

إدارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق إدارة الموهبة دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الجاهزة- الموصل

أ.م.د. ميسون عبدالله الشلّمة

جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث: أحمد مبرّد سريّد العبيدي

الفصل الأول

المقدمة

يُشرع الاحتواء العالي بمعالجة مشاكل المنظمة لما له من دور فعال في توفير بيئة عمل ملائمة للإبداع وتشجيع المورد البشري على الاشتراك في إتخاذ القرارات والبت فيها بأكمل صورة، وهذا من يمكن ان يولد لدى العاملين زيادة الولاء نحو المنظمة بدافع ان المنظمة هي ملك جميع العاملين فيها، وهذا يمكن الجميع لتحمل وضع الخطط وتنفيذها، مما ينتج إلى تحقيق النجاح بالسرعة الممكنة للمنظمة، ومن هنا جاء هذا البحث ليبين دور إدارة الاحتواء العالي ودور إدارة المواهب في عملية زيادة وعي العاملين وسوف يطبق في معمل الألبسة الجاهزة- الموصل.

أولاً: مشكلة الدراسة

تعاني منظمات الأعمال اليوم من تدهور ولاء العاملين نحو العمل وهذا اثر سلباً على الأفراد العاملين وزاد من تغيبهم عن العمل، ولما كانت الرغبة في العمل مجالاً مهماً لغرض التنافس بين المنظمات وزيادة الحصة السوقية قد دفع بالعديد من

المنظمات بالتوجه نحو الاهتمام بالاحتواء لغرض تحقيق الأهداف المنظمة، إذ إن الاهتمام بالولاء يتطلب افراد موهوبين ذو تفكير استراتيجي قادر على توليد الأفكار الابداعية، ان الكثير من البحوث المهمة في إدارة الموارد البشرية أشارت إلى إمكانية اعتبار ان الموارد البشرية مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة على اعتبار ان الموارد والامكانيات التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق التفوق التنظيمي مرتبطة ارتباط مباشر بقدرات الأفراد الموهوبين، والدراسة الحالية تثير التساؤلات التالية:

١- مامدى اهتمام الميدان المبحوث بإدارة الاحتواء العالي؟

٢- ما هي الأبعاد الرئيسية لمفهوم إدارة الموهبة ؟

٣- ماهي طبيعة العلاقة والأثر بين إدارة الاحتواء العالي وإدارة الموهبة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال أهمية متغيراتها الا انه يمكن ان تلخص الأهمية بالاتي:

- زيادة وعي العاملين وادراكهم في الميدان المبحوث على تنمية ولائهم للمنظمة وضرورة الالتزام بالعمل الجماعي والمشاركة بالقرارات وزيادة استقطاب المواهب الفذة التي لها الدور الكبير نحو زيادة فاعلية المنظمة وعلى المجتمع كافة.
- السعي نحو زيادة ميول العاملين بالمنظمة بأهمية موضوع إدارة الاحتواء العالي وإدارة الموهبة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

ان الهدف الرئيسي للدراسة هو إدارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق إدارة الموهبة دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الجاهزة- الموصل ومن هذا الهدف نحدد الأهداف الفرعية الآتية:

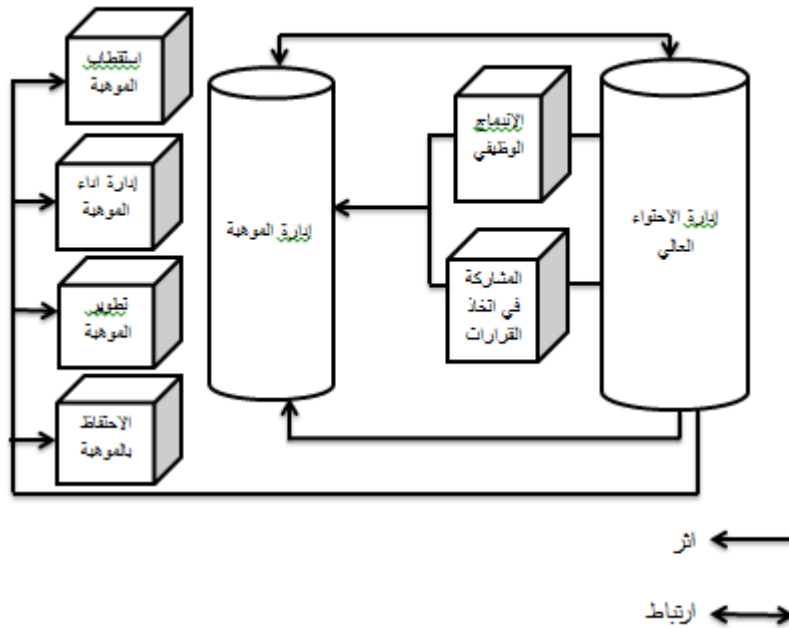
- ١- تقديم تأطير فكري لموضوعي إدارة الاحتواء العالي وإدارة الموهبة .

٢- تحديد مستوى اهتمام الميدان المبحوث بإدارة الاحتواء العالي إدارة الموهبة.

٣- معالجة المشكلات بالاعتماد على الجانبين النظري والعلمي للدراسة الحالية.

رابعاً: المخطط الافتراضي للبحث

يبين المخطط الافتراضي للدراسة تكوين فكرة كافية عن الدراسة فضلاً عن توضيح علاقة الأثر والارتباط بين بين المتغير المستقل والتابع، وكما في الشكل التالي:



خامساً فرضيات الدراسة: تستند الدراسة الحالية إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي وإدارة الموهبة على المستوى الكلي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة اثر معنوية إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي على المستوى الكلي مع إدارة الموهبة على المستوى الكلي ايضاً.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة اثر معنوية إحصائية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وإدارة الموهبة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة اثر معنوية احصائياً بين إدارة الاحتواء العالي على المستوى الكلي مع ابعاد إدارة الموهبة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً: إدارة الأحتواء العالي

يُسهّم الاحتواء العالي بمعالجة مشاكل المنظمة لما له من دور كبير في توفير بيئة عمل مناسبة للإبداع وتحفيز المورد البشري على حرية ابداء الرأي، والاشراك في إتخاذ القرارات والعمل فيها بأكمل صورة، وهذا من يمكن ان يولد لدى العاملين الولاء نحو المنظمة بدافع ان المنظمة هي ملك لجميع العاملين فيها، وهذا سيجعل الكل يتحمل وضع الخطط وتنفيذها، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق بالسرعة الممكنة للمنظمة، فيرى (Miller, 2015, 22) ان إدارة الأحتواء العالي هي القابلية على صياغة برامج وتطويرها فيتم نسجها مسبقاً، والتي تكمن بتمكين الأفراد العاملين من توفير مساهمات شخصية تخدم المجتمع بصورة جيدة عن طريق الارتباط بين الاحتواء والتمكين، كما ان إدارة الاحتواء العالي وعلى المدى الطويل تولد عنها تأثيرات كبيرة على مخرجات المنظمة ككل وعلى الأفراد العاملين (Beckerman, 2015, 2)، مما تؤدي إلى اغلاق الفجوات في اداء المنظمة من خلال توفير للمواهب البشرية الحرية باتخاذ القرار المناسب التي تتمحور بانها القوة الداخلية صاحبة الخبرة التي تمتلكها المنظمة لتحقيق التفوق فيها (Rogers & Ferketish, 2015, 9)، والتي تسهم بشكل فعال في توليد التبادل الوظيفي وحل المشكلات والمسأهمة في اتخاذ القرارات الضرورية بين العاملين ورؤسائهم و تحسين نظام المكافآت والتعويض (Ahmad, et al, 2014, 230).

بينما يرى (السعدون، ٢٠١٨، ٣٣) ان إدارة الأحتواء العالي هي مجموعة من ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية تهدف بتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات وتطوير قدراتهم ومعارفهم من خلال اتاحة المعلومات اللازمة لتحسين

آدائهم ومكافأتهم عن طريق العوائد، والتي تشترط التركيز على علاقات الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين التي تتضمن إن العاملين يمكنهم أن يتقوا في اتخاذ القرارات الضرورية في العمل، كما أنهم يمكن أن يزدو معارفهم و وقدراتهم على اتخاذ قرارات مهمة حول إدارة مسؤولياتهم، التي ينتج عنها أداء وإنتاجية وفاعلية أعلى(فرحان، ٢٠١٧، ٦٥).

ثانياً: أهمية إدارة الاحتواء العالي

يُعد الاحتواء العالي لمنظمات الأعمال عاملاً بالغ الأهمية فهو يتيح مجموعة نقاط تسهم بشكل فاعل في تحسين موقع المنظمة بين نظيراتها من المنظمات، فيرى كل من (Rogers, & Ferketish, 2015, 10) و(ابراهيم، وسعد، ٢٠١٥، ٥٦٤) الاحتواء العالي تتبع أهميته عن طريق الآتي:

١- يطبق الاحتواء العالي ضمن خطة منظمة للتركيز على اساسيات النجاح الحاسمة عند اتخاذ القرار.

٢- خطة لتوظيف الأفراد المناسبين، مع أمكانية الاعتماد على فرق عمل صغيرة تمتلك مهارة وخبرة عالية لاتخاذ القرار المناسب.

٣- تتوافق أهمية الاحتواء العالي عن طريق ادوار التمكين الممنوحة للأفراد.

وقد اكد (السعدون، ٢٠١٨، ٣٤) بالاستناد إلى (ctton,1993, 8) و(منصور، وعاشور، ٢٠١٦، ٤٢) إلى أن أهمية الاحتواء العالي يتيح للعاملين ماييلي:

- القدرة على الابتكار: يساعد الاحتواء على تنمية عقول الأفراد العاملين للوصول إلى المزيد من الأفكار لحل المشاكل التي تواجه المنظمة.
- تحسين المعنويات: تزيد من الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين والمنظمة.
- زيادة الإنتاجية: ان إدارة إحتواء الأفراد العاملين ينبغي ان يترجم بصورة مباشرة إلى زيادة الإنتاجية ومن ثم زيادة الربحية.

- يسهم في تماسك فريق العمل: أن عملية إحتواء الموظف يحسن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين ومديريهم.

ثالثاً: اهداف إدارة الاحتواء العالي

لقد أشار العديد من الباحثين ان المنظمات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، عبر تطبيق الاحتواء العالي الذي يحققها لمظمت الاعمال وهي (293, 2014, Ahmad, el. at و (Guthrie, 2002, 181):

- ١- يلعب دوراً مهماً في الأبداع التنظيمي و دعم أداء العاملين عبر خلق الأفكار والأبتكار وحل المشكلات.
- ٢- يشارك في زيادة فعاليات فريق العمل، وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق رضاهم عن العمل.
- ٣- يساهم في المشاركة الفعالة للعاملين كافة في المنظمة من خلال تبادل المعلومات فيما بينهم.
- ٤- أن الاحتواء العالي يسهم في تحقيق التفاهم بين الأفراد العاملين والإدارة العليا مما يجعل العاملين يحسون بأن مناصبهم مستقرة ومستقبلهم آمن.
- ٥- ان الاحتواء العالي يتيح للعمال اكتساب مهارات وخبرات معرفية ويسهم في تعزيز قدرتهم على العمل في وظائف مختلفة.

رابعاً: ابعاد إدارة الاحتواء العالي لإدارة الاحتواء العالي عدد من الابعاد لذا سنتطرق إلى بعدين منها هما الاندماج الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

١- الاندماج الوظيفي:

ان موضوع الاندماج الوظيفي يشير إلى أبعاد عديدة اقتصادية ونفسية واجتماعية، بالإضافة إلى أن تقدم أي مجتمع وأدائه هو حاصل جهود الأفراد العاملين في المنظمات والكيانات لذلك المجتمع وقد أكد (العزاوي، وجواد، ٢٠١٠، ٩٦) ان الوظيفة

هي توليفة من المهام والأعمال المتشابهة والمتقاربة في المنظمة، وتمتلك كيان وموقع داخل الهيكل التنظيمي يؤدي انجازها إلى تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة.

أن الاندماج الوظيفي هو كمية المعلومات المتراكمة للموظفين في المنظمات لتحقيق أهدافهم الوظيفية كما تساعدهم على التزود بالصلاحيات والمسؤوليات التي تمكنهم من امتلاك السلطة بالإضافة إلى مكافآتهم وتشجيعهم في المنظمات (الحمداني، والجميل، ٢٠١١، ٦١)، وتكمن أهمية الاندماج الوظيفي في:

١. ولاء العملاء: ان الأفراد العاملين الذين يمتلكون اندماج وظيفي أعلى يكونون أكثر كفاءة لكسب ولاء العملاء.
٢. الاحتفاظ بالأفراد العاملين: ان الأفراد العاملين المرتاحين في منظماتهم من الطبيعي ان تكون لديهم الرغبة في البقاء داخل منظماتهم.
٣. انتاجية الأفراد العاملين: يسهم الاندماج الوظيفي في انتاجية الأفراد العاملين لذلك هم في طور تحفيز على الإنتاجية بصورة مستمرة.
٤. الدفاع عن المنظمة: من المنطقي ان يدافع الأفراد العاملين عن منظماتهم لأنه مكان عملهم الذي يرغبون العمل فيه.
٥. نجاح التغيير التنظيمي: توضح الأبحاث إلى ان عملية الاندماج الوظيفي تلعب دوراً رئيسياً في عملية التغيير التنظيمي بسبب اندماج العاملين مع كافة مفاصل المنظمة.

ويرى الباحث ان الاندماج الوظيفي مهم جداً بالنسبة للمنظمات فهو يزيد من إدراك العاملين وزيادة وعيهم ويمكّنهم من حل المشاكل التي تواجههم كما أن الاندماج الوظيفي ينمي ولاء العاملين للمنظمة ويسهم في زيادة الأبداع وتحقيق النتائج التي تتطلبها المنظمة كما يقلل من دوران العمل في المنظمة.

١ - المشاركة في إتخاذ القرارات

يعمل هذا البعد على معرفة الفرد بأن آرائه وأفكاره متوجه نحو المساهمة في عملية إتخاذ القرارات الاداريه، اذ أن العملية تقوم إلى انعكاس نظرة منظمات الأعمال كون العامل جزء لا يتجزأ من المنظمة، وانه يمتلك المعرفة الضرورية ولديه خبرة كافية في مجال تخصصه كونه اكثر احتكاكاً في عمله ولديه الحق لأن يحل المعوقات التي تواجهه في مهامه ويقدم الحلول المناسبة لها (الغزالي وآخرون، ٢٠١٨، ١٤٢).

وقد اكدت (ابراهيم، وسعد، ٢٠١٥، ٢٨)، بالاستناد إلى (Gibson et al, 2012, 201) ان خطوات المشاركة في اتخاذ القرار هي:

أ- الوقت المتاح: من الممكن ان يكون الوقت قصيرا جداً بالنسبة للمدراء لكي يتخذوا القرارات وفي هذه الحالة لذلك فإن المشاركة تكون ذات فائدة كبيرة.

ب - العامل الاقتصادي: أن إتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية تولد المزيد من التكلفة وخسارة الوقت والجهد، لذا يجب على الرؤساء والمديرين أن يعملوا على أن لاتكون عملية اتخاذ القرارات عملية مكلفة حتى لاتؤثر على الفوائد المترتبة من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

ج - المسافة بين الرؤساء والمرؤسين: يجب ان لا يكون عملية تخويل الصلاحيات وتمكين الأفراد العاملين باتخاذ القرارات فخ لايقاع الأفراد العاملين أمام الرؤساء والمديرين تؤثر على مساهمهم الوظيفي في المنظمة ومن جهة اخرى يجب ان لا يكون تلك المساهمة تؤثر سلباً بمكانة المدراء والرؤساء.

د - سرية القرارات: من الضروري جدا في معظم المنظمات ان تكون السرية الجزء الفعال لخصوصية القرارات ولاينبغي ان تنتشر خارج المنظمة في مثل هكذا حالات يجب ان تكون عملية المشاركة في اتخاذ القرارات سرية ولا يتم تسريبها إلى خارج المنظمة.

وقد بينت (ابوليفة، ٢٠١٦، ٢٨٢) أن إدارات المنظمات الحديثة باشرت بعمل مبدأ المشاركة باتخاذ القرارات، كما شرعت بضرورة توسيع نطاق دائرة المشاركة لتشمل جميع المستويات التنظيمية، والعمل بمبدأ التشاركية وعدم التمسك باتخاذ القرارات بيد شخص واحد أو جهة واحدة.

كما أشارت (Doody, 2007, 13) أن هذا التمكين يمكن تحقيقه عن طريق منح الأفراد العاملين معلومات حول أداء المنظمة.

أما بالنسبة لأهمية إتخاذ القرارات على مستوى المنظمة فتزداد بزيادة درجة تعقيدها والسبب تضخم حجم المنظمات وانتشارها في بيئات مختلفة لمواقع جغرافية مختقة، ويمكن ان نعد سبب أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى انها تتأثر وتؤثر على قرارات الأفراد والجماعات في داخل المنظمة وخارجها وبالآتي على المجتمع كافة (ياغي، ٢٠١٠، ٦).

وقد أشار (السعدون، ٢٠١٨، ٥٨) إلى العوامل التي قادت المنظمات إلى تزايد الإهتمام بمشاركة العاملين باتخاذ القرار وهي:

١. الضغط السياسي الفعلي أو المتوقع في المجال الاقتصادي في العديد من الدول التي كانت تهدف إلى توسيع نطاق إدارة الديمقراطية في المجتمع وحرية التعبير عن الرأي.

٢. الضغط المتنامي والمستمر على التشاركية الجماعية المنبثقة عن استمرار الضغوطات في سياق تنامي معدلات التضخم، وهناك بعض حالات زيادة خيبات الأمل من حوارات المواجهة التي لاتمنح اية نتائج ايجابية كانت محتملة الحدوث.

ويرى الباحث ان امكانية اتخاذ القرارات وعدم قصورها على الإدارة العليا يساعد بشكل ملحوظ في حل المشكلات التي تتعرض لها المنظمة خصوصا المشكلات التي تتطلب سرعة وعدم التأخير، فهذا من شأنه المساعدة في تكوين نتائج ايجابية كما يسهم بزيادة ولاء العاملين نتيجة لزيادة التمكين وشعورهم انهم جزء من المنظمة وانهم موضع

تقدير فيها كما يساعد على الشعور ان مستقبلهم الوظيفي محفوظ مما يؤثر تأثيراً
إيجابياً على إنتاجيتهم.

٢- إدارة الموهبة

أولاً: مفهوم إدارة الموهبة: اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة
المواهب، فبعضهم أسماها اتجاه (Trend) وآخرون اسموها موضة (Fashion) وآخرون
أسموها فكر (Mindest) ، ان إدارة المواهب تعني أشياء عدة لأشخاص عدة، فيعني
للـبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، وللـبعض الآخر يعني كيف يمكن إدارة
المواهب بشكل عام أي لجميع الموظفين، وهذا يعني أن جميع الموظفين لديهم مواهب
وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريرها.

ومصطلح إدارة المواهب عادة ما يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة
الموارد، إن قرارات إدارة المواهب دائماً تأتي من قبل مجموعة المنافسات التنظيمية وكما
هو الحال من المراكز الأساسية للمنافسة.

وقد عرفها (العبادي ١٥، ٢٠١٠) هي دمج مجموعة مبادرات أو أساسيات
ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع،
العمل بالنظام، أما (صالح والسوداني ٢٠، ٢٠١٠) فانه عبارة عن مجموعة من
العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الحالية
والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتحديد مستوى جودة
المواهب المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي كافة مستوياتها التنظيمية لتنمية وتطوير
معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والمحافظة
على الموهوبين من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لاسنادهم
وإدارة مساهمهم الوظيفي، وعرفها كل من: (Onell, & Heinen, 2004, 42) بأنها
توليفة من الممارسات والوظائف والمهام التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة
والمتمثلة بالاستقطاب، الاختيار، التطوير، تخطيط التتابع الوظيفي، وأما وجهة نظر

(Bhatanagar, 2004,38) هي واحدة من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تمتلك دوراً استراتيجياً كبيراً في المنظمات.

ثانياً: أهمية إدارة الموهبة

أن إدارة الموهبة من المواضيع بالغة الأهمية في عالم الأعمال (Barlow, 2006,55) فهو من العوامل المهيمنة في (الموارد البشرية) ويمكن إيجاد هذه الأهمية والتمعن في تعبير (حرب الموهبة) والذي دائماً ما يرتبط بإدارة الموهبة (Maxwell, 2008,95) وتبرز أهمية إدارة الموهبة بكونها المحرك الأساسي للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يعمل فيها الاستثمار في الأفراد هو من الأساسيات لضمان جودة المنتجات والخدمات الممنوحة من قبل منظمات الأعمال (Scott, & Revis, 2008,66)، كما تمنحنا النظرة الشاملة لإدارة الموهبة من تشخيص المشاكل الملحة في إطار خارطة الطريق التي تتوافق فيها كافة خواص إدارة الموهبة على المدى البعيد إذ يجب أن يكون صناع قرار الموارد البشرية ملمين بمبادئ المنظمة كما يجب الحصول على حل ناضج حتى لو كان هناك موازنة فقط لنقطة دخول صغيرة إلى إدارة الموهبة هذه الأيام ((Oracle Corporation,2008,72).

ثالثاً: أبعاد إدارة الموهبة: هناك العديد من الأبعاد التي يمكن أن نحددها بالاتي:

١- استقطاب الموهبة: بسبب التحديات التي تواجه المنظمة في تحديد الوظائف المهمة والتي تتطلب قدر كبير من القدرات والمهارات هذا من جانب، وشحة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر، برز ما يعرف "بحرب المواهب" (Martin,2007,44)، إذ برزت أهمية الاستقطاب من الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تكون مسؤولة عن البحث عن الأفراد المناسبين وجذبهم واختيار الأفضل منهم (Conger & Fulmer,2003,84)، إذ تحتاج المنظمة إلى إتباع استراتيجية متميزة لاستقطاب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من

مراحل الاستقطاب، وتكوين سمعة قوية من اجل ان تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة.

٢- إدارة اداء الموهبة: تقوم المنظمات من خلال إدارة الأداء إلى تحليل أداء الأفراد العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية من اجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل(Allison,2007,40) ، ويمكن تعريف إدارة الأداء بأنها العملية التي من خلالها يتأكد المدير من إن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقق أهداف المنظمة ((Millar,2007,12)

٣- تطوير الموهبة: عندما تقوم المنظمات بتوظيف العاملين عليها القيام بتدريبهم وتمكينهم ليكونو متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها (Whetten & al,2005,55) ويعد التطوير من الاساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة في المنظمة وعلى المنظمات منح العاملين الموهوبين لديها الفرصة لتنمية مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تعظيم الحافز لديهم وتطوير وظائفهم(Sloan, 2003)، كما يساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الافراد الموهوبين، ومساعدتهم على اكتساب المقدرات الجديدة((Allison,2007,43)، اما اذا المنظمة أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي فأنها قد تتعرض إلى خسارة الموهبة المتوفرة لديها((Martin,2007,41)، وينبغي ان تركز خطط التطوير الفعالة على السلوك، والقيم، والمهارات الشخصية في الوقت نفسه.

٤- الاحتفاظ بالموهبة: يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بصورة استراتيجية على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تحفيز الاستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر، وهناك مجموعة عوامل تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثل التقدم الاقتصادي الذي يتيح فرص أفضل للتوظيف خارج

المنظمة، وكذلك شحة العاملين الموهوبين في أسواق العمل (Conger & Fulmer, 2003,80).

الفصل الثالث

الجانب العملي

يتناول هذا الفصل وصفاً طبيعياً لمتغيرات الدراسة وهي (إدار الاحتواء العالي) متغير مستقل، و(إدارة الموهبة) متغير معتمد، اذ تم توزيع (٧٥) استمارة استبيان على الميدان المبحوث وتم استرداد(٦٥) استمارة اذ بلغت نسبة الذكور (٥٠%) والأنثى (١٥%) مما يعني ان نسبة الذكور (٦٦.٦٦٦%) من حجم العينة، والأنثى (٣٣.٣٣٣%) من حجم العينة ووفقاً لذلك تم استخدام التحليلات الإحصائية الوصفية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية المعيارية والمدى والوسيط لكل من البعدين وباستخدام برنامج (SPSS)، وللتعرف على درجة اتفاق وعدم اتفاق أفراد عينة الدراسة تجاه متغير دون آخر، فقد منحت بدائل الاستجابة من (١-٥) درجات على مقياس (ليكرت) الخماسي. واعتماداً على ذلك تم تقسيم المبحث إلى:

المحور الأول: الوصف والتشخيص: يتناول وصف وتشخيص طبيعة متغيرات إدارة الاحتواء العالي وإدارة الموهبة التي أسهمت في بناء مخطط الدراسة وفرضياته باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (١) وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الاندماج الوظيفي في الميدان المبحوث

المتغير	الاحتراف المعايير	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
			اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق بشدة					
			عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
x1	1.31248	3.5077	17	26%	22	34%	10	15%	9	14%	7	11%	70.15%	37.42%
x2	1.25710	4.1692	40	62%	8	12%	10	15%	2	3%	5	8%	83.38%	30.15%

إدارة الاحتواء العالي ودورها
في تحقيق إدارة الموهبة دراسة استطلاعية في معمل الالبسة الجاهزة- الموصل

49.00%	47.69%	1.16850	2.3846	26%	17	31%	20	29%	19	6%	4	8%	5	x3
21.58%	84.31%	0.90988	4.2154	2%	1	3%	2	14%	9	35%	23	46%	30	x4
26.95%	82.46%	1.11113	4.1231	5%	3	3%	2	18%	12	23%	15	51%	33	x5
31.30%	73.60%	1.15182	3.6800	11%	7	11%	7	18%	12	22%	14	38%	25	المؤشر الكلي

من خلال معطيات جدول رقم (١) يظهر ان هناك إدراك منه من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات الاندماج الوظيفي وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.6800) بأنحراف معياري (1.15182) ومعامل اختلاف مقداره (31.30%) وكان المتغير x4 والذي ينص على (يوظف العاملون في معملنا القيم التي تؤمن تماسكهم على نحو ودي) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على اهتمام الميدان بالقيم الداعمة المؤثرة في الاندماج الوظيفي.

جدول رقم (٢) وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات في الميدان المبحوث.

المعلومات	نوع العينة	بدائل الاستجابة												الاختلاف معامل
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		نسبة الاستجابة %	الفرق المعياري	الوسط الحسابي
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
المشاركة في اتخاذ القرار	x1	19	29%	24	37%	12	18%	6	9%	4	6%	74.77%	1.16293	3.7385
	x2	17	26%	19	29%	14	22%	9	14%	6	9%	69.85%	1.27626	3.4923
	x3	29	45%	20	31%	9	14%	3	5%	4	6%	80.62%	1.15879	4.0308
	x4	24	37%	22	34%	11	17%	7	11%	1	2%	78.77%	1.05885	3.9385
	x5	9	14%	22	34%	21	32%	5	8%	8	12%	65.85%	1.18220	3.2923
المؤشر الكلي	ي	20	31%	21	32%	13	20%	6	9%	5	8%	73.97%	1.16780	3.6985

من خلال معطيات جدول رقم (٢) يظهر ان هناك إدراك من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات المشاركة في اتخاذ القرارات وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.6985) بأنحراف معياري (1.16780) ومعامل اختلاف مقداره (31.58%) وكان المتغيرات (x4) والذي ينص على (يتم الاستفادة من التجارب السابقة في معملنا.) و (x8)

هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على أهتمام الميدان بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (٣) وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير استقطاب الموهبة في الميدان المبحوث

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتغير (م)	المتوسط الحسابي
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
32.06%	79.08%	1.26776	3.9538	9%	6	5%	3	12%	8	29%	19	45%	29	x1	استقطاب الموهبة
47.65%	60.92%	1.45162	3.0462	14 %	9	34%	22	12%	8	14%	9	26%	17	x2	
50.45%	54.15%	1.36614	2.7077	26 %	17	18%	12	28%	18	14%	9	14%	9	x3	
25.86%	80.31%	1.03821	4.0154	3%	2	6%	4	15%	10	37%	24	38%	25	x4	
34.15%	69.54%	1.18727	3.4769	8%	5	9%	6	35%	23	23%	15	25%	16	x5	
36.69%	68.80%	1.26220	3.4400	12 %	8	14%	9	20%	13	23%	15	31%	20	المؤشر الكلي	

من خلال معطيات جدول رقم (٣) يظهر ان هناك إدراك من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات استقطاب الموهبة وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (3.4400) بأنحراف معياري (1.26220) ومعامل اختلاف مقداره (36.69%)، وكان المتغير (x4) والذي ينص على (تتبنى ادارة المعمل استراتيجية واضحة في استقطاب المواهب العملية) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على أهتمام الميدان باستقطاب الموهبة.

جدول رقم (٤) وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير إدارة أداء الموهبة في الميدان المبحوث

المعامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز المتغير	البيانات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
29.99%	78.46%	1.17670	3.9231	6%	4	6%	4	17%	11	31%	20	40%	26	x1	
28.92%	82.46%	1.19252	4.1231	6%	4	5%	3	14%	9	22%	14	54%	35	x2	
21.29%	85.85%	0.91384	4.2923	2%	1	5%	3	8%	5	35%	23	51%	33	x3	

**إدارة الاحتواء العالي ودورها
في تحقيق إدارة الموهبة دراسة استطلاعية في معمل الالبسة الجاهزة- الموصل**

21.56%	88.00%	0.94868	4.4000	2%	1	6%	4	5%	3	26%	17	62%	40	x4
27.24%	80.00%	1.08972	4.0000	5%	3	3%	2	22%	14	29%	19	42%	27	x5
25.66%	82.95%	1.06429	4.1477	5%	3	5%	3	12%	8	29%	19	49%	32	المؤشر الكلي

من خلال معطيات جدول رقم (٤) يظهر ان هناك إدراك من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات إدارة أداء الموهبة وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (4.1477) بأنحراف معياري (1.06429) ومعامل اختلاف مقداره (25.66%)، وكانت المتغيرات (x4,x3) اذ أن (x3) والذي ينص على (تتطلع ادارة المعمل إلى اداء الموهبة بوصفه احد ادوات تحقيق اهداف المعمل.) و (x4) الذي ينص على (تضع ادارة المعمل اولويات ادارة اداء المواهب ضمن اغراضها الاستراتيجية) هم الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على أهتمام الميدان بأدارة اداء الموهبة.

**جدول رقم (٥) وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري
لمتغير تطوير الموهبة في الميدان المبحوث**

متغير الاستجابة	متغير الكلي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة									
					لا أتفق بشدة		لا أتفق		متساوي		أتفق		أتفق بشدة	
					عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
24.64%	84.62%	1.04237	4.2308	5%	3	3%	2	8%	5	34%	22	51%	33	x1
25.29%	83.38%	1.05430	4.1692	5%	3	3%	2	11%	7	34%	22	48%	31	x2
31.64%	78.46%	1.24132	3.9231	8%	5	6%	4	15%	10	28%	18	43%	28	x3
17.89%	87.69%	0.78446	4.3846	0%	0	3%	2	9%	6	34%	22	54%	35	x4
26.69%	84.31%	1.12489	4.2154	3%	2	9%	6	8%	5	23%	15	57%	37	x5
24.93%	83.38%	1.03937	4.1692	3%	2	5%	3	14%	9	29%	19	49%	32	X6
25.05%	83.64%	1.04778	4.1821	3%	2	5%	3	11%	7	31%	20	51%	33	المؤشر الكلي

من خلال معطيات جدول رقم (٥) يظهر ان هناك إدراك من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات تطوير الموهبة وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (4.1821) بأنحراف معياري (1.04778) ومعامل اختلاف مقداره (25.05%)، وكانت المتغيرات (x4) هو الأكثر تكراراً والذي ينص على (تتولى الادارة العليا في الكلية مهام تطوير المواهب فيها) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على أهتمام الميدان بتطوير المواهب.

جدول رقم (٦) وصف وتشخيص التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الاحتفاظ بالموهبة في الميدان المبحوث.

المكونات	المتغير	بدائل الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معدل الاختلاف %
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة							
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%						
الاحتفاظ بالموهبة	x1	50	77%	13	20%	0	0%	0	0%	2	3%	2	16.52%	93.54%	0.77273	4.6769	
	x2	47	72%	8	12%	7	11%	2	3%	1	2%	1	20.42%	90.15%	0.92065	4.5077	
	x3	40	62%	15	23%	6	9%	3	5%	1	2%	1	21.60%	87.69%	0.94691	4.3846	
	x4	39	60%	16	25%	3	5%	7	11%	0	0%	0	18.98%	89.54%	0.84977	4.4769	
	x5	37	57%	15	23%	8	12%	1	2%	4	6%	4	26.68%	84.62%	1.12873	4.2308	
	المؤشر الكلي	43	66%	13	20%	5	8%	3	5%	1	2%	1	20.73%	89.11%	0.92376	4.4554	

من خلال معطيات جدول رقم (٦) يظهر ان هناك إدراك من قبل العينة المنتخبة في الميدان حول متغيرات الاحتفاظ بالموهبة وبدعم ذلك وسط حسابي مقداره (4.4554) بأنحراف معياري (0.92376) ومعامل اختلاف مقداره (20.73%)، وكان المتغير (x1) هو الأكثر تكراراً والذي ينص على (تمتلك ادارة المعمل استراتيجيات للاحتفاظ بالموهبة) هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة مما يؤكد على اهتمام الميدان بالاحتفاظ بالموهبة.

المحور الثاني- اختبار الفرضيات

بعد ان تم وصف وصف وتشخيص المتغيرات في المحور الأول سوف نختبر الفرضيات في هذا المبحث وكالتالي:

١- الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية على المستوى الكلي بين إدارة الاحتواء العالي وإدارة الموهبة

جدول رقم (٧)

إدارة الاحتواء العالي		إدارة الموهبة
0.488	R	
4.437	T	

$$P \leq 0.05, N = 65, df = 63, (t = 1.999)$$

من خلال معطيات الجدول رقم (٧) الذي يظهر وجود علاقة ارتباط معنوية لكلا متغيري الدراسة (إدارة الاحتواء العالي على المستوى الكلي) و(إدارة الموهبة على المستوى الكلي) بدلالة R (0.488) وهي علاقة ايجابية وهذا يقبل الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين ادار الاحتواء العالي وإدارة الموهبة على المستوى الكلي عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

٢- الفرضية الثانية: وجود علاقة أثر معنوية بين إدارة الاحتواء العالي وإدارة الموهبة على المستوى الكلي:

جدول رقم (٨)

مستوى المعنوية	F		R ²	إدارة الاحتواء العالي		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.000	3.996	19.727*	0.238	0.697 (4.442)*	37.305 (6.377)*	إدارة الموهبة

$$(P \leq 0.05, N = 65, df = 1,63)$$

يوضح مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الثانية التي تشير إلى أن " هناك تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي بدلالة متغيراتها في إدارة الموهبة " إذ يتضح من الجدول (٨) وجود تأثير معنوي لإدارة الاحتواء العالي في إدارة الموهبة، ويستدل على هذا التأثير من خلال دعم قيمة (F) المحسوبة والبالغة (19.727) التي

هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.996) ضمن مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدرجتي حرية (1,63)، إذ يتضح معامل التحديد (R^2) للنموذج العام أنه (0.238) من إدارة الموهبة تفسره إدارة الاحتواء العالي في الميدان المعني بالدراسة، إذ يعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) والذي يساوي (0.697) الذي يدل على أن من إدارة الموهبة في الميدان المعني بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من إدارة الاحتواء العالي، وعند مستوى معنوية (٠.٠١). وعلى ضوء ما تقدم فقد تحققت الفرضية الثانية

٣- الفرضية الثالثة توجد علاقة اثر معنوية أحصائياً بين إبعاد إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي المشاركة في اتخاذ القرارات)، وإدارة الموهبة اجمالاً

جدول رقم (٩)

مستوى المعنوية	F		R ²	إدارة الموهبة		المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة
	الجدولية	المحسوبة		قيم بيتا		
0.000	3.147	10.231	0.248	34.767 (5.339)*	β0	الثابت
				1.008 (2.642)*	β1	الاندماج الوظيفي
				0.526 (2.117)*	β2	المشاركة في اتخاذ القرار

$$(P \leq 0.05, N = 65, df = 2,62)$$

يوضح مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الثالثة التي تشير إلى أن " هناك تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي) و(المشاركة في اتخاذ القرارات) بدلالة متغيراتها في إدارة الموهبة " إذ يتضح من الجدول (٩) وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي و

المشارك في اتخاذ القرارات) في إدارة الموهبة، ويستدل على هذا التأثير من خلال دعم قيمة (F) المحسوبة والبالغة (10.231) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.147) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (2,62)، إذ يتضح معامل التحديد (R^2) للنموذج العام أنه (0.248) من إدارة الموهبة تفسره ابعاد إدارة الاحتواء العالي في الميدان المعني بالدراسة، إذ يعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) والذي يساوي (1.008) الذي يدل على أن من إدارة الموهبة في الميدان المعني بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من ابعاد إدارة الاحتواء العالي، وعند مستوى معنوية (0.05). وعلى ضوء ما تقدم فقد تحققت الفرضية الثالثة.

٤- الفرضية الرابعة: توجد علاقة اثر معنوية احصائياً بين إدارة الاحتواء العالي على المستوى الكلي مع ابعاد إدارة الموهبة.

جدول رقم (١٠)

مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	R^2	إدارة الاحتواء العالي		إدارة الموهبة
				B1	B0	
0.011	3.996	6.824	0.198	0.184 (2.612)*	10.413 (3.968)*	استقطاب الموهبة
0.007	3.996	7.732	0.117	0.204 (2.781)*	13.229 (4.850)*	ادارة أداء الموهبة
0.000	3.996	14.916	0.191	0.310 (3.962)*	13.663 (4.572)*	تطوير بالموهبة
0.004	3.996	9.425	0.182	0.284 (2.844)*	11.325 (3.522)*	الاحتفاظ بالموهبة

$$(P \leq 0.05, N = 65, df = 1,63)$$

يوضح مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الرابعة التي تشير إلى أن " هناك تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي بدلالة متغيراتها في ابعاد إدارة الموهبة "المتتمثلة في (استقطاب الموهبة، ادارة اداء الموهبة، تطوير الموهبة،والاحتفاظ

بالموهبة) إذ يتضح من الجدول (١٠) وجود تأثير معنوي لإدارة الاحتواء العالي في ابعاد إدارة الموهبة، ويستدل على هذا التأثير من خلال دعم قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (6.824) لأستقطاب الموهبة و(7.732) لأدارة اداء الموهبة و(14.916) لتطوير الموهبة و(9.425) للأحتفاظ بالموهبة والتي هي جميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.996) ضمن مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدرجتي حرية (1,63)، إذ يتضح معامل التحديد (R^2) للنموذج العام أنه (0.182, 0.191, 0.117, 0.198) لأبعاد إدارة الموهبة (استقطاب الموهبة، ادارة اداء الموهبة، تطوير الموهبة، والأحتفاظ بالموهبة) على التوالي تفسره إدارة الاحتواء العالي في الميدان المعني بالدراسة، إذ يعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) والذي يساوي (2.781, 2.612, 2.844, 3.962) للأبعاد على التوالي والذي يدل على أن ابعاد إدارة الموهبة في الميدان المعني بالدراسة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من إدارة الاحتواء العالي، وعند مستوى معنوية (٠.٠٥). وعلى ضوء ما تقدم فقد تحققت الفرضية الرابعة.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات:

- ١- يظهر من خلال الوصف والتشخيصان هناك توجهات لإدارة الاحتواء العالي في الميدان المبحوث يدعو إلى الاهتمام بالموهوبين.
- ٢- استنتج الباحثان من خلال اجابات المبحوثين ان الرؤية المستقبلية للمنظمة تتضمن ضرورة الاهتمام بما يتعلق بإدارة الاحتواء العالي واعدتها عنصر مهم وفعال، الا انها ليس بالمستوى المطلوب بل تحتاج إلى دعم إدارة الموهبة فيها.
- ٣- اتضح للباحثان من خلال الوصف والتشخيص ضرورة أحداث تعديلات وتغييرات في المحيط البيئي للميدان المبحوث بما يساعد على تنمية المواهب فيها.
- ٤- اتضح من خلال نتائج التحليل الأحصائي ان الميدان المبحوث يولي اهتماماً كبيراً بالاندماج الوظيفي ويعمل على جذب الموهوبين من خلال توظيف قيم المنظمة.
- ٥- اظهرت نتائج التحليل الأحصائي إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة الاحتواء العالي وإدارة الموهبة وهذا يدل على كلما ازداد الاهتمام بالفرد كلما تعزز الاهتمام بالموهبة.

المقترحات:

- ١- ضرورة تهيئة وتحسين البيئات الداخلية للميدان المبحوث يمكن ان يرفع مستوى اداء العاملين فيها.
- ٢- العمل على دمج إدارة الاحتواء العالي مع إدارة الموهبة بما يسهم بشكل فعال في زيادة مستوى الاندماج الوظيفي.
- ٣- ضرورة مشاركة الموهوبين في الميدان المبحوث بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٤- زيادة أهتمام القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث بأحتواء العاملين يساعد في تنمية المواهب.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- ابراهيم، نور خليل، وسعد، خالد سلمان، (٢٠١٥)، "متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢١)، العدد (٨٦).
- ٢- ابو ليفة، سناء مصطفى محمد، (٢٠١٦)، "علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الأبداع الإداري دراسة ميدانية مطبقة على شركة اسيوط لتكرير البترول"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٦، العدد ١.
- ٣- الحمداني، ناهدة اسماعيل، والجميل، ريم سعد علي، (٢٠١١)، "الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير والخنساء في محافظة نينوى"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (٣٦).
- ٤- السعدون، زيتون نعمة ضهد، (٢٠١٨)، "إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- ٥- صالح، أحمد علي، والسوداني، علي موات، (٢٠١٠)، "إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية واستراتيجية للانعكاسات والعوائد على منظمات الأعمال العربية"، مجلة معهد الإدارة العامة - سلطنة عمان.
- ٦- العبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٠)، "إدارة الموهبة في منظمات الاعمال - رؤى ونماذج مقترحة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- ٧- العزاوي، نجم عبدالله، وجواد، عباس حسين، (٢٠١٠)، "تطور إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، اليازوري، عمان، الأردن.
- ٨- الغزالي، فاضل راضي غباش، والخالدي، خيرية عبد فضل، والخزاعي، صدام كاظم محمد، (٢٠١٨)، "الدور الوسيط للاحتواء العالي بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية والسلوك التنظيمي الايجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية الهندسة جامعة القادسية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (٧)، العدد (٢٧).

٩- فرحان، محمد صبحي، (٢٠١٧)، "دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز ابعاد المنظمة الذكية حالة دراسية في جامعة تكريت"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

١٠- منصور، طاهر محسن، وعاشور، محمود شاكر، (٢٠١٦)، "الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسيطاً بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب" مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد (٣٠).

١١- ياغي، محمد عبدالفتاح، (٢٠١٠)، "اتخاذ القرارات التنظيمية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانياً: المصادر الاجنبية:

1. Ahmad, Mubashir, & Shahzad, Naveed, & Waheed, Abdul, & Khan, Muddassar, (2014), "High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction", European Journal of Business and Management, VOL.6.
2. Allison, Stamm, (2007), "The Strategic Development of core HR systems: Helping leaders Go Beyond Administrivia and compliance.
3. Barlow, L., (2006), "Talent Development: The New Imperative, Development and learning Organizations", Emerald Group Publishing Limited, Vol. 20, No. 3.
4. Bockerman, Petri, (2015), "High involvement management and employee well-being Giving employees more discretion at work can boost their satisfaction and well-being", Turku School of Economics, and Labour Institute for Economic Research, Finland, and IZA, Germany, V.171.
5. Conger, J.A., & Fulmer, R. M., (2003) "Developing your leadership _18 pipeline", Harvard Business Review

6. Conger, J.A.,& Fulmer, R. M,(2003)" Developing you leadership _18 pipeline" ,Harvard Business Review.
7. Doody, Sarah-jane P.,(2007), "High-Involvement Work Systems: Their Effect on Employee Turnover and Organizational Performance in New Zealand Organizations", Master Thesis, Lincoln University, New Zealand.
8. Gibson,James,&Ivancevich,John,&Donnelly,James,&Konopaske,Robert,(2012),"Organization behavior,structure processes",14th ed,Mc Graw ,Hill Companies
9. Guthrie, J. P.,(2002),"High Involment work practices turnover and productiviting: Evidence from New Zwaland: ,Academy of Management Journal,V,44.
10. Maxwell, A., Gillian and MacLean, Saman The, (2008), "Talent management in hospitality and tourism in Scotland Operational Journal of contemporary Hospitality Management", (1JCHM) Vol,20 No 7.
11. Miller, Marsha,(2015)," Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment", Doctoral Thesis, College of Management and Technology, Walden University.
12. Rogers,Robert,&Ferketish,Jean,(2015),"Creating ahigh involvement culture through avalue driven change process", Development Dimensions international, Inc,vol,2
13. Scott, Bernadette and Revis, Sheetal (2008), "Talent management in hospitality: gradyate career success and strategies ", International Journal of contemporary Hospitality management, Vol. 20 No 7.
14. Sloan, E. B,&, lewis, R. E,(2003)," Managing succession successful workshop presented at The Aunnal Conference of the society for industrial /Organizational psychology, Orlaudo, CL.

الملخص:

يهدف البحث إلى توضيح إدارة الاحتواء العالي والتي تتلخص ببعض ابعادها وهي (الاندماج الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات)، وإدارة الموهبة المتمثلة ب(استقطاب الموهبة، إدارة اداء الموهبة، تطوير الموهبة، والأحتفاظ بالموهبة).

وتم تحليل البيانات المأخوذة من الميدان المبحوث عن طريق استمارة الأسئلة التي تعد بمثابة الأداة الاساسية، اذ تم توزيعها على (٧٥) مبحوث وتم استرجاع (٦٥) استمارة بالأعتماد على برنامج (SPSS) الإحصائي لاختبار الفرضيات الرئيسية التي تقوم على وجود علاقة ارتباط واثر بين المتغير المستقل والمعتمد وتم التوصل على عدة استنتاجات التي اكدت وجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين إدارة الاحتواء العالي وبين إدارة الموهبة وعن طريق ماسبق سعى الباحثان إلى تقديم توصيات ومقترحات التي تحقق للبحث فائدة اكثر بالنسبة للميدان المبحوث.

الكلمات المفتاحية: إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات) وإدارة الموهبة (استقطاب الموهبة وإدارة الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة).

Abstract:

The research aims to clarify the management of high involvement, which is summarized in some of its dimensions, which are (functional integration and participation in decision-making) and talent management represented by (attracting talent, managing talent performance, developing talent, and retaining talent).

The data taken from the research field was analyzed through the questionnaire form, which is considered the main tool, as it was distributed to (75) respondents and (65) forms were retrieved using the statistical program (SPSS) to test the main hypotheses that are based on the existence of a correlation and impact between the variable Independent and approved, and several conclusions were reached that confirmed the existence of a correlation relationship and moral effect between the administration of high involvement and the management of talent and through the foregoing the researchers sought to provide recommendations and proposals that achieve more benefit for the research field.

Key words: high involvement management (career integration and participation in decision-making), talent management (talent acquisition, talent management, talent development and retention of talent) .