



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

إدارة الموهبة وتأثيرها بالأداء العالي

دراسة تحليلية في مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى

بحث مقدم

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية وهو جزء من

متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

من قبل الطالبة

ابتسام منعم مصطفى

بإشراف الأستاذ المساعد

الهام نعمة كاظم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَلْيَعْلَمَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ أَنَّهُ الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَيُؤْمِنُوا بِهِ
فَتُخْبِتَ لَهُ قُلُوبُهُمْ وَإِنَّ اللَّهَ لَهَادِ الَّذِينَ آمَنُوا إِلَى صِرَاطٍ

مُسْتَقِيمٍ ﴿٥٤﴾

صدق الله العظيم

سورة الحج (الآية ٥٤)

أ

الاهداء

- إلى من خجلت الكلمات في محرابه وعجز القلم عن وصفه نبينا (محمد) صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم.
- إلى من كلت انامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الاشواك من دربنا ليمهد طريق العلم لنا ... الى من احمل اسمه بكل فخر واعتزاز إلى من علمني العطاء بدون انتظار (والدي العزيز .. مغفرة ورحمة)
- إلى الذي جعلتني أعانق الفرح وملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتقاني ... إلى بسملة الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أغلى الأحبة (أمي الحبيبة.. اطال الله في عمرها).
- إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة والورود الندية الساكنين في قلبي (أخي واخواتي).
- إلى كل الذين واكبوا معي سنين العمر وتحملوا عبء دراستي.

الباحثة

ب

الشكر والثناء

الحمد لله الذي خلق فرزق، وألهم، وأنطق، وقدر فأحسن وصور فأتقن وأنعم فأسبغ وأعطى فأجزل والصلاة والسلام على سيدنا محمد (صلى الله عليه واله وسلم) أما بعد

شكري وتقديري يعانقه الاحترام الى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية لإتاحة الفرصة لي لإكمال دراستي لهم مني كل المحبة.

ويدعوني واجب الوفاء والعرفان بالجميل الى من لا يفي حقه أي شكر مهما عظم فعجز تعبيرى وعظم شكري، وامتناني إلى من كانت وتبقى قوتي في صراط حياتي مشرفتي الأستاذ المساعد المحترمة (الهام نعمة كاظم) التي يعجز تعبيرى عن إيفاء حقها من الشكر والتقدير.. فجزاها الله خير الجزاء.

وتقديرًا للجهود الكريمة والمشورة العلمية أتقدم بالشكر والامتنان للأساتذة المحكمين الذين أثروا البحث بأرائهم وتوجيهاتهم التي عززت علمية البحث فجزاهم الله خير الجزاء.

واتقدم بالشكر، والتقدير للسادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها المحترمين لقبولهم مناقشة بحثي ولما قدموه من ملاحظات علمية أفادت رصانة البحث.

كما اتقدم بواجب العرفان والامتنان إلى جميع أساتذة قسم إدارة الاعمال لما قدموه من جهود علمية متميزة خلال فترة الدراسة

واقدم شكري واحترامي الى كافة رفقاء مرحلة الدبلوم العالي ، وشكري موصل لدائرتي لما لمسته من تعاون معي في اتمام بحثي فجزاهم الله عني خير الجزاء

وأقدم بشكري وتقديري واعتذاري لكل اللذين فاتني ذكرهم وأسهموا في إتمام هذا البحث دعائي للجميع بالخير والتوفيق انه سميع مجيب.

الباحثة

ت

مستخلص البحث:-

هدف البحث الى تسليط الضوء على أهمية ادارة الموهبة (متغير مستقل) بابعادها (استقطاب الموهبة ، تطوير الموهبة ، توجيه الموهبة ، ادارة اداء الموهبة ، الاحتفاظ بالموهبة)

على الاداء العالي (متغير تابع) بابعاده (التوظيف الفعال ، التدريب الشامل ، تقييم الاداء ، فرص المسار الوظيفي ، المكافئات والتعويضات ، مشاركة العاملين) في مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى ولأجل التوصل للهدف تم تشخيص المشكلة من خلال التساؤل هل ان مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى تدرك أن لأدارة الموهبة دور في تعزيز الاداء العالي ؟ وعلى اساس ذلك تم صياغة فرضتين رئيسيتين هما الفرضية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموهبة والاداء العالي) ، الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأدارة الموهبة في الاداء العالي) ، واستهدف البحث (مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى) مجتمع البحث ، والعينة تمثلت بـ (١٥٠) منتسب من مجموع (٥٦٢) واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث جمعت البيانات من خلال الاستبانة وزعت على العينة ، وتم اخضاع هذه البيانات الخاصة بالمتغيرات الداخلة في التحليل الى مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة والتي تتلائم مع متطلبات المديرية المبحوثة واستخدم صدق البناء للمقاييس المستعملة ثم القيام باختبار فرضيات البحث من خلال التعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين ادارة الموهبة والاداء العالي وابعادهما وذلك باختبار فرضية الارتباط البسيط بواسطة الحزمة الاحصائية (SPSS.V.27)، فضلا عن قياس مدى تأثير ادارة الموهبة بأبعادهما في الأداء العالي من خلال اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية للحزمة الاحصائية (AMOS.V.26) وتفسير جميع فرضيات البحث ، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها بأن هناك دوراً كبيراً لإدارة الموهبة في تعزيز الأداء العالي في مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى .

الكلمات المفتاحية: إدارة الموهبة، الأداء العالي .

ث

المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية	١

ب	الأهداء	٢
ت	الشكر والثناء	٣
ث	المستخلص	٤
ج	المحتويات	٥
ح	قائمة الاشكال	٦
خ	قائمة الجداول	٧
خ	قائمة الملاحق	٨
٢-١	المقدمة	٩
٢٣-٣	الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة	١٠
١٠-٤	المبحث الأول: منهجية البحث	١١
٤	مشكلة البحث	١٢
٥-٤	اهمية البحث	١٣
٥	اهداف البحث	١٤
٦	فرضيات البحث	١٥
١٠-٧	المخطط الفرضي	١٦
١٠-٧	مجتمع البحث واهميته	١٧
١٠-٧	خصائص عينة البحث	١٨
١٠	وسائل جمع المعلومات	١٩
١٠	منهج البحث	٢٠
١٠	حدود البحث	٢١
١١	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة	٢٢
١٤-١٢	الدراسات العربية التي تتعلق بإدارة الموهبة.	٢٣
١٧-١٥	الدراسات العربية التي تتعلق بالأداء العالي	٢٤
١٩-١٨	الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالموهبة	٢٥
٢٢-٢٠	الدراسات الاجنبية التي تتعلق بالأداء العالي	٢٦

٢٣	مجال الإفادة من الدراسات السابقة	٢٧
٧١-٢٤	الفصل الثاني الاطار النظري	٢٨
٢٥	توطئة	٢٩
٣٠-٢٦	المبحث الأول: إدارة الموهبة	٣٠
٣٠-٢٦	النشأة التاريخية لمفهوم إدارة الموهبة	٣١
٣٢-٣١	أهمية إدارة المواهب	٣٢
٣٢	ابعاد إدارة الموهبة	٣٣
٣٤-٣٢	استقطاب المواهب	٣٤
٣٤	تطوير المواهب	٣٥
٣٦	توجيه الموهبة	٣٦
٣٦	تقييم إداء الموهبة	٣٧
٣٨-٣٧	الاحتفاظ بالموهبة	٣٨
٣٨	نماذج إدارة المواهب	٣٩
٤٠-٣٩	انموذج ديفيس Davies's Model	٤٠
٤١	أنموذج (SHL Group LIMITED,2008)	٤١
٤٢-٤١	أنموذج (Iles et al.,2009)	٤٢
٤٢	أنموذج (Dijk,2009)	٤٣
٤٣-٤٢	أنموذج (Hajimirarab, et al.,2011)	٤٤
٤٤-٤٣	أنموذج الاطر الخمس لأداره الموهبة (٢٠١١)	٤٥
٤٥-٤٤	أنموذج ديناميكية الموهبة (٢٠١٣)	٤٦
٤٦	المبحث الثاني: الأداء العالي	٤٧
٤٦	نظرة تاريخية للأداء العالي	٤٨
٤٩-٤٧	مفهوم الأداء العالي	٤٩
٤٩	أنظمة عمل الأداء العالي	٥٠
٥١-٤٩	أولاً : مفهوم أنظمة عمل الأداء العالي وتعريفها	٥١

٥٣-٥١	ثانياً: أهمية أنظمة عمل الأداء العالي	٥٢
٥٦-٥٤	ثالثاً: المبادئ الأساسية لأنظمة عمل الأداء العالي	٥٣
٦٥-٥٧	رابعاً: ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي	٥٤
٦٦	خامساً : مزايا الاداء العالي	٥٥
٦٩-٦٦	سادساً: متطلبات الأداء العالي	٥٦
٧٠-٦٩	سابعاً : الحواجز والقيود التنظيمية التي تعيق تمثيل متطلبات الاداء العالي	٥٧
٧١	المبحث الثالث : علاقة ادارة الموهبة بالأداء العالي	٥٨
١٠٢-٧٢	الفصل الثالث الجانب العملي	٥٩
٧٣	المبحث الأول وصف وترميز متغيرات البحث	٦٠
٧٣	خصائص عينة البحث	٦١
٧٥	اولاً: توصيف وترميز متغيرات الدراسة	٦٢
٧٧-٧٦	ثانياً: فحص بيانات البحث	٦٣
٨٢-٧٨	ثالثاً: الصدق البنائي لأداة البحث	٦٤
٨٠-٧٨	اولاً: الصدق البنائي لمتغير ادارة الموهبة	٦٥
٨٢-٨١	ثانياً: الصدق البنائي لمتغير الاداء العالي	٦٦
٨٣	رابعاً: ثبات اداة قياس البحث	٦٧
٨٣	الصدق الظاهري	٦٨
٨٤-٨٣	الصدق البنائي لثبات اداة القياس	٦٩
٨٥	المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث	٧٠
٨٩-٨٥	اولاً: متغير ادارة الموهبة	٧١
٩٥-٨٩	ثانياً: متغير الاداء العالي	٧٢
٩٦	المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث	٧٣

٩٩-٩٦	أولاً: فرضية الارتباط	٧٤
١٠١-١٠٠	ثانياً : علاقات التأثير	٧٥
١٠٥-١٠٢	الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات	٧٦
١٠٣	المبحث الأول: الاستنتاجات	٧٧
١٠٥-١٠٤	المبحث الثاني: التوصيات	٧٨
١١٧-١٠٧	المصادر	٧٩
١٢٨-١١٨	الملاحق	٨٠
A	مستخلص البحث باللغة الانكليزية	٨١

ج

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
٧	مخطط البحث الفرضي	١
٢٨	مراحل تطور إدارة الموهبة	٢
٣٢	اهمية إدارة الموهبة	٣
٣٨	أبعاد إدارة الموهبة	٤
٤٠	مراحل انموذج ديفيس Davies S Model	٥
٤١	أنموذج ادارة الموهبة SHL GEOUP LIMLTED	٦

٤٢	أنموذج ادارة الموهبة lles et al.,2009	٧
٤٢	انموذج (Dijk,2009)	٨
٤٣	أنموذج ادارة الموهبة Hajimirararab,et.,2011	٩
٤٤	أنموذج الاطر الخمس لإدارة الموهبة 2011	١٠
٤٤	أنموذج ديناميكية الموهبة 2013	١١
٥٠	متانة نظم عمل الأداء العالي	١٢
٥٣	نظام عمل الأداء العالي	١٣
٥٤	المبادئ الأساسية لنظم عمل الأداء العالي	١٤
٦١	أنموذج عملية التدريب والتطوير	١٥
٦٣	أغراض عملية تقويم الأداء	١٦
٦٩	الانموذج البنائي لمتغير ادارة الموهبة	١٧
٨١	الانموذج البنائي لمتغير الاداء العالي	١٨
١٠٠	الانموذج القياسي لتأثير ادارة الموهبة في الاداء العالي	١٩

ح

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
٨	جدول النوع الاجتماعي لمنتسبي مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى	١
٨	جدول التحصيل الدراسي لمنتسبي مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى	٢
٩	جدول عدد سنوات الخدمة لمنتسبي مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى	٣
١٠	جدول العمر لمنتسبي مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى	٤
٣٠	جدول يبين مفهوم ادارة المواهب وفق اراء مجموعة من المؤلفين والباحثين	٥

٧٤	خصائص عينة البحث	٦
٧٥	جدول يوضح توصيف وترميز متغيرات وابعاد البحث	٧
٧٧	جدول التوزيع الطبيعي لأبعاد ومتغيرات البحث	٨
٧٨	مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية	٩
٨٠	التشبعات المعيارية لمتغير ادارة الموهبة	١٠
٨٢	التشبعات المعيارية لمتغير الاداء العالي	١١
٨٤	معاملات كرونباخ الفا	١٢
٨٦	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد استقطاب الموهبة	١٣
٨٧	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد تطوير الموهبة	١٤
٨٨	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد تقييم اداء الموهبة	١٥
٨٩	أوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد الاحتفاظ بالموهبة	١٦
٩٠	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد التوظيف الفعال	١٧
٩١	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد التدريب الشامل	١٨
٩٢	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد تقييم الاداء	١٩
٩٣	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد فرص المسار الوظيفي	٢٠
٩٤	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد المكافآت والتعويضات	٢١
٩٥	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد مشاركة العاملين	٢٢
٩٦	جدول معيار قوة الارتباط	٢٣
٩٩	جدول مصفوفة الارتباط	٢٤
١٠١	جدول الاوزان المعيارية لتأثير ادارة الموهبة في الاداء العالي	٢٥

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
------------	--------------

I	استمارة استبانة
II	قائمة بأسماء المحكمين الافاضل
III	الهيكلية التنظيمية لدائرة اتصالات ومعلوماتية محافظة ديالى

خ

المقدمة:-

المنظمات اليوم اصبحت تعيش تحديات جمه وذلك لما يتسم به عصرنا الحديث من تطورات وتغييرات متسارعة، وهذه التطورات دفعت المنظمات الى اعتماد مصادر عديدة من اجل البقاء والنمو والاستمرار في المنافسة ، ولعل احدى هذه المصادر هي ادارة الموهبة وهي إدارة حديثة اخذت دور الادارة التقليدية للموارد البشرية، والتي تسعى للحصول على المقدرات الجوهرية ذو المهارات والقدرات العالية واصحاب المواهب، والعمل على استقطابهم وتطويرهم وتمكينهم والحفاظ عليهم واستثمار مهاراتهم أفضل استثمار ممكن، ، إذ اضحت المنظمات غير قادرة على تحقيق ما تسعى اليه من دون وجود إدارة لهذه المواهب والاستثمار فيها، وبشكل خاص المواهب ذوي المهارات والقدرات العالية كون إن المواهب تعد من أهم الركائز والدعائم التي تستند عليها منظمات اليوم من اجل تحقيق التميز ، لذا لا بد من وجود ممارسات لأداره هذه المواهب كونها تُعد جزءاً لا يتجزء من النظم الادارية الحديثة للمنظمات وأحدى استراتيجيات التطور والتميز التنظيمي، والمنظمات تسعى دوماً للوصول الى مكانة تنظيمية مميزة والوصول إلى النجاح وتحقيق أهدافها، وأهداف موظفيها من خلال إدارة المواهب، وان مكانة الدائرة تعني الإدراك أو الانطباع الذي تتركه الدائرة في عقول الأفراد العاملين لديها، وكذلك الاطراف خارج الدائرة في ان لديها مكانة وقيمة مميزة لديهم، ومن ثم فإن هذه المكانة تشكل سمعة إيجابية للمنظمة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية لها وبالتالي تحقيق أهدافها.

وعليه وضع الباحث مجموعة من الاهداف يسعى لتحقيقها من خلال هذا البحث، ومن أهم هذه الاهداف هي التوصل والتعرف على مدى اهتمام المديرية بتطبيق إدارة الموهبة فضلاً عن معرفة طبيعة ومستوى علاقات الترابط، والتأثير بين إدارة الموهبة وفقاً لأبعادها والاداء العالي وابعاده اما اهمية البحث تكمن من خلال تقديم أسس علمية سليمة يمكن أن تستفيد منها دائرة اتصالات ومعلوماتية دىالى في وضع وصياغة استراتيجيات جديدة تضمن توجيه إدارة الموهبة وبالشكل الذي يؤدي إلى

الاسهام الفاعل في تحقيق اداء عالي للمديرية المبحوثة اما فيما يتعلق بمبررات اختيار مديرية اتصالات ومعلوماتية دىالى فكان ذلك بسبب ما يمثله قطاع الاتصالات بوصفه من اكثر القطاعات اهمية وأكثرها نمواً وحيوية فضلاً عن ما تمتلكه مديرية الاتصالات من افراد موهوبين ومتميزين لذا دعت الحاجة لوجود ممارسات لأداره الموهبة بما ينعكس على تحقيق المكانة المتميزة للأداء العالي لموظفي المديرية .

واشتمل البحث على اربعة فصول اذ تضمن الفصل الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة اما الفصل الثاني (الجانب النظري) تضمن إدارة الموهبة من حيث النشأة التاريخية ومفهومها وابعادها ونماذجها وكذلك أيضاً الأداء العالي من حيث مفهومه وابعاده، اما الفصل الثالث تناول الجانب العملي من حيث التوصيف والترميز والتحليل لمتغيرات البحث واما الفصل الرابع فاحتوى على الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

❖ المبحث الأول: منهجية البحث

❖ المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

المبحث الأول.. منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:-

تنطلق مشكلة البحث من ان مؤسسات الدولة ومنها المؤسسات التابعة للاتصالات تعاني الكثير من الصعوبات والمشاكل والتي جاءت نتيجة ما يشهده العالم من تطورات وتغييرات ادت الى عدم قدرة هذه المؤسسات على التكيف والتأقلم مع هذه التحديات فكان عليها ان تبحث عن الطرائق المناسبة لتعزيز القدرة التنافسية، هذا الواقع وما به من تحديات ابرز اهمية ادارة الموهبة وتأثيرها بالاداء العالي ، علماً ان كل من ادارة الموهبة ، الاداء العالي من المواضيع الادارية الحديثة ، لذلك فأن الاهتمام بهذه المواضيع لم يصل بعد الى الحد الذي يلبي الطموح ، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث كما يلي (هل ان مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى تدرك اهمية ادارة الموهبة في تنمية الاداء العالي لدى المنتسبين)

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- ما الاساس النظري لإدارة الموهبة ، وتأثيرها على الأداء العالي في مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى؟
- ما واقع اهتمام عينة البحث بالموهبة والاداء العالي في مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى؟
- ما طبيعة الترابط بين ادارة الموهبة والاداء العالي لدى عينة البحث ؟

ثانياً: أهمية البحث:-

انطلقت أهمية البحث من ان العنصر البشري صاحب الكفاءات والمهارات والذي يستطيع تحقيق التميز في الاداء، وخاصة عندما يتم اختيار وتعيين الافراد المناسبين في الوظائف المناسبة لهم ، والعمل على اكتشاف مواهبهم ، والاحتفاظ بهم ، وتنمية اداءهم، وتحتاج مؤسسات قطاع الاتصالات بشكل خاص الى مثل هؤلاء الموهوبين كونه قطاع معرفي تكنولوجي .

ومن خلال هذا تكمن أهمية هذا البحث من خلال الجوانب الآتية: -

- تسعى مديرية الاتصالات إلى تحقيق التميز، ويكون ذلك من خلال امتلاكها للكفاءات والكوادر البشرية الموهوبة وذات الأداء العالي والذي يتحقق من خلالها استراتيجيات إدارة الموهوبة .
- قد يسهم في مساعدة المديرية المبحوثة في التعرف على الامكانيات والقدرات على المستوى المالي ، المادي ، البشري ، في مجالي متغيرات البحث ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي للمديرية .
- إن إدارة الموهوبة أصبحت واحدة من القضايا الاستراتيجية الرئيسة للقادة التي تؤكد على إدارة المعرفة للمنتسبين ذوي الإمكانيات العالية.
- يكتسب هذا البحث أهميته من خلال ضرورة التعاطي مع مفهوم ادارة الموهوبة باعتباره أحد الركائز المهمة التي تعزز من تطويرات المهارات والقدرات والكفاءات البشرية الموهوبة .

ثالثاً: أهداف البحث:-

- نحاول من خلال البحث هذا الى تسليط الضوء على واقع إدارة الموهوبة في مديرية اتصالات ومعلوماتية محافظة ديالى، وعلاقتها بالأداء العالي لمنتسبيها، ولذلك يمكن صياغة اهداف البحث وكما يأتي:-
- اثراء الجانب النظري والذي يخص الربط بين المتغيرات (ادارة الموهوبة ، الاداء العالي) .
 - التعرف على واقع إدارة الموهوبة ، والأداء العالي ضمن مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى.
 - تسليط الضوء على أهمية إدارة الموهوبة بابعادها ، وتأثيرها على الأداء العالي في مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى.
 - العمل على تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للمديرية المبحوثة عن متغيرات البحث .

رابعاً: فرضيات البحث:-

من اجل ان يحقق البحث اهدافه واختبار المخطط الفرضي تم اعتماد فرضيتين رئيسيتين هما:

١ - الفرضية الرئيسية الاولى للبحث: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة، والأداء العالي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب الموهبة والأداء العالي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموهبة والأداء العالي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم اداء الموهبة والاداء العالي .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالموهبة والأداء العالي.

٢ - الفرضية الرئيسية الثانية للبحث : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الموهبة، والأداء العالي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستقطاب الموهبة، والأداء العالي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتطوير الموهبة ، والأداء العالي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتقييم اداء الموهبة ، والاداء العالي .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاحتفاظ بالموهبة، والأداء العالي.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث :-

بعد الاطلاع على بعض الادبيات التي تخص كل من ادارة الموهبة ، والاداء العالي ، تم تصميم مخطط فرضي للبحث وذلك لتحديد الارتباط والتأثير بين متغير البحث المستقل ادارة الموهبة ، والمتغير التابع الاداء العالي ويمكن توضيح المخطط من خلال الشكل (١)



الشكل: من إعداد الباحث

خامساً: - مجتمع البحث وعينته :-

تمثل مجتمع البحث وعينته من منتسبي مديرية اتصالات ومعلوماتية محافظة ديالى ، وهي من المديریات التابعة الى الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية ، والتي بدورها احدى تشكيلات وزارة الاتصالات ، مجتمع البحث عددهم (٥٦٢) اما عينة البحث تمثلت بـ (١٥٠) منتسبا ، وتم اختيار العينة من خلال وضعهم التعليمي ، الديموغرافي ، سنوات الخدمة ، العمر ، وذلك بأستعمال التوزيع التكراري ، النسب المئوية ، ترتيب الاهمية ، وكانت نتائج التحليل كما موضحة في الجداول .

الجدول (١)

يبين النوع الاجتماعي لمنتسبي مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى

ترتيب الاهمية	النسبة المئوية %	التكرارات	العوامل الديموغرافية	النوع الاجتماعي
2	40%	60	ذكر	
1	60%	90	انثى	

أ) فئة النوع الاجتماعي: أظهرت استجابة عينة البحث ان فئة الاناث كانت الاكثر تعاوناً مع الباحث، مما اتاح الحصول على تكرار قدره (٩٠) منتسبة، مدعنا هذا الامر الى اهتمام المديرية المبحوثة بالتركيز على الاناث في اداء مهامها اليومية.

الجدول (٢)

يبين التحصيل الدراسي لمنتسبي مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى

ترتيب الاهمية	النسبة المئوية %	التكرارات	العوامل الديموغرافية	التحصيل الدراسي
3	9%	14	اعدادية	
2	21%	32	دبلوم فني	
1	65%	98	بكالوريوس	
4	4%	6	ماجستير	

ب) فئة التحصيل الدراسي: ان فئة البكالوريوس تمثل في اعلى قيمة تكرارية قدرها (٩٨) مبينا نسبة بلغت (٦٥%) وهذا يبين ان العاملين والعاملات في الدائرة المبحوثة حاملين شهادات تتوافق مع المؤهلات التي تطلبها الوظيفة التي يستغلونها مما يجعل المديرية تتطور بين الحين والآخر.

الجدول (٣)

يبين عدد سنوات الخدمة لمنتسبي مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى

ترتيب الاهمية	النسبة المئوية %	التكرارات	العوامل الديموغرافية	عدد سنوات الخدمة
3	13%	20	١ - ١٠ سنوات	
2	28%	42	11 - ٢٠ سنة	
1	52%	78	٢١ - ٣٠ سنة	
4	7%	10	٣١ سنة فأكثر	

ت) فئة عدد سنوات الخدمة الوظيفية: أظهرت استجابة عينة البحث ان معظم المنتسبين في المديرية هم من ذوي الخبرات المتراكمة بين (٢١-٣٠ سنة) ويتكرر قدره (٧٨) ونسبة مئوية بلغت (٥٢%) مشيراً الى ان الدائرة المبحوثة تمتلك المؤهلات الضرورية التي تمكنها من ادارة الازمات والتهديدات على الامد القريب والبعيد.

الجدول (٤)

يبين العمر لمنتسبي مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى

ترتيب الاهمية	النسبة المئوية %	التكرارات	العوامل الديموغرافية	العمر
4	1%	2	٢٠ - ٣٠ سنة	
3	15%	22	٣١ - ٤٠ سنة	
1	63%	94	٤١ - ٥٠ سنة	
2	21%	32	٥١ سنة فأكثر	

ث) فئة العمر: تظهر استجابة عينة البحث ان الفئة العمرية (٤١ - ٥٠ سنة) حصلت على اعلى تكرار من بين الفئات المبحوثة وواقع (٩٤) ونسبة استجابة مساوية (٦٣%)، كما اظهرت استجابة عينة البحث الى عدم وجود فئات عمرية اقل من (٢٥ سنة) مشيرا الى اهتمام العينة المبحوثة بجذب الأفراد ذوي المؤهلات، والوعي الكافي للبحث في تطوير مكانة المديرية والمحافظة عليها.

سادساً: - وسائل جمع المعلومات: -

- اعتمد الباحث في بحثه على الوسائل في جمع المعلومات، والوصول إلى الأهداف ومنها: -
- المصادر والمراجع العلمية.
- استمارة الاستبانة لقياس إدارة الموهبة، والأداء العالي .

سابعاً: منهج البحث: -

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه الاكثر ملائمة لمتغيرات البحث لانه يقدم البيانات عن واقع العلاقة بين الاسباب والنتائج ، واطهاره للعوامل التي تساعد في التوصل الى الاستنتاجات والتوصيات.

ثامناً: حدود البحث:-

- الحدود البشرية: -شملت عدد من المنتسبين العاملين في مديرية ومعلوماتية ديالى .
- الحدود الزمانية: للفترة من ١١/١ / ٢٠٢١ ولغاية ٢٢ / ٢ / ٢٠٢٢.
- الحدود المكانية: مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى.

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة :-

تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة والتي ذات صلة بموضوع البحث الحالي ، ومتغيراته ، بهدف تحديد اتجاهات، ونتائج ومناقشة أوجه التشابه أو الاختلاف بينها، وبين البحث الحالي إمكانية الإفادة منها، ولقد توزعت الدراسات السابقة التي استند اليها هذا البحث على وفق الترتيب الآتي:

اولاً : الدراسات العربية التي تتعلق بأدارة الموهبة ، الاداء العالي

ثانياً : الدراسات الأجنبية التي تتعلق بادارة الموهبة ، الاداء العالي

مجال الإفادة من الدراسات السابقة .

الدراسات العربية.

❖ الدراسات التي تتعلق بإدارة الموهبة .

١- دراسة ناصف : مرفت صالح ، زناتي : وأمل محسوب، ٢٠٠٨

عنوان الدراسة	إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالدوائر المصرية
العينة	أعضاء هيئات التدريس بالدوائر المصرية
اهداف الدراسة	التعرف على الأساس الفكري لإدارة المواهب بالدوائر، والكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالدوائر
منهج الدراسة	المنهج الوصفي
النتائج	ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى تصور مقترح لإدارة المواهب بالدوائر المصرية من أهم عناصره الاختيار الجيد لأعضاء هيئات التدريس بالدوائر
التوصيات	ووضع خطة للحفاظ على المواهب من أعضاء هيئة التدريس، ووضع سياسات حوافز تشتمل على حوافز مادية ومعنوية بما يضمن استمرارية الانتماء لدى الموهوبين والتزامهم بالبقاء في الجامعة التي يعملون بها
أوجه التشابه	المتغير المستقل هو إدارة المواهب
أوجه الاختلاف	في عينة البحث والأداء العالي في الدراسة الحالية

٢-دراسة صالح والسوداني ٢٠١٠.

عنوان الدراسة	إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية واستراتيجية للانعكاسات والعوائد على منظمات الأعمال العربية.
عينة الدراسة	دراسة اختبارية لعينة من منظمات الاعمال العربية .
هدف الدراسة	توضيح المفاهيم والمكونات الاستراتيجية لإدارة الموهبة ومتطلبات نجاحها ، قياس أثر إدارة الموهبة في تحقيق عوائد لمنظمات الاعمال.
النتائج	توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أصبحت إدارة الموهبة مفتاح تنافس الاعمال ،ساهمت إدارة الموهبة في تحقيق نتائج ايجابية في تميز أداء المنظمات، وستمكّن المنظمات من جني العوائد الملموسة.
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	إدارة الموهبة متغير مستقل، وهو أحد متغيرات دراستنا.
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	اختلاف مجال تطبيق الدراسة، وعينة البحث والأداء العالي للدراسة الحالية.
مجالات الإفادة منها	استعملت كدراسة سابقة.

عنوان الدراسة	واقع المعرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر
العينة	عينة بلغ قوامها (١٨٧) إدارياً من أعضاء الجهاز الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر
اهداف الدراسة	التعرف على مفهوم إدارة المواهب المؤسسية ، وأهدافها وأهميتها وأبعادها، والفرق بين واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية في الإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر
منهج الدراسة	المنهج الوصفي
النتائج	توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة معرفة المنتسبين بالإدارات التعليمية بإدارة المواهب ،وتطبيقها بمحاورها الخمسة من تخطيط وتوظيف وتحفيز، وتدريب ، وتقويم الأداء كانت غير واضحة ومحددة في معظمها
أوجه التشابه	المتغير المستقل هو إدارة المواهب
أوجه الاختلاف	عينة البحث ومجال تطبيق البحث ، وامتغير الأداء العالي للدراسة الحالية

❖ الدراسات التي تتعلق بالأداء العالي.

١- دراسة السلطاني: علي عصام، ٢٠١١

عنوان الدراسة	التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الامارات العربية المتحدة.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى توفر خصائص منظمات الأداء العالي والتحقق من احتمال وجود التباين والفروق في إجابات عينة الدراسة، واختبار العلاقة بين متغيرات الأداء العالي ، ومتغيرات التوجه الريادي، فضلاً عن التحقق من توفر القوة الإحصائية لنتائج اختبار الفرضيات.
منهج الدراسة	الوصفي بالأسلوب التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	تمثلت عينة البحث في جامعة الامارات العربية المتحدة وتضم (٩) كليات، وقد بلغت عينة الدراسة (١٠١) لعمداء الكليات ومعاونيهم ومديري البحث والتطوير ، ورؤساء الأقسام ومساعد رئيس الجامعة.
النتائج	خلصت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين خصائص منظمات الأداء العالي، والتوجه الريادي كما اكدت على أهمية ابعاد الأداء العالي التي تميزت بها الجامعة في تحقيق نتائج الأداء المتميز مقارنة بالجامعات الأخرى.
أوجه التشابه	تشابهت الدراسة الحالية معها في متغير الأداء العالي
أوجه الاختلاف	اختلفت الدراستين في عينة البحث ومجال تطبيقها

٢-دراسة العبادي والجاف: ولاء جودت، ٢٠١٢

استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الاعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم الاستغراق الوظيفي واستراتيجياته، وتحديد طبيعة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والأداء العالي، والاستفادة من هذا الإطار في تحقيق الأداء العالي.	هدف الدراسة
استطلاعي تحليلي	منهج الدراسة
تمثلت عينة البحث في (٣) مصارف عامة في إقليم كردستان العراق، وبلغت (١٠٥) شخصاً من مجموعة من المديرين والعاملين في المصارف، وكانت أداة جمع المعلومات الاستبانة.	مجتمع وعينة الدراسة
خلصت نتائج الدراسة الى ان المصارف تسعى الى تحقيق الأداء العالي من خلال استراتيجيات الاستغراق الوظيفي كما اوصت بضرورة التركيز على مفهوم الاستغراق الوظيفي في توظيف والاحتفاظ بالعاملين والذي يخلق بيئة عمل مناسبة تساهم في تحقيق الأداء العالي.	النتائج
تشابهت الدراسة الحالية معها في متغير الأداء العالي	أوجه التشابه
اختلفت الدراستين في عينة البحث ومجال تطبيقها	أوجه الاختلاف

<p>التطوير الاستراتيجي للمورد البشري ودوره في تعزيز الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة البلديات والاشغال العامة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة الى تشخيص ابعاد الأداء العالي التي تتوافق مع التطوير الاستراتيجي للمورد البشري، وتقديم مخطط عمل مقترح يوضح طبيعة التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تطبيقات منظمات الأداء العالي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>تمثل مجتمع البحث في وزارة البلديات والاشغال العامة مع مديرياتها، وجرى اختيار عينة تبلغ (٩٠) من مديري الوزارة والذين يمثلون القيادات الإدارية في الوزارة المبحوثة، وكان الصالحة من توزيع الاستبانة واسترجاعها (٨٠) استبانة.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>خلصت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التطوير الاستراتيجي للمورد البشري في الأداء العالي، وبينت ان الوزارة المبحوثة تفتقر الى عملية تطوير مواردها البشرية، كما اوصت بزيادة الاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية واعطاءها بعداً استراتيجياً والتي كان لها ارتباط قوي في تحقيق الأداء العالي.</p>	<p>النتائج</p>
<p>تشابهت الدراسة الحالية معها في متغير الأداء العالي</p>	<p>أوجه التشابه</p>
<p>اختلفت الدراستين في عينة البحث ومجال تطبيقها</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية:

الدراسات التي تتعلق في إدارة الموهبة.

1- Riccio, Steven John, 2011

Talent management in university education in identifying and developing emerging leaders within the administration of colleges and private departments إدارة المواهب في التعليم الجامعي في تحديد وتطوير القيادات الناشئة داخل إدارة الكليات والأقسام الخاصة	عنوان الدراسة
الكليات والدوائر الخاصة الأمريكية الصغيرة ومتوسطة	العينة
تحديد الممارسات الناجحة المتعلقة بإدارة المواهب الإدارية في بيئة التعليم الجامعي	اهداف الدراسة
المنهج الوصفي	منهج الدراسة
الاهتمام بالتدريب وإتاحة فرص للنمو في بيئة العمل في العديد من المؤسسات، والاهتمام بتطوير القيادات الأكاديمية وأن تكون جزءا من استراتيجية إدارة المواهب	النتائج
وتنفيذ نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي، وتحديد فرص التعلم للأفراد وفرق العمل، ومعرفة كيفية استثمار الوقت والموارد في إدارة المواهب وترجمة ذلك بما يحقق النجاح المؤسسي	التوصيات

2-Brink, Marian Van Den and Fruytier, Ben, 2013

<p>Talent management in academia: performance systems and human resource management policies إدارة المواهب في الأوساط الأكاديمية: أنظمة الأداء وسياسات إدارة الموارد البشرية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>عينة بلغ قوامها (٦٤) من أساتذة الدوائر ومستشاري الموارد البشرية</p>	<p>العينة</p>
<p>إلى التعرف على ممارسات توظيف واختيار المواهب الأكاديمية في هولندا</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>المنهج المسحي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن العضلات الرئيسية الثلاثة المؤثرة في المواهب وإدارة الأداء بالدوائر هي: الشفافية مقابل الاستقلال الذاتي، وطاقة الموارد البشرية مقابل سلطة الأكاديميين، والمساواة مقابل التجانس</p>	<p>النتائج</p>
<p>ووضع خطة للحفاظ على المواهب من أعضاء هيئة التدريس، ووضع سياسات حوافز تشتمل على حوافز مادية ومعنوية بما يضمن استمرارية الانتماء لدى الموهوبين والتزامهم بالبقاء في الجامعة التي يعملون بها</p>	<p>التوصيات</p>

الدراسات التي تتعلق بالأداء العالي:

دراسة (De Waal&Sultan,2012)	
Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University تطبيق إطار لمنظمة الأداء العالي في الشرق الأوسط: حالة جامعة فلسطين التقنية	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى خلق منظمات أداء عالي في الشرق الأوسط ومحاولة سد النقص في الدراسات التي أجريت بخصوص الأداء العالي للمنظمات في الشرق الأوسط، وتقييم ما إذا كان يمكن تطبيق هذا الإطار في الشرق الأوسط والذي يساعد على تحسين أداء المنظمات في الشرق الأوسط	هدف الدراسة
دراسة حالة	منهج الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة في جامعة فلسطين التقنية اذ تم تنظيم ورشة عمل مع إدارة و منتسبي مركز الجامعة	مجتمع وعينة الدراسة
خلصت نتائج الدراسة بوجود ببطء في العمليات الإدارية وعجز الإدارة في تقديم حلول ناجعة للمشكلات الإدارية والعملياتية وعدم التعامل مع المتغيرات والظروف البيئية بشكل أسرع مما تحتاج الهياكل الإدارية الى معالجة وتحسين مستمر اذ ينعكس على الأداء العالي للمنظمات.	النتائج

<p>دراسة (Tarus,2014)</p>	
<p>Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya تأثير استراتيجية التناوب الوظيفي على الأداء العالي لمكان العمل: في بحيرة فيكتوريا مجلس خدمات المياه الشمالي، كينيا</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة الى تحسين الأداء المنظمي في مجلس خدمات المياه الشمالي في كينيا والحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق الربحية وزيادة جودة الخدمات من خلال اعتماد التناوب الوظيفي كاستراتيجية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>تمثل مجتمع الدراسة في مجلس خدمات المياه الشمالي في كينيا لجميع المديرين والمنتسبين واخذت العينة الطبقية والعينة العشوائية البسيطة وبلغ مجتمع الدراسة الكلي (٩٧٧) فرداً في حين ان حجم العينة كان (٢٧٦) يمثلون 28,3% من المستطلعين واستخدمت الدراسة تقنية العينة الطبقية وبعدها عينة عشوائية بسيطة.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>خلصت نتائج الدراسة انه من الممكن تعزيز الأداء العالي للمنظمات من خلال تبني استراتيجية التناوب الوظيفي واوجدت انها تفي الاحتياجات المتنوعة من الافراد داخل المنظمة وأنها قادرة على تحقيق نتائج متميزة ومستدامة من خلال تبنيها والتي تحل محل التدريب في اثناء خبرات الافراد في مكان العمل الجديد.</p>	<p>النتائج</p>

<p>دراسة Parnell& Laster,2015</p>	
<p>Strategic Philosophy and High Performance: Implications for Managers of SMSs فلسفة الاستراتيجية والأداء العالي: تطبيقات لمدراء المشاريع المتوسطة وصغيرة الحجم</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة الى قياس وتحليل علاقة الارتباط والاثر بين استراتيجية الاعمال والأداء العالي</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة البريطانية وقد بلغت العينة (١٢٨) لمديري الأقسام وكبار المديرين</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>خلصت نتائج الدراسة عن وجود حاجة لكبار المديرين للشركات بتوظيف مزيج من الانضباط والابتكار، وأكدت بان الاستراتيجية المرنة والمتسقة والتي تشرك القيادات الإدارية الوسطى في صياغة الاستراتيجية بشكل من الاعلى الى الأسفل او من الأسفل الى الأعلى تعمل على استدامة أداء عالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات الشركات الكبرى.</p>	<p>النتائج</p>

مجال الإفادة من الدراسات السابقة وكما يأتي: -

- ١- ان الاطلاع على الدراسات السابقة أسهم في اغناء الجانب النظري عبر الاستفادة من هذه الدراسات .
- ٢- من الاسباب الاساسية لاختيار الدراسات السابقة يرجع الى أهميتها بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها .
- ٣- الدراسات السابقة تمهد الطريق أمام الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على عينات الدراسة السابقة والافادة منها في الدراسة الحالية .

الفصل الثاني

الجانب النظري

توطئة:-

إن إدارة الموهبة قد أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه مختلف المؤسسات اليوم نظرًا لتسارع تطور التكنولوجيا والأزمات التي يمر بها العالم، مما يدفع المؤسسات إلى تغيير نظرتها إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول، والركائز التي يجب استثمارها، ويأتي تميز المؤسسات من إبداع العاملين بها، وإدارة مواطن تميزهم، ونقاط قوتهم ومواهبهم فعصر الإدارة الجديد مبني على المعرفة، وقد القت ضغوطات ومتطلبات جديدة على إدارات الموارد البشرية ورسخ ضرورة إعادة النظر في أدوارها بالمؤسسات المعاصرة وأيضاً العولمة وتحرر الأفكار والممارسات وخصخصة الأعمال والتغير المستمر بالتكنولوجيا، وطبيعة المنافسة بالأسواق والتغير في الخصائص السكانية، والنقص الدائم في المهارات، وسرعة التغير في أنماط ، وأشكال العمل تشكل تحديات رئيسة لإدارات الموارد البشرية بالإضافة إلى متطلبات العاملين في إيجاد التوازن بين العمل، ومتطلبات الحياة، مما أدى إلى إيجاد صعوبات في عملية جذب الكوادر البشرية المؤهلة، وعليه يمكن توضيح ماهية إدارة الموهبة في المبحث الاول .

وتناول المبحث الثاني، الأداء العالي كون قضية تحليل ، وقياس أداء موظفي مديرية الاتصالات هي إحدى القضايا الجوهرية التي كانت ، ولا تزال محور اهتمام الباحثين والممارسين ، وعلى الرغم من أن البدايات الأولى لتلك الاهتمامات تركزت حول قياس وتحليل الجوانب أو المكونات المادية إلا أن الاهتمامات المعاصرة في تقويم الأداء تحولت نحو دراسة الجوانب غير الملموسة او المرنة عبر التركيز على ما تحققه الموارد والقدرات غير الملموسة من قيمة مضافة.

المبحث الأول: إدارة الموهبة:-

النشأة التاريخية لتطور مفهوم ادارة الموهبة :-

عرف مدخل إدارة المواهب في أواخر تسعينات القرن واستعمل مصطلح إدارة المواهب Talent Management لأول مرة في العام ١٩٩٧ م في دراسة نشرتها شركة ماكينزي Mckinsey والتي وصفت الوضع آنذاك بأنه "شديد الخطورة وتفاقم النقص في الأفراد اللازمين لتشغيل الأقسام وإدارة المهام الأساسية وقيادة الشركات"، وتم الحصول على النتائج من دراسة آراء أكثر من (٦٠٠٠) من المديرين التنفيذيين من مائة شركة كدراسات حالة، واتضح أن الشركات الأمريكية على وشك أن تشارك في حرب من أجل المواهب التنفيذية العليا التي تعد سمة مميزة للبيئة التنافسية لعقود قادمة وأن سبب هذه الحرب تلك العوامل المتعلقة بالتغيرات الديموغرافية وعولمة الاقتصادات والتغيرات في الأبعاد النفسية للعمالة الحديثة والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات ، إذ تؤثر عولمة الاقتصادات المحلية ، والإقليمية في توفير العاملين الموهوبين، فهناك طلب على العاملين الموهوبين في ظل الصناعات الهامة مثل تكنولوجيا المعلومات والخدمات الهندسية والمالية ، وساهمت أيضا التكنولوجيا في حرب المواهب من خلال جعل الحدود بين المؤسسات أكثر نفاذية ، وهذه التغيرات جنبا إلى جنب مع العولمة والتغيرات التي تطرأ على النواحي النفسية في العلاقات بين صاحب العمل ، والعاملين ويعني أن الأفراد ذوي المهارات العالية لم تعد تقتصر على تسويق مهاراتهم داخل دولة واحدة، وإنما يمكن تسويق أنفسهم إلى مؤسسات مقرها في أي مكان في العالم. (Glenn, Ted, 2012, PP.26-28)

ازداد الاهتمام بهذا المفهوم منذ عام ١٩٩٨ عندما صاغ مجموعة من الاستشاريين في ماكينزي التعبير عن الموهبة "الحرب من اجل المواهب" وان هناك حاجة للأيمان بشكل أساسي بأهمية هذا المفهوم من اجل تحقيق التميز المؤسسي (Eva,et al, 2013: 290) ويعتمد تحديد مفهوم معين للموهبة بحسب طبيعة استراتيجية عمل المنظمة وطبيعة الأنشطة وبيئتها التنافسية التي تعمل بها (Chuai, 2008, 9).

ونظرا لما حققته إدارة المواهب من مزايا تنافسية للمؤسسات قام العالم ماكينزي في عام ٢٠٠٠م بتحديث دراسته التي أعدها عام ١٩٩٧م من خلال دراسة استقصائية على عينة بلغت ١٣٠٠٠ من المدراء التنفيذيين في أكثر من ١٢٠ شركة وإجراء دراسات حالة ل (٢٧) من الشركات الرائدة ووجد إن إدارة المواهب بشكل أفضل تؤدي إلى أداء أفضل كما أن الشركات التي قامت بعمل أفضل لجذب ، وتطوير والأحتفاظ بالموهوبين حققت أعلى عائد لأصحاب المصلحة ثم عقب ذلك الأزمة المالية العالمية

٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ ووجدت معظم المؤسسات متعددة الجنسيات نفسها تواجه بيئة أكثر تعقيداً ودينامية وحاجتها إلى أن تكون أكثر تعلماً في ظل قوة سوق العمل العالمية شديدة التنوع ، وضرورة وجود فائض من المواهب لمقابلة المنافسة في جميع أنحاء العالم، وعليه أدركت المؤسسات متعددة الجنسيات أن عليها إدارة القوى العاملة بها بفعالية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة العالمية من خلال إدارة المواهب.

واكتسبت إدارة المواهب دور استراتيجي أكبر داخل المنظمات ، وزاد وعي القادة بأهمية وضع استراتيجيات إدارة المواهب القوية التي تساعد على اجتذاب والاحتفاظ بأفضل المواهب باعتبارها واحدة من العوامل المحددة الرئيسة في تحقيق النجاح والاستدامة المؤسسية على المدى الطويل (Khilji, Shaista E. Tarique, Ibraaiiz and Schuleer, Randall S 2015, P.236)

أصبحت إدارة المواهب من الموضوعات المتصلة بقطاعات مختلفة من الموارد البشرية فإدارة المواهب عامل أساسي في الحفاظ على السياسة العامة لمعايير الموارد البشرية وأداء العاملين بينما إدارة الأداء جزء من إدارة المواهب مع ذلك فإن خطط التعيين أو استراتيجيات خطط التعاقب الوظيفية ليست واضحة فبالنسبة لقطاع الاتصالات كأحد أرباب العمل الأساسيين يواجه أيضاً تزايد السكان والطلب على زيادة الإنتاجية العالية، والطلب على المهارات وحاجته إلى سد ثغرات المواهب الموجودة في مؤسسات الدولة ، وزيادة تكلفة المخاطر هذا بجانب عدم إدراك المؤسسات القيمة الاستراتيجية لإدارة المواهب كحل للتعامل مع هذه التحديات خاصة فيما يتعلق بتحديد، وجذب واستبقاء أعضاء الدائرة والعاملين الإداريين الموهوبين وتمييزهم فهناك قصور في أداء مؤسسات الدولة نادراً ما تستند نظم إدارة المواهب بها على إدارة الموارد البشرية المتكاملة.

لقد (Hosseini, Soraya Gholam and Naveh, Abdel-Rahman, 2015, P.1613)

مرت إدارة الموهبة بعدد من المراحل قبل وصولها إلى المرحلة التي هي عليها الآن إذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة أدراك المنظمات لأهمية العنصر البشري ومساهمته في تحقيق التفوق والاداء العالي وبرزت أهميتها كإحدى مراحل تطور ادارة الموارد البشرية (صالح والسوداني، ٢٠١٠: ٢٠) إذ ان وظيفة الموارد البشرية تطورت بثلاث مراحل فكانت وظيفة اعمال ثم اصبحت شريك اعمال واخيراً تكامل الاعمال وهذه المراحل هي: - (كاطع ، ٢٠١٤ : ٧٦)

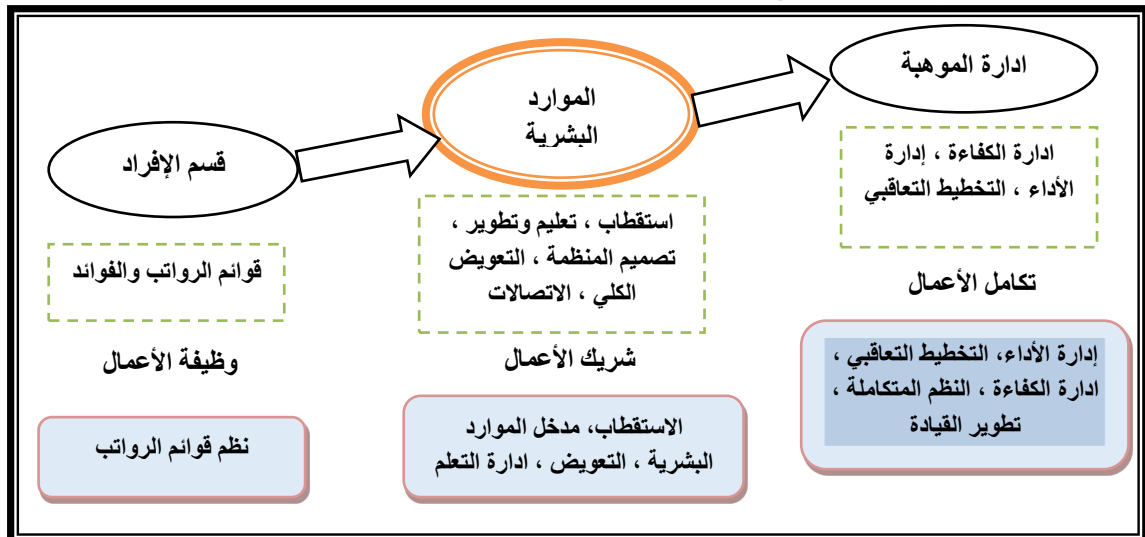
(١) قسم الافراد: للفترة من ١٩٦٠ ولغاية ١٩٨٠.

(٢) ادارة الموارد البشرية: للفترة من ١٩٨٠ ولغاية ١٩٩٠.

(٣) ادارة الموهبة: بدأت هذه المرحلة منذ مطلع القرن الحادي والعشرين ولحد الان.

لقد شاع استعمال مصطلح إدارة الموهبة في تسعينيات القرن الماضي كنوع من المنافسة الحرجة التي تجعل لرأس المال البشري قيمة عالية ، وهذا ما فرض على المنظمات تطبيق مناهج أكثر تنافماً مع إمكانياتها المتاحة لكي تستطيع البقاء في ظل هذه المنافسة (Neal & Gabauer, 2006:16) ويرى (Bersin, 2006:2) أن مفهوم إدارة الموهبة قد برز في نهاية القرن الماضي إذ استعمل مصطلح (الحرب من أجل المواهب) لتشجيع المنظمات على جذب الأفراد الموهوبين وقد مرت إدارة الموهبة بثلاث مراحل تاريخية وهي كالآتي:

- أ. مرحلة الأفراد: بدأت هذه المرحلة من اوائل السبعينات حتى ثمانينات القرن الماضي إذ ركزت على تفعيل نظام الحوافز ودفع الأجور للعاملين ونشوء قسم وظيفة الاعمال.
- ب. مرحلة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: التي تمتد من الثمانينات حتى التسعينات أكدت على استقطاب الأفراد وتعويضهم كما تطورت وظيفة الاعمال إلى شريك الأعمال.
- ت. مرحلة إدارة الموهبة: مرحلة الألفية الجديدة (القرن الواحد والعشرين) والتي ركزت على ان التخطيط الناجح وإدارة الأداء يؤدي إلى تكامل الأعمال الذي بدوره يقود إلى القيادة التنظيمية ومن خلال ما تقدم يمكن توضيح مراحل تطور ادارة الموهبة بالشكل أدناه:-



الشكل (٢) يوضح مراحل التطور لإدارة الموهبة اعتمادا على الأدبيات السابقة*

أن إدارة المواهب تعرف بأنها عملية نظامية دينامية لاستكشاف، وتطوير، واستدامة الأفراد الموهوبين وتحديد الأعمال المطلوبة لعملية إدارة المواهب بالاعتماد على السياق المؤسسي وطريقة تطبيق الممارسات في المؤسسة ، وهي أيضًا عملية نظامية لجذب ، وتحديد وتنمية ومشاركة واستبقاء وتطوير الأفراد ذوي الإمكانيات العالية والذين لديهم قيمة خاصة للمؤسسة.

تعرف المواهب بأنها هؤلاء الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا اختلافًا في الأداء المؤسسي من خلال مساهماتهم الحالية أو الأخرى في الأجل الطويل عن طريق تحديد المستويات العالية من إمكانياتهم. (Davies, Brent and Davies, Barbara J., 2011, P.4)

وإدارة المواهب تعرف من ناحية الأهمية الاستراتيجية بأنها عملية الإدارة القائمة على الموارد البشرية والتي تسمح للمؤسسات بالتغلب على الصعوبات وسد الفجوة بين المواهب المطلوبة والمواهب الموجودة بشكل نظامي بالطريقة التي تتناسب أهدافها ، إذ تقوم إدارة المواهب بتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ، وتغطي إدارة المواهب تخطيط القوة العاملة وتحليلات المواهب ، وعمليات التوظيف ، وأنشطة التدريب والتنمية ووضع خطط الطوارئ. (Altnoz, Mehmet, Cakiroglu, Demet and Cop, Serdar, 2013, P.844)

فالموهبة قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمة تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المؤسسة، وعلى هذا الأساس يتم الاستثمار فيها إلى أقصى حد ممكن ، وعدم التفريط بقدرات الموهوبين، والكفيل بتحقيق هذا الاستثمار الحقيقي هو وجود إدارة للموهبة. (صالح ٢٠١٥ ص ١١٣).

ولقد تزايد الاهتمام بإدارة المواهب كأحد أهم عوامل النجاح المؤسسي فهي نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من المواهب ، ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المؤسسة وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المؤسسة ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية، والجديدة ، ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب ،وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولأهم والتزامهم للمؤسسة. (رضا ٢٠١٦ ص ١١٨).

والبعض الآخر يرى إن الموهبة تعني القدرات العالية التي لا ترتبط بالذكاء يتصف بها اشخاص دون غيرهم في مجال ،او أكثر من مجالات النشاط الانساني (مصيري،2007:3). والجدول (٥) يبين بعض المفاهيم الأخرى التي أوردها المؤلفون، والباحثون عن الموهبة حسب تسلسلها الزمني:-

الجدول (٥) مفهوم إدارة المواهب وفق آراء مجموعة من المؤلفين والباحثين.

ت	المصدر	المفهوم
1	Emerson,2007:24	القدرات التي يملكها الأفراد داخل بيئة العمل التي تشكل اساس النجاح في العمل.
2	Stewarts,2007:3	الأفراد الذين لديهم روح الابداع مما تجعلهم يقدمون مستويات أداء عالية مختلفة عما يقدمه الآخرون.
3	Stovall ,2007: 5	نوع من الطاقات والامكانيات الفعلية التي تجعل الشخص الموهوب متميزا عن غيره.
4	Rothwell, 2008:4	القدرات الذاتية الفعلية والعقلية تجعل من يملكها يحقق مستويات إنجاز عالية تعزز رسالة الدائرة.
5	سعادة ٢٠٠٩:٦١	القدرات الاستثنائية لدى الأفراد الظاهرة في عدة مجالات يتعرف عليها الآخرون من خلال اداء هم المتميز.
6	Jantan etal.,2009:778	القدرات الخاصة التي يملكها الأفراد تمكنهم من احداث فارق كبير في الأداء الآن أو في المستقبل.
7	الجهني ٢٠١٠:٢٤	المهارات الابتكارية والقابليات التي يملكها الأفراد في الدوائر تمكنها من تحقيق الاداء العالي.
8	Botha etal.,2011:2	أحد أوجه الإبداع تظهر في رغبة الأفراد وقدراتهم في انجاز الاعمال بطاقة عالية.
9	العبادي ٢٠١١:٧٤،	عنصر حيوي يشترك في تحقيق رأس المال البشري الذي بدوره يؤدي الى تحقيق الاداء العالي داخل الدوائر.
10	Zhang etal.,2012:148	هي الاستعدادات الفعلية التي تمكن الأفراد الموهوبين من احداث قيمة عالية لما تم انجازه.
11	عياصرة&اسماعيل،٢٠١٢:١٠٩	تفاعل ثلاث من السمات الانسانية هي القدرات العامة القدرات الابداعية الالتزام بالمهمات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر انفة الذكر في الجدول.

ومن وجهة نظر الباحث يمكن تعريف إدارة الموهبة بأنها القدرات الفطرية التي يملكها الأفراد العاملين في مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى، والتي تصقلها البيئة لتمكن الأشخاص الموهوبين من تحقيق ما لم يستطع الآخرون تحقيقه.

أهمية إدارة الموهبة :-

برزت أهمية إدارة الموهبة بكونها المحرك الاساسي لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال لأجل ضمان الاداء والخدمات في المنظمة (Scott &Rives,2008;782) .

اضافة الى دورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والابداع ، تحقيق المرونة للشركة من خلال اداء البرامج التدريبية (عباس ٢٠١٣: ٨٥) .

ويتفق الكثير من الباحثين بأن إدارة الموهبة يمكنها ان تسهم في ضمان نمو الموهبة داخل الشركة بدلا من اكتسابها من الخارج وذلك عبر تطوير الاداء وضمان الاستخدام الملائم للعاملين الذي يساعد في عملية دعم المقدرات الموجهة ذاتياً.

وتتجلى أهمية إدارة الموهبة بكونها الدافع الرئيس لنجاح المنظمات في ظل الضغوط التنافسية التي اصبحت تواجه بيئة الاعمال المعاصرة ، وتمثل احد الاستراتيجيات الحديثة تشترك في تقييم اداء المنظمات التي تسعى الى تحقيق النجاح الدائم (الاسدي ٢٠١٤: ٨١)

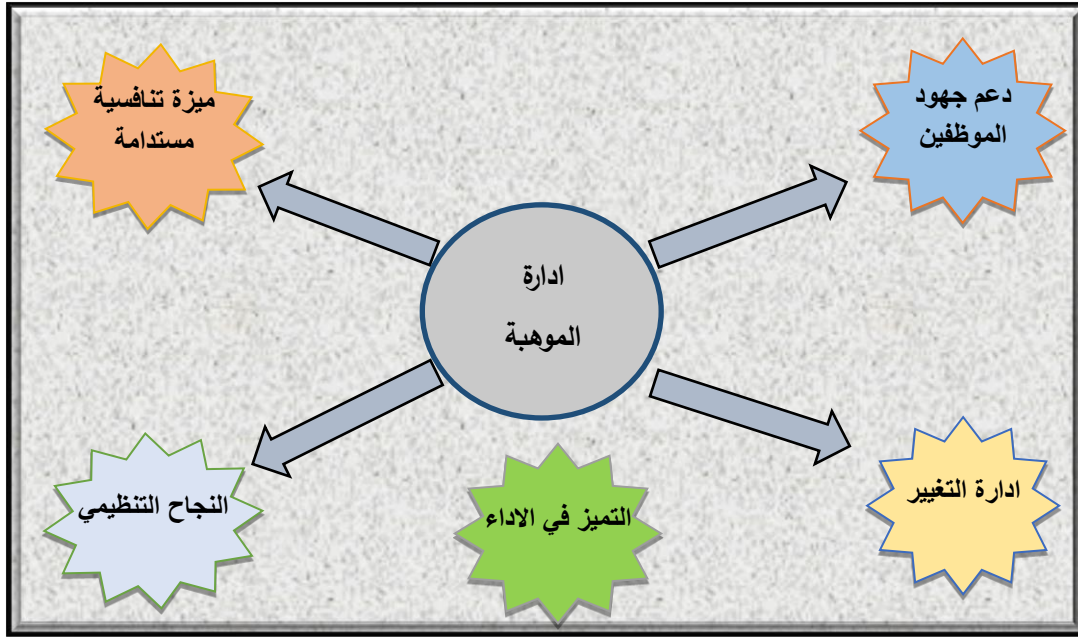
كما يرى (العنزي والدليمي ٢٠١٦: ٨٥) بان إدارة الموهبة يجب ان تكون على الصعيد التشغيلي ، الاستراتيجي ، ويمكن بيان الاهمية على الصعيد التشغيلي كما يأتي :-
اولاً- انها تعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عن طريق التعاون .

ثانياً- تساعد المنظمة على التكيف مع ظروف ومتغيرات البيئة سواء كانت داخلية أم خارجية .

ثالثاً- أهمية إدارة الموهبة تكمن من انها تزيد الابداع التنظيمي .

رابعاً- تساهم في رفع المستوى المعاشي للموظفين وذلك عن طريق زيادة عوائدهم .

أما أهمية إدارة الموهبة على الصعيد الاستراتيجي فأنها تتمثل في العبارة التي اطلقتها مجموعة ((Mckinsey)) الحرب من اجل الموهبة ، التي كانت السبب في تطور المفهوم الذي له مغزى وايحاءات استراتيجية ، لان كلمة حرب تعني وضع الخطط للحصول على الموهبة التي تقود الى تحقيق الميزة التنافسية سواء الان او في المستقبل ، وهذه العبارة اعادت الى الازهان أصل كلمة ((الاستراتيجية)) لذلك اصبحت إدارة الموهبة تشكل قيمة استراتيجية .



الشكل (٣) يوضح اهمية إدارة الموهبة.

المصدر: من إعداد الباحث بعد الاطلاع على الادبيات السابقة.

ابعاد إدارة الموهبة:-

أ- استقطاب المواهب:-

نتيجة التحديات التي تواجه المنظمات في تعبئة الوظائف المهمة ، والتي تتطلب قدر كبير من المقدرات ، والمهارات هذا من جانب، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر ظهر ما يعرف "بحرب المواهب" (حمد ، ٢٠١٥: ١٥)

اصبحت المنظمات تتنافس من اجل الحصول على الافراد ذوي الموهبة ، لذلك تقوم الكثير من المنظمات بمحاولات جادة وحثيثة تستهدف من خلالها استقطاب اكبر عدد من الافراد الموهوبين وذلك من خلال عمليات الاستقطاب وال جذب والتوظيف . (الكرعاوي ، ٢٠١٠: ٧٦) أن عملية استقطاب الاشخاص المميزين ، هي أول خطوة تتبعها المنظمات في تكوين رأس المال البشري لكي تطرق الأبواب أمام المنظمات المنافسة التي تسعى إلى استحواذ الفئات القادرة على خلق قيمة إضافية نادرة في ظل موجة التحديات التي تجتاح بيئة الاعمال اليوم ((Mccauley :2006:2) وقد اكد (علوي , 2006:3) أن استقطاب الموهوبين يعد المحرك الاساس لنجاح أية منظمة وذلك لسببين :-

الاول: (اقتصادي) ومعناه أنّ الأشخاص الذين لديهم القدرات العقلية في مجال ما يحقق مكاسب مالية كبيرة تعود بالنفع عليهم وعلى الدائرة التي يعملون فيها ويزيد من انتاجيتهم وكذلك يخفض تكاليف الاقتناء.

الثاني: (تنافسي) أي أن استقطاب الموهبة يجعل للمنظمات موقع بيئة العمل التنافسية.

كما أن الاستقطاب يشير إلى عملية استعمال المنظمة للوسائل الحديثة التي تمكنها من احتواء كم متنوع من المواهب لمليء الشواغر الوظيفية ، بما يتناسب معها من مهارات ، ومن أهم هذه الوسائل زيادة أجور الأفراد الذين لديهم قدرة على إحداث فرق في الأداء، والعمل على توفير بيئة سليمة تدعم الموهوبين في إظهار قدراتهم الكامنة لتحقيق أفضل النتائج ، مما يعزز احد أهم الأهداف الاستراتيجية للدائرة ، وهو إرسال إشارة واضحة إلى المنظمات المنافسة تؤكد فيها أن هذه الدائرة ستستمر بالنجاح ، ولديها القدرة على الإبداع في عملياتها بوصفها مصدر جذب أعظم ثروة في المجتمع (Damato, 2008: 330) إذ يترتب على المنظمات التي ترغب في إنشاء علامة تجارية بمستوى عالمي أن تضع نهج استقطاب المواهب في أولويات الأنشطة التي تمارسها لكي تتمكن من ملئ الشواغر الوظيفية، وتقييم أداء العمليات التي لها اثر كبير على المركز التنافسي.

(Phillips&Roper,2009:10)

ونتيجة لذلك تقوم الكثير من المنظمات بمحاولة جذب الاشخاص الموهوبين من خلال تطبيق الاجراءات الكفيلة بذلك ،من أجل تطوير المهارات القيادية المتاحة ومساعدة العاملين للخروج من الروتين الاداري ، والتفكير خارج اطار المنظمة بعد أن أكد (Speers) في مقولته "نصحتي إلى الدوائر بأن تقضي 80% من جهودها في تطوير مواهبها الداخلية و20% توجه نحو جذب المواهب الخارجية وعندها سوف تضطر المنظمات إلى أن تكون ابتكاريه عند محاولتها جذب الأفراد الموهوبين في مثل هكذا بيئة عالمية ديناميكية يجعلها تحظى بمجموعة من الفوائد و الناتجة عن استقطاب الموهبة وهي:- (الكرعاوي,2010:71)

- خفض التكاليف الادارية للتوظيف.
 - الحصول على موقع تنافسي على مستوى الاستثمار بالموارد البشرية الموهوبة.
 - غرس ثقافة الموهبة لتغير مسار العمل التقليدي داخل الدائرة وفي جميع المستويات.
 - المقارنة مع المواهب الداخلية لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في الاداء.
- وإدراك موظفي المنظمات بوجود ثروة من العقلية التي تمتلك آفاقاً واسعة من الأفكار والقدرات التي تسهل مهمة تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمات ، وبالشكل الذي يجعل من هذه الفئات الدرع الحصين الذي يستخدم في صد التحديات الخارجية ، وذلك من خلال التخطيط لكيفية الحصول على المرشحين

المحتملين للوظيفة بالأعداد والنوعيات الكافية إذ تستطيع بعدها الدائرة أن تختار أكثر الأفراد ملائمة لشغل الاحتياجات الوظيفية والذين يحققون إيرادات عالية وفي ضوء ذلك تشير نتائج دراسة أجريت في الصين إلى أن حوالي (44%) من المنظمات تعاني من نقص المواهب لذا باتت هذه الظاهرة واحدة من أكبر و أصعب التحديات التي تواجه بيئة الأعمال المعاصرة ،مما يجعل القطاعات العاملة داخل هذه البيئة بحاجة إلى تبني العديد من الإجراءات اللازمة لضمان الحصول على القيادات الأكثر فاعلية في سد ثغرات الافتقار إلى المعرفة ، والخبرات الأساسية التي تؤدي دوراً بارزاً في تأكيد قيمة المنظمات ، وفي الوقت الذي أصبحت فيه الحرب على المواهب في الذروة. (Srinivasan,2011:85).

ومما سبق نرى أن إدراك الرؤية الاستراتيجية من خلال إدارة الموهبة يجب أن تبدأ في تخمين احتياجات الموهبة من الأعمال ، ومن ثم التخطيط لعملية استقطاب الموهبة وخلقها لتطوير قيادتها للتنافس العالمي من خلال استهداف اسواق العمل الخارجية باستعمال التقنيات المناسبة لجذب المواهب وتوظيفها.

ب- تطوير المواهب: -

وهنا تقوم الدائرة باستخدام التدريب المباشر، وغير المباشر، وتدعيم قنوات الاتصال وذلك لتطوير الأفراد الموهوبين على كافة المستويات الإدارية (العنقري ، ٢٠١٢ : ١٠٣٢) إذ ليس كافياً أن نستقطب موظفين ذوو مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات والقابليات للموظفين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم ، اذ يجب أن نعتمد على عمليتي التطوير والتدريب ، والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة . (العبادي ، ٢٠١١ : ٢٩-٣٠)

والتطوير محاولة لاكتساب المعرفة التي يملكها الأفراد ، وتسخيرها لصالح أهداف المنظمات لمالها من أهمية كبيرة على جودة المخرجات التنظيمية ، وأثر ايجابي في المحصلة النهائية لأية منظمة (Mccauley :2006:6) ولكي يتمكن الموهوبون من إظهار القدرات الكامنة لتعكس اثارها الايجابية في البيئة التي يعملون فيها لابد من توفير البيئة المحفزة على تطوير قدراتهم الإبداعية التي تشترك في معالجة الضغوط المتزامنة في إطار التنافس العالمي الذي يجعل من الموهبة مورداً نادراً (عامر,2007:99) هذا ما يجعل عملية استقطاب المواهب واختيارهم غير كافية لتحقيق هدف التميز فأن النجاح ، والتميز لا يعتمد على قدرة المؤسسات في تكوين مجتمعات متمكنة فقط بل يشمل إبداع المديرين في استعمال الوسائل اللازمة لتطوير أفضل المواهب ، وبناء العلاقات المتميزة مع الموهوبين لضمان ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها ، ولكي تتمكن الدوائر من مواصلة اعمالها ، واستمرارها في تحقيق الاداء الأفضل في ظل بيئة ديناميكية الحركة عليها أن تتبنى الإجراءات الكفيلة بتطوير المقدرات الذاتية المتاحة خاصة لأولئك الذين لديهم الاستعداد العالي على أحداث فرق في الأداء بوصفهم مورداً

نادرا في الأسواق إلا إن هذه الإجراءات تختلف باختلاف المهارات المطلوبة ، ومدى انسجامها مع الطموحات والإمكانات المتاحة فأن استمرار المنظمات في بيئة العمل يعتمد على (Damato,2008:332) :-

- مدى قدرتها على تطوير الكفاءات وشغل الوظائف الحرجة.
- مدى قدرتها على تقييم المهارات الحالية لمعرفة نواحي القوة والضعف.
- مدى قدرتها على وضع الاستراتيجيات اللازمة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

وبما أن إدارة الموهبة تعد من أهم العوامل التنافسية التي تقود المنظمات نحو النجاح والتميز الدائم جعلت عمليات اكتساب وتطوير والاحتفاظ بالموهب من أهم عملياتها لمضاعفة القيمة التي حققتها الدائرة ولتأكيد الوصول إلى مستويات متميزة من الأداء على اعتبار ان عمليتي تطوير المواهب والاحتفاظ فيها تشكلان:

- المفتاح الرئيس لتمييز الدوائر الريادية.
 - تزيد من ولاء الموظفين للدائرة.
 - اساس الدخول في المنافسة.
- (Osinga,2009:14)

لذا تعد عملية التطوير عملية اكتساب ، ونقل المعرفة ،ومن ثم الوصول إلى معارف جديدة أفضل وأكثر تناعما مع تطلعات المنظمة والعمل بها في جميع المستويات الوظيفية من جانب وجلب المواهب المتاحة ووضعها تحت اشراف الخبراء الأكبر سناً ليستطيعوا استعمال الادوات الشخصية الأكثر مرونة في فهم بعضهم ،من أجل تعظيم قيمة كل شخص ، وتحفيزه لبلوغ أهداف المنظمات من جانب آخر (Phillips &Roper,2009:13) على اعتبار أن تطوير القدرات الفردية للموهوبين يؤدي إلى تحسين أداء أدوارهم الحالية، وتهيئتهم لتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل كما يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، ويساهم في تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية للموارد البشرية لمواجهة الضغوط التنافسية. (Armstrong ,2009:723)

بينما ينظر (Ronnlund,2009:21) إلى تطوير الموهبة من اتجاهين:

الأول _ تحديد القدرات المتاحة، وأدراكها، وتطويرها بالفعل أي تحديد المواهب ،ومعرفة أنواعها ومن ثم تطبيق أدوات التطوير المناسبة لها.

الثاني _ جلب الأفكار الجديدة للقيادات للخروج من الأعمال الروتينية لدعم عملية التخطيط في تنمية القدرات الإبداعية لتحقيق الأداء المميز لمدة أطول.

وهناك من يصف التطوير بأنه عملية تقديم الدعم الكامل للأشخاص الذين لديهم القدرة على تحقيق أفضل النتائج لكيلا يجعل منهم فرصة سهلة تغتتمها القطاعات المنافسة من خلال تقديمها عروض مغرية تجبر الموهوبين الذين لم يجدوا الاهتمام الكافي على العمل في منظمات أخرى (Whelan & Carcary, 2011:443) فضلاً عن كونه محاولة لزيادة المهارات المتوفرة من خلال اكتساب معرفة جديدة أكثر تناغماً مع احتياجات الدائرة لتفعيل روح التعاون والتفاعل مع سياسات الدائرة وثقافتها (Dessler, 2011:688).

أمّا (Guillory, 2012:5) فيرى أنّ تطوير توفير الدعم اللازم للموهوبين وتوفير المناخ المناسب لهم يؤكد استمرار ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها فضلاً عن مساعدة المديرين في تحديد الطاقات العالية في وقت مبكر وضمان دقة اختيارهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وقد أكد (Dunngan et al., 2013:53) أنّ تطوير المواهب يشكل العمود الفقري لإدارة الموهبة فضلاً عن كونها إجراء يزيد من رفع الروح المعنوية للموظفين وغرس الثقة بالأعمال التي يؤديها ، وفرصة من فرص الارتقاء بالسلم الوظيفي.

كما أشار إلا أنه على الرغم من عدم تمكن اغلب الموظفين من أن يصبحوا نجوماً لامعة في سماء الوظيفة فإنهم يستطيعون تجاوز العديد من العقبات التي تقف أمام الأداء وبذلك سوف تكون الدوائر التي تعد التطوير جزءاً أساسياً من عملياتها قادرة على جذب الموهبة والاحتفاظ بها وبالتالي سوف تحصل على الأداء الأفضل على المدى الطويل ، إذ إن اغلب الشركات تقوم بتقديم إمكانيات تطويرية ضعيفة في حين لو اعتمدت المنهج الجديد لعملية التطوير والأدوات المتوفرة لكانت العملية أسهل بكثير. (المرشدي, 2013:61)

ت- توجيه الموهبة: -

التوجيه عبارة عن مبادرة تستهدف الموظفين الجدد لمساعدتهم في تقديم أفضل أداء لديهم بشكل عاجل معاً للاتصال الوثيق بمنظمتهم ،ومعرفة ثقافتها وفلسفتها تمتد هذه العملية في نظام إدارة المواهب لأكثر من عملية توجيه للموظفين الجدد. (صيام ، ٢٠١٥ :٤٦)

ث- تقييم إداء المواهب: - وهي تعمل على تقييم نتائج أداء الأفراد مع المخرجات التنظيمية لإدارة الاداء يجب ان تكون ملازمة لممارسات ادارة الموهبة لضمان أن الاشخاص يطورون مهاراتهم ويواجهون التحديات لتطویر أنفسهم. (كاطع ، ٢٠١٤ :٩٨)

ج- الاحتفاظ بالموهبة: -

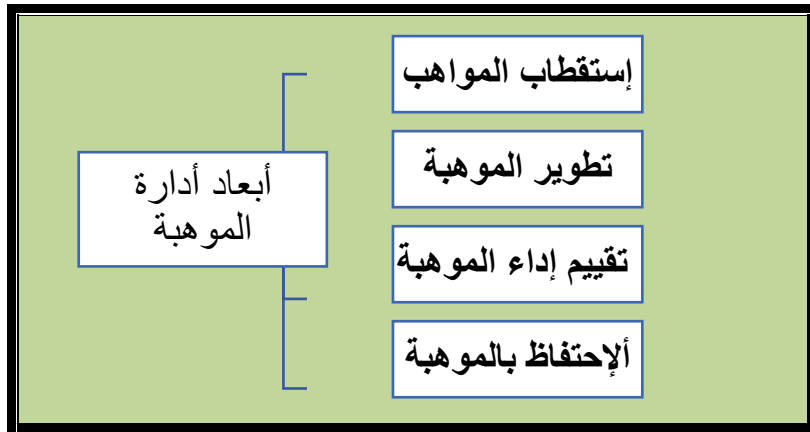
المحافظة على الموهبة يعد المؤشر الرئيس على قوة هوية المؤسسات ، وخاصة بعد التحولات الكبيرة التي رافقت بيئة موظفي المنظمة واصبحت من الضرورات الملحة للقطاعات التي ترغب بالبقاء في خط المنافسة ، وعكس ذلك سوف تفقد هذه القطاعات حافز التأثير في القطاعات الأخرى ومن ثم الخروج من أفق التنافس العالم (Frank& Taylor,2004:35) ان سياسة المحافظة على الموهبة أسهل بكثير من سياسة الاستقطاب فيما لو أخذت المنظمات التدابير اللازمة والوسائل الأكثر نجاحاً في جذب الموهوبين لذا فإن الاحتفاظ بالأفراد الذين يمتلكون القدرات الفطرية يمكن المنظمات من تكوين تجمعات متنوعة من المواهب تشترك في سد النقص بالوظائف الشاغرة ، وتحقيق نظام متكامل لزيادة كفاءة العمليات المنجزة (Bexell&Olofsson,2005:33) لذا يؤكد (Mccauley :2006:8) أن نهج المحافظة على القدرات الفطرية هي إحدى سمات إدارة الموهبة الأساسية التي تجاهلتها أغلب القطاعات سابقاً أما في الوقت الحاضر ازداد شغل القيادات بوضع الخطط اللازمة لاكتساب الموهبة والاحتفاظ بها ، وقد اشارت نتائج دراسته إلى أن حوالي 80% من عينة الدراسة وضعت نهج الاحتفاظ بالمواهب من اولويات مهامها الاساسية.

حتى تصل المنظمة إلى قمة النضج عليها أن تطبق نهج الاحتفاظ بالطاقات الخاصة هذا ما يتطلب من المديرين تفعيل نظام المكافآت لجماعات العمل لدعم الثقة بإنجازاتهم وتحفيزهم بتنفيذ ما مطلوب منهم بأفضل صورة فضلاً عن ذلك يحقق هذا النهج العديد من المنافع منها (Ambler,2008:11): -

- رفع الروح المعنوية للموظفين مما يؤدي إلى زيادة انتاجيتهم على المدى الطويل.
 - خلق ثقافة الموهبة في ظل بيئة العمل المؤاتية.
 - تفعيل نظام المكافأة يعزز من قيمة الموظفين ويزيد من ولائهم للمنظمة.
 - يجعل المنظمة محط انظار العديد من الاسواق التنافسية وضمان استمرارها بالعمل.
- وأشار (Telstra,2008:6) إلى أن المحافظة على الموهوبين من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي يؤدي إلى تقليل تكاليف دوران القوى العاملة ويحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على تحسين صورة نتائج الاعمال كما أن المحافظة على المواهب تؤثر في أداء الشركات من خلال المشاركة في الإفادة من الطاقات المتوفرة لتحقيق الأداء المتميز. (Mukheerjee,2009:8)، وهناك العديد من المنظمات التي تفعل دور نظام المكافآت بنوعها المعاملاتية (الملموسة) والتي تشمل (المكافآت و العناية الصحية والإجازات) والعلائقية (اللاملموسة) التي تشمل (القيادة والتدريب وإدارة الأداء) التي تحقق الفوائد للمنظمة (Armstrong ,2009:745) فضلاً عن أن تفعيل الدور الاستراتيجي للموظفين يشجعهم على بذل قصارى جهدهم للارتقاء بمستوى الأداء وعنصراً مهماً لجذب

المواهب الخارجية التي لم تتلقى الاهتمام الكافي في الصناعة التي كانت تنتمي إليها (Hatun,2010:126) لأن هذا العنصر مؤشر على قوة المنظمة واحد أهم العوامل التي تعزز من ولاء الموظفين الذي يستند على مستوى أداء الأفراد ومدى مطابقته للأهداف المرسومة (Guillory,2012:7)، بعكس فقدان المواهب الذي يدل على نقطة ضعف عمليات المنظمة ، وذلك بأن اشراك الموارد البشرية في إنجاز الأعمال يعد محرك اساسي لتفعيل دور المؤسسات وتأكيد كفاءتها (Kumar,2013:10).

وعليه فإن التميز لا يتحقق باستقطاب الموهبة ، وتطويرها ما لم تنتهج الإدارة السبل الكفيلة بالمحافظة عليها لضمان التكامل في القوى العاملة ، لذا فإن المحافظة على الموهبة عنصر لا يستهان به في الدوائر التي ترمي الوصول إلى التميز، ومن خلال ما تقدم يمكن توضيح أبعاد إدارة الموهبة وفق الشكل أدناه: -



الشكل (٤) أبعاد إدارة الموهبة من إعداد الباحث اعتمادا على المصادر والادبيات

ومن خلال ما تقدم يمكن القول ان عملية الاحتفاظ بالموهبة هي عملية استراتيجية مهمة تمكن المنظمة من الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، وذلك من خلال أساليب التحفيز المادية والمعنوية والتمثلة بالمكافأة، والتدريب ، وتقديم المنافع ترمينا لجهودهم ، وتعد عملية الاحتفاظ واحدة من اهم ممارسات إدارة الموهبة لما لها من تأثير في الحفاظ على المواهب والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم ، وبالتالي تحقيق الأهداف للمنظمة.

نماذج إدارة المواهب:-

نماذج إدارة المواهب تستند إلى أساس فلسفي وهو أن المواهب هي التي لديها قدرة قيادية أكبر ، مما يؤدي ذلك إلى زيادة النجاح ، وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالآخرين ، اذ إن الأولوية لتحديد وتمييز أولئك الأفراد العاملين الذين لديهم قدرة أكبر (Sart, Gamze, 2014, P.660) ويمكن توضيح نماذج إدارة المواهب فيما يلي:

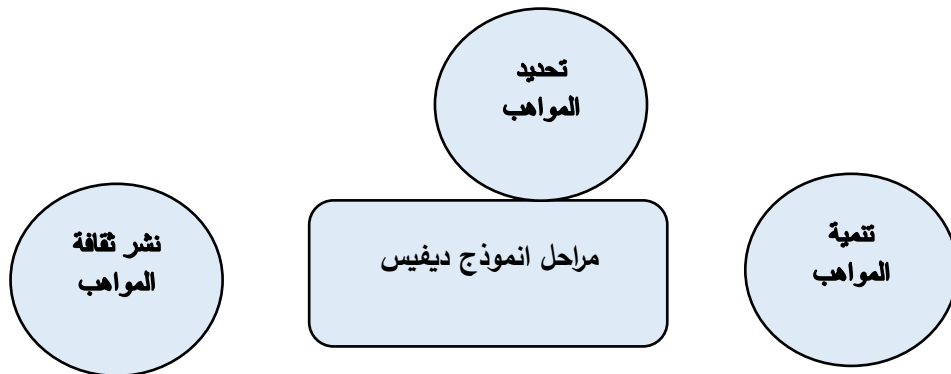
١- **انموذج ديفيس Davies's Model**: حدد هذا النموذج إدارة المواهب من خلال مجموعة مراحل ، التي تتمثل في تحديد المواهب ، وتنمية المواهب ، ونشر ثقافة المواهب ، يتم تحديد المواهب من خلال تقويم المواهب الموجودة في المؤسسة ، وضع خريطة توضح احتياجات الدائرة الحالية والمستقبلية من العاملين الموهوبين فمن الأهمية تحديد مجموعة الأفراد الموهوبين أصحاب الإمكانيات العالية ،والذين يساهمون في الأداء العالي للمنظمة واستدامة مستقبلها في حين تتم تنمية المواهب من خلال أنشطة التعلم التي تنمي المهارات والسلوكيات ، وإتاحة الفرص لتعزيز التنمية القيادية مع بناء ثقافة إدارة المواهب في كل مستويات المنظمة ، وهذا يتطلب أن تصبح الدائرة مشاركة ومطورة في استبقاء واستدامة المواهب (Davies, Brent and Davies, Barbara (J., 2011, PP.12-13) أنموذج ديفيس استند إلى ثلاث مراحل أساسية لممارسة إدارة المواهب في المنظمات وهي:

▪ **تحديد المواهب Talent Identification**: هي الأنشطة الهادفة التي تسعى إلى تحديد واكتشاف مصادر المواهب فاجذب الأفراد للمنظمة ليس هو نفسه جذب الأفراد المناسبين الذين يكونون متحمسين ولديهم قدرات عالية وإخلاص لقيم ومعتقدات ورسالة المنظمة ، وإنما تحديد الموهبة يعني قيام إدارة المنظمة بالبحث عن العاملين الموهوبين ، والذين يحققون أفضل فائدة للأداء المؤسسي في المستقبل ، فالمنظمات تعمل في بيئات متغيرة مستمرة ، ولذلك أفضل المنظمات مستقبلاً تلك التي تركز ، وتتنبأ المهارات والاتجاهات والسلوكيات المطلوبة من أفرادها الموهوبين ، ويتطلب ذلك تحديد المواهب ، وتحديد الوظائف الرئيسية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ودراسة الكفايات التي تؤثر فعلاً على أدائهم. (Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti, 2014, P.168)

▪ **تنمية المواهب Talent Development**: أن نجاح المنظمة القائم على إدارة المواهب في سوق العمل التنافسي في الوقت الحاضر يعتمد على تطوير التعلم والمهارات ، وبالتالي فالمنظمة الفعالة هي التي تهتم بعملية التعلم لجميع العاملين لذا يؤخذ في الاعتبار أن تكون عملية التعلم هادفة ، وترتبط مع الغايات الاستراتيجية ، وتحدث تأثيراً إيجابياً ، وتتم تنمية المواهب عن طريق عمليات التدريب ، والتغذية الراجعة ، والتوجيه فمثل هذه العمليات تعمل على تعزيز معرفة العاملين ، وتزويدهم بأعلى المهارات ، ورفع مستوى الجودة والإنتاجية لهم ، ومن ثم التدريب والتنمية كمدخل استراتيجي لزيادة إنتاجية العمل. (Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti, 2014, PP.169-170)

▪ نشر ثقافة المواهب **Talent Culture**: الثقافة التنظيمية بشكل عام لأية منظمة تعني القيم الجماعية ، والمعتقدات ، والمبادئ التنظيمية للأعضاء ، وهي نتاج لعوامل مثل التاريخ والسوق والتكنولوجيا ، والاستراتيجية ، ونوع العاملين ، وأسلوب الإدارة ، والثقافة الوطنية وتشمل الثقافة التنظيمية الرؤية المؤسسية ، والقيم والمعايير ، والنظم ، والرموز واللغة والافتراضات ، والمعتقدات ، والعادات ، فهي تعرف بأنها إطار شامل ، وصعب التغيير ، وله أساس تاريخي ، وهي التي شيدت اجتماعيا ، وبفهم الثقافة التنظيمية تتحسن المعرفة ، ويمكن أن توفر للقادة والمديرين والباحثين رؤية خاصة فيما يتعلق بالخصائص الأساسية للمنظمة التي بدورها تساعد في إدارة أو تغيير الثقافة.(Allui, Alwiya and Sahni, Jolly, 2016, P.365)

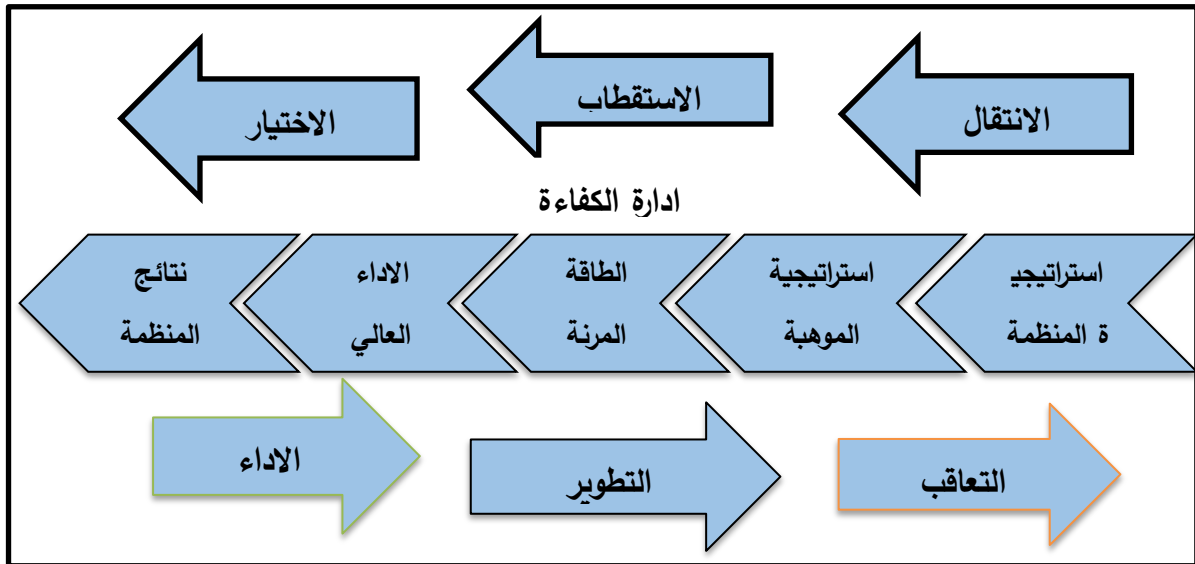
وثقافة المواهب تعمل على تمكين المنظمات من أن تكون المواهب نشاط مركز عليه في المستقبل ، مما يساعد المخططين على استبدال العاملين ، فلا يمكن أن يكون ولاء العاملين والتزامهم، والاحتفاظ بهم مضموناً ، ولذلك فتطوير قيم واتجاهات العاملين يساعد على تعزيز الأداء والإنتاجية ، فالعاملون الموهوبون بحاجة إلى أن يشعروا بقيمتهم وبإسهاماتهم التي تحدث أختلافاً وأنهم موضع تقدير ومعترف بهم(Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti, 2014, P.169) وتحديد شروط إيجاد ثقافة المواهب في المنظمات ،التزام جميع القادة في جميع مستوياتها التنظيمية ، وأن تهتم بتقديم الدعم لتطبيق إدارة المواهب ،وتعريف ماهية القيادة الجيدة من خلال وضع نموذج الكفاية ، وتنظيم العمل القيادي المطلوب للأدوار ، والسلوكيات التي تربط القيادة بنجاح المهمة ، واستخدام أساليب متعددة لتقييم مدى ملاءمة العامل للوظيفة وإثبات الكفاءة وصياغة الأهداف الاستراتيجية المستقبلية، وربطها بتنمية المواهب ،والشكل التالي يوضح الأنموذج. (Davies, Brent and Barbara, 2010, P.424)-:



الشكل (٥) يوضح مراحل انموذج ديفيس

٢- أنموذج (SHL Group LIMITED,2008):

الأنموذج يركز على دورة حياة ادارة الموهبة ، وهذه الدورة تبدأ بعملية الجذب ،ومن ثم التوظيف ثم الاختيار ، وادارة الاداء و ثم التطوير والتعاقب واخيراً تنتهي هذه الدورة بعملية الانتقال ، اذ يؤكد هذا الأنموذج على تكامل استراتيجية الدائرة واستراتيجية إدارة المواهب وذلك من خلال الطاقات المرنة والمتغيرة ، والتي لها تأثير على تحقيق الاداء العالي ، وبالتالي تحقيق الاهداف التي تريدها المنظمة ، والشكل (6) الاتي يوضح هذا الأنموذج(5: SHL,2008):

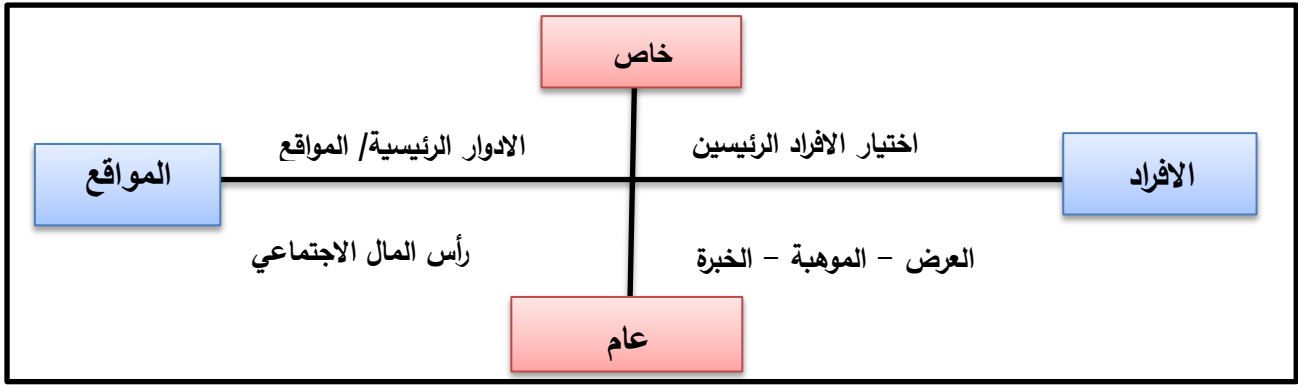


الشكل(6) أنموذج ادارة الموهبة لـ (SHL Group Limited)

Resource: SHL Group Limited(2008), Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management, SHL people performance, www.shl.com,p:5.

٣- أنموذج (Iles et al.,2009):

في هذا الأنموذج يتم التعرف على كيفية القيام باكتشاف الموهبة ، وذلك من خلال المقارنة بين الأفراد الخاصين والعامين الموجودين بسوق العمل من جهة ، وبين المواقع أو المراكز التنظيمية والأفراد العاملين أنفسهم من جهة اخرى وفي حالة الجمع بين هذه الابعاد والمضامين ينتج الأنموذج الذي يتألف من: (افراد خاصون افراد عامون مواقع خاصة فضلاً عن رأس مال اجتماعي). ويمكن توضيح هذا الأنموذج بشكل اوضح من خلال الشكل (٧) الاتي:

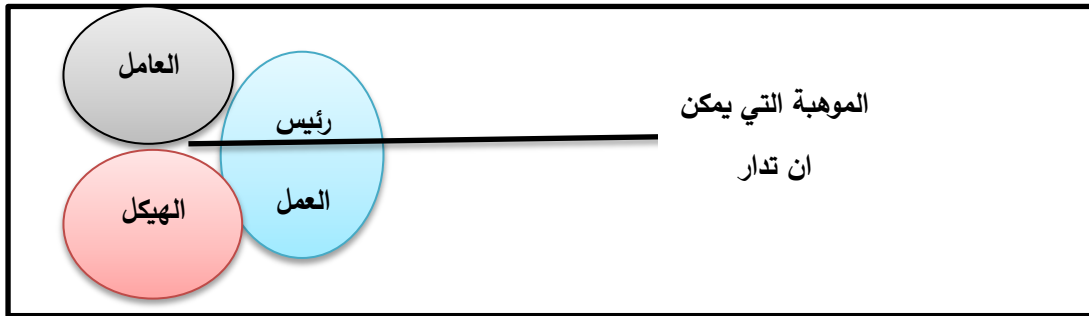


الشكل (٧) أنموذج ادارة الموهبة لـ (Iles et al.)

Resource: Iles, Paul & Chuai ,Xin & Preece, David(2009), Talent Management and HRM :in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers, Journal of world Business, Vol.41, No.2, P:4.

٤ - أنموذج (Dijk,2009):

هذا الأنموذج يركز على العلاقة المتبادلة بين ما يقدمه الفرد العامل من مهارات ، وقدرات لصاحب العمل مقابل الحوافز، والأجور والرواتب التي يحصل عليها ،اذ يتضمن هذا الأنموذج دراسة طبيعة هذه الأجور والفرص لكل من صاحب العمل ، والأفراد العاملين بالقطاع العام اما البعد الثالث الذي يركز عليه هذا الأنموذج فيتمثل بالهيكل الذي يربط بين المستويات في المنظمة كافة. والشكل (٨) الآتي يوضح الأنموذج:

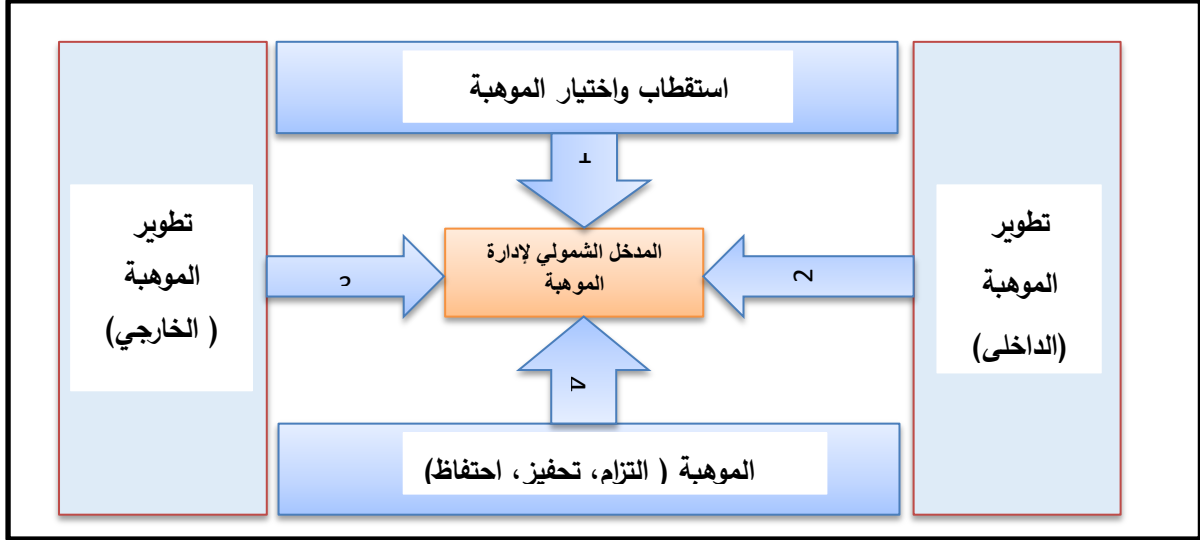


Resource: Dijk, H.G. Van(2009), Administration Vs. Talent: The Administrative Context For Talent Management, Journal of Public Administration, Vol.44, No.3.1, October, P:528.

٥ - أنموذج (Hajimirarab, et al.,2011):

الأنموذج يتكون من ثلاثة فقرات او ابعاد رئيسة لأداره الموهبة والتي تتمثل بالآتي:
 أ- البعد الاول: يتضمن تحديد الموهبة الموجودة بداخل المنظمة ، ومن ثم تحديد ما يجب على المنظمة العمل على جذبه واستقطابه من هؤلاء الافراد الموهوبين، وبما يتناسب مع استراتيجية وانشطة وخطط المنظمة .
 ب-البعد الثاني: تضمن التركيز على تطوير الموهبة ،والذي يتجزأ إلى تطوير المنظمة داخلياً وخارجياً.

ت-البعد الثالث: تضمن الاحتفاظ بالموهبة، وتشجيعها، وتحفيزها، من أجل البقاء في المنظمة وذلك من خلال زيادة الرواتب والأجور. والشكل (٩) يوضح هذا النموذج:



الشكل (٩) نموذج ادارة الموهبة لـ (Hajimirarab et al.)

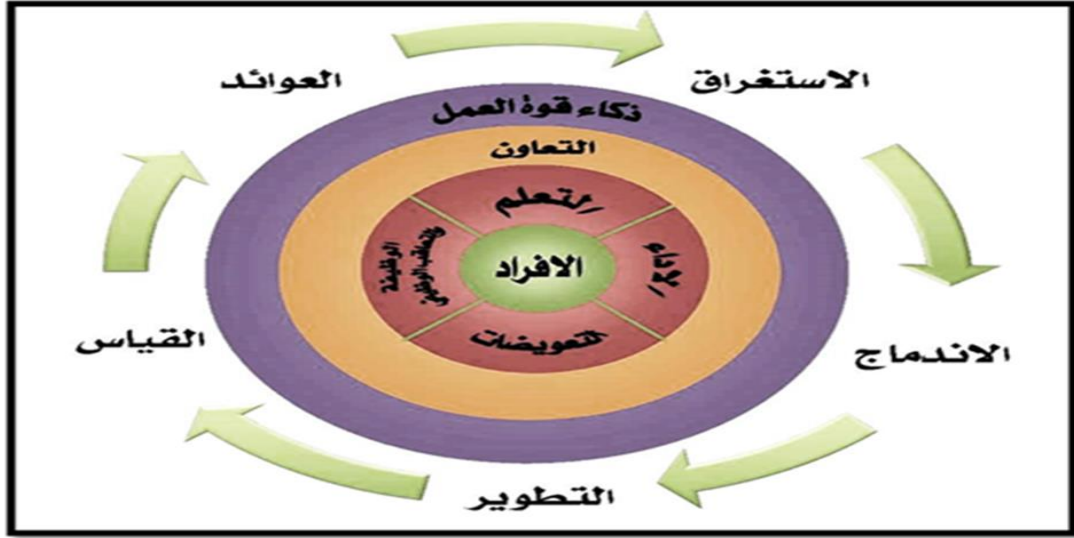
Resource: Hajimirarab, Seyed .M & Nobor, Mohammed .N & Ghalambor, Mohammed .A(2011), Identifying and Improving the Talent Management Indicators: A Case study in Iranian Industry, Business and Management Review, Vol.1, No.4,P:2.

٦ - أنموذج الأطر الخمس لأداره الموهبة (٢٠١١)

الانموذج يتكون من عدد من الاستراتيجيات الناجحة ضمن خمس أطر مترابطة لإدارة الموهبة ولغرض تطبيق ، وضمان عمل هذا الأنموذج يتطلب القيام بالأمر الاتية (حامد ٢٠١١ : ٤٢-٤٣):

- تحديد الارتباط ما بين الموهبة، ورسالة المنظمة والخطط الاستراتيجية.
- العمل على اكتشاف ما هي المواهب التي تمتلكها المنظمة ، ومن ثم تقدير وتقييم المخاطر المحتملة.
- العمل على تشجيع استخدام الموهبة على المستويات التنفيذية.
- العمل على المحافظة وذلك بتحديث وتطوير المواهب اولاً بأول (up to date).
- القيام بأعداد الخطط اللازمة للحصول على المواهب العالية.

- تمكين المديرين من القيام بالتعاقد مع الافراد ذو المواهب والمهارات العالية. ويمكن توضيح هذا الأنموذج من خلال الشكل (١٠) الاتي:

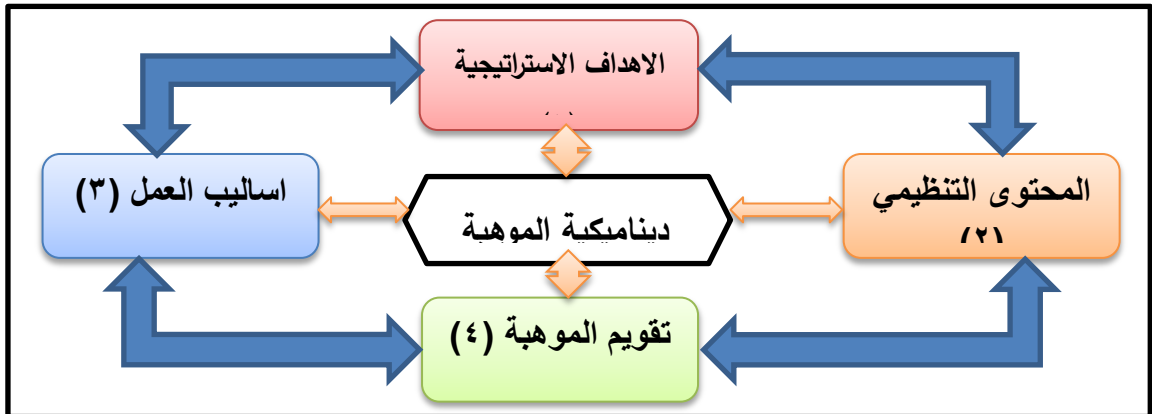


الشكل (١٠) أنموذج الاطارات الخمسة

المصدر: حامد اثمار مرتضى (٢٠١١) ادارة الموهبة المتكاملة في القطاع الصحي على وفق أنموذج (Morton,2004) بحث دبلوم عالي بإدارة المستشفيات كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد ص:٤٣.

٧ - أنموذج ديناميكية الموهبة (٢٠١٣)

الأنموذج يشير الى بُعد مهم، وهو التطوير للموهبة ، والتي هي عملية ديناميكية تفاعلية يمكن ان تبدأ في أي عنصر من العناصر المكونة للمنهج الاداري ، وهذه العناصر تشمل (الاهداف الاستراتيجية المحتوى التنظيمي اساليب العمل وتقويم الموهبة) هذا ويمكن ان تطور المنظمة مواهبها عن طريق القائد الموهوب ، والذي يُعد الاقدر على تلمس حاجات ومقتضيات التطوير والعمل على تنفيذها ، وفق استراتيجيات المنظمة . والشكل (١١) الآتي يوضح هذا الأنموذج (العبادي ٢٠١٣ :٢٧):



الشكل (١١) أنموذج ديناميكية الموهبة (٢٠١٣)

المصدر: العبادي هاشم فوزي (٢٠١٣) ادارة الموهبة في منظمات الاعمال: رؤى ونماذج مقترحة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية جامعة الكوفة المجلد ٧ العدد ٢٠ ص:٢٧.

ومن خلال استعراضنا لعدد من النماذج الخاصة بإدارة الموهبة نجد ان بعض الباحثين والكتاب ركزوا في نماذجهم على عملية ادارة الموهبة من خلال استقطاب الموهبة وإدارة أداء الموهبة ، وتطويرها ، والاحتفاظ بها وأنموذج آخر ركز على العلاقة المتبادلة ما بين صاحب العمل والافراد العاملين والهيكل التنظيمي ككل اما بعض الباحثين ركزوا في نماذجهم على طبيعة العلاقة بين استراتيجية المنظمة وهذه الانشطة والعمليات أو على ديناميكية الموهبة وتغيرها في حين ان انموذج (Hajimirarab et al.,2011) هو الأنموذج الاقرب للبحث الحالي كونه اكثر شمولاً ويتضمن الابعاد (استقطاب الموهبة تطوير الموهبة الاحتفاظ بالموهبة) وسيتم اضافة بُعد اخر للمتغير المعتمد وهو (تقييم اداء الموهبة) وذلك لكونه احد الانشطة التي لا بد من وجودها فضلاً عن اعتمادها من قبل العدد من الباحثين لكونها أداة مهمة تمكن المنظمة من تقييم ورقابة الافراد الموهوبين لغرض حفزهم ومعالجة المعوقات ، لذا سيتم اعتماد هذا البعد لكونه مسؤول عن تقييم ، وتقويم أداء الأفراد الموهوبين.

المبحث الثاني: الأداء العالي : نظرة تاريخية للأداء العالي:-

وبمنظور تاريخي فان نظم قياس الأداء نشأت قبل (20) عاما انطلاقا من المنظور المالي الموجه تاريخا ، وهذا المنظور بات اقتصاديا بفعل حركية بيئة المنظمات .والتقلبات السريعة لحاجات المستفيدين .إن النماذج الأولى التي أطلقت في بدايات القرن العشرين ظلت سائدة لغاية سنة (1980) وقد صممت كأدوات لتقويم ومراقبة الكفاءة المالية والاقتصادية للمنظمات (18: Neely ,1998) ومع التغير في الأسواق وتنامي حاجات الزبون فقدت تلك النماذج بريقها إذ بدأت المنظمات بالسعي إلى أوجه أخرى للأداء مثل الجودة وعمليات التحسين المستمر، وقد طورت عدة أدوات لتقييم كفاءات العمليات المنظمة الموجهة نحو الزبون وإدارة الإبداع ، وقد طورت نماذج عديدة في هذا الإطار منها نماذج تمايز الأعمال(16: 2004 , EFQM) وبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan k Norton 1992 :71) وموشور الأداء (Neely et al, 2002 :27) .

رغم أن مفهوم ومقاييس منظمات الأداء العالي هي جديدة نسبيا بالنسبة إلى نظرية الإدارة ، ولكنها لها جذورها التي تمتد على الأقل إلى بداية الثورة الصناعية ، في فجر الثورة الصناعية قام أصحاب الأعمال بالسعي من اجل تغيير وجهات نظر العمال من العقلية الحرفية التقليدية او الإصلاحية إلى عقلية المصانع ، بينما كان على العمال أن يطوروا عادات جديدة مثل دقة المواعيد ، والحضور المنتظم واتخاذ الخطوات الخاصة ببذل الجهود في العمل وأتباع المعايير ويحمل بعض المراقبين هذه الأيام رؤية مظلمة حيال أخلاقية العمل السائدة اذ كتب أحد المؤلفين قائلا "إذا ما استطاع الفرد تحصيل (دخل) يكفيه في أربعة أيام لمساعدته على العيش لسبعة أيام فسوف يقوم باتخاذ الأيام الثلاثة الباقية بوصفها عطلة يعيش فيها في حالة من الشغب والإفساد" وقد نهج الآخرون من الكتاب النهج نفسه وأدى ذلك إلى ظهور نظريات عززت فكرة سيطرة العاملين من خلال السياسة والهيكلية للمنظمة.

وقد أيد (Robert Owen) منحى او اتجاها عقليا آخر وهو من مصنعي القطن في انكلترا خلال فترة القرن التاسع عشر والذي وبخ زملاءه من المصنعين الذين فشلوا في فهم العنصر البشري وبحسب ما يقوم المدراء بقضاء وقتهم في تحسين الآلات وتخصيص العمالة وخفض النفقات ، ولكنهم لم يقوموا بأي استثمارات في العمال أنفسهم اذ أن الأموال المصروفة على تحسين العمالة سوف تعود عليك ليس ب 5 او 10 او 15 % على رأس المال الذي تم صرفه ولكنة غالبا ما يعود عليك ب 50% من الأرباح او حتى 100% من الأرباح في بعض الحالات، وتزودنا وجهات النظر الأولى بجذور التفكير فيما يخص كيفية تطور منظمة الأداء العالي وكلما نمت أو (تطورت) الصناعة كلما استمرت النظريات حول كيفية أنتاج منتجات جيدة أو أفضل في المعامل ، والتفرع إلى قسمين ما بين التركيز على الأفراد مقابل التركيز على المهام والهيكلية بالتطور زمنياً. (2 : 2007 , American Management Association) .

مفهوم الأداء العالي:-

رغم كثافة التراكم المعرفي في موضوعة الأداء العالي للمنظمات ، إلا أنه من الصعب تأطير المفهوم بتعريف محدد لتباين الفلسفات ، والمداخل، والاهتمامات ذات الصلة بقضية تحليل وقياس الأداء العالي ومع هذا الاختلاف أكدت مراجعة الأدبيات وجود اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء بدلالة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات (Thompson , 1995) (Ansoff , 1990) (Daft , 2004) ، و عرف (١٦ : 2004 ، Wheelen et al) الأداء العالي بوصفه ناتج النشاطات التنظيمية المختلفة التي يقوم بها الأفراد فضلا عن انه ناتج عمل الإدارة الإستراتيجية أو إدارة موارد المنظمة استراتيجيا ، ويشير (4 : 2006 ، Brown) بان مفهوم الأداء العالي هو الاداء الذي يطلق على مجموعة من الممارسات التي تزاولها الإدارة والتي تحاول خلق بيئة ضمن المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالاحتواء الكبير والمسؤولية الكبيرة ، ويرى كل من (Ian Drummond & Ian Stone ، 2006 : 193) على انه تعزيز أداء الأعمال من خلال عمليه ذات مرحلتين أولا "استخدام نظم عمل الأداء العالي ، وذلك لتحسين توجهات الموظفين في العمل ، والتي بدورها تساعد على انخفاض في معدل دوران الموظفين وزيادة المرونة في ممارسات العمل، ثانيا "تحديد تحسينات في القدرة والدافع والفرصة للمشاركة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية نحو الأفضل، ويشير (4 : 2006 ، Brown) بان مفهوم الأداء العالي هو الاداء الذي يطلق على مجموعة من الممارسات التي تزاولها الإدارة والتي تحاول خلق بيئة ضمن المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالاحتواء الكبير والمسؤولية الكبيرة ، بينما أشاره (Armstrong ، 113 : 2009) على أنها إجراءات يمكن أن تسهل عملية احتواء العاملين في عمليات التحسين والتحفيز.

وفي هذا العرض الموجز لتعريفات الأداء العالي نجد أن الأداء العالي هو دالة لقدرة المنظمة على تحقيق القيمة المستدامة بمنظور استراتيجي طويل الأجل وعلى الرغم من هذا الاتفاق في التوجه العام حول مفهوم الأداء إلا أن الأطر المنهجية والإجرائية للمفهوم لا زالت قيد التطوير، والتشكيل طالما أن هنالك اختلافات في رؤى وتوجهات ، وأهداف المنظمات وحركية بيئتها ومن هنا فان فهم الأداء يبدأ في تحديد المستفيد منه فعلى المستوى الوظيفي فأننا نفترض أن المنظمات ذات الأداء العالي هي الأكثر نجاحا في تحقيق غاياتها وبتعبير آخر هي الأفضل في تنفيذ الاستراتيجية الملائمة ومن هنا يبدو من الواضح أن التركيز الأهم هو تعريف الأداء بمنظور المستفيدين (346 : 1999 ، Otley) وفي الاتجاه ذاته فان الإشارة إلى منظور للأداء يعد مفيدا في تأطير وتشكيل مفهوم الأداء (240 : 1990 ، Ansoff) والذي أثار تساؤلات منها هل يقاس الأداء بقدرة المنظمة في اكتساب الموارد وتطوير المقدرات أم بكفاءتها في تحقيق القيمة المضافة وللإجابة على هذين التساؤلين وغيرهما ، يقدم البحث منظورا موقفيا يمكن من

خلاله تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء والنمو بالأمد المنظور الاستراتيجي هذه الموازنة يوضحها (Ansoff) بإعادة ترتيب أبعاد الأداء .

وهناك تسميات عديدة اخرى تطلق على نفس مصطلح الاداء العالي (HPWS) مثل ممارسات الأداء العالي ونظم عمل الاحتواء العالي وممارسات العمل المتقدمة وممارسات العمل البديلة. (العابدي، ٢٠١٢: ٥٦)

ويعد مفهوم الاداء العالي من المفاهيم الادارية المعاصرة التي لاقت مستوى عالي من الاهتمام من قبل العديد من المنظمات باعتبارها العنصر الاساسي ، والحاسم لنجاح المنظمات ، وبقيائها في ظل بيئة الاعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة ، والمنافسة الشديدة ، والتي تحافظ على استدامة المنظمة ، وأصبحت متطلبات الاداء العالي في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً من ثقافة العديد من المنظمات على مستوى العالم ، ونتيجة لذلك فإن القادة أخذوا على عاتقهم إعادة توجيه منظماتهم واهتماماتهم ، وتحول تركيزهم من مراقبة عوائد الى مراقبة الزبائن ، ومن تأكيد زيادة الانتاجية الى تأكيد عملية التحسين المستمر، ومن تحقيق أهداف مالية قصيرة الأمد إلى رضا العاملين من خلال توفير فرص عمل بعيدة المدى لهم. (العنزي، ٢٠١٣: ٣)

كما أكد الكثير من الباحثين بان متطلبات الاداء العالي توظف المدخل الاداري الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الاداء العالي من خلال الموارد البشرية ، والذي أساساً يختلف عن المدخل البيروقراطي والمدخل الهرمي. (العنزي واخرون، ٢٠١١: ٩٣)

تواجه المنظمات زيادة في تحديات للحصول على ميزة تنافسية أكبر وأكثر طلباً في موقع العمل ويعد توسيع الاسواق عبر الحدود الدولية ، والحواجز التجارية التي حطمت فضلاً عن ذلك هناك الطلب العالي على المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية من الزبائن ، والتي أصبحت أكثر من قبل والتسليم السريع وأوطأ الأسعار وقد أدى كل ذلك الى بروز مفهوم الاداء العالي.

(العنزي وحسين ، ٢٠١٣ : ٣)

ويعرف الاداء العالي بالاعتماد على اراء عدد من الباحثين والكتاب :

اسم الباحث	السنة	التعريف
Young	2005	هو القدرة على الاستفادة المثلى من موارد المنظمة الاكثر قيمة من اجل تحقيق نتائج مستدامة .
Daft	2010	انه مخرجات عمليات المنظمة والتي تبدأ بتصميم هيكل المنظمة وتنتهي بتحويل المدخلات الى مخرجات فعالة تصب نحو تحقيق قيمة وميزة مستدامة للمنظمة .
كشكول	2014	هو اعلى مستوى يمكن للمنظمة ان تصل اليه وبالقدر الذي يمكنها من تخطي مستويات الاداء للمنظمات الاخرى في نفس ميدان اعمالها.

أنظمة عمل الأداء العالي :-

أولاً: مفهوم أنظمة عمل الأداء العالي وتعريفها:-

أكد العديد من الباحثين أمثال (Hui et al, 2010) و (Kristensen,2011) بأن نظم عمل الأداء العالي (HPWS) توظف المدخل الإداري الاستراتيجي لتحقيق الأداء العالي من خلال المورد البشري والذي يختلف عن المدخل (البيروقراطي) أو المدخل الهرمي التقليدي الذي يعتمد على المركزية في القرارات ونوع هيكل المنظمة (Foley et al,2012:108) وقد أشار (Barnes,2001:89) إلى أنّ جذور و مفهوم و أفكار أنظمة عمل الأداء العالي تعود إلى القرن الماضي خلال الثورة التي حدثت في الصناعة الأمريكية إذ أدرك العاملين في القطاع الصناعي أن مستوى المنافسة العالمية وصل إلى حده الكبير وشعر المسؤولون بضرورة التفكير مجدداً بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها (العنزي والعبادي ٢٠٠٩:٩٣) وقد استخدمت (HPWS) في الفكر الإداري كحزمة ممارسات للموارد البشرية والتي اختلف مدى الاستفادة منها وفقاً لاستراتيجيات العمل وثقافة المنظمة وهذه الممارسات تشكل سلوك ومواقف الأفراد تجاه أهداف المنظمة إذ تم تعريف (HPWS) من قبل (Sani,2012:10) بأنها : " أسم معطى لمجموعة من الممارسات الإدارية والتي تحاول خلق أو ابتكار بيئة عمل ضمن المنظمة يكون فيها الأفراد العاملين أكثر ارتباطاً ومسؤوليةً وأشار (Tomer,2001:67) إلى وجود مصطلحات أخرى تطلق على مصطلح أنظمة عمل الأداء العالي نفسه مثل ممارسات الأداء العالي والالتزام العالي ونظم عمل الاحتواء العالي وممارسات العمل المتقدمة وعرفها (Balgbid,2007:14) بأنها: "مجموعة متنوعة من ممارسات الموارد البشرية ذات التأثير المباشر بإدارة الأفراد فضلاً عن كونها أفضل الممارسات التي يختلف مستوى تأثيرها على أداء المنظمات" أو "أنها القيمة المضافة التي تخلص إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لإختيار وتحفيز الموارد

البشرية والمحافظة على الكوادر الكفوءة للوصول إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة" (Noe et al,2008:350).

كما عرفها (Bohlander,2004:3) بأنها "مجموعة محددة من ممارسات الموارد البشرية وتراكيب العمل التي تنظم معرفة والتزام ومرونة الأفراد".

أشار (Gittel et al,2010:495) إلى أن نظم عمل الأداء العالي هي حزمة معقدة ومتميزة من الممارسات ولكن متداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة التي تكون بهيئة حزمة مترابطة ومتماسكة ومتطابقة من هذه الممارسات ، وأن هذا التكامل يساعد الإدارة في تعزيز وتمكين العاملين من زيادة التزامهم تجاه المنظمة وبالمقابل تستطيع المنظمات من تحقيق الميزة المستدامة من هذه الممارسات. (العابدي ٢٠١٢:٥٨)

أما (Leffakis,2009:25) فقد عرفها على إنها حصيلة تفاعل الفرد مع المنظمة من خلال التعرف على الأهداف التنظيمية والتطبيق الفاعل لممارسات الموارد البشرية بما يتضمن متانة وتماسك هذه النظم. والشكل رقم (١٢) يبين متانة وتماسك هذه الأنظمة والذي يبين أن التفاعل بين المنظمة والعاملين يمثل الدعامة الرئيسية ومن خلال أنظمة الأداء العالي الذي يمثل الرابط بين هاتين الدعامتين لتحقيق الأهداف المرغوبة من قبل المنظمة ، والقيم التي يمكن أن يحملها الأفراد من خلال المبادئ التي يعملون بها لتحقيق أهداف المنظمة .



شكل رقم (١٢)

متانة نظم عمل الأداء العالي

Armstrong, Michael,(2009), " Armstrong's handbook of human resources management practices",11th ed.United Kingdom,www.koganpage.Com

إن الأفراد في المنظمة ومن خلال تطوير العلاقات التفاعلية تزداد معارفهم داخل المنظمة وأن زيادة هذه المعارف بالإضافة إلى ما يمتلكونه من المهارات يمكن أن تشكل مصدر مهم في تطوير عمل المنظمات مما ينعكس على إرضاء العاملين وتحقيق أعلى النتائج (Chen,2008:6) نقلاً عن (العنزي والعبادي ٢٠٠٩:٨٨).

(Nadler etal,1992:198) وزملائه قد قدموا تعريفاً شاملاً لـ (HPWS) على أنها : "هندسة معمارية إدارية وتنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب لتحسين التطابق بينها لكي تنتج أداء عالي ومتطور من ناحية الاستجابة الفاعلة لمتطلبات الزبون ومتطلبات فرص البيئة الأخرى" وكما أضاف (Huselid ,1995:650) أن معظم تحليلات أنظمة عمل الأداء العالي تنشأ من دراسة الموارد البشرية الاستراتيجية ، حيث تم فحص تأثير هذه الممارسات على نتائج الأداء التنظيمي ورغم التعاريف المختلفة (HPWS) فإن أغلب الباحثين يتفقون على أنها مجموعة ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بنظم عمل الأداء العالي والتي تعتمد على بعضها البعض وان تجميع هذه الممارسات يقود إلى مخرجات إدارية وتنظيمية أكبر من تلك التي تنفذ بمعزل عن الأخرى (Chen,2008:8) وأنه على الرغم من أن (HPWS) قد تم تعريفها بطريقة وبعبارة بسيطة فإن التقييم الحقيقي وتطبيق هذه الممارسات هو ليس بسيطاً تماماً وهو الذي لا يمكن صياغته وإعادة ابتكاره ببساطة ضمن منظمات مختلفة ، من خلال ما تقدم من تعاريف فإن أغلبها يمكن أن يوضح بأن (HPWS) هي مجموعة ممارسات تنظم بها المنظمات وحسب أهدافها وثقافتها وحسب ما تنشده هذه المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية ويجب أن تكون هذه الممارسات مكتملة بعضها للبعض أي أنها لا تعمل إحداهما بمعزل عن الأخرى ويجب تطبيق هذه الممارسات بصورة جيدة تلبية طموح الأفراد والمنظمات .

ثانياً: أهمية أنظمة عمل الأداء العالي: -

يكون تطوير وتنفيذ أنظمة عمل الأداء العالي استثمار استراتيجياً مهماً في رأس المال البشري وتحول جذري في كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية وإن هذه الطريقة الإبداعية لتنظيم العمل تعتمد على فكرة التطوير الشامل والالتزام العالي والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات (Fuchs,2012:39) بالإضافة إلى حل مشاكل الأفراد العاملين عن طريق الموارد الاجتماعية والبشرية الخاصة بتحقيق الاحتياجات الاستراتيجية للأفراد ، أما بخصوص المهارات والابتكارات فأنها موجودات حيوية ومعيارية وذات قيمة للتنافس والنجاح في المنظمات (Leffakis,2009:56) ان تبني (HPWS) يمكن أن تؤثر إيجابياً على نتائج الأفراد العاملين مثل الرضا الوظيفي والالتزام الفعال ويمكن أن يكون ذلك التأثير بصورة مباشرة أو غير مباشرة كما تفسر هذه الممارسات عملية الارتباط والنتائج السلوكية من ناحية العدالة والانصاف للمنظمة تجاه العاملين (Heffernan & Dundon,2012:8) وقد أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة

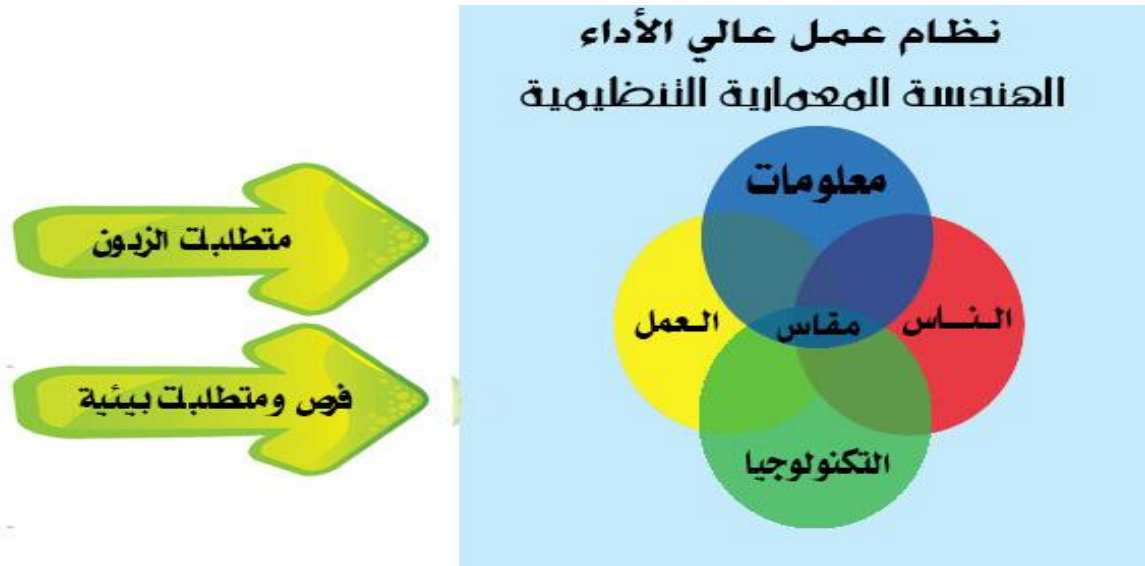
(Evans & Davis,2005) ودراسة (Chen,2008) أن كثير من النتائج الإيجابية التي تتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء وعلى فاعلية وكفاءة المنظمة كانت من خلال ما تقدمه هذه الممارسات من تعزيز لمهارات العاملين وزيادة نوعية هذه المهارات والقدرات وقد أشار (Choudhar,2009:2) إلى أن تطبيقات هذه الممارسات المتنوعة تتم من خلال الاختيار المقصود وإيجاد موظفين جدد وإعداد برامج مشاركات واسعة ، وتقييم رسمي للأداء ، ووضع برامج اتصال فعال لبقاء الموظفين على اطلاع كامل عن أحوال المنظمة مما يساعد على تحسين الأداء (Moideen Kutty et al,2011:243) كما تمتلك هذه الممارسات الأثر الأعظم في تحقيق الأهداف في المنظمة من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق الرضا.

وإن التنفيذ الناجح لممارسات (HPWS) يجلب العديد من المنافع للمنظمات وأكثر هذه المنافع حسب ما أكدت عليها الأبحاث والدراسات السابقة هي موضوع زيادة وتحسين مستوى الأداء المنظمي فضلاً على أن هناك منافع أخرى تتصل بالاستمرار في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وإنهاء نوايا ترك العمل ، ورفع الروح المعنوية داخل بيئة العمل والتحفيز على تقديم التضحيات الشخصية لمصلحة المنظمة . (Zhang,2011:65) .

وقد وجد بعض الباحثين أمثال (Laggat et al,2011:288) أن (HPWS) يكون لها تأثير واضح على الأمان الوظيفي وكذلك تخفيض التكاليف الإدارية والتنظيمية وترفع من التزام العاملين وتقلل من حالات عدم الرضا الوظيفي وتقلل أيضاً من الاجهاد في العمل إضافة إلى تحقيق إرضاء لرغبات الزبائن ، وتحسين مستوى الأداء العالي والتسويقي للمنظمات وزيادة ثقافة الأفراد وإطلاق العنان إلى المواهب وزيادة طاقة العاملين في كل المستويات وأضاف (Armstrong,2008:11) أنها خطوات لتعزيز وتطوير القدرات الكامنة في العنصر البشري ومساهمته وامكانيات توفير فرص التعلم والتطوير المستمر وأنها تنطوي على عملية إجراءات التوظيف الفعال والحصول على المهارات الإدارية والمحافظة عليها من خلال الأنشطة التجريبية كما أن المنظمات لا يمكن أن تحقق الميزة التنافسية بمجرد امتلاكها الموارد المعتمدة على المعرفة إذ أن هناك عوامل كثيرة ترافق عملية امتلاك المنظمة لهذه الموارد مثل ثقافة الدائرة وإمكانية تحقيق الأهداف الموضوعية ، ودراسة البيئة المحيطة (Khandekar& Sharma 2005:212) فضلاً عن وجود علاقة ارتباط بين (HPWS) فان إدارة ممارسات الموارد البشرية تؤثر في مواقف وسلوك الأفراد من خلال تفسيرات العاملين لخصائص مكان العمل ومن خلال هذا التفسير يمكن أن تصبح المنظمة في وضع أفضل لتطبيق استراتيجياتها التنافسية والتي تؤدي إلى نجاح الدائرة في نهاية المطاف (Ivancevich,1998:8) وأشار (الساعدي ٢٠٠٦:٢٠٨) إلى أن المنظمات التي تنشئ الميزة التنافسية المستدامة من خلال المورد البشري ينبغي عليها أن تصمم أنظمة عمل بطرائق يسمح لها برفع واستغلال طاقة هذا المورد وتمكن العاملين من الاستفادة من هذه الممارسات

للحصول على الميزة التنافسية وأضاف (Caleskan,2010:102) إلى أن التكنولوجيا والأسواق والمنتجات يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة وأن الموارد البشرية هي التي تدعمها .

وقد عدت ممارسات الموارد البشرية أحد ثلاثة أعمدة لفاعلية الموارد البشرية ونجاحها فضلاً عن (رسالة واستراتيجية الدائرة ، والبناء المنظمي ، وكثافة رأس المال) كما يؤكد كل من (Bratton& Cold,2003:434) إلا أن البحوث الحديثة في حقل الموارد البشرية تعتمد في أغلبها على المعرفة الإبداعية لممارسة هذه الموارد مثل عمليات (التوظيف الفعال ، التدريب التقييم ، التعليم ، التحفيز، والمشاركة) وإضافة إلى ما سبق فإن المنظمة يجب أن تنشئ مجموعة من الممارسات والتطبيقات الهادفة إلى التطوير المستمر لكل المهارات والمعارف من خلال هذه الممارسات التي تخلق العاملين المبدعين المرنين والملتزمين بما يجعل فهم القابليات المتميزة للموارد البشرية ، وتحقيق أداء منظمي فعال (العنزي ٢٠٠٩:١٣٥) والشكل رقم (١٢) يمثل التعريف الشامل الذي وضعه (Nadler ,1992:118) والذي يبين حالة التكامل أو التداؤوب بين ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي ذات الاعتماد المتبادل والذي يقود إلى تحقيق الأداء المتميز للأفراد ، فالحوافز يمكن أن ترسم مفاهيم العمل وبالمقابل فإن المعلومات والناس والتكنولوجيا يمكن أن تمثل الارتباط فيما بينهما والتوجه إلى الأمام في أسلوب تحسين عملية التطابق لكي يتم تحسين الأداء والإستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات الفرص البيئية الأخرى (العنزي وآخرون ٢٠١١:٩٤) .

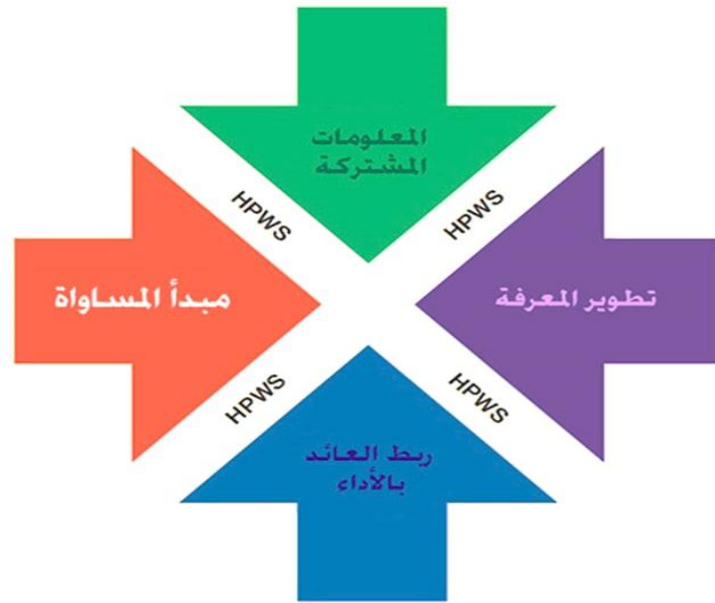


الشكل رقم (١٣)
نظام عمل الأداء العالي

(Hinrichs,2001,p.6)The enactment of high performance work systems in a brownfield site p. Doctoral dissertation: Benedictine University.

ثالثاً: المبادئ الأساسية لأنظمة عمل الأداء العالي:-

تعد مهمة الموارد البشرية مستهلكة للوقت والجهد كما يردده البعض من الباحثين أما (Ellerman & Kleiner,2005:35) فقد كان وصفهما على العكس من ذلك أنها أدوات بوسعها جعل هذه المهمة أسهل كما أنها تقلل سوء الفهم بين الإدارة والأفراد إذ تستفيد الإدارة من ممارسات الموارد البشرية التي تكون ذات أهمية لملائمة أنواع الأعمال وتحسين الأداء. وقد ازداد الإهتمام بهذه الممارسات في ثمانينات القرن العشرين وقد علل هذا الإهتمام كل من (Lissachk & Roos,2001:57) إلى زيادة المنافسة الحادة بين المنظمات في الأسواق العالمية ومن خلال جعل الموارد البشرية أكثر مرونة للتكيف السريع بالمقابل لقد ولدت هذه المنافسة جدلاً كبيراً حول قدرة الموارد البشرية على الاسهام بالأدوار المتميزة لتتناسب مع حجم التحديات كما أن هناك تحديات جديدة ظرفية قد تتولد من خلال التغير في الرغبات والاحتياجات التي تقدمها للزبائن ، وهذه التحديات تتمثل في الفهم الجديد للزبون فضلاً عن التطورات التكنولوجية الفاعلة التي يتغير في ضوءها كل شيء بما في ذلك مهارات الأفراد وأساليب الأداء (Shemerhoyen et al ,2000:36) وفي السياق نفسه فقد طور (Nedler & Gersting,1992:78) فكرة نظم عمل الأداء العالي في الأصل لتحديد هندسة الدائرة المعمارية التي تتكامل مع مظاهر العمل البيئية والاجتماعية لإنجاز المبادئ الأساسية التي تدعم عمل الأداء العالي . والشكل رقم (١٤) يمثل أهم المبادئ لنظم عمل الأداء العالي.



الشكل رقم (١٤)

المبادئ الأساسية لنظم عمل الأداء العالي

(١) مبدأ مشاركة المعلومات: تعد صفة الاحتواء والتمكين من الأمور التي تساعد العاملين في عملية صنع القرارات في الدائرة تلك العملية التي يتولى المديرون مهامها ويسهم الأفراد في صنع تلك القرارات رغبة في توسيع الاطار الديمقراطي في العمل التام (Mkamwa,2009:24) ولقد أشار كل من (Anlona&Kanam ,2000:73) ان مبدأ المعلومات المشتركة هو جوهر نجاح مبادرات الاحتواء والتمكين وأن طبيعة هذه المعلومات توفر امكانية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وهناك عامل آخر مهم يرتبط بعملية الاحتواء والتمكين هو امتلاك المعرفة والمعلومات عن الأعمال وعن كيفية ارتباطها وعلاقتها بالبيئة الخارجية ، والذي بدوره سيمنح الاحساس للأفراد العاملين بملكية المنظمة وعن كيفية تفهم الأدوار والسلوكيات في تحقيق الأهداف من خلال المعلومات المشتركة (Lashly,2001:67) ومن ناحية أخرى أنهم سوف يقدمون اقتراحات جديدة لتحسين الأعمال والتعاون والاهتمام في نجاح التغيير الإداري إذا ما أعطوا المعلومات الآنية حول أداء تلك الأعمال ووضع الخطط والاستراتيجيات وسيشعرون بالتزام كبير نحو تحقيق التوجهات الجديدة للحدث اذا شاركوا فعلياً بصناعة القرارات (BohlanderSnell,2007:694) وان هذه المعلومات المقدمة لهم تلعب دوراً اساسياً في تمكين الأفراد كما انها تعتبر العنصر الاساسي في عملية التمكين .

كما أشار (الملوك، ٢٠٠٢ :٦٦) أن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على تلك المعلومات المسبقة يتطلب توافر أنظمة اتصال فعالة وقد تقع المنظمات في أخطاء مثل عدم تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد من جهة وبين الزبائن من جهة أخرى إضافة إلى أن مبدأ المعلومات المشتركة قد يغير عملية القيادة والسيطرة داخل الإدارات وعند قيام المديرون بعمل جيد من خلال الاتصال الفعال مع العاملين وتعلم ثقافة الاشتراك بالمعلومات فإن الأفراد على الأرجح يرغبون في العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة (Mkamwa,2009:24).

(٢) مبدأ تطوير المعرفة : يشير التطوير المعرفي إلى القابلية على الإدراك لعديد من الأبعاد التي يستخدمها الشخص للتعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويشير (العنزي , ٢٠١٣:١٣) إلى أن تطوير المعرفة يدل على قابلية التمييز المعرفي للشخص وعلى هذا الأساس فالمنظمات تحاول التنافس من خلال الأفراد فإنه يجب عليها أن تستثمر في تطوير الموظفين وهذا يتضمن اختيار أفضل وألمع المرشحين المتوفرين في سوق العمل الذين تكون لديهم ميزة التطور والاستجابة ووفقاً لما تقدم فإن عملية التطور المعرفي تتضمن استعمال العديد من الأفكار والآراء لتشكل الانطباع عن الآخرين (Choi,2010:124) لقد أشار كل من (Mayer&Dale,2012:30) إلى أن مبدأ تطوير المعرفة يهتم بقابلية الأفراد على الإدراك والتكامل الذي يعكس تلك الفاعلية التي يتم من خلالها زج العناصر المتعددة والمتنوعة في بيئة الأعمال والتي تعكس بدورها الأداء العالي من خلال عملية التطوير .

إن عملية التطوير يمكن أن يكون لها مساهمة كبيرة في حل المشاكل التي تعترض العديد من وجهات النظر ويساعد كذلك في استخدام الأفراد للمعلومات لتوفير الكثير من البدائل المتاحة

(Camps& Luna,2009:1061) ويرى الباحث في الإدارة المعاصرة يجب على الأفراد العاملين التعلم بشكل مستمر إذ أن البرامج التدريبية المؤقتة قد لا تكون كافية فالأفراد بحاجة إلى تحقيق الأداء العالي من خلال التعلم وتطوير الأعمال واستخدام مداخل إبداعية جديدة.

(٣) مبدأ ربط العائد بالأداء : -

إن أنظمة عمل الأداء العالي تعبد الطريق أمام تحقيق أهداف استراتيجية للمنظمة والمتمثلة في امتلاك الأفراد المناسبين الذين تكون لديهم مهارات صحيحة وخبرات متوافرة في الوقت والمكان المناسبين وتمثل ممارسات أنظمة الأداء العالي ركيزة أساسية يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في رفع الأداء إلى الأمام بسهولة أكثر عندما توجد هناك طرق لتدريب الأفراد بطريقة تتطابق مع أهداف المنظمة (Cheloha et al ,2005:7) وعندما يتم ربط العائد بالأداء فمن الطبيعي أن يتابع العاملين النتائج المتحققة للمنظمة ولأنفسهم وأضاف (العنزي والعبادي ٢٠٠٩ :٩٣) أن عملية التركيز على تعظيم العائد وتحقيق الأرباح العالية يعني أن تكون لديهم رغبات قوية في تحسين الأداء مقابل ،ما يوفر لهم العمل من حوافز ومن أمثلة هذه الحوافز الدعم والاسناد من قبل الإدارة وإضافة إلى المواقع الوظيفية والعناوين التشريحية وتوسيع الصلاحيات الوظيفية ، وتكون هذه الحوافز ذات أهمية لربط العائد بالأداء والذي ينسجم مع القيم الفردية التي تدعم هذا الأداء .

(٤) مبدأ العدالة والمساواة:

بموجب هذا المبدأ يبنون أعضاء الدائرة قراراتهم على ما هو عادل ومنصف وغير متحيز وعليه سوف لن يعامل الأفراد بطريقة مختلفة أو يستند إلى خصائص اعتباطية فضلاً عن القواعد التي يجب أن تدار بشكل عادل بحيث أن كل شخص يفهم ويطبق تلك القواعد.
(Daft &Noe,2001:25).

إن نظريات المساواة التي تستند للعدالة تستخدم مقارنة تسعى إلى تحقيق موازنة بين المزايا والأعباء الموزعة بين أعضاء المنظمة وتطبق القواعد والقوانين والإجراءات أما (Noe et al ,2008:377) فقد أشار بأن الأفراد بحاجة إلى الشعور بأنهم يؤدون أعمالاً مميزة وأن العمل يقدم لهم فرصة الإبداع والإبتكار وعندما يشعرون بالمساواة سوف يستطيع الأفراد في المنظمة زيادة معرفتهم وتقديم المعلومات عن المنظمة والزبائن من خلال التعامل مع الأفراد القدامى وقد تتجسد أكثر بيانات العمل العادلة في إزالة الخلافات الحالية وزيادة التعاون بين الأفراد والعمل كفريق وعندما يجدون هذا الشيء فإن عمل الأفراد يمكن أن يتقدم إلى الأمام إذا عملوا معاً. (Morris & Oregan,2012:295)

رابعاً: ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي :-

رأت الأبحاث التي تناولت دراسة أنظمة عمل الأداء العالي على اختيار حزمة الممارسات التي تتعلق بالموارد البشرية وهذه الممارسات تشمل برامج مشاركة المعلومات وإجراءات تقييم الأداء الرسمي وتقديم التعويضات والحوافز والاختيار المناسب وتصميم العمل إضافة إلى عملية التدريب المستمر (Way,2002:1025) وادراج الأفراد العاملين في العمل الجماعي والاتصالات ، ولقد اعتمد الباحثين في مجال الموارد البشرية على وجهة النظر القائمة على موارد الدائرة لشرح دور ممارسات الموارد البشرية على أداء المنظمة من ذلك يمكن استنتاج أن الموارد المعتمدة في المنظمات هي القدرات البشرية إضافة إلى مواردها المتميزة الأخرى (Macky,2012:4) وفي واقع الأمر أن أغلب الأبحاث ترى أن هذه الممارسات يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء الأفراد والمنظمات ويمكن أن تكون مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة ولأن هذه الممارسات تكون فريدة من نوعها ويصعب تقليدها فأنها يمكن أن تعزز هذه الميزة عندما تكون معتمدة على بعضها البعض داخلياً وتقوم بإدارة العاملين بشكل يؤدي إلى تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى (Delery & Doty,1996:803) إن المفتاح الرئيسي لتطبيقات ممارسات الموارد البشرية في المنظمات هو الترابط بين اهداف ونتائج العمل إضافة إلى وجود الاتصال الفعال والذي يعتبر ذات أهمية لتطبيق هذه الممارسات وغالباً ما تبدأ هذه الأنظمة في فهم طريقة العمل والتي تعود إلى إدارة الجودة وإعادة الهندسة ، والتركيز على إجراءات العمل الرئيسية وبدل التركيز على فصل الوظائف لأن خبراء الإدارة يعتقدون أن عملية التركيز على إجراءات العمل الرئيسية يمكن أن تقود بدورها إلى وضع قيمة للزبون وإلى تحسين الأداء. (Bohloder & Senll ,2004:690)

لقد أجريت خلال العشرين سنة الأخيرة الكثير من الأبحاث عن الطرق التي تؤثر بها ممارسات الموارد البشرية بشكل إيجابي على تحقيق التميز في المنظمات وكيف أن هذه الممارسات تمتلك تأثيرات قوية ومفيدة على الأفراد والإدارة وأكدت هذه الأبحاث على الحاجة إلى تبني أنظمة متماسكة من التطبيقات للحصول على التكامل بين مكونات أنظمة عمل الأداء العالي والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء (Cust,2011:3) كما أضاف (Boselle,2010:42) أن ممارسات الموارد البشرية يمكن أن توصف باعتبارها شكل واسع للإبداع ومعالجة هياكل العمل التي عندما يتم استخدامها في مجموعات سوف تقدم منافع كثيرة للمنظمات (Huselid,1995:672) ويشير (الساعدي ٢٠٠٦:١٧١) إلى أن الجوهر الفكري لممارسات الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة وهو ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة العليا لإنجاز الأهداف كما تتضمن ممارسات الموارد البشرية عند (الدوري ٢٠٠٥:٢٨١) وظائف وانشطة رئيسية كالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل وجذب الأفراد ذات المهارة والابتكار و ثم تحديد موقع الأفراد وتقييم الأداء من أجل تحقيق استخدام أكثر فاعلية للموارد البشرية . كما أضاف (Armstrong,2009:115) أن هذه الممارسات

تكون على شكل سياسات وبرامج بقصد توفير التعلم والتطوير والعلاقات بين العاملين وبذات الاتجاه فقد أشار (Inyang,2010:126) أن ممارسات الموارد البشرية هي نهج استراتيجي وتقييم لجميع الأنشطة في الدائرة والتي يكون لها تأثير على جهود الأفراد والتي بدورها تعرف وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

كما أكد (الفياض ٢٠١١:٣١) على أن هذه الممارسات هي حزمة من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تعمل بالتوافق مع استراتيجية المنظمة من أجل زيادة جودة وقدرة الأفراد على تحسين النجاح والبقاء في ميادين الأعمال ومما لا شك فيه ان معظم الدراسات تتفق إلى حد ما بأن الخصائص الإدارية التي يهيمن عليها الجانب اللامركزي يميل كثيراً باتجاه تعزيز الإبداع والابتكار لدى الأفراد (Moren et al ,2011:899) كما أنها تعطي إمكانية المشاركة الواسعة في عملية اتخاذ القرارات ، وتقديم مصدر جديد للمعلومات وأن عملية تطبيق هذه الممارسات تعطي إمكانية أفضل على تقدم الأفكار الجديدة التي تبحث عن ممارسات ذات صلة بأنظمة الأداء العالي ويوجد هناك تباين كبير بين أنواع هذه الممارسات فعلى سبيل المثال قد ركز (Delery&Doty,1996:98) على ممارسات الفرص الوظيفية الداخلية والتدريب وتقييم الأداء والأمان الوظيفي والمشاركة والتوصيف الوظيفي وتقاسم الأرباح كما أضاف (Way,2002:1025) أن هذه الممارسات يمكن أن تشمل التعليمات الوظيفية والتعويض والعمل الجماعي والتدريب والاتصالات وبعد مراجعة بعض الدراسات السابقة (Martin et al,2008:27) (Chen,2008:20) (Leggat,2011:289) (العبادي ,٢٠١٢:٢١). فقد وقع الاختيار على بعض الممارسات الخاصة بالموارد البشرية والتي تشكل ابعاداً لأنظمة عمل الأداء العالي وتتوافق مع توجهات البحث الحالية وتشمل (التوظيف الفعال التدريب الشامل تقييم الأداء فرص المسار الوظيفي المكافآت ، والتعويضات ومشاركة العاملين).

(١) **التوظيف الفعال** : إن استراتيجية التوظيف الفعال ينظر إليها اليوم بأنها مطلب أساسي للنجاح وأن عملية اختيار الأفراد أصحاب المهارة العالية يجب أن تتم بطرق جديدة ، وعدم التركيز على عمليات الاختبار التقليدية إذ يجب البحث عن الأفراد الذين تتطابق مهاراتهم مع ما يتطلبه العمل في المنظمة والذين يمكن الإبقاء عليهم في المنظمة (Beckstop&Gellatly,2004:6) وأن عملية التوظيف الفعال تعني التوظيف الانتقائي وأن تأخذ المنظمات بنظر الاعتبار الخصائص الشخصية والقابليات المطلوبة إضافة إلى المهارات الفردية التي يحملها العاملين وامتلاك المعرفة والخبرة ويكون هذا عن طريق استراتيجية الاستقطاب المحكمة وأنظمة الاختيار الجيدة وبالنتيجة سوف يؤدي إلى اختيار أفضل المرشحين من ناحية ملائمتهم لشغل الوظائف (Chen,2008:21) إن الفلسفة الجديدة لاختيار الموارد البشرية تعد منظومة قرارات إستثمارية مهمة جداً بالنسبة إلى الإدارة وهي ربما تكون أهم القرارات يمكن أن تشابه إلى حد كبير مع الاستثمارات الأخرى داخل الدائرة ويرى (Gasico,2006:238) أن عملية

(٢) التوظيف الفعال تتطلب العديد من الأمور أولها : العدد الكبير للمتقدمين إلى العمل والذي يتم من خلاله يمكن الاختيار بسهولة والعامل الثاني : هو ضرورة انسجام قدرات المتقدمين مع متطلبات العمل الخاصة بالوظيفة وثالثاً : ضرورة معرفة المنظمات بالمهارات والقدرات المطلوبة والتي يمكن أن يمتلكها المتقدمون أما الأمر الرابع فيجب تحديد الخصائص التي تحتاج إلى التطوير من خلال التدريب.

وقد أشار (Daugherty,2011:34) أن عملية الاختيار الجيدة هي عملية استقطاب الأشخاص تلبية إلى احتياجات المنظمة وتتم عن طريق انتقاء الأشخاص المناسبين من مجموعة الأشخاص المتقدمين حول وظيفة معينة ، وبما تحقق حالة التطابق والتكامل بين الأهداف الإدارية والخصائص إذ سيتعرف العاملون الجدد على متطلبات أداء الوظيفة وسياسات العمل لضمان الانسجام بين توقعاتهم عن الوظيفة وبين ما موجود فعلاً (العنزي وآخرون ٢٠١١:٩٥).

ويبين (الشمري،٢٠٠٢:٤٠) أن هناك استراتيجية أولى للاختيار تكون من الداخل تهدف للتعرف على الأطر البشرية داخل المنظمة ، والثانية من الخارج والتي توصف بأنها مرنة تربط بين فرص العمل ومتطلبات إدارة الموارد البشرية وهناك ضرورة لربط استراتيجيات الموارد البشرية مع رؤية وظروف كل منظمة ، وقد أشار (Rocha,2010:75) إلى أن العديد من أنظمة عمل الأداء العالي قد يكون لها تأثير مباشر يبدأ بعملية التوظيف واختيار الأفراد أصحاب المهارة والأداء العالي جداً وتميل عملية الجذب إلى أن تكون واسعة ومركزة في الوقت نفسه لتتم من خلالها عملية الحصول على أفضل المرشحين الذين تم اختيارهم بحيث يكون الاختيار للأفراد ذوي المهارات والقادرين على التعلم والعمل الجماعي ولأن الأفراد الماهرين الموهوبين يتطورون بسرعة أكبر ووقت أقل فقد قدم كل من (Gild,2009:43) دراسة أشارت إلى أن المنظمات أخذت تركز في إستراتيجيات الجذب والاستقطاب الفعالة لجذب صناعات المعرفة ، والابتكار، وذلك باعتماد الرواتب والتعويضات المناسبة وعلى أساس زيادة استقلالية العاملين في بيئة العمل والتركيز على الجدارة دون التركيز على الأقدمية في الوظيفة ، كما أن خيارات التوظيف الفعالة قد تبنى بالاعتماد على قوة العمل الطارئة ، وذلك لمرونة العمل التي يقدمونها ، وإستجابة لمتغيرات العمل والمتغيرات البيئية المتحولة بسرعة.

(Doody,2007:132)

ويرى الباحث أن عملية التوظيف الفعال: هي عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية ويتم من خلال عملية التحليل الوظيفي إضافة إلى ذلك تتم عملية جذب أعداد من المتقدمين المتوفرين في سوق العمل الداخلية والخارجية الذين يلبون إحتياجات المنظمة بالرغم من التباين في عملية التوظيف بين دولة وأخرى إذ يمكن أن تركز بعض الدول على الاحترافية والأفراد الجاهزين لشغل الوظائف بالمقابل أن بعض الدول تركز على الولاء والثقة وعملية التوظيف مدى الحياة.

(٣) التدريب الشامل : إن عملية التدريب الشاملة تعد جهود إدارية منظمة لتعلم المهارات الوظيفية والسلوكية للموارد البشرية (No et al,1994:419) وبذات الاتجاه فقد أشار (الهيبي ٢٠٠٠) أنها جهود إدارية

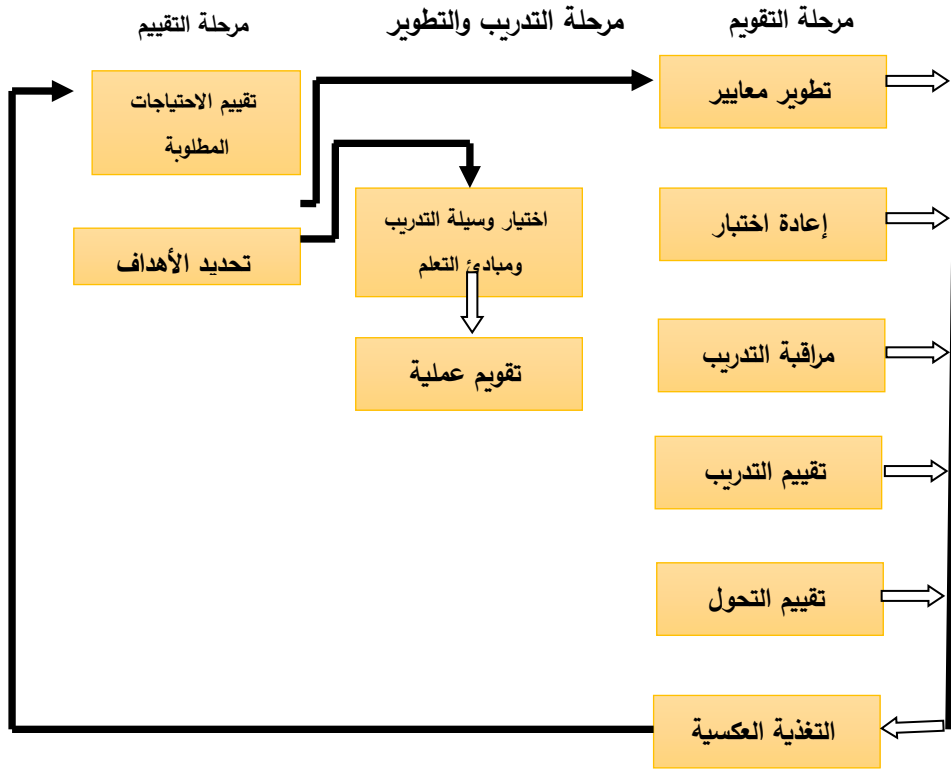
مستمرة لأحداث تغيرات معرفية ومهارية وسلوكية في خصائص الموارد البشرية الحالية والمستقبلية والتي يتم من خلالها إدارة الأفراد بهدف اكتساب المهارات التي من شأنها أن تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الإدارية (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨: ٣٢٩) وقد لا تعتمد المنظمة على وسيلة واحدة في عملية التدريب ، إذ أن هناك ضرورة لانتقال أثر التدريب والتحقق من فاعليته وأنه قد تم بموجب أساليب مختلفة لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف وأكد الباحثان (Wright&Nishil,2004:64) أن الإدارة يمكن أن تسهم في استغلال المهارات وقدرات الأفراد عن طريقة تصميم برامج خاصة بالتدريب ، والتي تسعى من خلالها إلى توسيع هذه المهارات، والمعارف الحالية للأفراد لمواكبة متطلبات العمل فيما أشار (الساعدي ٢٠٠٦: ١٨١) إلى أن التدريب الشامل يعد عملية نظامية لتغيير السلوك لدى الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف كما يساعد التدريب في الحصول على القابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاح الأعمال وقد أشار(الملا وآخرون ٢٠١٢: ٤٥٩) نقلاً عن (Chen,2008:7) بأن عملية التدريب الشامل تتضمن بعدين :

- ١- تكثيف التدريب والتركيز على عمق التداخل المعرفي وقدرات برامج التدريب الحديثة باستمرار .
- ٢- مجال التدريب ويركز على سعة التدريب والأنواع المختلفة لغرض التدريب المقدم للعاملين.

إن التدريب الشخصي يجب ربطه بالإجراءات الإدارية لينغرس في السياق الثقافي بشكل يعود بفوائد تراكمية وجماعية إضافة إلى أن تطوير الأعمال ذات الأهمية العالية والذي لا بد منها للتنافس بين المنظمات ، وعلى هذا الأساس يعتبر التدريب ممارسة نظامية باتجاه تحقيق الأهداف. (Mor et al ,2011:26)

إن برامج التدريب تعد جزء من عملية التطوير الشاملة والتي تضم المهارات المعرفية الواسعة لغرض تقديم منافسة قيمة ويجب على المنظمة التي تنظر إلى عملية التدريب من منظور أوسع لغرض تكوين رأس مال فكري ومعرفي يعتمد على أساس توفر برامج التدريب وأن زيادة عمليات التطور المعرفي والقدرات على العمل في جميع الأحوال يتم اختبارها في ضوء ما جرى من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى الكفاءة لأقصى حد يمكن (العنزي ٢٠١٣: ٢٩١) وبذلك يعتبر الهدف الرئيسي لأي برنامج تدريبي هو ربطه بأحداث العمل وهناك عدد من العوامل التي تؤثر على فاعلية برنامج التدريب مثلاً يعزز نجاح التدريب ليس فقط على الجودة في تقديم الأداء بل باستعداد الأفراد للدخول في عمليات تدريبية أخرى إضافة إلى درجة الدعم الإداري للتدريب بالرغم من تنوع ، وتعدد مفاهيم التدريب إلا أنها في النهاية معاني محددة وواضحة ، وأن عملية التدريب تقوم بالاهتمام بشكل أساسي بتزويد الموارد البشرية بالمهارات والمعارف المناسبة التي يكون لها دور أساسي في تحسين وتقييم الأخطاء في مجال العمل (Shikha,2010:65-85) ويشير الباحث بشكل عام إلى أن عملية التدريب الشاملة هي : جهد منظم من قبل إدارة الموارد البشرية الغرض منه تعزيز قابلية وتعليم الموظفين وزرع روح التنافس لهم وتوجيه هذه المهارات والمعرفة إلى تحقيق الأهداف والشكل الآتي يمثل نموذج عملية التدريب والتطوير.

والشكل رقم (١٥) يمثل ثلاث مراحل من عملية التدريب والتطوير هي: مرحلة التقييم ، ومرحلة التدريب والتطوير ومرحلة التقييم: إذ تساعد مرحلة التقييم كأساس لعملية التدريب كلها والغرض من عملية التقييم هو تحديد ما يجب أن يتعلمه الأفراد من خلال سلوكيات العمل المرغوبة.



الشكل رقم (١٥)

أنموذج عملية التدريب والتطوير

Source: Cascio, W. (2006). "Managing human resources: productivity, quality of work life, profits". Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition, P.293.

وإن الإدارة يجب أن تحدد أهداف برامج التدريب في المراحل الأولى والمراحل الأخيرة والتي يتم من خلالها تقييم عملية التدريب بصورة كفؤة وتبرز أهمية في أنه التدريب يقلل من بعض المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمات.

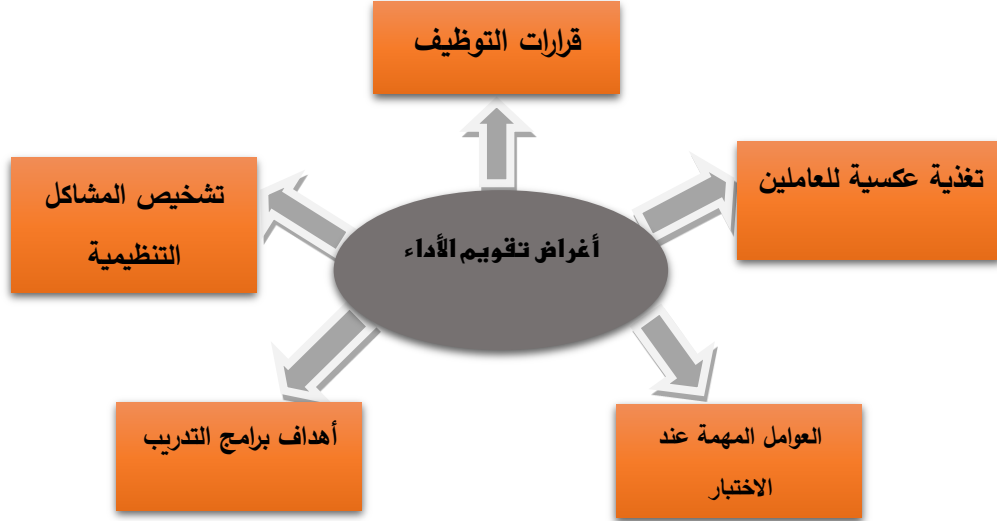
٤) تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء تشجع المبادرات وتطور الشعور بالمسؤولية وتعمل على تحفيز العاملين على بذل مجهود أكبر لتحقيق الأداء العالي ويعد الهدف الإستراتيجي لتقييم الأداء هو الترابط بين اهداف العاملين واهداف المنظمة (Spence & Keeping,2011:88) ويشير (العامري والغالبي,٢٠٠٧:٦٠٢) إلا إن عملية تقييم الأداء التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية من أجل القيام بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي والأداء الواجب القيام به وتتجه عملية تقييم الأداء نحو تحديد المؤشرات

التي يتم على أساسها قياس الأداء لدى العاملين ، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف ثم التوصل إلى حلول بشأن تعزيز الجوانب الإيجابية في الأداء ، وتلافي نقاط الضعف في المستقبل (رشيد وجلاب ٢٠٠٨:٣٢٩) أما من وجهة نظر (الهيبي ٢٠٠٠:١٧٤) فإن عملية تقييم الأداء يعتبر المفتاح الرئيسي لنجاح الدائرة وأنها لا بد أن تتوافق مع استراتيجية الدائرة كما أنها تعتبر مجموعة من الأنشطة التي يقود تطبيقها إلى نجاح هذه الاستراتيجية الخاصة بالدائرة إضافة إلى نجاح إدارة الموارد البشرية لأنها تتضمن تنافس أنشطة الأشخاص مع نتائج وأهداف المنظمة وهي تتعلق أيضاً بتقويم أداء الأفراد لمعرفة أداءهم ومقارنته مع ما هو مخطط و ثم تحديد الانحرافات من أجل عملية التصحيح وتلافي الأخطاء مستقبلاً (الدوري ٢٠٠٥:٢٨٢) أما (العنزي ٢٠٠٩:٩٨) فقد بين أن عملية تقييم الأداء من الموضوعات الساخنة في مجال الموارد البشرية لتحديد سيرة الفرد ومستقبله في الدائرة ونظراً لأهمية هذا النشاط فإن محاولات التنافس لا زالت تتوافر في تقييم أنظمة الأداء الذي يشجع التطورات الحاصلة على مستوى منظمات الأعمال.

أما في مجال أهمية تقييم الأداء فقد وصف (Cascio,2006:329) عملية تقييم الأداء بأنه يؤدي دوراً مهماً في عملية إدارة الأداء، وله جوانب إيجابية عديدة ، فهو ممارسة للملاحظة والتقدير وعملية تغذية عكسية وتداخل إداري وكذلك يمكن أن يكون عملية شعورية بصورة قوية جداً كما أن عملية تقييم الأداء تركز بشكل أساسي على غرضين الأول: هو تحقيق هدف إداري يتضمن أفعال مثل: التخصيص الوظيفي والترقيات وانتهاء الخدمة أما الغرض الثاني: فهو غرض تطويري وقد أشار (Spence&Keepng, 2011:85) إلى أن المنظمات قد تمتلك حالة الاستقرار من خلال عملية تقييم الأداء والتركيز على تقييمات ذاتية للأفراد، وهذا يعني أن الأفراد الموجودين في أعلى الهرم الإداري يمتلكون معرفة مكثفة حول كيفية انجاز العمل في حين أن المنظمات التي تستهدف التنوع تستخدم مقاييس كمية للأداء ل يتم تقييم أداء الأفراد كون الذين في قمة الهرم لا يمتلكون معرفة كثيرة عن كيفية إنجاز الأعمال من قبل الأفراد في المستويات الدنيا (Bratton&cold, 2003:33) كما أضاف (أحمد ،٢٠٠١:٢٨٤) بأن عملية تقييم الأداء هي مكون يتم من خلاله تحقيق الميزة التنافسية ، وإن هذه الميزة ترتبط بتقييم الأداء بشكل كبير بالدائرة التي تبحث عن التميز من خلال مواردها الداخلية المتمثلة بالعاملين كذلك ينبغي أن يكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوك الأفراد بشكل فعال ، ويمكن القول أن معدلات الأداء الوظيفي للفرد هو قياس القيمة التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها ووفقاً لذلك فإن التقييم الحقيقي للأداء الوظيفي الشامل سوف لا يعتمد على المستوى الذي يؤدي به سلوكيات محددة ولكن يبنى التقييم على المهارات حول أحداث المنظمة ومواردها البشرية (Kuvaes,2011:123) والشكل رقم (١٦) يبين بأن عملية تقويم الأداء توفر الأطار القانوني لترقية العمال الذين تكون لديهم

مهارة في الأداء، وبالمقابل إدخال الأفراد ذوي المهارات المحدودة بعمليات تدريبية إضافة إلى عملية التقويم توفر التغذية العكسية للأفراد ، وتبين للمنظمة الوسائل المهنية للتطوير، كذلك تساعد في تشخيص خصائص الأفراد ، والقابليات التي يتمتعون بها لغرض تقديم الأجر المناسب للأفراد .



الشكل رقم (١٦)

أغراض عملية تقويم الأداء

Source: Cascio, W. (2006). *"Managing human resources: productivity, quality of work life, profits"*. Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition, P.333

٥) فرص المسار الوظيفي:

ترسل الفرص المهنية إشارة بأن الدائرة لديها التزام طويل الأجل تجاه الأفراد العاملين فيها وأن خصائص وطبيعة المنظمات هي التي تخلق سوق العمل الداخلي ، والتي تعتمد بشكل أساسي على العاملين داخل المنظمة وتوسع من السلم الوظيفي وأن المشرفين يجب أن يكونوا مسؤولين عن معرفة التوقعات المهنية لمرووسيههم كما أن الفرص المهنية تمنح حالة الضمان والأمان للعاملين نحو تعزيز فرص النمو والتطور (Hoekstra,2011:160) وأضاف (Chen,2008:8) إن المسار الوظيفي للأفراد ممكن أن يتأثر بعدة عوامل وقد تكون العوامل ذاتية والتي يمكن للأفراد الاعتماد عليها من خلال البيئة ، أو المنظمة ، أو البيئة الاقتصادية التي يعملون فيها كما أن هناك عوامل موضوعية مرتبطة بسياق عمل الأفراد والتي تمكن المديرين من فهم البيئة المحيطة بعمل الأفراد فضلاً على ان هذا البعد يمثل الفرصة الكبرى لظهور قابليات ومهارات الأفراد اضافة إلى الارتقاء بمستويات أعلى بالتنظيم الإداري الداخلي والتي يكون العمل فيها على أساس معياري (Palade,2010:126) وتوفر فرص النمو الارتقاء داخل العمل من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم لإظهار المهارات لضمان الحصول على فرص

النمو داخل المنظمة إضافة إلى التحسين المالي والإداري الذي يمكن أن يحصلوا عليه من خلال هذه الفرص (Hoekstra,2011:161) ويرى الباحث أن المنظمة يجب عليها أن ترعى الأفراد العاملين من خلال ما تقدمه من فرص نمو وظيفية وأن هذه الفرص يمكن ان تحفز الأفراد للدخول في تنافس مهني لتقديم الأفضل والارتقاء بمستوى الأعمال المنوطة بهم والذي يصب في النهاية لصالح المنظمة والأفراد .

(٦) المكافآت والتعويضات:

تعد الحوافز من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية بالإضافة إلى الحفاظ عليها إذ أن الأفراد ذوي المواهب والقدرات العالية أكثر عرضةً إلى الإغراءات المالية والمعنوية من قبل المنظمات المنافسة مما يحتم على المنظمة بناء منظومة تعويضات ومكافآت تشكل سداً منيعاً أمام طموح المنظمات المنافسة في الحصول على القدرة البشرية المهارية لديها وبما يحقق قناعة وولاء ورضا لتلك الموارد (Guptas,2009:239) لقد أشارت العديد من الدراسات التي تبحث في تأثير التعويضات على الأفراد وأداء المنظمات من خلال ميول ورضا العاملين والتي يمكن أن تكون مصدراً محتملاً لتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى الأثر الإيجابي على أداء الأفراد من حيث تقليل دورانهم وزيادة النمو للمنظمات (Batt et al,2002:573-581) كما أكد (Kauanu,2004:123) أن نظام التعويضات والحوافز التي تقدم للعاملين يمكن أن يلعب دوراً أساسياً ورئيسياً في زيادة تحفيزهم ورفع روح الأداء وبالتالي فإن معظم الإدارات تكون قلقة جداً إزاء إنشاء وتطوير هذه الانظمة كما بين (Armstrog 2009:739), أن سياسة الحوافز والتعويضات يمكن ان تعالج قضايا كثيرة منها :

١- تحقيق المساواة في دفع الأجور.

٢- الحوافز تكون مرتبطة بالأداء والمهارة لدى الأفراد.

٣- الأهمية النسبية المتعلقة بالتنافسية الخارجية والانصاف الداخلي.

إن الفقرة المهمة الأخرى من نظام عمل أنظمة الأداء العالي هي صفة التعويضات والتي تعد مسألة مهمة بمستويات مختلفة لتحقيق الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف الإدارية إضافة إلى الحوافز التي تحفز المديرين والأفراد لتحقيق تلك الأهداف ويرى (Rodrigues&Seabr,2012:59) أن آلية التعويض المناسبة سوف تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ويمكن أن تكون المعضلة الأساسية لمديري الموارد البشرية تتمثل في كيفية رفع روح الأداء بين الأفراد والتأكيد على أن نظم التعويضات يمكن أن تكون العنصر الملائم لتحقيق الأرباح وبالتالي يمكن أن تكون الحوافز ملائمة بصورة ما مع الأرباح المتحققة (Garibildi,2006:18) لقد بنيت نظم التعويضات على أساسين هما الأجر على أساس الأداء والأجر على أساس المسؤولية واللذان بدورهما يستندان على أداء الفرد الأمر الذي يجعل المنافسة قائمة بين العاملين لإظهار المهارة لديهم إضافة إلى أن الحوافز يمكن أن تعطي صورة واضحة لأهداف الدائرة الاستراتيجية (العنصر الحـ ٢٠٠٩:١٠٠) .

أن مفهوم التعويضات يبدأ بعقد التعيين والتي تمثل اتفاقية بين الدائرة والموظف على أن يقوم الموظف بالالتزامات المذكورة بالعقد ، والتي تمثل القيام بأداء المهام الموكلة إليه والتقيد بمواعيد العمل والمحافظة على ممتلكات المنظمة بالمقابل تقوم المنظمة بدفع التعويضات المالية المناسبة إضافة إلى ميزات أخرى مذكورة في العقد والتي يمكن أن تكون على شكل مكافآت أو مزايا أخرى.

(٧) مشاركة العاملين:

يساعد هيكل العمل والوظيفة على تشجيع مشاركة العاملين وزيادة التمكين مثل استخدام هيكل فرق العمل التي تسمح للعاملين تحديد ما يجب أن يكون وكيف يجري أدائه والتي تكون وفق علاقته بالعمل فالتمكين واللامركزية يعلمان على تسهيل استجابة الأفراد العاملين السريعة للمشكلات الإدارية والمشاركة الفعالة للعاملين حسب ما تشير الدراسات أن المنظمات تعمل على زيادة الرضا الوظيفي وتقليل غياب العاملين وتزيد من دوافعهم الوظيفية خلال عملية المشاركة الواسعة. (الملا وآخرون ٢٠١٢:٤٥٩).

إن اسلوب المشاركة يسمح وعلى نطاق واسع في صنع القرار مع إدارة المنظمات وتطلق على هذا الاسلوب (الادارة التشاركية) وتعد المشاركة بأنها: العملية التي تسمح للموظف ممارسة بعض السيطرة والصلاحيات على أعمالهم والظروف التي يعملون فيها (Strauss,2006:8-19) كما يمكن وصف مشاركة العاملين بأنها معادلة ذات طرفين تمثل الإدارة والمديرين طرفها الأول فيما يمثل العاملون طرفها الثاني والمشاركة بهذا الوصف لا تتفصل خارج رغبة واستعداد كلا الطرفين الإدارة قادرة على فرض المشاركة على العاملين من غير رغبتهم وإيمانهم بها وبالمقابل فإن العاملين ليس بإمكانهم أن ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الإدارة (الزبيدي ٢٠٠٤:٢٨) وقد أشار (العنزي ٢٠١٣:٤١٣) إلى وجود اهتمام متزايد بمشاركة العاملين لأنها اللبنة الأساسية لقيام عمل المنظمات وإن المنظمة لا تستطيع أن تشجع الأفراد على المشاركة والتعاون إلا إذا تمكنا من معالجة الحالات السلبية التي تقف وراء مستوى انخفاض المشاركة إضافة إلى أن مشاركة العاملين تشجع في اتخاذ القرارات التي لها تأثير مباشر على بيئة العمل وكذلك تعبر عن التكامل الوظيفي وكفاءة العمل. لقد بين (Wan,2007:302) أن المنظمات التي تعمل إلى زيادة قدرتها التنافسية يجب عليها إعطاء دور لمشاركة العاملين وتشجيع هذه المشاركة من أجل زيادة الأعمال وتقاسم الأرباح وتكون المنظمات أكثر نجاحاً في أعمالها إذا اقترن الأداء بمشاركة العاملين بدرجات مختلفة من التأثير التي تسمى بكثافة المشاركة ولقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك ارتباط إيجابي بين المشاركة والرضا الوظيفي والتميز في الأداء وإن عملية تبني مفهوم المشاركة هو السعي من قبل الإدارة لتطوير مهارات ومعارف العاملين للوصول إلى بناء موارد بشرية تكون قادرة على التنافس لذا تعد عملية المشاركة من أفضل الثقافات الإدارية التي تتوافق مع التغييرات الهيكلية والإدارية من أجل عملية تمكين الأفراد ، وإن مسؤولية الإدارة هو تكثيف الثقافة عندما تتوافق مع استراتيجية الادارة الجديدة. (Sani,2012:14).

وعليه فإن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء لإدخال التحسينات في الأداء يسهم في عملية رفع الروح المعنوية للعاملين لتقديم أداء متميز يساعد في تحقيق أهداف المنظمة .

خامساً- مزايا الاداء العالي وهي:- (Armstrong,2009)

- وجود خط واضح للرؤية بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة ، وتلك الغايات للأقسام والملاكات في مختلف المستويات.
- العاملون يعرفون ما هو متوقع منهم ويدركون أهدافهم ومسؤولياتهم.
- يدرك العاملون ان عملهم جدير بالعمل ويوجد تلائم قوي بين العمل وقدراتهم.
- يفوض العاملون بتعظيم مشاركتهم.
- الإدارة تعرف ما تحتاجه بهدف تحسين الاداء ووضع الاهداف للنجاح ومراقبة الاداء لتأمين تحقيق الاهداف.
- وجود قيادة قوية من القمة وتولد رأياً مشتركاً عن أهمية التحسين الدؤوب.
- وجود تركيز على ترويج المواقف الايجابية التي تسفر عن مشاركة والتزام وتحفيز قوة العمل.
- عمليات إدارة الاداء تنسجم مع أهداف العمل لتأمين مشاركة العاملين في تحقيق الاهداف والمقاييس المتفق عليها.
- العمل على تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب في جميع المستويات من أجل دعم تحسين الأداء وتتيح للعاملين الفرص لاستخدام مهاراتهم وقابلياتهم.

سادساً- متطلبات الأداء العالي

لا يوجد أجماع نهائي حول متطلبات الأداء العالي ولذلك وجدنا أن هناك أربع ممارسات مقبولة على نطاق واسع من قبل عدد كبير من الباحثين منها الأكثر شيوعاً وهي (الاختيار الكفاء للعاملين ، مشاركة العاملين ، التدريب المكثف، تحفيز العاملين) .

١- الاختيار الكفاء للعاملين: يعد اختيار العاملين الكفاء وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة والتي يمكن من خلالها استقدام الافراد وأجراء المفاضلة بينهم وفق معايير علمية وان الدور الأساسي للاختيار الكفاء هو اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، التوظيف هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة الحصول على موظفين محتملين من خلال تحديد المتقدمين ومعرفة

المهارات والقدرات الأزمة التي يمتلكونها وكذلك الخصائص الأخرى ، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Noe ,et al ,2017: 7) كما أن الطرائق المستخدمة في التوظيف الكفاء في منظمات الأداء العالي تختلف على نطاق واسع من الطرائق المستخدمة في المنظمات الأخرى ، وتشمل عدة أمور ونذكر منها: (امتلاك جمع كبير من المتقدمين لتوفير أكبر قدر من الكفاءات، ضرورة معرفة الدائرة بمهارات واختصاصات جميع المتقدمين، استخدام الاختبارات النفسية، انسجام المهارات والقدرات مع متطلبات الوظيفة) (Marchington & Wilkinson,2005:75)

٢- مشاركة العاملين: تعد عملية مشاركة الموظفين واحدة من العناصر الرئيسة لمتطلبات الاداء العالي لأنها تسمح للموظف في اتخاذ القرارات التي تؤثر في بيئته المباشرة والتي تمثل الواقع الحقيقي في المنظمة اذ تساعد هذه المشاركة في شعور الموظف أكثر تمكناً وبالتالي الى قوة عمل أكثر التزاماً (3: Brown ,2006) اذ تصل عدد المقترحات التي يشارك فيها الموظفون في المنظمات اليابانية الى ١٠٠ اقتراح سنوياً. (3 : Brown ,et al ,1992) .

كما أن من الصعب تحقيق مشاركة عالية من الموظف من غير أن تكون لديه دوافع ذاتية وقناعة أن احتياجاته تؤخذ برعاية من الناحيتين المهنية والشخصية Kumar ,2014، اذ توفر متطلبات الاداء العالي فرص مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار وتحسين المعرفة والمهارة والقدرة على الاداء وتساعد هذه العملية المنظمة على التعرف على مدخلات العاملين.

هناك ثلاثة عناصر بارزة في أشراك الموظفين وهي (14: Doody, 2007).

- مشاركة القرار.
- عمومية الاجتماعات والاقتراحات.
- تبادل المعلومات.

٣- التدريب المعمق: ان الهدف الاساسي لأي برنامج تدريبي هو ربطه بأهداف العمل، وثمة عدداً من العوامل التي تؤثر في فاعلية برنامج التدريب، مثلاً يقرر نجاح التدريب ليس فقط بجودة التدريب باستعداد الفرد للتدريب ودرجة الدعم التنظيمي للتدريب، وخصائص الفرد وبيئة العمل ايضاً هي مؤثرات مهمة قبل التدريب (من خلال التأثير في الدافع للمشاركة)،

خلال التدريب (بالتأثير في التعلم) وبعد التدريب (بالتأثير في نقل التعلم والمهارات من حالة

التدريب الى حالة العمل). (العابدي، ٢٠١٢: ٧٥)

وهناك عدد من الدوافع التي تقف وراء اهتمام الدوائر المعاصرة برأس المال البشري ونذكر منها: -

(العنزي، ٢٠١٤، ٢٠٠٠)

▪ كونه يمثل القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ، ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عالي من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم للوصول الى الاهداف المنشودة.

▪ تتنافس منظمات المعرفة على قابليات جوهرية، والمعلومات، والمهارات، والخبرات التي لديها لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية المستدامة.

▪ أصبح رأس المال الفكري المصدر الاساسي للميزة التنافسية المستدامة.

▪ ظهور الحاجة في منظمات الاعمال الى تحديد مردود استثماري ليس على الموجودات المالية فحسب بل على الموجودات الفكرية أو ما تعرف بالموجودات غير الملموسة.

٤- تحفيز العاملين: يتم تحقيق متطلبات الاداء العالي من قبل اشخاص لديهم الدافع وكذلك

الاستعداد لممارسة الجهد الكبير، إذ أن عنصر مشاركة العاملين والتدريب تساهم في اعداد

الموظف في متطلبات الاداء العالي لكن بدون حوافز سيؤدي الى فشل النظام اذ تحتاج

المنظمات لإيجاد وسيلة لربط الاجر بالأداء ، من أجل تحفيز الموظف والتركيز على النتائج

التي تعود بالفائدة على العاملين والمنظمة ككل.

اذ تأخذ الحوافز اشكال عديدة منها (نقاسم الارباح، المكافأة والحوافز النقدية وكذلك الحوافز غير

النقدية مثل الاجازات، أوقات وجبات الغذاء وبعض الاستحقاقات الخاصة (4: 2006, Brown)

وقد عرف الحافز على أنه قوة داخل الفرد تؤثر في اتجاهاته وثقافته واستمرارية السلوك الطوعي لديه

(Mcshane & Von Glow ,2010:34).

يوجد أنواع مختلفة من الحوافز ونذكر منها:

▪ الحافز الذاتي: هو الحافز الذي ينشأ من العوامل المتولدة ذاتياً ولا يتم من جهات خارجية

ويحصل عندما يشعر الافراد أن عملهم مهم ، وكذلك عندما يكون لديهم درجة معقولة من الحكم

الذاتي (حرية التصرف) ودرجة من الاستقلال الذاتي والتغذية العكسية.

▪ **الحافز الخارجي:** يحدث الحافز الخارجي عندما يحصل الموظفون على الحوافز مثل زيادة الاجور، الثناء، الترقية، جودة حياة العمل، وبيئة العمل ، او العقوبات مثل الاجراءات التأديبية والتي تتميز بأنها لديها تأثير فوري وقوي .

سابعاً : الحواجز والقيود التنظيمية التي تعيق تنفيذ متطلبات الاداء العالي : -

- إن التغلب على العقبات التي تعترض متطلبات الأداء العالي أمر ضروري لكسب ثقة الموظفين ليكون على استعداد تام لتغيير واقع المنظمة نحو الاحسن فمن الأمور التي تزيد الكفاءة وهي: -
- توظيف مواهب جديدة.
- الاستثمار في تعلم الموظفين والتدريب.
- تنظيم التعامل مع الموردين والعملاء والبائعين والحرص على تقاسم المعرفة (Berber & Yaslioglu , 2014 :28).

ومن أهم الحواجز لتنفيذ متطلبات الاداء العالي هو عدم وجود ثقة بين الادارة والعمالين وهذا يجعل من الصعب تطبيق متطلبات الاداء العالي. لذلك على المنظمات الحفاظ على (التزام قوي ونشط من قبل الادارة العليا بالتزام الموظفين لأهداف المنظمة السعي الدائم لتحقيق الميزة المستدامة تغطية التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة عند تنفيذ هذه الممارسات ، والتي يمكن ولاسيما تكاليف التدريب مع ذلك تشير الادلة الى ان المكاسب المتحققة من متطلبات الاداء العالي تفوق بكثير التكاليف. (5: EEF & CIPD,2003) ومن القيود ذات الصلة في تنفيذ متطلبات الأداء العالي ونذكر منها. (العنزي واخرون ، ٢٠١١، ٩٥).

- **مقاومة الإدارة:** أحد المحددات الرئيسية لتحقيق الفاعلية والتبني الثابت لمتطلبات الأداء العالي هو مقاومة الادارة في تنفيذ حزمة مكلفة من الممارسات التي تأخذ الوقت الكبير للحصول على النتائج المرجوة منها ، والتي تعطي العاملین الكثير من النفوذ والقوة. فالإدارة قد تقاوم تقليل النفوذ من خلال تطوير هياكل عمل مسطحة ، وأساليب اتخاذ قرار روتينية ومهيكله وهذا يحدث عادة في المنظمات التي لديها مديرون غير ماهرين وذوو مستوى تعليمي منخفض ، ويركزون على تحقيق الانتاجية من خلال التركيز على ساعات العمل الطويلة وزيادة الرقابة على العاملین.
- **تكاليف التنفيذ:** تعد منظمة عمل عالي الاداء مكلفة التنفيذ وغالباً ما تقلل الدوائر والمديرين من تقدير تكاليف التنفيذ ، وصافي المنافع التي يحصلون ، عليها وقد أشار الباحثين الى أن ممارسات أنظمة عمل عالي الاداء ترتبط بكلف العمل المتزايدة ويؤكدون ان الدوائر ترد على

هذه الحالة بالتركيز على العمل أو التخفيض أو إيقاف ممارسات أنظمة عمل عالي الأداء بعد بضعة سنوات ومن أجل تحقيق هذه المنافع فأن على المدراء أن يتبنوا مستوى منخفض أو معتدل من التكاليف العمل الخاصة بأنظمة عمل عالي الأداء .

■ **الترتيبات الحكومية المؤسسية:** ففي العديد من البلدان أن الهياكل في المنظمات تحفز الإدارة للعمل ضمن إطار قصير الأمد، إذ أن القوانين واللوائح الحكومية تشكل عائقاً رئيسياً أمام تنفيذ التغيير التنظيمي، وذلك لما تضعه من حدود وصلاحيات محدودة وعدم وجود مرونة في العمليات. (Reilly, 2007 :13)

■ **مقاومة العاملين:** يقاوم العاملون أيضاً عمليات تنفيذ ممارسات متطلبات الاداء العالي إذ هم لم يتقوا بالإدارة متطلبات الاداء العالي تزيد من الانتاجية والاداء العالي يزيد من الانتاجية والاداء المالي للشركة من خلال الممارسات التي تحسن مخرجات العاملين المهارات ، والمعرفة والقابليات والدافعية، والرضا الوظيفي، وان فقدان الثقة بين المدراء والعاملين قد تسبب صعوبة في التغيير، وهنا تكمن على المنظمات بناء ثقة ، وتقوية حالة التوازن لعضوية الفريق، وتوفير الأمن الوظيفي التي تكون مهمة لنجاح متطلبات الاداء العالي.

المبحث الثالث

العلاقة بين ادارة الموهبة والاداء العالي

في هذا المبحث نحاول تسليط الضوء على طبيعية العلاقة بين متغيرات البحث (ادارة الموهبة ، الاداء العالي) .

اشار (العبادي ، العنزي ، ٢٠١١) الى المفاتيح المهمة لاداء المنظمات المميزة هم الافراد في المنظمة ، ونظم الادارة تسخر وتنمي مواهبهم وقدراتهم ، وتبنى النماذج الجديدة لانظمة عمل الاداء العالي كإرضية جاذبة في مسعاها لفهم طبيعة المنظمات الموهوبة ، كونها تركز على العناصر الرئيسة المكونة للابداع والتجديد في مواقع العمل ، والمشاركة في اتخاذ القرار ،ومراعاة تطبيق انظمة التنويع ، وبما ان المنافسة اصبحت قوية بين المنظمات في ظل تنوع التغييرات السريعة في بيئة الاعمال فالمنظمات اخذت تفكر كيف تحسن اداءها وعملياتها .

وعليه تصبح الموهبة هي المصدر الرئيس للمنظمات لأجل تعزيز الميزة التنافسية ولها اهمية رئيسة لأداء المنظمات .

وبين (الياسري، وآخرون، ٢٠١٦، ٣٢١) ان العديد من الدراسات والبحوث التي اجريت كانت من اهم نتائجها ، هو ان تدرك المنظمات بأن الموارد البشرية هي الموجه الاهم للنجاح والاداء وان الممارسات الاهم في تفعيل الاداء العالي هي عملية الادارة الفعالة للموهبة .

كما اوضح (الطائي ، الكرعوي ، ٢٠١٨، ١٦٣) ان اكتساب وامتلاك القدرات المستندة الى الموهبة في جميع المستويات المنظمة وفي النشاطات والعمليات كافة هو السبيل للتفوق على المنافسين ، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، فالمنظمات التي تدرك الاهمية الاستراتيجية للموهبة حققت مكاسب فريدة كما حققت ادارة المواهب اسهامة فعالة في الاداء العالي وذلك عن طريق جعل العاملين هم الموجودات التنافسية الاهم والتي تعني بالمحصلة النهائية نتائج مالية وتشغيلية أفضل .

ويتضح من هذا ان العلاقة بين (ادارة الموهبة ، الاداء العالي) علاقة شريك استراتيجي .

الفصل الثالث

الجانب العملي

المبحث الاول

وصف وترميز متغيرات البحث

تمثلت عينة البحث في المنتسبين بمديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى، إذ بلغت عينة البحث (150) منتسب من مجموع الأصل البالغ عددهم (562) ومن خلال هذا بلغت النسبة المئوية لعينة البحث (26.69 %) وعليه تم جمع وتبويب البيانات الخاصة بمتغيرات البحث حول المنتسبين، وتم اخضاع هذه البيانات الخاصة بالمتغيرات الداخلة في التحليل الى مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة والتي تتلائم مع متطلبات المديرية المبحوثة، وبالتالي يبين المبحث الحالي فحص واختبار بيانات اداة البحث الداخلة من اجل بيان مدى ملائمتها مع متطلبات العينة ، وكما يلي:

خصائص عينة البحث:

(ج) فئة النوع الاجتماعي: أظهرت استجابة عينة البحث ان فئة الاناث كانت الاكثر تعاوناً مع الباحث، مما اتاح الحصول على تكرار قدره (90) منتسبة، مدعنا هذا الامر الى اهتمام الدائرة المبحوثة بالتركيز على الاناث في اداء مهامها اليومية.

(ح) فئة التحصيل الدراسي: ان فئة البكالوريوس تمثل في اعلى قيمة تكرارية قدرها (98) مبينا نسبة بلغت (65%) وهذا يبين ان العاملين والعاملات في الدائرة المبحوثة حاملين شهادات تتوافق مع المؤهلات التي تطلبها الوظيفة التي يستغلونها مما يجعل الدائرة تتطور بين الحين والآخر.

(خ) فئة عدد سنوات الخدمة الوظيفية: أظهرت استجابة عينة البحث ان معظم المنتسبين في المديرية هم من ذوي الخبرات المتراكمة بين (21-30 سنة) ويتكرر قدره (78) ونسبة مئوية بلغت (52%) مشيراً الى ان الدائرة المبحوثة تمتلك المؤهلات الضرورية التي تمكنها من ادارة الازمات والتهديدات على الامد القريب والبعيد.

(د) فئة العمر: تظهر استجابة عينة البحث ان الفئة العمرية (41 - 50 سنة) حصلت على اعلى تكرار من بين الفئات المبحوثة وبواقع (94) ونسبة استجابة مساوية (63%)، كما اظهرت استجابة عينة البحث الى عدم وجود فئات عمرية اقل من (25 سنة) مشيراً الى اهتمام العينة المبحوثة بجذب الأفراد ذوي المؤهلات، والوعي الكافي للبحث في تطوير مكانة الدائرة والمحافظة عليها.

الجدول (6) خصائص عينة البحث

ترتيب الاهمية	النسبة المئوية	التكرارات	العوامل الديموغرافية	
2	40%	60	ذكر	النوع الاجتماعي
1	60%	90	انثى	
3	9%	14	اعدادية	التحصيل الدراسي
2	21%	32	دبلوم فني	
1	65%	98	بكالوريوس	
4	4%	6	ماجستير	
3	13%	20	1 - 10 سنوات	عدد سنوات الخدمة
2	28%	42	11 - 20 سنة	
1	52%	78	21 - 30 سنة	
4	7%	10	31 سنة فأكثر	
4	1%	2	20 - 30 سنة	العمر
3	15%	22	31 - 40 سنة	
1	63%	94	41 - 50 سنة	
2	21%	32	51 سنة فأكثر	

أولاً: توصيف وترميز متغيرات البحث :-

تهتم هذه الفقرة في التعبير عن متغيرات البحث بمجموعة من الرموز ، من أجل تسهيل عملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، فضلاً عن بناء تصور واضح للقارئ تجاه الرموز التي تم الاستعانة ، بها من اجل التحليل، وفي حقيقة الأمر ما هي هذه الرموز إلا انعكاس لمتغيرات البحث، والجدول (7) يوضح توصيف وترميز متغيرات وابعاد البحث الداخلة في التحليل.

الجدول (7) يوضح توصيف وترميز متغيرات وابعاد البحث

الرمز	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
TMA	5	استقطاب الموهبة	ادارة الموهبة (TM)	١
TMD	5	تطوير الموهبة		
TMP	5	تقييم اداء الموهبة		
TMK	5	الاحتفاظ بالموهبة		
HPE	4	التوظيف الفعال	الاداء العالي (HP)	٢
HPC	4	التدريب الشامل		
HPP	4	تقييم الأداء		
HPO	4	فرص المسار الوظيفي		
HPR	5	المكافآت والتعويضات		
HPM	4	مشاركة العاملين		

ثانيا: فحص بيانات البحث:-

يُعد اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات التي يستحسن من خلالها فحص بيانات البحث الداخلة في التحليل قبل الاقدام على اخضاع البيانات الى الاختبارات المطلوبة، فالتوزيع الطبيعي بحد ذاته يسهم في الاجابة على تساؤل جوهري يُعكس في (هل يمكن تعميم النتائج المستخرجة على المجتمع اولا)، وعليه فان هذا الامر يتطلب استعمال مجموعة من الاختبارات الكفيلة على الاجابة على هذا التساؤل واستخراج النتائج الضرورية التي تصب في توضيح طبيعة الاجابة على هذا التساؤل، وبالتالي فان الاختبارات المستعملة والاكثر شيوعها في هذا الصدد تتمثل في اختباري كلومجروف - سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) و شابيرو - ويليك (Shapiro - Wilk) الذين يعتمدان على قيمة (P-value)، و لكي تتصف بعملية القبول يتعين ان تكون القيمة المعنوية أعلى من (0.05)، بينما اذا كانت القيمة المعنوية اقل من (0.05) فهذا يعني ان البيانات لا تخضع الى التوزيع الطبيعي ولا يمكن استعمال اختبارات المعلمية في هذا الصدد، ويستحسن استعمال الاختبارات اللامعلمية ، من أجل استخراج النتائج المطلوبة، وهذا يستند على فرضيتين هما:

الفرضية الصفرية: ان البيانات المسحوبة من مجتمع البحث تتبع التوزيع الطبيعي، عند مستوى معنوية اعلى من (0.05).

الفرضية البديلة: ان البيانات المسحوبة من مجتمع البحث لا تتبع التوزيع الطبيعي، عند مستوى معنوية اقل من (0.05).

والجدول (8) يوضح طبيعة البيانات الداخلية في التحليل.

الجدول (8) التوزيع الطبيعي لأبعاد ومتغيرات البحث

قرار الباحث	P-value	اختبار		المتغيرات
		Sha-Wil	Kol-Smi	
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.975	0.117	استقطاب الموهبة
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.971	0.098	تطوير الموهبة
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.967	0.147	تقييم اداء الموهبة
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.979	0.093	الاحتفاظ بالموهبة
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.984	0.081	ادارة الموهبة
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.971	0.118	التوظيف الفعال
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.969	0.100	التدريب الشامل
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.979	0.094	تقييم الأداء
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.979	0.103	فرص المسار الوظيفي
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.980	0.079	المكافآت والتعويضات
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.947	0.193	مشاركة العاملين
قبول الفرضية الصفرية	> 0.05	0.980	0.083	الاداء العالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.V.27

اسفرت نتائج الجدول (8) ان البيانات الخاصة بالمتغيرات والابعاد الداخلة في التحليل تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي كون ان القيمة المعنوية لها أعلى من (0.05)، لتشير النتائج التي يمكن من خلالها الاجابة على التساؤل الجوهرى الذي تم طرحه سلفا الى ان البيانات الخاصة بالمتغيرات والابعاد الداخلة في التحليل تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، بينما يتم رفض الفرضية البديلة التي تفرض ان (البيانات الخاصة بالمتغيرات والابعاد الداخلة في التحليل لا تخضع لاختبار التوزيع الطبيعي).

ثالثا: الصدق البنائي لأداة البحث :-

استهدف الباحث الصدق البنائي للتفسير ابعاد متغيرات البحث كونه استخدم مجموعة من المقاييس الجاهزة ولم يجري عليها اي اضافة او تعديل هذا من جانب، كما ان استخدام تحليل المسار الاعظم يفى بكافة المتطلبات من اجل تفسير ابعاد متغيرات الدراسة من جانب اخر، اذ يمثل التحليل العاملي التوكيدي (تحليل المسار الاعظم) من اكثر الاختبارات المهمة التي

تكشف عن طبيعة ونوع الفقرات الخاصة بأبعاد المتغيرات الداخلة في التحليل، كونه يسهم في تفسير مدى انتماء الفقرة من البعد الذي وضعت من أجله، أي بعبارة أخرى ان هذا الاختبار يعمل على تفسير مقدار الفقرة من البعد ، وبالتالي يتعين ان تكون القيمة التفسيرية للفقرة اعلى من (0.50)، في حين اذا كانت القيمة التفسيرية اقل من (0.50) فانه يتعين أما تعديل الانموذج القياسي الفرضي، أو حذف هذه الفقرات من اجل الخروج بحصيلة دقيقة للأنموذج الخاص بأبعاد البحث، والجدول (9) يوضح مؤشرات جودة المطابقة العالمية المتفق عليها حسب معادلة النمذجة الهيكلية.

الجدول (9) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

القاعدة العامة	المؤشر
مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
اقل من 5	النسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية (df)
اكبر من 0.90	مؤشر حسن المطابقة (GFI)
اكبر من 0.90	مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)
بين 0.08 - 0.05	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
اكبر من 0.30	الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)

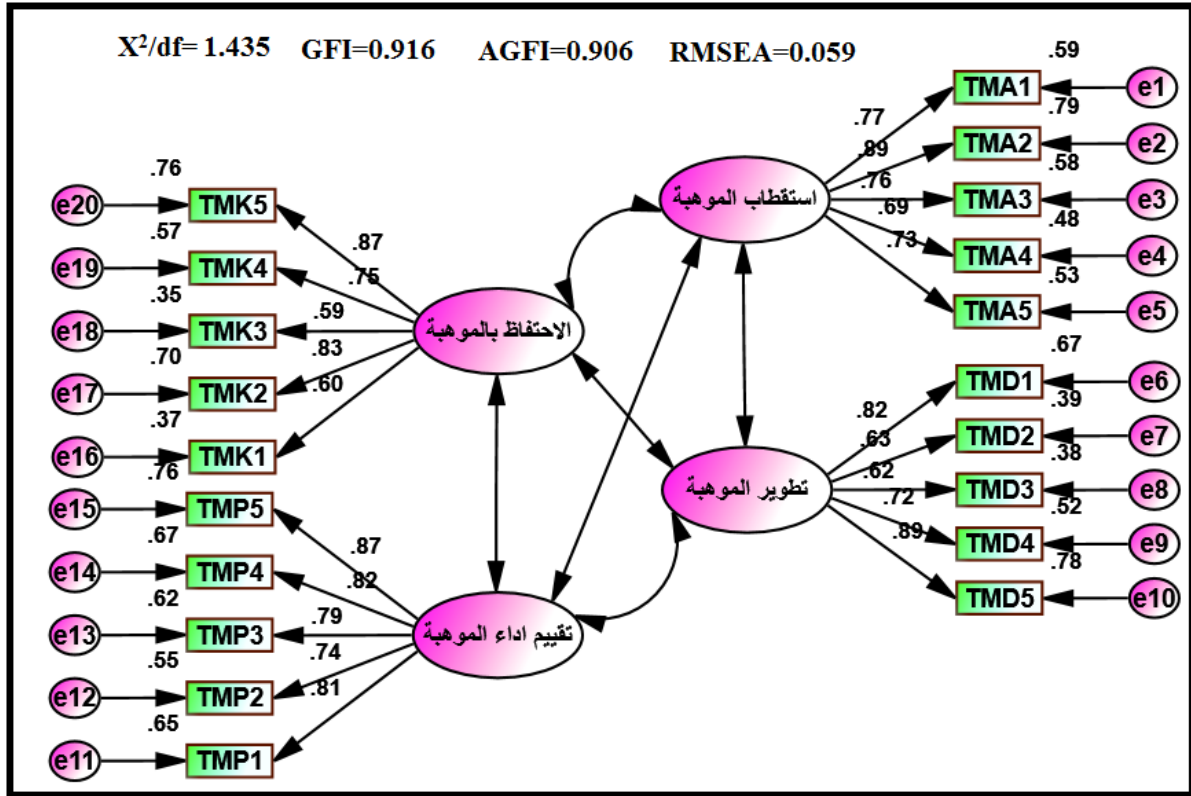
Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle, p 94.

أولاً: الصديق البنائي لمتغير ادارة الموهبة :-

تهتم هذه الفقرة برسم مخطط بنائي لمتغير ادارة الموهبة من اجل بيان مقدار تفسير الفقرات الداخلة للأبعاد التي وضعت من أجلها، وبالتالي فان الجدول (10) يوضح المخطط البنائي لبيان العلاقة التفسيرية بين الفقرات والابعاد، والتي يتعين ان تكون نتائجها مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة، وعليه لجأ البحث إلى استعمال الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.26) من أجل بناء الانموذج القياسي

تبين نتائج الشكل (16) ان معايير جودة المطابقة جاءت متوافقة مع المعايير التي وضعها (Hair et al.,2010)، وبالتالي فان النسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية (Df) بلغت

(1.435)، وبمؤشر حسن المطابقة (GFI) مساوٍ لـ (0.916) ، ومعامل تصحيح قدره (0.906)، و بمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغ (0.059)، لتظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة ان الانموذج البنائي لمتغير ادارة الموهبة يبين كل فقرة تتبع البُعد الذي وضعت من اجل تفسيره.



الشكل (17) الانموذج البنائي لمتغير ادارة الموهبة

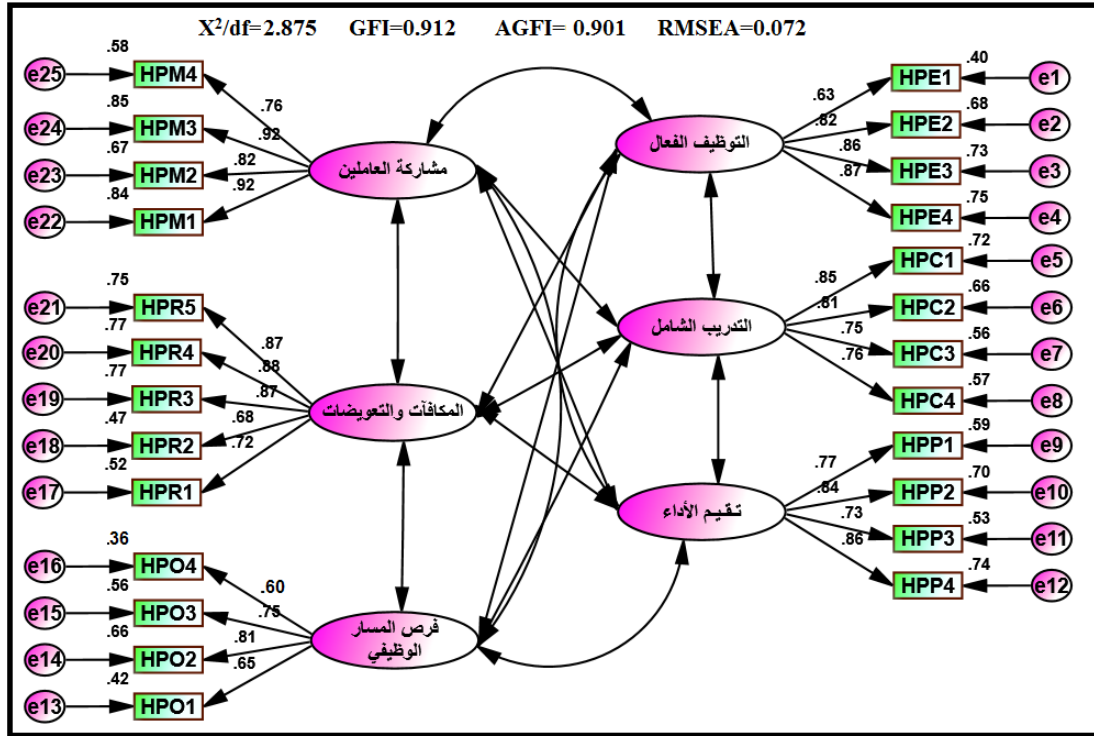
تشير نتائج الجدول (10) الى ان الاوزان المعيارية ل فقرات ابعاد متغير ادارة الموهبة اوزان مقبولة وفق معايير الجودة المطابقة التي وضعها (Hair et al.,2010) كونها اعلى من (0.30).

الجدول (10) التشبعات المعيارية لمتغير إدارة الموهبة

القيم	المسار		
0.770	TMA1	<---	TMA
0.891	TMA2	<---	TMA
0.763	TMA3	<---	TMA
0.694	TMA4	<---	TMA
0.726	TMA5	<---	TMA
0.817	TMD1	<---	TMD
0.628	TMD2	<---	TMD
0.620	TMD3	<---	TMD
0.721	TMD4	<---	TMD
0.885	TMD5	<---	TMD
0.809	TMP1	<---	TMP
0.739	TMP2	<---	TMP
0.786	TMP3	<---	TMP
0.821	TMP4	<---	TMP
0.872	TMP5	<---	TMP
0.605	TMK1	<---	TMK
0.834	TMK2	<---	TMK
0.589	TMK3	<---	TMK
0.753	TMK4	<---	TMK
0.869	TMK5	<---	TMK

ثانيا: الصدق البنائي لمتغير الاداء العالي :-

تستعرض نتائج الشكل (18) ان معايير جودة المطابقة جاءت متوافقة مع المعايير التي وضعها (Hair et al.,2010) وبالتالي فان النسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية (Df) بلغت (2.875)، وبمؤشر حسن المطابقة (GFI) مساو لـ (0.912)، ومعامل تصحيح قدره (0.901)، و بمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغ (0.072)، لتظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة ان



الانموذج البنائي لمتغير الاداء العالي يبين كل فقرة تتبع البُعد الذي وضعت من اجل تفسيره.

الشكل (81) الانموذج البنائي لمتغير الاداء العالي

تشير نتائج الجدول (11) الى ان الاوزان المعيارية لفرقات ابعاد متغير الاداء العالي اوزان مقبولة وفق معايير الجودة المطابقة التي وضعها (Hair et al.,2010) كونها أعلى من (0.30).

الجدول (11) التشبعات المعيارية لمتغير الاداء العالي

القيم	المسار		
0.632	HPE1	<---	HPE
0.822	HPE2	<---	HPE
0.855	HPE3	<---	HPE
0.869	HPE4	<---	HPE
0.850	HPC1	<---	HPC
0.812	HPC2	<---	HPC
0.747	HPC3	<---	HPC
0.756	HPC4	<---	HPC
0.771	HPP1	<---	HPP
0.839	HPP2	<---	HPP
0.730	HPP3	<---	HPP
0.862	HPP4	<---	HPP
0.650	HPO1	<---	HPO
0.812	HPO2	<---	HPO
0.748	HPO3	<---	HPO
0.600	HPO4	<---	HPO
0.718	HPR1	<---	HPR
0.684	HPR2	<---	HPR
0.875	HPR3	<---	HPR
0.876	HPR4	<---	HPR
0.868	HPR5	<---	HPR
0.915	HPM1	<---	HPM
0.820	HPM2	<---	HPM
0.921	HPM3	<---	HPM
0.763	HPM4	<---	HPM

رابعاً: ثبات أداة قياس البحث

(١) الصدق الظاهري :-

يشير الصدق الظاهري الى انه يتعين عرض أداة القياس الاستبانة على مجموعة من الخبراء بالاختصاص الدقيق ، من اجل تقييم وتنقيح وتحكيم الاداة لكي تظهر بشكل أكثر دقة يتلائم مع العينة المستهدفة، وعليه بعد ان تم توزيع أداة القياس على مجموعة من الخبراء ، والتي في ضوءها وصلت نسبة الاتفاق إلى (75%) على اعادة صياغة بعض فقرات الأداة لكي تظهر بشكل أفضل، والتي تم عرضها في (الملحق ١).

(٢) الصدق البنائي لثبات أداة القياس :-

يمثل الصدق البنائي لأداة القياس بيان مدى ثبات أداة القياس المبحوثة تجاه العينة المبحوثة، فضلا عن مدى الاتساق الداخلي بين فقرات وابعاد البحث، الأمر الذي يمكن من خلاله اخضاع البيانات الداخلة في التحليل الى اختبار كرونباخ الفا، الذي يُعد من اشهر الاختبارات الكفيلة بتحليل هذا النوع من البيانات ، وبيان مدى الثبات الداخلي بينها، ويفرض معامل كرونباخ الفا أنه يتعين ان تكون النتائج اعلى من (70%) تتصف بصفة القبول (Nunnally,1970:624)، والجدول (12) يوضح معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات وابعاد البحث.

الجدول (12) معاملات كرونباخ الفا

كرونباخ لمتغيرات البحث	عدد الفقرات	المتغيرات		ت	
		الفرعية	الرئيسية		
0.952	0.878	5	استقطاب الموهبة	إدارة الموهبة	١
	0.859	5	تطوير الموهبة		
	0.904	5	تقييم اداء الموهبة		
	0.839	5	الاحتفاظ بالموهبة		
0.964	0.871	4	التوظيف الفعال	الأداء العالي	٢
	0.869	4	التدريب الشامل		
	0.874	4	تقييم الأداء		
	0.934	4	فرص المسار الوظيفي		
	0.899	5	المكافآت والتعويضات		
	0.913	4	مشاركة العاملين		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.V.27

تشير نتائج الجدول (12) ان اداة القياس بشكلها النهائي تتصف بنسبة ثبات عالية، وهذا ما ساهم به المتغير المستقل (ادارة الموهبة) بنسبة ثبات بلغت (0.952) ، والمتغير التابع (الاداء العالي) بنسبة ثبات قيمتها (0.964)، وعليه يمكن القول ان اداة القياس يمكن تتصف بثبات عالي يصب في مصلحة العينة المبحوثة ويحقق غاياتها المنشودة.

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

يتناول هذا المبحث عرض للإحصاء الوصفي الخاص بالمتغيرات الداخلية في التحليل، إذ تم استهداف مجموعة من الأساليب الاحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وترتيب الأهمية) الكفيلة بتحقيق النتائج التي يسعى اليها البحث، وعليه يمكن عكس الاحصاء الوصفي للبحث الحالي كما يلي:

أولاً: متغير إدارة الموهبة :-

• بُعد استقطاب الموهبة

يلاحظ من نتائج الجدول (13) ان الوسط الحسابي لبُعد استقطاب الموهبة بلغ (2.84) ليظهر اهتمام العينة المبحوثة في استقطاب الافراد ذوي المواهب والمهارات والخبرات المتنوعة ، من أجل ضمان تطوير طبيعة وادوار الوظائف التي يمكن ان يقوم بها كل عامل في المديرية، وهذا ما بينته الفقرة الرابعة (TMA4) ومفادها (تهتم المديرية باستقطاب الافراد ذوي المهارات المتنوعة) بوسط حسابي قيمته (3.01) وانحراف معياري بلغ (1.03)، كما تظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة افتقار المديرية المبحوثة الى الاهتمام في وضع برامج واجور ومحفزات دافعة لاستقطاب المواهب الفريدة بنجاح، وهذا ما بينت الاوساط الحسابية التي تراوحت بين (3.01-2.71) وبانحراف معياري تراوح بين (1.03-1.19).

الجدول (١٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد استقطاب الموهبة

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	1.15	2.89	تأخذ المديرية طبيعة الوظائف والادوار بنظر الاعتبار عند قيامها باستقطاب المواهب	TMA1
4	1.15	2.79	تحرص المديرية على استقطاب الأفراد الموهوبين مقارنة بالمنظمات الأخرى	TMA2
5	1.19	2.71	تمتلك المديرية برامج اجور ومحفزات فاعلة لاستقطاب الموهبة بنجاح.	TMA3
1	1.03	3.01	تهتم المديرية باستقطاب الافراد ذوي المهارات المتنوعة.	TMA4
3	1.07	2.8	تعتمد المديرية بشكل كبير على نتائج الاختبارات للمتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة واختيار الافضل لشغل الوظيفة.	TMA5
		2.84	بُعد استقطاب الموهبة	

• بُعد تطوير الموهبة

تظهر نتائج الجدول (14) ان الوسط الحسابي لبُعد تطوير الموهبة قيمته (3.27) ليظهر اهتمام العينة المبحوثة في نقل الخبرات من الافراد ذوي المواهب المحدودة من اجل ضمان بناء مهارات وخبرات عالية لدى افراد المديرية المبحوثة، وهذا ما أفرزته الفقرة الثالثة (TMD3) والخاصة بـ (تحرص المديرية إلى نقل الخبرات من الافراد ذوي المهارات العالية إلى ذوي الخبرة الأقل) بوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري قدره (0.97)، كما تظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة ان المديرية المبحوثة تعاني من ضعف بالاهتمام في تشجيع الأفراد العاملين على تطوير مساهمهم الوظيفي، وهذا ما بينت الاوساط الحسابية التي تراوحت بين (3.13-3.59) وبانحراف معياري تراوح بين (1.22-0.97).

الجدول (١٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد تطوير الموهبة

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
3	1.15	3.21	تحدد المديرية الافراد ذوي المهارات العالية وتضع الخطط لتطويرهم.	TMD1
4	1.14	3.17	تمتلك المديرية برامج تعليمية وتطويرية لتطوير المواهب.	TMD2
1	0.97	3.59	تحرص المديرية إلى نقل الخبرات من الافراد ذوي المهارات العالية إلى ذوي الخبرة الأقل.	TMD3
2	1.09	3.23	تضع المديرية معايير محددة وموضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية.	TMD4
5	1.22	3.13	تشجع المديرية الافراد الموهوبين على تطوير مساهم المهني .	TMD5
		3.27	بُعد تطوير الموهبة	

• بُعد تقييم اداء الموهبة

اسفرت نتائج الجدول (15) ان الوسط الحسابي لبُعد تقييم أداء الموهبة قدره (2.97) ليظهر اهتمام العينة المبحوثة في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعرفة من اجل تطوير أفراد موهوبين قادرين على الابتكار والتجديد في المهارات والافكار التي تطور المديرية، وهذا ما بينته الفقرة الرابعة (TMP4) ومفادها (تمتلك المديرية معلومات عن مستويات انجاز الافراد الموهوبين لمهامهم لتوظيفها في مجال الابتكار والتجديد) بوسط حسابي قيمته (3.16) وانحراف معياري بلغ (1.01)، كما تظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة افتقار المديرية المبحوثة الى الاهتمام في القدرة على وضع اولوية لأهداف الافراد الموهوبة، وهذا ما بينت الاوساط الحسابية التي تراوحت بين (2.76-3.16) ، وبانحراف معياري تراوح بين (1.16-1.01).

الجدول (15) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد تقييم اداء الموهبة

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
3	1.06	2.99	تعتمد المديرية على معايير واضحة في تقييم اداء العاملين الموهوبين	TMP1
4	1.06	2.81	يستند نظام التحفيز في المديرية على مخرجات نظام تقييم اداء الافراد الموهوبين.	TMP2
5	1.1	2.76	تمتلك المديرية القدرة على وضع اولوية لأهداف الافراد الموهوبين بشكل مختلف استنادا لمعايير محددة.	TMP3
1	1.01	3.16	تمتلك المديرية معلومات عن مستويات انجاز الافراد الموهوبين لمهامهم لتوظيفها في مجال الابتكار والتجديد.	TMP4
2	1.16	3.13	تحرص المديرية على توفير الاتصالات اللازمة بين الافراد الموهوبين والمشرفين اثناء مدة التقييم.	TMP5
		2.97	بُعد تقييم اداء الموهبة	

• بُعد الاحتفاظ بالموهبة :-

يلاحظ من نتائج الجدول (16) ان الوسط الحسابي لبُعد الاحتفاظ بالموهبة قيمته (3.08) ليظهر اهتمام العينة المبحوثة في تحقيق التوازن بين حياة العمل والحياة الاسرية للعامل، وهذا ما افرزته الفقرة الخامسة (TMK5) والخاصة بـ (تلمي ظروف العمل في الدائرة التوازن بين العمل والحياة) بوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري قدره (1.15)، كما تظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة ان المديرية المبحوثة تعاني من ضعف بالاهتمام في تحقيق العدالة والاتساق في توزيع المناصب الادارية، فضلاً عن زيادة اعباء العمل على العاملين، وهذا ما بينت الاوساط الحسابية التي تراوحت بين (3.24-2.91) وبانحراف معياري يتراوح بين (1 - 1.34) .

الجدول (16) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لُبُعد الاحتفاظ بالموهبة

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
3	1	3.04	يتطابق العمل في المديرية مع قدرات الافراد الموهوبين ومهاراتهم.	TMK1
4	1.22	3.04	تتجنب المديرية الافراط في عبء العمل وضغوط العمل أكثر من قدرة العاملين.	TMK2
2	1.25	3.17	تساهم الحوافز والمكافآت التي تضعها المديرية بشكل كبير في وفاء العاملين لمنظمتهم والاحتفاظ بهم في الدائرة.	TMK3
5	1.34	2.91	تتصف الرواتب والحوافز في المديرية بالعدالة والاتساق.	TMK4
1	1.15	3.24	تتلبى ظروف العمل في الدائرة التوازن بين العمل والحياة.	TMK5
		3.08	بُعد الاحتفاظ بالموهبة	

ثانياً: متغير الاداء العالي :-

• بُعد التوظيف الفعال :-

تشير النتائج الواردة في الجدول (17) ان الوسط الحسابي لُبُعد التوظيف الفعال قدره (2.84) ليظهر اهتمام العينة المبحوثة في استقطاب الافراد ذوي المهارات والخبرات الكافية لشغل المناصب الادارية وغير الادارية لديها وهذا ما افرزته الفقرة الاولى (HPE1) والخاصة بـ (تستقطب المديرية الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الإدارية وغير الإدارية) بوسط حسابي بلغ (2.87) وانحراف معياري قدره (1.08)، كما تظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة ان المديرية المبحوثة تعاني من ضعف بالاهتمام في الاخذ بتطابق المرشحين

للووظائف مع المهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة، وهذا ما بينت الاوساط الحسابية التي تراوحت بين (2.77-2.87) وانحراف معياري تراوح بين (1.08-1.2).

الجدول (17) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لُبعد التوظيف الفعال

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
1	1.08	2.87	تستقطب المديرية الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الإدارية وغير الإدارية	HPE1
2	1.1	2.87	يشارك مديرو الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين	HPE2
3	1.11	2.84	تمتلك المديرية مركز بيانات ومعلومات تخص المتقدمين للتعيين فضلا المقابلة والاختبار لاستخدامها في المفاضلة والتعيين	HPE3
4	1.2	2.77	تأخذ المديرية بنظر الاعتبار تطابق المواصفات المتقدم للوظيفة والمهارات التي تتطلبها الوظيفة	HPE4
		2.84	بُعد التوظيف الفعال	

• بُعد التدريب الشامل :-

تبين نتائج الجدول (18) ان الوسط الحسابي لُبعد التدريب الشامل مساوٍ لـ (3.15) ليظهر اهتمام العينة المبحوثة في تبني افضل برامج التدريب من اجل تلبية الاحتياجات الضرورية التي تتطلبها كل وظيفة من مهارات وخبرات من اجل تقديم افضل اداء ممكن، وهذا ما بينته الفقرة الرابعة (HPC4) ومفادها (تعد برامج التدريب والاحتياجات التدريبية واقعية ومفيدة تتماشى مع تنفيذ استراتيجية المديرية) بوسط حسابي قيمته (3.23) وانحراف معياري بلغ (1)، كما تظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة افتقار المديرية المبحوثة الى الاهتمام في القدرة على توزيع الافراد العاملين حسب مهاراتهم التي يتطلبها كل قسم في

المنظمة، وهذا ما بينت الاوساط الحسابية التي تراوحت بين (3.12-3.23) وبانحراف معياري تراوح بين (1-1.21).

الجدول (18) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لُبعد التدريب الشامل

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
4	1.16	3.12	يخضع الافراد العاملين في كل الأقسام لبرامج تدريبية وتطوير محددة سنويا	HPC1
2	1.21	3.13	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المديرية من خلال واقع العمل والمتطلبات اللازمة لتحقيق الأداء المتميز	HPC2
3	1.13	3.13	تعتمد المديرية برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة	HPC3
1	1	3.23	تعد برامج التدريب والاحتياجات التدريبية واقعية ومفيدة تتماشى مع تنفيذ استراتيجية المديرية	HPC4
		3.15	بُعد التدريب الشامل	

• **بُعد تقييم الأداء :-**

تستعرض نتائج الجدول (19) ان الوسط الحسابي لُبعد تقييم الأداء قيمته (2.99) ليظهر اهتمام العينة المبحوثة في بتشجيع العاملين على ابداء آرائهم من اجل معالجة المشاكل التي تعاني منها المديرية، وهذا ما افرزته الفقرة الثانية (HPP2) والخاصة بـ (يناقش المشرفون الأداء الفردي لمرؤوسيههم بصورة مستمرة) بوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري قدره (0.99)، كما تظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة ان المديرية المبحوثة تعاني من ضعف بالاهتمام في تقدير، وتقييم اداء الافراد العاملين حسب الالتزام والقدرات والمهارات التي يتميزون بها، وهذا ما بينت الاوساط الحسابية التي تراوحت بين (2.95-3.04) وبانحراف معياري تراوح بين (1.2-0.99).

الجدول (19) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد تقييم الأداء

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	1.07	3	تعتمد المديرية معايير متعددة لتقويم أداء الافراد استنادا الى طبيعة أعمالهم	HPP1
1	0.99	3.04	يناقش المشرفون الأداء الفردي لمروسيهم بصورة مستمرة	HPP2
4	1.07	2.95	تستند تقديرات تقييم اداء الافراد العاملين على الالتزام والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة	HPP3
3	1.2	2.96	يبلغ الافراد عن نتائج تقييم أدائهم الفردي بشكل منتظم	HPP4
		2.99	بُعد تقييم الأداء	

• **بُعد فرص المسار الوظيفي :-**

اسفرت نتائج الجدول (20) ان الوسط الحسابي لبُعد فرص المسار الوظيفي بلغ (3.18) ليظهر اهتمام العينة المبحوثة في الاعتماد على برامج حديثة كفيلة بتطوير العلاقات في مكان العمل واستثمار فرص المسار الوظيفي المناسبة، وهذا ما افرزته الفقرة الرابعة (HPO4) والخاصة بـ (يعتمد الحصول على فرص المسار الوظيفي على العلاقات والمحابة مع المسؤولين) بوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري قدره (1.13)، كما تظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة ان المديرية المبحوثة تعاني من ضعف بالاهتمام في وضع الخطط الواضحة لتحقيق الفرض الوظيفية للأفراد العاملين، وهذا ما بينت الأوساط الحسابية التي تراوحت بين (2.91-3.52) وبانحراف معياري تراوح بين (0.92-1.21).

الجدول (20) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد فرص المسار الوظيفي

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	0.92	3.36	تحرص المديرية على ان تكون طموحات المسار الوظيفي للأفراد العاملين معروفة من قبل مشرفيهم المباشرين	HPO1
4	1.1	2.91	تمتلك المديرية خطط متخصصة وواضحة لتحقيق الفرص الوظيفية للأفراد العاملين	HPO2
3	1.21	2.93	يعتمد نظام الترقية في المديرية على أداء الأفراد العاملين	HPO3
1	1.13	3.52	يعتمد الحصول على فرص المسار الوظيفي على العلاقات والمحابة مع المسؤولين	HPO4
		3.18	بُعد فرص المسار الوظيفي	

• **بُعد المكافآت والتعويضات :-**

تشير نتائج الجدول (21) ان الوسط الحسابي لبُعد المكافآت والتعويضات بلغ (2.91) ليظهر اهتمام العينة المبحوثة في بناء سلم رواتب مناسب للعاملين من اجل ضمان تحسين دافعيتهم على اداء المهام المطلوبة وباقل وقت ممكن، وهذا ما بينته الفقرة الثانية (HPR2) ومفادها (تتابع المديرية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز بما يتلائم واستحقاق العاملين) بوسط حسابي قيمته (3.17) وانحراف معياري مساوٍ لـ (1.2)، كما تظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة افتقار المديرية المبحوثة الى الاهتمام في استثمار الطريقة والاسلوب المناسب ، من أجل وصف نظام المكافآت والتعويض، مما يؤثر بشكل مباشر في الاداء الاعتيادي والاداء المتميز للعاملين، وهذا ما بينت الاوساط الحسابية التي تراوحت بين (3.17-2.79) وبانحراف معياري تراوح بين (1.07-1.2).

الجدول (21) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لُبُعد المكافآت والتعويضات

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	1.07	2.87	تناسب التعويضات التي تقدمها المديرية مع توقعات الافراد العاملين	HPR1
1	1.2	3.17	تتابع المديرية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز بما يتلائم واستحقاق العاملين	HPR2
4	1.2	2.87	يتنوع مقدار ونوع الحوافز تبعا لاختلاف الكفاءة والمقدرة بين الافراد العاملين	HPR3
5	1.16	2.79	تستخدم المكافأة في المديرية بوصفها جزء من منظومة التمييز بين الأداء الاعتيادي والأداء المتميز	HPR4
3	1.12	2.87	تعتمد المديرية على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد الحوافز التي يستحقها الموظفين	HPR5
		2.91	بُعد المكافآت والتعويضات	

• بُعد مشاركة العاملين :-

يلاحظ من نتائج الجدول (22) ان الوسط الحسابي لُبُعد مشاركة العاملين قيمته (2.88) ليظهر اهتمام العينة المبحوثة في تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحسن من أداء المديرية وتطوير امكانياتها، وهذا ما أفرزته الفقرة الأولى (HPM1) والخاصة بـ (تشجيع المديرية على مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات) بوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري قدره (1.1)، كما تظهر نتائج استجابة العينة المبحوثة ان المديرية المبحوثة تعاني من ضعف بالاهتمام في بناء ثقافة مناسبة تمنح العاملين الحرية في التعبير على انتقاد القرارات التي تتخذها المديرية، وهذا ما بينت الأوساط الحسابية التي تراوحت بين (2.79-2.93) وبانحراف معياري تراوح بين (1.02-1.17).

الجدول (22) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لُبعد مشاركة العاملين

الترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
1	1.1	2.93	تشجع المديرية على مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات	HPM1
3	1.02	2.89	تمنح المديرية فرصة للأفراد لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة	HPM2
4	1.17	2.79	تمتلك المديرية ثقافة تشجع الافراد العاملين على المشاركة في صناعة القرارات	HPM3
2	1.1	2.91	ترى المديرية بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزز من رضاهم عن العمل	HPM4
		2.88	بُعد مشاركة العاملين	

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات البحث من خلال التعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين ادارة الموهبة والاداء العالي وابعادهما، وذلك باختبار فرضية الارتباط البسيط بواسطة الحزمة الاحصائية (SPSS.V.27)، فضلاً عن قياس مدى تأثير ادارة الموهبة بأبعاده في الاداء العالي من خلال اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية للحزمة الاحصائية (AMOS.V.26)، ويمكن بيان ذلك على النحو الاتي:

اولاً: - فرضية الارتباط :-

تتناول هذه الفرضية اختبار علاقة ارتباط بين إدارة الموهبة والأداء العالي وبين ابعاد كل منهما من خلال تبني مصفوفة الارتباط لعينة مكونة من (150) فرد عامل، وعند مستوى معنوية (Sig.) (1%) ليبين مستوى موثوقية قدرها (99%)، فضلاً عن هذا يتم الحكم على نوع وقوة معاملات الارتباط من خلال اعتماد تدرج (Cohen et al.,1983:2):

الجدول (23) معيار قوة الارتباط

قوة الارتباط	درجة الارتباط
قوية جداً - ارتباط تام	من 0.90 - 1
قوية	من 0.70 - اقل من 0.90
معتدل	من 0.50 - اقل من 0.70
منخفض	من 0.30 - اقل من 0.50
منخفض جداً	من 0.00 - اقل من 0.30

Source: Agunbiade, Dawud Adebayo & Ogunyinka, Peter I. , 2013 , " Effect of Correlation Level on the Use of Auxiliary Variable in Double Sampling for Regression Estimation " Open Journal of Statistics, NO. 3, , p.p 314.

الفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ادارة الموهبة والاداء العالي).

تبين نتائج الجدول (24) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين إدارة الموهبة والأداء العالي لدى المديرية المبحوثة، بقوة ارتباط قوية مقدارها (0.860)، مما يساهم في بناء علاقة قوية هادفة الى تحسين الاداء العالي للمديرية وبواقع قوة ارتباط تتراوح من (0.726) لُبعد التدريب الشامل الى (0.802) لُبعد المكافآت والتعويضات. وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية تتمثل في الاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد استقطاب الموهبة ، والاداء العالي بأبعاده (التوظيف الفعال، والتدريب الشامل، وتقييم الأداء، وفرص المسار الوظيفي، والمكافآت والتعويضات، ومشاركة العاملين).

يلاحظ من نتائج الجدول (23) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد استقطاب الموهبة ، والاداء العالي لدى المديرية المبحوثة وبقوة ارتباط بلغت (0.626) لتظهر توافق المديرية تجاه استقطاب أكبر قدر ممكن من المواهب ، من أجل النهوض بالأداء العالي للمديرية وخاصة فيما يتعلق بالتدريب الشامل نظر لوجود قوة ارتباط منخفضة بلغت (0.471) لتظهر النتائج اهتمام المديرية بالاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال واقع العمل الذي يقدمه العاملين بغية الوصول الى الاداء المتميز.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد تطوير الموهبة والاداء العالي بأبعاده (التوظيف الفعال، والتدريب الشامل، وتقييم الأداء، وفرص المسار الوظيفي، والمكافآت والتعويضات، ومشاركة العاملين).

تشير نتائج الجدول (23) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد تطوير الموهبة والاداء العالي لدى المديرية المبحوثة وبقيمة (0.749) لتظهر العينة الاهتمام بتطوير المواهب التي تم استقطابها، من أجل ضمان تحقيق الأداء العالي ومنافسة باقي فروعها في المحافظات الاخرى، كما تبرز قوة العلاقة بين ابعاد الأداء العالي لتتراوح من (0.627) بقوة ارتباط معتدلة لبُعد التدريب الشامل الى (0.691) مع بُعد التوظيف الفعال، مشيراً إلى أن المديرية المبحوثة تعتني بالأفراد العاملين ذوي المهارات ، والخبرات الكافية وتحفزهم على شغل المناصب الادارية وغير الادارية ، من أجل استثمار هذه قدراتهم في العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد تقييم اداء الموهبة والاداء العالي بأبعاده (التوظيف الفعال، والتدريب الشامل، وتقييم الأداء، وفرص المسار الوظيفي، والمكافآت والتعويضات، ومشاركة العاملين).

تظهر نتائج الجدول (23) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد تقييم اداء الموهبة والاداء العالي لدى المديرية المبحوثة لتشير إلى قوة ارتباط عالية مقدارها (0.845) مشيراً الى ان المديرية تمارس دور مهم في تقييم أداء المواهب لديها من أجل ضمان توفير قوة قدرها (0.706) لاستثمار فرص المسار الوظيفي المناسبة واستثمار الطموحات والتخصصات النادرة في المديرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الاحتفاظ الموهبة والاداء العالي بأبعاده (التوظيف الفعال، والتدريب الشامل، وتقييم الأداء، وفرص المسار الوظيفي، والمكافآت والتعويضات، ومشاركة العاملين).

تستعرض نتائج الجدول (23) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الاحتفاظ الموهبة والاداء العالي لدى المديرية المبحوثة، لتبين نتائج استجابات العينة المبحوثة قوة ارتباط عالية قدرها (0.847) لتظهر انسجام وتوافق آراء المديرية مع المهارات والخبرات التي يتميز بها الافراد العاملين، ليشجع هذا الأمر المديرية على المحافظة على مواهبهم وعدم التفريط بها، وهذا يعزز من فرص المسار الوظيفي بمقدار (0.675) وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود لتطوير الاداء العالي للمديرية ومكافأتهم وتعويضهم بمقدار (0.836).

الجدول (24) مصفوفة الارتباط

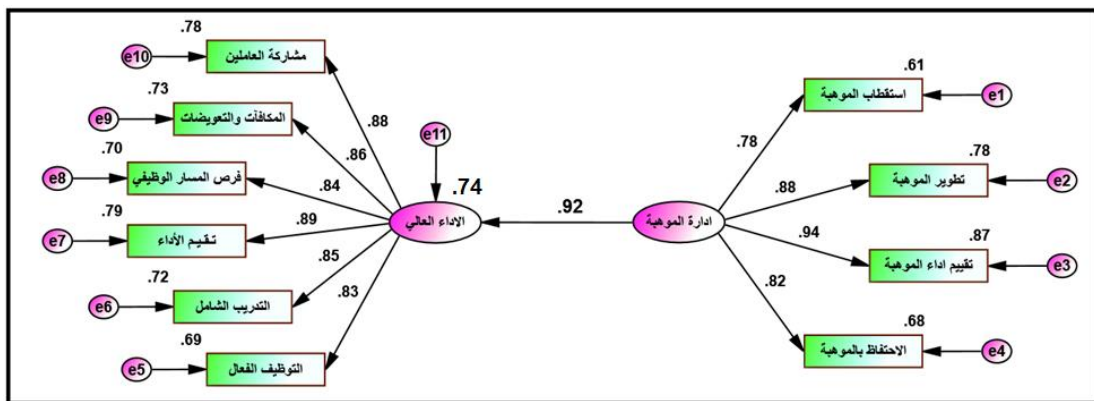
الاداء العالي	مشاركة العاملين	المكافآت والتعويضات	فرص المسار الوظيفي	تقييم الأداء	التدريب الشامل	التوظيف الفعال	ادارة الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	تقييم اداء الموهبة	تطوير الموهبة	استقطاب الموهبة
.626**	.576**	.599**	.549**	.565**	.471**	.554**	.867**	.589**	.727**	.780**	1
.749**	.651**	.663**	.681**	.661**	.627**	.691**	.928**	.698**	.839**	1	
.845**	.734**	.759**	.706**	.767**	.763**	.739**	.926**	.738**	1		
.847**	.730**	.836**	.675**	.736**	.729**	.766**	.850**	1			
.860**	.754**	.802**	.732**	.765**	.726**	.771**	1				
.862**	.741**	.695**	.708**	.703**	.710**	1					
.880**	.728**	.728**	.692**	.787**	1						
.905**	.806**	.757**	.738**	1							
.861**	.768**	.708**	1								
.878**	.748**	1									
.906**	1										
1											

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً: علاقات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية على (وجود تأثير معنوية لإدارة الموهبة بأبعادها (استقطاب الموهبة، وتطوير الموهبة، وتقييم أداء الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة) في الاداء العالي بأبعاده (التوظيف الفعال، والتدريب الشامل، وتقييم الأداء، وفرص المسار الوظيفي، والمكافآت والتعويضات، ومشاركة العاملين).

افرزت نتائج الجدول (24) وجود تأثير معنوي لإدارة الموهبة بأبعادها في الاداء العالي، لتظهر نتائج استجابة عينة البحث إن إدارة الموهبة باعتبارها متغيراً مؤثراً، ان استثمار إدارة الموهبة من اجل استقطاب أفضل الطاقات والمواهب الموجودة في البيئة، فضلاً عن تطوير ، وتقييم أداء هذه المواهب بشكل يساهم في المحافظة عليها، مما يؤدي اي تحسين في هذه الفئات إلى تحسين الاداء العالي للمديرية وبواقع (0.919) وتخفيض نسبة الخطأ إلى اقل حد ممكن وبمقدار (0.042) وهذا يمارس دور مهم في تحسين القيمة الحرجة التي يمكن ان تؤثر وتحد من قدرة المديرية على بناء ادائها وتحفيز دافعية العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وبناء أداء عالي بمقدار (21.881).



الشكل (19) الانموذج القياسي لتأثير ادارة الموهبة في الاداء العالي

بينت نتائج الجدول (25) ان ادارة الموهبة تساهم في تفسير (0.740) من اسباب تلكؤ الاداء العالي في المديرية المبحوثة، وبالتالي فان استجابات عينة البحث تبين توجه العينة المبحوثة لتحسين الاداء العالي لديها، بينما القيمة المتبقية فأنها تقع خارج حدود البحث.

الجدول (25) الاوزان المعيارية لتأثير ادارة الموهبة في الاداء العالي

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قيمة R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
معنوي	***	0.740	21.881	0.042	0.919	الاداء العالي	<---	ادارة الموهبة

الفصل الرابع حماة الصلوات

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات ❖

المبحث الثاني: التوصيات ❖

المبحث الاول

الاستنتاجات

١. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ادارة الموهبة والاداء العالي للمديرية المبحوثة، ما اسهم في احداث تحسين ملحوظ في اداء العاملين في المديرية.
٢. وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية معنوية لادارة الموهبة في الاداء العالي للمديرية المبحوثة، مما ساهم في تحسين مقدار تفسير ادارة الموهبة للاداء العالي للعاملين في المديرية.
٣. افرزت نتائج البحث اهتمام العينة المبحوثة في نقل الخبرات من الافراد ذوي المهارات والخبرات العالية الى العاملين ذوي المهارات والخبرات المحدودة.
٤. حرص المديرية المبحوثة على تبني معايير موضوعية و متميزة في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية المناسبة لتطوير المواهب داخل المديرية.
٥. تحرص المديرية المبحوثة على توفير مناخ عمل مناسب من اجل ضمان تحقيق التوازن بين الحياة الاسرية وحياة العمل داخل المديرية.
٦. افرزت نتائج البحث اهتمام المديرية المبحوثة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال واقع العمل من اجل ضمان تحقيق الاداء المتميز.
٧. اهتمام المديرية المبحوثة بتبني برامج التدريب والاحتياجات التدريبية الواقعية والتي تفيد المديرية وتتناهى مع مهارات وخبرات العاملين لديها والاستراتيجيات التي تضعها من اجل تنفيذ مهامها.

المبحث الثاني

التوصيات

١. ضرورة اهتمام المديرية المبحوثة بتقدير وتقييم اداء الافراد العاملين على اساس تحديد الالتزامات والقدرات والمهارات التي يتميزون بها، مما يتطلب الامر استثمار المعايير الوظيفية المناسبة لتقويم اداء الافراد استنادا الى طبيعة اعمالهم.
٢. ضرورة ان تحرص المديرية المبحوثة على مكافاة الافراد العاملين ذوي النتائج العالية، مما يتطلب من المديرية المبحوثة وضع خطط متخصصة وواضحة لتحقيق الفرص الوظيفية وتطوير اداءها.
٣. ضرورة ان تحرص المديرية المبحوثة على منح الافراد العاملين الفرص لاقتراح التحسينات على المديرية مما يتطلب تمكين العاملين ومنحهم المسؤولية المناسبة التي تشجعهم على المشاركة في صناعة القرارات.
٤. ضرورة ان تراعي المديرية المبحوثة مشاعر الافراد العاملين بتحقيق رضاهم عن العمل، مما يتطلب منها توفير مناخ العمل المناسب لاداء المهام الوظيفية داخل المديرية.
٥. ضرورة ان تحرص المديرية المبحوثة استقطاب الافراد الموهوبين مقارنة بالفروع الاخرى، مما يتطلب منها تبني برامج اجور ومحفزات فاعلة لاستقطاب المواهب بنجاح.
٦. ضرورة ان تمتلك المديرية المبحوثة برامج تعليمية وتطوير لتطوير مواهب الافراد العاملين لديها، مما يتطلب منها وضع برامج تطوير جديدة ومحترفة تنمي قابلية الافراد على التعلم والتطور.

٧. ضرورة ان تشجع المديرية المبحوثة الافراد الموهوبين على تطوير مساهم المهني، مما يتطلب تبني نظام دقيق للمتابعة والتقييم المستمر لأداء الافراد الموهوبين ومدى ادائهم للعمل بغية تقييمهم والعمل على تعزيز الايجابيات وتلافي السلبيات.

المصادر

- القرآن الكريم.

- المصادر العربية:-

- الكتب

١. صالح ، أحمد على ، إدارة رأس المال البشرى مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.
٢. احمد ، ماهر (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الطبعة الخامسة ، الاسكندرية ، جمهورية مصر .
٣. عامر، طارق عبد الرؤوف(٢٠٠٧)، دراسات في التفوق والموهبة والابداع والابتكار، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
٤. علوي السيد الشخبي، آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦.
٥. الهيتي ، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٠) ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط١، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

- الرسائل والاطاريح:

- الكرعائي، محمد ثابت فرعون(٢٠١٠)، البنية التحتية لإدارة الموهبة وابعادها واثرها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٦. السلطاني، علي عصام لطيف (٢٠١١)، "التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي" دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الامارات العربية المتحدة،" رسالة ماجستير إدارة اعمال، غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
٧. الدوري، ياسمين خضير عباس، (٢٠١٠)، " دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في إطار عناصر ادارة الجودة الشاملة " :دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد ،رسالة ماجستير(غير منشورة) ،كلية الادارة والاقتصاد، بغداد.

٨. الساعدي، مؤيد يوسف، (٢٠٠٦)، "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
٩. صيام، سماح محمود، ٢٠١٥: "تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، جامعة بنها.
١٠. الشمري، انتظار احمد جاسم (٢٠٠٢) "تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزيز الجودة الشاملة، دراسة تقنية من مديري فنادق القطاع المختلط في بغداد، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
١١. العابدي علي رزاق جواد، (٢٠١٢)، "انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٢. العبادي، هاشم فوزي دباس (٢٠١١)، تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية ادارة المواهب في ظل المجال الحيوي للإدارة: دراسة اختبارية متعددة المستويات لعينة من الشركات في وزارة الصناعة والمعادن، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٣. الغراوي، رضا جبار جاسم (2014)، "التطوير الاستراتيجي للمورد البشري ودوره في تعزيز الأداء العالي" بحث ميداني في وزارة البلديات والأشغال العامة"، رسالة ماجستير إدارة اعمال، غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
١٤. الفياض، مجيد حميد طاهر (٢٠١١) اثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة ميدانية في وزارة النقل "رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٥. كاطع، افتخار عبد الحسين (٢٠١٤)، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة: بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٦. كشكول، قاسم عبد علاج (٢٠١٤)، دور الالتزام في المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تحليلية تشخيصية في مستشفى الصدر التعليمي في النجف الاشرف، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

١٧. كَشْكُول ، قاسم عبد علاج (2014) ، " حقوق الانسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والاداء العالي للمنظمات " دراسة استطلاعية لأراء عدد من مدراء شركات ومعمل الاسمنت العراقية " ، أطروحة دكتوراه إدارة اعمال ، غير منشورة ، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
١٨. الملوك ، جلال سعيد (٢٠٠٢) جور التمكين في تعزيز الابداع المنظمي ، دراسة لأداء القيادات العلمية في جامعة الموصل (اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
١٩. عباس ، حسين وليد ، ٢٠١٣ ، ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد .
٢٠. المرشدي ، ستار كاظم حاجم ، ٢٠١٣ ، تعزيز القدرات الابداعية في ظل ممارسات ادارة الموهبة ، دراسة تحليلية لاراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في بعض كليات جامعة القادسية ، بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، رسالة ماجستير .

الدوريات والبحوث:

٢١. حامد، اثمار مرتضى(٢٠١١)، ادارة الموهبة المتكاملة في القطاع الصحي على وفق أنموذج (Morton,2004)، بحث دبلوم عالي بإدارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص:٤٣.
٢٢. العبادي، هاشم فوزي(٢٠١٣)، ادارة الموهبة في منظمات الاعمال: رؤى ونماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة،المجلد.٧، العدد.٢٠، ص:٢٧.
٢٣. العنزي، سعد علي حمود والعطوي، عامر علي حسين(٢٠١١)، الاحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٦، العدد.٥٨، ص:١-٢٨.
٢٤. صالح، احمد علي والسوداني، علي موات(٢٠١٠)، ادارة الموهبة: المنظور العلمي والاستراتيجي، مجلة الاداري، العدد ١٢٠، السنة٣٢، سلطنة عمان.
٢٥. العنزي، سعد علي حمود والعبادي، هاشم فوزي(٢٠١٣)، فلسفة دور ادارة الموهبة في بناء منظمات الاداء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، المجلد.٦، العدد.٥٩، ص:١٢٨٩.
٢٦. العنزي ، سعد علي ، العبادي ، هاشم فوزي (٢٠٠٩) أنظمة عمل الاداء العالي واداء المنشأة الصناعية العامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (١٥) العدد (٥٤) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
٢٧. العبادي، هاشم فوزي، والجاف، ولاء جودت (٢٠١٢)،" استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الاعمال" دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل،" مجلة جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد(٥)، العدد(٩)، ص-ص(٧٢-١٠٦).
٢٨. حسين ، محمد جاد ، "واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٤١)، السنة (١١)، فبراير ٢٠١١.
٢٩. ناصف ، مرفت صالح ، زناتي ، أمل محسوب ، "إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية"، دراسات في التعليم الجامعي، العدد (١٩)، ديسمبر ٢٠٠٨.
٣٠. رضا ، مروة محمد ، "استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١)، يناير ٢٠١٦.

٣١. الملاً، عبد الرحمن مصطفى، والعبادي، علي رزاق، والإمارة، احمد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٢)، "استخدام ممارسات نظم عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، بحث منشور في وقائع مؤتمر ضمان الجودة العلمي الدولي الثالث لجامعة الكوفة، للفترة من ١٩ - ٢٠ / ٣ / ٢٠١٢.

٣٢. العنزي، سعد علي، الدليمي، عماد علي (٢٠١٦)، دور ادارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الثامن والاربعون .

المصادر الأجنبية:

33. Agrawal, swati: "Talent Management Model for Business Schools: Factor Analysis", The Indian Journal of Industrial Relations., Vol.45, No.3, January 2010.
34. Agunbiade, Dawud Adebayo & Ogunyinka, Peter I. , 2013 , " Effect of Correlation Level on the Use of Auxiliary Variable in Double Sampling for Regression Estimation " Open Journal of Statistics, NO. 3, , p. 314.
35. Allui, Alwiya and Sahni, Jolly: "Strategic Human Resources Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi", Journal of Procedia–Social and Behavioral Sciences, Vol.235, 2016.
36. Altnoz, Mehmet, Cakiroglu, Demet and Cop, Serdar: "Effects of Talent Management on Organizational Trust: a Field Study", Journal of Procedia–Social and Behavioral Sciences, Vol.99, 2013.
37. Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti: "Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non–Government Universities", Journal of International Business and Economics, Vol.2, No.4, December 2014.
38. Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti: "Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non–Government Universities", Journal of International Business and Economics, Vol.2, No.4, December 2014.
39. Annakis, John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti: "Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non–Government Universities", Journal of International Business and Economics, Vol.2, No.4, December 2014.
40. Armstrong, M.(2009), strategic human resources management: A guide to action, 11th Ed , Kogan page, Great Britain, Cambridge University Press.
41. Armstrong, M., ((Strategic Humen Resource Management A guide Xoaction)), 4th edition, Koganpage, Great Britain, Cambridge University Press,2009.

42. Armstrong, Michael,(2009)," *Armstrong's handbook of human resources management practices*",11th ed.United Kingdom,www.koganpage.Com
43. Balmer, J. & Greyser, S.(2007)," Revealing The Corporate: Perspective on Identity, Image, Reputation", Corporate Branding and Corporate – Level Marketing London:Rutledge
44. Brink, Marian Van Den and Fruytier, Ben: "Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies", Human Resource management Journal Vol.23, No.2, 2013.
45. Brown, T.& Dacin, P.& Pratt, M.& Whetten, D.(2006), Identity, intended Image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology, Journal of the Academy of Marketing Science,Vol.34, No.2, pp:99–106.
46. Chatterjee L. "Managing Organization Talent :An Overview,2008. www.imercer.com
47. Chun, Edna and Evans, Alvin: The New Talent Acquisition Frontier Integrating HR and Diversity Strategy in the Private and Public Sectors and Higher Education, Stylus Publicshing LLc, United State of America, 2014.
48. Colling, D.G & Mellahi, K.(2009), strategic Talent Management : A review and research agenda, Human Resource Management Review, Vol.19, No.4, pp: 304–313.
49. Davies, Brent and Barbara: "Talent Management in Academies", International Journal of Educational Management, Vol.24, No.5, 2010.
50. Davies, Brent and Davies. Barbara J.: Talent Management in Education, Sage Publication Ltd, London, 2011.
51. Dentchev, Nikolay A.& Heene, Aime(2004), "Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder.", Journal of Public Affairs: An International Journal, Vol.4, No.1, pp:56–72.

52. Daft , Richard L.(2010) , “ organization Theroy and Design ,” 10th ed , South – Western , Cengage Learning .
53. Evans, Alvin and Chun, Edna: Creating a Tipping Point: Strategic Human Resources in Higher Education, John Wiley& Sons.Inc, United State of America, 2012.
54. Ewerlin, Denise and Sub, Stefan: "Dissemination of Talent Management in Germany: Myth, Façade or Economic Necessity?, Journal of Personnel Review, Vol.45, No.1, 2016.
55. Foley, Sharon, and Ngo, Hang–yue, and Loi, Raymond, (2012)," The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries", Journal of World Business 47, 106–113, Elsevier Inc.
56. Gittell, J, H, and Scidner, R, W ,and Julian, (2010) "Arelational model of how high –performance work systems work organization" science Vol,21 no .2 march –april ,pp 490–506.
57. Gumus, Sefer, et–al: "An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management", Journal of Procedia– Social and Behavioral Sciences, Vol.99, 2013.
- 58.Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis" ,7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
59. Horner–Smith, Mildred J.: "Human Resource Executives' Perception of Talent Management and the Influence of Transformational Leadership Style on their Perceptions of Hiring Practices", Unpublished Doctor of Philosophy Disseretation, Capella University, United State of America, 2014.
60. Hossein, Soraya Gholam and Naveh, Abdel–Rahman: "Talent Management, the Win–Win Strateg in Higher Education", International Journal of Review in Life Sciences, Vol.5, No.4, 2015.
61. (Hinrichs,2001,p.6)The enactment of hight performance work systems in a brownfield site p. Doctoral dissertation: Benedictine University.

62. Khilji, Shaista E., Tarique, Ibraiz and Schuler, Randall S.: "Incorporating the Macro View in Global Talent Management", Journal of Human Resource Management Review, Vol.25, 2015.
63. Lavania, Dolly, Sharma, Himanshu and Gupta, Nidhi:"Faculty Recruitment and Retention: a Key for Managing Talent in Higher Education", International Journal of Enterpris Computing and Business Systems, Vol.1, No.2, July 2011.
64. Leggat ,S, G, and Bartram ,T, and Stanton ,P., (2011)" High performance work systems : the gap between policy and practice in health care reform " journal of health organization and management ,Vol.25No. 3,PP,281–297.
65. Lewis, Robert .E & Heckman, Robert .J(2006), Talent Management : A critical Review , Journal Human Resources Management Review, Vol.16, pp: 139–154.
66. Mackinnon ,W,G, and Gary,D, (200٦) Enterprise information system and strategic flexibility proceedings of the list Hawaii international conference on system science.
67. Mupepi, Mambo: Effective Talent Management Strategies for Organizational Success, IGL Global, United State of America, 2017.
68. Phillips, Jack J. & Stone, Ron D,(2001),"The Human Resources Scorecard Measuring The Return on Investment",1th ed, Butterworth–Heinemann, New Delhi
69. Sani, Meera(2012), Talent Management by Capacity Development of The Employee, G.H. Rasoni Institute of Engineering & Technology \ Pune University, India(Faculty for Management Studies).
70. Received, Accepted: September ,Online Published : Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya Benjamin Kipchumba Tarus 1 1 Department of Business and Management Sciences, University of Eldoret, Kenya Correspondence: Benjamin Kipchumba Tarus,

Department of Business and Management Sciences, University of Eldoret,
P.O. Box 1125,

71. Resource: Dijk, H.G. Van(2009), Administration Vs. Talent: The Administrative Context For Talent Management, Journal of Public Administration, Vol.44, No.3.1, October, P:528.
72. Resource: Hajimirarab, Seyed .M & Nobor, Mohammed .N & Ghalambor, Mohammed .A(2011), Identifying and Improving the Talent Management Indicators: A Case study in Iranian Industry, Business and Management Review, Vol.1, No.4,P:2.
73. Resource: Iles, Paul & Chuai ,Xin & Preece, David(2009), Talent Management and HRM :in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers, Journal of world Business, Vol.41, No.2, P:4.
74. Riccio, Steven John:" Talent Management in Higher Education: Identify and Developing Emerging within the Administration Private Colleges and Universities", Unpublished Doctor of Education Dissertation, University of Nebraska, Lincoln, 2010.
75. Shemerhoyen,M, and maurey.S. and steffy ,B .,(2000) The people make the place perfonn–psychology, 14,(4).pp.437–453.
76. Shl, Shikha and Srivastava, A. K.: "Goal/Target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management", Journal of Procedia–Social and Behavioral Sciences, Vol.37, 2008.
77. Source. Bohlander,G.,& Snell, S. A.(2007). (Managing Human Resources) 14th Edition.Mason, Ohio:South–Western College Publication.P.692.
78. Source: Cascio, W. (2006). *"Managing human resources: productivity, quality of work life, profits"*. Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition, P.293.
79. Source: Cascio, W. (2006). *"Managing human resources: productivity, quality of work life, profits"*. Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition,P.333.

80. Whelan, Eoin & Carary, Marian (2011), Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?, Journal of Knowledge Management, Vol.15, No.4, pp:675-687.
81. Xue, Yi: "Talent Management Practices of Selected Human Resource Professional in Middle to Large-Side Manufacturing Multinational Companies in China", Unpublished Doctor of Philosophy Dissertation, The Pennsylvania State University, United State America, 2014.
82. Young, Nicole M. (2005), "5 Qualities of a High Performance organization", Optimal Solutions Consulting, pp. (1-7).
83. Scott, Bernadette & Revis, Sheetal, (2008) "Talent management in hospitality: graduate career success and strategies" International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.(20), (7).

الملاحق

المعلومات التعريفية لعينة الدراسة:
 ✓ النوع الاجتماعي:

أنثى ذكر

✓ العمر:

من ٢٠ - ٣٠ سنة من ٣١ - ٤٠ سنة
 من ٤١ - ٥٠ سنة من ٥١ سنة فأكثر

✓ التحصيل الدراسي:

اعدادية دبلوم فني
 بكالوريوس دبلوم عالي
 ماجستير دكتوراه

✓ سنوات الخدمة

من ١ - ١٠ سنوات من ١١ - ٢٠ سنة
 من ٢١ - ٣٠ سنة من ٣١ سنة فأكثر



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا
الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

م / استبانة

تحية طيبة :-

تهدف الاستبانة التي بين أيديكم للحصول على البيانات التي تستخدم في انجاز البحث الموسوم (ادارة الموهبة وتأثيرها بالإداء العالي : دراسة استطلاعية في وزارة الاتصالات / مديرية اتصالات ومعلوماتية ديالى) وهو جزء من متطلبات نيل الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ، وبما انكم المعنيون بالأمر ، ولكونكم الاقدر من غيركم ، نرجو منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية . وارجو التفضل بقراءة الملاحظات الاتية :-

- ١- ان اجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.
 - ٢- رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب أذ ليس هناك اجابات صحيحة أو خاطئة .
 - ٣- ستجد امام كل فقرة (٥) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) ، نرجو منكم وضع علامة (√) أمام واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم .
 - ٤- يرجى عدم ترك أي سؤال دون اجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .
 - ٥- الباحثة على استعداد تام للإجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة .
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق

الباحثة

المشرف

طالبة الدبلوم العالي للتخطيط الاستراتيجي / ابتسام منعم مصطفى

الاستاذ المساعد / الهام نعمة كاظم

جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

القسم الأول / أسئلة استبانة مقياس إدارة الموهبة وكما يلي :-

أولاً: إدارة الموهبة: هي الإدارة الحديثة التي أخذت دور إدارة الموارد البشرية والتي تسعى للحصول على المقدرات الجوهرية ذو المهارات والقدرات العالية واصحاب المواهب، والعمل على استقطابهم وتطويرهم .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تأخذ المديرية طبيعة الوظائف والادوار بنظر الاعتبار عند قيامها باستقطاب المواهب .					
٢	تحرص المديرية على استقطاب الأفراد الموهوبين مقارنة بالمنظمات الأخرى.					
٣	تمتلك المديرية برامج أجور ومحفزات فاعلة لاستقطاب الموهبة بنجاح.					
٤	تهتم المديرية باستقطاب الافراد ذوي المهارات المتنوعة.					
٥	تعتمد المديرية بشكل كبير على نتائج الاختبارات للمتقدمين للتعين لغرض المفاضلة واختيار الافضل لشغل الوظيفة.					
تطوير الموهبة: تطوير قدرات ومهارات الافراد الموهوبين والعمل على صقلها بما يتلائم مع متطلبات العمل، وذلك من خلال وضع برامج تطوير جديدة ومحترفة تنمي قابلية الافراد على التعلم والتطور.						
٦	تحدد المديرية الافراد ذوي المهارات العالية وتضع الخطط لتطويرهم.					
٧	تمتلك المديرية برامج تعليمية وتطويرية لتطوير المواهب.					
٨	تحرص المديرية على نقل الخبرات من الافراد ذوي المهارات العالية إلى ذوي الخبرة الأقل.					
٩	تضع المديرية معايير محددة وموضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية.					
١٠	تشجع المديرية الافراد الموهوبين على تطوير مسارهم المهني					

تقييم اداء الموهبة: الوسيلة التي تستطيع من خلالها الإدارة توجيه الجهود التي يبذلها الافراد الموهوبين تجاه تحقق أهداف الشركة، وفق نظام دقيق للمتابعة والتقييم المستمر لأداء الافراد الموهوبين ومدى ادائهم للعمل بغية تقييمهم والعمل على تعزيز الايجابيات وتلافي السلبيات.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١١	تعتمد المديرية على معايير واضحة في تقييم اداء العاملين الموهوبين .					
١٢	يستند نظام التحفيز في المديرية على مخرجات نظام تقييم اداء الافراد الموهوبين.					
١٣	تمتلك المديرية القدرة على وضع اولوية لأهداف الافراد الموهوبين بشكل مختلف استنادا لمعايير محددة.					
١٤	تمتلك المديرية معلومات عن مستويات انجاز الافراد الموهوبين لمهامهم لتوظيفها في مجال الابتكار والتجديد.					
١٥	تحرص المديرية على توفير الاتصالات اللازمة بين الافراد الموهوبين والمشرفين اثناء مدة التقييم.					

الاحتفاظ بالموهبة: استبقاء الموهبة والحفاظ عليها من خلال انظمة التحفيز والاعزاء لهؤلاء الافراد الموهوبين وتهيئة بيئة عمل وخلق اجواء تنافسية ملائمة تجعلهم يشعرون بالأمان وبالتالي بقائهم في المديرية .

١٦	يتطابق العمل في المديرية مع قدرات الافراد الموهوبين ومهاراتهم.					
١٧	تتجنب المديرية الافراط في عبء العمل وضغوط العمل أكثر من قدرة العاملين.					
١٨	تساهم الحوافز والمكافآت التي تضعها المديرية بشكل كبير في وفاء العاملين لمنظمتهم والاحتفاظ بهم .					
١٩	تتصف الرواتب والحوافز في المديرية بالعدالة والاتساق.					
٢٠	تلبي ظروف العمل في المديرية التوازن بين العمل والحياة.					

القسم الثاني / أسئلة استنباطة مقياس الأداء العالي وكما يلي :-

أنظمة عمل الأداء العالي (High Performance Work Systems)

وهو عبارة عن مزيج محدد من ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء الاعمال والتي تزيد من مرونة ومهارة والتزام الافراد العاملين . واعتمد الباحث على عدة مقاييس منها مقياس Delery ، Snell and Dean's (1992) ، والتدريب الشامل ، تقييم الأداء ، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت والتعويضات ، مشاركة العاملين) وبالشكل التالي :-

1- التوظيف الفعال :

هي عملية اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف وتوفير حاجة الدائرة من الموارد البشرية

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تستقطب المديرية الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل المناصب الإدارية وغير الإدارية					
٢	يشارك مديرو الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين					
٣	تمتلك المديرية مركز بيانات ومعلومات تخص للمتقدمين للتعيين فضلاً عن المقابلة والاختبار لاستخدامها في المفاضلة والتعيين					
٤	تأخذ المديرية بنظر الاعتبار تطابق المواصفات المتقدم للوظيفة والمهارات التي تتطلبها الوظيفة					

٢- التدريب الشامل :

وهي عملية حصول الأفراد العاملين على المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجونها من خلال عملية نظامية لتغير سلوك الافراد من أجل نجاحهم في العمل .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يخضع الافراد العاملين في كل الأقسام لبرامج تدريبية وتطوير محددة سنويا					
٢	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المديرية من خلال واقع العمل والمتطلبات اللازمة لتحقيق الاداء المتميز					
٣	تعتمد المديرية برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة					
٤	تعد برامج التدريب والاحتياجات التدريبية واقعية ومفيدة تتماشى مع تنفيذ استراتيجية المديرية .					

3- تقييم الأداء :

وهي عملية تشخيص ومراجعة لمستوى تطور أداء الموظف في المنظمة في ضوء معايير العمل المحددة .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تعتمد المديرية معايير متعددة لتقويم أداء الافراد استناداً إلى طبيعة أعمالهم .					
٢	يناقش المشرفون الأداء الفردي لمرووسيهم بصورة مستمرة .					
٣	تستند تقديرات تقييم اداء الافراد العاملين على الالتزام و القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة					
٤	يبلغ الافراد عن نتائج تقييم أدائهم الفردي بشكل منتظم					

٤- فرص المسار الوظيفي :

وهي عبارة عن ارسال المنظمة اشارات بأن لديها التزام طويل الأمد تجاه الافراد تمنحهم حالة الضمان والأمان نحو وجود فرص النمو والتطور داخل الدائرة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تحرص المديرية على ان تكون طموحات المسار الوظيفي للأفراد العاملين معروفة من قبل مشرفيهم المباشرين					
٢	تمتلك المديرية خطط متخصصة وواضحة لتحقيق الفرص الوظيفية للأفراد العاملين					
٣	يعتمد نظام الترقية في المديرية على أداء الافراد العاملين					
٤	يعتمد الحصول على فرص المسار الوظيفي على العلاقات والمحابة مع المسؤولين					

٥- المكافآت والتعويضات :

نظام أساسي وفعال لاستقرار الافراد في الوظائف وتحفيزهم لتحقيق نتائج عالية والحصول على الرضا الوظيفي لديهم للأعمال التي يمارسونها .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تتناسب التعويضات التي تقدمها المديرية مع توقعات الافراد العاملين					
٢	تتابع المديرية باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز بما يتلاءم واستحقاق العاملين					
٣	يتنوع مقدار ونوع الحوافز تبعا لاختلاف الكفاءة والمقدرة بين الافراد العاملين					
٤	تستخدم المكافأة في المديرية بوصفها جزء من منظومة التمييز بين الاداء الاعتيادي والاداء المتميز					
٥	تعتمد المديرية على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد الحوافز التي يستحقها الموظفين					

٦ - مشاركة العاملين :

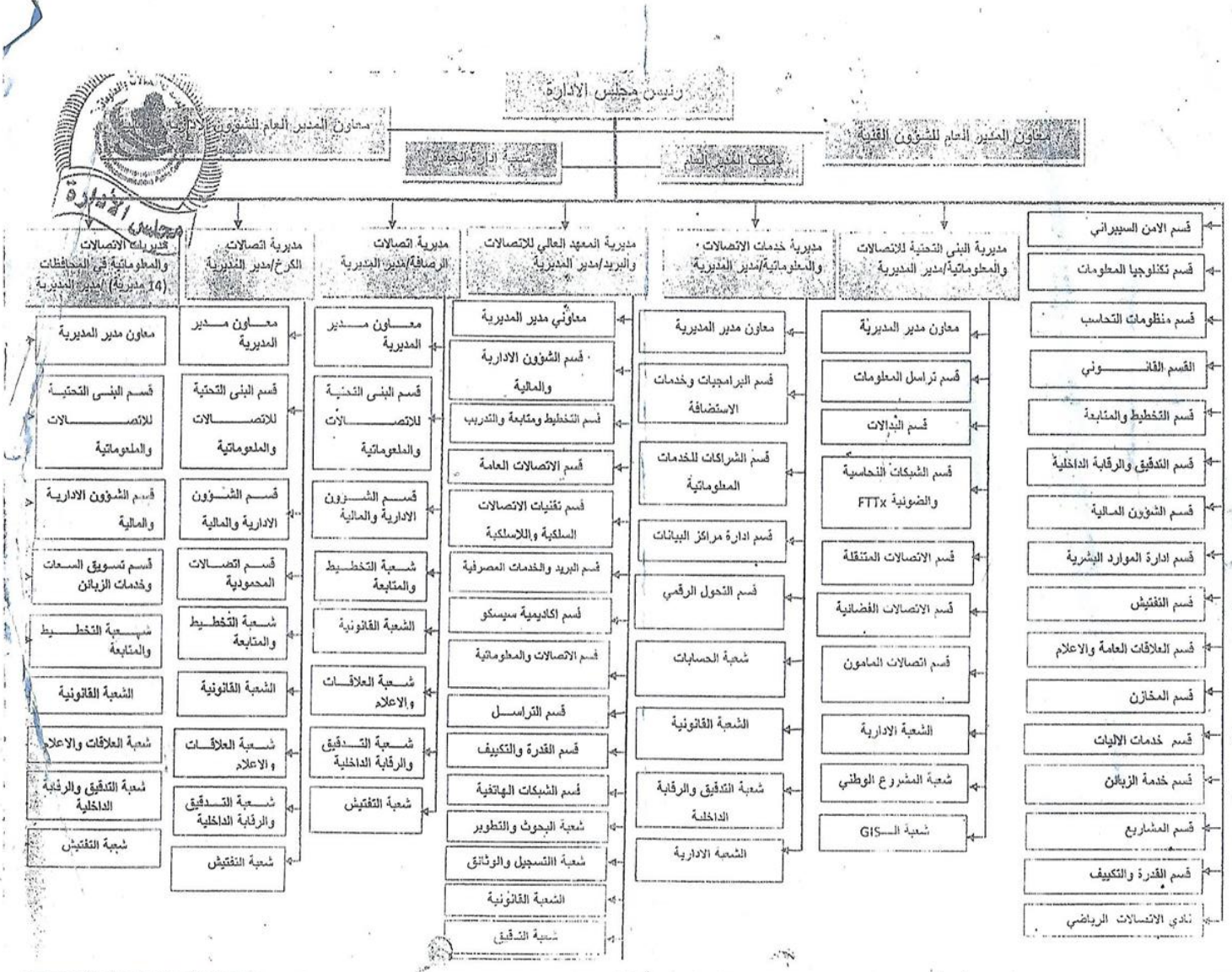
وهو العمل داخل الدائرة كفريق واحد والتفاعل ذهنياً ووجدانياً واجتماعياً لتحمل المسؤوليات وتحقيق الأهداف .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تشجع المديرية على مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات					
٢	تمنح المديرية فرصة للأفراد لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة					
٣	تمتلك المديرية ثقافة تشجع الافراد العاملين على المشاركة في صناعة القرارات					
٤	ترى المديرية بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزز من رضاهم عن العمل					

قائمة بأسماء المحكمين الافاضل

ت	اسم المحكم ولقبه العلمي	الجامعة والكلية	التخصص
١	ا. د حامد كاظم متعب	جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد	إدارة اللوجستك
٢	ا. د فراس عدنان عباس	جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد	نظم المعلومات الادارية
٣	ا. د علي حسين عبد الرسول	جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد	ادارة تسويق
٤	ا. د عبدالله كاظم حسن	جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد	ادارة مالية
٥	ا. د رونق حسين كاظم	جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي
٦	ا. د هيثم يعقوب يوسف الصافي	جامعة ديالى - كلية الادارة والاقتصاد	الاحصاء التطبيقي
٧	ا. د محمود حسن جمعة	جامعة ديالى - كلية الادارة والاقتصاد	ادارة اعمال - ادارة الموارد البشرية
٨	ا. د زكريا مطلق الدوري	كلية بلاد الرافدين - الجامعة - ديالى	ادارة استراتيجية
٩	ا. د سامي عزيز سامي	كلية بلاد الرافدين - الجامعة - ديالى	الاحصاء التطبيقي
١٠	ا. م. د جواد محسن راضي	جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
١١	ا. م. د بشرى عبد الحمزة عباس	جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد	ادارة الانتاج والعمليات
١٢	م. د كريم صيهود كرم	جامعة ديالى - كلية الادارة والاقتصاد	ادارة اعمال - ادارة الموارد البشرية

الهيكلية التنظيمية لمديرية الاتصالات ومعلوماتية محافظة ديالى



Abstract

This paper aiming at focusing on talent management significance (an independent variable) with its dimensions (attracting talent, developing talent, evaluating talent performance, retaining talent) on high performance (dependent variable) by its dimensions (effective recruitment, comprehensive training, performance evaluation, career path opportunities, Rewards, compensation, employee contribution) Directorate Communications and Information in Diyala. So as to realizing the objective, the problem is diagnosed by the question: Does the Directorate Communications and Information in Diyala a wares that talent management has a role in improving high performance? According to this, two main hypotheses are formulated: The first hypothesis (there is a significant correlation between talent management and high performance), the second key hypothesis (there is a significant effect of talent management in high performance), and the research targeting (Directorate Communications and Information in Diyala) the research community. The sample including (150) members out of a total of (562). The researcher depended the descriptive analytical method, where data is collected through a questionnaire and distributed to the sample. These data on the variables included in the analysis subjected to a set of suitable statistical methods appropriated with the requirements of the surveyed Directorate. The validity of the standards construction used after that examining the research hypotheses via identifying the nature and type of the relationship between talent management and high performance and their dimensions by examining simple correlation hypothesis using the statistical package (SPSS.V.27), besides measuring the extent of talent manage impact with its dimensions on high performance through the structural equation modeling adoption of the statistical package (AMOS.V.26) and the interpretation of all the research hypotheses, the research concluded a set of results, the most important

of which is that there are a main role for talent management in improving high performance in Directorate Communications and Information in Diyala .

Keywords: talent management, high performance.

**Ministry of Higher
Education and Scientific
Research
AL- Qadisiya University
College of
Administration and
Economics**



**Talent management and its influence on high
performance
analysis Study At Directorate Of
Communications and information/Diala**

**A Research
Submitted to The Council of The College of Administration And
Economics / University of Al-Qadisiyah as Partial fulfillment for the
requirements of Higher Diploma in Strategic Planning**

**By
Ibtisam Moneim Mustafa**

Supervised by

**Assistant.Lecturer
Elham Ne'ma Kadhim**