

إدارة الموهبة وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمة (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء
وأساتذة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء)

م.م. أحمد عبد الله أمانة أشمري

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

أن الهدف من هذا البحث إلى تحديد أثر إدارة الموهبة في الأداء العالي بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد عمليات إدارة الموهبة (الاستقطاب والاختيار والتطوير والمحافظة) استناداً إلى (Phillips,2009:10) واعتماد أبعاد الأداء العالي (جودة الإدارة و الانفتاح والتوجه الفعال و الالتزام طويل الأمد و التحسين المستمر و جودة قوى العمل) بالاستناد إلى (DeWell,2012:7)، حيث تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانته شملت (30) فرداً من الكلية، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman) واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات ، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن إدارة الموهبة دوراً فاعلاً في نمو المنظمات وتنافسها من خلال تحقيق الأداء العالي الذي يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها :

- التركيز على ممارسة عمليات إدارة الموهبة في الكلية بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم بالتنوع الثقافي .
- تعزيز الموارد والإمكانات البشرية على كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تقليدها .
- المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى العاملين بشكل يمكنها من تحقيق الأداء العالي .

Abstract

This Research aimed at determining the influence of Talent Management on the High Performance of Iraqi Organizations. For this purpose the researcher has depended on the processes of Talent Management (Recruitment, Selecting, Development, and Retention) according to(Phillips,2009:10).The dimensions of High Performance (Management

Quality, Openness and Action–Orientation, Long–term Orientation, Continuous Improvement and Renewal, Quality of Employees) that have been used are according to (DeWell,2012:3) . College of Administration and Economic of Karbala university has been chosen to verify this Research via questionnaire used (30) individuals of the managers of the college , in addition to personal interviews. The Spearman connection factor , and the (t) test to recognize the identity of this relation, and the (f) test to determine the identity of the regression equation , also the (R2) has been used to explain the degree of the influence of the independent variable in the dependent variable . Some of the most important conclusions the study arrived at are that Talent Management have a significant impact in the growth and competition of organizations through achieving High Performance of the college that to achieve strategic succeeded .The study has been concluded with a number of recommendations ,some of which are :

- Focusing on the practice of the process of Talent Management in the college in a wider scope in the light of Iraqi environment which is characterized by culture diversity.
- Consolidating the human resources and capabilities on all levels in a way that competitors find difficult to Imitable.
- Keeping a high level of skills and knowledge , and increasing the staff's expertise in a way that the achieve High Performance.

المقدمة

تعدُّ الموارد البشرية في أي منظمة العمود الفقري لها ، والذي يوصلها إلى تحقيق أهدافها وفي جميع المستويات ، وفي ظل التطورات الحاصلة في مختلف المجالات حول المنظمة أصبح من الضروري أن تمتلك موارد بشرية ليست فقط ذات خبرة وتجربة ومهارة وقابليات تمكنها من أداء مهماتها على أكمل وجه ، وإنما أصبح من الواجب امتلاك موارد بشرية موهوبة بدرجة كافية تمكنها من الإبداع والابتكار والتجديد التي تصب جميعها في التغلب على معوقات عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة لتحصل على التفوق والحصول على أكثر من ميزة تنافسية في ذلك السوق ، والذي لا يتحقق إلا من خلال الأداء العالي الذي يتولد من خلال ما تمتلكه المنظمات من أفراد موهوبين يحققون الأفضل من خلال ما يؤديه في

منظمتهم التي بدورها تنجز أهدافها وأهدافهم ، فالأفراد الموهوبين وبما يمتلكونه من موهبة يحققون لمنظمتهم مستويات عالية من الأداء الذي يؤدي الى تميز كبير في مجال عمل المنظمة مقارنةً بنظيراتها . مما سبق يتبين أهمية إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة (الاستقطاب ، الاختيار ، التطوير ، المحافظة) للأفراد ذوي المواهب التي تحقق للمنظمة مستويات أداء عالية تقاس من خلال (جودة الإدارة ، الانفتاح والتوجه الفعال ، الالتزام طويل الأمد ، التحسين المستمر ، جودة قوى العمل) .

وقد تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء لتطبيق الجانب الميداني للبحث؛ كونها حصلت على المرتبة الثانية في تقييم الأداء على كليات الإدارة والاقتصاد، المناظرة في جامعات العراق من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وذلك لما تمتلكه من أساتذة ومدراء موهوبين قادرين على تحقيق مستويات عالية من الأداء مما مكنها من الحصول على المرتبة الثانية في تقييم الأداء.

ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث وكالاتي :-

- المبحث الأول : منهجية البحث .
- المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث (إدارة الموهبة والأداء العالي) .
- المبحث الثالث : الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث وتحليلها.
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث .

المبحث الأول

منهجية البحث Study Methodology

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

أولاً : مشكلة البحث

تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي :

((هل تدرك الكلية عينة البحث أهمية إدارة الموهبة في تحقيق الأداء العالي في ظل بيئة متنوعة ثقافياً واجتماعياً؟))

ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:-

• هل يتم استخدام عمليات إدارة الموهبة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء بشكل يساهم في تعزيز الأداء العالي ؟

• هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة الموهبة والأداء العالي ؟

• هل يوجد تأثير لإدارة الموهبة في الأداء العالي ؟

ثانياً : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كونه يحاكي واجهة من مؤسسات التعليم العالي في بلدنا العزيز الذي يتجه نحو مواكبة المنظمات التعليمية العالمية ويتمثل ذلك بكلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء ، التي حصلت على المرتبة الثانية على مستوى العراق في تقييم الأداء من قبل وزارة العليم العالي والبحث العلمي ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث

- إنه سلط الضوء على دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء العالي في الكلية ، وما يسهم في تطوير الموارد البشرية في الكلية والمتمثلة بأساتذتها و مدرائها.
- التعرف على إمكانات وقدرات الكلية عينة البحث في المجال العلمي والبشري بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي داخل الكلية للتعرف على الاسباب التي مكنتها على الحصول على مرتبة متقدمة في الاداء .
- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين إدارة الموهبة والأداء العالي، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها و استراتيجياتها .

ثالثا : أهداف البحث

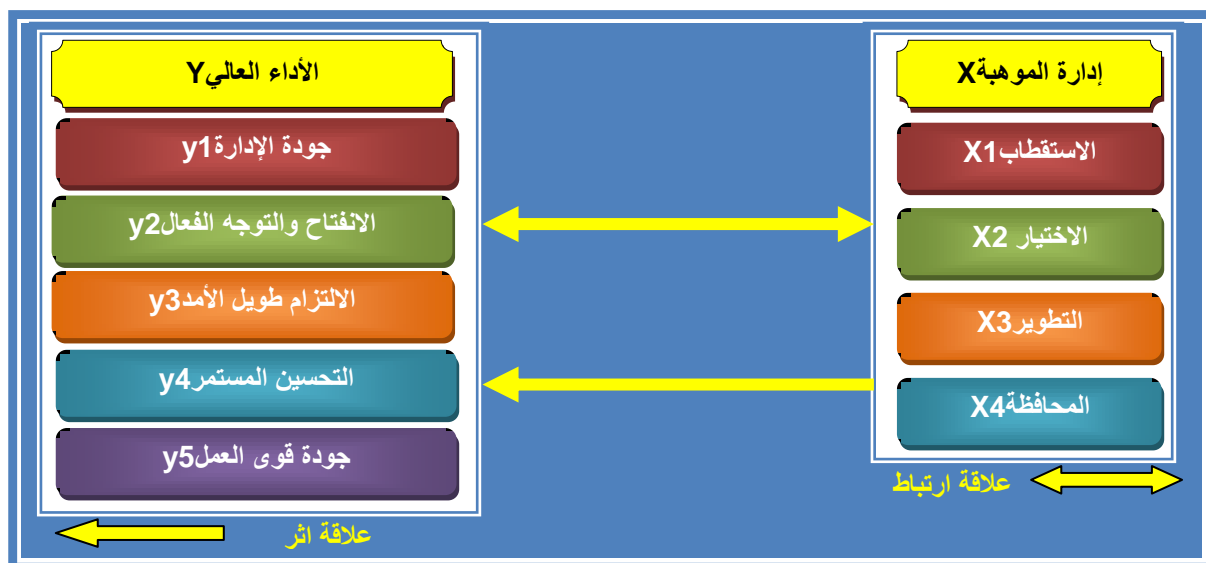
يهدف البحث إلى معرفة اثر إدارة الموهبة في تحقيق الأداء العالي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء من خلال الأهداف الفرعية الآتية :-

- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .
- ب- تحليل العلاقة بين إدارة الموهبة والأداء العالي في الكلية.
- ت- اختبار أثر إدارة الموهبة ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء العالي في الكلية و تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

رابعا : مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر إدارة الموهبة في الأداء العالي والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية :

1. المتغير المستقل (X) (Independent Variable) : ويتمثل بإدارة الموهبة و أبعاده المتمثلة بـ (الاستقطاب، الاختيار، التطوير ، المحافظة) .
2. المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable) : ويتمثل بالأداء العالي بأبعاده المتمثلة بـ (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال ،الالتزام طويل الأمد ، التحسين المستمر ، جودة قوى العمل) . ومثلما يبينها شكل (1)



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامسا : فرضيات البحث

انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة والأداء العالي بأبعاده،

وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والأداء العالي بأبعاده.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختيار والأداء العالي بأبعاده.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطوير والأداء العالي بأبعاده.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحافظة والأداء العالي بأبعاده.

2. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في الأداء العالي، وقد انبثقت عنها

الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقطاب في الأداء العالي .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاختيار في الأداء العالي .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير في الأداء العالي .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمحافظة في الأداء العالي .

سادسا : حدود البحث

1- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث بكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها لما تمتلكه من إمكانات وقدرات وطرائق وأساليب علمية متفوقة وبما تتمتع به من كفاءة أساتذتها ومدرائها وقابلياتهم مكتنهما من الحصول على المرتبة الثانية في تقييم الأداء في قطاع مهم في البلد .

2- الحدود الزمنية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2013/ 2/1 م ولغاية 2013 /4/6 م .

3- الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة (30) تدريسي وموظف بمنصب عميد ومعاون عميد ورئيس قسم ومقرر قسم ومدير شعبة ووحدة في الكلية عينة البحث .

سابعا : أدوات البحث

من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

1- أدوات الإطار النظري : وتمثلت بالكتب والرسائل والأطاريح والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للإنترنت.

2- أدوات الإطار الميداني:تم اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :- المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .

ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي

تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالاتي :-

أ. معامل الارتباط البسيط : أستعمل في قياس قوة العلاقة بين متغيرين .

ب. معامل الانحدار الخطي البسيط : أستعمل لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .

ج. معامل التفسير (R^2) : أستعمل لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد .

د. اختبار (t) : أستعمل لاختبار معنوية علاقات الارتباط .

هـ. اختبار (F) : أستعمل لاختبار معنوية علاقات التأثير .

و. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات .

المبحث الثاني

الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لإدارة الموهبة من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ (الاستقطاب ، الاختيار، التوظيف ، التطوير، المحافظة) والإطار النظري للأداء العالي من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ (جودة الإدارة ، الانفتاح والتوجه الفعال ، الالتزام طويل الأمد ، التحسين المستمر ، جودة قوى العمل) وكالاتي :-

أولاً : إدارة الموهبة Talent Management

1. المفهوم والأهمية

تشير الموهبة إلى العاملين في وظائف مهمة والذين يعدون الأساس في نجاح هذه الوظائف للمنظمة وهم من يصنعون الفرق في الأداء التنظيمي، ويمكن تصنيف مفهوم الموهبة إلى منظورين هما (العام و أخصري) ، فالمنظور العام يرى إن كل شخص يمتلك موهبة معينة لأن كل فرد في المنظمة الناجحة لديه دوراً يلعبه ومساهمة يتشارك بها في نجاح الأعمال ، أما المنظور أخصري فيرى انه من غير الممكن أن نطلق على كل فرد في المنظمة بأنه موهوب ، لأن العاملين الموهوبين يتميزون عن غيرهم من ناحية أدائهم وإمكاناتهم ومقدراتهم الحالية والماضية ، وهذا المفهوم يقيس الموهبة من خلال ثلاثة متغيرات هي الأداء والإمكانات والمقدرات ، والمنظمة لا يمكن أن تعامل كل العاملين بشكل متساوٍ دون تقسيمهم ، لان ذلك يسبب كلف عالية غير ضرورية في الاستقطاب والتعيين والتدريب والتعويضات ، لذلك فاعتماد هذه المتغيرات الثلاثة يمكن أن تستثمر المنظمة مواردها النادرة في المواهب الواعدة . (Ingham,2006:20-23;Zhang&Bright,2012:148)

وقد بين (Ashton&Morton,2005:28-31) بأن إدارة الموهبة مدخل استراتيجي للموارد البشرية وتخطيط الأعمال، وتعد مسلكاً جديداً للفاعلية التنظيمية فهي أكثر من لغة جديدة لتفسير أعمال إدارة الموارد البشرية القديمة ، أو إنها فقط تفكير عميق جديد لممارسي الموارد البشرية والمدراء ، فإنه أصبح ذا أهمية استراتيجية للمنظمات . ويرى (Blass,2007:2) إن إدارة الموهبة يمكن تعريفها بأنها الإدارة، العملية، الفرص التي تصنع ما يمكن للعاملين في المنظمة ليعتبروا موهوبين . وأوضح (Cappelli,2008:1) إن إدارة الموهبة يمكن تعريفها كعملية من خلال توقعات العاملين ومقابلتها مع احتياجاتهم لرأس المال البشري . ويعتقد كلا من (Garrow&Hirsh,2009:1) إن فكرة إدارة الموهبة جاءت من مصادر متعددة ، ان مدراء وخبراء الموارد البشرية يشعرون انه من الواجب إن يعملوا الكثير في مجال تطوير العاملين للتصدي للمستقبل، إن إدارة الموهبة صممت لهذا الغرض فقط وذلك لتعطي للمنظمة نقاط قوة من خلال استثمار

وتطوير عاملها ، مع إمكانية وصفها بالطريقة النظامية لاستقطاب ، تحديد ، تطوير ، احتفاظ وانتشار الأشخاص مع مكانة عالية لكي تعطي قيمة مميزة للمنظمة.

وبين كلاً من (Colling&Mellshi,2009:309;Trarque&Schuler,2010:123;Makela et al.,2010:135) إن إدارة الموهبة يمكن تعريفها من خلال المصطلحات السلوكية المتخصصة ، أو من نوعية المنظمة كأساس لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية من خلال الاستثمار في إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية وفي النتيجة زيادة مستويات رأس المال البشري للمنظمة.

وعرفها (Burbach&Royle,2010:415) بأنها نموذج للإدارة الشخصية التي تركز على مهارات وقابليات للعاملين الحاليين مما يعزز قواعد الإدارة العليا، كما إنها تقدر كم العاملين المساهمين في صناعة النجاح للمنظمة. ويرى (Sphr&Mondy,2010:103) إن إدارة الموهبة هي عملية توقع احتياجات قوى العمل في المنظمة ، إدارة العاملين الحاليين ، استقطاب العاملين ذوي المهارات العالية وتكاملهم وتطويرهم ليحققوا الحد الأعلى من الإنتاجية لقوى العمل. وبين (Khatri,etal.,2010:39) إن إدارة الموهبة تشير أيضاً إلى مصطلح إدارة رأس المال البشري فهي عملية توظيف ، إدارة ، تقييم ، تطوير والاحتفاظ بالموارد (العاملين) الأكثر أهمية للمنظمة ، وبذلك يمكن إن تكون نظام معلوماتي للموارد البشرية التي تعد الأساس في صناعة القرارات التي تدعم أهدافها الاستراتيجية لكي تكون متفوقة وناجحة. وأوضح (Dessler,2011:207) إن إدارة الموهبة هي عملية أتمته من البداية إلى النهاية تبدأ من التخطيط ، التوظيف ، التطوير ، الإدارة ومكافئة العاملين على طول المنظمة. ومن حيث الأهمية يرى (Bhatnagar,2007:640) إن إدارة الموهبة من أسرع الطرق للحصول على أسبقية أعلى من المنظمات المختلفة حول العالم ، إن إدارة الموهبة صممت في الأصل لتحسين عمليات التوظيف وتطوير العاملين مع المهارات المطلوبة واستعدادها لمقابلة الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية ، إن إدارة الموهبة أقرب ما تكون إلى واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تستخدمها ستراتيجياً في المنظمة.

في حين بين (Chuai,etal.,2008:902-905) إدارة الموهبة بأنها فقط عبارة عن تشكيلة من الأفكار القديمة قد تم إعادة تغليفها في هيئة أو تنسيق جديد ، وتكون في صراع متواصل مع وظيفة إدارة الموارد البشرية لتحسين ثقتها ومكانتها داخل المنظمة ، ومن جهة أخرى إدارة الموهبة تتفق مع إدارة الموارد البشرية بأنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إن هذا المعنى مهم لتكامل الأشخاص الممارسين مع الأهداف التنظيمية بضمنها التطوير المتنوع ومن أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وعليها أن تكون متأكدة إن هؤلاء الأشخاص وتلك المواقع في تطابق أو انسجام كبيرين ، كما إنها تؤكد على إن عرض الموهبة متوقف مع الشخص المناسب مع العمل المناسب في الوقت المناسب بالاعتماد على الأهداف الاستراتيجية للعمل كما يمكن لإدارة الموهبة أن تحصل على الشخص المناسب في المواقع المناسبة في البيئة

المناسبة مع المدير المناسب لتتمكن من تعظيم الأداء ، كما يمكن توصيفها بأنها عملية استقطاب وتوظيف ومحافظة على مواهب العاملين مع كونها عملية مستمرة للتوظيف الخارجي والاختيار والتطوير الداخلي والمحافظة على العاملين. ويرى (Johns,2008:1) إن إدارة الموهبة هي أكثر من كونها استقطاب واحتفاظ بالموهبة فحسب إنما تدرس وتطورها وتنفذ سلسلة من مبادرات الموارد البشرية والتي تبحث حول كيفية مطابقتها مع إدارة الموهبة التي تمارس في أقسام المنظمة ، إن بناء وتعزيز مكانة العاملين ليس فقط فيه فائدة للعاملين وإنما كذلك سوف يدعم المنظمة في مقابلة أهدافها مع غاياتها بينما تركز على زيادة تفوقها في الخدمات العامة. وأكد (Noe,etal.,2008:22) إن إدارة الموهبة تتضمن استقطاب ، احتفاظ ، تطوير وتحفيز المدراء والعاملين ذوي المهارات العالية، إن تطوير العاملين الحاليين لغرض تعزيز مكانتهم الإدارية بينما استقطاب والاحتفاظ بالمدراء في المستويات العليا في مكانتهم القيادية.

وأوضح (Cappelli,2008:74) إن القادة يحتاجون إلى تحديد واستثمار المواهب القياسية والتي تبني قاعدة للنمو الناجح واكتساب الفرص الجديدة. كما بين (Hughes&Rog,2008:746) ان أهمية إدارة الموهبة تتبع على الأقل من سببين رئيسيين ، وإن الالتزام بهاذين السببين أصبح من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة وهما:-

- إن إدارة الموهبة الفاعلة تضمن نجاح المنظمات في اكتساب والحفاظ على المواهب الضرورية .
- السبب الثاني مرتبط بمدى التزام الإدارة بهؤلاء العاملين .

ويعتقد كلاً من (Colling&Mellshi,2009:305;Lewis&Heckmsn,2006:145) إن اتساع

العولمة وزيادة المنافسة جعل المنظمات العالمية الكبيرة تميز وتدرك المعرفة والمهارات والقابليات لدى العاملين التي تمثل المصدر الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية . وبين (Armstrong,2009:390) إن إدارة الموهبة تستخدم نظام تكاملي من الأنشطة لتتأكد إن المنظمة تستقطب وتحافظ وتحفز وتطور مواهب الأشخاص التي تحتاجها في الوقت الحاضر أو في المستقبل والهدف هو تأمين تدفق الموهبة لتحفظ في حساباتها إن الموهبة مورداً أساسياً للمنظمة . وأكد ذلك (Hoglund,2012:126) فإنه يرى إن إدارة الموهبة تمثل مصدراً أساسياً للحصول على الميزة التنافسية من خلال الحصول على الأشخاص المناسبين مع المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة. واتفق

(Brudreu&Ramstad,2007;Cappelli,2008;Ready&Conger,2007)

(Sheehan,2012:67) إن هذا التصاعد أدى لبروز إدارة الموهبة كموضوع استراتيجي أساسي وأصبح

التحليل الواقعي مؤخراً يركز على الارتباط بين إدارة الموهبة ودعمها للمدراء. بينما يرى كلاً من

(Groves,2007:202;Guthridge&Komm,2008:11;

Ringo,etal.,2010:1;Sheehan,2012:67) إن إدارة الموهبة تبحث في عدد مهم من القضايا

الخاصة بالموارد البشرية وتتضمن تطوير الاستراتيجية، التوظيف ، الاختيار ،تحديد فجوة الموهبة ، التعليم

،التخطيط المستمر ،تطوير الموارد البشرية للمنظمة، التعلم التنظيمي والتي بدورها تعطي قيمة كبيرة للمنظمة وبالتالي تصبح مصدراً للميزة التنافسية ، إن إدارة الموهبة مرتبطة بالعوامل الداخلية بنوعها الجسدية والفكرية والتي تعتبر مصادر للميزة التنافسية ،إن ارتكاز مفهوم إدارة الموهبة مرتبط مع المواقع الأساسية في المنظمة والتي تسهم بعدة أشكال في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة خصوصاً على المستوى العالمي. وأكد (Beechler&Woodward,2009:274;Hartmann et al.,2010:170;Scullion et al.,2010:106) انه منذ ابتكر مستشارو ماكنزي مقولتهم الشهيرة (حرب الموهبة) في أواخر 1990 أصبحت إدارة الموهبة نشاطاً إدارياً مهماً.

ويرى (Stewart&Harte,2010:511) بأن النجاح التنظيمي هو التقييم الأكثر فاعلية لإداره الموهبة . وهذا ما أكده كلاً من (McKenna&Beech,2008:158-159) إن الخصائص المميزة لنجاح المنظمات هو مقدرتها على الفوز بحرب الموهبة ،وقد بينا إن هناك أربعة عوامل تجعل إدارة الموهبة تصلح القواعد التنظيمية وتطابقها مع الأشخاص وهي :

- التوظيف والاختيار والذين يستخدمان للحصول على الأشخاص المناسبين وتنميتهم .
- التعلم والتطوير اللذين يركزان على تطوير المهارات لتلبية احتياجات العمل ولتعزيز مكانتهم الخاصة .
- التطوير المستمر يستخدم لتوليد مجموعة الأشخاص الناجحين في منظماتهم للاختيار منهم لتولي مكانه عالية في المنظمة.
- طرق العمل التي يجب ان تمكن مواهب الأشخاص لكي يروا من خلال مدى واسع من عمليات العمل . ويرى كلاً من (Blass&April,2008:48) (Babio&Rodriguez,2010:393) انه من الضروري لأي نظام لإدارة الموهبة أن يتكامل ويجتاز كل توقعات إدارة الموارد البشرية حيث انه يعتمد على إدارة الموهبة في التطوير والمحافظة والتخطيط المستمر لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكفوءه . يعتقد كلاً من (Davies&Davies,2010:425)إن مدخل إدارة الموهبة يمكن أن يتضمن مجموعة من العمليات هي:

- تحديد القيم والاستراتيجية.
- تقييم الأداء بشكل عميق .
- تحديات الأداء.
- مكافئة الأداء العالي .
- تحقيق التعلم الاحترافي .
- تحديد الاحتياجات طويلة الأمد.
- العمل على تطوير الموهبة .
- تكامل إدارة الموهبة مع عمليات المنظمة .

- تحقيق ثقافة إدارة الموهبة داخل المنظمة .

ويرى (Davies&Davies,2010:418-419) إن إدارة الموهبة كثيراً ما ينظر إليها بوصفها عاملاً حساساً في التطوير الناجح للمنظمات كما إنها أسبقية استراتيجية للأعمال ،وتعمل على نمو مخزون المهارات القيادية كما إنها تقود إلى الحاجة لأشخاص بإمكانهم عمل الفرق في الأداء التنظيمي. واطهر (Stewart&Harte,2010:511) إن التركيز على إدارة الموهبة يشترك مع الأهداف الاستراتيجية مثل بناء مستوى عالي من الأداء وإضافة القيمة وبذلك ستصبح عملية تعطي إمكانية وموهبة للأشخاص كيف سوف يخلقون قواعد قيادية جديدة أو مختلفة في المستقبل ،ولذلك يمكن تعريف إدارة الموهبة بأنها العملية النظامية والديناميكية للكشف عن وتطوير واستدامة المواهب التي تعطي قيمة للمنظمة .

وبين (Khatri,etal.,2010:44) إنها تؤمن للمنظمة امتلاكها الشخص المناسب ذو المهارات المناسبة في العمل المناسب في الوقت المناسب للإغناء الأهداف الاستراتيجية في كل المستويات التنظيمية. وفي ظل التسارع الحالي في حركة، ديناميكية، عدم تأكد، المنافسة العالية في السوق العالمية، تواجه المنظمة قرارات وتحديات أساسية في إدارة الموهبة على المستوى العالمي (Schuler,etal.,2011:507;Scullion,etal.,2010:106;Tarique& Schuler,2010:123) ويعتقد كلاً من (Tymon,etal.,2010:1;Vaiman,2010:2) إن في المنظمات المختلفة تسمح إدارة الموهبة لعاملي المعرفة وأصحاب الإمكانيات العالية من أن تطور وتزيد من الأهمية الاستراتيجية للمنظمة ، لذلك أصبح هناك اهتمام متنامي بإدارة الموهبة بين الأكاديميين والممارسين للعمل الإداري منذ أواخر التسعينيات عندما أطلقت ماكنزي مقولتها (حرب الموهبة) التي تعد القاعدة الأساسية للقادة وذوي المكانة العالية من اللعب في نجاح قيادة المنظمات (McDonnell,2011:170;Vaiman,etal.,2012:925) بينما يرى (Torrington,etal.,2011:594-595) إن المنظمة ليست بحاجة إلى عاملين موهوبين بل بحاجة إلى عاملين يعرفوا كيف يحددوا ويطوروا ويوظفوا ويحافظوا على الموهبة التي يمتلكونها ، إذ إن إدارة الموهبة في المنظمة تمارس مجموعة من الأنشطة بشكل منظم (جذب، تحديد، تطوير، توظيف، محافظة، نشر) هؤلاء الأشخاص مع احتمالية عالية لتقديم قيمة خاصة للمنظمة .وبين (Anand,2011:25-28) إن إدارة الموهبة عملية مهمة وحقيقية تؤكد للمنظمات مستوى امتلاكها الكمية والنوعية من العناصر المناسبة لكي تقابل بها أسبقيات العمل الحالية والمستقبلية، وهذه العملية تغطي كل التوقعات الأساسية ودورة حياة الأفراد العاملين لديها من الاختبار إلى التطوير والنجاح وصولاً لإدارة الأداء، إن المنظمات تحصل على الميزة الاستراتيجية من خلال استخدام إدارة الموهبة كما إن تنفيذها هو جزء من مهام قسم الموارد البشرية في المنظمة والضروري لتحفيز ومراقبة نمو العاملين فيها ،إن هناك عدد من العمليات الأساسية لإدارة الموهبة تمارسها المنظمات هي :

- تحديد فجوة الإمكانيات (مراجعة الاحتياجات الحالية والمستقبلية)
- تقاطع الموهبة (تصنيف الموهبة)
- التخطيط المستمر (تقييم المواقع الحساسة للمنظمة)
- تطوير الخطط (ذروة الموهبة والتطوير)
- صنع الخطط (التخطيط المتواصل والنمو)
- المحافظة على الخطط (التخطيط المستمر)

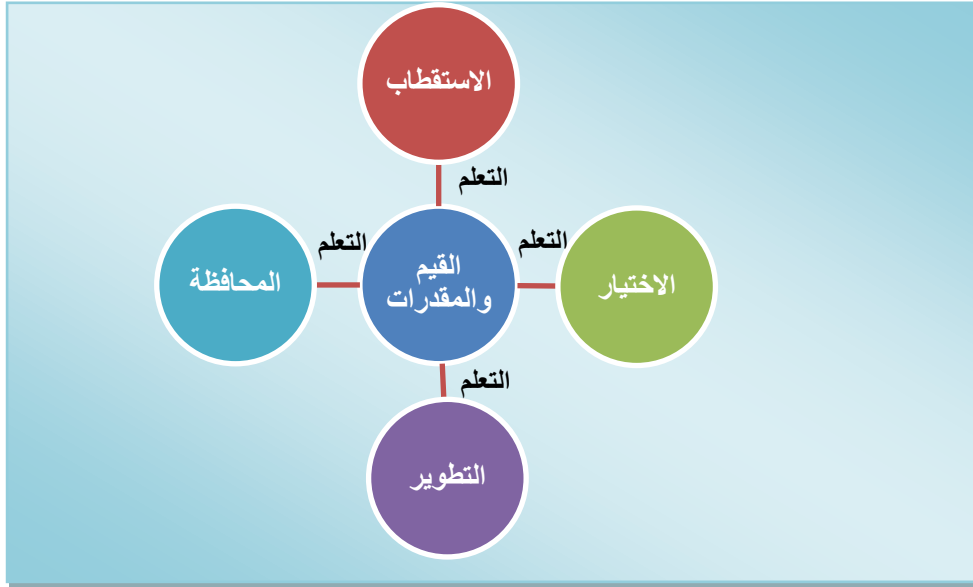
وأضاف (Whelan&Carcary,2011:676) إن مقدرات ومهارات ومعرفة العاملين تحتاج إلى أن تكون موسعة ومركزة لتكون مصدراً مميز للميزة التنافسية . وترى (Siikaniemi,2012:47-48) إن إدارة الموهبة مرتبطة بالمقدرات التي يمتلكها العاملين والتي تتعلق بثلاثة عناصر هي التخطيط والثقة والحكمة والتي تحتاج إلى تطوير واستثمار من قبل إدارة الموارد البشرية ، ان إدارة الموهبة تدمج مع ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية لمقابلة البيئة الديناميكية والتنافسية الواسعة .

ويعتقد كلاً من (Nilsson&Ellstrom,2012:27) إن التحدي الأساسي اليوم الذي تواجهه المنظمات هو المتابعة والتكيف للتغيرات الحادثة في عالم الأعمال، وهذا ما نقل المنظمات من مرحلة الأمان الوظيفي والتوظيف طويل الأمد إلى مرحلة إدارة الموهبة والتعلم طويل الأمد، كما إن التأكيد على إدارة الموهبة اظهر توجهاً للمنظمات بالتحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموهبة ، التي تناسب البيئة التنافسية الديناميكية الحالية ، ولطالما عدت إدارة الموهبة وبشكل متزايد باعتبارها عنصراً من عناصر النجاح الحاسمة في المنظمات ، لأنها تمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديد وتطوير والحفاظ على العاملين الموهوبين لديها. ويرى (Thomas,2012:432) إن إدارة الموهبة هي مدخل استراتيجي تستخدمه المنظمات التي تمتلك عاملين موهوبين في خلق المرونة والتكيف والأداء العالي للمنظمة مما يحقق لها الربحية والإنتاجية العظمى والتي هي نتيجة عن التحقيق الفعال والمضاعف لأهداف المنظمة. وبين (Cascio,2013:61) ان ادارة الموهبة تحقق افضل توظيف وتقلل من دوران العمل ، كما انها حلقة الوصل القوية بين المرونة والاحتفاظ بالعاملين. ووضح (Dessler,2013:59-60) ان ادارة الموهبة تعرف بأنها الهدف الموجه والعملية المتكاملة لتخطيط ، توظيف ، تطوير ، ادارة وتعويض العاملين ، وعندما يتبنى المدراء منظور ادارة الموهبة سيتمكنهم من الاتي :

- يفهمون مهام ادارة الموهبة مثل توظيف، تدريب، تعويض العاملين .
- يجعلهم متأكدون ان قرارات ادارة الموهبة كتوظيف ،تدريب ،تعويض العاملين متوجهة 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 الفعال و ادارة العاملين .
 - تكامل / تنسيق جميع وظائف ادارة الموهبة .
2. أبعاد إدارة الموهبة

لقد اتفق كثير من الباحثين والكتاب على إن إدارة الموهبة تقوم بالعمليات التالية في المنظمة من اجل اكتساب عاملها الموهبة وهي (الاستقطاب ، الاختيار ، التطوير ، المحافظة) وكما في الشكل (2) الآتي :



شكل (2)

أبعاد إدارة الموهبة

Source: Phillips, Deborah R.& Roper, Kathy O., "A framework for Talent Management in real estate", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Corporate Real Estate, Vol.11, No.1, 2009:10

أ- الاستقطاب Recruitment :

هو عملية توليد مجموعة مؤهلة للترشيح للأعمال الخاصة ، ومن باستطاعته الاشتراك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والذي يعطي الفهم الواضح لطبيعة العمل وماذا يحتاج العمل لكي يشغل. (Hartel,etal.,2007:278) وبين (Noe,etal.,2008:202) إن الاستقطاب هو مواصلة ممارسة الأنشطة بواسطة المنظمة مع الغرض الرئيسي من تحديد واستقطاب العاملين المحتملين ، إن الهدف منها هو التأكد إن المنظمة ستحصل على عدداً من المتقدمين للاختيار منهم عند توفر المناصب لشاغرة. وأوضح (Mondy,2010:127) بأنها عملية جذب الأشخاص وفق قاعدة ملائمة من القواعد وبأعداد كافية يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة. وأشار(Akdemire,etal.,2010:157) إن

الاستقطاب يهدف إلى تحديد الوظائف الشاغرة ومن ثم جذب الأفراد المؤهلين والموهوبين لأشغال تلك الوظائف، وهو على نوعين: الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي ، أما الاستقطاب الداخلي يعد مصدراً جيداً لمنظمات الأداء العالي لأنه يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة دافعيتهم ، والاحتفاظ بهم ، وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى للأداء . وبين(DeCenzo,etal.,2010:134;149) إن عملية الاستقطاب هو 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 . بين كل من (Purcell&Hutchinson,2007:4;Islam&Siengthai,2010:64) إن عملية الاستقطاب للعاملين عي عمليات تقوم بها المنظمة عند الحاجة للعاملين من سوق العمالة الخارجي المختلفة شروطه وتعد احد الطرائق لاكتساب العاملين للمنظمة ولها أربعة عناصر هي :

- توظيف العاملين ذوي المهارات الخاصة .
- توظيف الأشخاص ذوي مهارات تفكير خلاقة .
- تقوم بمطابقة المرشحين مع الأعمال .
- المنظمة تقوم بالترقية من الداخل او الخارج عندما تشعر بوجود مواقع شاغرة .

ب- الاختيار Selecting :

هو عملية تحديد المرشحين من باستطاعته أن يساهم بشكل أفضل في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية (Hartel,etal.,2007:282)هو عملية تدار بواسطة محاولات المنظمة لتحديد المتقدمين مع المعرفة والمهارات والقابليات الضرورية والخصائص الأخرى التي سوف تساعدها في تحقيق أهدافها ، أو هو العملية التي تقرر من خلالها المنظمة من هو سيكون او لن يكون مسموح له العمل في المنظمة . (Noe,etal.,2008:227;742)

لقد أشار (Islam&Siengthai,2010:61;Vlachos,2008:75) إلى انه لاستدامة الأداء العالي والميزة التنافسية تحتاج المنظمة لموهبة ومهارات عاملها ، ووجد ان الإنتاجية التنظيمية والأداء العالي 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 . وعرفه (Mondy,2010:158) بأنه عملية الاختيار من مجموعة من الأشخاص الأفضل ملائمة للمكانة المحددة للمنظمة. 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

ناجماً ، ان عملية الاختيار الكفوءه بإمكانها تقليل التكاليف لعمليتي الاستبدال والتدريب وتقليل التحديات القانونية وفي النتيجة الحصول على قوى عمل أكثر إنتاجية (DeCenzo,etal.,2010:156;177) وبين (Dessler,2011:121)إن الاختيار المناسب للعاملين مهم كونه يؤدي إلى ربح الأداء بشكل دائم ، إن العاملين مع المهارات المناسبة سيؤدون الأعمال بشكل أفضل للمنظمة وبكفاءة عالية ويقلل من الأموال الضائعة .

ت- التطوير Development :

هو عملية تطوير الأشخاص لقواعد العمل وغير العمل مثل التعلم ، التكيف ، التعامل مع إجراءات وسياسات وثقافة المنظمة ، إن التركيز على التطوير يحسن الأداء التنظيمي من خلال دعم العمل وقابليات العاملين. (Hartel,etal.,2007:315) ويرى (Mckenna&Beech,2008:296) إن التطوير هو مجموعة الأنشطة التي تضع المنظمة في التأكد بامتلاكها الموهبة الإدارية المطلوبة لمواجهة الحاضر والمستقبل بثقة ، ولزيادة الكفاءة الإدارية للمنظمة . وبين (Noe,etal.,2008:400) إن عملية التطوير هي اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن قابلية العاملين لمقابلة التغيرات في متطلبات العمل ومستويات الطلب لدى الزبائن، وتشير الى التعلم الرسمي ، خبرات العمل ، العلاقات ، تقويم الشخصية والقابليات التي تساعد العاملين للاستعداد للمستقبل . أما (Mondy,2010:209) يرى إن التطوير هو تشكيلة من التعلم والخبرات التي تقدم للمنظمة بالنتيجة رفع المهارات والمعرفة المطلوبة للمواقع الإدارية الحالية والمستقبلية . وأوضح(DeCenzo,etal.,2010:195) ان عملية تطوير العاملين هي جزء من إدارة الموارد البشرية والتي تحاكي نظام التغيير الشامل للمنظمة . ويرى(Dessler,2011:373) إن التطوير هو أي محاولة لتحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة ، تغيير التوجهات ، زيادة المهارات وغيرها .

ث- المحافظة Retention :

إن المحافظة على العاملين هي حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي فهو يؤكد على مجموعة التعويضات (المكافآت) الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع ، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود الأداء العالي في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة ، ويؤكد إن التعويضات والفوائد تدعم أهداف المنظمة ككل وليس فقط في الاستقطاب والمحافظة ولكن كذلك في أداء الأعمال لتحديد أيمن العاملين والاستراتيجية التي ترتبط بتحقيق الأداء، إن نظام إدارة الأداء يجب أن يعرف كذلك ما هو الجيل المختلف في مواقع العمل الذي يعطي تغذية عكسية تفود إلى المحافظة على العاملين . (Philips&Roper,2009:13) وأشار(Arocas&Camps,2008:27) إن المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة عادةً يكون استثمار أفضل بكثير من كلفة الاستقطاب والاستبدال .

ويرى كل من (Galhmann&Schonberg,2010:2)(Antonelli,etal.,2010:207) 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 .

ثانياً : الأداء العالي High Performance

1. المفهوم والأهمية

لقد عرف (Thompson&Mayths,2008:382) الأداء بأنه محصلة العمليات الداخلية التي تحدد سمات المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. أو انه مقياس لكيفية تأدية لمنظمة لعملية معينة . (Haag,etal.,2008:70) . أما (Sphr&Mondy,2008:244) عرف الأداء بأنه العملية المتجهة صوب الهدف والتي توضح إن العمليات التنظيمية تستخدم لتعظيم إنتاجية العاملين والمنظمة بشكل عام. أما (St-Amant,etal.,2008:5) يرى بأن الأداء هو القابلية على حل المشكلة والوصول إلى الجواب الصحيح . وبين (Johnston&MarshsII,2010:397) الأداء بأنه سلوك يتم تقييمه على أساس مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة ، فإنه يعكس سلوك العاملين إن كان ملائم أو غير ملائم في ضوء المتحقق من أهداف المنظمة . في حين عرفه (Wheelen&Hunger,2010:380) بأنه النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة. وأشار(Daft,2010:107) إن أهداف الأداء تتمثل بالربحية والنمو وحجم المخرجات وزيادة المبيعات على مر الزمن للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة .أما الأداء العالي فتعود جذوره التاريخية إلى مدرسة الإدارة العلمية في بداية القرن الماضي والتي كان هدفها زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال القيام بالدراسات والتجارب العلمية لعمل العاملين واكتشاف أفضل طريقة لإنجاز المهام المطلوبة ثم اختيار العاملين المؤهلين لإنجاز تلك المهام بما يحقق أعلى مستويات الكفاءة (Butter,etal.,2004:5) وفي نفس الصدد يرى (Brown,2006:3) إن جذور الأداء العالي تعود إلى أواخر القرن العشرين وذلك في ضوء التصارع في البيئة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أدركت الصناعات التحويلية خلال تلك الفترة بأهمية المنافسة العالمية والشعور بضرورة التفكير بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها ، وتعد المفاهيم التي انبثقت في تلك الفترة مواد خصبة ومكونات رئيسية لنظم الأداء العالي .

وبين (Niclo,2005:11) إن الأداء العالي يعبر عن قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها التنظيمية المادية وغير المادية لتحقيق نتائج متميزة في الأمد الطويل. وحدد (Nicole,2005:2) أربعة عناصر أساسية ينبغي أن تكون في المنظمة لكي تصبح عالية الأداء وهي :

- الالتزام المتميز: أي العمل لإنجاز مهام محددة من خلال برامج واضحة وتقوم على أسس معايير ملتزم بها
- إدارة التغيير الفعال: الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير ومن الطبيعي إن ذلك الأمر ينطبق على المنظمات غير الهادفة للربح أيضا التي ينبغي أن لا يكون لديها الاستعداد للتكيف بقدر ما تتوفر فيها قادة يمكنهم إدارة التغيير بشكل فعال وهذا يعتمد على القدرة على توقع التغييرات التي تؤثر على قدرة المنظمة لإشراك موظفيها في تخطيط وتنفيذ التغييرات بشكل يتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها.
- الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات: الإقناع هو نتيجة الاستماع إلى الآخرين وتقديم معلومات مستنيرة وتدفعها من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس الأمر الذي يقود إلى مناقشة القضايا وتنفيذ المشاريع بشكل مشترك ويعزز الفهم على جميع المستويات ويشجع الاتصال المفتوح عبر الإدارات الهرمية.
- ثقافة التعلم المستمر: ينبغي أن يسعى الموظفون إلى البحث عن سبل المعرفة بشكل مستمر للوصول إلى معلومات جديدة وتطبيقها في مكان العمل ولعل من أهم جوانب التعليم والاعتراف بان بناء منظمة عالية الأداء هي عملية مستمرة لاتنتهي.
- إن الأداء العالي يتحقق عندما تمتلك المنظمة مجموعة من العاملين لديهم الرغبة في أن يكونوا قادرين على نشر مواهبهم لتحقيق الميزة للمنظمة (Hobecle,2005:25) وبين (Noe,etal.,2006:38) إن جزء من واجبات مدير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو التركيز على إيجاد أنظمة العمل ذات الأداء العالي وهي أنظمة تعظم الموائمة بين النظام الاجتماعي والنظام الفني للمنظمة . وبنفس الصدد بين (Brown&Harvey,2007:410) إن هناك معاييرًا لأنظمة الأداء العالي هي :
 - إنها تؤدي بشكل يفوق المعايير الخارجية المطلوبة .
 - إنها تؤدي بشكل يفوق مستويات الأداء المتوقعة منها .
 - إنها تؤدي بشكل متفوق نسبةً لأي مدة سابقة .
 - يتم الحكم عليها من خلال المشاهدات بأنها تعمل بشكل أفضل من باقي الأنظمة من الناحية الكمية .
 - إنها تنجز الأشياء بموارد قليلة نسبةً لما كان مفترض منها .
 - إنها كأنموذج لطريق انجاز العمل لذلك فهي تصبح مصدراً للأفكار وإلهاماً للآخرين .
 - إنها تحقق أعلى مستوى من الثقافة المثالية في البيئة التي تعمل بها .
 - هي المنظمات الوحيدة القادرة على انجاز ما تفعله حقاً .
- وأوضح (Sutcliff&Donnellan,2006:6) إن البناء الداخلي هو الخاصية الأكثر تعقيداً لمنظمات الأداء العالي لكونه يعكس هوية المنظمة ويظهر فيه كل عملياتها وأنشطتها ، كما ان أي منظمة يمكن توصيفها من خلال الأبعاد الآتية :
 - الاستشراف الموجة نحو النشاط ، القابلية على التنفيذ ، الإبداع الذي يخلق القيمة للزبون .

- إنتاجية استثنائية من خلال إشراك العاملين والقيادة والتدريب .
- تكنولوجيا المعلومات ، تمييز القيمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات .
- مؤشرات أداء لقياس التقدم .
- إدارة تغيير فاعلة تعمل على إيجاد الطرق التي تساعد العاملين في الحفاظ على نشاطاتهم وحيويتهم .

بينما حدد (Yongmei,2006:508) طريقتين لتحقيق الأداء العالي وهي :

- إعطاء الموظف الدوافع والفرصة للقيام بالعمل من خلال تمكين الموظفين من العمل وتحفيزهم على القيام به .
- إيجاد مقاييس للأداء المتمثلة بدوران العمل والرضا عن العمل الذي يترجم بالنهاية إلى زيادة العائدات والقيمة السوقية .

وأشار (Rogers&Blenko,2006:133) إن منظمة الأداء العالي تمتلك مجموعة من الوسائل التي تمكنها من ترجمة أهدافها إلى نتائج ملموسة بكفاءة وفاعلية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى خلال مدة زمنية تمتد من (5- 10) سنوات . وبين (DeWaal,2006:14) منظمة الأداء العالي بأنها تلك المنظمة التي تحقق أفضل النتائج المقارنة مع نظيراتها من المنظمات الأخرى ، وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية وتحسين القابليات الرئيسية فيها واحتواء موظفيها باعتبارهم الثروة الحقيقية للمنظمة. ويرى (Lammanem,2007:8) إن الأداء العالي هو تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام من خلال الاستثمار الفعال للموارد المتاحة ، وقيادة كفوءة لتحقيق التميز التنظيمي وتحقيق النتائج الإيجابية للمجتمع. فهو الأداء ذو المستوى الذي يتفوق كثيراً على المستوى المطلوب والمتوقع في الأداء (Mondy,2008:245) لقد أشار (Arocas&Camps,2008:27) إن الأداء العالي يزيد من الفاعلية التنظيمية من خلال خلق الممكن لجعل العاملين أكثر شمولية في المنظمة ويعملوا بجهد لتنفيذ أهدافها وبعبارة أخرى زيادة الالتزام لدى العاملين باتجاه المنظمة وإشباع العمل. وحدد (DeWaal,2008:2) الأداء العالي بعملية تكيف المنظمات ونشاط الشركات والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل. بينما عرفه (Guthrie,2008:5) الطريقة الفريدة في التفكير وهي محاولة لتعظيم التوافق بين النظم الفرعية والاجتماعية والفنية في المنظمة. ووجد (Lussier,2008:323) إن مستوى الأداء المطلوب يعتمد على ثلاثة عوامل هي (القابلية ، التحفيز ، الموارد) ، إن القابلية والتحفيز عاملان يقودان جهود العاملين للسلوك الذي يخلق مستوى الأداء ، ولكي يكون الأداء عالي يجب أن تكون تلك العوامل الثلاثة عالية أيضاً ، فإن انخفاض أو فقد احدهم فإن مستوى الأداء سيتأثر بشكل عكسي (فإن صيغة الأداء = القابلية * التحفيز * الموارد) . ويرى (Cheese,2008:28) إن المنظمات تحقق المستوى العالي للأداء من خلال قياس قوة المهوبة التي تمتلكها المنظمة من خلال قياس مدى الاستثمار في عمليات إدارة المهوبة والإمكانات لكي تكون متأكدة إن تلك المهوبة قد تم تحديدها واستكشافها وتطويرها ونشرها بالطرائق التي تخلق القيمة للمنظمة.

وبين (Morgan&Anthony,2008:29) إن الأداء العالي يحقق للمنظمة العدالة في تلبية الحاجات الوظيفية وحاجات الأشخاص ، الاستدامة في البيئة التي تعمل فيها ، المرونة للتكيف مع التغيرات بأقل وقت وجهد وضياح ، تتكيف بسهولة في تلبية متطلبات الأشخاص والجماعات ، الترابط لتتمكن من التعامل والتواصل الكامل ، الثقة وتقليل الضياح في الخدمات والوقت . وقدم (DeWaal,2008:3) العناصر الرئيسية للأداء العالي والتي تضم عدد من المتغيرات الفرعية :

- إدارة الجودة وتشمل : الثقة التنظيمية العالية ، التركيز على تحقيق النتائج ، المشاركة باتخاذ القرارات .
 - التوجه نحو العمل وتشمل : إدارة الحوار بين الموظفين ، التعلم وتبادل المعارف بالاتصال ، الترحيب بإدارة التغيير .
 - التوجه على المدى الطويل وتشمل : حسن التنظيم ، إقامة العلاقات طويلة الأمد مع جميع أصحاب المصالح ، توفير الأمن الوظيفي ، استراتيجية واضحة لأعمال المنظمة .
- وعرف مجموعة من الكتاب والباحثين ومنهم

(Lawler,2007:8)(DeWaal,2008;2009;2010:2;31;10)

(DeWaal&Frijins,2008;2009;2011;2012:30;2;5;3)(DeWaal&Chachage,2011:151)

(DeWaal&Sultan,2012:216) الأداء العالي بأنه الأداء الذي يحقق للمنظمات نتائج مالية وغير مالية بشكل أفضل من المنظمات الأخرى خلال مدة زمنية من خمسة سنوات إلى عشرة سنوات. وبين (Millington,2009:3) هي عملية وضع التدابير لكيفية المساهمة والقضاء على الحواجز وضمان توفر الموارد اللازمة واختيار أفضل المدراء والموظفين وإزالة سوء الأداء. أما (Pakwihok,2010:32) فيرى بأنه الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع لمنظمات ذات الصناعة نفسها ، كما إن استدامته يتحقق في قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتفوق خلال مدة من الزمن .

وبين (Schermerhorn,2010:49) إن منظمات ذات الأداء العالي تمتلك خصائص تميزها عن المنظمات ذات الأداء التقليدي والتي يمكن تعريفها (المنظمات ذات الأداء العالي) بأنها المنظمات التي تحقق التميز في خلق بيئة عمل ذات جودة عالية.

وأضاف (Young,etal.,2010:182)(Rocha,2010:74) إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي والخبرات عرفت بأنها القواعد الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للعمل وتحسن فاعلية المنظمة وتزيد من التزام العاملين وإنتاجيتهم. ووضح (Akdemire,etal.,2010:150) إن الأداء العالي يتحقق عندما تمتلك المنظمة ثقافة داعمة لجعل العاملين يتحملون المسؤولية اللازمة لإشباع حاجات الزبائن بطرائق مناسبة لضمان نجاح أعمالها. إن مفهوم الأداء العالي يربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى يربط ما بين اتخاذ القرار والتفكير الفعال في المنظمة ، إن الأداء العالي لمنظمات الأعمال معناه أنها أكثر فعالية

من منافسيها في استثمار ما قد تم جمعه من استخبارات ، وتحفيز قوى عملهم وذلك يولد ارتباط قوي بين الأداء المالي وأسبقيات المكانة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري ومقدراتهم الضرورية للنجاح. (Bardwell&Calydon,2010;38) وأشار (Bagorogoza&DeWaal,2010:306-309). إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء العالي كونها قضية استراتيجية ، إذ إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو نتيجة لمقدرات العاملين فيها وبالتالي فإن مستويات الأداء للأفراد العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق الأداء العالي يبرز من خلال ما يمتلكونه من نقاط قوة وكذلك من خلال الآتي :

- ربط قرارات الاختيار والترقية للمنظمة بنماذج المقدرات .
- تطوير استراتيجيات تقدم الدعم بشكل فاعل وبالوقت المناسب للمهارات المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة .
- وضع سياسة التعويض وإدارة الأداء التي تستقطب وتحافظ وتحفز العاملين ذوي الأداء العالي .
- ويرى (DeWaal,2010:10) إن الأداء العالي يوصف من خلال ما يتم انجازه ومدى الرضا المتحقق من قبل العاملين والزبائن والمستويات العالية من المبادرات الفردية ، ومدى الإنتاج ، الإبداع ، مقاييس الأداء ، وأنظمة المكافآت ، القيادة القوية ، وبين إن منظمات الأداء العالي تتشارك في مجموعة من الخصائص هي :
- تحقق تقدم متواصل على الأمد الطويل بالمقارنة مع المنظمات الأخرى .
- تمتلك القدرة على التكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات البيئية المتسارعة .
- ذات توجه طويل الأمد .
- تركز على التحسين المستمر وتطوير قابليتها .
- تأمين فرص لتطوير قوى العمل وع تحسين ظروف العمل .
- وأوضح (Leggat,etal.,2011:383) إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي (HPWS) تمكن الإدارة من تحفيز العاملين في أماكن العمل لتحقيق أهداف المنظمة ، إن تجارب وخبرات أنظمة العمل ذات الأداء العالي تفرض الأداء المؤثر للعاملين من خلال دعم المعرفة والمهارات والقابليات للعاملين ودرجة الالتزام وتقدم إليهم مع المعلومات القدرة على التمييز الضرورية لتميل المهارات والالتزام في انجاز أعمالهم وذلك يسمح للعاملين من تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة موارد بشرية فعالة وذلك يشجع على زيادة تدفق المعلومات ودعم قوة اتخاذ القرار والذي يقود إلى اكبر إنتاجية للمنظمة . ووجد كلاً من (Gupta,2011:221-223) (Farndale,2011:6-7) إن الأداء العالي للعمال في المنظمة هو الافتراض الرئيسي لخلق بيئة عمل داخلية تدعم احتياجات الزبائن والتعرف على توقعاتهم ، إن نظام الأداء العالي يقوي ويعزز الالتزام التنظيمي ويولد تحفيز وترابط عالي لإنجاز الأعمال ، كما إن الأداء العالي أو الالتزام العالي يحافظ على تحقيق واستدامة مستويات عالية من الأداء المطلوب لتلبية العمل وخبرات تطور وترفع معرفة وقابلية العاملين لخلق القيمة

للمنظمة . ويرى (Chan&Mak,2012:137) إن الأداء العالي للموارد البشرية في المنظمة هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل أداؤها ذو مستوى عالي .

2. أبعاد الأداء العالي

وجد (Nicole,2005:2) إن منظمات الأداء العالي تتميز بالخصائص الآتية (الالتزام بالتميز ، غرض واضح ومفهوم ونتائج مرغوبة ، عمليات فعالة لإدارة التغيير ، الاتصالات المباشرة المتعددة والمفتوحة ، ثقافة التعليم المستمر).

وحدد (Rogers&Blenko,2006:134) خصائص منظمات الأداء العالي (HPO) وهي (القيادة القوية ، الأدوار والمسؤوليات ، الأشخاص الموهوبين ، ثقافة الأداء ، التنفيذ المتميز) في حين بين (Reilly,2007:17) تتميز منظمات الأداء العالي عن غيرها من المنظمات بعدد من الخصائص تتمثل من عدة مداخل هي (الاستراتيجية ، الزيون ، القيادة ، الهيكل والعمليات ، القيم والمعتقدات) بينما حدد (Akdemire,etal.,2010:157) مجموعة من الخصائص تتميز بها منظمات الأداء العالي هي (رؤية وقيم واضحة ، الموازنة بين المرونة والانضباط ، وضع أهداف واضحة ومتخصصة ، اتصالات قوية ، الثقة والاعتمادية ، المرح ، اتخاذ القرار لدى المستويات الدنيا ، التدريب الفعال ، التغذية الراجعة للأداء ، قوة التناغم على التركيز أزيوني و الجودة الشاملة ، طرق متعددة لقياس التحسين ، التشجيع على الإبداع والانفتاح على التكنولوجيا ، فرق العمل ، إدارة التغيير الاستراتيجي ، القيادة التشاركية ، نظام حوافز فعال ، استقطاب وتوظيف أفضل المواهب ، حياة عمل متوازنة ، مواقع عمل متنوعة ، الدافعية ، التعويضات وتقييم الأداء ، إدارة المعرفة ، التخطيط والتحليل الفعال ، التخطيط المتعاقب الفعال ، اتخاذ القرارات الأخلاقية والمقبولة). وبين (DeWaal,2010:19) ثمانية خصائص لمنظمات الأداء العالي تنحصر بثلاثة عوامل هي التوجه الخارجي ، الهيكل التنظيمي (التصميم التنظيمي ، الاستراتيجية ، العمليات ، التكنولوجيا) ، الثقافة التنظيمية (القيادة ، الأفراد والأدوار ، الثقافة) . لقد اتفق العديد من الكتاب والباحثين على مجموعة من خصائص المنظمات ذات الأداء العالي أمثال

(DeWaal,2008;2009;2010;2011;2012:3;6;312;7;32)(DeWaal&Frijins,2009;2011;20

12:2;7;4)(DeWaal&Chachage,2011:152

)(DeWaal&Sultan,2012:216)(DeWaal&Akaraborwor,2013:79)

(DeWaal&Jansen,2013:45)(DeWaal,etal.,2014:37-38)

حيث قام (DeWaal) بـ (290) دراسة مختصة بالأداء العالي للمنظمات من خلال استبيان وزع على (1470) منظمة وحصل على (2015) استجابة حدد من خلالها (35) خاصية للأداء العالي تقسم في ضوء خمسة عوامل أساسية هي (جودة الإدارة ، الانفتاح والتوجه الفعال ، التوجه طويل الأمد ، التحسين المستمر ، جودة القوى العاملة) والتي سنعتمدها كأبعاد فرعية لمتغير الأداء العالي كونها طبقت على مدى واسع من المنظمات والتي بدورها أفرزت تلك الخصائص لتكون مميزات تتميز بها منظمات الأداء العالي :

- جودة الإدارة : تعد جودة الإدارة في المنظمة إحدى الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي فالمدريون يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام ، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين كما يقوم هؤلاء المديرين باتخاذ القرارات الموجهة نحو النشاط وتجنب الإسهاب في التحليل والتركيز بدلاً من ذلك على القرارات والأعمال الجوهرية ، كما إن إدارة منظمة الأداء العالي تتميز باهتمامها بتدريب العاملين لزيادة قدرتهم على تحقيق أفضل النتائج من خلال دعم الإدارة لهم ومساعدتهم وحمايتهم من التدخلات الخارجية في مقابل تحميلهم مسؤولية النتائج ومحاسبة المقصرين .
- الانفتاح والتوجه الفعال : لا تقتصر هذه الخاصية على خلق ثقافة الانفتاح فحسب ، وأما التركيز على توصيفه لتحقيق النتائج ، فإدارة منظمات الأداء العالي تعنى بآراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة ، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم وبالتالي تصبح فرصة تعلم كما إنها تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل ، وتعمل منظمات الأداء العالي على تشجيع الأفراد العاملين على تطوير قابليتهم الديناميكية والدفع باتجاه التغيير ، والتجديد ، والمشاركة الشخصية لإدارة تلك المنظمات في هذه العملية .
- الالتزام طويل الأمد : من أهم السمات الأساسية لمنظمات الأداء العالي هي الالتزام طويل الأمد تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، وزبائن، عاملين، وموردين، والمجتمع بشكل عام، فمنظمات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم وتلتزم إدارة منظمات الأداء العالي بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين على أن يكون شعارهم الأساسي هو خدمة المنظمة في ذات الوقت الذي تسعى فيه إلى تحقيق مصلحة أعضائها وتلبية احتياجاتهم والعمل على خلق بيئة عمل آمنة من خلال منح العاملين الإحساس بالأمان والاستقرار والمحافظة على المواهب الداخلية بهدف خلق وتطوير القيادات الإدارية من داخل المنظمة.
- التحسين المستمر : عادةً ما يبدأ التحسين والإبداع المستمر في منظمات الأداء العالي من خلال تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات

الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة ومن ثم تقوم المنظمة بتوجيه مواردها وقابليتها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين وتنظيم عملياتها لتحسين مقدراتها على الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية من خلال تطوير منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن المتغيرة والمتطورة .

- جودة قوى العمل : إن من خصائص منظمات الأداء العالي بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيد في العمليات وتشجيع الحلول والابتكارية لها حيث تعمل المنظمات على تدريب العاملين فيها لكي يكونوا مرنين والسماح لهم بالتعامل من الآخرين من خلال دخولهم بشراكات مع الموردين والزبائن لكي يتمكنوا من تحقيق نتائج استثنائية ويتحملون مسؤولية أدائهم ويكونوا مبدعين في الاعتماد على طرائق ووسائل جديدة للوصول للنتائج المطلوبة .

المبحث الثالث

الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث ، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بإدارة الموهبة (X)، والأداء العالي (Y) على مستوى الكلية عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام المقياس الرتبي (ثيرستون) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة ، إذ يتوزع من أعلى وزن (100%) إلى أقل وزن (0%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (90% ، 80% ، 70% ، 60% ، 50% ، 40% ، 30% ، 20% ، 10%) ، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبانة ، وكما يأتي :-

أولاً : وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل إدارة الموهبة وأبعاده (الاستقطاب ، والاختيار ، والتطوير ، المحافظة)، والمتغير المعتمد وهو الأداء العالي وأبعاده (جودة الإدارة، والانفتاح والتوجه الفعال، و الالتزام طويل الامد ، والتحسن المستمر ، وجودة قوى العمل). إذ يشير الجدول (1) إلى الوصف العام لآراء عينة البحث.

الجدول (1) وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

الابعاد	متوسط	شدة الإجابة %	انحراف	معامل الاختلاف
الاستقطاب	0.716	71.6	0.218	0.304
الاختيار	0.761	76.1	0.172	0.226
التطوير	0.788	78.8	0.139	0.177
المحافظة	0.73	73	0.167	0.229
ادارة الموهبة	0.741	74.1	0.178	0.230
جودة الادارة	0.819	81.9	0.122	0.149
الانفتاح والتوجه الفعال	0.815	81.5	0.106	0.130
الالتزام طويل الامد	0.765	76.5	0.124	0.163
التحسين المستمر	0.773	77.3	0.115	0.149
جودة قوى العمل	0.775	77.5	0.118	0.153
الأداء العالي	0.789	78.9	0.119	0.151

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

1- إدارة الموهبة : بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل إدارة الموهبة (0.741) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.178) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لإدارة الموهبة (0.230) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (74.1%) . وبديل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتها . إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير إدارة الموهبة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي . وان شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (71.6%) لبعدها الاستقطاب وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبحوثة حول أبعاد إدارة الموهبة.

أ. الاستقطاب : يظهر من نتائج الجدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها الاستقطاب بلغ (0.716) وبانحراف معياري قدره (0.218) وبمعامل اختلاف (0.304) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (71.6%) ،

- وهذا يدل على إن الاستقطاب يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث كما وتترك العينة أهمية عملية جذب الأشخاص يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة وفق معايير ملائمة وبأعداد كافية.
- ب. الاختيار : بلغ الوسط الحسابي الموزون للاختيار (0.761) وبانحراف معياري قدره (0.172) وبمعامل اختلاف (0.226) وكان الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (76.1%) ، وهذا يدل على إن بعد الاختيار يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة للإدارة الموهبة. إذ تترك العينة أهمية عملية الاختيار من مجموعة الأشخاص الأفضل ملائمة لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة للمنظمة.
- ج. التطوير : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده التطوير (788.0) وبانحراف معياري قدره (0.139) وبمعامل اختلاف (0.177) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس وأكبر من باقي أبعاد إدارة الموهبة ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناء لمتغير ادارة الموهبة ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (78.8%) ، وهذا يدل على إن التطوير يعد من أهم الأبعاد لأفراد عينة البحث. وان العينة تهتم بمحاولة تحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة ، تغيير التوجهات ، زيادة المهارات وغيرها.
- د. المحافظة : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده المحافظة (0.73) وبانحراف معياري قدره (0.167) وبمعامل اختلاف (0.229) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (73%)، وهذا يدل على إن المحافظة يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وان العينة تهتم بالمحافظة على العاملين لانها حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي فهي تؤكد على مجموعة التعويضات (المكافآت) الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع ، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود الأداء العالي في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة.
2. الأداء العالي : بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد الأداء العالي (0.789) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.119) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للأداء العالي (0.151) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (78.9%) . ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الخمسة التي تعود لمتغير الأداء العالي كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي . وان شدة الإجابة لعينة البحث المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50 %) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (76.5%) لبعده الالتزام طويل الامد وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبحوثة حول أبعاد الأداء العالي .

أ- جودة الإدارة: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد جودة الإدارة (0.819) وبتحرف معياري قدره (0.122) وبمعامل اختلاف (0.149) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من باقي أبعاد الأداء العالي ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناء لهذا المتغير وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (81.9%)، وهذا يدل على إن بعد جودة الإدارة من أهم الأبعاد لأفراد العينة إذ تدرك العينة أهمية جودة الإدارة كواحدة من الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي إذ يحرص المديرون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والحماس والتوافق مع الآخرين.

ب- الانفتاح والتوجه الفعال: بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (0.815) وبتحرف معياري قدره (0.106) وبمعامل اختلاف (0.130) وهو المعامل الأقل نسبة لباقي الأبعاد إذ يبين ذلك مدى تجانس اجابات العينة حول هذا البعد ويظهر إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (81.5%) وهذا يدل على إن بعد الانفتاح والتوجه الفعال يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة للأداء العالي. إذ تدرك العينة أهمية العناية بأراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم وبالتالي تصبح فرصة تعلم وتدرك أهمية تشجيع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل.

ت- الالتزام طويل الامد: بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (0.765) وبتحرف معياري قدره (0.124) ومعامل اختلاف (0.163) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (76.5%)، وهذا يدل على إن بعد الالتزام طويل الامد يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة للأداء العالي. إذ تدرك العينة أهمية الالتزام طويل الأمد تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، والزبائن، والعاملين، والموردين، والمجتمع بشكل عام، إذ تكافح منظمات الأداء العالي لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم.

ث- التحسين المستمر: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد التحسين المستمر (0.773) وبتحرف معياري قدره (0.113) ومعامل اختلاف (0.149) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (77.3%)، وهذا يدل على إن بعد التحسين المستمر من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة للأداء العالي. وإن العينة

تهتم بتبني المنظمة لاستراتيجيات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة.

ج- جودة قوى العمل : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد جودة قوى العمل (0.775) وبانحراف معياري قدره (0.118) ومعامل اختلاف (0.153) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (77.5%) ، وهذا يشير الى إن بعد جودة قوى العمل من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة للأداء العالي . وان العينة تهتم ببناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكملة بعضها للبعض الأخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها.

ثانيا : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى) تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين إدارة الموهبة والأداء العالي بأختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) و احصاءة الاختبار (t) حيث يظهر من الجدول (2) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالآتي :

جدول (2) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها

Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Y	
0.583	0.55	0.778	0.718	0.741	0.737	X
3.72	3.42	6.43	5.36	5.73	5.6	T المحسوبة
0.530	0.53	0.704	0.647	0.682	0.671	X1
3.2	3.24	5.15	4.4	4.84	4.7	T المحسوبة
0.417	0.377	0.604	0.518	0.542	0.535	X2
2.38	2.11	3.93	3.14	3.35	3.2	T المحسوبة
0.579	0.535	0.744	0.737	0.721	0.736	X3
3.69	3.2	5.78	5.55	5.4	6.1	T المحسوبة
0.535	0.502	0.70	0.638	0.675	0.663	X4
3.2	3	5.09	4.3	4.75	4.6	T المحسوبة

N = 30

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين إدارة الموهبة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، والأداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.737)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين إدارة الموهبة والأداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.6) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة والأداء العالي .

ب. بلغت قيم معاملات الارتباط بين إدارة الموهبة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (جودة الادارة y1 ، الانفتاح والتوجه الفعال y2 ، الالتزام طويل الامد y3 ، التحسين المستمر y4 ، جودة قوى العمل y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.583 ، 0.55 ، 0.778 ، 0.718 ، 0.741) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.73 ، 5.36 ، 6.43 ، 3.42 ، 3.72) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) ، وهذا يعني قبول الفرضية ، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل إدارة الموهبة ، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاستقطاب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والأداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.671)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاستقطاب والأداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.7) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاستقطاب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من (جودة الادارة y1 ، الانفتاح والتوجه الفعال y2 ، الالتزام طويل الامد y3 ، التحسين المستمر y4 ، جودة قوى العمل y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.529 ، 0.53 ، 0.704 ، 0.647 ، 0.682) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.84 ، 4.4 ، 5.15 ، 3.24 ، 3.2) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (

2.457) ، وهذا يعني قبول الفرضية ، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاستقطاب، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

د . وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاختيار بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والأداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.535)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاستقطاب والأداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.2) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاختيار بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من (جودة الإدارة y1 ، الانفتاح والتوجه الفعال y2 ، الالتزام طويل الامد y3 ، التحسين المستمر y4 ، جودة قوى العمل y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.542 ، 0.518 ، 0.604 ، 0.377 ، 0.417) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) لجودة الإدارة والانفتاح والتوجه العالي والالتزام طويل الامد ومعنوية عند مستوى (0.05) لبعدي التحسين المستمر وجودة قوى العمل ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (3.33 ، 3.14 ، 3.93) للأبعاد الثلاث الاولى على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) ، أما البعدين الأخيرين فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.11 ، 2.38) وهي أكبر من قيم (t) الجدولية بمستوى معنوية 0.05 وبالبالغة (1.607). وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاختيار ، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.95) .

هـ . وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التطوير بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والأداء العالي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.736)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين التطوير والأداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.1) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التطوير بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (جودة الإدارة y1 ، الانفتاح والتوجه الفعال y2 ، الالتزام طويل الامد y3 ، التحسين المستمر y4 ، جودة قوى العمل y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.721 ، 0.737 ، 0.744 ، 0.535 ، 0.579) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.4 ، 5.66 ، 5.78 ، 3.2 ، 3.69) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) ، وهذا

يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التطوير ، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة ودرجة ثقة (0.99) .
و. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين المحافظة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والأداء العالي بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.663)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين المحافظة والأداء العالي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.6) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين المحافظة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X4)، وكل من (جودة الادارة y1، الانفتاح والتوجه الفعال y2 ، الالتزام طويل الامد y3 ، التحسين المستمر y4 ، جودة قوى العمل y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.675 ، 0.638 ، 0.70 ، 0.502 ، 0.535) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.75 ، 4.3 ، 5.09 ، 3 ، 3.2) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) ، وهذا يعني قبول الفرضية ، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل المحافظة ، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة ودرجة ثقة (0.99) .
من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحث على قبول الفرضية الاولى بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموهبة بأبعادها والأداء العالي بأبعاده.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل (إدارة الموهبة) في المتغير المعتمد (الأداء العالي) باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) ، كذلك تم استعمال معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للمتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وعلى النحو الآتي :

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموهبة على الأداء العالي)

يشير الجدول (3) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير

إدارة الموهبة في الأداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.247 + 0.714 * X$$

جدول (3) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إدارة الموهبة (X) في الأداء العالي (Y)

معامل	قيمة (F)		ادارة الموهبة X	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
R ² التفسير					
0.543	7.56	33.2	0.714	0.247	الاداء العالي Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.714) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.714) .

2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (33.2) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لإدارة الموهبة (X) تأثير معنوي على الأداء العالي (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.543) وهذا يعني ان إدارة الموهبة (X) يفسر ما نسبته (54.3%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (45.7%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الاستقطاب على الأداء العالي)

يشير الجدول (4) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير

الاستقطاب في الأداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.337 + 0.609 * X1$$

جدول (4) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستقطاب (X1) في الأداء العالي (Y)

معامل التفسير	قيمة (F)		الاستقطاب X1	Constant	المتغير المستقل X1
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
R ²	7.56	22.9	0.609	0.337	الاداء العالي Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.609) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.609) .
 2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (22.9) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للاستقطاب (X1) تأثير معنوي على الأداء العالي (Y).
 3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.45) وهذا يعني ان الاستقطاب (X1) يفسر ما نسبته (70.2%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (55 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .
- ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :
- (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث الاختيار على الأداء العالي)
- يشير الجدول (5) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الاختيار في الأداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.424 + 0.466 * X2$$

جدول (5) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاختيار (X2) في الأداء العالي (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الاختيار X2	Constant	المتغير المستقل X2
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.286	7.56	11.2	0.466	0.424	الأداء العالي Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.466) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.466) .
 2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (11.2) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده الاختيار (X2) تأثير معنوي على الأداء العالي (Y).
 3. بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.286) وهذا يعني ان الاختيار (X2) يفسر ما نسبته (28.6%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (71.4 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .
- ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :
- (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التطوير على الأداء العالي)
- يشير الجدول (6) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير التطوير في الأداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.308 + 0.629 * X3$$

جدول (6) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التطوير (X3) في الأداء العالي (Y)

معامل	قيمة (F)		التطوير X3	Constant	المتغير المستقل X3
	الجدولية (%1)	المحسوبة			
R ² التفسير			B	A	المتغير المعتمد Y
	7.56	33	0.629	0.308	الأداء العالي Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.629) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.629) .
 2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (35.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول فرضية الوجود (H₁)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لبعده التطوير (X3) تأثير على الأداء العالي (Y).
 3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.541) وهذا يعني ان التطوير (X3) يفسر ما نسبته (54.1%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (45.9 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .
- ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :
- (يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لبعده المحافظة على الأداء العالي)

يشير الجدول (7) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير

المحافظة في الأداء العالي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.394 + 0.532 * X4$$

جدول (7) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المحافظة (X4) في الأداء العالي (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		المحافظة X4	Constant	المتغير المستقل X4
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.439	7.56	21.9	0.532	0.394	الاداء العالي Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.532) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.532) .
 2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (21.9) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول فرضية الوجود (H₁)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان لبعده المحافظة (X4) تأثيراً على الأداء العالي (Y).
 3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.439) وهذا يعني ان المحافظة (X4) يفسر ما نسبته (43.9%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (56.1 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .
- يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثانية. أي أن لإدارة الموهبة

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب الميداني للبحث وكالاتي :-
1. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادارة الموهبة والاداء العالي حيث حصل بعد التطوير على المرتبة الاولى في تحقيق الاداء العالي للمنظمات اما بعد الاستقطاب فقد جاء بالمرتبة الثانية من حيث اهميتها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات ، وقد جاء بعد المحافظة بالمرتبة الثالثة من حيث الهمية ، واهراً جاء بعد الاختيار بالمرتبة الاخيرة من حيث اهميته الاداء العالي للمنظمات ، وهذا يدل على ان افراد عينة البحث في الكلية مدركين لأهمية عمليات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للكلية على مختلف المستويات الادارية والتعليمية .

2. أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات حيث جاء بعد التطوير بالمرتبة الاولى من حيث التأثير في تحقيق الاداء العالي للمنظمات ، اما بعد الاستقطاب جاء بالمرتبة الثانية من خلال مدى تأثيره في تحقيق الاداء العالي للمنظمات، وقد حصل بعد المحافظة على المرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير ، واخيراً جاء بعد الاختيار في المرتبة الاخيرة من ناحية التأثير في تحقيق الاداء العالي للمنظمات وهذا يظهر درجة التأثير المعنوي لعمليات ادارة الموهبة التي يمارسها افراد العينة باتجاه تحقيق مستويات عالية من الاداء للكلية عينة البحث .

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز عمليات ادارة الموهبة لتحقيق الاداء العالي للكلية المبحوثة بشكل خاص والكليات الاخرى و منظمات الأعمال بشكل عام، وتتجسد هذه التوصيات بالاتي :

- التركيز على ممارسة عمليات إدارة الموهبة في الكلية بشكل أوسع ظل بيئة العراق التي تتسم بالتنوع الثقافي .
- تعزيز الموارد والإمكانات البشرية على كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تقليدها .
- المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى العاملين بشكل يمكنها من تحقيق الأداء العالي .
- استخدام اساليب وطرائق متجددة في مجالات الادارة والتعليم والتدريب وغيرها من المجالات التي ترفع مستوى الاداء .

References

المصادر

A. Books

1. Armstrong, Michael , "Performance Management : Key Strategies and Practices guidelines", 2nd , British Library Cataloguing in Publication data , London, UK, 2009.
2. Armstrong, Michael, "Strategic Human Resource Management", 4th Edition, London, 2009.
3. Bardwell, Julie & Calydon, Time, "Human Resource Management : A Contemporary Approach " 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2010 .
4. Brown, Donald & Harvey, Don, "An Experiential Approach to Organization Development " 7th Edition, Pearson , New Jersey, 2007 .
5. Cascio, Wayne F., "Managing Human Resources : Productivity, Quality of work life, Profits", 9th Edition , McGraw–Hill Irwin, International Edition, New York, 2013.
6. Daft , Richard L., "Understanding the Theory and Design of Organization " 10th Edition, South–Western , Cengage Learning , China , 2010.
7. De Cenzo, David, et al., "Human Resource Management : International Student Version " 10th Edition, John Wiley & Sons, Asia, 2010.
8. Dessler , Gary "A Framework for Human Resource Management" 6th Edition , International Edition , Pearson, New Jersey, 2011.
9. Dessler , Gary, "A Framework for Human Resource Management", 7th Edition , International Edition , Pearson , New Jersey, 2013.
10. Haag, Stephen, et al., "Business Driven Technology" , McGraw–Hill Irwin, New York, 2008.
11. Hartel , Charmine, et al., "Human Resource Management : Transforming Theory into Innovative Practice" , Pearson Prentice Hall , Australia , 2007.
12. Johnston, Mark, & Marshall, Greg, "Relationship Selling", 3rd Edition, McGraw–Hill Irwin, New York, 2010.
13. Mc Kenna, Eugene , & Beech, Nic , "Human Resource Management : A Concise Analysis" 2nd Edition, Financial Times Prentice Hall, England, 2008.

14. Mondy, Judy, "Human Resource Management" 10th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2008 .
15. Mondy, Judy, "Human Resource Management" 11th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2010 .
16. Noe, Raymond et al., "Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2008.
17. Noe, Raymond et al., "Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 5th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2006.
18. Schermerhorn, John, "Introduction to Management : International Student Version" 10th Edition , John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.
19. Sutcliff, M., & Dunellen, M., "CFO insights : delivering high performance" chichester, eng., J., John Wiley & Sons, New Jersey, 2006 .
20. Torrington, Derek ,Hall, Laura, Taylor, Stephen & Atkinson, Carol, "Human Resource Management " 8th Edition Financial Times Prentice Hall, England, 2011.
21. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Strategic management and Business Policy : Achieving Sustainability ", 12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010.

B. Journals

1. Akdemir, et al., "Characteristics of high performance organizations", Journal of economics and Administrative Sciences, Vol. 15, No. 1, 2010.
2. Anand, Priyanka, "Talent development and strategy at telecom major Bharti Airtel", Emerald Group Publishing Limited, strategic Human Resource review, VOL.10, NO.6, 2011.
3. 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

4. Arocas, Roberto Luna, & Camps, Joaquín, " A model of high performance work practices and turnover intentions" Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review Vol. 37 No. 1, 2008.
5. Ashton, Chris & Morton, Lynne "Managing talent for Competitive advantage : Taking a systemic approach to talent management", strategic Human Resource review, Vol.4, Issue 5, July/August 2005.
6. Babío, Nuria Calvo & Rodríguez, Rafael García "Talent management in professional services firms: a HR issue?", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Organizational Analysis Vol. 18, No. 4, 2010.
7. Bagorogoza, Janet& De Waal, André A., "The role of knowledge management in creating and sustaining high performance organizations: The case of financial institutions in Uganda" Emerald Group Publishing Limited, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 6 Iss: 4, 2010.
8. Beechler, Schon, & Woodward, Ian C., " The global "war for talent", Journal of International Management, Fox School of Business, Elsevier Inc., 15, 2009 .
9. Bhatnagar, Jyotsna,"Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees:key to retention",Emerald Group Publishing, Employee Relations Vol.29, No.6, 2007.
10. Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M., "Beyond HR – The New Science of Human Capital", Harvard Business School Press, Boston, MA,.2007 .
11. Browne, James, J., "High Performance Work Strategies : Empowerment Or Repression For The Working Class?" Journal of Business & Economic Research, Vo.3, No.7, Colorado State University , Pueblo, 2005.
12. 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.
13. Cappelli, P., "Talent management for the twenty-first century", Harvard Business Review, Vol. 863, March, 2008 .
14. Chan, Simon C.H. & Mak, Wai-ming, "High performance human resource practices and organizational performance: The mediating role of occupational safety and health" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Human Resource Management, Vol. 3, No. 2, 2012.
15. Cheese, Peter, "Driving high performance in the talent-powered organization" Emerald Group Publishing Limited, STRATEGIC HR REVIEW, VOL. 7, NO. 4, 2008.
16. Chuai, Xin & Preece, David , "Is talent management just "old wine in new bottles"? The case of multinational companies in Beijing", Emerald Group Publishing Limited, Management Research News, Vol. 31 , No. 12, 2008 .
17. Collings, D. and Mellahi, K., "Strategic talent management: a review and research agenda", Human Resource Management Review, Vol. 19 No. 4, 2009.
18. Davies, Brent & Davies, Barbara J., "Talent management in academies", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Educational Management, Vol. 24, No. 5, 2010.
19. De Waal, André A. "The Secret of High Performance Organizations" , European School of Management , Management Oline Review, 2008.
20. De Waal, Andre A. & Akaraborworn, Chirapha Tan, "Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?" Emerald Group Publishing Limited, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 17 NO. 4 2013.
21. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, " Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank" MEASURING

- BUSINESS EXCELLENCE, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 15, NO. 1, 2011.
22. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, "APPLICABILITY OF THE HIGH PERFORMANCE ORGANISATIONS FRAMEWORK IN CENTRAL AFRICA: THE CASE OF RWANDA'S MINALOC" , 2012.
23. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, " Working on high performance in Asia: the case of Nabil Bank" Published in Measuring Business Excellence, vol. 13, issue 3, 2009.
24. De Waal, André A. "Characteristics of high performance organizations", Center for Organizational Performance, Hilversum, 2010 .
25. De Waal, André A. & Chachage, Bukaza, " Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: The case of Iringa University College" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Emerging Markets, Vol. 6, No. 2, 2011.
26. De Waal, André A. & Sultan, Suhail, "Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University" Emerald Group Publishing Limited, Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, Vol. 5, No. 3, 2012.
27. De Waal, André A., "Characteristics of High Performance Organizations" Business Management and Strategy, Vol. 3, No. 1, 2012.
28. De Waal, André A., "The characteristics of a high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3, 2007.
29. De Waal, André A., et al., " Characteristics of high performing managers in The Netherlands" Emerald Group Publishing, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33, No. 2, 2012.
30. De Waal, André A., " ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TO BE DONE?" International Conference on

- Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance , Riyadh, Saudi Arabia, November 1–4, 2009.
31. De Waal, Andre´ & Jansen, Paul, "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Evidence-based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 No. 1, 2013
32. De Waal, Andre´ , Orij, Ruben, Rosman, Jantien & Zevenbergen, Marijke, "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1, 2014.
33. Farndale, Elaine, et al., "High commitment performance management: the roles of justice and trust" Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review, Vol. 40, No. 1, 2011.
34. Garrow, Valerie & Hirsh, Wendy, "Talent Management: Issues of Focus and Fit", Institute for Employment Studies, 2009.
35. Gathmann, C. and Schonberg, U., "How general is human capital? A task-based approach", Journal of Labour Economics, Vol. 28, No. 1, 2010 .
36. Groves, K.S. "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Development, Vol. 26 No. 3, 2007.
37. Gupta, Vipin, " Cultural basis of high performance organizations" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Commerce and Management, Vol. 21, No. 3, 2011.
38. Guthridge, M. & Komm, A.B., "Why multinationals struggle to manage talent", McKinsey Quarterly, Vol. 4, 2008.
39. Guthrie , P., James, Patrick, C., Flood, Sarah, Mac,C., "High Performance Work Systems Workforce Productivity , and Innovation : A comparison of MNCS and Indigenous Firms Link Working Paper series", Dublin City University, 2008.

40. Harris, Lynette & Foster, Carley, " 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, 2010 .
41. Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H., "Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness", Journal of World Business, Vol. 45 No. 2, 2010.
42. Hoglund, Mathias, "Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts", Emerald Group Publishing, Personnel Review, Vol.41, No.2, 2012.
43. Hughes, Christensen & Rog, Evelina "Talent management:Astrategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", Emerald Group Publishing, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.20, No.7, 2008.
44. Ingham, Jon, "talent Management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance", Melcrom Publishing, 2006.
45. 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.
46. Lawler, E. "Toward High- Performance Organizations" Journal of Performance Improvement, Vol.41 No.3, 2007.
47. Leggat, Sandra G., et al., "High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Health Organization and Management, Vol. 25, No. 3, 2011.
48. Makela, K., Bjorkman, I. and Ehrnrooth, M., "How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent", Journal of World Business, Vol. 45 No. 2, 2010.

49. McDonnell, Anthony. "Still Fighting the 'War for Talent'? Bridging the Science Versus Practice Gap", Springer Science + Business Media, LLC 2011.
50. Morgan, Andrew & Anthony, Sarah, "Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 10, No. 1, 2008.
51. Nilsson, Staffan, & Ellström, Per-Erik, "Employability and talent management: challenges for HRD practices", Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development, Vol. 36 No. 1, 2012.
52. Phillips, Deborah R.& Roper, Kathy O. "A framework for talent management in real estate" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Corporate Real Estate Vol. 11 , No. 1, 2009.
53. Purcell,& Hutchinson, "Front line managers as agents in the HRM Performance causal chain : theory, analysis and evidence", Human Resource Management Journal, Vol.17, No.1, 2007.
54. Ready, D.A. and Conger, J.A., "Making your company a talent factory", Harvard Business Review, Vol. 85 No. 6, 2007.
55. Reilly, E.D., "How to built a high performance Organizations", American Management Association, 2007.
56. Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R. and Lesser, E. "Integrated talent management – turning talent management into a competitive advantage – an industry view", IBM Global Business Services, 2010.
57. Rocha, Robson , "Changing the (im) balance of power: high performance work systems in Brazil" Emerald Group Publishing Limited, Employee Relations, Vol. 32, No. 1, 2010.

58. Rogers, P., & Blanco, M., "The high performance organizations : making good decision and making them happen", handbook of business strategy, Emerald Group Publishing Limited, 2006.
59. Schuler, R.S., Jackson, S.E. and Tarique, I., "Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM", Journal of World Business, Vol. 46, 2011 .
60. Scullion, H., Collings, D.G. and Caligiuri, P., "Global talent management", Journal of World Business, Vol. 45 No. 2, 2010.
61. Sheehan , Maura," 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, 2012.
62. Siikaniemi, Lena, "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, 2012.
63. Stewart, Jim & Harte, Victoria " The implications of talent management for diversity training: an exploratory study" Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training Vol. 34, No. 6, 2010.
64. Stewart, Jim & Harte, Victoria "The implications of talent management for diversity training: an exploratory study", Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training, Vol. 34, No. 6, 2010 .
65. Tarique, I. & Schuler, R., "Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research", Journal of World Business, Vol. 45 No. 2, 2010 .
66. Thomas, Colin Coulson, "Talent management and building high performance organizations" Emerald Group Publishing, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, VOL. 44, NO. 7, 2012 .

67. Thompson, k.R., & Maths,N.J., "The aligned balanced scorecard : An improved tool for building high performance organizations", organizational dynamics, Vol. 37, No. 4, 2008.
68. Tymon, W.G., Strumpf, S.A. and Doh, J.P., "Exploring talent management in India: the neglected role of intrinsic rewards", Journal of World Business, Vol. 45 No. 2, 2010 .
69. Vaiman, V. and Holden, N., "Talent management in Central and Eastern Europe", in Scullion, H. and Collings, D. (Eds), Global Talent Management, Rutledge, London, 2011.
70. Vaiman, Vlad, et al., "Talent management decision making", Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 50 No. 5, 2012.
71. Vlachos, I., "The effect of Human Resource Practices on Organizational Performance: evidence from Greece", International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 1, 2008.
72. 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.
73. Yongmei, L., James, C., Hall, A., Ketchen, D., "How Much Do High Performance Work Practices Matter ? A meta- Analysis of Their Effects on Organizational Performance" , 2006.
74. Young, Suzanne, et al., "High performance work systems and employee well-being : A two stage study of a rural Australian hospital" Emerald Group Publishing Limited. Journal of Health Organization and Management , Vol. 24, No. 2, 2010.
75. Zhang, Shuai, & Bright, David, "Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 4, No. 2, 2012.

C. Thesis

1. Pakwihok, Somnattha, "Achieving Superior corporate Performance and the characteristics of managerial dimensions : the stock exchange of Thailand", Doctoral thesis in philosophy (development administration) school of public administration national institute of development administration, 2010.

D. Internet

1. Brown, Eric D., "Implementing a High Performance Work System:Aligning Technology, Strategy, People & Projects", 2006. available at : <http://ericbrown.com>.
2. De Waal, A.A., "The characteristics of a high performance organization", 2009. available at: [http:// papers.ssrn.com /sol3/papers.cfm? abstracted ¼ 931873,](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstracted=931873)
3. De Waal, André A., " The characteristics of a High Performance Organization" 2010. Electronic copy available at: [http://ssrn.com/abstract=931873,](http://ssrn.com/abstract=931873)
4. De Waal, André A., "The Secret of High Performance Organizations" Management Online Review, (accessed February 18, 2010), ESCP–EAP European School of Management, 2008. available at : www.moreexpertise.com.
5. De Waal, André A., " ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TO BE DONE?" Center for Organizational Performance BV, 2011. available at : www.hpocenter.com.
6. Khatri, Preeti, etal., "Talent Management in HR", Journal of Management and Strategy, Vol. 1, No. 1; December 2010, available at : www.sciedu.ca/jms.
7. Lammanen, Kai, "high performance organizations", 2007. available at : www.innotiimi.com

8. Lewis, Robert E., & Heckman, Robert J., "Talent management: A critical review", Human Resource Management Review 16 , 2006. available at : www.socscinet.com/bam/humres.
9. Nicole, M., Young, MSW, "5 Qualities of a High Performance Organization", 2005. available at : www.opti.-solutions.com.
10. St-Amant, G.E., et al., "A current literature review of the concept of Performance in virtual teams" legal deposit national library of Canada, 2008. available at : www.esq.uqam.

بأبعادها الأربعة تأثير ذو دلالة معنوية على الأداء العالي .