



توظيف ادارة المواهب لتعزيز المهارات الاحترافية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة

الأستاذ الدكتور حيدر جاسم عبيد الجبوري
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
Haiderg.abed@uokufa.edu.iq

الأستاذ الدكتور مهند حميد ياسر
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
جامعة جابر بن حيان للعلوم الطبية والصيدلانية
mohandh.yser@uokufa.edu.iq

المدرس المساعد احمد حسن شاكر
جامعة المستقبل
Ahmed.hasan@mustaqbal

المدرس علي جاسم عبيد الجبوري
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
Alij.algburi@uokufa.edu.iq

المستخلص

تهدف الدراسة الى التعرف على ادارة المواهب من خلال إبعادها وهي (جذب المواهب, رعاية المواهب, التنوع, بيئة مكان العمل) كمتغير تفسيري , في المهارات الاحترافية كمتغير استجابي, وكان مجال الدراسة رئاسة جامعة الكوفة. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض اقسام الجامعة, إما عينة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية , تم توزيع الاستبانة وتم استرجاع (87) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين للأختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة . واستخرجت النتائج باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) و (Smart PLS), وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها ان جذب المواهب هي عملية مستمرة ومتكاملة مع المهارات وتحتاج توجه استراتيجي يوثق هذه العملية فضلا عن الالتزام والتواصل بشكل فعال بين اقسام الجامعة في جذب افضل المرشحين من تشكيلاتها. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها لا بد من الاعتماد على فريق من المختصين والمدرّبين داخل الجامعة لغرض تحديد المواهب والمهارات المطلوبة والعمل على تطويرها.

الكلمات المفتاحية : ادارة المواهب , المهارات الاحترافية , جامعة الكوفة .



Abstract

The study objective to identify talent management through its dimensions (attracting talent, nurturing talent, diversity, and workplace environment) as an explanatory variable, and professional skills as a responsive variable. The field of study was the presidency of the University of Kufa. The study population consisted of employees of some university departments. The study sample was a random sample. The questionnaire was distributed and (87) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The research included two main hypotheses to test the relationship of correlation and influence between the variables of the study. The results were extracted using the statistical program (SPSS) and (Smart PLS), and the study reached a set of conclusions, the most important of which was that attracting talent is a continuous and integrated process with skills and requires a strategic direction that documents this process as well as commitment and effective communication between university departments in order to attract the best. Candidates from their formations. The research came out with a set of recommendations, the most important of which was the necessity of relying on a team of specialists and trainers within the university for the purpose of identifying the talents and skills required and working to develop them.

Key words: Talent management, professional skills, University of Kufa.

المقدمة:

أدت التطورات السريعة في التكنولوجيا والنظام الاقتصادي العالمي إلى تنوع المنظمات في القطاعين العام والخاص من أجل البقاء أو النمو أو التطور في خضم المنافسة الشديدة والطلب المتزايد, لقد أدت التطورات والتغيرات التي طرأت على مختلف مجالات الحياة في الواقع إلى ظهور



قضايا جديدة ذات طابع معقد، ذات أبعاد وتشعبات كثيرة يمكن دراستها من جوانب متعددة، ولا يمكن معالجة هذه التحديات بشكل فعال دون الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات، وينعكس هذا الاستثمار فيما يعرف بإدارة المواهب في المنظمات، لقد شهدنا ما يعرف بإدارة المواهب في بداية التسعينات عندما احتدمت المنافسة الشرسة بين الشركات الكبرى، في بعض الأحيان نجد بعض الشركات تحاول استقطاب الأشخاص ذوي المؤهلات العالية وأخرى تحاول الحفاظ على مواردها البشرية الكفوة وتطويرها، ولذلك أصبح هذا المفهوم جزءاً مهماً من نظم الإدارة الحديثة وأحد استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي. وبالإضافة إلى ما سبق، وبما أن القرن الحادي والعشرين يتميز بالتنافسية السريعة والعالية، فقد أصبحت الموهبة هي الركيزة الأهم التي تعتمد عليها الشركات والمنظمات لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية، ويتجلى التركيز على المواهب بشكل واضح من خلال تعيين موظفين جدد حيث يتم اكتشاف المواهب، ومن ثم تطويرها والحفاظ عليها لتمكين المنظمات من تحقيق تطلعاتها هذا من جهة.

ومن جهة أخرى تعد المهارات الاحترافية ذات أهمية قصوى للأفراد في تعزيز رفاهيتهم المهنية وتحقيق النمو والتطور الفعال، وفي القيام بواجبات الوظيفة بطريقة منظمة بشكل جيد، وفي الحفاظ على شروط وعلاقات ممتعة وودية مع بعضهم البعض وإثراء الآفاق المهنية للفرد، يحتاج الأفراد إلى الاهتمام نحو التطوير المهني، إذ تمكن هذه المهارات في التعامل مع أنواع مختلفة من المواقف المتضاربة والخلافات التي قد يواجهها الفرد داخل المنظمة وخارجها. علاوة على ذلك، سيعمل الأفراد على زيادة مهاراتهم وقدراتهم على العمل تحت الضغط والتعامل مع أنواع مختلفة من المشكلات والتحديات، إذ أدرك جميع الأفراد، بغض النظر عن مجتمعاتهم وفئاتهم ومهنهم وخلفياتهم، معنى وأهمية المهارات الاحترافية، يتم تصوير هذه المهارات في المقام الأول في الطرق التي يتصرف بها الفرد وينفذ واجباته الوظيفية ويتواصل مع الأفراد الآخرين.

لذا تضمنت الدراسة أربع مباحث تطرق الاول الى منهجية الدراسة فيما تناول المبحث الثاني الجانب النظري للدراسة اما المبحث الثالث اقتصر على الجانب العملي للدراسة واخيرا تناول المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.



المبحث الاول: منهجية الدراسة

اولا : مشكلة الدراسة

تشير العديد من الدراسات إلى أن تقييم المهارات الاحترافية يمثل تحدياً لجميع المنظمات, إذ تم بذل جهود مكثفة لتطوير أدوات تقييم لهذه المهارات ولكن الأدبيات لا تزال متناثرة فيما يتعلق بالمقاييس القوية والفعالة لهذه النتائج نتيجة عدم وجود توافق في الآراء بشأن تعريف المهارات، وصعوبة تحديد اللحظة التي ينبغي فيها تقييم المهارات، وطبيعة المهارات المطلوب تقييمها وتكلفتها مما يشير إلى أن هذا مصدر قلق طويل الأمد (Picard,et al,2021:319). إذ يتمتع الموظفون اليوم، أكثر من أي وقت مضى، بفرصة النقل والتنقل والتوظيف في كل ركن من أركان العالم تقريباً، وفي هذا السياق يتم استبدال مفهوم الاستقرار الوظيفي تدريجياً بمفهوم عدم الاستقرار الوظيفي، وذلك لأن الموظفين الموهوبين في أي وقت من المرجح أن يغادروا المنظمة، وهو ما يمثل تكاليف متعددة الأبعاد للمنظمة المعنية. يظهر الاستطلاع العالمي السنوي الذي تجريه شركة برايس ووترهاوس كوبرز للرؤساء التنفيذيين أن 63% من المشاركين يشعرون بالقلق إزاء مدى توفر المهارات الأساسية لموظفيهم في المستقبل, هذه النتيجة تجعلنا نفهم بشكل أفضل سبب تركيز المنظمات بشكل متزايد على إدارة المواهب (Rexhepi& Vladi,2015:158). لذلك تحاول الدراسة الاجابة على التساؤلات الاتية:

1. ما مستوى توافر ابعاد ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة؟
2. ما مستوى توافر ابعاد المهارات الاحترافية في المنظمة المبحوثة؟
3. هل يوجد تأثير لإدارة المواهب في المهارات الاحترافية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يتم توضيح أهمية الدراسة في الجانبين العلمي والعملية، ففي الجانب العلمي قدمت الدراسة ملخص أهم أفكار الباحثين والمفكرين للمتغيرين ادارة المواهب والمهارات الاحترافية مراعين في ذلك حداثة المصادر واصلتها . إما الجانب العملي ستسهم الدراسة بشكل استطلاعي تحليلي استجابة العينة المبحوثة (جامعة الكوفة) في محافظة النجف الاشرف لمتغيرات الدراسة الاساسية والفرعية، وتقديم معلومات مفيدة عن مضامين المتغيرات ومدى الاستفادة من الافكار من خلال التوصيات باعتبارها نموذج إرشادي لمجال الدراسة, لذا تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:



1. تسليط الضوء على مضامين وافكار متغيرات الدراسة.
2. العمل على رفع مستوى المنظمة المبحوثة للاحتفاظ بالموارد البشرية المميزة .
3. تسهم الدراسة بتزويد إدارة المنظمة المبحوثة بتوصيات يمكن تطبيقها والاستفادة منها.

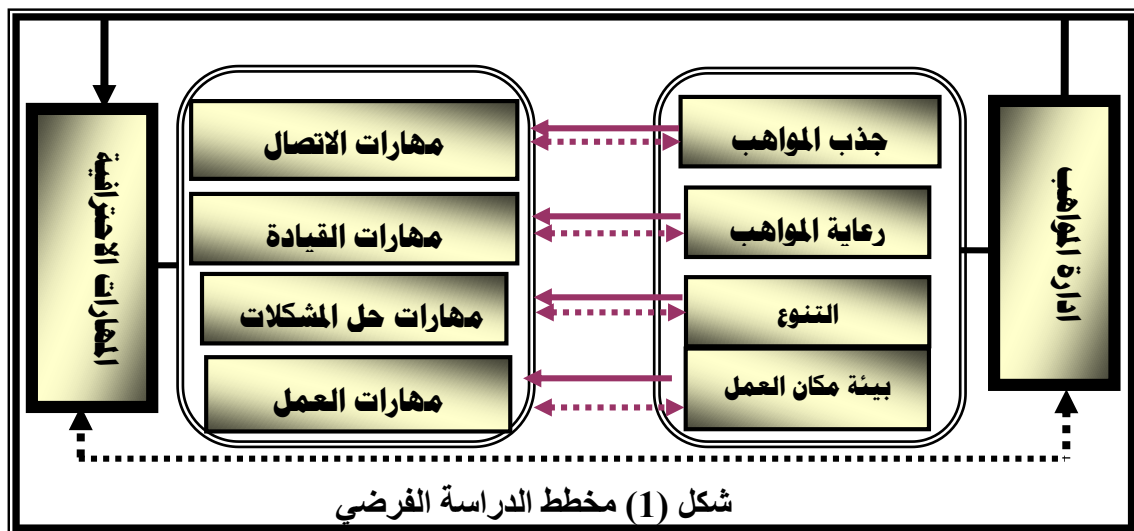
ثالثاً: أهداف الدراسة

1. إظهار أهمية ادارة المواهب والمهارات الاحترافية للمنظمة المبحوثة.
2. اختبار علاقة الارتباط والتأثير لإدارة المواهب بأبعادها في المهارات الاحترافية على المستوى الكلي في الجامعة عينة الدراسة.
3. تحديد مستوى التأثير لأبعاد ادارة المواهب للتعرف على ايهما اكثر تأثيراً في تعزيز المهارات الاحترافية.

4. اثاره توجه مجتمع الدراسة والمهتمين بتطبيق بمتغيراتها وامكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

بالاستناد الى الإطار النظري لأدبيات متغيري الدراسة ادارة المواهب والمهارات الاحترافية وعلى وفق مشكلة الدراسة وأهدافها، تم وضع مخطط فرضي لبيان العلاقات الترابطية بين المتغيرات واتجاهات الارتباط والتأثير فيها، اذ تم الاعتماد على دراسة (Mwanzi et al,2017:16) لتحديد ابعاد ادارة المواهب ودراسة (Saramolee,et al,2022:235) لتحديد ابعاد المهارات الاحترافية وكما مبين في المخطط الفرضي.



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: اعداد الباحثين



خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لإدارة المواهب في المهارات الاحترافية، ويتفرع منها اربع فرضيات فرعية وكالاتي:

أ. **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لجذب المواهب في المهارات الاحترافية.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية رعاية المواهب في المهارات الاحترافية.

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للتنوع في المهارات الاحترافية..

ث. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لبيئة مكان العمل في المهارات الاحترافية.

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة: شملت الحدود المكانية للدراسة ديوان جامعة الكوفة ، وتمثلت الحدود الزمنية المدة التي قضاها الباحثين في الجانب العملي من توزيع استمارة الاستبيان الى تحليل البيانات 2024 / 1/12 الى 2024 / 2/20 ، أما مجتمع الدراسة فقد انحصر في موظفي بعض اقسام ديوان الجامعة ، إذ بلغ مجتمع البحث (102) بعد استبعاد الموظفين من حملة شهادة الاعدادية فما دون لتكون العينة متلائمة مع طبيعة الدراسة، اذ بلغت عينة الدراسة (87) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولا: ادارة المواهب

1. مفهوم ادارة المواهب :

أصبحت الموهبة موضوعاً هاماً في إدارة الموارد البشرية، وأثارت اهتمام العديد من الباحثين والكتاب بهذا المفهوم، وقد أثارت شركة ماكينزي هذا الاهتمام في عام (1997) من خلال تقديم دراسة صاغت مصطلح (الحرب على المواهب) لإعادة التفكير في الإجراءات الواجب اتخاذها لجذب الموهوبين والاحتفاظ بهم. وعلى الرغم من تشعبات مفهوم الموهبة، إلا أنه لم يكن هناك تعريف واضح للموهبة (Alsakarneh, & Hong, 2015:1037). حاولت العديد من الدراسات التي



تناولت موضوع الموهبة والموهوبين تحديد معنى واضح لمصطلح الموهبة والموهوبين، إلا أن هناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين فيما يتعلق بهذا المجال. من الناحية النظرية، هناك مجموعة من الباحثين والخبراء يعتقدون أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبين لأنهم يحتفظون بقدرات استثنائية ومحتملة يمكنهم من خـلالها التأثير على كفاءة وفاعلية المنظمة التي يعملون فيها (Knap-Stefaniuk & Karna, 2022:171). بينما يرى آخرون أنه من الناحية العملية فإن أي شخص يمكن أن يكون له تأثير في تحقيق أهداف المنظمة يمكن أن يطلق عليه اسم الموهوب. ومن ثم يجب ألا تركز الإدارة فقط على مجموعة صغيرة ممن يمتلكون قدرات استثنائية، فكل فرد لديه القدرات والإمكانات التي يجب تحفيزها ورعايتها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (Ashif, 2019:31). إدارة المواهب هي مجموعة من الاستراتيجيات والأنظمة المعتمدة لزيادة الإنتاجية من خلال تطوير عمليات محسنة لجذب وتطوير والاحتفاظ واستخدام الأشخاص ذوي المهارات والقدرة المطلوبة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية. تضمن إدارة المواهب أن يكون لدى المؤسسات الأشخاص المناسبين ذوو المهارات المناسبة الموجودون في المكان المناسب للوصول إلى استراتيجية العمل. في الواقع، تتضمن إدارة المواهب مجموعة كاملة من العمليات للتعرف على الأشخاص وإدارتهم من أجل التنفيذ الناجح لاستراتيجية عمل المنظمة (Nwanisobi & Christopher, 2020:8).

إدارة المواهب بأنها علم استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتحسين قيمة الأعمال ولتمكين الشركات والمؤسسات من تحقيق أهدافها. كل ما يتم القيام به لتوظيف الأشخاص والاحتفاظ بهم وتطويرهم ومكافأتهم وجعلهم يؤدون الأداء بشكل جزءاً من إدارة المواهب بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. يجب أن ترتبط استراتيجية إدارة المواهب باستراتيجية العمل وبالسياق المحلي لتعمل بشكل أكثر ملاءمة (Basco, et al, 2023: 104).

2. **ابعاد ادارة المواهب:** اتفق العديد من الادبيات ذات الصلة بادارة المواهب الى انه يمكن الاعتماد على الابعاد الاتية لقياس المتغير وعلى النحو الاتي (Mwanzi et al, 2017:16):

1. **جذب المواهب:** يساعد الحصول على الأشخاص المناسبين في تقليل معدل الدوران وزيادة الإنتاج للمنظمة. إذ اثبتت الدراسات وجود علاقة ايجابية بين الحصول على الأشخاص المناسبين



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

ونمو المنظمة، وأن الأشخاص المناسبين الذين يتمتعون بالقدرات والمعرفة والسلوك اللازمة للوظائف المطلوبة يشكلون أداءً عاليًا في كل دور مما يسهل تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. رعاية المواهب: تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والاستعداد لتقديم كل قدراتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، إذ إن رعاية المواهب تجعل معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم أكثر قيمة وتجعل الموظفين أكثر التزاماً باحتياجات المنظمة وبالتالي يحسن نموها، مما يشعر الأشخاص (الموظفون) بالرضا عن أنفسهم ويجدون طرقاً جديدة لاستخدام نقاط قوتهم لصالح المنظمة، وبما أنهم يشعرون بالتقدير من قبل منظمته، فإنهم يرغبون في البقاء لفترة أطول مع شركتهم وبالتالي يكون هناك نمو مستمر لتلك المنظمة.

3. التنوع : تساعد إدارة التنوع في تكوين موارد بشرية تشعر بالتقدير والاحترام ويتم استثمار إمكاناتها بالكامل من أجل تحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على التقدم، كما أنه يساعد على خلق بيئة إنتاجية يمكن من خلالها تلبية الاحتياجات المتنوعة للزبون في بيئة إبداعية وبالتالي إرضاء الزبون وإسعاده مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الزبائن وبالتالي تمكين المنظمة من النمو.

4. بيئة مكان العمل: بيئة العمل الجيدة تجعل الموظفين يشعرون بالرضا تجاه تنفيذ المهام وتوفير الدافع اللازم لدعمهم طوال اليوم ويشجعهم على البقاء مع المنظمة وتحقيق أداء جيد وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تتيح بيئة العمل المواتية للموظفين استخدام ابتكاراتهم وإبداعهم في تحقيق أهدافهم التي بدورها تساعدهم على تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن وبالتالي تحسين نمو المنظمة.

ثانياً: المهارات الاحترافية

1. مفهوم المهارات الاحترافية:

لقد احتل التحدي المتمثل في تنمية المهارات الاحترافية مكانة بارزة في المنظمات بشتى أنواعها، ويرتبط هذا الاهتمام بالتطور الهائل لنماذج نقل المعرفة واستيعابها وفي مواجهة الحاجة إلى التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، إذ تركز برامج التدريب الاحترافي الآن على "تنمية المهارات" من أجل "المساهمة في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والاحتفاظ بالأفراد المتميزين، تظهر مراجعة الدراسات المختلفة التي أجريت في مجال التدريب أن مشكلة تنمية المهارات يُنظر إليها عموماً بالإشارة إلى تطوير مهارات احترافية عملية ويحاول إدراك "البنية الديناميكية" للتدريب وتحسين المهارات. بمعنى آخر، يتعلق الأمر بفهم كيفية تطور المهارات وتحديثها ضمن مزيج معقد من البيئة



والنظام العلائقي الذي يتم وضع الممثلين فيه. يطرح هذا النهج أسئلة مثل: كيف يتم تنظيم المهارات المنتجة في العمل؟ وما هي آليات ومنابع تطورها؟ لتسليط الضوء على هذه الأسئلة، تعتمد معظم الدراسات على تحليل نشاط الموضوع (Habybellah, et al, 2019:2029).

في تطوير المهارات الاحترافية، فإن العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي تصوير الكفاءة، وتنفيذ مهارات إدارة الوقت بطريقة فعالة، والتواصل مع الآخرين بطريقة مهذبة ولانقة، وإدارة المشاكل النفسية مثل التوتر والغضب والقلق. والإحباط، والتعامل بفاعلية مع المواقف المتضاربة، والحفاظ على المعرفة والكفاءات الحالية، وتوليد الوعي في مختلف المجالات، وطلب الدعم والمساعدة من الآخرين عند الحاجة، وتخطيط وتنظيم المهام والأنشطة بطريقة منتجة والاستفادة من الأساليب الحديثة والمبتكرة. والأساليب الفنية والعلمية في تنفيذ المهام والأنشطة. يجب على الأفراد العاملين في جميع أنواع المهن والذين يمتلكون مؤهلات تعليمية مختلفة أن يأخذوا في الاعتبار جميع هذه العوامل في تطوير المهارات الاحترافية. ومع مرور الوقت، ومع حدوث التغييرات، يحتاج الأفراد إلى التأكد من أنهم يحققون تحسينات في هذه المهارات على أساس منتظم. لذلك، لا تعتبر المهارات المهنية ضرورية لإثراء الآفاق المهنية للفرد فحسب، بل أيضاً لإحداث تحسينات في نوعية حياة الفرد بشكل عام. (Picard, et al, 2021:319). وأشارت دراسة (Gregorio, et al, 2019:252) إلى انه بالامكان تصنيف المهارات الاحترافية الى الانواع الاتية:

1. **المهارات التقنية** : المهارات التقنية هي المهارات التي يحتاج الأفراد إلى صقلها خلال متابعة التعليم وكذلك في أماكن العمل في المنظمات، في أنواع مختلفة من المنظمات، عندما يقوم الأفراد بتنفيذ المهام الإدارية والفنية بالإضافة إلى أنواع أخرى من الواجبات الوظيفية، فإنهم بحاجة إلى الاستفادة من التقنيات. وبالتالي، تعد هذه المهارات واحدة من متطلبات العمل التي لا غنى عنها، يجب أن يكون الأفراد مجهزين جيداً من حيث الاستفادة من أجهزة الكمبيوتر بطريقة فعالة. في بعض الحالات، يشعر الأفراد بالقلق عندما يستخدمون التقنيات. في مثل هذه الحالات، يحتاجون إلى الانخراط في الممارسة المنتظمة مما تسهل تطوير مهاراتهم التقنية. عندما يكون الأفراد مجهزين جيداً بالتقنيات ويصقلون المهارات التقنية، فإنهم يكونون قادرين على المساهمة بكفاءة في زيادة الاحتراف. ولذلك تعد المهارات التقنية إحدى المهارات الاحترافية التي لا غنى عنها.



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكمال العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

2. **مهارات التفاوض** - في أنواع مختلفة من المنظمات والأماكن العامة وكذلك الأسر، تحدث مواقف متضاربة بين الأفراد. لكن الأفراد بحاجة إلى أن يكونوا مجهزين تجهيزاً جيداً من حيث مهارات التفاوض. إن تنفيذ مهارات التفاوض بطريقة فعالة لن يساعد فقط في زيادة الكفاءة الاحترافية، بل سيؤدي أيضاً إلى تكوين شروط وعلاقات ممتعة وودية مع بعضهم البعض. عندما تكون هناك مواقف متضاربة، يحتاج الأفراد إلى التواصل مع بعضهم البعض بطريقة فعالة. إنهم بحاجة إلى امتلاك مهارات الاستماع ومنع الصراعات، إنهم بحاجة إلى التفاعل مع بعضهم البعض بطريقة هادئة والسيطرة على مشاعر الغضب والقلق والتوتر والإحباط. عندما يتم وضع هذه المهارات موضع التنفيذ، يكون الأفراد قادرين على تصوير مهاراتهم الاحترافية. ولذلك تعد مهارات التفاوض من المهارات الاحترافية الهامة.

3. **المهارات الإدارية** - المهارات الإدارية هي المهارات التي يجب تفعيلها لإدارة الأداء العام للمنظمات بطريقة فعالة ومرضية. المهارات الإدارية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والتنسيق والرقابة والقيادة. عندما يحتاج الأفراد إلى تفعيل هذه المهارات، فإنهم بحاجة إلى امتلاك المعرفة والكفاءات الفعالة. يحتاج الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية إلى توجيه وتوجيه وقيادة الآخرين بشكل مناسب في الاتجاه الصحيح. إنهم بحاجة إلى التأكد من أنهم ينقلون لهم معلومات فعالة، حتى يكونوا قادرين على أداء واجباتهم الوظيفية بشكل جيد وتحقيق الأهداف التنظيمية. يتم وضع المهارات الإدارية للتخطيط وتنظيم الواجبات الوظيفية موضع التنفيذ من قبل جميع أعضاء المنظمات، بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية. ومن ثم، عندما يقوم أعضاء المنظمة بتشغيل المهارات الإدارية بطريقة منظمة بشكل جيد، سيكونون قادرين على زيادة المهارات الاحترافية. ولذلك، تعتبر المهارات الإدارية واحدة من المهارات الاحترافية الحاسمة.

4. **مهارات إدارة الوقت** - مهارات إدارة الوقت تمكن الأفراد من الاستفادة من وقتهم بطريقة فعالة ومثمرة. يحتاج الأفراد إلى تفعيل مهارات إدارة الوقت طوال حياتهم في المجالات الشخصية والمهنية. عندما يكون لديهم عدد من الواجبات الوظيفية التي يتعين عليهم القيام بها ويخصصون وقتاً لهم، فهم مجهزون جيداً بمهارات إدارة الوقت. يساعد تحديد الأولويات لمختلف المهام في تحديد المهام الأكثر أهمية التي يجب تنفيذها أولاً والمهام التي يمكن إلغاؤها أو تأجيلها. عندما يكون الأفراد قادرين على تفعيل مهارات إدارة الوقت بطريقة مناسبة، فإنهم قادرون على زيادة



المهارات الاحترافية. ولذلك تعد مهارات إدارة الوقت من المهارات الاحترافية التي تمكن الأفراد من تصوير الكفاءة في تنفيذ مهامهم وأنشطتهم وتحقيق الأهداف الشخصية والاحترافية.

5. **مهارات الاتصال:** تعتبر مهارات الاتصال من المهارات الأساسية التي يجب على الأفراد الاهتمام بها طوال حياتهم. من المفهوم بشكل شامل أنه عندما يتواصل الأفراد مع بعضهم البعض شفهيًا أو كتابيًا، فإنهم بحاجة إلى استخدام لغة مهذبة. عندما يتواصل الأفراد بشكل فعال مع الآخرين، حتى عندما يكونون مرهقين بسبب واجبات العمل ولا يظهرون أي إحباط، يُقال إنهم محترفون في سلوكهم. وبصرف النظر عن استخدام اللغة المهذبة والكلمات اللائقة، هناك عوامل أخرى أيضاً، التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وهي الحفاظ على التواصل البصري، وتنفيذ مهارات الاستماع المناسبة، وتصوير لغة الجسد المناسبة، وطرح أسئلة ذات معنى لا تعرف إجاباتها. ولذلك، يمكن القول أن مهارات الاتصال تعد مهارات احترافية لا غنى عنها.

6. **أخلاقيات العمل:** تشير أخلاقيات العمل إلى المعايير الثقافية التي تدعو إلى المساءلة الشخصية والمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، وعلى أساس الاعتقاد بأن العمل هو قيمة جوهرية. في أخلاقيات العمل، هناك ثلاثة عوامل مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار. هذه هي مهارات التعامل مع الآخرين والمبادرة والاعتمادية. عندما يكون الأفراد على دراية جيدة بهذه العوامل، يصبحون قادرين على زيادة احترافيتهم. أخلاقيات العمل هي المهارات الاحترافية التي من شأنها أن تقدم مساهمة كبيرة في أداء واجبات الوظيفة بشكل جيد. علاوة على ذلك، يجب أن يكون الأفراد على دراية جيدة بجميع الجوانب الضرورية للقيام بعمل جيد في وظائفهم. وتشمل هذه تطوير الكفاءات والقدرات، وتكوين مصطلحات وعلاقات ممتعة وودية مع الآخرين، ومهارات التواصل الجيدة، والموقف الإيجابي، والاعتماد على الآخرين، والدقة في المواعيد، والمسؤولية وما إلى ذلك. لذلك، يمكن القول أن أخلاقيات العمل تعد مهارات احترافية، يتم تطبيقها في أنواع مختلفة من أماكن العمل.

2. **إبعاد المهارات الاحترافية:** اعتمدت الدراسة مقياس دراسة (Saramolee, et al, 2022:235)

لقياس متغير المهارات الاحترافية نتيجة توافق مضامين الابعاد مع طبيعة ومجال الدراسة وعلى النحو الآتي:



أ. مهارات الاتصال: التفاعل الاجتماعي الذي يتضمن استخدام الرموز والرسائل حيث يبدأ المرسل عملية تؤدي إلى التحفيز، أي استخدام اللغة اللفظية والمكتوبة لتغيير سلوكيات الآخرين أو متلقي الرسائل. وبشكل عام، يمكن لمهارات الاتصال أن تتخذ ثلاثة أشكال. الأول التواصل الشخصي ويتم تبادل المعلومات عبر التواصل وجهًا لوجه بين شخصان أو أكثر، الثاني التواصل التنظيمي ويتم تبادل المعلومات بين الأفراد على جميع مستويات المنظمة حيث يتواصل الأفراد بشكل تفاعلي للأغراض ذات الصلة داخل بيئة تنظيمية، أما الثالث فهو التواصل غير اللفظي يتم نشر الرسالة ومعناها باستخدام لغة شفوية أو مكتوبة ويتم مراعاة الحدود بين الأشخاص، أي الجنس والعرق والشخصية وتفسير لغة الجسد.

ب. مهارات القيادة: الأفراد الذين يؤثرون بشكل مباشر وغير مباشر على المنظمات لتحقيق الأهداف المستهدفة باستخدام رؤيتهم وذكائهم لحل المشكلات وتشجيع الموظفين على إنجاز المهام بشكل هادف وفعال، يبدأ القادة بطبيعة الحال ويشجعون الزملاء والمرؤوسين على المتابعة وتغيير نواياهم وتطوير قدراتهم في رفع وعيهم بمهمة ورؤية المنظمة حيث ينخرط أعضاء الفريق على وجه التحديد في أربعة سلوكيات تتجلى في **دافع الإلهام** أي يدعم القادة مرؤوسيه من خلال تحفيزهم على تحدي أنفسهم، والانخراط في تحسين الذات، وتجاوز التوقعات، وترشيد الأهداف والنتائج المتوقعة من تحفيزهم المتزايد. **التأثير المثالي** ويعني أن القادة أخلاقيون وذوي بصيرة واضحة للآخرين، **الاعتبار الفردي** يهتم القادة بالأمور الفردية وتصرفات المرؤوسين على المستوى الفردي، أي من خلال التدريب والاهتمام. **التحفيز الفكري** أي يشجع القادة مرؤوسيه على أن يصبحوا على دراية ويحسنوا مهارات التفكير النقدي والحكمة في معالجة المشكلات.

ت. مهارات حل المشكلات: تطبيق الخبرة التي بدأها الفرد سابقاً من خلال التعلم الأساسي في حل المشكلات في موقف جديد أو التعامل مع المشكلات الجديدة، حل المشكلات هو مهارة تعليمية تعتمد على مبادئ أو أكثر من المبادئ ذات الصلة والجمع بينهما، مما يؤدي إلى قدرات جديدة على حل المشكلات، تعتمد وسائل حل المشكلات لتحقيق الأهداف المتوقعة على كفاءات الفرد، بما في ذلك مستوى نضجه وخبرته واهتماماته وذكائه واستعداده ودوافعه العاطفية، وبالمثل حدد الوعي والذكاء على أنهما يؤثران على مهارات حل المشكلات ومساعدة الأفراد على حل المشكلات بشكل فعال، والتحفيز، الذي يدفع في البداية إلى حل المشكلات، واتخاذ القرار الذي يعالجها بشكل مناسب.



ث. مهارات العمل الجماعي: يعمل فردان أو أكثر معًا، ويتشاركون أو يوزعون المسؤوليات والمهام فيما بينهم ويعملون كفريق من خلال العلاقات التفاعلية والتواصل الجيد بناءً على الأهداف المتفق عليها أو المحددة مسبقاً، إذ إن عناصر مهارات العمل الجماعي التي يتم أخذها في الاعتبار تشمل المسؤولية الذاتية تجاه نجاح الفريق والتعاون مع الزملاء والدعم من أعضاء الفريق الآخرين، والقدرة على تحقيق الأهداف.

المبحث الثالث

الجانب العملي للدراسة

يهدف المبحث الحالي الى تحليل البيانات الأولية التي جمعت من موظفي ديوان جامعة الكوفة، وسيتم عمل وصف احصائي لها للتعرف على استجابة العينة من خلال اعتماد بعض المؤشرات مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما سيتم التعرف على التناسق الداخلي من خلال التحليل العاملي، واخيرا الاختبارات الاستدلالية المتمثلة بتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وهي كالاتي:

جدول (1) الوصف الاحصائي لاستجابة العينة

Skewnes s	Excess Kurtosis	Standard Deviation	mean %	Media n	Mea n		
ادارة المواهب							
جذب المواهب							
-0.802	0.49	1.037	0.74	4	3.69		i1
-0.449	-0.408	1.087	0.72	4	3.62		i2
-1.018	0.608	1.013	0.78	4	3.91		i3
			0.75	4	3.74		
رعاية المواهب							
-0.619	-0.302	1.164	0.72	4	3.58		i4
-0.655	0.107	0.954	0.74	4	3.70		i5
-0.391	-0.461	1.038	0.68	4	3.40		i6
			0.71	4	3.56		
التنوع							
-1.018	0.775	0.828	0.84	4	4.19		i7
-0.252	-1.006	0.986	0.75	4	3.77		i8
-0.806	0.142	1.11	0.74	4	3.71		i9
			0.78	4	3.89		



بيئة مكان العمل							
-0.946	0.718	0.983	0.76	4	3.78		i10
-0.496	-0.639	1.141	0.71	4	3.55		i11
-0.483	-0.789	1.172	0.70	4	3.49		i12
			0.72	4	3.61		
المهارات الاحترافية							
مهارات الاتصال							
-1.092	0.869	0.834	0.85	4	4.23		i13
-1.209	1.485	0.866	0.83	4	4.16		i14
-0.788	-0.164	1.102	0.76	4	3.82		i15
			0.81	4	4.07		
المهارات القيادية							
-1.115	0.937	0.976	0.80	4	4.02		i16
-0.536	-0.412	1.148	0.69	4	3.47		i17
-1.32	2.884	0.854	0.81	4	4.06		i18
			0.77	4	3.85		
مهارات حل المشاكل							
-0.549	-0.542	1.047	0.73	4	3.63		i19
-0.676	-0.608	1.283	0.70	4	3.49		i20
-0.551	-0.52	1.147	0.65	3	3.23		i21
			0.69	4	3.45		
مهارات العمل الجماعي							
-0.691	-0.338	1.153	0.69	4	3.45		i22
-0.797	-0.235	1.204	0.72	4	3.58		i23
-1.011	1.256	0.829	0.82	4	4.11		i24
			0.74	4	3.71		
			0.74	4	3.70	ادارة المواهب	
			0.75	4	3.77	المهارات الاحترافية	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من الجدول (1) ان جميع قيم التفلطح والالتواء تقترب من (0) لذا فإن البيانات للابعاد اعلاه موزعة توزيعاً طبيعياً، وكذلك بين الجدول التفاصيل الاتية:



1. بلغ الوسط الحسابي لبعدها المواهب (3.74) والانحراف المعياري (1.05) وكان مستوى البعد (0.75)، وان الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يعني وجود جاذبية المواهب الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i3) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.91) وهذا يدل على اعتماد الادارة العليا الية واضحة لجذب الموارد البشرية الكفوءة.
2. بلغ الوسط الحسابي لبعدها رعاية المواهب (3.56) والانحراف المعياري (1.05) ومستوى البعد بلغ (0.71)، وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني وجود رعاية المواهب الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر ويتضح من الجدول بان الفقرة (i5) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.7) مما يدل على تميز الادارة العليا لجهود الموارد البشرية وتكافئهم.
3. بلغ الوسط الحسابي لبعدها التنوع (3.89) والانحراف المعياري بلغ (0.97) ومستوى البعد بلغ (0.78)، وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني وجود التنوع للموارد البشرية الا انه بحاجة الى تعزيز اكثر، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i7) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.19) وهذا يدل على وجود العديد من الاختصاصات المتنوعة في الجامعة المبحوثة.
4. بلغ الوسط الحسابي لبعدها بيئة مكان العمل (3.61) والانحراف المعياري بلغ (1.10) ومستوى البعد بلغ (0.72)، وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني وجود بيئة مناسبة في مكان العمل الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i10) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.78) وهذا يدل على اهتمام الادارة العليا في الجامعة المبحوثة على تهيئة بيئة عمل مناسبة.
5. بلغ الوسط الحسابي لبعدها مهارات الاتصال (4.07) والانحراف المعياري بلغ (0.93) ومستوى البعد بلغ (0.81)، وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني وجود مهارات الاتصال الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر، ويتضح من الجدول بان الفقرة (i13) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.23) وهذا يدل على وجود تواصل مع رؤساء الاقسام بسهولة في الجامعة المبحوثة.



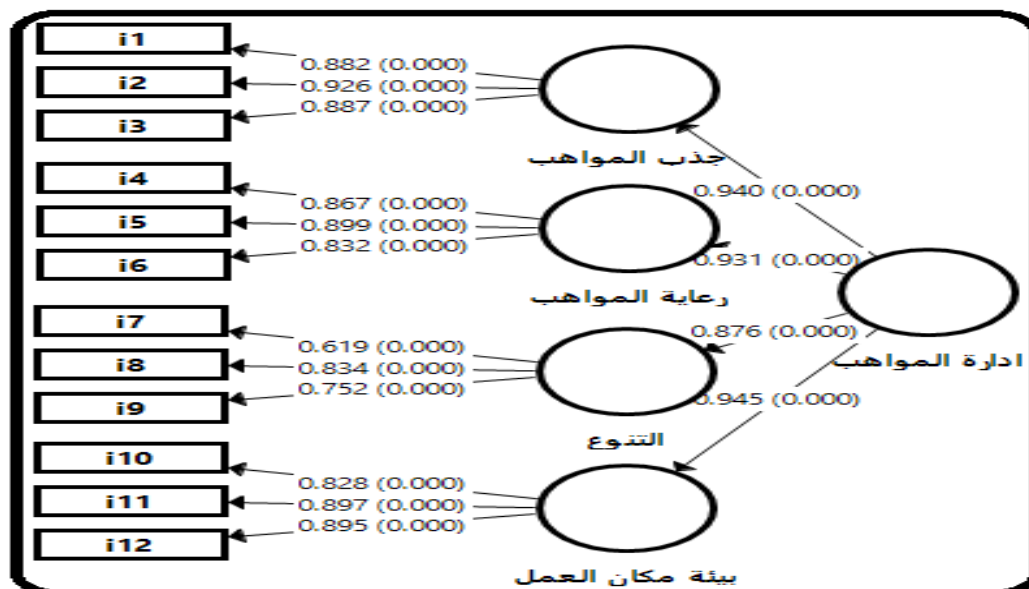
6. بلغ الوسط الحسابي لبعء المهارات القيادية (3.85) والانحراف المعياري بلغ (0.99) ومستوى البعد بلغ (0.77), وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني وجود لبعء المهارات القيادية الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر, ويتضح من الجدول بان الفقرة (i18) قد حصلت على اعلى نسبة, إذ بلغ الوسط الحسابي (4.06) وهذا يدل على تحفز الادارة العليا في الجامعة المبحوثة وتكافؤ الموارد البشرية المميزة.

7. بلغ الوسط الحسابي لبعء مهارات حل المشاكل (3.45) والانحراف المعياري بلغ (1.16) ومستوى البعد بلغ (0.69), وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني وجود مهارات حل المشاكل الا انا ليست بالمستوى المطلوب, ويتضح من الجدول بان الفقرة (i19) قد حصلت على اعلى نسبة, إذ بلغ الوسط الحسابي (3.63) وهذا يدل على استثمار الادارة العليا في الجامعة المبحوثة خبرات الموظفين للتعامل مع المشكلات في العمل.

8. بلغ الوسط الحسابي لبعء مهارات العمل الجماعي (3.71) والانحراف المعياري بلغ (1.06) ومستوى البعد بلغ (0.74), وان الوسط الحسابي كان اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني وجود لبعء مهارات العمل الجماعي الا انها بحاجة الى تعزيز اكثر, ويتضح من الجدول بان الفقرة (i24) قد حصلت على اعلى نسبة, إذ بلغ الوسط الحسابي (4.11) وهذا يدل على نجاح فريق العمل من ضمن اولويات الادارة العليا في الجامعة المبحوثة.

ثانيا: اختبار التناسق الداخلي من خلال التحليل العاملي لفقرات ابعاد الدراسة: لغرض اختبار التأثير بين فقرات ابعاد المتغيرات يجب التأكد من تناسق في استجابات العينة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي, الذي يتوافر ضمن البرنامج الاحصائي (Smart PLS) وان تشبع الفقرة يعتمد على مستوى معنويتها التي يجب ان تقل عن (0.05) وعكسها ترفض, اذ ان متغيرات الدراسة تكون من متغيرين هما المتغير المستقل (ادارة المواهب) والمتغير التابع (المهارات الاحترافية) وهي كالاتي:

1. **التحليل العاملي التوكيدي لفقرات متغير ادارة المواهب:** تضمن متغير ادارة المواهب اربع ابعاد تمثلت بـ (جذب المواهب, رعاية المواهب, التنوع, بيئة مكان العمل), وحسب نتائج الشكل (2) ان فقرات ابعاد متغير ادارة المواهب سجلت نسب مقبولة اي ان مستوى المعنوية لكل فقرة كانت ضمن الحدود المسموحة لمستوى المعنوية اي اقل من (0.05) لذا فان فقرات الاستبانة او القياس كانت متناسقة وهي تعكس انتماء الفقرات للبعء وتناسق في اجابات العينة.

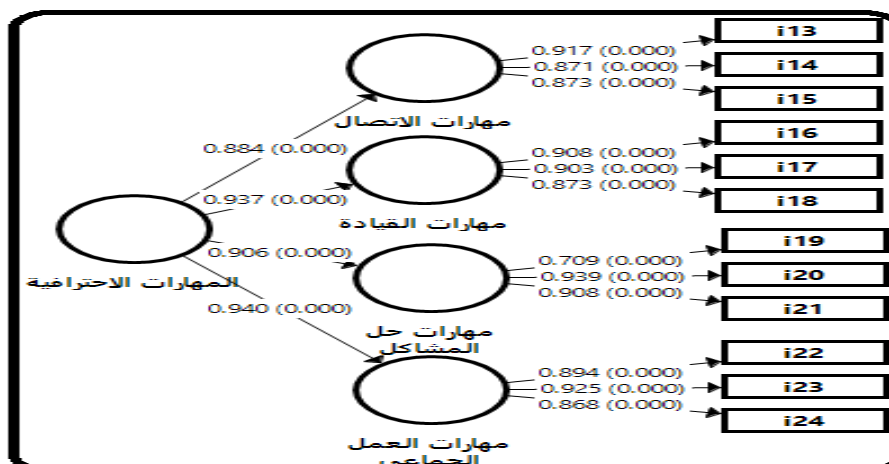


الشكل (2) معامل اختبار التحليل العاملي لفقرات ادارة المواهب

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

2. التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المهارات الاحترافية: تضمن متغير المهارات الاحترافية اربع

ابعاد وهي (الاتصال, القيادة, حل المشاكل, العمل الجماعي), وحسب نتائج الشكل (3) ان فقرات ابعاد المهارات الاحترافية سجلت نسب مقبولة اي ان مستوى المعنوية لكل فقرة كانت ضمن الحدود المسموحة لمستوى المعنوية اقل من (0.05) لذا فأن فقرات الاستبانة او القياس كانت متناسقة وهي تعكس انتماء الفقرات للبعد وتناسق في اجابات العينة.



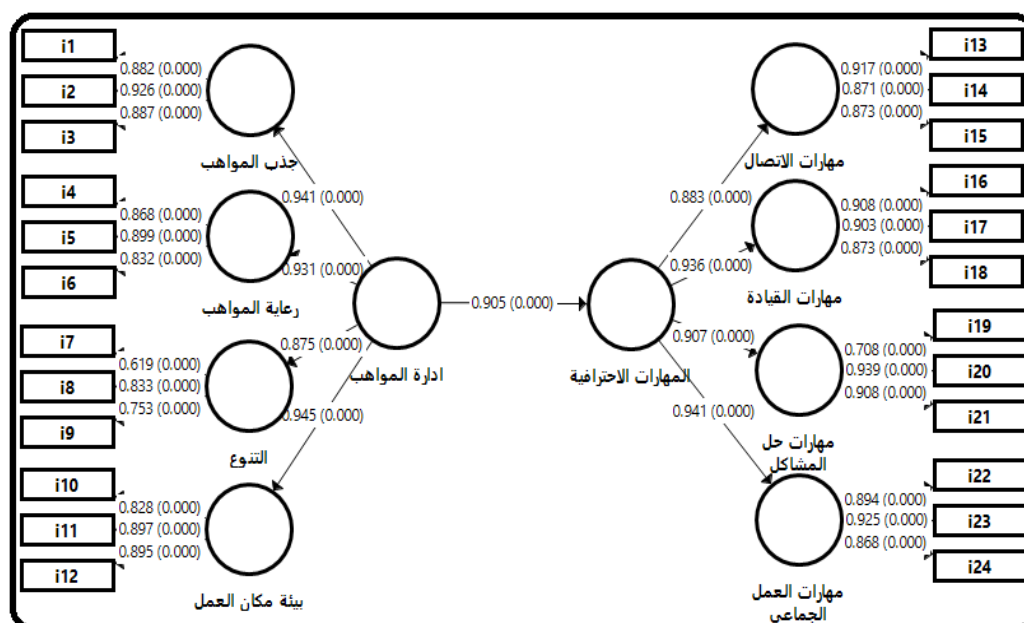
الشكل (3) معامل اختبار التحليل العاملي لفقرات المهارات الاحترافية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي



ثالثا: اختبار فرضيات التأثير: تم افتراض ان ادارة المواهب لها تأثير مباشر في المهارات الاحترافية وبشكل معنوي من جانب الانحدار البسيط كما تم افتراض ان ابعاد ادارة المواهب لها تأثير في المهارات الاحترافية كل من جذب المواهب ورعاية المواهب والتنوع وبيئة مكان العمل, وسيتم اختبار الفرضيات بأسلوب المربعات الصغرى, ويتم قبول الفرضية بالاعتماد على مستوى معنوية (0.05), واختبار الفرضيات كالآتي:

1. **الفرضية الاولى:** تم افتراض وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المواهب في المهارات الاحترافية, وتم اختبارها باعتماد اسلوب الانحدار البسيط وظهرت النتائج في الجدول (2) والشكل (4) ان نتائج اختبار الانحدار البسيط بين ادارة المواهب والمهارات الاحترافية ان مقدار التأثير قد بلغ (0.905) وهذا يعني ان المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع وبمستوى معنوي لان مستوى المعنوية المتحققة اقل من (0.05). كما ان معامل التحديد (R^2) اظهر ان ادارة المواهب تفسر من التباين الحاصل في المهارات الاحترافية بمقدار (0.82) وهذا يدل على جودة البيانات وقبول افتراض الفرضية.



الشكل (4) نتائج تأثير ادارة المواهب في المهارات الاحترافية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

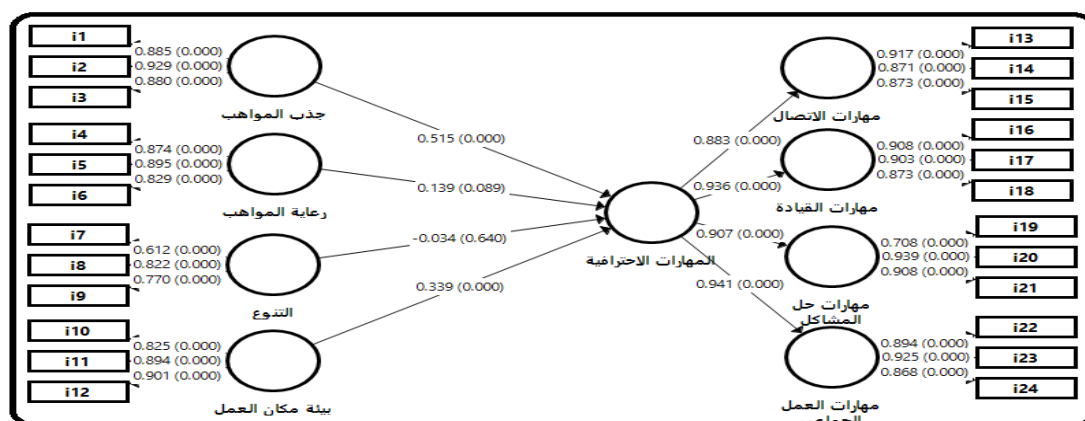


الجدول (2) بعض احصاءات تاثير ادارة المواهب في المهارات الاحترافية

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.000	64.519	0.014	0.904	0.905	ادارة المواهب - المهارات الاحترافية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

2. **الفرضية الثانية:** تم افتراض وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد ادارة المواهب (جذب المواهب, رعاية المواهب , التنوع, بيئة مكان العمل) في المهارات الاحترافية, وتم اختبارها باعتماد اسلوب الانحدار المتعدد وظهرت النتائج في الجدول (3) والشكل (5) ان نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين جذب المواهب والمهارات الاحترافية ان مقدار التأثير قد بلغ (0.515) وهذا يعني ان بعد جذب المواهب يؤثر في المتغير التابع وبمستوى معنوي لان مستوى المعنوية المتحققة اقل من (0.05). وهذا يدل على قبول افتراض الفرضية. كما ان تأثير رعاية المواهب والمهارات الاحترافية فان مقدار التأثير قد بلغ (0.139) وهذا يعني ان بعد رعاية المواهب لم تؤثر في المتغير التابع وبمستوى غير معنوي لان مستوى المعنوية المتحققة اكبر من (0.05). وهذا يدل على رفض افتراض الفرضية. ان تأثير التنوع والمهارات الاحترافية فان مقدار التأثير قد بلغ (0.034-) وهذا يعني ان بعد رعاية المواهب لم تؤثر في المتغير التابع وبمستوى غير معنوي لان مستوى المعنوية المتحققة اكبر من (0.05). وهذا يدل على رفض افتراض الفرضية. بينما التأثير بين بيئة مكان العمل والمهارات الاحترافية ان مقدار التأثير قد بلغ (0.339) وهذا يعني ان بعد بيئة مكان العمل تؤثر في المتغير التابع وبمستوى معنوي لان مستوى المعنوية المتحققة اقل من (0.05). وهذا يدل على قبول افتراض الفرضية.





الشكل (5) نتائج تأثير ابعاد ادارة المواهب في المهارات الاحترافية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

الجدول (3) بعض احصاءات تأثير ابعاد ادارة المواهب في المهارات الاحترافية

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.640	0.467	0.072	-0.023	-0.034	التنوع -> المهارات الاحترافية
0.000	3.868	0.088	0.326	0.339	بيئة مكان العمل -> المهارات الاحترافية
0.000	6.222	0.083	0.516	0.515	جذب المواهب -> المهارات الاحترافية
0.089	1.706	0.082	0.141	0.139	رعاية المواهب -> المهارات الاحترافية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والاليات المقترحة

اولا: الاستنتاجات

1. ان جذب المواهب هي عملية مستمرة ومتكاملة مع المهارات وتحتاج توجه استراتيجي يوثق هذه العملية فضلا عن الالتزام والتواصل بشكل فعال بين اقسام الجامعة في جذب افضل المرشحين من تشكيلاتها.
2. تم ملاحظة ان المواهب ورعايتها والمهارات التي تمتلكها هذه المواهب هي متغيرة , اذ يحتاج كل نشاط او مهمة في الجامعة يحتاج الى موهبة معينة ومهارة فردية او جماعية معينة وان الجمع بين الموهبة والمهارة معا سيحقق وظيفة احترافية شاملة وفعالة.
3. ان تنويع المواهب والمهارات يعد امر ضروري لبناء فرق ديناميكية ومرنة في عالم متغير فهناك حاجة الى مجموعة واسعة المواهب والمهارات لتحقيق ذلك.
4. اظهرت النتائج ان هناك عوامل لا بد من توفرها في مكان العمل بشكل استراتيجي التي تزود الموارد البشرية بالمهارات اللازمة لتحقيق اهداف الجامعة.



ثانيا: التوصيات

1. لا بد من الاعتماد على فريق من المختصين والمدرّبين داخل الجامعة لغرض تحديد المواهب والمهارات المطلوبة والعمل على تطويرها.
2. تشجيع ثقافة احتضان الموهوبين والاحتفال بهم داخل الجامعة واحترام جهود الموهوبين والتعامل معهم بكل تفان والتزام وتميز.
3. انشاء مبادرات توسع من تنوع المواهب والمهارات وتطويرها بشكل مستمر لضمان حصول الموظف على فرص لتعزيز مهاراتهم والبقاء على الاطلاع الدائم عن المبادرات الجديدة.
4. زيادة الاهتمام ببيئة مكان العمل واقامة برامج تطويرية والبنى التحتية التي تسهل نقل المواهب والمهارات والمعارف من ذوي الخبرة مع القوى العاملة الذين يرغبون بتطوير مهاراتهم.

ثالثا: الآليات المقترحة

1. تضمين رعاية المواهب في برامج التعليم المستمر.
2. تطوير أنظمة للاعتراف بالمواهب ومكافئتهم معنويا وماديا.
3. اعتماد تخطيط قصير وطويل الامد للتنمية الفردية.
4. ملاحظة اداء الجامعة وتشخيص نقاط القوة والضعف في المهارات.
5. التخطيط للخلافة الادارية واعادتهم بشكل مناسب.
6. التنسيق والتعاون بين اقسام الجامعة وتشجيع العمل الجماعي.

المصادر

1. Ashif, A. S. M. (2019). Talent management as a source of competitive advantages: a review. *International Journal of Business and Social Research*, 9(4), 28-34.
2. abdelqader Alsakarneh, A. A., & Hongm, S. C. (2015). Talent management in twenty-first century: theory and practically. *International Journal of Applied Research*, 1(11), 1036-1043.



3. Basco, R., Bassetti, T., Dal Maso, L., & Lattanzi, N. (2023). Why and when do family firms invest less in talent management? The suppressor effect of risk aversion. *Journal of Management and Governance*, 27(1), 101-130.
4. Gregorio Di, A., Maggioni, I., Mauri, C., & Mazzucchelli, A. (2019). Employability skills for future marketing professionals. *European management journal*, 37(3), 251-258.
5. Knap-Stefaniuk, A., & Karna, W. J. (2022). The Role of Talent Management in the Management of Contemporary Hotels. *Perspektywy Kultury*, 36(1), 167-184.
6. Habybellah, Z., Bassiri, M., Said, B., Mohamed, R., & Benmokhtar, S. (2019). Training and development of professional skills: an analysis of activity in professional skills. *International Journal of Advanced Trends in Computer ence and Engineering*, 8, 2029-2033.
7. Picard, C., Hardebolle, C., Tormey, R., & Schiffmann, J. (2022). Which professional skills do students learn in engineering team-based projects?. *European Journal of Engineering Education*, 47(2), 314-332.
8. Rexhepi, I., & Vladi, B. (2015). Talent Management and Organizational Quality Improvement. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(3), 157.
9. Saramolee, A., Hareebin, Y., Boonkaew, S., Aujirapongpan, S., & Jutidharabongse, J. (2022). Professional skills development affecting organizational learning and corporate performance: an empirical study in Thailand. *TEM Journal*, 11(1), 234.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامّل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

-
- 10.Mwanzi, J., Wamitu, S. N., & Kiama, M. (2017). Influence of talent management on organizational growth.IOSR Journal of Business and Management, 19(8), 1-36.
 - 11.Nwanisobi, B. C., & Christopher, I. C. (2020). Talent management: A conceptual framework with practical approach. Int J Recent Res Commerce Econ Manage (IJRRCEM), 7, 1-10.