

The Role of Self-Motivation Characteristics of Knowledge Workers in Enhancing Talent Management Processes Analytical Survey Study of the views of a sample of Teaching Faculty of Administration and Economics - University of Karbala

دور خصائص التحفيز الذاتية لدى صناع المعرفة في تعزيز عمليات ادارة الموهبة
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء

م. د. رشا عباس الربيعي م. د. يزن سالم الجنابي أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد دور خصائص التحفيز الذاتية لدى صناع المعرفة في تعزيز عمليات ادارة الموهبة في احدى المؤسسات التعليمية الحكومية بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد (خصائص التحفيز الذاتية) لصناع المعرفة بـ(الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة) وايضاً تم اعتماد أبعاد (عمليات) ادارة الموهبة المتمثلة بـ(استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب)، وتم اختيار عينة عشوائية من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (30) تدريسي في الكلية عينة البحث. وقد استخدم معامل الارتباط البسيط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين، واختبار (F) لتحديد معنوية نموذج الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتحديد المقدار النسبي الذي يساهم به المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع وكنسبة مئوية. وان ابرز استنتاج توصل اليه الباحثين هو وجود دور فاعل ومعنوي لخصائص التحفيز الذاتية لدى صناع المعرفة في تعزيز عمليات إدارة الموهبة في الكلية عينة البحث، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها الاتي:

- ◆ التركيز على تنمية خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة مما يمكن الكلية من تعزيز عملياتها الخاصة بإدارة الموهبة.
- ◆ العمل على استثمار المعرفة ونشرها وتوظيفها في مختلف مجالات عمل الكلية عينة البحث لتعزيز فاعلية الاداء.
- ◆ ضرورة الانتقال من مفهوم الاستاذ الجامعي التقليدي المحلي الى الاستاذ الجامعي صانع المعرفة ومطورها ولا سيما في مجتمعنا.

Abstract

This research aims to determine the role of self-motivation characteristics of the knowledge workers in enhancing talent management processes. In one of the governmental educational institutions applied in the Faculty of Management and Economics - University of Karbala. To achieve this, the dimensions of self-motivation characteristics of knowledge workers have been adopted (achievements and challenges, individual growth, excellence, independence, targeted goals). The talent management processes have also been adopted (talent recruitment, talent selection, talent development, talent retention). A random sample of the teaching of the Faculty of Administration and Economics at Karbala University was selected as a field of research through a questionnaire of (30) teaching at the college. The simple correlation coefficient (Spearman) and (t) test were used to determine the significance of the correlation between the two variables, the F test to determine the significance of the regression model, R^2 was also used to determine the relative amount that the independent variable contributes to the interpretation of the dependent variable and as a percentage. The most prominent conclusion reached by the researchers is the existence of an active and moral role of the characteristics of self-motivation of the knowledge workers in enhancing the

management of talent in the college research sample. The research concluded with a number of recommendations, including the following:

- ◆ Focus on developing self-motivation characteristics of knowledge makers, enabling the college to strengthen its talent management processes.
- ◆ Work on the investment of knowledge and dissemination and employment in different areas of the work of the college sample research to enhance the effectiveness of performance.
- ◆ The need to move from the concept of the traditional local university professor to the university professor of knowledge and its developer, especially in our society.

المقدمة

في ظل التوجهات المعاصرة نحو تقديم خدمات ذو جودة عالية، أخذت المنظمات الحديثة تتجه نحو البحث عن الأشخاص الموهوبين الذين يمتلكون موهبة تمكنهم من تقديم افكار جديدة ومبدعة تسهم في تعزيز ادارة الموهبة فضلاً عن ذلك الخصائص التي يمتلكها صناع المعرفة وهم الذين يمتلكون مخزون معرفي قادر على اتخاذ القرار الصائب تجاه المشكلات التي تواجه المنظمة، ان تطبيق عمليات ادارة الموهبة من استقطاب واختيار وتطوير والمحافظة على المواهب البشرية تعطي قيمة للمنظمة وزبائنها، وخصوصاً في بيئة متنوعة ثقافياً واجتماعياً مثل البيئة العراقية التي انفتحت على العالم الخارجي بتطوراتها وعولمته والمستويات التعليمية ذات الجودة العالية والتي تطورت بشكل متسارع، مما استوجب على منظماتنا المحلية (جامعاتنا) البحث عن رأسمال بشري ذو معرفة ومقدرات ومهارات تمكنهم من تعزيز عمليات ادارة الموهبة وتميز منظماتهم على المستوى المحلي ومن ثم العالمي. وقد تم اختيار اساتذة كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء لتطبيق الجانب الميداني للبحث كونها ذات تماس مباشر مع شريحة كبيرة ومتنوعة من المجتمع العراقي (طلبة وموظفين وأساتذة اخرين من داخل وخارج الجامعة) وذلك لما تمتلكه الكلية من رأس مال بشري قادر على تحقيق مستويات عالية من الأداء مما مكنها أن تكون ميداناً رائداً لدراسة متغيرات البحث وفرضياته. وبلوغ الاهداف المنشودة، تم تقسيم البحث وفق الاطر العلمية الرصينة لكتابة البحث العلمي وكالاتي :

- ◆ المبحث الأول : الاطار المنهجي.
- ◆ المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي ويتضمن (خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة وعمليات ادارة الموهبة).
- ◆ المبحث الثالث : الاطار التطبيقي ويشمل اختبار الفرضيات للعلاقات الارتباطية والتأثيرية لمخطط البحث الفرضي.
- ◆ المبحث الرابع : استنتاجات وتوصيات التي خرج بها البحث.

المبحث الأول / الاطار المنهجي

يتناول هذا الاطار الفقرات المعتمدة في كتابة الاطار المنهجي العلمي للدراسات الادارية كالاتي :

أولاً : تساؤلات البحث: تعبر هذه التساؤلات عن مشكلة الدراسة الخاصة بالكلية عينة البحث والتي يمكن تلخيصها بالتساؤل الاساسي (مدى ادراك الكلية عينة البحث لأهمية تبني خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة لتعزيز عمليات ادارة الموهبة لديها؟) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:

- ◆ هل تتمتع الكلية عينة البحث بخصائص تحفيزية تمكنها من انجاز مهامها ومختلف انشطتها بشكل ذاتي؟
- ◆ هل تؤدي الكلية عينة البحث عمليات ادارة الموهبة بشكل يسمح بتميزها عن باقي الكليات المناظرة؟
- ◆ هل تسهم الخصائص الذاتية لصناع المعرفة في الكلية عينة البحث بتعزيز عمليات ادارة الموهبة فيها؟
- ◆ هل توجد علاقة ارتباط بين خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة وعمليات ادارة الموهبة؟
- ◆ هل يوجد تأثير لخصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة في عمليات إدارة الموهبة؟

ثانياً : أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة في مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة التعليمية والتي تشجع على تنوع المخزون المعرفي وتراكمه والابداع لتحقيق التميز مع تزايد أهمية أدوار ادارة الموهبة في تعزيز الاداء التنظيمي الذي أصبح من السلوكيات المهمة في المنظمات الحديثة، ولاسيما المنظمات الاكاديمية التي تزود المجتمع بالمعرفة الضرورية لتحقيق الرفاه والنهوض بأفراد المجتمع، كما تنبع أهمية البحث من كونه يحاكي احدى مؤسسات التعليم العالي في بلدنا العزيز الذي يتجه نحو مواكبة المنظمات التعليمية العالمية ويتمثل ذلك بأساتذة الكليات في جامعة كربلاء، التي تعتبر بمثابة العمود الفقري لأي منظمة تعليمية. اذ يمكن تلخيص هذه الفقرة بالاتي:

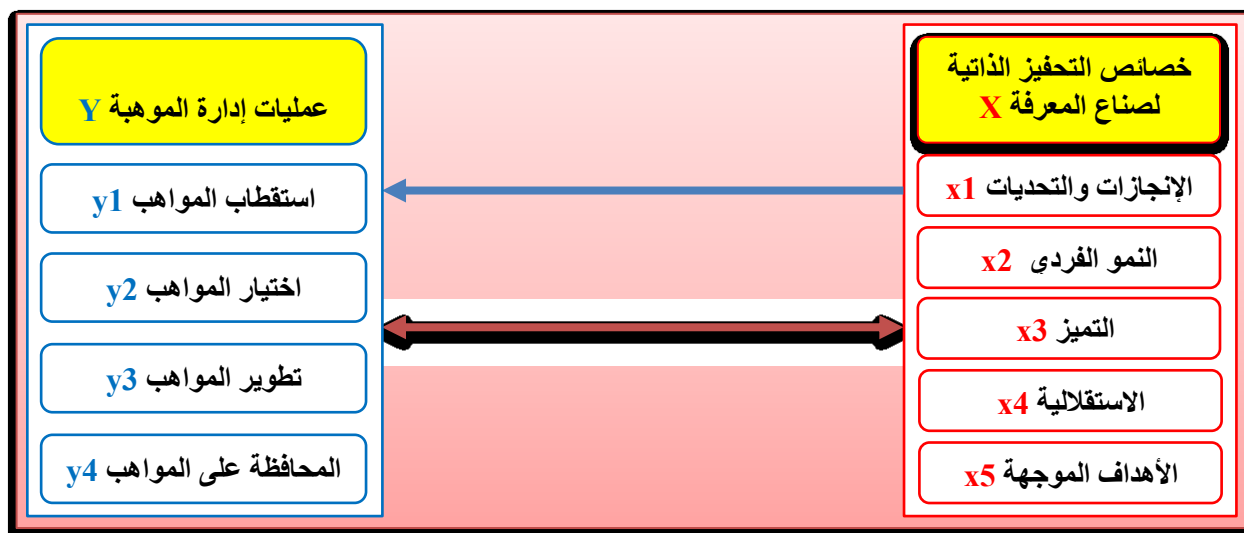
- ◆ تحديد دور خصائص التحفيز الذاتية لدى صناعات المعرفة في تعزيز الابداع والابتكار والمعرفة في الكلية عينة البحث، وما يسهم في تطوير الموارد البشرية فيها.
- ◆ التعرف على إمكانات وقدرات الكلية عينة البحث في مجال العمل التنظيمي والمعرفي بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي داخل الكلية.
- ◆ تبرز أهميته من خلال استكشاف حقيقة العلاقة التأثيرية لخصائص التحفيز الذاتية لدى صناعات المعرفة في تعزيز عمليات إدارة الموهبة، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحديد دور خصائص التحفيز الذاتية لدى صناعات المعرفة في تعزيز عمليات إدارة الموهبة في المنظمات التعليمية من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- ◆ تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية.
- ◆ تحديد مستوى أهمية كلاً من خصائص التحفيز الذاتية لصناعات المعرفة وعمليات إدارة الموهبة في الكلية المبحوثة.
- ◆ تحليل علاقة الارتباط بين خصائص التحفيز الذاتية لصناعات المعرفة وعمليات إدارة الموهبة في الكلية المبحوثة.
- ◆ اختبار اتجاه التأثير لخصائص التحفيز الذاتية لصناعات المعرفة ومدى مساهمتها في تعزيز عمليات إدارة الموهبة للكلية المبحوثة فضلاً عن بناء التوصيات وابداء المقترحات ذات العلاقة.

رابعاً: نموذج البحث الافتراضي: لقد تم هيكلة نموذج افتراضي يوضح دور خصائص التحفيز الذاتية لصناعات المعرفة في تعزيز عمليات إدارة الموهبة. إذ تم صياغته استناداً للأدبيات الإدارية ذات الصلة بالعلاقة باختصاص البحث (إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية)، ويشمل هذا النموذج ما يأتي:

1. **المتغير المستقل (X) (Independent Variable):** ويتمثل بخصائص التحفيز الذاتية لصناعات المعرفة المتمثلة بـ (الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة).
2. **المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable):** ويتمثل بعمليات إدارة الموهبة المتمثلة بـ (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) وكما موضح بالشكل (1) الآتي:



شكل (1) / نموذج البحث الافتراضي
المصدر: اعداد الباحثين استناداً للأدبيات ذات العلاقة

خامساً: فرضيات البحث: استناداً للنموذج الافتراضي الموضح بالشكل (1) تم صياغة فرضيتان رئيسيتان وتفرعت عنها مجموعة من الفرضيات الأخرى التي تتعلق بأبعاد الفرعية للمتغير المستقل وكالاتي:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص التحفيز الذاتية لصناعات المعرفة وعمليات إدارة الموهبة بأبعادها) وذلك يمكن تحقيقه استناداً لاختبار الفرضيات الآتية:
 - ◆ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإنجازات والتحديات وعمليات إدارة الموهبة بأبعادها.
 - ◆ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمو الفردي وعمليات إدارة الموهبة بأبعادها.
 - ◆ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التميز وعمليات إدارة الموهبة بأبعادها.
 - ◆ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية وعمليات إدارة الموهبة بأبعادها.

- ◆ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف الموجهة وعمليات ادارة الموهبة بأبعادها.
- 2. الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة في عمليات ادارة الموهبة)، وذلك يمكن تحقيقه استناداً لاختبار الفرضيات الآتية :
- ◆ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإنجازات والتحديات في عمليات ادارة الموهبة.
- ◆ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمو الفردي في عمليات ادارة الموهبة.
- ◆ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتميز في عمليات ادارة الموهبة.
- ◆ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية في عمليات ادارة الموهبة.
- ◆ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأهداف الموجهة في عمليات ادارة الموهبة.

سادساً: حدود البحث: وتقسم حدود البحث كالآتي :

1. **الحدود المكانية :** تتمثل الحدود المكانية للبحث بكلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها من الكليات المرغوبة في المجتمع العراقي كونها ترفد سوق العمل بالملاكات الادارية المتعلمة ولمختلف التخصصات ومختلف قطاعات العمل فضلاً عن كونها تتعامل مع جهات متعددة سواء من داخل الجامعة وخارجها ومن جهة أخرى انها تؤدي مختلف الوظائف تتعلق بالطلبة وهي اكبر شريحة في الجامعة، إضافة الى كونها تعكس الصورة الإيجابية او السلبية عن الجامعة بصورة عامة لجميع فئات المجتمع (طلبة، أساتذة، موظفين، من داخل وخارج قطاع العمل فضلاً عن ذوي الطلبة واقاربهم)، وبذلك تعطينا الكلية سبباً واضحاً عن امكانية تطبيق ابعاد البحث ضمن المؤسسات التعليمية العراقية.
2. **الحدود الزمنية:** وتتمثل بالمدة التي استغرقها الباحثين في توزيع استمارة الاستبيان واسترجاعها (جمع البيانات) وإجراء المعالجات الاحصائية المناسبة (مرحلة تحليل البيانات) للحصول على النتائج (مرحلة استخلاص الاستنتاجات ووضع التوصيات المناسبة) بما يخدم تلك المؤسسات استناداً لإجابات العينة للمدة (1/22 - 2019/3/15م).
3. **الحدود البشرية:** وتتمثل بالسادة اساتذة الكلية المبحوثة والذين تم اختيارهم وفق اسلوب العينة العشوائية لتفادي خطأ التحيز الذي يظهر تأثيره على النتائج الإحصائية على مستوى العينة والمجتمع على حد سواء مما لا يسمح بتعميم النتائج. إذ بلغت العينة بـ(30) تدريسي في الكلية المبحوثة بمرتبة استاذ دكتور، استاذ، واستاذ مساعد.

سابعاً: أدوات البحث: استعان الباحثين بمجموعة من الادوات لأسناد فكرة البحث واثبات فرضياته نظرياً وتطبيقياً وكالاتي:

- 1- **أدوات الجانب المفاهيمي:** اعتمد الباحثين مصدرين لأثراء هذا الجانب وهما المصادر الورقية الاجنبية في مختلف مكنتات الكليات والعتبات المقدسة فضلاً عن الالكترونية منها عن طريق استخدام الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الأنترنت).
- 2- **أدوات الجانب التطبيقي:** اعتمد الباحثين استمارة الاستبيان كأداة اساسية للحصول على البيانات، واتسمت صياغتها بالوضوح والدقة في تشخيص المتغيرات، وفق مقاييس جاهزة مختبرة، وقد تم اعتماد مقياس **Likert** الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه بين (5-1) درجات، اذ تعطي (5) درجات إذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(1) درجة إذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(2) درجة إذا كانت لا اتفق و(3) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(4) درجة الى اتفق، انظر ملحق (1). وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي سيتم الحصول عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة (**Validity**) إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس واختبار صدق المقياس اعتمد الباحثين **صدق المحتوى** وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها، اذ استعملت قيمة معامل (ألفا – كرونباخ)، بنسبة (83%) لبعدها عن المعرفة، وبنسبة (81%) لبعدها عن ادارة الموهبة، وهذا ما يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي: تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخطه واختبارها كالاتي:

- 1- **الأساليب الإحصائية الوصفية:** تستخدم للتحقق من تمركز إجابات عينة الدراسة وتشنتها وهي (الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة، الانحراف المعياري لمعرفة مستوى التشنت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية، معامل الاختلاف لتبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي).
- 2- **الأساليب الإحصائية التحليلية:** ومنها (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التقدير R^2 ، اختبارات المعنوية (t) اختبار (F))، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات.

المبحث الثاني / الإطار المفاهيمي

يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي لصناع المعرفة من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والابعاد (الخصائص الذاتية) المتمثلة بـ(الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجة) والإطار المفاهيمي لإدارة المواهب من حيث المفهوم والأهمية والابعاد (عمليات) المتمثلة بـ(استقطاب، اختيار، تطوير، والمحافظة على المواهب) وكالاتي:

أولاً: صناع المعرفة Knowledge Workers

1. صناع المعرفة (المفهوم، الأهمية، الخصائص) Knowledge Workers (Concept, Importance, Characteristics)

لقد اتفق عدد من الكتاب والباحثين ان مفهوم صناع المعرفة وضع من لدن العالم الأمريكي Peter Drucker والعالم الكندي Francis في خمسينيات القرن

الحالي [Liu&Chai,2011:3],[Eschenbach,2010:476],[Juan&Kai,2010:996]

[Bildstein,etal.,2013:790] اذ يرى [Mladkova,2011:250] ان [Peter Drucker] اول من وضع مصطلح صناع المعرفة ووصف بأنه الفرد الذي يمتلك المعرفة الفريدة للمنظمة وغالباً ما يكون الوحيد الذي يمتلكها، او انه الفرد الذي يمتلك القدرة على استخدام المعرفة القيمة في عمله، او انه الفرد الذي يعمل بشكل ذهني في اغلب الاوقات ولكن ليس كقاعدة، اذ ان المعرفة الفريدة وذات القيمة تكون غير ملموسة نسبياً، فالفرد قد لا يحددها او لا يفهم اهميتها فالأفراد الاخرين في المنظمة لديهم نظرة محدودة للمعرفة ولا يمكنهم تعلمها او لا يمكنهم استخدامها او تطبيقها في اعمالهم كونها تتطلب شهادة تعليم عليا). وقد اتفق معه في ذلك عدد من الباحثين امثال [Zhan,etal.,2013:558] [Yuolong,etal.,2013:8309] [Wong,etal.,2013:4276] وقد وصفهم [Lei&Lan,2013:61] بأنهم الافراد الذين يمتلكون القدرة على المشاركة في انتاج المعرفة والابداع والابتكار وتطبيقها في المنظمة، وهم ينمون رأسمالها المعرفي ويتخذونها كوظيفة لهم. وأشار [Yao&Fan:2015,22] بأنهم الأشخاص الذين يعملون في معالجة البيانات والافكار. ويرى [Davenport,2015:17] ان صناع المعرفة هم مفتاح الابتكار والنمو في منظمات اليوم فهم يخترعون المنتجات والخدمات ويصممون برامج التسويق ويصنعون الاستراتيجيات، ويطبّقون المعرفة والمعلومات في منظماتهم. وبين [Dehban&Heydari,2016:255] بأنهم الافراد الذين يزيدون من سرعة وفعالية إنشاء المعرفة ونقلها والذي من شأنه أن يساعد المنظمة في تحسين ادائها فضلاً عن ذلك فإن المنظمات التي تمتلك صناع المعرفة تكون أكثر قدرة على إدارة المعرفة، في حين وصفهم [Zhao et al.,2017:197] بالعاملين الفردين المهمين والذين يجسدون المعرفة ويتبادلونها وابتكرونها ويستثمرونها لتعزيز النمو والقدرة التنافسية الدولية، وبين [Shujahat et al.,2017:2] بأن عمل صانع المعرفة هو خلق واستخدام المعرفة من اجل الحصول على المعرفة كمنتجات فيما يتعلق بمنتجات وخدمات جديدة. ومن خلال ما تقدم يمكن ان نعرف صناع المعرفة بأنهم العاملون الذين يمتلكون المعرفة المتراكمة نتيجة التعلم والخبرة وممارسة عمليات ادارة المعرفة من توليد وخرن وتوزيع وتطبيق للمعرفة في مختلف اعمال المنظمة، ويتميزون بعدة خصائص هي الإبداع، الابتكار، الاستقلالية والتميز في العمل، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة ولكن أيضاً من خلال توظيف خبرتهم وامكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

اما من حيث الاهمية فيؤكد [McAusland&Kuhn,2011:84] في دراستهما ان الدول تتنافس فيما بينها لتوفير البيئة المناسبة للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لصناع المعرفة المتنقلين دولياً، وهذا له تأثير كبير ومناسب ميدانياً خاصة بالنسبة للدول النامية في سعيها لجذب صناع المعرفة. وبين [Youyou&Yansong,2011:3] ان صناع المعرفة من المهم جداً ان يتولوا تنفيذ الاتصال الصاعد في المنظمة لانهم يمتلكون مخزون غني من المعرفة والابداع القوي مما يمكنهم من تمييز المشكلات بالوقت المناسب ويقدموا الاقتراحات الجيدة والضرورية لتطوير المنظمات، ان الاتصال الفاعل بين صناع المعرفة والمديرين يمكن ان يلهموا حماسهم ويمكنهم من مساحة كاملة لإبداعاتهم وبذلك يخلقون قيمة اكثر للمنظمة. ووضح [Dul et al.,2011:2] ان صناع المعرفة او ما يسمى بـ(الصف المبدع) من العاملين ينظر لهم كجوهر المنافسة للمنظمة في الاقتصاد المعتمد على المعرفة، فأنهم يشتركون في خلق وتوزيع او تطبيق المعرفة، حيث تشتمل ادمغتهم على وسائل الإنتاج، فأنهم مصدرراً للأفكار الاصلية والمفيدة والحلول لتجديد منتجات وخدمات وعمليات المنظمة، كما ان ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تدعيم قدرة ابداع المنظمة من خلال تحسين الابداع لصناع المعرفة، كما انها تقوم بإجراءات ترويجية للتركيز الابداعي في المستوى الفردي، استخدام واختيار المواهب المبدعة، تدريب وتطوير العاملين ليصبحوا اكثر ابداعاً، فمن خلال اختيار واستخدام المواهب المبدعة المنظمة بإمكانها ان تجذب مرشحين محتملين يمتلكون (خصائص الشخصية المبدعة)، وبذلك تستطيع المنظمة ان تطور المعرفة والمهارات الابداعية وتحسن قابليتهم المبدعة. وبين كلاً من [Mitchell&Meacheam,2011:152] ان صناع المعرفة يبنون علاقات رئيسة مع مدراءهم الذين يعتمدون على المعرفة المتخصصة التي يمتلكونها لتقييم الحالات

الدرجة ولتطبيق مهاراتهم التي يتمتعون بها لخدمة مصالح المدير الرئيس، فمنذ ان امتلك صناع المعرفة (المعرفة المتخصصة) المطلوبة لحل المشاكل واتخاذ قرارات غير رسمية، المدراء سيعتمدون على صناع المعرفة ويتوقعون بأنهم سوف يقومون بالتحليلات الدقيقة والضرورية لاتخاذ قرارات ملائمة للأمور المعقدة التي تواجههم، مما يعطي قيمة مستدامة للمنظمة من خلال تلك العلاقة.

ومن حيث الخصائص فقد اوضح [Lei&Lan,2013:61] ان عمل صناع المعرفة يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل بالاتي: (الميزات الشخصية العالية، الاستقلالية القوية، العمل الابداعي ذو القيمة العالية، صعوبة السيطرة على عمليات العمل وكذلك صعوبة قياس مخرجاته، الرغبة القوية في الجدارة الذاتية) كما صنف [Zhan et al.,2013:558-560] خصائص لصناع المعرفة بالاتي:

- ◆ انهم أكثر استقلالية.
- ◆ يهتمون كثيراً للولاء للمهنة بدلاً من ارباب العمل وذوي مستوى عال من الدوران.
- ◆ صعوبة الاشراف على عمليات العمل وصعوبة قياس ادائهم للعمل.
- ◆ يسعون لتحقيق الذات.
- ◆ يمتلكون راس مال معرفي.
- ◆ يقللون من حدود القيادة ويتحدون السلطة الادارية.
- ◆ يتمتعون بالجودة العالية والمهارات التقنية لاستدامة التنافس ويسعون باستمرار لتنمية معرفة الافراد والانجاز بشكل محترف.

كما حدد [Rehman,2014:89-90] الخصائص الرئيسية التي يتمتع بها صناع المعرفة بالاتي:

- ◆ **التعرف على دور إدارة المعلومات في خلق القيمة:** يجب على المنظمة تعترف وتقبل الدور المهم لإدارة المعلومات والتي تلعب دوراً حرجاً في نجاح المنظمة، وان الدور القيادي لصناع المعرفة يجب ان يمارس من أجل تحقيق أقصى قدر من الإمكانيات الكاملة لتكنولوجيا المعلومات.
- ◆ **امكانية صناع المعرفة للنجاح:** يجب الاعتراف بأن صناع المعرفة كمشارك كامل في ادارة فريق التدريب والتطوير [T&D] ويجب أن يقدمون مهاراتهم الفنية والإدارية لتلبية احتياجات العمل.
- ◆ **التأكد من مصداقية صناع المعرفة في المنظمة:** بدون مصداقية فإن صناع المعرفة في أي منظمة غير فعال. يجب أن يكون صناع المعرفة التزام الإدارة التنفيذية. ويجب ان تنجز سريعة وشديدة التأثير، نجاحات واضحة متوازنة مع استراتيجيات على المدى الطويل؛ وعلينا ان نتعلم من الشراكة مع القادة الناجحين في قطاع إدارة الإعلام الخارجي.
- ◆ **قياس النجاح وإظهار النتائج:** يجب أن تكون المقاييس التقنية متوازنة مع مقاييس الأعمال والمدير يجب أن يعمل باستمرار لتحقيق التغذية الراجعة بين مقاييس الأداء والعمليات التجارية.
- ◆ **موارد معلومات المنظمة لتلبية حاجات العمل:** من أجل تنفيذ مسؤولياتها بشكل موثوق وفعال، يجب أن تمتلك إدارة المعرفة للمنظمة فهم واضح لمسؤولياتها في تلبية حاجات العمل. ويتطلب ذلك أن تكون المنظمة مرنة بشكل كافي للتكيف مع التغيير.

- ◆ **تطوير رأس المال البشري لإدارة المعلومات:** تحدد إدارة معرفة المنظمة المهارات التي يحتاجها لتنفيذ إدارة المعلومات بما يتماشى مع احتياجات العمل. تطوير طرق مبتكرة لجذب المواهب والاحتفاظ بها. وتوفير التدريب والأدوات، ويجب أن يكون للمهنيين أساليب تكنولوجيا المعلومات لأداء واجباتهم على نحو فعال.

وبين [Moskaliuk et al.,2017:4] تتضح أن أهمية صناع المعرفة عن طريق تقييمهم للمعلومات وحلهم المشاكل واتخاذ القرارات ضمن السياقات التي تنسجم مع الآخرين ويعيدون انشاءها. في ضوء ما يتطلب منهم من قدرات إدراكية عالية وكذلك مهارات متطورة لحل المشكلات في أي بيئة، لاسيما في البيئات التي تتحدى هذه المهارات.

2. ابعاد صناع المعرفة Dimensions of knowledge Workers

تم اعتماد نموذج [Cheng&Zhang,2008] لعوامل التحفيز الذاتية طبقاً لمراجعة الادبيات السابقة، إذ تضمن النموذج ثلاثة عوامل هي: (الاعتمادية والاستقلالية العالية، الجدارة الذاتية والاهداف الموجهة المتخصصة، الرغبة بتحقيق الإنجازات وتحسين الإمكانيات) وتشمل هذه العوامل الثلاث خمسة خصائص ناتجة عن تحليل الخصائص الفردية هي كالآتي :

أ. الإنجازات والتحديات **Achievements and challenges**

صناع المعرفة الكبار الذين يعملون لفترة طويلة تعلموا المعرفة والإبداع التكنولوجي الذين يحتاجونهما في إنجاز وتحدي المهام. لقد وضح [Chen,2011:3] بان صناع المعرفة هم الأشخاص الذين يمتلكون مواقع المهارة المحددة في مجالات معينة وغالباً ما يستخدمون هذه المهارات لتشخيص وإنجاز وإعادة حل المشاكل، تحديد الأولويات، وإعادة تشكيل صنع القرار التنظيمي والتأثير و/أو بشكل جوهري في توجيه الاستراتيجيات التنظيمية. إذ أشار [Kelly,etal.,2011:610] بانهم لهم القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات النادرة التي اكتسبوها نتيجة الخبرة المطورة لتأدية المهام وإيجاد الحلول للمشكلات الشائكة، غير الروتينية، وغير الميدانية في مختلف البيئات التي تثيري المنظمة بموارد معرفية ذكية يمكن تراكمها عبر الزمن لزيادة قيمتها نتيجة استخدامها.

ب. النمو الفردي **Individual growth**

صناع المعرفة بحاجة لبرامج تعلم مستمر يسمح بتطوير مقدراتهم الجوهريّة وامكاناتهم الإبداعية التي تكسبهم خصائص ذهنية ضرورية لنموهم الفردي. وأشار [Haihua&Zhanguo,2011:364] الى أنهم يعدون بمثابة فرد رئيسي لديه المعرفة والمهارات المحددة، وقدرة عالية للتعلم، والصنع، والإدارة، وصنع القيمة بالمعارف والمعلومات، والافادة الكاملة من التكنولوجيا المتقدمة لتحسين كفاءة العمل. إذ يمكن ان تعكس قدرة صناع المعرفة على اعداد المشاريع، ونشر المعلومات، وتنفيذ الخطة المحددة، وإجراءات اتخاذ القرار، ورسومات التصميم وغيرها. واكد [Maruta,2012:35] بإمكانهم أن يزيدوا من قدرتهم على استثمار المعرفة والمعلومات عن طريق جهودهم التعليمية الشخصية و/أو عن طريق الحصول على المعارف الخارجية المناسبة لمصادر المعلومات. وأشار [Wang,2012:38] الى انهم يرغبون بالنمو الفردي عن طريق مواصلة تطوير المعرفة والمهارات القابلة للنقل وتعزيز خبراتهم ويساعد التركيز على تنمية المعرفة والمهارات على تعزيز تنقل صناع المعرفة ودرجة الاستقلالية في خياراتهم الوظيفية وكذلك التفاعل الوثيق في الشبكات الاجتماعية ذات العلاقة بخبرتهم المهنية فإن تفاعلهم في الشبكات الاجتماعية يساعد على تطوير وتبادل المعرفة والخبرات (المعرفة الضمنية) بين صناع المعرفة لزيادة نموهم الفردي. وبين [Wang et al.,2013:4276] بأنهم الافراد الذين يتقنون ويطبّقون الرموز أو المفاهيم أو يستعملون معرفتهم أو معلوماتهم للعمل في المنظمات ويتجلى في المديرين التنفيذيين، وينتفعون من التكنولوجيا المتطورة والمعرفة المهنية لتطوير كفاءة عملهم، والقدرة العالية على التعلم والإبداع، وهم يمثلون الموارد الجوهريّة للمنظمات المتطورة تكنولوجياً، واهمية كبيرة للحفاظ على استقرار الانظمة لصناع المعرفة في سوق المنافسة الشديدة.

ت. الاستقلالية **Autonomy**

ان عمل صناع المعرفة يتميز بالاستقلالية في مكان العمل فهي ضرورية لاستخدام مقدراتهم ورأسمالهم الفكري في إنجاز المهام، كما ان العمل المرن يكسبهم استقلالية عن الآليات التنظيمية وانظمة الادارة. وأشار [ONeill&Adya,2007:413] بأنهم الأشخاص المستقلين ذاتياً ويتمتعون بالتقدم وقابلية الحركة المهنية، ويقاومون سيطرة وقيادة المنظمة، ان التزامهم هذا أكثر مهنية وقل تحفيز منظمي لذلك معرفتهم أصبحت عامل حرج لتحقيق النجاح التنظيمي طويل المدى. ووجد [Zhan,etal.,2013:558] انهم يتمتعون بالاستقلالية في الحقوق والسلطة والسيطرة على عملهم. فضلاً عن ذلك، فإنهم يتحملون المسؤولية الكاملة عن عملهم. وكذلك يفضلون أن يكونوا مستقلين ذاتياً وان يوجهوا انفسهم بأنفسهم كذلك تتميز الاستقلالية بمنح صناع المعرفة التحويل إذ قد ينطوي التحويل على مخاطر، لأن اختيار الشخص الخطأ للعمل قد يعرض أداء المنظمة للخطر. وبين [Mazmanian,etal.,2013:1] ان الاستقلالية في مكان العمل توفر العديد من المزايا كالتحكم بمهام الاختصاص والمعرفة، ومعايير الأداء، وحرية ممارسة الاختصاص واتخاذ القرارات بأقل التدخلات، وسلطة تحديدها الزمني والمكاني والحدود الفعلية للعمل. وأوضح [Ojala&Pyöriä,2017:2] أنها تمثل السمة الأساسية لصناع المعرفة عن طريق توافرها مع حرية استخدام اساليب العمل والممارسات المتاحة وتبرز اهميتها من ارتباطها بزيادة الانتاجية والالتزام التنظيمي.

ث. التميز **Recognition**

صناع المعرفة ينبع دورهم المتميز من دعم القيادة، المدراء، بالإضافة لفرق البحث والتطوير، زملاء العمل، والتميز بـ360 وعلية هناك تأكيد كامل من لدن الانجازات الاكاديمية والتفاعل الاجتماعي وغيرها. وأشار [Dessler,2013:81] الى بأنه يكسب الفرد سمة الفردانية في تأدية العمل، ومن جهة اخرى ان التميز يعني الانفراد بشكل ملحوظ عن الافراد الاخرين في المنظمة وضمن عدة مجالات تتمثل بالموقف، المهارة، الكفاءة، الفاعلية، القيم وغيرها وكذلك التميز بالمتغيرات الديموغرافية وسمات التنوع الثقافي للموارد البشرية مثل (العرق، العمر، الديانة،...). ووضح [Wang,2012:41] يتميز صناع المعرفة عادة بمهارات عالية ويتلقون التعليم الجيد ويستغرق

وقتاً طويلاً لصفلاً وتطوير قوة عملهم المطلوبة فضلاً عن زيادة المنافسة من لدن المنظمات العالمية في الطلب على توظيفهم نتيجة التميز في اعمالهم. وأشار [Mládková,2015:179] الى أن العمل المعرفي يتطلب اساليباً ادارية اقل توجيهياً ويتطلب قدراً اكبر من الاستقلالية الذاتية لصناع المعرفة، وصناع المعرفة يفترضون بأنهم قادرون وراغبون ان يقرروا ادارة وتنظيم وتوجيه انفسهم، وايضاً يبدون انماطاً ادارية بحيث تكون اقل توجيهياً من قبل الادارة.

ج. الاهداف الموجهة Oriented-goals

صناع المعرفة يفضلون اداء المهام وانجاز الاعمال الموجه بشكل واضح، وهو ما يوازي اهدافهم الفردية واهداف المجموعة، الفرق، والمنظمة ككل فهي تولد الادراك الذي يحقق الانسجام الكامل بين تلك الفئات ووجد [Wu,2008:52] انهم يمتلكون القدرة والمرونة اللازمة لتوجه وظائفهم بما يحقق الاهداف فأنهم يمتلكون خبرة وظيفية اكثر من دورة حياة المنظمة التي ينتمون اليها. كذلك يسكون بمفاتيح النجاح، وان المعرفة الكامنة بأدمغتهم كراسمال فكري ثمين يكسبهم القدرة على تبني المهام المستحدثة واستكشاف واستثمار فرص العمل الجديدة ضمن توجهاتهم. لذلك يتمتعون بحرية كافية عند توليهم لوظائفهم مقارنة بالعاملين التقليديين. وأشار [Markova&Ford,2011:815] ان المنظمات تركز على مهارات صناع المعرفة اذ ترتبط اجورهم على اتقانهم المهارات والمعرفة الجديدة بدلاً من شغل المناصب بمعنى انها تركز على الاشخاص بدلاً من الوظيفة اذ ان هذه الخطط تؤدي لتكوين ثقافة تقيم بوضوح التعليم المستمر وبما ان المنظمة تقدم الحوافز لتحفيزهم واشراكهم في انشطتها اذ يكون لها تأثير في ادائهم ويكون أعلى نتيجة الحوافز المالية وتعمل على تحقيق الدوافع الفردية والابداع وينبغي على المنظمات ان تحفز موظفيها المبدعين لسببين هما: (الاول ان الدوافع الذاتية ضرورية لتوليد وتبادل الافكار والمعرفة ويكونون متحمسين ومهتمين بعملهم لديهم استعداد اكبر لتبادل المعلومات مع زملائهم ومن ثم توليد المزيد من المعرفة في المنظمة. والثاني ان الدوافع الذاتية من المرجح ان تزيد من الوقت المخصص للمهام وتحسن الانتاجية الفردية وبما انهم يتمتعون بسلطة تقديرية نسبية بشأن الوقت المخصص للأنشطة الانتاجية فان استعدادهم لتخصيص الوقت والجهد لمثل هذه الانشطة امر حاسم لنجاح المنظمات. وبين [Reinhardt et al.,2011:6] ان كل عمل موجه نحو الاهداف يتم عن طريق الاجراءات التي تتكون من مرحلتين اذ يمكن وصفهما بالاتي: (مرحلة التوجيه التي يتم فيها التخطيط للعمل والتفكير في العمليات المخططة، مرحلة التنفيذ الفعلي للعمل عن طريق سلسلة من العمليات التي يتم تنفيذها في ظروف معينة) اذ تمثل العمليات في الوقت الحالي الجزء الاصغر لصناع المعرفة التي يمكن تتبعها مع تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: إدارة الموهبة Talent Management

1. ادارة الموهبة (المفهوم والأهمية) Talent Management (Concept and Importance)

انها استثمار رأس المال البشري وتطوير المهارات الذاتية لضمان كفاءة الأداء على المدى الطويل. [Hoglund,2012:130] ويرى [Singh et al.,2012:94] انها نوع من التحديات الحديثة التي تواجهها المنظمات التنافسية من خلال استقطاب الموهوبين والحفاظ عليهم. ويرى [Kucherov&Zavvalova,2012:87] انها منهج للعمل تتبعه المنظمات لتعزيز فرص النجاح عن طريق جذب الموظفين الحاليين والمحتملين. ووضح [Downe et al.,2012:225] انها عملية تكوين رأس المال البشري وإدارته بكفاءة. وعرفها [Noe et al.,2014:26] بأنها الجهد الاستراتيجي المخطط والمنهجي من قبل المنظمة لاستخدام حزم من ممارسات ادارة الموارد البشرية بما في ذلك اكتساب وتقييم الموظفين والتعلم والتطوير، ادارة الاداء والتعويض لجذب واحتفاظ المواهب وتطوير وتحفيز الموظفين والمديرين ذوي المهارات العالية. وبين [Khdour,2016:148] انها تعني قدرات أو مهارات التي يستخدمها الفرد لتنفيذ المهمة. وهذا المعنى واضح على أنها مجموع قدرات الشخص - له أو لها هبات الجوهرية والمهارات، والمعرفة، والخبرة، والذكاء، والحكم، والموقف، والحرف، ومحرك الأقراص. ويشمل أيضاً له أو لها القدرة على التعلم والنمو. قدم الباحثون أيضاً إطاراً لإدارة الموهبة وجادل بأن إدارة الموهبة قد تركز أولاً على الموظفين الحاليين، مع قدرة عالية والأداء العالي، ثانياً، الموظفين الحاليين في المناصب الرئيسية، على حد سواء مما يدل على موقف الموارد البشرية، وثالثاً، الموظف الشامل في المنظمة، ورابعاً، رأس المال الاجتماعي والبشري، مما يدل على موقف المنظمة. ووصفها [Marjani&Safae,2016:300] بأنها مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بجذب واختيار وتطوير واستبقاء أفضل الموظفين في الأدوار الاستراتيجية. وتشير أيضاً إلى أنها تميز الأشخاص الذين يتفوقون في اداء أنشطة معينة وعلى من يتم تقديم الدعم لتمكينهم من "دفع عجلة" أثناء النقاط وتقاسم ما يفعلونه بشكل مختلف بحيث يمكن لملاء العمل الاقتداء بها. أصبحت إدارة المواهب تحدياً لجميع المنظمات في سياق عالمي بصرف النظر عن البلد.

كما ان ادارة الموهبة هي الأنشطة والعمليات التي تنطوي على التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، تطوير الموهبة من أصحاب المناصب العليا المحتملة وعالية الأداء لشغل هذه

الأدوار، تطوير هيكل الموارد البشرية لتسهيل شغل هذه المناصب مع اصحاب المناصب المختصة، وضمان التزامها المستمر. [Vnouckova et al.,2016:30]

ان إدارة الموهبة كما هو محدد من قبل جمعية إدارة الموارد البشرية في سرد المصطلحات المنشورة على موقعه على الانترنت [www.shrm.org]، هو تنفيذ الاستراتيجيات أو الأنظمة المتكاملة المصممة لزيادة الإنتاجية في مكان العمل من خلال تطوير عمليات تحسين لجذب وتطوير والاحتفاظ والاستفادة من الاشخاص بالمهارات اللازمة والاستعداد لتلبية احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية. [Hejase,etal.,2016:505]. ومما سبق يمكن ان نعرفها بأنها العمليات الاساسية التي تطبقها المنظمة من اجل استقطاب وتطوير الافراد الموهوبين والمحافظة عليهم من اجل تكوين رأس مال بشري موهوب تركز عليه في تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها من خلال استخدام الموهبة والابتكار في مختلف اعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن.

ومن حيث الأهمية اوضح [Dessler,2013:59-60] عندما يتبنى المديرين منظور ادارة الموهبة سيمكنهم من الاتي :

- ◆ يفهمون مهام ادارة الموهبة مثل توظيف، تدريب، تعويض العاملين.
- ◆ يجعلهم متأكدون ان قرارات ادارة الموهبة كتوظيف، تدريب، تعويض العاملين متوجهه نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية
- ◆ يستخدمون بشكل ثابت نفس تشكيلة المقدرات، الميزات، المعرفة والخبرات لوضع خطط التوظيف للعمل وصنع القرارات التي تخص الاختيار والتدريب والتقييم والمدفوعات.
- ◆ التقييم الفاعل وادارة العاملين.
- ◆ تكامل / تنسيق جميع وظائف ادارة الموهبة.

وبين [Maamari&Alameh,2016:123] تصاغ استراتيجية إدارة الموهبة لتساعد على استقطاب وإيضاح وتقييم أداء العمل، وتحليل العمل المستقبلي. ووضح [Khdour,2016:148] يمكن للأهداف وغايات إدارة الموهبة تتضمن وتطوير المواهب للحد من أو منع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وتحسين المواهب من القوى العاملة كلها، ينبغي لجميع المديرين على تحديد المواهب وأن تشارك في تطويرها، ويجب أن يكون التطوير الوظيفي متاح لجميع الموظفين. وبين [Brumfield&White,2016:2] ان رأس المال البشري يتمثل بالموظفين وهم "أعظم أصول" للمنظمات لأنها اذ لم يتم استهلاكها، فإنها تنمو في القيمة، وبالتالي فهي أصول رأسمالية في حين رحب بها البعض وبعض آخر عارض بشدة هذا التصنيف الخاص بالموظفين. ان مركز هذا التعارض يكمن بعقبتين هما: (تصنيف الافراد كرأسمال تملكه المنظمات، وعدم تقدير للخصائص المعاصرة من المواهب البشرية ووكالة الافراد). ونتيجة لذلك، بل هو أيضا يحد من قدرة المنظمة على مواجهة التحدي المتمثل في جذب واستبقاء المواهب البشرية. اذ ان نموذج إدارة الموهبة يساعد على إزالة هذه العقبات ويضع الإطار للتقدم للأمام من خلال الاتي:

- ◆ التحرر من العمل بالاعتماد على المنظمات،
- ◆ قيادة صناعات المعرفة في الاقتصاد العالمي،
- ◆ تأثير التحولات الديموغرافية الناشئة على الإدارة والقيادة في المنظمات المعاصرة، و
- ◆ تأثير المنافسة الدولية للمواهب الاستراتيجية على تحقيق أهداف العمل. هذا الإطار إدارة المواهب وتحديد المواقع المنظمات في جميع القطاعات لتطوير أفضل، وجذب والاحتفاظ الوصول إلى المواهب الاستراتيجية.

واشار [Marjani&Safae,2016:301] هناك العديد من الفوائد لإدارة الموهبة تتمثل بمشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، وزيادة الإنتاجية، وثقافة التميز وأكثر من ذلك. ان نجاح المنظمة بمساعدة ادارة الموهبة يركز في ثلاثة عوامل هي (تطوير خطة المكافأة، إنشاء مجموعة من المسارات الوظيفية للموظف الموهوب، ضمان عمل عالي الجودة في المنظمة) الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى الأداء المتفوق. في هذا عصر الاعمال الديناميكي والتنافسي تواجه المنظمات التحديات في إدارة الموهبة. فإدارة للأفراد الموهوبين أصبحت ذات أهمية كبيرة للمنظمات التي تعمل على المستوى العالمي. فالطلب على الموظفين الموهوبين في ارتفاع لأنهم الأشخاص الذين سيوجهون المنظمة وسيكونون مسؤولين عن بلوغ المنظمة ذروة النجاح.

2. ابعاد إدارة الموهبة Dimensions of Talent Management

لقد اتفق كثير من الباحثين والكتاب على إن إدارة الموهبة تقوم بالعمليات التالية في المنظمة من اجل اكتساب عاملها الموهبة وهي (استقطاب، اختيار، تطوير، المحافظة على المواهب) وكالاتي :

أ. استقطاب المواهب Recruitment Talent

هي عملية جذب الأشخاص وفق قاعدة ملائمة من القواعد وبأعداد كافية يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة. [Mondy,2010:127] وأشار [Akdemire et al.,2010:157] إنها تهدف إلى تحديد الوظائف الشاغرة ومن ثم جذب الأفراد المؤهلين والموهوبين لأشغال تلك الوظائف، وهو على نوعين الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي، فالاستقطاب الداخلي يعد مصدراً جيداً لمنظمات عمليات ادارة الموهبة لأنه يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة دافعيتهم، والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى للأداء. وبين [DeCenzo et al.,2010:134;149] إنها نشاط رئيسي لإدارة الموارد البشرية ويعتمد على حجم المنظمة، إن قسم إدارة الموارد البشرية يقضي 50%- 70% من وقته على عملية استقطاب العاملين الجدد في كل سنة، فهو عملية اكتشاف المتقدمين المحتملين للمناصب التنظيمية الشاغرة الحقيقية والمتوقعة ولها هدفين هما توليد مجموعة كبيرة من المتقدمين الكفؤين، ولتقديم معلومات كافية عن الأشخاص لإتمام عملية الاختيار الشخصي. ويرى [Islam&Siengthai,2010:64] إنها عمليات تقوم بها المنظمة عند الحاجة للعاملين من سوق العمالة الخارجي المختلفة شروطه وتعد احد الطرائق لاكتساب العاملين للمنظمة ولها أربعة عناصر هي (توظيف الافراد ذوي مهارات الخاصة، توظيف الافراد ذوي مهارات تفكير خلاقة، تقوم المنظمة بمطابقة المرشحين مع الأعمال، تقوم المنظمة بالترقية من الداخل او الخارج عندما تشعر بوجود مواقع شاغرة).

ب. اختيار المواهب Selecting Talent

ان لاستدامة ادارة الموهبة والميزة التنافسية تحتاج المنظمة لموهبة ومهارات عامليها، ووجد ان الإنتاجية التنظيمية وعمليات ادارة الموهبة يعتمدان على عملية اختيار الأشخاص المناسبين، إن الاختيار هو عملية اختيار المرشح من مجموعة المتقدمين والذي يحقق الأفضل في مقاييس الاختيار للمواقع الخاصة، في هذه العملية سيتم اختيار الشخص المناسب ذو المؤهلات المطلوبة والمعرفة التي توضع لتولي المواقع في العمل التي تقلل الكلفة وتعظم الأرباح من خلال ما يمتلكونه من موهبة. [Islam&Siengthai,2010:61] ووضح [Mondy,2010:158] بأنها عملية الاختيار من بين مجموعة من الأشخاص الأفضل ملائمة للمكانة المحددة للمنظمة. وبين [DeCenzo et al.,2010:156;177] إن عملية الاختيار تتألف من مجموعة من الخطوات كل واحدة منها تعطي لصانعي القرار المعلومات التي سوف تساعدهم في تكهن هل المتقدمين سوف يكون أدائهم للأعمال ناجحاً، ان عملية الاختيار الكفؤة بإمكانها تقليل التكاليف لعمليتي الاستبدال والتدريب وتقليل التحديات القانونية وفي النتيجة الحصول على قوى عمل أكثر إنتاجية.

ت. تطوير المواهب Development Talent

إن التطوير هو أي محاولة لتحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات وغيرها. [Dessler,2011:373] وأشار [Malik et al.,2011:13229] إلى أن التطوير والتدريب له تأثير ايجابي على نفسية الفرد والرضا الوظيفي وبالتالي زيادة معدل الإنتاج. وهناك من يصف التطوير بأنه عملية تقديم الدعم الكامل للأشخاص الذين لديهم القدرة على تحقيق أفضل النتائج لكي لا 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 المنظمة لتفعيل روح التعاون والتفاعل مع سياسات المنظمة وثقافتها. [Dessler,2011:688]

ث. المحافظة على المواهب Maintaining Talent

إن المحافظة على العاملين هي حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي، فهو يؤكد على مجموعة التعويضات الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع، وهذا النظام يجب أن يصمم ليقود للتميز المنظمي في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة، كما يؤكد إن التعويضات تدعم أهداف المنظمة ككل وليس فقط في الاستقطاب والمحافظة ولكن كذلك في أداء الأعمال لتحديد أي من العاملين والاستراتيجيات التي ترتبط بتحقيق الأداء، وإن هذا النظام يجب أن يحدد ما هو الجيل المختلف في مواقع العمل الذي يعطي تغذية عكسية تقود إلى المحافظة على العاملين. [Philips&Roper,2009:13] وفي المقابل إن ترك الموهبة وعدم الاحتفاظ بها سوف يؤدي إلى ضعف موقف المنظمة وبالتالي انخفاض معدل الإنتاج، وتحمل التكاليف العالية، وخفض مستويات الأداء، وانخفاض الروح المعنوية، فضلاً عن تحمل أوقات عمل إضافية ليست ضرورية [Cai&Klyushin,2009:21] كما إن تقديم المساعدة والتطوير لجماعات العمل الحالية في المنظمة يساعد على المحافظة عليهم وزيادة مقدار الفوائد المتحققة منهم وللمنظمة بشكل عام وذلك من خلال تقديم دعم خاص للمهام المناطة بهم والمشاركة بالخبرات الجيدة مما يحقق الاحتفاظ بالعاملين ذوي المواهب وذلك يجعل فعالية المنظمة عالية والتقليل من حجم التنظيم الذي يمكن المنظمة من الحصول على فوائد الاستثمار في رأس المال البشري. [Gathmann&Schonberg,2010:2] [Antonelli et al.,2010:207].

المبحث الثالث / الإطار التطبيقي

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والتمثلة بخصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة (X)، عمليات ادارة الموهبة (Y) على مستوى الكلية عينة البحث. إذ تم استخدام مقياس Likert الخماسي لتحقيق اهداف هذا المبحث وفق الفقرات الآتية :

أولاً : وصف آراء العينة وتشخيصها عن متغيرات البحث

تستعرض هذه الفقرة الوصف الاحصائي لآراء العينة وتشخيصها عن متغيرات البحث والتي تتمثل بخصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة كمتغير مستقل وابعاده المتمثلة بـ(الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة)، وإدارة الموهبة كمتغير تابع وابعادها (العمليات) المتمثلة بـ(استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب). وكما في جدول (1) الآتي:

جدول (1) / وصف آراء العينة وتشخيصها

الابعاد الفرعية	المتوسط الموزون	شدة الإجابة %	انحراف معياري	معامل الاختلاف
الإنجازات والتحديات	3.39	67.80%	1.37	40.46%
النمو الفردي	3.55	71%	1.25	35.30%
التميز	3.43	68.60%	1.33	38.77%
الاستقلالية	3.53	70.60%	1.25	35.52%
الأهداف الموجهة	3.51	70.20%	1.25	35.73%
خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة	3.56	71.20%	1.28	36.05%
استقطاب المواهب	3.66	73.20%	1.18	32.18%
اختيار المواهب	3.65	71.20%	1.29	36.30%
تطوير المواهب	3.40	68%	1.28	37.70%
المحافظة على المواهب	3.35	67%	1.32	39.27%
عمليات ادارة الموهبة	3.50	70%	1.31	37.37%

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

1. **خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة:** بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة (3.56) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) اما الانحراف المعياري بلغ (1.28) والذي يبين تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف (36.05%) وان شدة إجابات العينة بلغت (71.20%). مما يدل على إن هناك اهتماماً واضح من لدن افراد العينة بهذا المتغير مما انعكس إيجاباً على إجاباتهم. إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الخمس لهذا المتغير كانت أعلى من الوسط الفرضي. وان شدة الإجابة لجميع الأبعاد الفرعية إذ كانت تفوق نسبة (50%) إذ كانت اقل نسبة (67.80%) لبعده الإنجازات والتحديات وفيما يلي سيتم توضيح آراء العينة فيما يخص الابعاد الفرعية لمتغير صناع المعرفة.
 - أ. **الإنجازات والتحديات:** يتبين من جدول (1) إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.39) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.37) ومعامل اختلاف (40.46%)، وشدة إجابة (67.80%)، مما يدل على ادراك افراد العينة لأهمية مواجهة التحديات وتحقيق الإنجازات من لدن أشخاص يمتلكون مخزون معرفي ملائم لحل المشكلات المعقدة في المنظمة.
 - ب. **النمو الفردي:** بلغ الوسط الحسابي للنمو الفردي (3.55) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) وايضاً أكبر من باقي أبعاد صناع المعرفة وذلك يعني أنه الأكثر إغناء من باقي خصائص صناع المعرفة، وانحراف معياري (1.25) ومعامل اختلاف (35.30%) وشدة إجابة (71%)، مما يدل على أهمية هذا البعد ومدى مساهمته بأدراك افراد العينة لأهمية الامكانيات والمقدرات الشخصية التي يتمتع بها الافراد في تحقيق اهدافهم الفردية واهداف منظماتهم.
 - ج. **التميز:** بلغ الوسط الحسابي لبعده التميز (3.43) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) وانحراف معياري (1.33) ومعامل اختلاف (38.77) وشدة إجابة (68.60%)، مما يدل على إن افراد العينة يهتمون بمحاولة تحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي عن طريق نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات.
 - د. **الاستقلالية:** بلغ الوسط الحسابي لبعده الاستقلالية (3.53) وهو أكبر من متوسط أداة القياس وانحراف معياري (1.25) ومعامل اختلاف (35.52%)، وشدة إجابة (70.60%)، مما يدل ان العينة تهتم بالاستقلالية بوصفها حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي المتميز فهي تؤكد الاعتماد على المهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المستقل، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود عمليات ادارة الموهبة في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة.
 - هـ. **الاهداف الموجهة:** بلغ الوسط الحسابي لبعده الاهداف الموجهة (3.51) وهو أكبر من متوسط أداة القياس وانحراف معياري (1.25) ومعامل اختلاف (35.73%)، وشدة إجابة (70.20%)، مما يدل على اهتمام العينة بالأهداف الموجهة

كونها الطريق الأقرب لتحقيقها وبدوره يحقق التميز التنظيمي من جراء تحقيق مستويات أداء عالية بفترات زمنية قياسية للإنجاز.

2. **عمليات إدارة الموهبة:** بلغ الوسط الحسابي للمتغير المعتمد إدارة الموهبة (3.50) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف المعياري (1.31) وهو يشير لتجانس البيانات، كما بلغ معامل الاختلاف لإدارة الموهبة (37.37%) وشدة إجابة بلغت (70%). إذ إن الأوساط الحسابية للأبعاد الفرعية الأربعة لإدارة الموهبة كانت جميعها أكبر من الوسط الفرضي. كذلك شدة الإجابة لتلك الأبعاد جميعها أعلى من (50%) إذ كانت شدة إجابات العينة (67%) لبعد المحافظة على المواهب أقل نسبة مئوية. وسيتم توضيح آراء العينة حول أبعاد عمليات إدارة الموهبة.

أ. **استقطاب المواهب:** تظهر نتائج جدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد استقطاب المواهب بلغ (3.66) أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، وأكبر من باقي أبعاد إدارة الموهبة ويعني ذلك أن استقطاب المواهب هو الأكثر إغناءً لمتغير إدارة الموهبة، وبانحراف معياري (1.18) وبمعامل اختلاف (32.18%) وشدة إجابة (73.20%)، وهذا يشير أن عينة البحث تدرك أهمية عملية جذب الأشخاص الذين يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ أعمال المنظمة وفق معايير ملائمة وبأعداد كافية.

ب. **اختيار المواهب:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لاختيار المواهب (3.65) وانحراف معياري (1.29) ومعامل اختلاف (36.30%) وكان الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (71.20%)، وهذا يدل على إن بعد اختيار المواهب يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة للإدارة الموهبة. إذ تدرك العينة أهمية عملية اختيار المواهب من مجموعة الأشخاص الأفضل ملائمة لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة للمنظمة.

ج. **تطوير المواهب:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد تطوير المواهب (3.40) وبانحراف معياري قدره (1.28) وبمعامل اختلاف (37.70%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (68%)، هذا يدل على إن تطوير المواهب يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث وأن العينة تهتم بمحاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات.

د. **المحافظة على المواهب:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد المحافظة على المواهب (3.35) وهو أكبر من متوسط أداة القياس وبانحراف معياري (1.32) ومعامل اختلاف (39.27%)، وشدة إجابة (67%)، وهذا يدل على إن العينة تهتم بالمحافظة على مواهب العاملين لأنها حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء التنظيمي فهي تؤكد على مجموعة المكافآت الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود عمليات إدارة الموهبة في جميع المستويات.

ثانياً : اختبار فرضيات الارتباط (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة وعمليات إدارة الموهبة، باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) وإحصاء الاختبار (t) حيث يظهر جدول (2) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية كالاتي :

جدول (2) معاملات الارتباط البسيط

y4	y3	y2	y1	Y	X
0.906	0.8984	0.8588	0.883	0.8963	T المحسوبة
19.96	19.078	15.637	17.549	18.857	x1
0.8767	0.8869	0.8533	0.868	0.8758	T المحسوبة
16.995	17.909	15.263	16.302	16.928	x2
0.8533	0.8371	0.7913	0.8269	0.8393	T المحسوبة
15.265	14.272	12.071	13.714	14.398	x3
0.8669	0.8786	0.8511	0.877	0.8697	T المحسوبة
16.219	17.16	15.12	17.022	16.438	x4
0.8788	0.8691	0.8314	0.8685	0.8702	T المحسوبة
17.18	16.387	13.955	16.343	16.476	x5
0.8857	0.8834	0.8556	0.8935	0.8834	T المحسوبة
17.797	17.582	15.416	18.559	17.579	

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية n = 30

يتضح من جدول (2) العلاقات الارتباطية المعنوية بين المتغير المستقل وابعاده الفرعية بالمتغير التابع كالآتي:

أ. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المتغير المستقل صناعات المعرفة وعمليات ادارة الموهبة كمتغير معتمد، اذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.896)، وهذا يدل على قوة الارتباط بينهما، وما يعزز هذه العلاقة قيمة (t) المحسوبة (18.85) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغ معاملات الارتباط بين صناعات المعرفة كمتغير مستقل (X)، وكل من (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) كأبعاد فرعية معتمدة: (0.906، 0.898، 0.858، 0.883)، وهذا يشير لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وما يعزز صحة هذه العلاقة قيم (t) المحسوبة (17.54، 15.63، 19.07، 19.96)، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية (2.457)، وهذا يعني عدم رفض الفرضية، إشارة لوجود ارتباط معنوي بين صناعات المعرفة والابعاد الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ب. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين البعد الفرعي المستقل الأول الانجازات والتحديات وعمليات ادارة الموهبة كمتغير معتمد، اذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.875)، مما يدل على قوة العلاقة الارتباطية بين الانجازات والتحديات وعمليات ادارة الموهبة، وما يعزز هذه العلاقة قيمة (t) المحسوبة (16.92) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.457) وبمستوى معنوية (1%). كما بلغ معاملات الارتباط بين البعد الفرعي المستقل الانجازات والتحديات (x1)، وكلاً من (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) كأبعاد فرعية معتمدة: (0.876، 0.886، 0.853، 0.868)، وذلك يشير لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وما يعزز صحة هذه العلاقة قيم (t) المحسوبة (16.99، 17.90، 15.26، 16.30)، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية (2.457)، وهذا يعني عدم رفض الفرضية، إشارة لوجود علاقة ارتباطية معنوية بين البعد الفرعي المستقل الأول الانجازات والتحديات، والابعاد الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ت. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين البعد الفرعي المستقل الثاني النمو الفردي وعمليات ادارة الموهبة كمتغير معتمد، اذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.839)، وهذا يدل على قوة العلاقة بين النمو الفردي وعمليات ادارة الموهبة، وما يعزز هذه العلاقة قيمة (t) المحسوبة (14.39) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغ معاملات الارتباط بين البعد الفرعي المستقل الثاني النمو الفردي (x2) وكل من (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) كأبعاد فرعية معتمدة (0.826، 0.791، 0.837، 0.853)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة معنوية لمستوى (1%) وما يعزز صحة هذه العلاقة قيم (t) المحسوبة (12.07، 14.27، 15.26، 13.71) وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية (2.457)، وهذا يعني عدم رفض الفرضية، إشارة لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعي المستقل الثاني النمو الفردي، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ث. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين البعد الفرعي المستقل الثالث التميز وعمليات ادارة الموهبة كمتغير معتمد، اذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.869)، وتدل على قوة العلاقة بين التميز وعمليات ادارة الموهبة، وما يعزز هذه العلاقة قيمة (t) المحسوبة (16.43) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.457) عند مستوى (1%). كما بلغ معاملات الارتباط بين البعد الفرعي المستقل الثالث التميز (x3)، وكلاً من (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) كأبعاد فرعية معتمدة (0.877، 0.851، 0.878، 0.866) وذلك يشير لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وما يعزز صحة هذه العلاقة قيم (t) المحسوبة (17.02، 16.21، 17.16، 15.12)، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية (2.457)، وهذا يعني عدم رفض الفرضية، إشارة لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي المستقل الثالث التميز والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ج. توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين البعد الفرعي المستقل الرابع الاستقلالية وعمليات ادارة الموهبة كمتغير معتمد، اذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.870)، وهذا يدل على قوة العلاقة بين الاستقلالية وعمليات ادارة الموهبة، وما يعزز هذه العلاقة قيمة (t) المحسوبة (16.47) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.457) عند مستوى (1%). كما بلغ معاملات الارتباط بين الاستقلالية (x4) وكلاً من (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) كأبعاد فرعية معتمدة (0.868، 0.831، 0.869، 0.878) وذلك يشير لوجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وما يعزز صحة هذه العلاقة قيم (t) المحسوبة (17.18، 16.38، 13.95، 16.34)، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية (2.457)، وهذا يعني عدم رفض الفرضية، إشارة لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعي المستقل الرابع الاستقلالية والابعاد الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ح. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين البعد الفرعي المستقل الخامس الاهداف الموجهة وعمليات ادارة الموهبة كمتغير معتمد، اذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.883)، ما يدل على قوة العلاقة بين الاهداف الموجهة وعمليات ادارة الموهبة، وما يعزز هذه العلاقة قيمة (t) المحسوبة (17.57) وهي أكبر من قيمتها

الجدولية (2.457) عند مستوى (1%)، كما بلغ معاملات الارتباط بين الاهداف الموجهة (x5)، وكلاً من (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) كأبعاد فرعية معتمدة (0.883، 0.883، 0.855، 0.893)، وذلك يشير لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وما يعزز صحة هذه العلاقة قيم (t) المحسوبة (18.55، 17.79، 17.58، 15.41) وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية (2.457)، وهذا يعني عدم رفض الفرضية، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعي المستقل الخامس الاهداف الموجهة والابعاد الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99). ومن هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحثين بقبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة منها. بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوي بين خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة بأبعاده وعمليات ادارة الموهبة.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)

تهدف هذه الفقرة لقياس اتجاهات تأثير المتغير المستقل خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة في المتغير المعتمد عمليات ادارة الموهبة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة عنها، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التفسير (R²) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وفق الفقرات الآتية :

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة في عمليات ادارة الموهبة) إذ يشير جدول (3) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير صناع المعرفة في عمليات ادارة الموهبة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 245.37 + 0.5093 * X$$

جدول (3)/تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير لصناع المعرفة (X) في ادارة الموهبة (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		خصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة X	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.803	7.562	12.26	0.509	245.37	عمليات ادارة الموهبة Y

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n= 30

يتضح من نتائج جدول (3) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (0.509) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.509).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (12.26) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.562) عند مستوى (1%)، بذلك لا يمكن رفض الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لصناع المعرفة (X) تأثير معنوي في عمليات ادارة الموهبة (Y).
3. بلغ معامل التفسير (R²) (0.803) وهذا يعني ان صناع المعرفة (X) يفسر ما نسبته (80.3%) من التغيرات التي تطرأ على عمليات ادارة الموهبة (Y) اما النسبة المتبقية (19.7%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانجازات والتحديات في عمليات ادارة الموهبة) يشير جدول (4) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، المستخدمة في قياس تأثير الانجازات والتحديات في عمليات ادارة الموهبة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Y = 136.88 + 3.631 * x1$$

جدول (4)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الانجازات والتحديات (X1) في عمليات ادارة الموهبة (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الانجازات والتحديات X1	Constant	المتغير المستقل X1
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.767	7.562	9.88	3.631	136.88	عمليات ادارة الموهبة Y

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n= 30

يتضح من نتائج جدول(4) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (3.631) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (3.631).
 2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (9.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.562) عند مستوى (1%)، بذلك لا يمكن رفض الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للإنجازات والتحديات (X1) تأثير معنوي في عمليات ادارة الموهبة (Y).
 3. بلغ معامل التفسير (R²) (0.767) وهذا يعني ان الانجازات والتحديات (X1) يفسر ما نسبته (76.7%) من التغيرات التي تطرأ على عمليات ادارة الموهبة (Y) اما النسبة المتبقية (23.3%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث.
- ت. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمو الفردي في عمليات ادارة الموهبة) يشير جدول(5) لتقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير النمو الفردي في عمليات ادارة الموهبة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Y=267.86 + 2.321 * X2$$

جدول(5)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير النمو الفردي (X2) في عمليات ادارة الموهبة (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		النمو الفردي X2	Constant	المتغير المستقل X2
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.704	7.562	7.14	2.321	267.86	عمليات ادارة الموهبة Y

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n= 30

يتضح من نتائج جدول(5) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (2.321) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (2.321) .
 2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (7.14) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.562) عند مستوى (1%)، بذلك لا يمكن رفض الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعده النمو الفردي (X2) تأثير معنوي في عمليات ادارة الموهبة (Y).
 3. بلغ معامل التفسير (R²) (0.704) وهذا يعني ان النمو الفردي (X2) يفسر ما نسبته (70.4%) من التغيرات التي تطرأ على عمليات ادارة الموهبة (Y) اما النسبة المتبقية (29.6%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث.
- ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتميز في عمليات ادارة الموهبة) يشير جدول(6) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم لقياس تأثير التميز في عمليات ادارة الموهبة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Y=175.37 + 3.246 * X3$$

جدول (6)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التميز (X3) في عمليات ادارة الموهبة (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		التميز X3	Constant	المتغير المستقل X3
	الجدولية (1%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.756	7.562	9.31	3.246	175.37	عمليات ادارة الموهبة Y

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n= 30

يتضح من نتائج جدول(6) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (3.246) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (3.246) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (9.31) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.562) عند مستوى (1%)، بذلك لا يمكن رفض الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير إلى ان لبعده التميز (X3) تأثير معنوي في عمليات ادارة الموهبة (Y).
3. بلغ معامل التفسير (R²) (0.756) وهذا يعني ان التميز (X3) يفسر ما نسبته (75.6%) من التغيرات التي تطرأ على عمليات ادارة الموهبة (Y) اما النسبة المتبقية (24.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية في عمليات ادارة الموهبة) يشير جدول(7) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم لقياس تأثير الاستقلالية في عمليات ادارة الموهبة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Y = 244.05 + 2.559 * X4 \quad \text{جدول (7)}$$

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستقلالية (X4) في عمليات ادارة الموهبة (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الاستقلالية X4	Constant	المتغير المستقل X4
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.757	7.562	9.36	2.559	244.05	عمليات ادارة الموهبة Y

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n=30

يتضح من نتائج جدول(7) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (2.559) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (2.559).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (9.36) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.562) عند مستوى (1%)، بذلك لا يمكن رفض الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير إلى ان لبعده الاستقلالية (X4) تأثير معنوي في عمليات ادارة الموهبة (Y).
3. بلغ معامل التفسير (R²) (0.757) وهذا يعني ان الاستقلالية (X4) تفسر ما نسبته (75.7%) من التغيرات التي تطرأ على عمليات ادارة الموهبة (Y) اما النسبة المتبقية (24.3%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

ح. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأهداف الموجهة في عمليات ادارة الموهبة) يشير جدول(8) لتقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم لقياس تأثير الاهداف الموجهة في عمليات ادارة الموهبة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Y = 229.36 + 2.706 * X5 \quad \text{جدول (8)}$$

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاهداف الموجهة (X5) في عمليات ادارة الموهبة (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الاهداف الموجهة X5	Constant	المتغير المستقل X5
	الجدولية (%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Y
0.780	7.562	10.65	2.706	229.36	عمليات ادارة الموهبة Y

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n=30

يتضح من نتائج جدول (8) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (2.706) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X5) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (2.706).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (10.65) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.562) عند مستوى (1%)، بذلك لا يمكن رفض الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير إلى ان لبعده الاهداف الموجهة (X5) تأثير معنوي في عمليات ادارة الموهبة (Y).
3. بلغ معامل التفسير (R²) (0.780) وهذا يعني ان الاهداف الموجهة (X5) تفسر ما نسبته (78%) من التغيرات التي تطرأ على عمليات ادارة الموهبة (Y) اما النسبة المتبقية (22%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

يستدل الباحثين من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة منها، أي أن لخصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة بأبعاده تأثير ذو دلالة معنوية في عمليات ادارة الموهبة.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- تتناول هذه الفقرة اهم الاستنتاجات التي توصل لها الباحثين وفق للجانب المفاهيمي والتطبيقي للبحث وكالاتي :
1. ان الموارد البشرية الموهوبة تعد المرتكز الاساسي لتحقيق الأداء المتميز لأي منظمة تطمح لان تكون رائدة في مجال اعمالها.
 2. تعتبر عمليات ادارة الموهبة التي تمارسها الكلية الحلقة الاساسية لان تمتلك رأسمال بشري موهوب تعتمد عليه في مجال عملها ويحقق لها اكثر من ميزة تكسب ثقة موظفيها وولائهم .
 3. على الرغم من وجهات النظر المتباينة لمفهوم إدارة الموهبة وصناع المعرفة الا ان هناك اجماعاً كبيراً على اهمية دورهما في تحقيق مستويات عالية من الاداء على مستوى الكلية ككل.
 4. امتلاك صناع المعرفة خصائص ومهارات ومقدرات تمكنهم من التميز عن الاخرين في المنظمة وتحقيق لها ميزة استراتيجية تدعم تفوقها في بيئتها الخاصة.
 5. تتحقق عمليات ادارة الموهبة للمنظمات نتيجة المعرفة والخبرة المتراكمة والمطورة باستمرار من استقطاب صناع المعرفة الذين يؤدون اعمالهم ويقدمون الحلول الابداعية والمبتكرة للمشاكل التي تواجهها المنظمات.

6. اكدت العينة وجود اهتمام من قبلها بخصائص التحفيز الذاتية لصناع المعرفة مما يعطي له بعدا تطبيقيا يتجسد في امكانية توظيفه في الكلية المبحوثة ويعد اداة جيدة لتعزيز عمليات ادارة الموهبة.

ثانياً : التوصيات

- تتناول هذه الفقرة ابرز توصيات الباحثين التي تم بنائها بعد اثبات العلاقة الايجابية لخصائص التحفيز الذاتية لدى صناع المعرفة المتمثلة بأساتذة الكلية في تعزيز عمليات إدارة الموهبة للكلية المبحوثة بشكل خاص ولمؤسسات التعليم العالي بشكل عام، اذ تتجسد توصياتنا بالنقاط الآتية :
1. التركيز على استقطاب صناع المعرفة (أساتذة) والاستفادة من رأسالمهم المعرفي الممتلك نتيجة الخبرة والتعلم واستثماره في تحقيق عمليات ادارة الموهبة ولمختلف الممارسات الجامعية وذلك من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات المختلفة داخل وخارج البلد مع إمكانية تطبيق تلك الأبحاث بأسناد من الدولة.
 2. توفير مناخ يشجع الأفكار المبدعة والمبتكرة لمختلف الاساتذة في تطوير النشاطات الجامعية وبالتالي ينعكس ذلك على تطوير أداء كليتهم وجامعتهم.
 3. المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لديهم بشكل يمكنها من تعزيز عمليات ادارة الموهبة بالاعتماد على التدريب وإتاحة الفرصة نحو التعليم العالي واكتساب الخبرات من مؤسسات خارجية لتحقيق التميز التنظيمي والتعليمي على مستوى البلد.
 4. استخدام اساليب وطرائق متجددة ومبتكرة في مجالات الادارة والتدريس وغيرها من المجالات التي ترفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق والتميز في قطاع مهم في البلد، وذلك عن طريق استخدام البرامج الالكترونية الحديثة في مختلف المجالات الادارية والعلمية والبحثية والتعليمية.
 5. التركيز على تدريب وتطوير الأساتذة ذوي الموهبة مما يمكن الكلية من تعزيز عمليات ادارة الموهبة لديها.
 6. ضرورة التركيز على توظيف عمليات ادارة الموهبة في الكلية بشمولية اكبر في ظل بيئتنا العراقية التي تنسم بالتنوع الثقافي والاجتماعي.
 7. إتاحة الفرصة للأساتذة الموهوبين للمشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية، خاصة تلك المتعلقة بعملهم، وتمكينهم إداريا مما يعزز دافعيتهم ويرسخ لديهم مفهوم ادارة الموهبة.

المصادر References

A-Books

1. Cascio, Wayne F., "Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits", 9th Edition, McGraw-Hill Irwin, International Edition, New York, 2013.
2. Davenport, Thomas H., "Process Management for Knowledge Work", Springer-Verlag Berlin Heidelberg ,2015.
3. DeCenzo, David, et al., "Human Resource Management : International Student Version" 10th Edition, John Wiley & Sons, Asia, 2010.
4. Dessler, Gary "A Framework for Human Resource Management" 6th Edition, International Edition, Pearson, New Jersey, 2011.
5. Dessler, Gary, "A Framework for Human Resource Management", 7th Edition, International Edition, Pearson, New Jersey, 2013.
6. Mondy, Judy "Human Resource Management" 11th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2010.
7. Noe, Raymond, Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, Wright, Patrick M., "Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage", 9 Edition, International Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2015.

B: Journals & Articles

1. Akdemire, et al., "Characteristics of high performance organizations", Journal of economics and Administrative Sciences, Vol. 15, No. 1, 2010.
2. Antonelli, G., Antonelli, R. and Guidetti, G., "Organizational change skill formation, human capital measurement: evidence from Italian manufacturing firms", Journal of Economic Surveys, Vol. 24, No. 2, 2010.
3. Bildstein, Ingo and Gueldenberg Stefan, & Tjitra Hora, "Effective leadership of knowledge workers: results of an intercultural business study" Emerald Group Publishing Limited, Management Research Review , Vol. 36 No. 8, 2013.
4. Brumfield, Kendra J. White, Harvey L., "A Multilateral Approach for Optimizing Africa's Access to Strategic Human Talent", African Social Science Review, Vol. 8, Num. 1, Spring, 2016.
5. Cai, W., kIyshina, U., "Talent Retention and Development within Multinational Company in China", Master Thesis, Growth through innovation& International Marketing, 2009.
6. Cao, Hong "China's private enterprises to explore the loss of knowledge workers", IEEE, 2011.
7. Chen, W., "IT Politics in the Domain of Knowledge Workers: A Chronological Analysis of Learning Management Systems", IBIMA Business Review, Vol. 2011.
8. Cheng, Wen & Zhang, Guoliang "Self-motivator Factors of Senior Knowledge Workers", IEEE, 2008.
9. Downe, Alan G. PhaikLoke, Siew Sze, Jessica & Taiwo, Ayankunle "Corporate Talent Needs and Availability in Malaysian Service Industry", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No.2, 2012.
10. Dul, Jan Ceylan, Canan & Jaspersb, Ferdinand "Knowledge worker creativity and the role of the physical work environment", Forthcoming in Human Resource Management, 2011.
11. Eschenbach, Sebastian, "From inspired teaching to effective knowledge work and back again: A report on Peter Drucker's schoolmistress and what she can teach us about the management and education of knowledge workers "Emerald Group Publishing, Management Decision, Vol. 48 No.4, 2010.
12. Fei, XIANG Bing, LIU "A Study on Work Stress of Real Estate Industry Knowledge Workers on the Basis of Psychological Contract", International Conference on Management Science & Engineering, 19th, September 20-22, Dallas, USA, 2012.
13. Gathmann, C. and Schonberg, U., "How general is human capital? A task-based approach", Journal of Labour Economics, Vol. 28, No. 1, 2010.
14. Haihua, Kong & Zhanguo, Duan, "Study on The Model of Knowledge Worker' Efficiency and The Influence Factors", IEEE, 2011.

15. Hejase, Hussin Jose, Ale J. Hejase, Ghinwa Mikdashi, Zakaa Farhat Bazeih, "Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon", International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER), Vol 7(1),2016.
16. Hoglund, Mathias, "Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts", Emerald Group Publishing, Personnel Review,Vol.41,No.2,2012.
17. Islam, M.Z.,& Siengthai, S., "Human Resource Management Practices and firm Performance Improvement in Dhaka Export Processing Zone (DEPZ)", Research and Practice in Human Resource Management, Vol. 18, No. 1, 2010.
18. Juan, Wang & Kai, Xiong "Research on Innovation of the Incentive Mechanism and Strategies on Knowledge Workers", International Conference on E-Business and E-Government, IEEE, 2010.
19. Kehinde, James "Talent management-Effect On Organizational Performance", Lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of management research, vol.4, no.2, 2012.
20. Kelly, Gra'inne, & Mastroeni, Michele, & Conway, Edel & Monks, Kathy, & Truss, Katie, & Flood, Patrick, & Hannon, Enda, "Combining diverse knowledge : knowledge workers' experience of specialist and generalist roles" Emerald Group Publishing, Personnel Review,Vol.40,No.5,2011.
21. Lei, Hongzhen and Lan, Juanli, "Research into the influence factors of knowledge workers sharing residual claims rights", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge-based Innovation in China, Vol. 5 No. 1, 2013.
22. Liu, Liang & Chai, Huaqi "Based on The Balanced Score Card: Performance Evaluation of knowledge workers", IEEE, 2011.
23. Liu, L. & Chai, H. "The Research on Knowledge Workers' Tacit Knowledge on TRIZ"IEEE, 2011.
24. Maamari, Bassem E. & Alameh, Kayan "Talent Management Moderating the Relationship between Recruitment for the Highly Skilled and HR Policies", Contemporary Management Research, Vol. 12, No. 1, March 2016.
25. Marjani, A.B., Safaee, N., "Ranking the Driving Affecting Factors on Talent Management", Journal of Administrative Management, Education and Training, Vol.12, Issue 3, 2016.
26. Markova, Gergana & Ford, Cameron, "Is money the panacea? Rewards for knowledge workers", Emerald Group Publishing Limited ,International Journal of Productivity and Performance Management ,Vol. 60 No. 8, 2011.
27. Maruta R., "Transforming Knowledge Workers into Innovation Workers to Improve Corporate Productivity", Contents lists available at Science Direct Knowledge-Based Systems, 2012.
28. Mazmanian, Melissa, Orlikowski, Wanda J & Yates, JoAnne, "The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals", Articles in Advance. <http://hdl.handle.net/1721.1/112333>.
29. Mc Ausland, C. & Kuhn, P. "Bidding for brains: Intellectual property rights and the international migration of knowledge workers", Journal of Development Economics, 95, 2011.
30. Mitchell, Rebecca & Meacheam , David "Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory" Emerald Group Publishing, The Learning Organization, Vol. 18, No. 2, 2011.
31. Mládková, Ludmila "Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-management, Self-organization, Self-control)", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 181, 2015.
32. Mladkova, Ludmila, "Knowledge Management for Knowledge Workers", Academic Publishing International Ltd, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 9 Issue 3, 2011.
33. Moskaliuk, Johannes, Burmeister, Carolin P, Landkammer, Florian, Renner, Bettina & Cress, Ulrike, "Environmental effects on cognition and decision making of knowledge workers", Journal of Environmental Psychology, Volume 49, 2017.

34. O'Neill, Bonnie S. and Adya, Monica "Knowledge sharing and the psychological contract Managing knowledge workers across different stages of employment", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Managerial Psychology, Vol. 22, No. 4, 2007
35. Ojala, Satu & Pyöriä, Pasi "Mobile knowledge workers and traditional mobile workers: Assessing the prevalence of multi-locational work in Europe", Acta Sociologica. 2017.
36. Paddison, Diane, "Guided Sponsorship: The Ultimate Tool for Internal Talent Sourcing," Journal of Leader to Leader, No. 1, 2013.
37. Phillips, Deborah R. & Roper, Kathy O. "A framework for talent management in real estate" Emerald Group Publishing, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11, No. 1, 2009.
38. Qiang-guo, ZHENG & Wen-han, Ding "Study on Influential Factors of Knowledge Worker Turnover Intention Based on the Factor Analysis" The research of stimulate methods of rural enterprises managers from Beijing Education Committee project, IEEE, 2011.
39. Rehman, Shafiqur, "Knowledge Workers' Ethical & Social Responsibilities", European Journal of Business and Management, Vol.6, No.20, 2014.
40. Reinhardt, Wolfgang, Schmidt, Benedikt, Peter Sloep & Drachsler, endrik, "Knowledge Worker Roles and Actions—Results of Two Empirical Studies", Knowledge and Process Management, Published online in Wiley Online Library, 2011.
41. Royal Jordanian Airlines, "International Journal of Business and Management;V.11, No.6; 2016.
42. Shujahat, Muhammad, Sousa, Maria José, Hussain, Saddam , Nawaz, Faisal, Wang, Minhong & Umer, Muhammad "Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity", Journal of Business Research, 2017.
43. Singh, A. Jones, David, B. & Hall, N. "Talent Management: A Research Based Case Study in Region", International Journal of Business and Management; Vol.7, No.24, 2012.
44. Vnoučková, Lucie, Urbancová, Hana, Smolová, Helena," Approaches to the talent management agenda in forestry companies", Lesnický časopis – Forestry Journal for J.62, 2016.
45. Wang, Shu-qin, Gao, Cun-chen, Liu, Yun-long, "Sliding mode variable structure control for the dynamic system of knowledge workers in high-tech enterprises", IEEE, 2013.
46. Wang, yi – Hui, "Recruitment and Retention of Knowledge Workers in Taiwan's High Technology Industry", A Thesis Doctor of Cardiff University Human Resource Management Section of Cardiff Business School, Cardiff University, 2012.
47. Whelan, Eoin, & Carcary, Marian, "Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL.15, NO.4, 2011.
48. Wu, J. "On the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers", Modern Applied Science, Vol. 2, No. 2, 2008.
49. Yao, Jun & Fan, Lili "The Performance of Knowledge Workers Based on Behavioral Perspective", Scientific Research Publishing, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 3, 2015.
50. Yunlong, LIU, Shuhong, TANG, Chao, SHANG, Huiping, QI, "Optimization of Knowledge Workers System by Sliding Mode Control", China, 2013.
51. Zhan, Hong, Tang, Tian, & Zhang, Yue, "The Research on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study", American Journal of Industrial and Business Management, 2013 .
52. Zhao, Juanjuan, Bentlage, Michael & Thierstein, Alain, "Residence, workplace and commute: Interrelated spatial choices of knowledge workers in the metropolitan region of Munich", Journal of Transport Geography, Volume 62 , 2017.