة (دهش جلاب، 2016، الصفحات 37-38).

من خلال ما سبق يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية على أنها الجهد الذي تبذله المؤسسات لاستغلال الفرص المتاحة واستكشاف الابتكارات التي ستكون الأساس لمستقبل المؤسسة التنافسي. وتكمن أهمية الريادة الاستراتيجية في:

- تحقق عملية التنمية الذي يفتح آفاقا جديدة ويكشف عن مهمات متنوعة أمام الإدارات المنظمة، فالإدارة التي لا تتمكن من استقرار المستقبل لا يمكن لها البقاء وحتى المنافسة مع الآخرين لأنه لا ريادة مع السكون.

- يتجلى الفعل الريادي بالقدرة على احتضان المستجدات البيئية والاهتمام بالسلوكيات التي تستهوي نفوس العاملين وتؤمن تآزرهم فالتضحية والصبر والثقة تمثل الضالة المنشودة والهدف الاسمي التي تحقق جوهره العملية الريادية.

- بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية لإقرار توجهات ريادية وأهمية اعتماد أنماط قيادية تتلاءم وتلك التوجهات التي تبحث عن التغيير وتؤمن بالنتائج المترتبة عليها والمساهمة في ولادة أنماط تفكيرية فاعلة ذات توجهات استراتيجية تستقر الاحداث وتحدد الأسباب ومن ثم تنحو باتجاه المعالجات وهذا يعني أن المنظومة الريادية تتسم بأبعد تحترق المحددات وتساهم في ولادة تصورات جديدة (عباس حمادي، 2016، صفحة 136).

II-1-2. أهداف الريادة الاستراتيجية

هناك عدد من الأهداف التي تعكس رؤية المؤسسة وقد تختلف من مؤسسة لأخرى ومن نشاط لآخر، ولكن مع تطور المؤسسة ومحاوله بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وبزيادة الحاجة إلى بناء النظم ووضع السياسات المنظمة، وهذا الأمر يدفع إلى وضع أهداف أخرى في رسالة طويلة المدى والتي تتجلى فيما يلي:

- تحديد أولويات طويلة الاجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة، والعمل على اكتشاف الحاجات غير المشبعة للزبائن والأسواق غير المخدومة واستهدافها لتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى تحقيق أرباح عالية من الاستثمارات الجديدة، والعمل على تطوير منتجات تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمؤسسة.

- تحقيق مركز تنافسي، وتنمية مواردها البشرية الموهوبة، وتعميق الثقافة الريادية الداعمة للرؤية الاستراتيجية، وتعزيز الأنشطة الداعمة للتجديد والابتكار، وتحمل المخاطر من اجل البقاء والتطوير في ظل التغيرات الديناميكية المتسارعة.

- تحسين الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، والتوظيف الذاتي حيث توفر للرياديين مزيد من فرص العمل التي تناسب امكانياتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى زيادة الدخل والنمو الاقتصادي للمؤسسة، والتشجيع على تقديم

خدمات مميزة وذات جودة، ومن جانب آخر يتم التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المقدمة لزيادة سرعة إنجازها، وتوظيف الآخرين في وظائف غالباً ما تكون أفضل لهم (حسن و الملاحسن، 2021، صفحة 44).

II-1-3. فوائد الريادة الاستراتيجية

تتجلى الفوائد التي يمكن جنيها عبر تبني الريادة الاستراتيجية في وجهات نظر الباحثين على أنها:

- جذب المزيد من العوائد الاستثمارية للمشاريع الجديدة.
- استكشاف وتطوير خدمات المؤسسة ومنتجاتها الجديدة.
- انشاء التحالفات مع المؤسسات المحلية والدولية.
- تطوير الكفاءة والفاعلية لغرض إدارة سلاسل القيمة.
- تعيين المرشحين المحتملين من المؤسسات الأخرى لغرض القيام بالتحالفات.
- تحفيز مواهب المؤسسة الداخلية لغرض ضمان الاستمرارية في العمل (ضاحي، 2020، صفحة 70).
- تساعد المؤسسات والرياديين بأن يمارسوا نشاطاتهم بدون منافس لأنهم سوف يجدون موارد فريدة ذات قيمة خلقة للمجتمع.
- تعتبر عملية يتم من خلالها تبني ونشر والتجديد على جميع المستويات الإدارية عبر المؤسسة، حيث تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها أعمال وأسلوب المؤسسة بأكملها.
- تعتبر الموازنة بين الريادة والإدارة الاستراتيجية سيساعد المؤسسة على تجنب إشكالية الإفراط في أخذ أنشطة ذات مخاطرة وتمنع الخمول الذاتي عبر الإضافات المتكررة على المزايا الحالية.
- تتجلى كذلك في تحقيق الميزة التنافسية عبر تحقيق التوازن بين الريادة والإدارة الاستراتيجية (أبو جوبفل، 2018، صفحة 42)

هناك منافع عديدة للريادة الاستراتيجية تحقق الأرباح والاستمرار في الميزة التنافسية لمؤسسات ومنظمات الأعمال، ويمكن تلخيصها في عدة نقاط:

- **الربح:** عبر التحرر من قيود الرتب المعيارية للعمل الوظيفي التقليدي والانتقال للعمل الريادي الاستراتيجي.

-الاستقلالية: من خلال التحرر من الإشراف وقواعد المؤسسات البيروقراطية.

-الأمان مدى الحياة: عن طريق التحرر من الروتين، التعب، الملل، ضغوط العمل (علي سلمي صرصور، 2008، صفحة 26).

II -2. نماذج وأبعاد الريادة الاستراتيجية

II -2-1. نماذج الريادة الاستراتيجية

ظهرت عدة نماذج تناولت عملية الريادة الاستراتيجية من زوايا وأبعاد مختلفة تبعاً لما يحدث في البيئة المحيطة وهي كالتالي (الجازي، 2014، الصفحات 16-18)

1- نموذج الاختيار الاستراتيجي: تعتبر عملية تحويلية تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية المحيطة بها، كذلك يمكن اختيار البدائل من خلال الأساليب الفكرية المدروسة مسبقاً، وهذا الأمر يجعلها مستعدة للتأقلم مع ما يستجد من تغيير.

2- نموذج التكيف البيئي: يهتم هذا النموذج بالمنافسة أي المواقف التنافسية التي تقوم عليها المؤسسات، فمنشأة الأعمال هنا تتبنى التغيير الحاصل في البيئة، وهنا تقف محدودية الموارد في المنشأة التي تسعى لتبنيها التغيير، كذلك نجد ان المؤسسات المسيطرة تعتبر محدد رئيسي قد يؤثر بدرجة كبيرة على التغيير إلى سيحصل ويعتبر تهديد لموقفها التنافسي وخروجها من السوق،

3- نموذج علم التعقيد: تم الاعتقاد على أن عملية الريادة الاستراتيجية وصياغتها هي عملية معقدة أكثر من كونها خطوات متتابعة والفرضية التي تقوم عليها، ونجد أن منظمات الأعمال تتواجد في بيئة تحتوي على متغيرات لا خطية وتواجه مفاجئات لا تفسر لها وغير متوقعة الحدوث، بالإضافة إلى كثرة المتغيرات المعقدة التي تحتاج المؤسسة هنا إلى أساليب جديدة غير تقليدية لمواجهة الواقع المعقد، من هذا المنبر ظهر نماذج ثلاث نماذج للتخطيط الاستراتيجي يمكن للإدارة العليا استخدامها في رسم استراتيجياتها المستقبلية، وهذه النماذج هي:

أ-النموذج المعياري: أي عملية الريادة الاستراتيجية تعتبر عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متواصلة لتشكيل بدائل استراتيجية من أجل تحقيق الأهداف، ويقوم بها النموذج على الافتراض الأساسي، حيث نجد ان هدف منظمات هو الرفع من القيمة السوقية الحالية وزيادة الإيرادات المستقبلية من خلال تلبية رغبات الزبائن الحاليين وفي المستقبل مع مراعاة تجنب المنافسة قدر الإمكان.

ب- نموذج التعلم: جاء هذا النموذج كرد فعل للنموذج المعياري، حيث اعتبر ان الاستراتيجية قد تنبثق إلى حيز الوجود، وقد يكون ليس نتاج مراحل متتابعة للتخطيط الاستراتيجي، والجدير هنا ان النموذج لم ينف وجود استراتيجيات معيارية بل يؤكد على وجود استراتيجيات منبثقة غير مخطط لها مسبقا ناتجة عن عوامل تتعلق باتجاهات سوق والمنافسة، بالرغم من الانتقاد الذي يقدمه هذا النموذج الا انه لم يأت بالبديل.

4- نموذج الرفع الاستراتيجي: يعني هذا النموذج تكثيف جهود المؤسسة لتحقيق الطموح الاستراتيجي مع التركيز على البحث والتطوير في مشاريع تحقق الريادة والصدارة للمؤسسة، كما يقوم هذا النموذج على استخدام الكفاءة والعمل على تقصير الفترة الزمنية بين استثمار المؤسسة لمواردها واسترجاعها.

من خلال ما سبق نستنتج أن نماذج الريادة الاستراتيجية تقوم على المؤسسة في حد ذاتها، حيث نجد ان نموذج الاختيار الاستراتيجي اعتبر ان العملية التي تقوم عليها المؤسسة ناتجة من خلال تحليل عقلي وضمن خطوات متسلسلة لتطوير البديل الاستراتيجي. أما نموذج التكيف البيئي، اعتمد على استخدام التحليل العقلي في تطوير الاستراتيجيات، اما النموذج الثالث، فقد أكد على وجود كفاءات تنطلق من خلالها العملية، وتقوم هاته العملية على الرفع الاستراتيجي لموارد المؤسسة.

II -2-2. مستويات الريادة الاستراتيجية

توجد أربعة مستويات للريادة الاستراتيجية وهي كالتالي: (الجازي، 2014، الصفحات 11-12)

1- استراتيجية على مستوى المنظمة: وهي تتعلق بالأمر الاجمالية والنطاق المتعلق بالمؤسسة وكيف

سيتم إضافة قيمة جديدة للأجزاء المختلفة (وحدات الاعمال) في المؤسسة.

2- استراتيجية على مستوى وحدة الاعمال: وهي التي تتعلق بكيفية ان تنجح منظمات الاعمال في

المنافسة في الأسواق المميزة للسلع والخدمات والتي تختلف من وحدة اعمال إلى أخرى.

3- استراتيجية على مستوى الاعمال: وهي تتعلق بكيفية أن أجزاء مكونات المؤسسات تقوم بالتوصيل

بكفاءة فيما يتعلق بالشركة واستراتيجيات مستوى الأعمال في ظل المصادر والعمليات والأفراد.

4- استراتيجية على مستوى الريادة: هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المؤسسات على الابداع

والابتكار، والتفرد. واخذ المخاطر والمبادرة وكلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات، واخذ المسؤولية

عن هذه القرارات.

II-2-3. أبعاد الريادة الاستراتيجية

حدد الباحثون والمختصون في الفكر الإداري عدة أبعاد للريادة الاستراتيجية اتفق بعضهم على مجموعة أبعاد، واختلفوا مع الآخر في بعضها ومنهم من يستبعد أو يضيف بعض الأبعاد، وتم الاتفاق على أربعة أبعاد هي: (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي)

1- القيادة الريادية: هناك عناصر مشتركة بين القيادة والريادة وهي (الرؤية والابداع، القيادة الذاتية، والاعتماد على المخاطر) وان هذا الاشتراك بين العناصر يجعل القيادة الريادية هي عملية متكاملة تمر بسلسلة من المراحل قبل البدء بالمشروع واثناه وعند اظهارها من خلال تقييم الفرص، وتحسين المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتشخيص امكانياتها والحصول على الموارد المطلوبة لتحقيق الإدارة أهدافها كمرحلة نهائية، بالتالي ان القيادة الريادية تركز على الفرصة والبناء والابتكار في ظل الاستثمارات المرحلية والاتصالات الشخصية العميقة وفق استراتيجية متوسطة المدى (شمس الدين، خضر، و طه، 2016، صفحة 388).

2- العقلية الريادية: يعد العقل الريادي ظاهرة فردية أو جماعية، وذات أهمية للمديرين والعاملين في المؤسسات للتفكير والعمل رياديا، ويوصف العقل الريادي بانه للتفكير بالعمل الذي يركز ويحقق فوائد في ظل ظروف عدم التأكد، اذ يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وإيجاد الثروة وتتمحور مضامين العقلية الريادية حول استشراق المستقبل خلال استشعار الفرص الريادية وتمييزها بهدف استثمارها وتحويلها إلى ميزات تنافسية متفردة من قبل المنافسين، وتفعيل سلوكيات البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة من خلال دمجها وصولاً إلى ميزات واستثمار للتأكد في بيئة الاعمال المعاصرة بتقديم خدمات تنافسية للمستفيدين الحاليين والمرقبين (أبو جوفيل، 2018، صفحة 49).

3- الثقافة الريادية: وهي البيئة أو المناخ التي تساعد على تشجيع الأفكار والابداع والتي تتمثل بالتجربة والمخاطرة ومشاركة العاملين في عمليات تطوير المؤسسة، حيث تشجع على التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل، والتشجيع والتحفيز للاستمرار بالإبداع وجعل عملية التغيير المحرك الموجه نحو الفرص المتاحة. ان الثقافة الريادة تتضمن العمل في بيئة غير مؤكدة وسريعة التغيير والبحث عن الفرص والتنافسية العالية، حيث تعمل على تعزيز السلوك الريادي في المؤسسة وتركز على الفرص والتحديات، بالإضافة إلى انها تعتمد على تحليل SWOT في تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي تمثل أدوات تحليل الإدارة الاستراتيجية.

4- إدارة الموارد بشكل استراتيجي: ان إدارة الموارد بالشكل الاستراتيجي من قبل القيادات الريادية في المؤسسة يؤدي إلى تطوير وتكامل البحث عن الفرص المتاحة والاقتراب من تحقيق التمايز، وحيث المؤسسات الريادية مطالبة بتحقيق التوازن بين البحث عن الفرص والبحث عن الميزة وان الريادة تتطلب مرونة وحدائة، في حين ان إدارة القسم الاستراتيجي يتطلب الاستقرار وإمكانية التنبؤ، اذ تسعى

المؤسسات الريادية إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية أو البحث عن موارد جديدة لتستفيد منها في الابداع والابتكار وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية (عبد الله، 2020، الصفحات 242-244).

II-3. تجارب الجامعات حول الريادة الاستراتيجية والمعوقات التي تواجهها

II-3-1. تجارب الريادة الاستراتيجية في الجامعات

تعتبر الجامعات إحدى المؤسسات الأكثر حاجة للتغيير، في ظل التغيرات المتسارعة بشكل متلاحق، الأمر الذي يحتاج منها تبني استراتيجيات ريادية تدعم الابتكار والابداع من خلال تنظيم مشاريع تمكنها من التنافس على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وترتقي بها إلى درجة العالمية.

وللريادة الاستراتيجية إمكانية تقديم ما يسمى بالتجدد المستدام على شكل سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها تقدم تواجدا أكبر في السوق، وتجذب مستفيدين جديدا، وقد ترى أنها تفتح على سبيل المثال مقار جامعية جديدة وتعمل في أسواق جديدة وبرامج جديدة، وفي أنماط جديدة مثل النمط الإلكتروني الذي يقدم مستفيدين جدد بالكامل (آل ناصر القحطاني، 2015، صفحة 256).

لقد وصف كلارك (جامعات الريادة الاستراتيجية) بأنها الجامعات القائمة على المبادرات الاستراتيجية التنظيمية، وأنها ليست الجامعات التي قامت بالتضحية بتفوقها الأكاديمي من أجل تنفيذ توجيهات السياسيين، ولكنها جامعات تقوم بالمبادرة والمجازفة من أجل الثراء العلمي وتوليد موارد مالية ذاتية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي وتعزيزه، ومن دراسته لهذه الحالات استخلص كلارك خمسة عناصر أساسية للريادة الاستراتيجية في الجامعات، وأكد بوضوح أن العناصر بحاجة إلى الارتباط، والتفاعل سويا لتقديم أسلوب ريادي حقيقي وتحديد النتائج للجامعة، وهذه العناصر هي: نظام اداري فاعل، قاعدة مالية متنوعة تضمن الاستقلالية، توسع وتطوير المحيط الإنمائي وتعزيزه، تكوين وحدات أكاديمية، توافر ثقافة ريادية متكاملة (أبو جوفيل، 2018، صفحة 45).

II-3-2. معوقات الريادة الاستراتيجية

هناك خمسة معوقات للريادة الاستراتيجية ويمكن ذكرها كالتالي:

1- الأنظمة: الأنظمة التي تم تأسيسها قد لا يكون هناك أحد مستعد أو يرغب بها بسبب قصورها في

مواجهة

التغيير، الحالات والأوضاع الأبعد (الإضافية) للأعمال تتطلب وتحكم وجود أنظمة مفهومة وواضحة. الأمر الذي يجعل الفرد غير راضٍ أو راغب بتلك الأنظمة لمواجهة التغيير وتحقيق الريادة الاستراتيجية.

2- الهياكل: توازن طبيعة التدرج أو التسلسل التنظيمي المؤسسات الكبيرة لن يؤدي إلى سلوك ريادي مع تباعد المسافة بين مستويات الإدارة العليا والمستويات الأدنى للقوى العاملة.

3- السياسات والإجراءات: تبيين الإجراءات والسياسات من شكلها الخارجي بشكل وصريح على متطلبات التخطيط التي تفرضها الإدارة رسمياً وتقود إلى توليد شعور بالكبت والإحباط لروح المبادرة الجديدة.

4- الثقافة: الحواجز في الغالب تؤدي إلى أصل ونشأة الفرد الجديدة بالاهتمام التي تؤدي إلى اختلافات بين ثقافات المؤسسة التقليدية الناشئة في المؤسسات وثقافة الريادي.

5- التوجه الاستراتيجي: يمكن التعرف على أفكار الإدارة التي تكون بعيدة وغير واضحة من خلال أسلوب أو نمط الابداع للتوقعات والاحتمالات التي تفكر وترغب بها المؤسسة وتفترضها (الياسري و عبد حسين، 2015، صفحة 11)

خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا لهذا الفصل نجد أنه ينبغي على المؤسسة أن تربط الإدارة الاستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة، فاستخدام هذه العناصر ينمي الثقافة التنظيمية للمؤسسة لأنه إذا كان بحوزة المؤسسة ثقافة الابتكار وروح المبادرة والمخاطرة فسوف يؤثر ذلك إيجاباً على السياسة العامة، كما أن كثافة المشاريع والشراكة يتأثر باستراتيجية المؤسسة ومزاياها تنافسية، هذا بالإضافة إلى ضرورة صياغة رؤيا ذات توجه ريادي من اجل تحقيق استدامة في قدراتها التنافسية وتحقيق شراكة من خلال دعم التحالف الاستراتيجي.

وفي الأخير يمكن القول أن نجاح الريادية الاستراتيجية يتوقف على مدى نجاح الريادي الاستراتيجي على بناء الرؤيا ذات الأبعاد الاستراتيجية وبعد النظر؛ لذا ينبغي على كل المؤسسات التي تطمح للريادية أن تتبنى التوجه الريادي في إدارتها الاستراتيجية جنباً إلى جنب ونوع القدرات التنافسية والإمكانيات البشرية والمادية.

الفصل الثالث:

إدارة المواهب_ تأطير نظري_

تمهيد

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصراً هاماً وحاسماً في إدارة المؤسسة، والاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عائداً كبيراً مادياً واستراتيجياً أمام المنافسين، ويدرك مديرون أن الموهبة المنسحبة من المؤسسة نتيجة الفشل في استثمارها، تعطى ميزة نسبية لتفوق المنافسين. ومن الخطأ أن يستمر اعتقاد البعض الخاطئ أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة، ولكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب، ومن هذا المبدأ سوف نقوم بإعطاء لمحة حول إدارة المواهب المباحث، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية وهي كالتالي:

III-1 : ماهية إدارة المواهب.

III-2 : أبعاد وخطوات إدارة المواهب وتصنيفاتها.

III-3 : استراتيجيات وعوامل نجاح إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها.

III-1. ماهية إدارة المواهب

على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المواهب في العديد من المؤسسات، فهي تعد ميزة حرجة للمؤسسات الحديثة، وقاعدة أساسية لتطورها وازدهارها، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة متابعة الأفراد الموهوبين لغرض جذبهم كخبرات متطورة حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة منها بشكل كبير في رفع مستوى أدائها، وبسبب توسع الاقتصاد العالمي وتحديات الموهبة، ازدادت الحاجة إلى القوى العاملة الماهرة ما أدى إلى دفع العديد من المؤسسات إلى الاهتمام بإدارة المواهب لمواجهة تلك التحديات، ومن خلال هذا المبدأ سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والاهداف التي تسعة المؤسسات لتحقيقها من خلال استقطاب هاته المواهب ونشرها داخل المؤسسة.

III-1-1. مفهوم إدارة المواهب وأهميتها

قبل توضيح مفهوم إدارة الموهبة لابد من تعريف الموهبة حيث عرفت على أنها: "الشخص الذي لديه قدرة غير عادية فطرية او مكتسبة لعمل شيء مبدع وبارز" (كاظم متعب، 2013، صفحة 258).

وهناك من عرفها على أنها القيمة النادرة التي يصعب تقليدها ولكن لها خصائص محددة وإنها ليست دائما واضحة (كريم حسن و عبد ابراهيم خليل، 2018، صفحة 162) أو هي مجموعة من المقدرات التي يمتلكها الفرد وتشمل المعرفة والخبرة والمهارة وكل المقدرات التي يمتلكها من اجل الاستخدام في تطوير العمل وجعل الأداء فيه عاليا يصب في صالح المؤسسة لتكون موهوبة (حسين فخري، 2018، صفحة 246)، وهناك من عرفها على أنها: "مجموعة من المهارات المتميزة التي يمتلكها الفرد، حيث تقوم المؤسسة ببذل جهد كبير لجذب هذه المواهب والاحتفاظ بها وجعلها أكثر فعالية في إطار الأعمال التي تكون داخل المؤسسة" (Cécile & Maurice, 2010, p. 56).

بناء على ما تقدم، يتضح أن الموهبة أو المواهب هم الأفراد الذين لديهم قدرات تمكنهم من أن يحدثوا فرقا في أداء المؤسسة بصفة مباشرة، أو من خلال تقديم مستوى كبير من الأداء يعطي نتيجة على المدى البعيد.

تعرف إدارة الموهبة على أنها: مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوفرة في المؤسسة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة اخرى، والعمل للمحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي (نوري الحمداي، 2018، صفحة 283).

تعرف كذلك بأنها: عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة راس مال البشري التي يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب (وجذب) العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل مؤسسة ما، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعياً للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة والتأثير من خلالها على الآخرين (كاظم حمود، 2013، الصفحات 27-28).

أو هي عبارة على أنها عملية استقطاب وتطوير والمحافظة على الإمكانيات والقدرات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة واستغلالها بالشكل الصحيح ونشرها وتعميمها على الآخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك لها (حاتم خضير العبيدي و مطلق حميد التميمي، 2017، صفحة 99) هناك من عرفها على "أنها مزيج من العمليات والممارسات والأنشطة التي تستخدم في توظيف الأشخاص، وتحديد مهامهم وإدارة أدائهم الوظيفي، وتدريبهم وتطويرهم والمحافظة على هذه المواهب من خلال تحفيزهم (Kiril, 2015, p. 17).

وبرأي (David , G.Collings) إدارة المواهب هي قيام المؤسسة بجذب الموظفين الموهوبين الرئيسيين عن طريق اختيارهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم " (David G, 2009, p. 24).

بناء على ما تقدم، يمكننا القول أن إدارة المواهب عملية متكاملة تشمل جذب الأفراد ذوي المهارات العالية، ودعمهم وتطويرهم من أجل الاحتفاظ بهم والاستفادة من موهبتهم داخل المؤسسة، ضمن خطط واضحة تسعى لرفع من مستوى أداء المؤسسة.

عندما تلبى أي مؤسسة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها. وتظهر أهمية إدارة الموهوبين من حيث:

1-التكاليف: تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب كبيرة، لأنها ليست متاحة بحرية في السوق هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على هذه المواهب.

2-المخاطرة: على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية، لكن هناك دائماً خطر على أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ مهامهم كما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم بذلك.

3-خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة: يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المؤسسة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المؤسسة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المؤسسات يفقد عملائها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب (عبد الفتاح منقل، 2021، الصفحات 24-25).

إضافة إلى أهمية ممارسة إدارة المواهب تتبع من أن الافراد الموهوبين لديهم قدرة استراتيجية يمكن أن تزيد من القدرة الإنتاجية وبكفاءة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية والإنتاجية ومن خلال هذه السياسات يتم تحفيز الافراد المنظومون حديثا ليكونوا أكثر حماس ونشاط وجعل هذه العملية واجبة على الجميع (خلدون عطا، 2021، صفحة 93)

وأشار بعض الباحثين على أهمية إدارة المواهب تكمن كما يلي:

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة-استكشاف الطاقات الكامنة.
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- المحافظة على المواهب وضمن مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة.
- مساعدة الافراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية (كافي، 2016، الصفحات 94-95).

III-1-2. أهداف إدارة المواهب والفوائد المحققة من تطبيقها

تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق الأهداف التالية:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من اجل تحسين الأداء والاستفادة من الموظفين، مع دعم ابتكاراتهم واشراكهم في عمليات صنع القرارات الإدارية.
- تهدف إلى تحسين أساليب جذب الموهوبين من اجل العمل في الشركات وتطوير الاستراتيجيات المتبعة لتطوير المواهب التي تتمثل في استحداث البرامج التدريبية وعقد الاجتماعات التي تساهم في تبادل المعرفة والخبرات.
- توفير بيئة عمل مناسبة ومريحة تلائم طبيعة عمل الموظفين مع مراعاة احتياجاتهم ومتطلباتهم مع توفير كافة طرق السلامة والأمان.
- تحرص إدارة المواهب على تعزيز مواهب وقدرات موظفيها من خلال ادراج برامج تدريبية وتطويرية تساعد على تنمية الفكر الابتكاري والمبدع لدى الموظفين وتمكنهم من تعلم أساليب دمج الموهبة بأهداف عمل

الشركة وعمليات الأداء والإنتاج، وهذا الأمر يضمن جودة الأداء والمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء مما يزيد من فرص الابتكار والابداع والحصول على أعلى مراكز التنافس.

- وضع خطط لجذب الموظفين الموهوبين مع توفير بيئة مناسبة مع مراعاة الراحة النفسية والصحية لضمان بقائهم وعدم انتقالهم لشركات المنافسة (نزال، 2016، صفحة 39).

نجد أن العديد من المؤسسات عند قيامها بتطبيق برنامج إدارة المواهب تحقق فوائد عديدة نذكر منها:

- الدعم الفاعل لتخطيط قوة العمل وزيادة انتاجية الموظفين.

- دعم جهود ومشاركة العاملين مع التركيز على انسجام عمل الموظف مع الاهداف التنظيمية.

- التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة ودعم استمرارية الاعمال مع الحفاظ على تطوير المسار المهني وبرامج ادارة العاملين.

من خلال استثمار تلك الفوائد ستزداد انتاجية الرؤوسين، وستتحقق الموائمة بين الاهداف التنظيمية وادوار الرؤوسين، وستتضح جهود فرق العمل، من خلال التركيز في تحقيق التميز في الخدمة المقدمة، وبالتالي نضمن العمل المستمر، وتطوير برامج ادارة الرؤوسين (حمد، الصفحات 14-15)

III-1-3. مبادئ إدارة المواهب

هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة، وهي التي تتعلق بدارة المواهب وهي (عبد الفتاح رضوان، 2018، صفحة 31):

- لكي تتفوق المؤسسة التي تعمل فيها أو تمتلكها على المنافسين، ليس أمامك إلا أن تزيد استثماراتك في الموهوبين من حيث الكم والكيف.

- على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.

- يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المؤسسة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.

- كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أماناً عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب.

-الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.

-يحتاج الموهوبين لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

III -2. أبعاد وخطوات إدارة المواهب وتصنيفاتها داخل المنظمات

III -2- 1. أبعاد إدارة المواهب

لقد تناولت العديد من الدراسات ذات العلاقة أبعاد إدارة المواهب، وأشارت هذه الدراسات إلى أنواع مختلفة من هذه الأبعاد، حيث كان هناك اختلاف كبير من طرف الباحثين فيما يلي يتم عرض لأبرز تلك الأبعاد التي اشتملت عليها هذه الدراسات والتي حاولت هذه الدراسة الاستفادة منها في بناء أبعادها وهي على النحو التالي:

1-تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة: ويتم ذلك من خلال وضع الخطط الاستراتيجية للاحتياجات الحالية والمستقبلية لأوضاع الجامعات، على أن تجعل الجامعة استقطاب ذوي المهارات العالية جزءاً من أهدافها الاستراتيجية، كما تعمل الجامعة على جذب المواهب وتحديد الخبرات المطلوبة اللازمة لتحقيق تلك الاستراتيجيات بما يكفل للجامعة البقاء والمنافسة وبناء الميزة التنافسية لها من خلال التوصيف الدقيق للمهام والقدرات المطلوبة والعمل على توفيرها، ومن ثم العمل من خلال الخطط التنفيذية على استقطاب تلك المواهب (اللوكان، 2020، صفحة 79).

2-الاحتفاظ بالموهبة: يتم الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، هناك مجموعة من العوامل التي تدفع المؤسسات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلاً التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص للتوظيف خارج المؤسسة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل، وتوجد افتراضات عدة من الممكن أن تساعد إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموهبة منها، أن يعمل الأفراد بشكل أفضل ليس من أجل الأموال وإنما عندما يشعرون بأن جهدهم له أثر في نجاح المؤسسة مدعوم من قبل استراتيجياتها، وتستطيع المؤسسة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر الاعتبار العناية بالأنشطة الآتية: تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركوا بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها، تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي واحساس بالانتماء للمؤسسة، ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم، تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة (ولي، 2021، صفحة 44).

3- تنمية وتطوير المواهب: يكون ذلك من خلال اشراك المواهب بالدورات التدريبية المتخصصة، وبث روح المنافسة بين العاملين بهدف تطوير الذات، وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق ما لديهم من ابداع شخصي، والاهتمام بالتطوير الشخصي لهم لتحقيق التكيف الوظيفي (اللوكان، 2020، صفحة 80).

4- إدارة الأداء: تهدف المؤسسات من خلال إدارة الأداء إلى تحليل العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية وذلك من اجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة في الوقت الحالي وفي المستقبل، وإدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد المدير من أن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وأن هنالك ثلاث أغراض تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق إدارة الأداء هي الغرض الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل، والغرض الإداري على مستوى الافراد العاملين في المؤسسة وهنالك اهداف تسعى لتحقيقها إدارة الأداء وتتمثل برفع النتائج وبناء الإمكانيات والعمل على رفع أهمية الاداء (حمد، صفحة 15).

III- 2- 2. خطوات إدارة المواهب

هناك العديد من الخطوات التي تتداخل وتكاد تتفق فيما بينها على العديد من الأسس لضمان نجاح المؤسسات، ومن أجل تطبيقه تم استخلاص بعض من هاته الخطوات والتي تندرج كالتالي:

1- تحديد واكتشاف الموهوبين من خلال وضع استراتيجيات من الاجل الكشف عن هاته المواهب مع تحديد سمات الافراد الموهوبين التي تربط بيئة عملهم.

2- تحديد الوظائف المهمة وهذا يعني عل المؤسسة أن تحدد الوظائف التي تأثر بنشاطها عند غياب بعض المديرين مع تحديد القرارات السابقة التي شارك واتخذها الافراد الإداريين فيها.

3- تطوير الجوانب المهمة في المؤسسة من خلال التركيز الفعال على المهام الفعلية مع تكليف العاملين الإداريين بالمهام الجديدة والمبتكرة وممارسة نظام التوجه وتغيير الوظائف وبرامج التعليم المستمر.

4- تأهيل العاملين بالمنظمة وذلك من جلال التطوير المستمر للأفراد الموهوبين داخل المؤسسة وخارجها. (مرفت صالح، 2008، الصفحات 401-403).

III- 2- 3. تصنيف المواهب داخل المنظمة

تصنف المواهب المتوفرة لدى المؤسسات إلى أربعة أصناف وفق مستوى المسؤولية وهي:

1- مواهب القيادة: يتواجد هذا النوع من الموهوبين في أعلى الهرم الإداري وهم القادة الموهوبين الذين لديهم السلطة لوضع واعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة.

2- المواهب الأساسية: يعد هذا النوع من المواهب، من المواهب الأساسية، حيث يكون فيها:

أ- وجود منافسة بين الأفراد العاملين على مستوى الأداء لذلك يعتبر هذا النوع من المواهب مهم جدا للمؤسسة نظرا لما يتمتع به الموهوبون من قدرات وما يمتلكون من رؤية وتصور للمستقبل.

ب- لدى الأفراد العاملين ضمن هذا النوع القدرة على تحمل المسؤولية.

3- المواهب الجوهرية: يحتوي هذا النوع من التصنيف على ما يلي: (الأفراد الذين يقومون بإنجاز الأعمال الأساسية، الأفراد الذين يقومون بتنفيذ ما هو مهم بالمدى القصير من دون التركيز على المستقبل، الأفراد الذين يشكلون القوة العاملة الأساسية ضمن بيئة العمل، وهو الأفراد العاملون في الإنتاج والمسؤولون عن التسليم).

4- المواهب الداعمة: هذا النوع من تصنيف المواهب يحتوي على ما يلي: (تنفيذ الأنشطة المرتبطة بدعم المواهب التي تتولى إنجاز الأعمال الأساسية، مهارات الأفراد العاملين داخل هذا النوع تعتبر من المواهب المتوفرة بسهولة ويمكن تغييرها أو إحلالها في غضون أسابيع) (ناصر حسين، موسى فياض، و سلمان حبيب، 2021، صفحة 134).

III-3. استراتيجيات وعوامل نجاح إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها

III-3-1. استراتيجيات إدارة المواهب

تستخدم إدارة المواهب الاستراتيجيات من اجل التعامل مع البيئة الخارجية التي تحيط بها، من خلال وضع برامج عمل عامة داخل المؤسسة، وتحديد للأهداف واختيار لطرق العمل الأكثر فاعلية مع تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، فالاستراتيجية التي تقوم عليها إدارة المواهب تمثل الصورة العامة لها مع الارتباط بتحديد الأهداف العامة بقراراتها وسياساتها، فيجب على المؤسسة هنا تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع تطويرهم من اجل المحافظة على الموهوبين وتحقيق التلاؤم ما بينهم وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بغية كسب التزامهم وولائهم الوظيفي، هناك عدة خطوات تمر بها استراتيجية إدارة المواهب الناجحة.

-الخطوة الأولى: هي وضع المشاريع وإعادة النظر بها.

-الخطوة الثانية: هي خارطة الطريق إلى المستقبل.

-الخطوة الثالثة: تحليل الفجوة.

-الخطوة الرابعة: تحديد وقت إدارة الأهداف السنوي.

-الخطوة الخامسة: ثقافة وإدارة التغيير (العنزي، سعد، صالح، و أحمد، 2009، صفحة 143).

كما تتضمن استراتيجيات إدارة المواهب تحليل قدرات وامكانيات الموظفين وقياسها الذي يفيد في كيفية التخطيط لتطوير مواهبهم وابتكاراتهم وتفعيل دور المواهب لما يفيد بمصلحة المؤسسات وتحقيق أهدافها، كما تشمل خطط تجديد المواهب واستبدالها بالأكثر كفاءة وفاعلية الذي يساهم ضمان استمرارية المؤسسات وملائمتها لتطوير عمليات الإنتاج والأداء وتلبي احتياجات الأسواق والعملاء المتجددة باستمرار والتي تحتاج إلى أفكار إبداعية وخلاقة بين الفترات (kehinde, 2012).

III-3-2. عوامل نجاح إدارة المواهب في الجامعات

تحدد عوامل نجاح إدارة المواهب في الجامعات فيما يلي:

1- فهم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع معرفة وتحديد دور هاته المواهب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية المواهب من خلال السرعة في التحرك ما بين الخبرة والمهوبة، مع تحديد المسؤولين لتطوير القدرات الإبداعية لدى الموهوبين مع تحديد متطلبات التنافسية للجامعة والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل (مرفت صالح، 2008، صفحة 437).

2 - التصميم الجيد والتطبيق الفعال لنظام إدارة المواهب الذي يتطلب تحديد المهوبة في سياق تنفيذ المهام المهنية، في المقابل التهديدات التي تنتج عن إدارة المواهب عند التوجه إلى مجموعة صغيرة من العاملين أو لمفهوم المساواة الي له ما يبرره وفقا لكل عامل.

3 - تخطيط المواهب ولك من خلال استراتيجية التي تتبناها الجامعة كالتخطيط للموارد المالية والتخطيط التشغيلي أي الجامعة هنا يجب أن تتنبأ بمستقبل الاعمال والمتطلبات البيئية، مع التعديل لاحتياجات العاملين لتلك الظروف، مع تقدير الخسائر الناجمة (أحمد زكي ابراهيم، 2018، صفحة 245).

III-3-3. التحديات التي تواجه إدارة المواهب

اتفق الكثير من الباحثين بأن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المواهب وتعيق تطبيقاتها في المؤسسات وتمثل كالاتي:

- الاحتفاظ بالمهوبة الرئيسية لاسيما في المناطق الوظيفية التي تشكل ندرة المهارات نقطة حرجة.
- المشاكل التي ممكن أن تواجه الدول في مجال التعليم، اذ تؤدي إلى هبوط المهوبة في ذلك البلد.
- هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة، والتي تعيق عملية تطبيق إدارة المهوبة داخل المؤسسة.

- القوى العاملة المعمرة، اذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمؤسسة (سلمان داوود، صفحة 120).

كما نجد أن هناك صعوبات تعرقل طرق تطبيق إدارة المواهب التي حددت مجموعة (McKinsey) في تقارير بينت فيها التحديات السبعة وهي كما يلي:

- عدم تخصيص الوقت الكافي من قبل المدراء لإدارة المواهب.
- عدم تحفيز المؤسسات للتعاون والمشاركة البناءة بالموارد.
- عدم وجود رغبة جديّة لدى المدراء لتطوير قدرات الأفراد ووظائفهم.
- عدم وجود رغبة للمدراء في التمييز بين الافراد (المتميزين، وسط، ضعيف).
- عدم الاهتمام الكافي للإدارة العليا في تطوير إدارة الموهبة.
- عدم وجود موائمة من قبل الإدارة العليا بين استراتيجية إدارة المواهب واستراتيجية الاعمال.
- عدم اهتمام المدراء بالضعف في الأداء الحاصل للأفراد وإن كان ضعفا مزمنًا (علي محيس و عويد عبد الحسين، 2020، صفحة 85).

III-4. العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية

يختلف الباحثون في رؤيتهم لطبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية، فالمبادرات التي تصل بالمؤسسة إلى المؤسسات ذات الأداء العال والفعال وإلى الريادية، تعتمد بشكل كبير على الموظفين الموهوبين فيها، مع اكتشاف المواهب والعمل على الحفاظ عليها، وهذا من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي نحو الريادة. مع السعي لتوظيف الفئات الموهوبة عن طريق تحديد مدى احتياج المؤسسة للمواهب وربطها باستراتيجياتها، بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمؤسسة، ثم البدء باتخاذ خطوات تعمل على ضمان اقتناص الأفراد الفرص للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، لتشجيعهم وتطويرهم وإعطائهم فرصة ليعبروا عن رأيهم مع توفير أفضل الفرص ولنموهم داخل وخارج المؤسسة، أما العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية تكمن في:

- **تخطيط واستقطاب الموارد البشرية:** وذلك من خلال الخطط الاستراتيجية للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، عن طريق جذب المواهب وتحديد الخبرات المطلوبة اللازمة لتحقيق الاستراتيجيات التي تساعد على البقاء والمنافسة والريادة على المدى الطويل.

- تنمية وتطوير المواهب: من خلال تحديد القدرات وتطويرها مع جلب الأفكار الجديدة للقيادات للخروج من الأعمال الروتينية، مما يساعد في تحقيق الأداء المتميز والريادة الإستراتيجية.

- الاحتفاظ بالمواهب: ينبغي على المؤسسة الحرص على الاحتفاظ بالموهوبين من خلال تحفيزهم وتوفير بيئة عمل مناسبة لضمان لبقائهم وهذا يسمح لها بتحقيق الريادة الاستراتيجية.

- إدارة الأداء: من خلال توفير المناخ المناسب للموهوبين لتطبيق مبادراتهم وإشراكهم في عمليات صنع القرار مع دعم نظام يضمن احتواء الموهوبين مع وضع آليات لتقويم أدائهم بهدف اكتشافهم مع تعزيز التغذية الراجعة وهذا يسمح للمؤسسة بتحقيق التفوق والريادة الاستراتيجية.

خلاصة الفصل

يعتبر تطبيق نظام إدارة المواهب باعتباره فلسفة إدارية جديدة، يعد المفتاح الرئيسي لتقدم المؤسسات في العصر الحديث حيث لقيت الكثير من الاهتمام من قبل الكثير من الباحثين، فنجد ان الافراد هم المصدر الرئيسي لتطوير المؤسسات من خلال ابداعهم وتميزهم، وبناءا على ما سبق نستخلص ما يلي:

-ينبغي على المؤسسات على الاهتمام بتحفيز الموهوبين باعتبارهم اشخاص مميزين وتشجيعهم عن طريق زيادة الرواتب والتعويضات غير المباشرة.

- العمل على تدريب العاملين بشكل مستمر، هذا الامر سيؤدي إلى ظهور بعض المواهب التي يمتلكها العاملين ويرجع بالفائدة داخل المؤسسة.

-الحرص على وضع البرامج التدريبية لتطوير الافراد من ذوي المهارات الحالية كجزء من الاهداف الاستراتيجية الكلية للعمل.

-العمل على أن أي مؤسسة مهما كانت لا تخلو من وجود الافراد الموهوبين فيها، لذا يجب أن تهتم بمؤلاء العاملين من خلال محاولة توفير أفضل بيئة عمل لاحتضانهم من منافسيها.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الميدانية واختبار الفرضيات

بعدما أن حاولنا في الفصول السابقة استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بموضوع البحث إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية والاثر الذي تلعبه إدارة المواهب على الريادة الاستراتيجية . سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بجامعة بسكرة، وذلك لدراسة أثر إدارة المواهب على الريادة الاستراتيجية على أرض الواقع، وذلك من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الأساتذة الادريين بجامعة بسكرة، من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها عليهم، وسنتطرق في هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

IV-2. منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

IV-3. نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

IV-4. مناقشة وتفسير النتائج

IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسات التعليم العالي وسيلة مهمة للتطور التكنولوجي العلمي وللمنمو الاقتصادي، الإطارات الكفوة مع اعتبارها أهم مظاهر التقدم والتطور في المجتمع والمدخل الطبيعي لمواكبة العصر. بمستجداته بسرعة مذهلة، ناهيك عن كونه مفتاح التحسس للواقع ومتطلباته الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والحضارية.

IV-1-1. تقديم جامعة محمد خيضر

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، وكغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة بسكرة مهام تكوين الطلبة والإطارات والمساهمة في نشر إنتاج، تحصيل العلم والمعارف وكذا المشاركة في التكوين المتواصل، كما تضطلع الجامعة بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال تامين نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية والمحلية والدولية.

IV-1-2. إنشاء جامعة محمد خيضر بثلاث مراحل

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد الوطنية (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية الثلاث التالي:

__المعهد الوطني للري المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في 18 اوت 1984.

__المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في 05 اوت 1984).

__المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في 18 اوت 1986).

حيث كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية ومالية وبيداغوجية، أين تتكفل بكل هذا هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها ودامت هذه المرحلة من سنة 1984 حيث كان عدد الطلبة 202 يتزايد من عام لآخر إلى غاية أصبح 561 طالب سنة 1992 أين تم إنشاء المركز الجامعي بسكرة.

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

في هذه المرحلة تحولت المعاهد الثلاثة المذكورة سابقا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 92-952 المؤرخ في 07 جويلية 1992، حيث تم افتتاح فروع وتخصصات جديدة منها: معهد العلوم الدقيقة، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الهندسة المدنية، معهد الأدب، وعهد العلوم الاجتماعية ومعهد الإلكترونيك واستمرت هذه المرحلة إلى غاية 1998 حيث تم إعلان المركز الجامعي محمد خيضر بسكرة كجامعة، أما عدد الطلبة في هذه المرحلة يتراوح من 4452 طالب و260 أستاذ و257 موظف.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا)

بعد إعلان جامعة محمد خيضر كجامعة بموجب المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 07 جويلية 1998، تحول المركز الجامعي إلى جامعة والتي تضم 07 معاهد وهي كما يلي:

__ معهد العلوم الدقيقة.

__ معهد الري.

__ معهد العلوم الاقتصادية.

__ معهد الإعلام الآلي.

__ معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

__ معهد الهندسة المعمارية.

__ معهد الكهرباء التقنية.

ثم تحولت إلى كليات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-90 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم رقم 98-219 أصبحت الجامعة تضم 6 كليات وهي:

__ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

__ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

__ كلية الآداب واللغات.

__ كلية العلوم التكنولوجية.

__ كلية الحقوق والعلوم السياسية.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية:

__ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

__ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

__ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

__ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

IV-1-3. الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر

يعتبر الهيكل التنظيمي من اهم محاور التنظيم داخل اي مؤسسة، أنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها، فهو أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة، كما يمثل الهيكل التنظيمي مرجعا أساسيا لمعرفة مختلف الهياكل والمستويات الإدارية بالجامعة.

من خلال الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر نلاحظ أن الجامعة تسيير بهيكل إداري متكون من:

1-رئاسة الجامعة:

تضم هذه الأخيرة تحت سلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة ما يأتي:

1_1 نيابات مديرية الجامعة: التي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وكل نائب مهامه الخاصة وتمثل هذه النيابات في:

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل للشهادات:

تشمل هذه النيابة على مصلحتين هي:

_مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

_مصلحة الشهادات والمعادلات.

وتتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل للشهادات بما يأتي:

_متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المؤسسة من قبل الجامعة.

_السهر على انسجام عروض التكوين عن بعد الذي تنظمه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في

الجامعة.

_السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول به في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.

_مسك القائمة الاسمية للطلبة وتعيينها.

_متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهيل الجامعي والسهر

على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال.

_متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصالات والتظاهرات العلمية:

لا تشمل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصالات والتظاهرات العلمية على المصلحتين هما:

__ مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

__ مصلحة التعاون والتبادل والشراكة.

وتتمثل مهامها فيما يلي:

__ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

__ المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.

__ المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال.

__ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

__ متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة وانسجامها.

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي:

تشمل هذه النيابة على ثالث مصالح هما:

__ مصلحة ما بعد التدرج.

__ مصلحة التأهيل الجامعي.

__ مصلحة البحث العلمي.

وتتمثل مهامها فيما يلي:

متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال

__ متابعة أنشطة البحث لوحدها وخبر البحث، وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.

__ ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.

__ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

__ القيام بكل نشاط من شأنه تتمين نتائج البحث.

نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

تشمل هذه النيابة على:

__ مصلحة الإحصاء والاستشراف.

. __ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:

__ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.

__ القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطالبي للجامعة واقتراح كل إجراء من اجل التكفل

بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.

__ مسك البطايق الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.

__ القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.

__ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

__ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

1_2 الأمانة العامة :

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، التي تتلخص فيما يلي:

__ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

__ تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.

__ ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.

__ السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.

__ وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيته.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

__ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزري لأمن الداخلي.

__ ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.

__ ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل التالية:

المديرية الفرعية لشؤون التكوين والموظفين:

تتكفل المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين:

__ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا اللذين يتولى مدير الجامعة

تعينهم.

__ إعداد وتنفيذ معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون مصالح الجامعة.

__ ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.

تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة وتشمل المصالح التالي:

__ مصلحة مستخدمي الأساتذة.

__ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

__ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية والثقافية:

تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية من مصلحتين هما:

__ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

__ مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ومهام هذه المديرية هي:

__ ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.

__ ترقية الأنشطة الترفيهية.

__ دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

__ القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

وتتكون هذه المديرية بدورها من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، مصلحة مراقبة التسيير والصفقات، وتقوم بالمهام التالية:

__ تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات.

__ متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.

__ تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها.

__ متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات.

__ مسك محاسبة الجامعة.

المديرية الفرعية للوسائل العامة والصيانة:

هذه المديرية هي الأخرى تتكون من ثلاثة مصالح، مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشيف وكغيرها من المديريات تتكفل المديرية الفرعية للوسائل العممة والصيانة من المهام تتمثل فيما يلي:

__ ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير

__ ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة

__ ضمان وصيانة أرشيف الجامعة.

__ ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

__ مسك سجلات الجرد.

1_3 المصالح المشتركة للجامعة:

تتكون المصالح المشتركة للجامعة من عدة مراكز هي:

يشمل هذا المركز فرعين يتمثلان في فرع البرمجة وفرع الصيانة، واللذان يعملان على:

مركز التعليم المكثف للغات:

__ الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات المؤسسة من قبل الجامعة.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

__ سير وصيانة الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات.

__ مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال المتلفز والتعليم عن بعد.

ويتكون من ثلاثة فروع فرع الأنظمة وفرع الشبكات وفرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد، يتكفل هذا المركز بالمهام التالية:

__ استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.

__ استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.

__ متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد ونفيدها.

__ الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.

__ تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

مديرية النشر:

تتكفل مديرية النشر بالمهام التالية:

__ طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.

__ طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.

__ الدعم التقني لتسجيل كل سند سمعي بصري للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

وحدة الطب الوقائي:

وتتكفل بالمهام التالية:

__ ضمان التخطيط الصحية للطلبة.

__ المراقبة الطبية للمستخدمين.

__ تقويم أنشطة الحماية الصحية في الوسط الجامعي.

4-1 المكتبة المركزية

ان المكتبة المركزية للجامعة تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث الببليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه وتختص هذه المكتبات بالمهام التالية:

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- _ اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعاقلة مع مكاتب الكليات والمعاهد.
- _ مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- _ تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- _ مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
- _ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.
- _ وضع الشروط الملائمة للاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- _ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

1_5 الكليات والأقسام

الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة، وتشكل الحلقة الأكاديمية الأوسع في مجال العلم والمعرفة ومن تخصصاتها:

- _ التكوين في التدرج وفيما بعد التدرج.
 - _ القيام بأنشطة البحث العلمي وملتقيات، أيام دراسية وغيرها.
 - _ القيام بنشاط التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- تشكل كل كلية من مجموعة أقسام حيث يمثل كل القسم شعبة او مادة او تخصصا في المادة ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

يكون عميد الكلية مسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمادية بمساعدة:

(نائب المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، أمين عام للكلية، رؤساء الأقسام، مسؤول مكتبة الكلية).

IV-1-4. مهام جامعة محمد خيضر بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فان جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

1_ في مجال التعليم العالي:

_تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

. _تلقي الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث

_المساهمة في انتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

_المشاركة في التكوين المتواصل.

2_ في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

_المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

_ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

_المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

_تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.

_المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

IV-1-5. أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

_تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية أساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين

فئة طلابية بإمكاننا التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

_تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة أهداف التالية:

-ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.

-تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.

-اعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

IV-2. منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

IV-2-1. حدود الدراسة

تتمثل الحدود البشرية في الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-، حيث اقتصر البحث في دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية لدى الأساتذة الإداريين بالجامعة محل الدراسة، وأنجزت الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر -بسكرة- خلال السداسي الثاني لسنة 2023/2022.

IV-2-2. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع البحث المستهدف من الأساتذة الإداريين بجامعة بسكرة، موزعين على رئاسة الجامعة والأمانة العامة ومصلحة الكليات، والبالغ عددهم حوالي 266 أستاذ.

IV-2-3. عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

IV-2-3-1. عينة الدراسة

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 65 موظف اداري، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها 50 استبانة صالحة للتحليل النهائي.

IV-2-3-2. البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول (IV-1): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

العمر	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	58%
	أنثى	21	42%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30 سنة	4	8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	28%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	23	46%
	50 سنة فأكثر	9	18%
	المجموع	50	100%

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

28%	14	أستاذ مساعد	الرتبة العلمي
6%	3	أستاذ محاضر-ب-	
38%	19	أستاذ محاضر-أ-	
28%	14	أستاذ تعليم العالي	
100%	50	المجموع	
62%	31	مساعد رئيس قسم	مجال الوظيفة الحالية
22%	11	رئيس قسم	
8%	4	نائب عميد الكلية	
2%	1	عميد الكلية	
6%	3	نائب مدير الجامعة	
0%	0	مدير الجامعة	
100%	50	المجموع	
30	15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
24	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
24	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
22	11	15 سنة فأكثر	
100%	50	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من خلال جدول (IV-1) أن:

(42%) من افراد عينة البحث هم من إناث، في حين أن (58%) كانت من الذكور اما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الافراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (8%)، بينما نجد نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت نسبتهم (28%)، وفي حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت أعلى نسبة حيث بلغت (46%)، وفي حين وجود افراد من العينة أعمارهم (50 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (18%).

أما متغير الرتبة العلمية للمبحوثين نجد أن الحاصلين على درجة أستاذ مساعد بلغت نسبتهم (28%) اما درجة أستاذ محاضر-ب- قد بلغت نسبتهم (6%)، فكانت أعلى نسبة من نصيب أستاذ محاضر-أ- (38%) وبلغت نسبة أستاذ تعليم العالي (28%)، وعليه فإن جامعة بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين نجد ان اغلبية افراد عينة البحث يعملون في مجال مساعد رئيس قسم بنسبة (62%)، وفي حين ان الذين يعملون في مجال رؤساء الاقسام بلغت نسبتهم (22%)، أما الذين يعملون في مجال نائب عميد الكلية قد بلغت نسبتهم (8%)، وأقل نسبة كانت من صالح الذي يعملون في مجال عميد الكلية حيث بلغت النسبة (2%)، أما مجال نائب مدير الجامعة قد بلغت نسبتهم (6%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد ان (30%) منهم تقل نسبتهم عن 5 سنوات وهي كانت أعلى نسبة، و(24%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد (24%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (22%).

IV-2-4. أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

IV-2-4-1. أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة حيث تم اعدادها بناء على العديد من الدراسات (محمد بن فهاد اللوقان (2020)، فارس شمس الدين، شهاب أحمد خضر وآزاد حسين طه، (2016) وذلك بهدف اختبار العلاقة بين متغيري البحث المتمثلين في إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما: **القسم الاول:** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (50) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: خاص إدارة المواهب، ويحتوي على (27) عبارة موزعة على 4 أبعاد هي: (تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء).

الجزء الثاني: خاص بالريادة الاستراتيجية، ويحتوي على (23) عبارة موزعة على 4 أبعاد هي: (العقل الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الجدول رقم (IV-02) يوضح درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس ليكرت "LiKert" الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran v, 2004, p. 197)

IV-2-4-2-2. مصادر جمع البيانات والمعلومات : يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الاولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بنسخة SPSS.18 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2-البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، وهو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

IV-2-5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحليل اهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V18) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة هي:

1-مقياس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والاجابة على اسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2-تحليل التباين للانحدار: (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3-تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple régression analyses) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، الاحتفاظ المواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء)) على المتغير التابع وهو الريادة الاستراتيجية.

4-معامل الالتواء والتفلطح(The coefficients of Skewness and Kurtosis) : لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا.

5-معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

6- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): يستخدم لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة المواهب بالجامعة محل الدراسة، وكذلك اتجاهاتهم حول الريادة الاستراتيجية والتي تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

7- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

IV-2-6. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution)، تم حساب معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) وكانت مختلف النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-3) يبين معامل الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
تخطيط واستقطاب الموارد البشرية	-1.192	1.847
الاحتفاظ بالمواهب	-0.118	-0.902
تنمية وتطوير المواهب	-0.815	0.183
إدارة الأداء	-0.443	-0.651
العقل الريادي	-0.890	0.984
الثقافة الريادية	-0.201	-0.335
القيادة الريادية	-0.260	0.721
إدارة الموارد استراتيجيا	-0.485	0.549

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن معامل الالتواء لكل المتغير محصور بين (-0.118، -1.192) وهو ينتمي إلى المجال (-3،3)، بينما معامل التفلطح لكل المتغيرات محصور بين (-0.335، 1.847) وهو أقل من (20)، وهذا ما يدل على أن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعد شرطاً أساسياً لاختبار الفرضيات والقيام بتحليل الانحدار لضمان وثوق نتائجه.

IV-2-7. صدق وثبات الاستبانة :

IV-2-7-1. صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي

صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي :

أ. صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين-الأساتذة الجامعيين-المختصين في مجال علوم التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضاً النظر في مدى

كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها محتوى عباراتها، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب. **صدق المحك:** تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرومباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,964) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحوري البحث كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ معامل الصدق (0.934) بالنسبة لتسمية إدارة المواهب، أما الريادة الاستراتيجية فبلغ معامل الصدق (0.948) وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (IV-4): معاملات الثبات والصدق.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معامل الصدق
إدارة المواهب X	27	0.934	0.966
الريادة الاستراتيجية Y	23	0.948	0.973
الاستبانة ككل	50	0.964	0.981

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

IV-2-7-2- ثبات الأداة (Reliability)

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.964) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيري البحث المختلفة مرتفعة أيضاً، فبلغ ما قيمته 0.934 بالنسبة للمتغير إدارة المواهب، أما بالنسبة الريادة الاستراتيجية فبلغ 0.948، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث والاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

IV-3. نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

IV-3-1. تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "إدارة المواهب" و "الريادة الاستراتيجية"، وقد تقرر أن يكون متوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33-أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع"، وتظهر الجداول (3-IV) و (4-IV) تلك النتائج كما يلي:

1-تحليل محور الأول للإجابة عن السؤال التالي :

ما مستوى توفر إدارة المواهب لدى اطارات جامعة محمد خيضر بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-IV)

جدول رقم(5-IV): الاتجاه العام لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المواهب

رقم الفقرة	أبعاد إدارة المواهب وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى التوفر
	أولاً: تخطيط واستقطاب الموارد البشرية	3.245	0.533	1	متوسط
1	يعتبر استقطاب الموارد البشرية ذوي المهارات العالية جزءاً من الأهداف الاستراتيجية للجامعة لتحقيق الريادة.	3.96	0.755	1	مرتفع
2	تجتهد الجامعة على جذب المواهب التي تحقق أهدافها.	3.90	0.814	2	مرتفع
3	تركز الجامعة في مرحلة الاختيار على الأفراد الموهوبين وليس فقط على سنوات الخبرة.	2.98	0.937	6	متوسط
4	تضع الجامعة آليات معينة للكشف عن المواهب الداخلية.	3.04	0.903	5	متوسط
5	تضع الجامعة الموهوبين في الوظائف الرئيسية لديها.	3.34	1.081	3	متوسط
6	تستخدم الجامعة نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية من أجل تقوية الانتماء المؤسسي.	2.74	1.084	8	متوسط
7	تقوم الجامعة بالتمديد للموظف الموهوب عند وصوله سن التقاعد.	3.14	1.069	4	متوسط
8	تضع الجامعة الخطط للتعاقب الوظيفي للمواهب.	2.86	0.833	7	متوسط
	ثانياً: الاحتفاظ بالمواهب	3.231	0.679	2	متوسط
9	تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل ملائمة لإظهار المواهب مع تسخير الموارد المتاحة لضمان بقائهم.	3.24	1.021	5	متوسط

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

متوسط	4	1.120	3.36	تعمل الجامعة على توفير التكنولوجيا اللازمة للموهوبين لزيادة فرص الابداع لديهم.	10
متوسط	1	0.930	3.46	تمنح الجامعة حوافز معنوية لأصحاب الابتكارات والابداعات لتعزيز الثقة بأنفسهم.	11
متوسط	2	0.884	3.44	تلجأ الجامعة لوضع الأشخاص ذوي الخبرة والمهبة لشغل المناصب العليا المهمة.	12
متوسط	3	0.967	3.38	توفر الجامعة برامج التدريب والتطوير المستمر للموهوبين.	13
متوسط	6	1.057	3.16	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموهوبين وتكوين علاقات إيجابية فيما بينهم.	14
متوسط	7	1.052	2.58	تمنح الجامعة مكافآت مادية لأصحاب المواهب لتحفيزهم على البقاء.	15
متوسط	4	0.914	3.156	ثالثا: تنمية وتطوير المواهب	
متوسط	5	1.096	2.94	تشجع الجامعة روح المنافسة بين الموظفين بهدف تطوير الذات.	16
متوسط	2	1.148	3.22	تهتم الجامعة بالتطوير الشخصي للموظفين لتحقيق التكيف الوظيفي.	17
متوسط	1	1.093	3.30	تستفيد الجامعة من الموهوبين لتدريب باقي الموظفين.	18
متوسط	4	1.003	3.12	تشجع الجامعة الموهوبين على الاسهام في تنمية المجتمع المحلي.	19
متوسط	3	1.010	3.20	تحرص الجامعة على إتاحة الفرصة للمنسوبين لتطبيق الابداع الشخصي لديهم.	20
متوسط	3	0.756	3.208	رابعا: إدارة الأداء	
متوسط	5	0.990	3.20	تقوم الجامعة بتوفير المناخ المناسب للموهوبين لتطبيق مبادراتهم.	21
متوسط	1	0.895	3.34	تعمل الجامعة على إيجاد وسائل اتصال فعالة تخدم عمل الموهوبين.	22
متوسط	4	0.840	3.22	تضع الجامعة آليات لتقييم أدائها بهدف اكتشاف الموهوبين داخلها.	23
متوسط	7	1.038	3.06	تدعم الجامعة نظام التغذية الراجعة لتطوير أداء موهوبيها.	24
متوسط	6	1.030	3.14	تحرص الجامعة على اشراك موهوبيها في عمليات صنع القرار باعتبارهم شركاء.	25
متوسط	3	0.960	3.24	تدعم الجامعة نظام يقوم على أساس احتواء الموهوبين.	26
متوسط	2	1.084	3.26	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي لموهوبيها كوسيلة لتحسين أدائهم.	27
متوسط	-	0.604	3.215	إدارة المواهب بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

يتضح من خلال الجدول (IV-5) أن بعد:

1-تخطيط واستقطاب الموارد البشرية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد

عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.245) بانحراف معياري(0.533)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً يتراوح بين المتوسط والمرفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.74-3.96) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين(0.755-1.084)، وتبين هذه النتيجة بأن الجامعة تجتهد لاستقطاب الموارد البشرية الذين لديهم إمكانيات عالية لتحقيق الأهداف المراد وصول إليها.

2-الاحتفاظ بالمواهب: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد (3.231) بانحراف معياري(0.679)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين(2.58-3.46) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين(0.884-1.120)، تدل هذه النتيجة على أن الجامعة تحرص على وضع المهويين في المناصب العليا مع توفير برامج التدريب والتكوين للاحتفاظ بهم لتعزيز الثقة بأنفسهم مع زيادة فرص الابداع لديهم.

3-إدارة الأداء: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3.20) بانحراف معياري(0.756)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبول "متوسطاً" أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.06-3.34) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.840-1.084)، وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على نظام التغذية الراجعة لتطوير أداء المهويين لديها مع توفير الجو الملائم لتطبيق ابداعاتهم.

4-تنمية وتطوير المواهب: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3.156) بانحراف معياري(0.914)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبول "متوسطاً" أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.94-3.30) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.003-1.148)، وهذا ما يدل على أن الجامعة تعتمد على المهويين لتدريب باقي الموظفين مع تشجيع روح المنافسة لتطوير ذاتهم.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات إدارة المواهب مجتمعة(3.215) بانحراف معياري(0.604).

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

2-تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال الثاني:

ما هو مستوى توفر الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا التساؤل يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (IV-6)

جدول (IV-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات محور

الريادة الاستراتيجية

رقم الفقرة	أبعاد الريادة الاستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
أولا: العقل الريادي					
1	لدى القيادة الإدارية للجامعة القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة.	3.78	0.815	1	مرتفع
2	تشجع القيادة الإدارية للجامعة دائما اطارها الوظيفية على طرح الأفكار الإبداعية.	3.72	0.904	4	مرتفع
3	يتسم تفكير القيادة الإدارية للجامعة بالعقلانية والرشد.	3.74	0.694	3	مرتفع
4	تحدد القيادة الإدارية للجامعة الوقت المناسب لإطلاق الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص الريادية.	3.60	0.881	5	متوسط
5	لدى القيادة الإدارية للجامعة رؤية واضحة ودقيقة اتجاه الاستراتيجية التي تتبعها.	3.74	0.922	2	مرتفع
ثانيا: الثقافة الريادية					
06	تشجع القيادة الإدارية للجامعة مواردها الوظيفية بشكل مستمر لإنجاز الاعمال بكفاءة وفعالية.	3.66	0.939	2	مرتفع
07	تتبني القيادة الإدارية للجامعة ثقافة الحوار وبناء السيناريوهات المتعلقة بمستقبلها.	3.56	0.861	6	متوسط
08	تشجع القيادة الإدارية للجامعة اطارها الوظيفية للنظر إلى الأشياء بطرق جديدة.	3.60	0.904	3	متوسط
09	تعتمد القيادة الإدارية للجامعة فرق العمل في انجاز الاعمال المحورية والاستراتيجية.	3.66	0.745	1	مرتفع
10	تشجع القيادة الإدارية للجامعة الافراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة وذلك لتحفيز الابتكار والابداع.	3.58	0.906	4	متوسط

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

متوسط	5	0.951	3.56	تمتلك القيادة الإدارية للجامعة رؤية واضحة للأنشطة التي تقود إلى إبداعها.	11
متوسط	4	0.578	3.580	ثالثا: القيادة الريادية	
متوسط	7	0.851	3.36	تأخذ القيادة الإدارية للجامعة بعين الاعتبار الاخطار التي تتعلق بعملية استغلال فرص النمو.	12
متوسط	4	0.782	3.60	تعتمد القيادة الإدارية للجامعة بكل مشاكلها على أسلوب المناقشة والحوار المفتوح.	13
مرتفع	1	0.886	3.70	تؤدي القيادة الإدارية للجامعة أعمالها بحماس وشغف.	14
متوسط	6	0.839	3.52	لدى القيادة الإدارية للجامعة قدرة كبيرة على إقناع الآخرين لإنجاز الأهداف بفاعلية.	15
مرتفع	2	0.772	3.66	تعمل القيادة الإدارية للجامعة على غرس فلسفة الريادة فيها.	16
متوسط	3	0.802	3.64	تهتم الجامعة بالتطوير الشخصي للموظفين لتحقيق التكيّف الوظيفي.	17
متوسط	5	0.859	3.58	تستفيد الجامعة من الموهوبين لتدريب باقي الموظفين.	18
متوسط	2	0.595	3.632	رابعا: إدارة الموارد استراتيجيا	
متوسط	4	0.787	3.56	تعمل القيادة الإدارية للجامعة على مراجعة وتدقيق مواردها المادية في حالة فقدانها القيمة الأساسية لها.	19
متوسط	5	0.935	3.32	تعيد القيادة الإدارية النظر في الموارد غير المادية في حالة عدم تحقيق هذه الموارد القيمة الأساسية.	20
متوسط	3	0.835	3.58	تقوم القيادة الإدارية بالتحديد الدقيق والتقييم الصحيح لقدراتها.	21
مرتفع	2	0.766	3.84	تطور القيادة الإدارية اطاراتها من خلال توفير التقنيات الحديثة واعداد البحوث.	22
مرتفع	1	0.756	3.86	تمتلك القيادة الإدارية للجامعة تصور لكيفية استخدام مواردها بما يدعم عملية تنفيذ خططها الاستراتيجية	23
متوسط	-	0.576	3.627	الريادة الاستراتيجية بشكل عام.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

يتضح من خلال الجدول (IV-6) أن بُعد:

1-العقل الريادي: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.716) بانحراف معياري (0.702)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد عينة البحث تشكل قبولاً تراوح بين

المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.60-3.78) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.694-0.922)، وهذا ما يدل على أن القيادة الإدارية للجامعة تتابع الفرص الريادية ولديها رؤية واضحة ودقيقة اتجاه الاستراتيجيات والقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة التي تواجهها.

2- إدارة الموارد استراتيجياً: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.632) بانحراف معياري (0.595)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد عينة البحث على عبارات انها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.32-3.86) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.756-0.935)، تدل هذه النتيجة على أن القيادة الإدارية للجامعة يمتلك تصور لكيفية استخدام مواردها بما يدعم عملية تنفيذ خططها الاستراتيجية، وتطور إطاراتها من خلال توفير التقنيات الحديثة وإعداد البحوث.

3- الثقافة الريادية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.603) بانحراف معياري (0.696)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد انها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.56-3.66) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.745-0.951)، تشير هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تعتمد على فرق العمل في انجاز الأعمال المحورية والاستراتيجية وتشجع مواردها البشرية بشكل مستمر لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، وتحفزهم أيضاً على الابتكار والابداع.

4- القيادة الريادية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.580) بانحراف معياري (0.578)، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد انها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.36-3.70) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.772-0.886)، تعمل على غرس فلسفة الريادة داخل الجامعة، ويهتم بالتطوير الشخصي للموظفين بغية تحقيق التكيف الوظيفي، أيضاً تعتمد بحل مشاكلها على أسلوب المناقشة والحوار المفتوح.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الريادة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات الريادة الاستراتيجية مجتمعة (3.627) بانحراف معياري (0.576).

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

IV-3-2. اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على الآتي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة (تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء) على الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (7-IV) يبين ذلك:

الجدول (7-IV) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	12.085	4	3.021	32.294	0.000 ^a
الخطأ	4.210	45	0.094		
المجموع الكلي	16.295	49			

^a ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18 معامل الارتباط $(R) = 0.861$.
معامل تحديد $(R^2) = 0.742$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.294) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو إدارة المواهب في هذا النموذج يفسر ما مقداره 74.2% من المتغيرات الحاصلة في الريادة الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على معامل التحديد (R^2)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، وبهذا نستدل على ملائمة أو صلاحية النموذج المقترح والذي من خلاله نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (8-IV).

الجدول (8-IV) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المواهب في الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة

التباين	B	الخطأ المعياري	Béta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تخطيط واستقطاب الموارد البشرية	0.564	0.124	0.521	4.549	*0.000
الاحتفاظ بالمواهب	0.193	0.094	0.227	2.046	*0.047
تنمية وتطوير المواهب	-0.182	0.070	-0.288	-2.608	*0.012
إدارة الأداء	0.323	0.100	0.423	3.217	*0.002

إدارة المواهب كمجموعة	0.739	0.087	0.774	8.463	0.000*
-----------------------	-------	-------	-------	-------	--------

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (8-IV) ما يلي:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير إدارة المواهب كمجموعة في الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة، حيث بلغت قيمة T (8.463) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.861$) إلى أن هناك ارتباط موجب قوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير إدارة المواهب (74.2%) من التباين في مستوى الريادة الاستراتيجية، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل بديلتها وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

2- عند بحث أثر كل بعد من إدارة المواهب محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الريادة الاستراتيجية، تبين ما يلي:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تخطيط واستقطاب الموارد البشرية في مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة، هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاحتفاظ بالمواهب في مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة، هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0.047) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تنمية وتطوير المواهب في مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة، هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0.012) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الأداء في مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة، هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزي المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05".

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (9-IV) نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد
-0.170	0.866	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الموضحة فب الجدول نجد ان قيمة T المحسوبة (-0.170) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.866) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب الحاصل بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس، بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (10-IV) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.306	3	1.102	3.477	0.023
داخل المجموعات	14.580	46	0.317		
المجموع	17.887	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد ان اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.477) ومستوى الدلالة الإحصائية كان (0.023) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة، تعزى لمتغير العمر وهي لصالح المبحوثين الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) وهذا بدليل ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتها (3.3992)، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03):

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزي لمتغير الرتبة العلمية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (11-IV) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب حسب متغير الرتبة العلمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.249	3	0.083	0.217	0.884
داخل المجموعات	17.637	46	0.383		
المجموع	17.887	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.217) ومستوى الدلالة الإحصائية كانت (0.884) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة تعزي لمتغير الرتبة العلمية.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04):

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة تعزي لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (12-IV) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.357	4	0.339	0.924	0.459
داخل المجموعات	16.529	46	0.367		
المجموع	17.887	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.924) ومستوى الدلالة الإحصائية كانت (0.459) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية على تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة تعزي لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (IV-13) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المواهب حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.250	4	0.312	0.845	0.504
داخل المجموعات	16.637	46	0.370		
المجموع	17.887	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.845) ومستوى الدلالة الإحصائية كانت (0.504) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة) وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة تعزي لمتغير الجنس".

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **T** للعينات المستقلة (**Independent Samples Test**) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (IV-14) نتائج اختبار **T** للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد
-0.844	0.403	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد ان قيمة **T** المحسوبة (-0.844) بمستوى دلالة (0.403) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يشير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية الحاصل بجامعة بسكرة تعزي متغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02):

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة تعزي لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (**One Way Anova**) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (IV-15) نتائج تحليل التباين الأحادي (**Anova**) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.284	3	1.761	7.359	0.000
داخل المجموعات	11.011	46	0.239		
المجموع	16.295	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد ان اختبار **F** يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (7.359) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة تعزي لمتغير العمر، ويكون ذلك لصالح المبحوثين الذين يتراوح أعمارهم عن (40 إلى أقل من 50 سنة) وهذا بدليل ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتها (3.8544)، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03):

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

بسكرة تعزي لمتغير الرتبة العلمية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (16-IV) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية حسب متغير الرتبة العلمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.419	3	0.140	0.404	0.751
داخل المجموعات	15.877	46	0.345		
المجموع	16.295	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.404) بمستوى دلالة (0.751) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الرتبة العلمية على تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04):

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة تعزي لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (17-IV) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.038	4	0.260	0.766	0.553
داخل المجموعات	15.257	45	0.339		
المجموع	16.295	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.766) بمستوى دلالة (0.553) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية على تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05):

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (18-IV) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.650	4	0.412	1.267	0.297
داخل المجموعات	14.645	45	0.325		
المجموع	16.295	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.267) بمستوى دلالة (0.297) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة.

4-IV. مناقشة وتفسير النتائج

1-4-IV. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باتجاهات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة المواهب، أوضحت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير إدارة المواهب كان ضمن المجال المتوسط، وهذا ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.215) وبانحراف معياري قدر بـ (0.604)، تدل هذه النتيجة على أن جامعة بسكرة تسير على نهج إدارة المواهب، وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين وقد شكلت أبعاد إدارة المواهب درجة قبولاً "متوسطاً"، حيث جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة من

قبل أفراد عينة البحث يُعد تخطيط واستقطاب الموارد البشرية كان متوسطاً، وهذا ما يدل أن الجامعة تجتهد لاستقطاب الموارد البشرية الذين لديهم إمكانيات عالية لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وبسلوكيات تعمل على متابعة جذب الأفراد العاملين من قبل الإدارة العليا لاتخاذ الخطوات اللازمة على إدارتهم وتوفير الوسائل اللازمة لتطويرهم لزيادة ابداعهم اتجاه الجامعة والذي يساهم بدوره في رفع من مستوى أداء الجامعة.

يليه بُعد الاحتفاظ بالمواهب ليشكل نسبة قبول متوسطة، هذا ما يدل على أن الجامعة تحرص على التمسك بالأفراد ذوي المهارات عن طريق مجموعة من التعويضات تعطى مقابل الأداء المطلوب والذي بدوره سيزيد من الاستثمار في رأس المال البشري مع تقديم امتيازات تساهم في الحفاظ عليهم.

جاء بالترتيب الثالث لاهتمام الباحثين محل الدراسة ببُعد إدارة الأداء متوسطاً، هذا ما يدل على أن الجامعة تعتمد على نظام التغذية الراجعة لتطوير أداء المهوبين لديها مع توفير الجو الملائم لتطبيق ابداعهم، كما تقوم على تحليل القدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد المهوبين سواء كانت سلوكية أو فكرية والوقوف أيضاً على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف على تجنبها لزيادة فعالية الأداء وتحقيق الأهداف.

جاء بالترتيب الأخير اهتمام الباحثين محل الدراسة ببُعد تنمية وتطوير المواهب متوسطاً، هذا ما يدل على أن الجامعة تعتمد على المهوبين لتدريب باقي الموظفين مع تشجيع روح المنافسة لتطوير ذاتهم، كما تعمل على آلية تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد المهوبين وتدريبهم وفق أساليب حديثة لرفع من مستوى المهارات وتعزيز التوجهات من خلال نقل المعرفة.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الريادة الاستراتيجية

جاءت اتجاهات الباحثين حول متغير الريادة الاستراتيجية متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط الحسابي لإجاباتهم (3.627) وبانحراف معياري قدره (0.576)، وهذه النتيجة تفسر مدى محاولة توفر الريادة الاستراتيجية بالجامعة، وهو ما أكدت عليه إجابات أفراد عينة البحث وقد شكلت أبعاد الرياد الاستراتيجية درجة قبول ما بين "المتوسط" المرتفع"، حيث جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل الباحثين محل الدراسة للعقل الريادي كان مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن القيادة الإدارية للجامعة تتابع الفرص الريادية، ولديها رؤية واضحة ودقيقة اتجاه الاستراتيجيات والقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة التي تواجهها، وبكونها منظورا متجهاً باتجاه النمو الذي يروج من خلاله الأفراد المرنة والابداع المستمر والتجديد وحتى في ظروف عدم التأكد، فبوسع الأفراد ذوي العقل الريادي تشخيص واستغلال الفرص الجديدة لكونهم يمتلكون القدرات المعرفية التي تعطي لهم حلولاً لمختلف الحالات الغامضة، كما تعمل على التفرد أداء الأعمال بمنظور استراتيجي باستخدام الوسائل الإبداعية لاغتنام الفرص واستدامة الميزة التنافسية والنمو.

في حين جاء مستوى الاهتمام من قبل الباحثين محل الدراسة لإدارة الموارد استراتيجياً كان متوسطاً، وهذا ما يدل على أن القيادات الإدارية للجامعة تمتلك تصور لكيفية استخدام مواردها بما يدعم عملية تنفيذ خططها

الاستراتيجية، وتطور اطاراتها من خلال توفير التقنيات الحديثة واعداد البحوث، كما يعتبر رأس المال المالي بوصفه أحد الموارد الملموسة بينما رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي هي موارد غير ملموسة وتعد أساس التفاضلي للمؤسسة من حيث توليد الثروة، إذ أن الموارد استراتيجيا يسهل نشرها مع تزامن استخدام سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة.

كما جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل الباحثين محل الدراسة للثقافة الريادية كان متوسطا، هذا ما يدل على أن إدارة الجامعة تعتمد على فرق العمل في انجاز الأعمال الاستراتيجية وتشجع مواردها البشرية بشكل مستمر لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، وتعمل على الأفكار الابتكارية وتعزيز التعلم وخاصة فيما يتعلق بتطوير الذات وتحفزهم أيضا على الابتكار والإبداع لأنها على يقين بأن التغييرات المستمرة هي أساس استكشاف الفرص واستغلالها.

في حين جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية من قبل الباحثين للقيادة الريادية كان متوسطا، هذا ما يدل على أن القيادة الريادية للجامعة تعمل على غرس فلسفة الريادة داخل الجامعة، وتهتم بالتطوير الشخصي للموظفين بغية تحقيق التكيف الوظيفي، أيضا تعتمد بحل مشاكلها على أسلوب المناقشة والحوار المفتوح لبناء التغييرات التي تؤدي للتوجه نحو المستقبل.

IV-4-2. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أولا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب كمجموعة في الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة، واختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد، حيث وجدنا معامل الارتباط (R) بين المتغيرين محل الدراسة قيمتها (0.861) وتشير إلى أن هناك ارتباط موجب قوي نسبي بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية. كما وجدنا أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.742) أي حوالي 74.2% من المتغيرات الحاصلة في الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة يرجع إلى التغيير الحاصل في إدارة المواهب وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

وهذا ما يفسر أن جامعة بسكرة تسعى إلى تطبيق عملية إدارة المواهب، من خلال الاعتماد على قدرات والابتكارات والاندماجات الخاصة بالعاملين لديها، وهذا من أجل خلق روح التعاون والتواصل والتفاعل مع الآخرين من أجل المساهمة في عملية الابتكار وتحقيق التميز في أداء الأعمال، مع التركيز أيضا على وجود نظام إداري مختص باستكشاف المواهب الجامعية، من أجل زيادة رأس المال الفكري والاهتمام بهم وتحفيزهم، فالمغامرات الريادية التي تقوم بها الجامعة تعطي فاعلية في تحديد الفرص التي تساعد في نجاح وتطوير الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية على الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث وجدنا أن مستوى دلالة المحسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي نقول أن هناك ارتباط قوي نسبيًا وعليه يتبين أن هناك علاقة معنوية موجبة بين المتغيرين، وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

نستنتج من ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تهدف على بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لتحديد متطلباتها من أجل بناء وتطوير وتنفيذ الخطط اللازمة، مع التركيز على تحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاجهم إذ يمكن أن يساعدها الأمر في استقطاب الأفراد الذين لا يكون باستطاعتهم شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط، بل الذين يمكن أن يساهموا في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها للمؤسسة ككل.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث وجدنا أن مستوى دلالة المحسوب (0.047)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي نقول أن هناك ارتباط قوي نسبيًا وعليه يتبين أن هناك علاقة معنوية موجبة بين المتغيرين، وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

نستنتج من ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تهدف على تعزيز شعور العاملين الموهوبين في اتخاذ قرارات المؤسسة، وكذلك بالولاء من خلال قيامها بتطويرهم وترقيتهم ضمن المسار المهني، والشفافية في متطلبات الأداء للانتقال من وظيفة إلى أخرى بالشكل الذي يُمكن العاملين من معرفة ما متوقع منهم والفرص المستقبلية المتاحة أمامهم.

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية وتطوير المواهب على الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث وجدنا أن مستوى دلالة المحسوب (0.012)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي نقول أن هناك ارتباط قوي نسبيًا وعليه يتبين أن هناك علاقة معنوية موجبة بين المتغيرين، وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

نستنتج من ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعيين العاملين الجدد والقيام بتدريبهم وتمكينهم ليكونوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها، فالتطوير أحد الأساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المؤسسة، فالجامعة تمنح الأفراد الموهوبين لديها الفرص الكافية لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي، فهذا الأمر سوف يرجع بالإيجاب لها ويساعدهم على تقوية مهاراتهم ويساعدهم على كسب مقدرات جديدة.

4- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء على الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث وجدنا أن مستوى دلالة المحسوب (0.002)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي نقول أن هناك ارتباط قوي نسبيا وعليه يتبين أن هناك علاقة معنوية موجبة بين المتغيرين، وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغيرين. نستنتج من ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تهدف على تحديد العاملين الذين يمتلكون أداء عال والاحتفاظ بهم، مع الحرص على صياغة خطط التنمية الشخصية، وتحديد السلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام المحددة وتلبية مسؤوليات العمل إذ تعد إدارة الأداء للجامعة العملية التي يتم من خلالها تحديد معدلات الأداء للعاملين وتقييم كفاءاتهم.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه "لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب كمجموعة في المتغيرات الشخصية والوظيفية بجامعة بسكرة.

1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة لمتغير الجنس"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، حيث وجدنا أن قيمة (T) المحسوبة (-) (0.170)، بمستوى دلالة (0.866)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي يمكن القول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المواهب الحاصل بجامعة بسكرة في متغير الجنس، وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة لمتغير العمر"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova)، حيث ظهر أنه يوجد فروق عند مستوى الثقة (95%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (3.477)، بمستوى دلالة كان (0.023)، وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، بالتالي يمكن القول أنه يوجد فروق في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المواهب الحاصل بجامعة بسكرة في متغير العمر وهي لصالح الباحثين الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر)، وهذا بدليل ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتها (3.39992).

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة لمتغير الرتبة العلمية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova)، حيث

ظهر أنه يوجد فروق عند مستوى الثقة (95%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.217)، بمستوى دلالة كان (0.884)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي يمكن القول إلى عدم وجود فروق في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المواهب الحاصل بجامعة بسكرة في متغير الرتبة العلمية.

4- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة لمتغير مجال الوظيفة الحالية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova)، حيث ظهر أنه يوجد فروق عند مستوى الثقة (95%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.924)، بمستوى دلالة كان (0.459)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي يمكن القول إلى عدم وجود فروق في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المواهب الحاصل بجامعة بسكرة في متغير مجال الوظيفة الحالية.

5- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة لمتغير سنوات الخبرة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova)، حيث ظهر أنه يوجد فروق عند مستوى الثقة (95%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.845)، بمستوى دلالة كان (0.504)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي يمكن القول إلى عدم وجود فروق في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المواهب الحاصل بجامعة بسكرة في متغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية على أنه "لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية كمجموعة في المتغيرات الشخصية والوظيفية بجامعة بسكرة.

1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة لمتغير الجنس"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، حيث وجدنا أن قيمة (T) المحسوبة (-0.844)، بمستوى دلالة (0.866)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي يمكن القول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية الحاصل بجامعة بسكرة في متغير الجنس، وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة لمتغير العمر"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova)، حيث ظهر أنه يوجد فروق عند مستوى الثقة (95%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (7.359)، بمستوى دلالة كان

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

(0.000)، وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، بالتالي يمكن القول أنه يوجد فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية الحاصل بجامعة بسكرة في متغير العمر وهي لصالح المبحوثين الذين يتراوح أعمارهم عن (40 إلى أقل من 50 سنة)، وهذا بدليل ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتها (3.8544).

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة لمتغير الرتبة العلمية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova)، حيث ظهر أنه يوجد فروق عند مستوى الثقة (95%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.404)، ومستوى الدلالة كان (0.751)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي يمكن القول إلى عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب الحاصل بجامعة بسكرة في متغير الرتبة العلمية.

4- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة لمتغير مجال الوظيفة الحالية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova)، حيث ظهر أنه يوجد فروق عند مستوى الثقة (95%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (0.766)، بمستوى دلالة كان (0.553)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي يمكن القول إلى عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية الحاصل بجامعة بسكرة في متغير مجال الوظيفة الحالية.

5- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة لمتغير سنوات الخبرة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova)، حيث ظهر أنه يوجد فروق عند مستوى الثقة (95%) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1.267)، بمستوى دلالة كان (0.297)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالتالي يمكن القول إلى عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية الحاصل بجامعة بسكرة في متغير سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور جامعة محمد خيضر -بسكرة- و لقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على الأساتذة الاداريين بالجامعة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "إدارة المواهب" و "الريادة الاستراتيجية"، وهدفنا من خلالها الإجابة على اشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر إدارة المواهب في جامعة بسكرة جاء بمستوى متوسط، و مستوى الريادة الاستراتيجية جاء أيضا بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المواهب على الريادة الاستراتيجية. وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب على نحو مستقل على الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات التالية: (تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء).

الخاتمة

قمنا من خلال هذا الدراسة بالبحث عن اثر إدارة المواهب في الريادة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة حيث حاولنا تحديد الاشكالية في جامعة محمد خيضر بسكرة والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة جعلتنا نتعرف على مستوى توفر إدارة المواهب وأبعاده المدروسة المتمثلة في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء، والكشف على مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على الريادة الاستراتيجية في الجامعة.

من خلال تعمقنا أكثر على بحثنا هذا في الاخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج مقسمة إلى نتائج نظرية، ونتائج تطبيقية، بالإضافة إلى كل من التوصيات وآفاق الدراسة كما يلي:

1-النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية:

- نجد أن هناك اختلاف كبير بين الكثير من قبل الباحثين حول مفهوم الريادة الاستراتيجية.
- نجد أن هناك عددًا من الأهداف التي تعكس رؤية المؤسسة، وتختلف هذه الأهداف من مؤسسة لأخرى ومن نشاط لآخر.
- تساعد الريادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية وتجنب المخاطر والإفراط في أخذ الأنشطة ذات المخاطرة.
- المؤسسات تعمل في بيئة غير خطية مع مفاجآت لا يمكن التنبؤ بها وتحتاج إلى أساليب جديدة وغير تقليدية لمواجهة الواقع المعقد.
- تشجع الريادة الاستراتيجية المؤسسات على الإبداع والابتكار والتفرد واختيار المخاطر والمبادرة وتشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عنها.
- اتفق الباحثون والخبراء على أربعة أبعاد: القيادة الريادية، والعقلية الريادية، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد الاستراتيجية.
- تستنتج الدراسة أن إدارة المواهب تعتبر من العمليات الحيوية التي يجب على المؤسسات العمل عليها من أجل تحقيق النجاح في الأعمال التجارية.
- تساعد إدارة المواهب الأفراد ذوي القدرات الاستراتيجية على زيادة الإنتاجية بكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الخدمات والإنتاج.

- خلال تطبيق إدارة المواهب، يمكن تحقيق فوائد مثل دعم تخطيط قوة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين ودعم جهود ومشاركة العاملين وتحقيق التميز في الخدمة العامة ودعم استمرارية الأعمال وتطوير برامج إدارة الموظفين.
- يتطلب نجاح إدارة المواهب الاهتمام بالمهوبين وتطويرهم وحمايتهم من العوامل الضارة.
- تتنوع أبعاد إدارة المواهب من قبل الكثير من الباحثين.
- يمكن للمؤسسات تطوير فرق العمل الخاصة بها والحفاظ على موظفيها المهوبين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- تشير هذه الدراسة إلى أن إدارة المواهب تحتاج إلى استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.
- يمكن للباحثين في مجال إدارة المواهب الاستفادة من عدد من الموارد الموهوبة وتشجيعهم بزيادة الرواتب والتعويضات غير المباشرة، وتدريب العاملين بشكل مستمر لإظهار المواهب المختلفة لديهم.

2- النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية:

- توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:
- مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث.
 - مستوى الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث.
 - نجد أن 74.2% من المتغيرات الحاصلة في الريادة الاستراتيجية تفسر من خلال التغيرات الحاصلة في إدارة المواهب بالجامعة محل الدراسة.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب كمجموعة في الريادة الاستراتيجية بجامعة بسكرة.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تخطيط واستقطاب الموارد البشرية في الريادة الاستراتيجية للجامعة محل الدراسة.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاحتفاظ بالمواهب في الريادة الاستراتيجية للجامعة محل الدراسة.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تنمية وتطوير المواهب في الريادة الاستراتيجية للجامعة محل الدراسة.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الأداء في الريادة الاستراتيجية للجامعة محل الدراسة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، الرتبة العلمية، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك عند مستوى (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة المواهب بجامعة بسكرة، تعزى لمتغير العمر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية للجامعة محل الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، الرتبة العلمية، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك عند مستوى (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى الريادة الاستراتيجية للجامعة محل الدراسة، تعزى لمتغير العمر.

3- اقتراحات الدراسة

بناء على النتائج المتوصل إليها نقدم الاقتراحات التالية:

- إعطاء الفرص للأشخاص الذين لديهم المواهب الشخصية لتطبيق ابداعهم من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- أن تقوم الجامعة من وضع الخطط المناسبة للتعاقب الوظيفي للمواهب لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- حرص القادة الجامعيين من إعطاء الفرص لإشراك الموهوبين في عملية صنع القرار باعتبارهم شركاء.
- العمل على استخدام نظام الحوافز والمكافئات التشجيعية من أجل تقوية الانتماء المؤسسي.
- العمل على توفير التكنولوجيا للموهوبين من أجل زيادة فرص الابداع داخل وخارج المؤسسة.
- قيام القيادة الإدارية ل على غرس فلسفة الريادة في الجامعة.
- حرص القيادات الإدارية للجامعة الوقت المناسب لإطلاق الاستراتيجيات لاستفادة من الفرص الريادية.

4- آفاق الدراسة

- دراسة العلاقة بين إدارة المواهب في الجامعات الجزائرية والريادة الاستراتيجية.
- مقارنة بين إدارة المواهب في الجامعات الجزائرية وبعض الجامعات ذات التصنيف المتقدم عالميا.
- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة وربطه بمتغيرات أخرى كبناء الميزة التنافسية والقيادة التحويلية والإدارة الاستراتيجية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1- آل ناصر القحطاني، سالم بن سعيد. (2015)، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة.

2- عبد الفتاح منقل، علوية. (2021)، إدارة المواهب.

3- كافي، مصطفى يوسف. (2016)، إدارة المواهب في منظمات الأعمال العصرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

4- سعد، العنزي، و أحمد، صالح. (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

5- عبد الفتاح رضوان، محمود. (2012)، إدارة المواهب في المنظمة، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة رقم 1، القاهرة، مصر.

6- كاظم حمود، خضير. (2013)، إدارة المواهب والكفاءة البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن-عمان، الطبعة رقم 01.

ب- المجلات

7- قريشي، محمد، شنائي، عبد الكريم، و مغزي العراقي، راضية. (2022)، أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم الجزائري، دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، الصفحات 565-592.

8- الياسري، أكرم محسن، عبد حسين، عادل عباس. (2015)، تأثير الريادة الاستراتيجية في تحسين المكانة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في محاضرات الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 49، الصفحات 1-39.

- 9- حسن، أحمد مرعي، وحامد الملاحسن، محمد محمود. (2021)، الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز البراعة التسويقية، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في معمل ألبان الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 40، العدد 132، الصفحات 37-60.
- 10- الحيت، أحمد فتحي، الدوري، جمال. (2018)، أثر خصائص الريادي في إدارة الأزمة، دراسة استطلاعية لآراء من العاملين في البنك الإسلامي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد 53، الصفحات 21-52.
- 11- ماجد أحمد المومني، هنادة. (2014)، أثر الخصائص الريادية للعاملين لتحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية، دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، جامعة البترا، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان ، العدد 42.
- 12- شمس الدين، فارس يونس، خضر، شهاب أحمد، وحسين طه، آزاد. (2016)، تأثير الخصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة صلاح الدين- أربيل- المجلد 20، العدد 5، الصفحات 381-406.
- 13- دهش جلاب، إحسان. (2016)، المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء عينة الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 18، العدد 03، ص 23-53.
- 14- عبد الله، حيدر طه. (2020)، المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء العاملين في شركة اسياسل في أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12 العدد 29، الصفحات 336-355.
- 15- كاظم متعب، حامد. (2013)، دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، دراسة تحليلية بجامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 110، العدد 23، الصفحات 250-278.
- 16- نوري الحمداني، صبا. (2018)، دور إدارة المواهب في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية، دراسة تحليلية بالمستشفيات الأردنية في إقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة فلوجة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 23، الصفحات 274-302.

- 17- كرم حسن ، بشرى، وعبد ابراهيم خليل، دنيا. (2018)، دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية، دراسة استطلاعية بوزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير، مجلة الإدارة والاقتصاد، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، المجلد 42، العدد 120، الصفحات 159-176.
- 18- ضاحي، كريم جابر. (2020)، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية، دراسة ميدانية كلية الصفية الجامعة، مجلة كلية الكوت الجامعة، جامعة واسط، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 01، الصفحات 62-80.
- 19- حسين فخري، نور. (2018)، إدارة المواهب ودورها في تمكين العاملين، بحث تطبيقي بالشركة العامة للأسمنت العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، معهد الإدارة، الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد 25، العدد 111، الصفحات 241-259.
- 20- حاتم خضير العبيدي، أردان، ومطلق حميد التميمي، ايلاف. (2017)، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة تحليلية بالشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد 40، العدد 110، الصفحات 94-115.
- 21- خلدون عطا، حنين. (2021)، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على منتسبي مديرية تربية الرصافة/1، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 132، الصفحات 89-110.
- 22- اللوقان، محمد بن فهاد. (2020)، إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية، تصور مقترح، مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر-السعودية، العدد 185 الجزء الأول، الصفحات 67-134.
- 23- ولي، أحلام إبراهيم. (2021)، دور إدارة المواهب في بناء الجدارات الجوهرية، دراسة تحليلية بجامعة صلاح الدين/أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 17، العدد 55، الصفحات 337-361.
- 24- دهام حمد، علاء. (2018)، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد-قسم الإدارة العامة-العدد الخامس، الصفحات 1-34.

- 25- حسام علي، محييس، وعويد عبد الحسين، عباس.(2020)، دور إدارة المواهب في جودة الخدمات التعليمية، دراسة استطلاعية بجامعة سومر، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد4، جامعة بغداد، الصفحات81-97.
- 26- ناصر حسين، وجدان، موسى فياض، سارة، وسلمان حبيب، علي. (2021)، أثر إدارة المواهب لتحقيق الابداع في المتاحف العراقية، دراسة استطلاعية بالمتاحف العراقية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، العدد51، الصفحات130-142.
- 27- سلمان داوود، فضيلة.(2020)، الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة، دراسة تطبيقية بالمصارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد27، ص113-133.
- 28- عباس حمادي، انتصار.(2016)، توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية، بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد22، العدد87، الصفحات119-146.
- 29- مرفت صالح، ناصف.(2008)، إدارة المواهب مدخل لتفعيل الإنتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دار المنظومة، مصر، العدد19، الصفحات370-474.
- 30- أحمد زكي إبراهيم، فاطمة.(2018)، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، دراسة تحليلية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، مدرسة التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كليات التربية، جامعة بنها، العدد17، الصفحات187-399.
- 31- راشد الشمري، صادق. (2015)، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز، دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد- العراق- المجلد21، العدد82، الصفحات170-196.
- 32- علي الحكيم، ليث. (2017)، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات، المفوضية العليا المستقلة للانتخابات نموذجاً، مجلة العري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد14، العدد02، الصفحات 47-86.

ج-الرسائل والأطروحات

- 33-الجازي، فيصل محمد. (2014)، أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزو التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في الادارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
- 34-أبو جويفل، ريم جمعة. (2018)، درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعات الإسلامية في غزة، كلية التربية، فلسطين.
- 35-علي سلمي صرصور، جابر. (2008)، الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير في الارة التربوية، غزة، كلية التربية، جامعة الأقصى.
- 36-نزال، حسن. (2016)، أثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

A-Book

- 37-Cécile ,Dejoux& Maurice,Thévenet.(2010), **Talent Management** ,Management Human Resource.
- 38- David G,Collings.(2009), **Global Talent Management**.
- 39- Sekaran v.(2004), **Research Methods Of Business Skill Buiding Approach** ,4th Edition, John wiley & Sons, Tnc, New York.

B-Articles

- 40-Kiril, Dimitrov.(2015), **Talent Management-An Etymological Study**, Vanguard Scientific Instruments in Management, Bulgarian, Vol 11,No02.
- 41- kehinde,j .(2012),**Talent Management :Effect on Organization Proformances**,Journal of management Rescarch n4(2) Page178-186.

42- Steven J, Riccio.(2010) ,**Talent Management in Higher**

Education,Developing Emerging Leadres Within The Administration At Private Colleges and Universities, Educational Adminstrartion :Theses ,Dissertations,and Student Research,page1-208..

43- Messeghem ,karim.(2003), "**Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs**", International Small Business Journal, Vol 21, No 2, P197-212.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة	أستاذة التعليم العالي	جوهرة افطي	1

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها وذلك للاستفادة من تحليل بياناتها في إعداد أطروحة الماجستير.

هذه الدراسة بعنوان: " أثر إدارة المواهب في الريادة الاستراتيجية -دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر -بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية لموظفي جامعة بسكرة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

د/ قريشي محمد ط/ صولة حكيمة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الجامعة محل الدراسة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1_الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثى
2_العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40 سنة
	<input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر

3_ الرتبة العلمية: أستاذ مساعد أستاذ محاضر أ.أ.

أستاذ محاضر .ب. أستاذ تعليم العالي

4_ مجال الوظيفة الحالية: مساعد رئيس قسم رئيس قسم نائب عميد الكلية

عميد الكلية نائب مدير الجامعة مدير الجامعة

5_ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: إدارة المواهب

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر إدارة المواهب بالجامعة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد إدارة المواهب وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: تخطيط واستقطاب الموارد البشرية						
1	يعتبر استقطاب الموارد البشرية ذوي المهارات العالية جزءاً من الأهداف الاستراتيجية للجامعة لتحقيق الريادة.					
2	تجتهد الجامعة على جذب المواهب التي تحقق أهدافها.					
3	تركز الجامعة في مرحلة الاختيار على الأفراد الموهوبين وليس فقط على سنوات الخبرة.					
4	تضع الجامعة آليات معينة للكشف عن المواهب الداخلية.					

قائمة الملاحق

					تضع الجامعة الموهوبين في الوظائف الرئيسية لديها.	5
					تستخدم الجامعة نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية من أجل تقوية الانتماء المؤسسي.	6
					تقوم الجامعة بالتمديد للموظف الموهوب عند وصوله سن التقاعد.	7
					تضع الجامعة الخطط للتعاقب الوظيفي للمواهب.	8
ثانيا: الاحتفاظ بالمواهب						
					تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل ملائمة لإظهار المواهب مع تسخير الموارد المتاحة لضمان بقائهم.	9
					تعمل الجامعة على توفير التكنولوجيا اللازمة للموهوبين لزيادة فرص الابداع لديهم.	10
					تمنح الجامعة حوافز معنوية لأصحاب الابتكارات والابداعات لتعزيز الثقة بأنفسهم.	11
					تلجأ الجامعة لوضع الأشخاص ذوي الخبرة والمهبة لشغل المناصب العليا المهمة.	12
					توفر الجامعة برامج التدريب والتطوير المستمر للموهوبين.	13
					تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموهوبين وتكوين علاقات إيجابية فيما بينهم.	14
					تمنح الجامعة مكافآت مادية لأصحاب المواهب لتحفيزهم على البقاء.	15
ثالثا: تنمية وتطوير المواهب						
					تشجع الجامعة روح المنافسة بين الموظفين بهدف تطوير الذات.	16
					تتم الجامعة بالتطوير الشخصي للموظفين لتحقيق التكيّف الوظيفي.	17
					تستفيد الجامعة من الموهوبين لتدريب باقي الموظفين.	18
					تشجع الجامعة الموهوبين على الاسهام في تنمية المجتمع المحلي.	19
					تحرص الجامعة على إتاحة الفرصة للمنسوبين لتطبيق الابداع الشخصي لديهم.	20
رابعا: إدارة الأداء						
					تقوم الجامعة بتوفير المناخ المناسب للموهوبين لتطبيق مبادراتهم.	21

22	تعمل الجامعة على إيجاد وسائل اتصال فعالة تخدم عمل الموهوبين.
23	تضع الجامعة آليات لتقويم أدائها بهدف اكتشاف الموهوبين داخلها.
24	تدعم الجامعة نظام التغذية الراجعة لتطوير أداء موهوبيها.
25	تحرص الجامعة على اشراك موهوبيها في عمليات صنع القرار باعتبارهم شركاء.
26	تدعم الجامعة نظام يقوم على أساس احتواء الموهوبين.
27	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي لموهوبيها كوسيلة لتحسين أدائهم.

المحور الثاني: الريادية الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر الريادة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختبارك.

الرقم	أبعاد الريادة الاستراتيجية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: العقل الريادي						
1	لدى القيادة الإدارية للجامعة القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة.					
2	تشجع القيادة الإدارية للجامعة دائماً اطارها الوظيفية على طرح الأفكار الإبداعية.					
3	يتسم تفكير القيادة الإدارية للجامعة بالعقلانية والرشد.					
4	تحدد القيادة الإدارية للجامعة الوقت المناسب لإطلاق الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص الريادية.					
5	لدى القيادة الإدارية للجامعة رؤية واضحة ودقيقة اتجاه الاستراتيجية التي تتبعها.					
ثانياً: الثقافة الريادية						
6	تشجع القيادة الإدارية للجامعة مواردها الوظيفية بشكل مستمر لإنجاز الاعمال بكفاءة وفعالية.					
7	تبنى القيادة الإدارية للجامعة ثقافة الحوار وبناء السيناريوهات المتعلقة بمستقبلها.					
8	تشجع القيادة الإدارية للجامعة اطارها الوظيفية للنظر إلى الأشياء بطرق جديدة.					

قائمة الملاحق

					تعتمد القيادة الإدارية للجامعة فرق العمل في إنجاز الأعمال المحورية والاستراتيجية.	9
					تشجع القيادة الإدارية للجامعة الأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة وذلك لتحفيز الابتكار والابداع.	10
					تمتلك القيادة الإدارية للجامعة رؤية واضحة للأنشطة التي تقود إلى إبداعها.	11
ثالثا: القيادة الريادية						
					تأخذ القيادة الإدارية للجامعة بعين الاعتبار الاخطار التي تتعلق بعملية استغلال فرص النمو.	12
					تعتمد القيادة الإدارية للجامعة بحل مشاكلها على أسلوب المناقشة والحوار المفتوح.	13
					تؤدي القيادة الإدارية للجامعة أعمالها بحماس وشغف.	14
					لدى القيادة الإدارية للجامعة قدرة كبيرة على إقناع الآخرين لإنجاز الأهداف بفاعلية.	15
					تعلم القيادة الإدارية للجامعة على غرس فلسفة الريادة فيها.	16
					تمكن القيادة الإدارية للجامعة تحديد المشاكل الحقيقية في العمل لمعالجتها بسرعة.	17
					تتخذ القيادة الإدارية للجامعة قراراتها بناء على معلومات دقيقة وذات نوعية خاصة.	18
رابعا: إدارة الموارد استراتيجيا						
					تعلم القيادة الإدارية للجامعة على مراجعة وتدقيق مواردها المادية في حالة فقدانها القيمة الأساسية لها.	19
					تعيد القيادة الإدارية النظر في الموارد غير المادية في حالة عدم تحقيق هذه الموارد القيمة الأساسية.	20
					تقوم القيادة الإدارية بالتحديد الدقيق والتقييم الصحيح لقدراتها.	21
					تطور القيادة الإدارية اطارها من خلال توفير التقنيات الحديثة واعداد البحوث.	22
					تمتلك القيادة الإدارية للجامعة تصور لكيفية استخدام مواردها بما يدعم عملية تنفيذ خططها الاستراتيجية.	23

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في : 27 - 02 - 2023

إلى السيد : الأمين العام
جامعة محمد خيضر بسكره



جامعة محمد خيضر - بسكره
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 101 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب :

1 - صولة حكيمة

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" أثر إدارة المواهب في الريادة الإستراتيجية-دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكره "

تحت إشراف : أ.د/ قريشي محمد

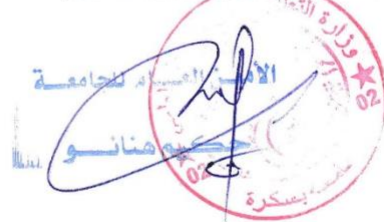
في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة
بالطلبة
د. غربي وهيبه

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكره

ص.ب 145 ق.ر - بسكره