

الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة وستراتيجيات ادارة الموهبة وتأثيرهما في الاداء المتميز باستخدام معايير برنامج (Baldrige 2012) دراسة استكشافية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات جامعات الفرات الاوسط

أ.م.د. أكرم محسن مهدي الياسري
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة وستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز باستخدام معايير (Baldrige 2012) . ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد ابعاد صنّاع المعرفة (المهارات التكنولوجية ، القدرات التنظيمية ، الالفة الاجتماعية ، والثقة المتميزة) استناداً إلى (Scholes , 2007 : 27) وتم اعتماد استراتيجيات ادارة الموهبة (الاستقطاب ، الاختيار ، التطوير ، المحافظة) استناداً إلى (Phillips & Roper ، 2009 : 10) فيما تم اعتماد أبعاد الاداء المتميز (نتائج التركيز على العمليات التعليمية ، نتائج التركيز على الزبون ، نتائج التركيز على الموارد البشرية ، نتائج القيادة والحاكمية ، والنتائج المالية والسوقية) طبقاً لمعايير برنامج (Baldrige 2012) للتميز التعليمي . وقد تم اختيار بعض كليات جامعات الفرات الاوسط ميداناً للبحث، من خلال استمارة استبانة شملت (٢٧٦) عضواً من اعضاء الهيئة التدريسية ، حملة لقب (استاذ و استاذ مساعد) ، فضلاً عن المقابلات الشخصية . وقد تم استعمال التحليل العاملي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استعمال (R²) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وذلك باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS). ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن لصنّاع المعرفة وستراتيجيات ادارة الموهبة دوراً فاعلاً في نمو المنظمات وتنافسها من خلال تحقيق الاداء المتميز الذي يرتقي بطبيعة الخدمة التعليمية إلى اسمر درجات التقدم والتطور ، وقد اختتم البحث بجملة توصيات منها: ضرورة المحافظة والتركيز على الابعاد الاساسية لصنّاع المعرفة وستراتيجيات ادارة الموهبة في جامعات الفرات الاوسط في ضوء حاجة هذه الجامعات إلى المتطلبات والمعاني الفكرية التي تسهم في تميز الاداء الفردي والكلّي للجامعات العراقية .

Abstract

This research seeks to determine the impact of the contemporary vision of the knowledge workers and talent management strategies in the excellence performance using standard (Baldrige 2012) . and In order to achieve this have been adopted dimensions knowledge workers (technological skills, organizational capability , familiarity social, and confidence excellent) based on (Scholes. 2007: 27) and has been adopted talent management strategies (polarization, selection, development, maintenance) based on (Phillips & Roper, 2009: 10) and has been

adopted dimensions excellence performance (focus results on the educational processes, focus results on the customer, focus results on human resources, results leadership and governance, and the results of financial and logistical) in accordance with the standards of the program (Baldrige 2012) of educational excellence. Some colleges were selected the Middle Euphrates universities arena to search through the form of a questionnaire included (276) members of the faculty members Campaign title (professor and assistant professor) , as well as personal interviews. The use of the factor analysis with using (SPSS) statistical program and simple and multiple regression , and test (F) to determine the significance of the regression equation, has also been used (R^2) to explain the amount of the effect of the independent variable on the dependent variable. One of the main conclusions that have been reached is that the knowledge workers and talent management strategies play an active role in the growth of organizations and competition by achieving excellence performance which live up to the nature of educational service to the sublime degree of progress and development, research has concluded a number of recommendations, including , Necessry of Maintain and Focus on key dimensions of knowledge workers and talent management strategies at the universities of the Middle Euphrates wider, especially in light of the need for these universities to requirements and intellectual meanings and contripute with excellence individual and macro performance for Iraqi university.

المقدمة

إن صناعة المعرفة هي صناعة المستقبل، والطريق إلى ثروته ؛ ذلك إن البشرية منذ العصر الحجري قد مرت بتطورات أو ثورات متعددة ، كان آخرها الثورة الصناعية. وها نحن نعيش الآن عهد ثورة جديدة : ألا وهي ثورة المعرفة . والتوقعات تشير إلى أن أغنى أغنياء العالم في بدايات القرن القادم سيكونوا في أغلبهم، إن لم يكن جميعهم من صنّاع المعرفة. وبالمَنظور نفسه فإن المنظمات بدأت تفكر كيف تحسن ادائها وعملياتها وبذلك تصبح الموهبة المصدر الرئيس للمنظمات من اجل ان تحقق النجاح الاستراتيجي في قطاع الاعمال . من هنا نلمس أهمية البحث الحالي في تناوله لأداتين مهمتين وحساستين في نجاح المنظمات . تتمثل الأولى بصنّاع المعرفة الذين يمثلون الركيزة الأساسية التي يستند إليها العمل المعرفي والمحور الأساس في تطور المعاني الفكرية التي تمتلكها المنظمات عن طريق ما يمتلكوه من ابعاد معاصرة (مهارات تكنولوجية ، قدرات تنظيمية ، الفة اجتماعية ، وثقة متميزة) ذات اهمية بالغة في تكوين الرؤيا المتكاملة حول الفلسفة المركزية لطبيعة الاعمال التي يقومون بها ، وتتمثل الأداة الثانية بـ استراتيجيات ادارة الموهبة

(الاستقطاب ، الاختيار ، التطوير ، المحافظة) التي تساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات فاعلة، وصائبية تصب في استقرار ونموها واستدامتها منظماتهم في ظل ظروف بيئية سريعة التغير .
إن امتلاك هاتين الأداتين يجعل المنظمة تتمتع بالاداء المتميز الذي يساعدها في تطوير إمكاناتها ومواردها المتنوعة فضلاً عن رأس مالها البشري الذي يمثل القيمة الاقتصادية العليا الذي يسهم في تطور ونجاح المنظمة .
وقد تم اختيار بعض كليات جامعات الفرات الاوسط، في الجانب الميداني؛ كونها من افضل المنظمات الخدمية التي تتعامل مع متغيرات البحث ، فضلاً عن تأثيرها الكبير في تطور المجتمع العراقي . فضلاً عن ان إنموذج (Baldrige 2012) يستعمل لقياس التميز في المنظمات التعليمية ، وبذلك فانه يؤكد على مدى توافق الإنموذج مع الواقع الميداني . ومن اجل تحقيق أهداف هذا البحث فقد تم هيكلته على أربعة مباحث مقسمة على فقرات متعددة وكالاتي :-

- المبحث الأول : منهجية البحث .
- المبحث الثاني : الإطار النظري (صنّاع المعرفة و استراتيجيات ادارة الموهبة والاداء المتميز) .
- المبحث الثالث : الإطار الميداني ويشمل التحليل العاملي واختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها .
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول : منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :-

أولاً : مشكلة البحث

تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي :

(هل تدرك الكليات عينة البحث أهمية الابعاد المعاصرة لصناع المعرفة و استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز، في ظل التطورات المعرفية سريعة التغيير ؟) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :-

١. هل يتم استخدام صنّاع المعرفة و استراتيجيات ادارة الموهبة في كليات جامعات الفرات الاوسط بشكل يسهم في تعزيز ادائها المتميز ؟

٢. هل يوجد تأثير لصنّاع المعرفة و استراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز ؟

ثانياً : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كونه يحاكي مصدراً من مصادر المعرفة في بلدنا العزيز، الذي يفتح على العالم بخطى واثقة ويتمثل ذلك بعينة من كليات جامعات الفرات الاوسط التابعة إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية التي تسهم بشكل كبير في رفد المجتمع بالمعارف والمواهب المختلفة الضرورية لتقدمه وتطوره بما يتلائم مع متطلبات العصر ، ويمكن أن نلمس أهمية البحث من النقاط الآتية :

١. في ظل عصر المعرفة الذي تعيشه منظمات الاعمال اليوم ، يمكن ان نعد صنّاع المعرفة، مولداً رئيسياً للمزايا المعرفية التي يمكن ان تحققها المنظمات خاصة وان تمييز صنّاع المعرفة على مستوى المنظمة من شأنه ان يستنهض فكر القيادات الادارية بوصفهم الثروة غير الناضبة والعقول المتجددة والمبدعة بمنظور استراتيجي يؤشر خيار المستقبل بلا منازع .
٢. تعد استراتيجيات ادارة الموهبة السبل الاساسية و المصدات الداعمة التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم الجامعي في مواجهة تحديات استراتيجية كبيرة في عصر باتت فيه الموهبة الركيزة الاله في تعزيز الاداء المتميز لوحداتها العلمية.

٣. يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد اتجاهات تأثير صنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز ، ومدى الإفادة من هذه النتائج في التخطيط للاعمال المستقبلية في مؤسساتنا التعليمية .

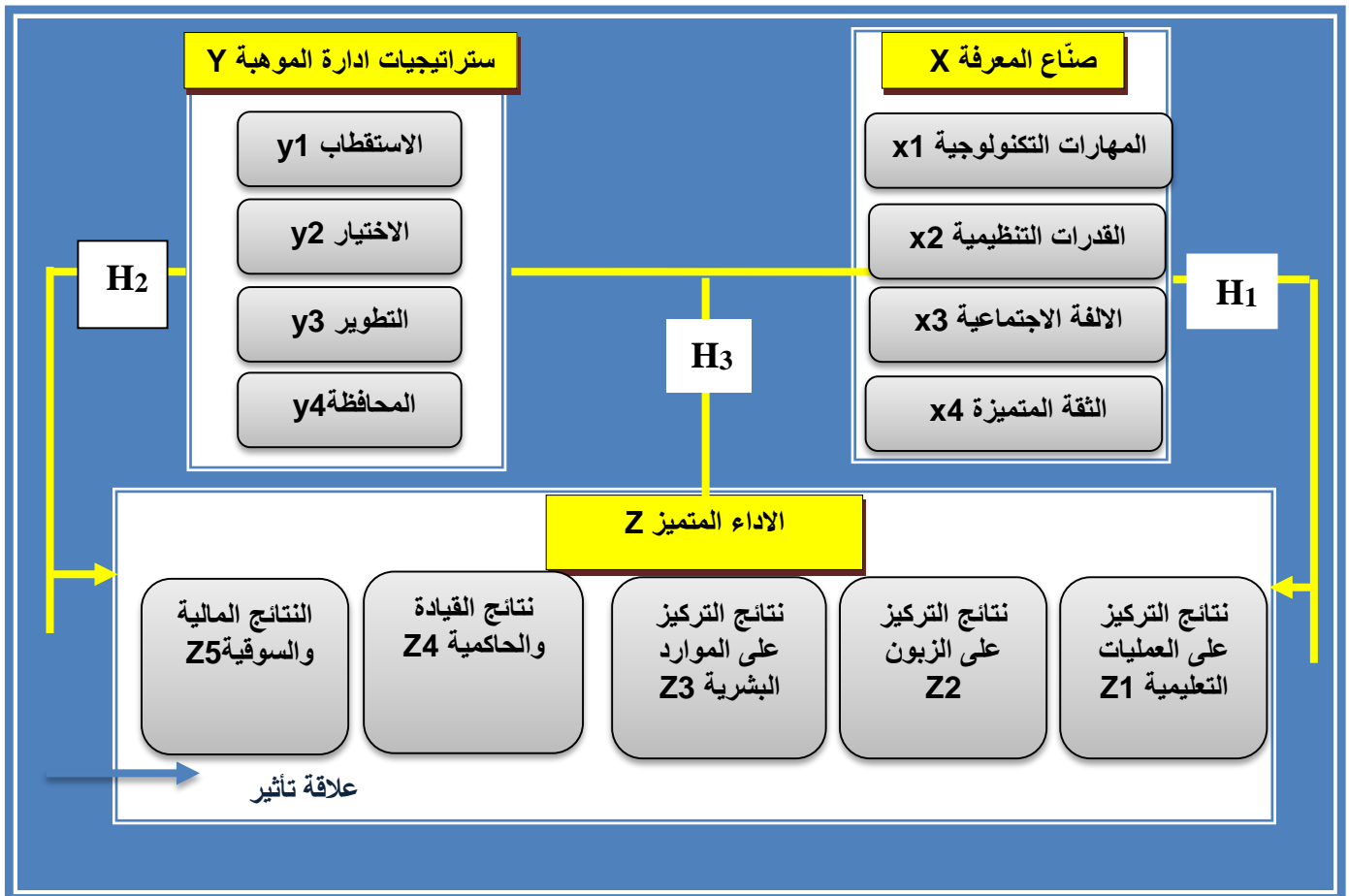
ثالثا : أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

١. تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .
٢. تحديد مدى التباين في ترتيب الابعاد الفرعية في ظل اجابات عينة البحث .
٣. اختبار تأثير صنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة ومدى مساهمتهما في تحقيق الاداء المتميز في عينة من مؤسسات التعليم العالي العراقية .

رابعا : مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر كل من صنّاع المعرفة ، واستراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز (بشكل منفرد ومجتمع) والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث ، وكما يوضحها شكل (١)



خامسا : فرضيات البحث

انطلق البحث في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

١. الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصنّاع المعرفة (X) بابعاده في الاداء المتميز (Z)، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمهارات التكنولوجية (x1) في الاداء المتميز (Z).
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للقدرات التنظيمية (x2) في الاداء المتميز (Z).
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للالفة الاجتماعية (x3) في الاداء المتميز (Z).
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للثقة المتميزة (x4) في الاداء المتميز (Z).

٢. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) في الاداء المتميز (Z)، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجية الاستقطاب (y1) في الاداء المتميز (Z) .
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجية الاختيار (y2) في الاداء المتميز (Z).
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجية التطوير (y3) في الاداء المتميز (Z).
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجية المحافظة (y4) في الاداء المتميز (Z).

٣. الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لصنّاع المعرفة (X) وستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) مجتمعين في الاداء المتميز (Z).

سادساً : متغيرات البحث ومقاييسه

يتكون البحث من ثلاثة متغيرات هي :

١. صنّاع المعرفة : يمثل المتغير المستقل الاول للبحث ، اذ تم اعتماد مقياس (Scholes، 2007) في تحديد الابعاد الفرعية لصنّاع المعرفة ، اذ تضمن اربع ابعاد هي : المهارات التكنولوجية ، القدرات التنظيمية ، الالفة الاجتماعية ، والثقة المتميزة . وقد احتوى هذا المتغير (٢٠) فقرة من المقياس الكلي للبحث وبقا (٥) فقرات لكل بُعد ، وتم اختبار معامل الاتساق فيما بينها وكما مبين في جدول (١) .

٢. استراتيجيات ادارة الموهبة : يمثل المتغير المستقل الثاني للبحث ، اذ تم اعتماد مقياس

(Phillips&Roper، 2009:10) في تحديد الاستراتيجيات الفرعية لادارة الموهبة ، حيث يتكون هذا الإنموذج من اربع

ستراتيجيات اساسية هي : الاستقطاب ، الاختيار ، التطوير ، والمحافظة . وقد احتوى هذا المتغير على (٢٠) فقرة من المقياس الكلي للبحث وبقا (٥) فقرات لكل استراتيجية ، وكان معامل الاتساق فيما بينها كما مبين في جدول (١) .

٣. الاداء المتميز : يمثل المتغير المعتمد للبحث ، اذ تم اعتماد مقياس (Baldrige 2012) في تحديد الابعاد الفرعية للاداء

المتميز ، حيث يتكون هذا الإنموذج من خمسة ابعاد اساسية هي : نتائج التركيز على عمليات التعلم ، نتائج التركيز على الزبائن ، نتائج التركيز على الموارد البشرية ، نتائج التركيز على القيادة والحاكمة ، والنتائج المالية والسوقية . وقد

احتوى هذا المتغير على (٢٥) فقرة من المقياس الكلي للبحث وبقا (٥) فقرات لكل بُعد ، وكان معامل الاتساق كما

مبين في جدول (١) الذي يبين متغيرات البحث ومقاييسه .

سابعاً : حدود البحث

١- الحدود المكانية : تم اختيار خمس كليات (كلية التربية بشقيها العلوم الصرفة والاختصاصات الانسانية ، كلية الادارة والاقتصاد ، كلية القانون ، كلية التربية الرياضية ، كلية الاداب) من جامعات الفرات الاوسط (جامعة كربلاء ، جامعة بابل ، جامعة الكوفة ، جامعة القادسية ، جامعة واسط) مجتمعاً للدراسة ؛ كونها من المنظمات التعليمية التي يمكن ان تحقق فوائد كثيرة من خلال علاقة وتأثير صناعات المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز فضلاً عن اهمية الخدمة التعليمية الكبيرة التي تقدمها إلى المجتمع .

٢- الحدود الزمنية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة المحصورة ما بين ٢ / ٤ / ٢٠١٣ ولغاية ٤ / ٧ / ٢٠١٣ .

جدول (١) : متغيرات البحث ومقاييسه

ت	المتغيرات		المقياس	من - إلى	معامل (الفا - كرونباخ) ^٣
	الرئيسي	الفرعي			
1	صناعات المعرفة	المهارات التكنولوجية	(Scholes ، 2007)	1-٥	0.811
		القدرات التنظيمية		6-10	
		الالفة الاجتماعية		11-15	
		الثقة المتميزة		16-20	
2	استراتيجيات ادارة الموهبة	الاستقطاب	،Phillips & Roper) (2009	21-25	0.798
		الاختيار		26-30	
		التطوير		31-35	
		المحافظة		36-40	
3	الاداء المتميز	نتائج التركيز على عمليات التعلم	(Baledrige، 2012)	41-45	0.802
		نتائج التركيز على الزبائن		46-50	
		نتائج التركيز على الموارد البشرية		51-55	
		نتائج التركيز على القيادة والحاكمية		56-60	
		النتائج المالية والسوقية		61-65	

المصدر : من اعداد الباحث .

٣. لقياس مدى دقة نتائج البحث تستعمل معادلة (الفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) ، فعندما يزيد المعامل عن (60%) فان هذا يوشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى .

Source : Cronbach L، (1984) Essentials of Psychological Testing ، New York ، Harper & Row . P : 120 .

٣. الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة (٢٧٦) من أعضاء الهيئة التدريسية من حملة لقب (الاستاذ والاستاذ المساعد) ؛ كونهم الشريحة الاقرب لمفهوم صنّاع المعرفة في الجامعات فضلاً عن كونهم حاملين سمة الموهوبين في المجال ذاته ، وكما يتضح في جدول (٢).

جدول (٢) : حجم عينة البحث

ت	الجامعة	عدد العينة
١	جامعة كربلاء	٧٨
٢	جامعة بابل	٥٩
٣	جامعة الكوفة	٥٤
٤	جامعة القادسية	٤٦
٥	جامعة واسط	٣٩
٦	المجموع	٢٧٦

المصدر : اعداد الباحث .

ثامناً : أدوات البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث ، تم اعتماد الأدوات الآتية :

1. أدوات الإطار النظري : وتمثلت في الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات ، والشبكة الدولية (الانترنت) .
2. أدوات الإطار الميداني : تم اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب :
 - أ. المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف التعرف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة عن الاستفسارات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .
 - ب. استمارة الاستبانة : اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح ، وقد تم استخدام المقياس الرتبتي (ثيرستون) الذي يتألف من احدى عشرة رتبة (صفر% - ١٠٠%) انظر ملحق البحث .

تاسعاً : وسائل التحليل الإحصائي

تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات البحث ومخططه وتحليلها كالآتي :-

١. التحليل العاملي : لتحديد نسب التشبع لمتغيرات البحث .
٢. معامل الانحدار الخطي البسيط : أُسْتُخْدَم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
٣. معامل الانحدار المتعدد : أُسْتُخْدَم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير المعتمد .
٤. معامل التفسير (R^2) : أُسْتُخْدَم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي يعود سببها إلى المتغير المستقل.
٥. اختبار (F) : أُسْتُخْدَم لاختبار معنوية علاقات التأثير .
٦. تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لمعالجة البيانات .

المبحث الثاني : الاطار النظري

يتضمن هذا المبحث اطاراً نظرياً عن متغيرات البحث التي يجري عرضها تباعاً من خلال ثلاثة مطالب ، اذ تضمن المطلب الاول عرضاً معرفياً عن صنّاع المعرفة ، اما المطلب الثاني فقد تناول استراتيجيات ادارة الموهبة ، واختص المطلب الثالث بالاداء المتميز وبرنامج (Baledrige 2012) وكما يأتي :

المطلب الاول : الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة

اولاً: مفهوم صنّاع المعرفة Concept of Knowledge Workers

يُعتمد مصطلح صنّاع المعرفة في اغلب الدراسات والمراجع البحثية، على الرغم من تشابه هذا المصطلح مع مصطلحات اخرى تعطي المعنى نفسه . حيث اشار (Darr & Israel, 2003 : 32) إلى أن مصطلح صنّاع المعرفة يتشابه مع مصطلحات متعددة اخرى فبعض الباحثين يطلق على صنّاع المعرفة بالعاملين المعتمدين على المعرفة ، العمل الذهني ، العاملين الذهنيين ، رأس المال المعرفي ، والعاملين ذي الافكار الحاسمة . مهما تعددت هذه المصطلحات الا انها تعطي المعنى نفسه .

ان جل الدراسات والبحوث تطرقت إلى مفهوم صنّاع المعرفة انطلاقاً من وجهات نظر عكست مدى تأثير هذا المفهوم بالتطور التكنولوجي في بادئ الامر، ليتطور الفهم نحو اشراك القدرة البشرية وجوانبها النفسية والاجتماعية . حتى إذا ما جاء عصر المعرفة ، اعتمدت المنظمات موجوداً استراتيجياً آخر غير ملموس وهو المعرفة ، وتوجه اهتمامها إلى ما يسمى اليوم ب(صنّاع المعرفة) الذين استحوذوا على نسبة كبيرة من الاهتمام من الكتاب والباحثين في تحديد المفهوم الانسب والاشمل لهم .

حيث اشار (Wu , 2008 : 52) ليهم بالافراد الذين يتقنون استخدام الملاحظات ، المفاهيم ، ويعملوا عن طريق المعارف و المعلومات. كما أنهم يخلقوا الثروة و يستخدموا عقولهم أكثر من ايديهم . و يجلبون القيم المضافة للمنتجات عن طريق ابداعاتهم ، تحليلاتهم ، تقديراتهم ، تكاملاتهم ، وتصاميمهم . بصفة عامة المديرين والتكنولوجيين ينتمون بشكل خاص إلى نطاق صنّاع المعرفة. كما اشار اليهم (Wang et al , 2008 : 62) بالافراد الذين يستوعبوا العمل ، الرموز ، المفاهيم ، المعارف والمعلومات في العمل وأنهم يخلقوا القيم ذات الأصالة الخاصة بهم ، والتحليل والأحكام ، والذين يضمنون بشكل عام مديري الادارة الوسطى أو العليا ، المهنيين و مساعديهم مع ذوي المهارات الخاصة العميقة. وعرفهم (Warren et al , 2009 : 2)

ويعرفهم (Warren et al , 2009 : 2) بانهم الافراد الذين يعتمد عملهم على مجموعة متنوعة من أدوات البرمجيات على أجهزة الكمبيوتر أو الأجهزة الإلكترونية الأخرى . وينحو (Chen , 2010 : 389) منحى معلوماتياً في الوصف ، فأشار إلى صنّاع المعرفة بانهم الافراد الذين يتمكنون من الوصول واستخدام اجزاء مهمة من مصادر المعلومات المتفجرة . كما عرفوا بانهم العاملين الذين يطبقون معارفهم ومهاراتهم الثمينة (المطورة عن طريق الخبرة) لحل المشاكل المعقدة ، غير المألوفة ، وغير التطبيقية (النظرية) في البيئات التي توفر معرفة غنية متراكمة وموارد علائقية . (Kelly et al , 2011 : 610) و اشار اليهم (Bigliardi et al , 2012 : 37) بانهم نوع معين من العاملين في مجال المعرفة وهم موظفي البحث والتطوير، العلماء ، ومهارات ومواهب المهندسين والعاملين التقنيين الآخرين المشاركين في الاستشارة المعتمدة على أبحاث متخصصة، وأعمال تطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن ان نعرف صنّاع المعرفة بانهم مجموعة المفكرين الذهنيين ، المبدعين ،

والمبتكرين الذين يمتازون بالمهارات التكنولوجية والقدرات التنظيمية والتواصل الاجتماعي مع العاملين الآخرين ، فضلاً عن ثقتهم المتميزة بما يمتلكونه من طاقات من شأنها ان تضيف ميزة معينة للمنظمة في سبيل تعظيم قيمتها.

ثانياً : اهمية صنّاع المعرفة Importance of Knowledge Workers

لصنّاع المعرفة اهمية بالغة على مستوى منظمات الاعمال فهم يساهمون في تصميم وظائفهم ، وينعشون القدرة على الاستمتاع بالغرض الشخصي و المسؤولية الشخصية لعملهم ما دام انهم يساهمون في انتاج المعرفة المستمر ، كما انهم يساهمون في صياغة الشبكات المتعددة ، ويسعون لتحقيق التوزيع الواسع للتعلم عبر الجماعات والمؤسسات الاجتماعية (Fenwick , 2007 : 510) وهم محركات النمو للاقتصاد الجديد والموارد الاستراتيجية الرئيسة للمنظمات المعاصرة وقد تم توجيه اهتمام كبير لتحليل العمل المعرفي والشركات المكثفة للمعرفة في السنوات الأخيرة ، واغلب عمل صنّاع المعرفة ركز على تحليل العمل المعرفي (Nair & Vohra , 2010: 600)

و عند حديثهما عن اساليب جذب المنظمات لصنّاع المعرفة (الطبقة الابتكارية في المنظمة) اكد (Darchen & Tremblay , 2010 : 225) على ان التأثير الاكبر لصنّاع المعرفة يكون في المنظمات التي تعيش في البيئات الحضرية التي تسعى إلى جذبهم اعتماداً على جودة المكان وفرص المسار الوظيفي.

في حين أكد (McAusland & Kuhn , 2011 : 84) في دراستهما على ان الدول تتنافس فيما بينها لتوفير البيئة المناسبة للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لصنّاع المعرفة المتنقلين دولياً ، وهذا له تأثير كبير ومناسب ميدانياً خاصة بالنسبة إلى الدول النامية في سعيها لجذب صنّاع معارفها . كونهم المسؤولين عن اثاره الابداع والنمو في المؤسسات ، وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة ، وتصميم برامج التسويق ، وخلق الاستراتيجيات في الاقتصاد الحالي . (Margaryan et al , 2011 : 568)

ومما يثبت اهمية صنّاع المعرفة على مستوى منظمات الاعمال ، ما قام به (Mallett & Wapshott , 2012 : 17) في دراستهما عندما سعوا إلى تحديد هوية خاصة بعملهم ، إذ اشار الباحثان إلى ان طبيعة عمل صنّاع المعرفة غير معيارية ، وهذا يؤدي إلى وجود مشكلة في اثبات نطاق وعمق قدرات صنّاع المعرفة خصوصاً عندما يفتقروا إلى وظيفة ثابتة ، وثائق اعتماد ، و احتكار المهن التقليدية ، وهذا يؤكد غموض عملهم ومخرجاتهم وقيمتها وصحة ادعاءاتهم في التخصص و الخبرة .

ثالثاً : خصائص صنّاع المعرفة Characteristics of Knowledge Workers

أكد (Scott , 2005 : 258) على ان الخصائص المعاصرة لصنّاع المعرفة تتعلق بالمتغيرات اذناه:

١. السمات : مدخلات ومخرجات المعرفة ، الاستقلالية ، والبيئة التنظيمية .
 ٢. شبكة الاتصالات : الهيكل الرسمي : الشبكة التنظيمية المهنية ، والشبكة التنظيمية الاجتماعية .
 ٣. الثقافة : تشخيص معنى المشاركة ضمن المنظمة ، وتطابق الادراك الحسي .
- واشار (Wang et al , 2008 : 63) إلى ان صنّاع المعرفة يتصفون بانهم خبراء في مجال عملهم ، يمتلكون قدرات ابداع عالية ، الاستقلال في اعمالهم ، قدراتهم قوية في التكيف مع الأعمال ، ولديهم ثقة لاستكمال محتويات عقد التوظيف. واكد (Wu , 2008 : 52) على ان صنّاع المعرفة يمتازون بعدة خصائص هي : تقرير المصير الاقوى ، الامكانية

الكبيرة في التوجه من وظيفة إلى أخرى ، الطلب العالي على صنّاع المعرفة ، صنّاع المعرفة اشداء في المراقبة والاشراف على عمليات العمل ، التعقيد واللاتاكيد في تقييم العمل .

وذهب (De Sousa & Dierendonck , 2010:230) إلى تحديد خصائص صنّاع المعرفة بثلاث خصائص

اساسية هي : العمل كحرفة او مهنة ، حاجتهم إلى ارتباط قوي مع زملاء العمل ، وحاجتهم إلى الاستقلال الذاتي.

رابعاً : عمليات صنّاع المعرفة Operations of Knowledge Workers

أشار (O'Donohue et al , 2007 : 75) إلى ان مهمة صانع المعرفة الاساسية هي ممارسة العمل المعرفي الذي يتمثل باكتساب ، خلق ، حفظ و / أو تطبيق المعرفة ، كما ان صنّاع المعرفة يجب عليهم التركيز في عملياتهم ، ويكون لديهم حكم ذاتي ومسؤولية عن الإنتاجية الخاصة بهم . وعملياتهم يجب أن تتضمن التزاماً بالابداع المستمر ، وتوفير التعليم المستمر . وهناك حاجة ماسة إلى الالتزام بالجودة كعنصر اساسي في اداء عمليات المعرفة . واكد (Tom Davenport) على ان الهدف الاساسي من العمليات التي يودها صانع المعرفة هي خلق ، توزيع او تطبيق المعرفة . حيث ازدادت نسبة صنّاع المعرفة بشكل ملفت للانتباه اذ بلغت ٣٠% في العديد من البلدان . (Arthur et al , 2008 : 365)

ووصف (Cao & Li , 2010 : 52) العمليات التي يودها صنّاع المعرفة بانها عمليات معقدة وغير مهيكلة الهدف منها تكثيف المعرفة التي تعتمد على الطاقات الادراكية البشرية . وبذلك هم يعالجون مدخلات المعلومات عن طريق العمليات التي يمارسونها . وان المتبع لانواع عمليات صنّاع المعرفة يجدها عديدة بشكل ملفت للنظر ، حيث اختلف الكتاب والباحثين فيما بينهم في تحديد إنموذج موحد للعمليات التي تمثل مجمل او صافي العمل المعرفي الذي يمارسه صنّاع المعرفة في اغلب الاوقات ، اذ ظهرت العديد من الإنموجات المختلفة في هذا الخصوص ، الا ان هناك من اتفق على اربع عمليات اساسية تشكل جوهر العمل المعرفي لصنّاع المعرفة وهي عمليات : تحديد المعرفة ، خزن المعرفة ، مشاركة المعرفة ، وتطبيق المعرفة . (Martin's & et al , 2001 : 3) ، (Hooff & Ridder & , 2002 : 16) ، (Gonzalez & Fernaude , 2004 : 91) ، (Yigitcanlar et al , 2007 : 15-16) ، (Ehin , 2008 : 337-) ، (338) .

خامساً : الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة Contemporary Vision for Knowledge Workers

اختلف الكتاب في تحديد الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة وذلك بسبب اختلاف المساق الذي توجه في ضوءه كل منهم ، فضلاً عن طبيعة الاسس التي اعتمدها في دراساتهم لتحديد الابعاد الاساسية التي تشكل محور هذه الرؤيا ، فمنهم من أشار إليها من كون ان صانع المعرفة هو ضمن رأس المال البشري الذي يتميز به وبذلك فأباعد صانع المعرفة تتحدد في المعرفة التي يمتلكها ، المهارة ، الخبرة ، والقدرة (Ushrew , 2008 : 223)

وحدد (Lau & Lew , 2011 : 546) وصفه لابعاد صنّاع المعرفة بأن مصالح الشركات تعتمد أساساً على التزام صنّاع المعرفة الموجه بشكل اساسي بالحوافز المالية و قيم الاعمال ، في حين ان المداخل المستخدمة من أرياب العمل لتحسين الأداء تشمل عدة ابعاد لصانع المعرفة تميزه عن غيره من العاملين تتضمن التدريب ، تنمية المهارات ، الاتصالات ثنائية الاتجاه ، المشاركة في صنع القرار ، والتمكين . اما (Wang , 2012 : 19) فقد أشار إلى الابعاد من حيث ارتباطها بالعقد النفسي اذ حددها بالثقة ، القوة ، المعنوية ، الشجاعة ، والجرأة . في حين ان (Najafi , 2012 : 2756) حددها اعتماداً على ما يمتلكه صانع المعرفة من خصائص فردية خاصة به تميزه عن اقرانه الاخرين ، وبذلك

فهو يحدد عدة ابعاد تتضمن الابتكار والابداع ، الخبرة ، الالتزام ، توليد الافكار ، اخلاقيات المهنة ، قدرة حل المشاكل ، الذكاء الاجتماعي ، اتصالات العمل ، المرونة ، والخصوصية . وفي الصدد نفسه اكدت (Bagdoniene et al , 4 : 2012) على ان الابعاد المعاصرة لصنّاع المعرفة تتنوع من فرد إلى آخر حسب طبيعة النشاط الذي يؤديه على الرغم من تشارك اغلب صنّاع المعرفة بأبعاد الكلفة و / او الربحية ، التوقيت ، الاستقلالية ، الكفاءة ، والتميز .

الا ان المتتبع لطروحات الباحثين في هذا المجال يجد ان الأنموذج الذي قدمه (Scholes , 2007 : 27) لأبعاد صنّاع المعرفة يعد من افضل ما طرح مقارنة مع الإنموذجات السابقة خاصة كونه يتناسب مع مفاهيم ومتطلبات عصر المعرفة ويلتقي ويتكامل في اكثر ابعاده مع تقنيات وعمليات ادارة المعرفة التي تعتبر المحور الاساسي للعمل المعرفي الذي يمارسه صانع المعرفة كجزء من الواجبات المكلف بها داخل المنظمة ، حيث يتضمن هذا الإنموذج اربعة ابعاد اساسية تشتمل على جملة من المفاهيم والابعاد الفرعية التي تميز الطبيعة الذهنية للعمل المعرفي الذي يؤديه صانع المعرفة ، وهذه الابعاد هي :

- ١.المهارات التكنولوجية: تمثل المعرفة الذهنية والميدانية بالحقائق التقنية في مختلف مجالات الحياة بصفة عامة وفي مجال علمي محدد بصفة خاصة ، وما يقترن بصانع المعرفة هو الفهم الغني والعميق للتعامل مع التطورات التقنية. وبذلك تمثل هذه المهارات مجموعة القابليات والمعارف التي تمكن صانع المعرفة من إنجاز المهام التي تتعلق بتكنولوجيا العصر بكيفية محددة ، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ . والتي تشمل حُسن ودقة تعامله مع مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات .
- ٢.القدرات التنظيمية : تمثل المعرفة الادراكية والميدانية بالشؤون التنظيمية على مستوى ادارة اي عمل يكلف به صانع المعرفة ، وهي مجموعة القابليات والامكانات التي يمتاز بها صانع المعرفة في التعامل مع النظم الفرعية الادارية والتنظيمية التي تتكامل من خلالها التكنولوجيات ، العمليات ، الموارد ، القواعد ، والاجراءات والتعليمات التي تؤثر في مجمل المهارات المعرفية له وتقدم قيمة مضافة لمنظّمته. ويمكن تلمس هذه القدرات من خلال النتائج الايجابية المتحققة على المستوى التنظيمي في الاعمال التي يشارك بها صانع المعرفة مقارنة بالنتائج المتحققة من الاعمال التي لم يشارك بها .
- ٣.الألفة (القدرات) الاجتماعية : تمثل مختلف الامكانات التي تمكن صانع المعرفة من التواصل والتقارب والتحاور مع الاخرين في المنظمة ، وبالتالي هي مجموعة المهارات التي يحتاجها صانع المعرفة لكي يتفاعل مع مجتمعه المحيط تفاعلاً إيجابياً منتجاً يعزز من دوره كفرد يسعى لتحقيق ذاته ويسهم في نماء ورفاه مجتمعه ؛ وتتنوع هذه القدرات حسب العوامل النفسية و السلوكية التي تختلف من فرد إلى اخر .
- ٤.الثقة المتميزة : ان امتلاك صانع المعرفة المهارة التكنولوجية ، القدرة التنظيمية ، والقدرة الاجتماعية من شأنها ان تعزز ثقته بنفسه في ضوء ما يتميز به عن الاخرين ، وبذلك فان الثقة المتميزة هي توقعات ، ومعتقدات، و مشاعر ايجابية يحملها صنّاع المعرفة تجاه المنظمة ، والمرتبطة بالممارسات ، والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم ، والمعايير الأخلاقية العامة ، والإدارية الخاصة ، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة . وقد جرى اعتماد إنموذج (Scholes , 2007) لقياس الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة كون ان هذا الإنموذج يتناسب في ابعاده مع الحثيات الميدانية لطبيعة عمل عينة البحث .

المطلب الثاني : استراتيجيات ادارة الموهبة

اولاً : مفهوم واهمية ادارة الموهبة **The Concept and Importance of Talent Management**

ان ادارة الموهبة مدخل استراتيجي لكل من الموارد البشرية وتخطيط الاعمال ، إذ إنها تعدّ مسكاً جديداً للفاعلية التنظيمية فهي اكثر من لغة جديدة لتفسير اعمال ادارة الموارد البشرية القديمة ، او فقط تفكير عميق جديد لممارسي الموارد البشرية والمديرين وبذلك اصبحت ذو اهمية استراتيجية بالغة لاغلب منظمات الاعمال . (Ashton&Morton , 2005:28-31) كما إن التحديات التي يشهدها العالم اليوم والمتمثلة في المنافسة الضارية والتطورات التكنولوجية والاقتصادية و المالية التي تتسم بالسرعة أوجبت أن يكون التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والنمو والتطور وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة بوصفها احد مصادر القوة التي لايمكن تقليدها التي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتطور ، وقد اصبح اكتشاف الموهبة المهمة الاولى والرئيسة لادارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الاساسية كاستقطاب واختيار العاملين بحيث يراعى فيها الدقة عند اكتشاف الموهبة والعمل على صقلها والحفاظ عليها . (Purcell&Huchinson,2007:4)

وبذلك يمكن تعريف ادارة الموهبة بانها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، و تطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات (Lewis and Heckman , 2006: ١٢١) وعرفها (Bhatnagar,2007:2) كذلك بانها الادارة ، العملية ، والفرص التي تصنع ما يمكن للعاملين في المنظمة ليعتبروا موهوبين . في حين اشار (Collings and Mellahi , 2009:304) اليها بانها العملية التي تحقق القدرة في حقل معين أو المقدرة الطبيعية ذات الفاعلية الكبرى نتيجة التدريب مثل الرسم والموسيقى ولا تشمل بالضرورة درجة كبيرة من الذكاء العام .

وعرفها (Burbach&Royle,2010: 415) بانها إنموذج للادارة الشخصية التي تركز على مهارات وقابليات العاملين الحاليين مما يعزز قواعد الادارة العليا ، كما انها تقدر عدد العاملين المساهمين في صناعة النجاح للمنظمة . ويرى (Dessler,2011:207) ان ادارة الموهبة هي عملية اتمت من البداية إلى النهاية تبدأ من التخطيط ، التوظيف ، التطوير ، الادارة ومكافئة العاملين على طول المنظمة . وفي الصدد ذاته عرفت بانها عملية توظيف وتقييم وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية الهامة المتمثلة في المواهب بالمنظمة ، لذا فان العديد من المنظمات تناضل من اجل الحفاظ على مواهبها في اطار استراتيجية قوية و متماسكة . (Kehinde,2012: 179) في حين عرفها (Vaiman et al , 2012:926) بانها استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير والاحتفاظ بالعاملين المهاريين والمؤهلين التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية . وعرفت كذلك بانها تطبيق افضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها داخل العمل . (Klett&Wang,2013 :4) وفي السياق نفسه عرفها (Bjorkman et al , 2013:196) على انها عملية تطوير ودمج العاملين الجدد وتنمية العاملين الحاليين والاحتفاظ بهم ، وفي الوقت نفسه جذب افراد من ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة ، لذا فهي تمثل تنظيم للطاقات الموجودة بالمنظمة واستثمار الوقت للحصول على افضل النتائج . اما اهمية ادارة الموهبة فانها تتضح من خلال ما ذهب اليه (Hughes&Rog , 2008:746) من حيث ان اهمية ادارة الموهبة تنبع على الاقل من سببين رئيسيين هما:

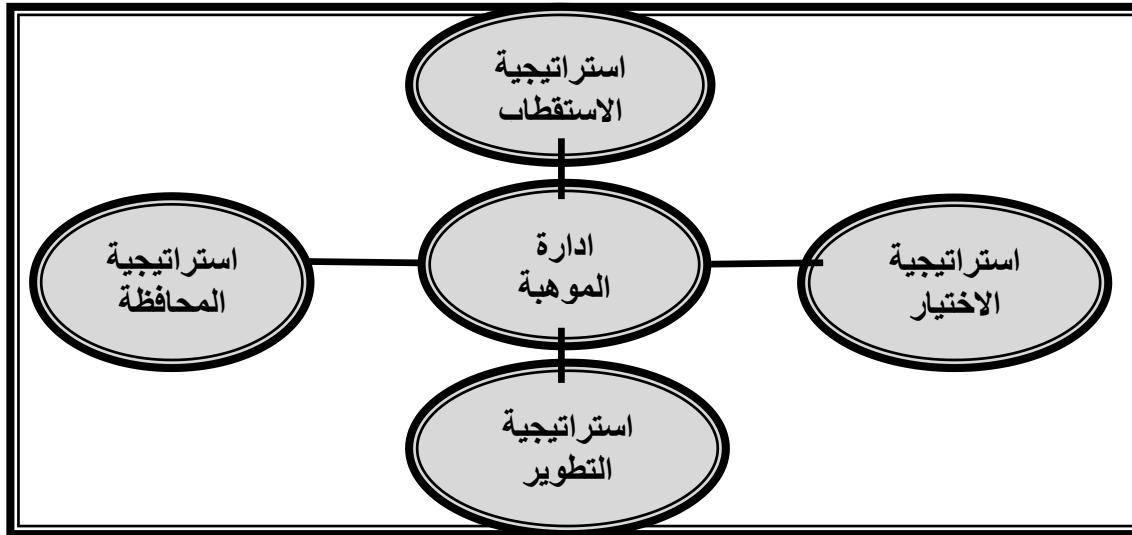
- ان ادارة الموهبة الفاعلة تضمن نجاح المنظمات في اكتساب والحفاظ على الموهبة الضرورية .
- مدى التزام الادارة بهؤلاء العاملين .

وقد اكد (McKenna&Beech,2008:158-159) على ان الخصائص المميزة لنجاح المنظمات هو مقدرتها على الفوز بـ(حرب الموهبة) وهي المقولة الشهيرة التي ابتكرها مستشارو ماكنزي في اواخر ١٩٩٠ حيث اصبحت ادارة الموهبة نشاطاً ادارياً مهماً . ومن اهم اسباب الاهتمام بادارة الموهبة هي : حركة القياس العقلي ، الحرب الباردة وسباق التسلح ، الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية ، الجمعيات والمؤتمرات العلمية ، والموهبة هي الميزة التنافسية في الشركات الحديثة (Haskins&Shaffer , 2010:23) . ويرجع الاهتمام العالمي بادارة الموهبة إلى حاجة المنظمات لانواع مختلفة من المواهب لنمو الاعمال في ظل اتجاهات الاقتصاد والتنافس بين المنظمات الجديدة التي تجذب المواهب من المنظمات الكبيرة ، اذ ان تميز المنظمات يرتبط بوجود كفاءات ذات مواهب بارزة في عمليات تطويرها (Corseello,2012:3)؛ لذا يقضي المديرون ٢٠%-٤٠% من وقتهم لادارة المواهب في منظماتهم ، وذلك بالتركيز على الجوانب المعنوية اي الايمان بان الموهبة تعد افضل وسيلة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية . (Newhall,2012:1) وبذلك فان هذا التصاعد ادى لبروز ادارة الموهبة كموضوع استراتيجي واصبح التحليل الواقعي يركز على الارتباط بين ادارة الموهبة ودعمها للمديرين . (Sheehan ,2012:67) و اضاف (Siikaniemi , 2012:47-48) ان ادارة الموهبة مرتبطة بالمقدرات التي يمتلكها العاملين والتي تتعلق بثلاث عناصر هي التخطيط والثقة والحكمة والتي تحتاج إلى تطوير واستثمار من قبل ادارة الموارد البشرية . وبذلك فان التحدي الاساسي اليوم الذي تواجهه المنظمات هو متابعة التكيف للتغيرات الحادثة في عالم الاعمال وهذا ما نقل المنظمات من مرحلة الامان الوظيفي والتوظيف طويل الامد إلى مرحلة ادارة الموهبة والتعلم طويل الامد ، كما ان التأكيد على ادارة الموهبة اظهر توجهاً للمنظمات بالتحول من ادارة الموارد البشرية إلى ادارة الموهبة التي تناسب البيئة التنافسية الديناميكية الحالية ولطالما اعتبرت ادارة الموهبة عنصراً من عناصر النجاح الحاسمة (Nilsson&Ellstrom,2012:27)

ثانياً : استراتيجيات ادارة الموهبة Strategies of Talent Management

يقصد بـاستراتيجيات ادارة الموهبة الوسائل الاساسية التي تضمن للمنظمات توافر المواهب الضرورية لاداء اعمالها ، وهي مجموعة الاساليب التي تستكشف فيها المنظمة بيئة الموارد البشرية من اجل تحديد الافراد ذات الاداء المتميز (الموهوبين) من اجل استقطابهم والمحافظة عليهم عن طريق تلبية مجمل احتياجاتهم وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة . (Matel&Abrudan,2012:189) وحتى تكون استراتيجيات ادارة الموهبة فاعلة يستلزم ان ترتكز على استقطاب الموهبة المتميزة ، اختيار المواهب المناسبة ، التركيز على تطوير المواهب ، والاحتفاظ بالمواهب لتحقيق الأهداف المطلوبة . (Patil,2013:3) ، وبذلك فقد اتفق كثير من الباحثين ومنهم (Harte et al 2007 ; Neo et al 2007 ; Bjorkman et al ,2008 ; Phillips & Roper 2009; Dessler 2011 ; Newhall 2013 ; Patil , Ross ; 2013 ، 2013) على ان ادارة الموهبة تعتمد بعض الاستراتيجيات في المنظمة من اجل اكتساب عاملها الموهبة وهي تتمثل بـ(الاستقطاب ، الاختيار ، التطوير ، المحافظة) وكما يوضحها إنموذج

(Phillips&Roper,2009:10) في شكل (٢) .



شكل (٢) : استراتيجيات ادارة الموهب

Source : Phillips . D & Roper . K (2009) " A Framework for Talent Management in P.10. ،No1،Vol.11،Real Estate " Journal of Corporate Real

والاتي توضيح مبسط لهذه الاستراتيجيات :

١. استراتيجيية الاستقطاب :

هي استراتيجيية توليد مجموعة مؤهلة للترشيح للاعمال الخاصة ، ومن باستطاعته الاشتراك في تحقيق الاهداف الاستراتيجيية للمنظمة والذي يعطي الفهم الواضح لطبيعة العمل وماذا يحتاج العمل لكي يشغل . (Harte et al,2007 :278) وبين (De Cenzo et al,2010:134-149) ان عملية الاستقطاب هو نشاط رئيسي لادارة الموارد البشرية ويعتمد على حجم المنظمة ، حيث ان قسم ادارة الموارد البشرية يقضي ٥٠%-٧٠% من وقته في 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 ، وتقديم معلومات كافية عن الاشخاص لاتمام عملية الاختيار . وقد اشار (Qui&Bae,2013:3) إلى ان استقطاب الأفراد المؤهلين والموهوبين جاء استجابة للتغيرات في سوق العمل مما اجبر اغلب المنظمات والدول ان تسعى إلى جذب افضل المواهب والعمل على تنميتها وتحفيزها على الاداء والاستمرار عليه ، خاصة وان ٨٠% من الوظائف الجديدة منذ عام ١٩٩٢ تتطلب قدرأ من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير . كما اعتمدت العديد من المنظمات على استقطاب المواهب الجديدة وتوظيفهم في الاماكن المناسبة التي تمكنها من تحقيق جودة الاداء من خلال مواهبهم ، لذا قامت بتقديم الكثير من المواهب الجديدة في كل قسم وادارة ، وقد ادى ذلك في النهاية إلى تحسين الاداء على مدى سنوات العشرة الاخيرة . (Dery,2013:2)

٢. استراتيجية الاختيار :

هي استراتيجية تحديد المرشحين الذين باستطاعتهم المساهمة بشكل افضل في الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية (Harte et al,2007:282) وهي استراتيجية لتحديد المتقدمين مع المعرفة والمهارات والقابليات الضرورية والخصائص الاخرى التي سوف تساعد المنظمة في تحقيق اهدافها، او هي الاستراتيجية التي تقرر من خلالها المنظمة الاختيار بين المسموح له العمل وغير المسموح .(Noe et al,2008:224-227)

وبين (Dessler,2011:121) ان الاختيار المناسب للعاملين مهم بسبب كونه يؤدي إلى ربح الاداء المتميز بشكل دائم ، ان العاملين مع المهارات المناسبة سيؤدون الاعمال بشكل افضل للمنظمة وبكفاءة عالية ويقلل من الاموال الضائعة . ويجري تحديد واختيار العناصر الناجحة من العاملين داخل المنظمة ، عن طريق وضع جدول لاكتشاف المواهب وتحديد الممارسات المختلفة للتعامل معهم والاستفادة منهم بالتحفيز واستثارة الدوافع من اجل الابقاء عليهم والاحتفاظ بهم وعليه يجب ان تدرك المنظمة اهمية اختيار المواهب والكفاءات داخلها وادراك انها ليست حكرًا على منصب اداري او قسم معين بالمنظمة . (Canavan,2013:24) وبالتالي أضحت عملية اختيار المواهب من اهم الاولويات لدى المنظمات الناجحة ، خاصة وان اختيار المواهب يساعد متخذي القرارات على معرفة تطورات السوق والمنافسة ونوعية الشراكات التي تحتاج اليها في المستقبل للحفاظ على مواهبها . (Ross,2013:167)

٣. استراتيجية التطوير :

هي استراتيجية تطوير الاشخاص لقواعد العمل والامور الاخرى مثل التعلم ، التكيف ، التعامل مع اجراءات وسياسات وثقافة المنظمة ، حيث ان التركيز على التطوير يحسن الاداء التنظيمي من خلال دعم العمل وقابليات العاملين .(Harte et al,2007:315) ويرى (Mc Kenna&Bech,2008:296) ان التطوير هو مجموعة الانشطة التي تضع المنظمة في التأكد بامتلاكها الموهبة الادارية المطلوبة لمواجهة الحاضر والمستقبل بثقة ولزيادة الكفاءة الادارية للمنظمة . وبين (Noe et al,2008:400) ان عملية التطوير هي اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن قابليات العاملين لمقاومة التغيرات في متطلبات العمل ومستويات الطلب لدى الزبائن ، وتشير إلى التعلم الرسمي ، خبرات العمل ، العلاقات ، تقويم الشخصية والقابليات التي تساعد العاملين للاستعداد للمستقبل . أما (De Cenzo et al,2010:195) فانه يرى بأن عملية تطوير العاملين هي جزء من ادارة الموارد البشرية والتي تحاكي نظام التغيير الشامل للمنظمة . ويرى (Dessler,2011:373) ان التطوير هو اي محاولة لتحسين ادارة الاداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة ، تغيير التوجهات ، وزيادة المهارات.

لقد اصبح تطوير الموهبة في العمل ضرورة يجب التركيز عليها لتحسين الاداء وبناء فرق العمل وتشجيع التفاعل والاتصال بين اعضائه ليتم اكتشاف الموهوبين منهم وتطويرهم مما يضمن الحفاظ على مواهب المنظمة ، وهذا يستلزم : مدير مقتنع بالتطوير ، عاملين راغبين في التعلم ، تقنيات تدريبية عالية الكفاءة ، و الثقة بين الطرفين . (Venkateswaran,2012:33) كما صاحب التغيير العلمي والتكنولوجي اهتمام المنظمات المختلفة بتقييم ما لديها من مواهب والعمل على تطويرهم للاحتفاظ بهم في اطار تعاقب القيادات خاصة من يشغلون مناصب ليست قيادية في المنظمة (منتصف وقاعدة الهرم الاداري) . (Kamar&Raghavendran,2013:17)

٤. استراتيجية المحافظة :

ان المحافظة على العاملين هي حلقة الوصل الاقرب لنظام ادارة الاداء المنظمي فهي تؤكد على مجموعة التعويضات (المكافآت) الواضحة للاداء للمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع . هذا النظام لن يصمم ليقود الاداء العالي في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة ، اذ يؤكد على ان التعويضات والفوائد تدعم اهداف المنظمة ككل وليس فقط في الاستقطاب والمحافظة ولكن كذلك في اداء الاعمال لتحديد اي من العاملين ذي تأثير بتحقيق الاداء ، كما ان نظام ادارة الاداء يجب ان يعرف كذلك ما هو الجيل المختلف في مواقع العمل الذي يعطي تغذية عكسية تقود إلى المحافظة على العاملين . (Phillips&Roper, 2009:13) ولقد سعت العديد من دول العالم إلى الحفاظ على العاملين في المنظمات عن طريق تشجيعهم على تحقيق التميز في اعمالهم وطبيعة الجهود التي يبذلونها في الاعمال المكلفين بها من خلال الاهتمام بجودة العمل ومخرجاته على المستوى المحلي والدولي والعالمي ، وقد دفع هذا التنافس المنظمات إلى تطوير نفسها ومخرجاتها العلمية والبحثية . (Holden&Viaman,2013 :130) كما وضعت الحكومة البريطانية برنامجاً جديداً للحفاظ على عقولها الموهوبة المهاجرة خصصت فيه بليون دولار اضافية للبحث والتطوير ، وقد اشار الخبراء إلى ضرورة توفير ميزانية سنوية اكبر لدعم افضل للمرتبات وكذلك الاجهزة والمعدات المختبرية المتطورة لتحقيق طموحات ورغبات العلماء والباحثين كما هو موجود في الدول الجاذبة لهؤلاء الموهبين . (Ross,2013:12) اما في المانيا فقد قامت الحكومة بتطوير قوانين الهجرة في اطار الحفاظ على علمائها ومبدعيها من الهجرة لدول اخرى مثل امريكا (خاصة في مجالي الفيزياء والحاسبات) تضمنت جذب الكفاءات والخبرات الاجنبية للعمل فيها . (Thomas,2013:28)

المطلب الثالث : الاداء المتميز

اولاً : طبيعة الاداء المتميز Nature of Excellent Performance

قبل تحديد مفهوم الاداء المتميز تستدعي الضرورة المرور البسيط بما يعنيه كل من مصطلح الاداء والتميز كل على انفراد ، حيث عرّف الاداء بانه المنهج المنظم الذي تسلكه المؤسسات لتحقيق غايتها واهدافها . (Hertz,2012:4) في حين عرّف التميز بانه مفهوم متغير الابعاد وهو مقياس نجاح انجاز الاعمال في بيئة معينة وهو دالة توافر المهارة والقدرة والمعرفة في اطار قيم متعددة مثل الحماس ، الشجاعة ، التماسك ، والجرأة . (Sikyr,2013:43) يعد الاداء المتميز من الموضوعات الحديثة ضمن الاديبيات الادارية؛ الذي يكتسب اهمية بالغة من قبل منظمات الاعمال؛ بسبب سعيها إلى بلوغ منصة الرقي والتميز في بيئة يسودها الحد الاعلى من اللاتأكد ، وقد وقع الاختيار على مصطلح الاداء المتميز ليعني بذلك الاداء المتفوق او الاداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح كما اتفقت عليه الدراسات والبحوث المتخصصة ، حيث عرف (Nicole,2005:66) الاداء المتميز بانه القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في اثنان موارد المنظمة وهم الافراد من اجل تقديم موارد مستدامة .

اما (Brown,2006:4) فقد عرفه بأنه؛ الاداء الذي يطلق على مجموعة من الممارسات التي تمارسها الادارة والتي تحاول خلق بيئة داخل المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالانتماء الكبير والمسؤولية الكبيرة . وفي الصدد نفسه عرفه (De Waal,2008:2) بانه عملية تكيف المنظمات والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع الاداء . في حين أشار إليه (Hertz,2012:4) بانه توجهاً متكاملًا لادارة اداء المنظمات ويؤدي إلى توفير القيمة إلى الزبائن وتحسين الكفاءة والقدرة الكلية للمنظمة فضلاً عن تعزيزه لثقافة التعلم والاستفادة من خبرات الاخرين .

وفي الاتجاه نفسه عرفه (Wang et al ,2013:330) بأنه المستوى المتفوق من الاداء الذي يحققه العاملون في المنظمة والذي هو دالة لثلاثة عوامل اساسية هي : الابداع الخلاق ، الابتكار المفتوح ، الموهبة الإستراتيجية . وعرفه (Sikyr,2013:43) بأنه انجاز الاعمال والواجبات المكلف بها العاملين بافضل صورة بحيث يحقق كل منهم المستوى المطلوب من الأهداف المتعلقة بعدة عوامل مثل الكلفة ، الجودة ، المرونة ، والابداع.

وقد حدد (Kotler,2003:66) اربعة عوامل تعد مفاتيح اساسية للاداء المتميز هي اصحاب المصالح ، العمليات ، الموارد ، والثقافة التنظيمية . وكان (De Waal,2006:14-28) قد حدد اهم خصائص منظمات الاداء المتميز وهي القرار التنظيمي ، القيادة ، الافراد ، الثقافة ، الاستراتيجية ، العمليات ، التكنولوجيا ، والبيئة الخارجية .

وفي سياق متصل حدد (Sikyr,2013:43) اهم اهداف التميز في الاداء بالنسبة للمنظمات المتميزة وهي :

تحقيق تطوير مستدام للمنظمة ، إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على الزبائن ، تحسين المشاركة و المسؤولية الجماعية ، الحفاظ على الزبائن ، خلق بيئة تدعم و تحافظ على التحسين المستمر ، زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي ، تحقيق مستويات إنتاجية أفضل ، تحسين نوعية المخرجات ، تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق كما حدد (Wang et al ,2013:330) اهم العوامل التي تساعد في تحقيق الاداء المتميز وهي : توفير البيئة الملائمة التدريب والتطوير ، جودة حياة العمل ، تخفيض ضغوط العمل ، تحسين العلاقات التنظيمية ، تبني النمط القيادي الملائم ، تعظيم الرضا الوظيفي للعاملين .

ثانياً : إنموذج (Baldrige,2012) للاداء المتميز

يوصف برنامج بالدريج للاداء المتميز بأنه برنامج تعليمي وطني في الولايات المتحدة الامريكية للاستفادة من معايير بالدريج كمطلق لتحسين الاداء المتوازن والابداع ، كما تضم الجائزة في توجهاتها التعليمية تبادل افضل للممارسات والاستراتيجيات للفائزين ، حيث يشمل هذا البرنامج الاهتمام بعدة جوانب مثل القيادة ، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون ، القياس والتحليل وادارة المعرفة ، التركيز على الموارد البشرية والتركيز على العمليات ، وكما موضح في شكل (3). وسيجري اعتماد الجزء الثاني من برنامج بالدريج لانه يركز على النتائج النهائية التي تشتمل على النتائج التي تركز على العمليات التعليمية ، النتائج التي تركز على الزبائن ، النتائج التي تركز على الموارد البشرية ، فضلاً عن نتائج القيادة والحاكمية ، والنتائج المالية والسوقية التي تقيس اداء المنظمة قياساً بأداء المنافسين والمنظمات الاخرى التي تعمل في المجال نفسه ، وفيما يأتي توضيح لهذه الابعاد :

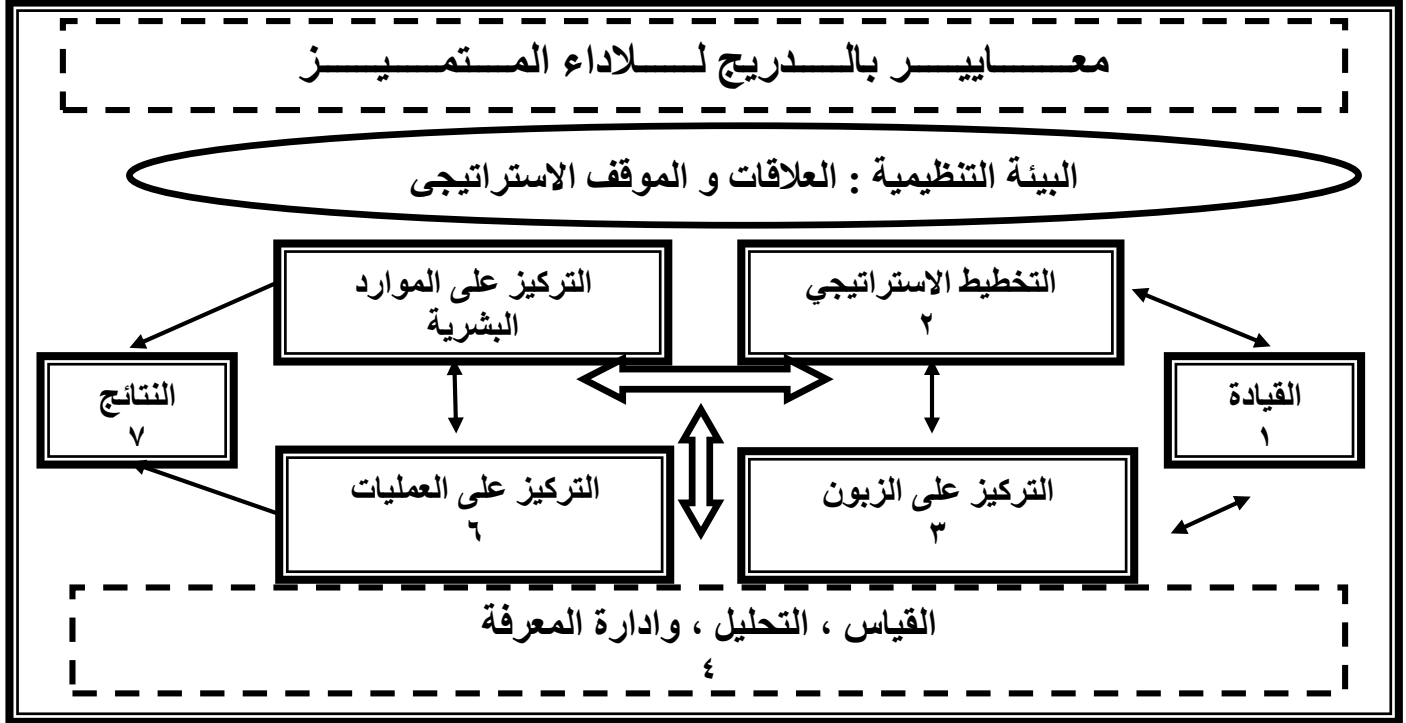
١ . النتائج التي تركز على العمليات التعليمية

تركز هذه النتائج على اداء العملية التعليمية وعلى فاعلية نتائج العملية ، وتلخص نتائج اداء المنظمة للعملية التعليمية التي يجب انجازها بكفاءة وفاعلية ، وتشتمل العمليات التي تخدم الزبائن مباشرة ، الاستراتيجية ، والعمليات . ويجب ان تنجز نتائج العملية للمنظمة عن طريق ادخال التكنولوجيا الحديثة وتقنية المعلومات وعن طريق جمع بيانات الزبائن وقطاعات السوق ، وبحسب نوع العملية والمواقع وبحسب القدرات التي تمتلكها المنظمة وتشتمل هذه البيانات المقارنة المناسبة بين نتائج العملية وبين المنافسين والمنظمات الاخرى المشابهة .

٢ . النتائج التي تركز على الزبائن

تلخص نتائج تركيز المنظمة على الزبائن برضا الزبائن ، عدم الرضا ، والمشاركة ، وتجيب هذه النتائج عن اسئلة المحاور الآتية :

رضا الزبائن : ما هي المستويات والاتجاهات الحالية في الاعمال الرئيسية او مؤشرات رضا الزبائن وعدم الرضا ؟ وكيف يمكن مقارنة هذه النتائج بين مستويات رضا الزبائن وبين المنافسين والمنظمات الاخرى التي تقدم منتجات مماثلة ؟



شكل (٣) : المعايير الاساسية لاداء المتميز في برنامج (Baldrige 2012)

Education Criteria for Performance ، Source : Baldrige Performance Excellence Program

www.Quality.nist.gov، P.5:2011-2012، Excellence

- مشاركة الزبائن : ما هي المستويات والاتجاهات الحالية في الاعمال الرئيسية او مؤشرات مشاركة الزبائن فضلاً عن بناء العلاقة معهم ؟ وكيف يمكن بناء مقارنة هذه النتائج على مدى دورة حياة الزبون الخاصة بالمنظمة ، وبحسب القدرات التي تمتلكها المنظمة ؟
- ٣. نتائج التركيز على الموارد البشرية.

تلخص النتائج التي تركز على الموارد البشرية ، ونتائج اداء الموارد البشرية للمنظمة ومدى مشاركتهم بانجاز الاعمال وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم ، وتتمثل بالنتائج الخاصة بمعالجة تنوع الموارد البشرية والتصدي لمجموعات القوى العاملة والشرائح الاخرى ، ويجب ان تهتم نتائج هذه العمليات بالشرائح والمجاميع كافة من الموارد البشرية عن طريق جمع البيانات والمعلومات عنهم .

٤. نتائج القيادة والحاكمية

تلخص النتائج التي تركز على القيادة العليا والحاكمية في المنظمة ، فضلاً عن المسائل المالية والالتزام القانوني ، السلوك الاخلاقي ، المسؤولية الاجتماعية ، دعم المجتمعات المحلية الرئيسية ، وتوفير البيانات عن نتائج الوحدات التنظيمية في المنظمة ويجب ان يتم مقارنة هذه البيانات مع المنظمات المتشابهة .

٥. النتائج المالية والسوقية

تلخص نتائج التركيز على الاداء المالي والسوقي عن طريق قطاعات السوق او مجموعات الزبائن ، وبحسب الاعمال التي تقوم بها المنظمة من حيث جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن وقطاعات السوق . (Baldrige Performance Excellence Program، 23 : 2012) حيث تطورت معايير التميز في الاداء بشكل واضح مع مرور الوقت لمساعدة المنظمات على مواجهة البيئة الديناميكية ، والتركيز على استراتيجية يحركها الاداء ، ومعالجة المخاوف عن مشاركة الزبائن والقوى العاملة ، والمسؤوليات الاجتماعية والاستمرار على المدى الطويل .

المبحث الثالث : الإطار الميداني

يهدف الباحث في هذا المبحث إلى اجراء التحليل العاملي لمتغيرات البحث واختبار وتحليل علاقات التأثير بين المتغيرين المستقلين صنّاع المعرفة (X) واستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) والمتغير المعتمد الاداء المتميز (Z) على مستوى الكليات عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة ، وكما يأتي :-

المطلب الاول : التحليل العاملي لمتغيرات البحث

لكي يصل الجهد الإحصائي إلى تحديد نسب التشعب وترتيب ابعاد صنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة وابعاد الاداء المتميز لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الفرات الاوسط ، فان ذلك أوجب استعمال اسلوب تحليل العوامل الاساسية (Principals Factors Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) الاصدار السادس عشر ، الذي في ضوئه تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة (٤) او لكل بعد حسب نوع التحليل ، وذلك من خلال استخراج مصفوفة المكونات (Components Matrix) اولاً ، ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ، حيث ظهر ميل التدوير إلى الالتقاء عند ثلاثة عشر تكرار (عاملاً او جذراً) من خلال مصفوفة المكونات لآراء العينة ، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشبعا لكل الفقرات ، وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بعدد من العوامل فان الحل الامثل قد ترشح من خلالها ولم تعد اهمية للحصول على مصفوفة التدوير ، وكما في جدول (3) :

٤ محددة إحصائياً بـ(30%) بحسب رأي الإحصائيين.

جدول (3) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

ابعاد متغيرات البحث			العامل (الجذر)
قيم التشعب لمجموع المربعات			
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
٣٤,٠٣١	٣٤,٠٣١	٤,٤٢٤	1
٥١,٥٤٦	١٧,٥١٥	٢,٢٧٧	2
٦٦,١٤٦	١٤,٦	١,٨٩٨	3
٧٣,٠٧٧	٦,٩٣١	٠,٩٠١	4
٧٨,٥٠٨	٥,٤٣١	٠,٧٠٦	5
٨٣,٢٧٠	٤,٧٦٢	٠,٦١٩	6
٨٦,٦٧٠	٣,٤٠٠	٠,٤٤٢	7
٨٩,٨٣٩	٣,١٦٩	٠,٤١٢	٨
٩٢,٨٣٩	٣,٠٠٠	٠,٣٩٠	٩
٩٥,٦٦٢	٢,٨٢٣	٠,٣٦٧	١٠
٩٧,٩٠٠	٢,٢٣٨	٠,٢٩١	١١
٩٩,٣٢٣	١,٤٢٣	٠,١٨٥	١٢
١٠٠,٠٠٠	٠,٦٧٧	٠,٠٨٨	١٣

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

من خلال معطيات جدول (3) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لآراء عينة البحث ، قد جاء بنسبة متراكمة للتباين بلغت (100%) ، وهذا يعني ان العوامل الثلاثة عشر التي جاء بها التحليل العملي لفقرات الاستبانة تفسر (100%) من التباين في نسب التشعب لآراء هذه العينة وهي نسبة عالية جدا.

ويظهر من معطيات جدول (٤) ان جميع الأبعاد حققت نسب التشعب الكافية اذ تجاوزت نسبة (٣٠%) فضلاً عن تباين النسب التي جاءت بها ، اذ جاء بُعد المهارات التكنولوجية بالمرتبة الاولى بنسبة تشعب على وفق التحليل العملي بلغت (٠,٨٥٠) وجاء بُعد الالفة الاجتماعية بالمرتبة الثانية بنسبة تشعب على وفق التحليل العملي بلغت (٠,٨٠٩) ، وجاءت ثالثاً استراتيجية الاستقطاب حيث بلغت نسبة التشعب (٠,٧٦٦) وجاء رابعاً بعد القدرات التنظيمية ، حيث بلغت نسبة تشعبه (٠,٦٧١) وجاءت استراتيجية الاختيار بالمرتبة الخامسة بنسبة تشعب بلغت (٠,٦٣٢) وجاء بالمرتبة السادسة بُعد الثقة المتميزة ، حيث بلغت نسبة التشعب (٠,٥٤٣) وجاء سابعاً بعد نتائج التركيز على الزبون بنسبة بلغت (٠,٥٠٠) وجاء ثامناً بعد نتائج التركيز على عمليات التعلم بنسبة تشعب مقدارها (٠,٤٢٨) ، في حين جاءت استراتيجية التطوير بالمرتبة التاسعة بنسبة تشعب بلغت (٠,٤١١) اما بُعد النتائج المالية والسوقية فقد جاء عاشرًا بنسبة

تشبع بلغت (٠,٤٠٨) وجاء بُعد نتائج التركيز على الموارد البشرية بالمركز الحادي عشر بنسبة تشبع بلغت (٠,٣٩٣) وبعده جاء بُعد نتائج التركيز على القيادة والحاكمية بنسبة تشبع (٠,٣٨٧) وأخيراً جاءت استراتيجية المحافظة على الموهبة بنسبة تشبع بلغت (٠,٣٠٢) . علماً ان جميع النسب السابقة هي نسب جيدة مقارنة بالمعيار المحدد في هذا المجال .

جدول (4) تحليل ترتيب ابعاد المتغيرات الفرعية لعينة البحث

الترتيب على وفق التحليل العاملي	نسب التشبع على وفق مصفوفة المكونات	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
الاول	٠,٨٥٠	المهارات التكنولوجية	صناع المعرفة
الرابع	٠,٦٧١	القدرات التنظيمية	
الثاني	٠,٨٠٩	الالفة الاجتماعية	
السادس	٠,٥٤٣	الثقة المتميزة	
الثالث	٠,٧٦٦	الاستقطاب	استراتيجيات ادارة الموهبة
الخامس	٠,٦٣٢	الاختيار	
التاسع	٠,٤١١	التطوير	
الثالث عشر	٠,٣٠٢	المحافظة	
الثامن	٠,٤٢٨	نتائج التركيز على عمليات التعلم	الاداء المتميز
السابع	٠,٥٠٠	نتائج التركيز على الزبون	
الحادي عشر	٠,٣٩٣	نتائج التركيز على الموارد البشرية	
الثاني عشر	٠,٣٨٧	نتائج التركيز على القيادة والحاكمية	
العاشر	٠,٤٠٨	النتائج المالية والسوقية	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

المطلب الثاني : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

أولاً : اختبار اتجاهات تأثير صناع المعرفة في الاداء المتميز (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل (صناع المعرفة) في المتغير المعتمد (الاداء المتميز) باختبار

الفرضية الرئيسية (الأولى)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط (Simple

Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F)

المحسوبة اكبر من أو تساوي قيمتها الالجدولية . ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمتها الالجدولية

عند المستوى (0.01) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وعلى النحو الآتي :-

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

جدول (٥): تقدير معاملات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المهارات التكنولوجية (X1) في الاداء المتميز (Z).

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		المهارات التكنولوجية X1	Constant	المتغير المستقل X1
	الجدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.282	6.74	21.628	0.317	2.523	الاداء المتميز Z

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N=276

ينضح من النتائج الواردة في جدول (٥) ما يأتي :-

١- إن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط للمهارات التكنولوجية (X1) قد بلغت (٢١,٦٢٨) وهي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (٦,٧٤) عند نسبة خطأ بلغت (١ %) أي بدرجة ثقة (٩٩ %) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = ٠,٣١٧) عند مستوى المعنوية المذكور؛ أي إن تغير مقداره وحدة واحدة في المهارات التكنولوجية يؤثر في الاداء المتميز للعينة المبحوثة بمقدار (٠,٣١٧) وهذا يعني ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط وبناء على ذلك تكون المهارات التكنولوجية (X1) ذات تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى خطأ (١) % .

٢- إن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (٠,٢٨٢) ، وهذا يعني ان المهارات التكنولوجية (X1) تفسر ما نسبته (٢٨,٢ %) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (٧١,٨ %) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الأولى .

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

ينضح من النتائج الواردة في جدول (٦) ما يأتي :-

١ . إن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط للقدرات التنظيمية (X2) قد بلغت (٢٦,١٣٢) وهي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (٦,٧٤) عند نسبة خطأ (١ %) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = ٠,٣٨٧) عند مستوى جدول (٦) : تقدير معاملات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القدرات التنظيمية (X2) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		القدرات التنظيمية X2	Constant	المتغير المستقل X2
	الجدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.322	6.74	26.132	0.387	2.229	الاداء المتميز Z

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

N=276

المعنوية المذكور وهذا يدل على إن تغير مقداره وحدة واحدة في القدرات التنظيمية يغير في قيمة الاداء المتميز للعينة المبحوثة بمقدار (٠,٣٨٧) وهذا يعني ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط أي ان القدرات التنظيمية (X2) لها تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة ثقة (٩٩ %) .

٢. إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (٠,٣٢٢) وهذا يعني ان القدرات التنظيمية (X2) تفسر ما نسبته (٣٢,٢%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (٦٧,٨%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى، غير داخلة في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثانية .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

جدول (٧) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الالفة الاجتماعية (X3) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير	قيمة (F)		الالفة الاجتماعية X3	Constant	المتغير المستقل X3
	الجدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
R ²	6.74	35.011	0.398	2.237	الاداء المتميز Z
0.389					

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N=276

يتضح من النتائج الواردة في جدول (٧) ما يأتي :-

١- بلغت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط للألفة الاجتماعية (X3) (٣٥,٠١١) وهي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (٦,٧٤) عند نسبة خطأ (١ %) مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (b = ٠,٣٩٨) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في الالفة الاجتماعية تؤدي إلى زيادة مقدارها (٠,٣٩٨) في الاداء المتميز للعينة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما سبق يتضح أن الالفة الاجتماعية (X3) ذات تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية، عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (٩٩ %) .

٢- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (٠,٣٨٩) وهذا يعني إن الالفة الاجتماعية (X3) تفسر ما نسبته (٣٨,٩%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (٦١,١%) فتعود إلى متغيرات أخرى، غير داخلة في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

جدول (٨) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الثقة المتميزة (X4) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير	قيمة (F)		الثقة المتميزة X4	Constant	المتغير المستقل X4
	الجدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
R ²	6.74	20.334	0.362	2.308	الاداء المتميز Z
0.323					

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

N=276

ومن النتائج الواردة في جدول (٨) يتضح ما يأتي :-

١- بلغت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط للثقة المتميزة (X4) (٢٠,٣٣٤) وهي اكبر من قيمة (F)

الجدوليه البالغة (٦,٧٤) عند نسبة خطأ (١ %) أي بدرجة ثقة (٩٩ %)

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = ٠,٣٦٢) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن تغيير مقداره وحدة واحدة

في الثقة المتميزة يؤدي إلى تغيير مقداره (٠,٣٦٢) في الاداء المتميز للعينة المبحوثة . وهذا يدل على ثبوت معنوية

إنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح بأن الثقة المتميزة (X4) ذات تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا

التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (١ %).

٢- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (٠,٣٢٣) وهذا يعني ان الثقة المتميزة (X4) تفسر ما نسبته (٣٢,٣%) من

التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (٦٧,٧%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير

داخلة في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الرابعة .

هـ - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :-

جدول (٩) : تقدير معاملات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير صنّاع المعرفة (X) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		صنّاع المعرفة X	Constant	المتغير المستقل X
	الجدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.605	6.74	84.261	0.672	1.231	الاداء المتميز Z

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

N=276

ومن النتائج الواردة في جدول (٩) يتضح ما يأتي :-

١- إن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لصنّاع المعرفة (X) بلغت (٨٤,٢٦١) وهي اكبر من قيمة (F)

الجدوليه البالغة (٦,٧٤) عند نسبة خطأ (١ %) أي بدرجة ثقة (٩٩ %) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (٠,٦٧٢)

(b =) عند مستوى المعنوية المذكور أي إن تغييراً بوحدة واحدة في صنّاع المعرفة يؤدي إلى تغيير مقداره (٠,٦٧٢) في

الاداء المتميز وهذا يدل على ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط ، ومما تقدم يتضح أن صنّاع المعرفة (X) له

تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (٩٩ %).

٢- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (٠,٦٠٥) وهذا يعني ان صنّاع المعرفة (X) يفسر ما نسبته (٦٠,٥%) من

التغيرات الكلية التي تطرأ على الاداء المتميز (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (٣٩,٥%) فتعود إلى متغيرات أخرى

غير داخله في مخطط البحث الحالي .

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير صنّاع المعرفة في الاداء

التميز تأكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى .

ثانياً : اختبار اتجاهات تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)
تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة الموهبة) في المتغير المعتمد (الاداء المتميز)
باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط
(Simple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت
قيمة (F) المحسوبة اكبر من او تساوي قيمة (F) جدوليه . ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F)
جدوليه عند المستوى (0.01) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات
التي تطرأ على المتغير المعتمد وعلى النحو الآتي :-

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

جدول (١٠) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية الاستقطاب (Y1) في الاداء المتميز (Z).

معامل التفسير	قيمة (F)		استراتيجية الاستقطاب Y1	Constant	المتغير المستقل Y
	الجدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
R ²	6.74	19.803	0.535	1.789	الاداء المتميز Z
	0.345				

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N=276

ومن النتائج الواردة في جدول (١٠) يتضح ما يأتي :-

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية الاستقطاب (Y1) (١٩,٨٠٣) وهي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (٦,٧٤) عند نسبة خطأ (١ %) أي بدرجة ثقة (٩٩ %). وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = ٠,٥٣٥) عند مستوى المعنوية المذكور أي ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في استراتيجية الاستقطاب تزيد من قيمة الاداء المتميز للعينة المبحوثة بمقدار (٠,٥٣٥) وبناء على ذلك تكون استراتيجية الاستقطاب (Y1) ذات تأثير في الاداء المتميز (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المعنوية البالغ (١ %).
- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٠,٣٤٥) وهذا يعني ان استراتيجية الاستقطاب (Y1) تفسر ما نسبته (٣٤,٥ %) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (٦٥,٥ %) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الأولى .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

جدول (١١) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية الاختيار (Y2) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير	قيمة (F)		استراتيجية الاختيار Y2	Constant	المتغير المستقل Y2
	الجدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
R ²	6.74	21.584	0.527	1.835	الاداء المتميز Z
	0.371				

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

N=276

ومن النتائج الواردة في جدول (١١) يتضح ما يأتي :-

١- بلغت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية الاختيار (Y2) (٢١,٥٨٤) هي أكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (6.74) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%). مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار (b = ٠,٥٢٧) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في استراتيجية الاختيار تؤثر بمقدار (٠,٥٢٧) في الاداء المتميز للعينة المبحوثة وهذا يعني ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط أي ان استراتيجية الاختيار (Y2) ذات تأثير معنوي في الاداء المتميز (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (١%) .

٢- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (٠,٣٧١) وهذا يعني ان استراتيجية الاختيار (Y2) تفسر ما نسبته (٣٧,١%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (٦٢,٩%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R2) تفسيرها فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي .ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثانية .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

جدول (١٢) : تقدير معاملات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية التطوير (Y3) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		استراتيجية التطوير Y3	Constant	المتغير المستقل Y3
	الجدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.302	6.74	17.142	0.717	1.037	الاداء المتميز Z

N=27

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً مخرجات الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (١٢) يتضح ما يأتي :-

١- بلغت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية التطوير (Y3) (١٧,١٤٢) وهي أكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (٦,٧٤) عند نسبة خطأ (١%) . مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (b = ٠,٧١٧) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في استراتيجية التطوير تؤدي إلى زيادة مقدارها (٠,٧١٧) في الاداء المتميز للعينة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما سبق يتضح أن استراتيجية التطوير (Y3) ذات تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة ثقة (٩٩%) .

٢- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (٠,٣٠٢) وهذا يعني ان استراتيجية التطوير (Y3) تفسر ما نسبته (٣٠,٢%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (٦٩,٨%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

جدول (١٣) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية المحافظة (Y4) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		استراتيجية المحافظة Y4	Constant	المتغير المستقل Y4
	الجدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.546	6.74	33.709	0.679	1.275	الاداء المتميز Z

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

N=276

ومن النتائج الواردة في جدول (١٣) يتضح ما يأتي :-

- ١- لقد كانت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية المحافظة (X4) والبالغة (٣٣,٧٠٩) هي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (٦,٧٤) عند نسبة خطأ (١ %) أي بدرجة ثقة (٩٩ %) . مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = ٠,٦٧٩) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان أي تغيير مقداره وحدة واحدة في استراتيجية المحافظة يؤدي إلى تغيير مقداره (٠,٦٧٩) في الاداء المتميز للعينة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح أن استراتيجية المحافظة (Y4) لها تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (١ %) .
- ٢- إن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (٠,٥٤٦) وهذا يعني ان استراتيجية المحافظة (Y4) تفسر ما نسبته (٥٤,٦ %) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (٤٥,٤ %) والتي لم يستطع معامل التفسير (R²) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الرابعة .

ه - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :-

جدول (١٤) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة (Y) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		استراتيجيات ادارة الموهبة	Constant	المتغير المستقل Y
	الجدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.559	6.74	35.6	0.817	٠,٧٧٢	الاداء المتميز Z

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (١٤) يتضح ما يأتي :-

- ١- إن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) والبالغة (35.6) هي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (٦,٧٤) عند نسبة خطأ (١ %) أي بدرجة ثقة (٩٩ %) . مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = ٠,٨١٧) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على ان متغير استراتيجيات ادارة الموهبة يؤثر في الاداء المتميز للعينة المبحوثة أي إن تغييراً بوحدة واحدة في استراتيجيات ادارة الموهبة يؤدي إلى تغيير مقداره (٠,٨١٧)

في الاداء المتميز وهذا يدل على ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح أن استراتيجيات ادارة الموهبة (Y) لها تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%) .

٢- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (0,559) وهذا يعني ان استراتيجيات ادارة الموهبة (Y) يفسر ما نسبته (55.9%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) أما النسبة المتبقية وبالغلة (44.1%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي .
ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز تم التأكد من قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

ثالثاً : اختبار اتجاهات تأثير صناعات المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة مجتمعين في الاداء المتميز (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير صناعات المعرفة (X) واستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) مجتمعين في الاداء المتميز

(Z) والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثالثة ، حيث يتضح من النتائج الواردة في جدول (15) ما يأتي :

١. إن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي المتعدد وبالغلة (82,567) هي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (4,69) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) .

٢. إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (0,647) أي إن متغيري صناعات المعرفة (X) واستراتيجيات ادارة الموهبة (Y)

مجتمعين يفسران ما نسبته (64,7%) من التغيرات الحاصلة في الاداء المتميز للعينة المبحوثة أما النسبة الباقية وبالغلة (35,3%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالي .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة تأثير متعدد ذا دلالة معنوية لصناعات المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة مجتمعين في

الاداء المتميز للعينة المبحوثة وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .

جدول (15) : تقدير معاملات الانحدار المتعدد لقياس تأثير صناعات المعرفة (X) واستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) مجتمعين في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الاداء المتميز Z	Constant	المتغير المعتمد Z
	الجدوليه	المحسوبة	B	A	
0,647	4.69	82,567	0.459 0.388	2,339	المتغير المستقل X المتغير المستقل Y صناعات المعرفة X استراتيجيات ادارة الموهبة Y

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

N=276

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المطلب الاول : الاستنتاجات

سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكالاتي :-

- ١ . يعد صناع المعرفة مكوناً جوهرياً ضرورياً لبناء المنظمات وشريان حياتها خاصة ضمن مفاهيم ومتطلبات عصر المعرفة ، وهو العصب المركزي لمرحلة متطورة من مراحل التطور الفكري ، لذلك نجد حداثة التوجه اليه من قبل المنظمات . فهم يمثلون النخبة المتميزة من الموارد البشرية التي تمتلك المهارات التكنولوجية ، القدرات التنظيمية ، الالفة الاجتماعية ، والثقة المتميزة . وبذلك تتكامل الأبعاد الأساسية للرؤيا المعاصرة لصناع المعرفة ضمن اطار فلسفي موحد .
- ٢ . على الرغم من التجاذبات المختلفة حول مفهوم ادارة الموهبة ، إلا ان المفهوم يتكامل في الاتفاق حول الاستراتيجيات الأساسية التي يتكون منها ، وبذلك تعد استراتيجيات الاستقطاب ، الاختيار ، التطوير ، والمحافظة الضامن الأساسي لتوفر وتطور الموهبة في الكليات خاصة في اطار التكامل التفاعلي فيما بينها .
- ٣ . يتحدد الاداء المتميز كمحصلة نهائية لخمس نتائج تركز على عمليات التعلم ، الموارد البشرية ، الزبون ، القيادة والحاكمية ، والعمليات المالية والسوقية وبذلك فهو يعد المعيار الأساسي الذي تتمايز فيه الكليات فيما بينها والهدف النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه بشكل مستمر .
- ٤ . حققت أبعاد متغيرات البحث كافة نسب التشبع الكافية ، الا انها تباينت من حيث ترتيبها فكان للمهارات التكنولوجية بوصفه بعداً من اهم ابعاد صناع المعرفة الاثر الأكبر في تفسير التباين الكلي في إنموذج البحث فقد فسر النسبة الأعلى من التباين الحاصل في الأبعاد الثلاثة عشر .
- ٥ . ان الاساليب المعتمدة من قبل ادارات الكليات في جامعات الفرات الاوسط في الاحتفاظ بالموهبة المتوافرة لديها تعاني من ضعف واضح فضلاً عن عشوائية هذه الاساليب وضعف منهجيتها ، اتضح ذلك من خلال حصول استراتيجيات المحافظة على الموهبة على المرتبة الاخيرة في التحليل العملي .
- ٦ . تدني مستوى ممارسات تطوير المواهب المعتمدة في كليات جامعات الفرات الاوسط وذلك بسبب قلة الاهتمام بالتخطيط المسبق لهذه الممارسات فضلاً عن ضعف الرغبة لدى الادارات العليا في تطوير المواهب لاسباب قد تكون شخصية او ادارية ، اتضح ذلك من خلال حصول استراتيجيات التطوير على مرتبة متدنية في التحليل العملي .
- ٧ . ظهر ان ادارات الكليات في جامعات الفرات الاوسط لم تولي ابعاد الاداء المتميز الاهتمام المطلوب ، خاصة وان الأبعاد المعتمدة في هذا البحث خصصت كابعاد مناسبة لمجال التعليم وهذا يشير إلى ضعف ايمان او افادة الادارات من مشاركة الموارد البشرية ، وتنوعها ، وضعف الاهتمام بالمقارنات مع الكليات المناظرة بما يتعلق بالنتائج التي تركز على القيادة والحاكمية والجوانب المالية والسوقية ، اتضح ذلك من خلال حصول هذه الأبعاد على مراتب متدنية وفقاً للتحليل العملي .
- ٨ . وجود تأثير معنوي لصناع المعرفة بأبعاده في الاداء المتميز في حال ايلاء الأبعاد الأساسية للمتغيرين الاهتمام المطلوب ووضعها ضمن اولويات التطبيق الميداني الدقيق في الحاضر والمستقبل.
- ٩ . وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز في حال تعزيز هذه الاستراتيجيات بما يحقق مستلزماتها الضرورية مستقبلاً .

١٠. وجود تأثير معنوي لصنّاع المعرفة و استراتيجيات ادارة الموهبة مجتمعين في الاداء المتميز في ظل الاهتمام المستمر بالجوانب الفرعية الخاصة بهما كافة التي سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من نتائج الاداء الجامعي المتميز على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

المطلب الثاني : التوصيات

في ضوء ما تقدم يمكن عرض مجموعة من التوصيات وكالاتي :

١. ضرورة تبني مجالس الكليات في جامعات الفرات الاوسط والجامعات العراقية بشكل عام لمضامين الفكر الإداري فيما يتعلق بصنّاع المعرفة و استراتيجيات ادارة الموهبة والاداء المتميز وتعميقها في نفوس زملائهم ، ويتحقق ذلك من خلال :
 - أ. التعاون مع المختصين والخبراء لألقاء المحاضرات العلمية بهدف تهيئة اعضاء الهيئة التدريسية معرفياً تمهيداً للاستفادة منها في الواقع الميداني.
 - ب. السعي إلى تنظيم الندوات والحلقات النقاشية فيما يتعلق بأبعاد صنّاع المعرفة و استراتيجيات ادارة الموهبة بهدف زيادة معرفة الاعضاء بتفاصيلها وتدعيم خبرتهم في هذا المجال.
 - ج. تشجيع اعضاء الهيئة التدريسية على اعداد الابحاث والدراسات التي تهدف إلى تطوير أبعاد صنّاع المعرفة و استراتيجيات ادارة الموهبة بهدف تحقيق الاداء الجامعي المتميز وبصورة مستمرة.
 - د. ضرورة التركيز على البرامج التدريبية كماً ونوعاً وبما يتلائم مع حاجة الجامعات الفعلية لتدعيم جهود اعضاء الهيئة التدريسية و اكسابهم مهارات تنمي قدراتهم في تطبيق أبعاد صنّاع المعرفة والاهتمام الواسع باستراتيجيات ادارة الموهبة وذلك من خلال التخطيط الموجه للأحتياجات التدريبية وتوفير مستلزمات التدريب واعداد البرامج وتوثيقها.
١. الاهتمام الواسع بأبعاد صنّاع المعرفة و استراتيجيات ادارة الموهبة على حدٍ سواء لما لها من تأثير مباشر في ابعاد الاداء المتميز وليس الاهتمام بعنصر على حساب الاخر ، ويتحقق ذلك من خلال :
 - أ. تعزيز وتدعيم المهارات التكنولوجية لاعضاء الهيئة التدريسية كونها من المستلزمات الضرورية لتكامل الشخصية العلمية لكل عضو فضلاً عن ضرورة الاهتمام بامتلاك الاعضاء القدرات التنظيمية في ادارة الاعمال وامكانات التعامل مع البشر التي سيكون لها اثر ايجابي في تعزيز الثقة المتميزة في نفوس الاعضاء
 - ب. ضرورة سعي الادارات إلى استقطاب المواهب النادرة التي يكون لها الاثر المباشر في تحقيق الاداء المتميز ، واختيار المناسب منهم في ضوء الحاجة المطلوبة لهذه المواهب والسعي إلى تطويرهم من خلال توفير المستلزمات الضرورية لذلك والاحتفاظ بهم عن طريق تحفيزهم بما يتلائم مع ما يمتلكونه من موهبة ومعرفة ذات تأثير كبير في اداء الكليات المتميز .
 ٢. السعي إلى تعظيم مستويات الاداء المتحققة والوصول بها إلى التميز من خلال التركيز على الموارد البشرية والاستفادة من تنوعهم والتركيز على الجوانب المالية والسوقية فضلاً عن الاهتمام بالقضايا الخاصة بالقيادة والحاكمية .
 ٣. ضرورة وضع منهجية علمية واضحة المعالم للمحافظة على المواهب المتوافرة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:
 - أ. توفير المبالغ المادية المناسبة سواء كانت مرتبات شهرية او حوافز متنوعة .
 - ب. توفير المناخ الملائم للعمل خاصة ما يتعلق بطبيعة العلاقات مع الزملاء والقيادة .
 - ج. توفير المستلزمات الضرورية خاصة ما علق بالأثاث والاجهزة والادوات المطلوبة للعمل .
 - د. السعي إلى تطوير المواهب بالتعاون مع المنظمات الدولية المتخصصة .

- هـ . التعامل مع المواهب باحترام تام وتقدير منقطع النظير ليشعروا باهميتهم فضلاً عن المحافظة على مكانتهم بصورة مرموقة امام زملاء العمل والمجتمع .
- ٤ .تعزيز ثقافة التعاون المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية وتشجيعهم على نشر أفكارهم ومعارفهم الجديدة لتعميم الافادة من الجوانب الايجابية فيها ومعالجة الجوانب السلبية إن وجدت .
- ٥ .ارساء قيم التفاعل الاجتماعي ودعم اواصر العلاقات التشاركية بين اعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق الاثر الايجابي على ابعاد الاداء المتميز خاصة ما يتعلق بالتركيز على القيادة والحاكمية والموارد البشرية والعمليات المالية والسوقية .
- ٦ .توفير المناخ المناسب وبيئة العمل الداعمة التي تعزز ثقة أعضاء الهيئة التدريسية بأنفسهم لما لذلك من اثر كبير في تكامل معتقدات ومشاعر الاعضاء مع سلوكياتهم الادارية المطبقة في العمل وتعميق الفهم المشترك فيما بينهم وبالتالي يمكن مواجهة مجمل المشكلات التي تعيق عملية تطوير وتحسين الاداء الجامعي المتميز بابعاده .
- قائمة المصادر

- 1.Arthure . M ، Defillippi. R & Lindsay. V ، (2008) ، " On Being a Knowledge Worker " Organizational Dynamics، Vol. 37، No. 4، pp. 365-377
- 2.Ashton . C & Morton . L (2005) "Managing talent for Competitive advantage : Taking a systemic approach to talent management"، strategic Human Resource review، Vol.4،Issue 5، July/August.
- 3.Bagdoniene . L ، Kazakeviciut . A & Zilione . R (2012) " Innovativeness of Knowledge Intensive Business Services as a Factor for Productivity " www.academia.edu.
- 4.Baldrige Performance excellence prodran ، (2011 -2012) " Education Criteria for Performance Excellence " ، P. 5 . www.Quality.nest.gov.
- 5.Bhatnagar، Jyotsna، " Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention" Emerald Group Publishing Limited، Employee Relations Vol. 29، No. 6، 2007
- 6.Bigliardi . B ، Ivo Dormio . A ، Galati . F ، Schiuma . G ، (2012) ، " The Impact of Organizational Culture on the Job Satisfaction of Knowledge Workers " ، journal of information and knowledge management systems.Vol.42No.1،pp.36-51.
- 7.Bjorkman . I ، Ehrnrooth . M ، Makela . K ، Smale . A & Sumeluis . J (2013) " Talent or not ? Employee Reactions to Talent Identification " Human Resource Management ، March - April Vol. 52، No. 2. Pp. 195-214 .
- 8.Brown .D (2006) " Implementing a High Performance Work System " .
- 9.Burbach . Ralf & Royle، Tony، "Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation"، Emerald Group Publishing Limited، Personnel Review، Vol. 39، No. 4، 2010.

10. Canavan . D ، Scott . P & Mangematin . V (2013) " Creative professional service firms aligning strategy and talent " Journal of Business Strategy ، VOL. 34 ، NO. 3 ، pp. 24-32 .
11. Cao . H & Li . Y (2010) ، " The Research of Knowledge Workers' Competencies Based on EEG Experiment of Mental Operations " iBusiness ، (2) : PP . 51-56
12. Chen . Y ، (2010) " Career Success of Knowledge Workers: The Effects of Perceived Organizational Support and Person-Job Fit " iBusiness ، (2)، P.389-394
13. Collings، D. and Mellahi، K.، "Strategic talent management: a review and research agenda"، Human Resource Management Review، Vol. 19 No. 4، 2009.
14. Corsello . J (2012) " Maximizing talent management through the cloud " Human Resource Management International Digest " VOL. 20 NO. 4 2012، pp. 27-30 .
15. Darchen . S & Tremblay . D ، (2010) " What Attracts and Retains Knowledge Workers/Students : The Quality of Place or Career Opportunities ? The Cases of Montreal and Ottawa " Cities ، (27) PP . 225-233
16. Darr . A & Israel . H (2003) " Control and Autonomy among Knowledge Workers : an Employee Perspective " Employee Relations Vol. 25 No. 1، pp. 31-41 .
17. De Cenzo، David، et al.، (2010) "Human Resource Management : International Student Version " 10th Edition، John Wiley& Sons،Asia.،
18. Dery. S (2013) " Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness"، Journal of World Business، Vol. 45 No. 2.
19. De-Sousa . M & Dierendonck . D (2010) " Knowledge Workers، Servant Leadership and the Search for Meaning in Knowledge - Driven Organizations_" ON The Horizon ، VOL. 18 NO. 3. pp. 230-239.
20. Dessler ، Gary (2011) "A Framework for Human Resource Management" 6th Edition ، International Edition ، Pearson ، New Jersey .
21. De Weall . A (2008) " The Secret of High Performance Organizations " European School of Management ، Management Online Review .
22. Ehin . C ، (2008) " Un-managing knowledge workers " Journal of Intellectual Capital ، Vol. 9 No. 3 ، pp. 337-350 .
23. Fenwick . T (2007) " Knowledge workers in the in-between: network identities " Journal of Organizational Change Management ، Vol. 20 No. 4، pp. 509-524.
24. Gonzalez . A & Fernande . D (2004) " Knowledge Management : Challenges Solutions and Technologies Pearson " Prentice - Hall ، New Jersey.

- Harte . Charmine, et al.(2007) "Human Resource Management : Transforming Theory into Innovative Practice" ، Pearson Prentice Hall ، Australia ،
- 25.Haskins . D & Shafeer . H (2010) " Aligning talent management with approaches to equality and diversity : Challenges for UK public sector managers" Emerald Group Publishing Limited, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal Vol. 29 ، No. 5.
- 26.Hertz . R (2012) " Integrating leadership development and succession planning best practices" ، Journal of Management Development, Vol. 26 No. 3
- 27.Holden . N & Vaiman . V (2013) " Talent management in Russia : not so much war for talent as wariness of talent " critical perspectives on international business Vol. 9 No. 1/2, 2013 pp. 129–146 .
- 28.Hooff . B & Ridder . J " Knowing What to Manage The Development and Application of Knowledge Management Scan " www.vanderhooff.com
- 29.Hughes . ، Julia Christensen & Rog, Evelina (2008) "Talent management : A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No. 7 .
- 30.Kamar . H & Raghavendran . S (2013) " Not by money alone : the emotional wallet and talent management " Journal of Business Strategy . VOL. 34 NO. pp. 16–23.
- 31.Kehinde . J (2012) " Talent Management : Effect on Organizational Performance " Vol. 4, No. 2 Journal of Management Research
- 32– Kelly . G ، Mastroeni . M ، Conway . E ، Monks . K ، Truss . K ، Flood . P & Hannon . E ، (2011) " Combining diverse knowledge : knowledge workers experience of specialist and generalist roles " Personnel Review,Vol. 40 No. 5 ، pp. 607–624 .
- 33.Klett . F & Wang . M (2013) " Knowledge Management & E–Learning " International Journal, Vol.5, No.1.PP. 1–10 .
- 34.Kotler . P (2003) " Marketing Management " ، 11th Ed ، Prentice Hall– New Jersey.
- Lau . E & Lew . V (2011) "Empowerment and Job Characteristics of Knowledge Workers : The Case of Hong Kong Construction Industry " Procs 27th Annual ، ARCOM Conference, P. 545–554.
- 35.Lewis . Robert E.، & Heckman, Robert J.، (2006) "Talent management: A critical review", Human Resource Management Review 16 . available at : www.socscinet.com/bam/humres
- Mallett . O & Wapshott . R ، (2012) " Mediating ambiguity: Narrative identity and knowledge workers " Scandinavian Journal of Management ، 28 ، 16–26 .

36. Margaryan . A ، Milligan . C & Littlejohn . A ، (2011) ، " Validation of Davenport's classification structure of knowledge-intensive processes " Journal of Knowledge Management ، VOL. 15 NO. 4، pp. 568-581.
37. Martins . K ، Hesing . P & Vorbeck . J " Knowledge Management – Best Practice in Europe " Spring ، 2001
38. Mattel . M ، Rakoczi . A & Abrudan . M (2012) " Talent Management – Case Study on Determining the Collective Pool of Talent " International Conference " Risk، in Contemporary Economy " XIIIth Edition ، Galati، Romania، PP. 189-194
39. McAusland . C & Kuhn . P (2011) " Bidding for brains: Intellectual property ، rights and the international migration of knowledge workers " Journal of ،Development Economics ، PP. 77-87
40. McKenna . Eugene ، & Beech، Nic ، (2008) "Human Resource Management : A Concise Analysis" 2nd Edition، Financial Times Prentice Hall، England،
- Nair . N & Vohra . N (2010)"An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers " Management Decision ،Vol . 48، No . 4 ، pp . 600-615.
41. Najafi . A (2012) " Knowledge Worker Productivity Measurement Using Fuzzy Analytical Network Process (FANP)"Scientific Research،Vol.7(31)،p.2754-2769
- Newhall . S (2012) " A global approach to talent management High-quality leaders are the key to competitive advantage " Human Resource Management International Digest ، VOL. 20 NO. 6 2012، pp. 31-34 .
42. Nicole . Y (2005) " Qualities a High Performance Organization " www.opti-solutins.com
- Nillson . Staffan، & Ellström، Per-Erik، (2012)"Employability and talent management: challenges for HRD practices"، Emerald Group Publishing Limited، European Journal of Training and Development، Vol. 36 No.1
43. Noe . Raymond et al،.(2008) "Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 6th Edition، McGraw-Hill Irwin، New York .
44. O'Donohue . W ، Sheehan . C ، Hecker . R & Holland .P(2007)" The psychological contract of knowledge workers " Journal of Knowledge Management ، VOL. 11 ، NO. 2، pp. 73-82 .
45. Patil . S (2013) " Talent management & Retention " Sandip Institute of Technology ، Research Centre & Nasik VOL 2 ، NO 1. PP.34-40
46. Phillips . Deborah R.& Roper، Kathy O. (2009) " A framework for talent management in real estate" Emerald Group Publishing Limited، Journal of Corporate Real Estate Vol. 11 ، No. 1 .
47. Purcell . J & Hutchinson، S، (2007)"Front line managers as agents in the HRM Performance causal chain : theory، analysis and evidence"، Human Resource Management Journal Vol. 17، No. 1 .

- 48.Qui . W & Bae . A (2013) " Talent show : Training workers for a high–tech world " HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST " ، VOL. 21 NO. 3 2013، pp. 22–25.
- 49.Ross . S (2013) " How definitions of talent suppress talent management " Industrial and Commercial Training . VOL. 45 NO. 3 2013، pp. 166–170 .
- 50.Scholes . C (2007) " Fundamentals Dimensions of Knowledge Workers : The Concepts ، Types ، and Role " Knowledge – Based Systems ، 12 ، PP . 26 – 36.
- Scott.P (2005) " Knowledge Workers : Social، Task and Semantic Network Analysis " Corporate Communications :An International Journal Vol.10No.3،pp. 257–277
- 51.Sheehan . Maura، (2012) " Developing managerial talent : Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs)" Emerald Group Publishing Limited، European Journal of Training and Development Vol. 36، No. 1 .
- 52.Siikaniemi . Lena، (2012) "Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework"، Emerald Group Publishing Limited، European Journal of Training and Development، Vol. 36 No. 1 .
- 53.Sikyr . M (2013) " Best Practices in Human Resource Management : The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness" Central European Business Review Research Papers ، VOLUME 2، NUMBER 1.
- 54.Thomas . C (2013) " Aiming for the stars can bring an organization down to earth Affordable talent management may mean making the most of what you have" Human Resourc Management International Digest ،VOL.21 NO.1،pp. 28–30 .
- 55.Ushrew . E (2008) " Holistic Role of Knowledge Workers in the Performance " Employee Relations Vol. 25 No. 1، pp. 219–230 .
- Vaiman . V ، Scullion ، H & Collings . D (2012) " Talent management decision making " Management Decision ، Vol. 50 No. 5، pp. 925–941 .
- 56.Venkateswaran . N (2012) " Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies " International Journal of Management، Economics and Social Sciences Vol. 1(2)، pp. 33 – 41.
- 57.Wang .Y،Zhu.Z & Cong .Q (2008)"An Analysis on the Knowledge Workers' Turnover A Psychological Contract Perspective " International Journal of Business:and Management Vol. 3، No. 3 ، PP . 62–64
- 58.Wang . W (2012) " Research on the Impaction of Knowledge workers Psychological Contract on Organizational Citizenship Behaviors " ، Thesis of China .
- Wang . Z ، Qie . L ، Yuan . L ، Zhang . W ، Hu . X & Huang . Y (2013) " Functional N–doped interconnected carbon nanofibers as an anode material for sodiumion storage with excellent performance " CA R B O N 5 5 ، PP. 328–334 .

59. Warren . P ، Thurlow . L ، Ghani . R ، Probst . K ، Jentsch.E&Ermolayev.V(2009) "ACTIVE – Enabling the Knowledge – Powered Enterprise : Semantic Technology for Knowledge Worker Productivity " Business Process Management Journal ، Vol . 11 Iss : 1 PP . 1 – 7 .
60. Wu . J (2008) ، " On the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers " Modern Applied Science ، Vol. 2، No. 2 ، PP . 51–53 .
61. Yigitcanlar . T ، Baum . S & Horton . S ، (2007)" Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities " Journal of Knowledge Management ، VOL. 11 NO. 5، pp. 6–17 .