



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact of human talent management in strategic success/ analytical  
research at the University of Anbar/College of Administration and  
Economics**

**Ahmed Kamil Nsaif\***

College of Administration and Economics, University of Anbar

**Keywords:**

Human talent, strategic success

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 05 May. 2023

Accepted 28 May. 2023

Available online 30 Jun. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Ahmed Kamil Nsaif**

College of Administration and Economics,  
University of Anbar



**Abstract:** The research aims to test the effect of the independent variable talent management in its dimensions (talent attraction, talent management, talent development, talent retention) on the dependent variable strategic success in its sub-dimensions (survival, growth, adaptation). By adopting strategies for talent management (in polarization, management and retention). As well as the detection of correlation and influence relationships, the researcher relied in conducting his research on the descriptive analytical approach on a sample of the (34) teachers of the University of Anbar, the College of Administration and Economics, in the College of Administration and Economics / Anbar University. Who represent the research community, by adopting the questionnaire as a main tool in data collection, which was distributed to all members of the sample, In the research, a number of appropriate statistical methods were used, which were represented by (the mean, standard deviation, variance, the Cronbach's alpha coefficient and split-half for the mid-section). The most prominent results that were reached were embodied in the existence of a statistically significant correlation between the independent variable (talent management Human) in its dimensions with the dependent variable (strategic success) in its dimensions in the research sample. There is a significant relationship of the effect of the independent variable (management of human talents) in its dimensions, on the dependent variable (strategic success) in its dimensions.

## تأثير ادارة المواهب البشرية في النجاح الاستراتيجي/ بحث تحليلي في جامعة الانبار/كلية الادارة والاقتصاد

احمد كامل نصيف

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار

### المستخلص

البحث يهدف لاختبار تأثير المتغير المستقل ادارة المواهب بأبعاده (استقطاب المواهب، ادارة المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي بأبعاده الفرعية (البقاء، النمو، التكيف)، وانطلق البحث من السؤال الرئيس المتمثل بالكشف عن ما مدى نجاح المنظمات استراتيجيا من خلال تبنيها استراتيجيات لإدارة الموهبة (في الاستقطاب والادارة والاحتفاظ) فضلا عن الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير، وقد اعتمد الباحث في اجراء بحثه المنهج الوصفي التحليلي على عينة من تدريسيي جامعة الانبار كلية الادارة والاقتصاد البالغ عددهم (34) تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الانبار، والذين يمثلون مجتمع البحث، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، والتي وزعت على جميع أفراد العينة، واستخدم في البحث عددا من الأساليب الاحصائية المناسبة والتي تمثلت (بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين، ومعامل الفايرونيباخ و Split-half للتجزئة النصفية)، وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تجسدت في وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا بين المتغير المستقل (ادارة المواهب البشرية) بأبعاده مع المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بأبعاده في عينة البحث، ووجود علاقة تأثير دالة معنويا للمتغير المستقل (ادارة المواهب البشرية) بأبعاده، على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بأبعاده.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة المواهب البشرية، النجاح الاستراتيجي.

### المقدمة

إن المورد البشري ومثلما اثبتته تطور الفكر الاداري أصبح اليوم محط وموضع اهتمام احترام، وأصبح هذا المورد يمثل أصول طويلة الأجل من أصول المنظمة وليس فقط أصول انتاجية فيها، فكان ولا زال يمثل كلمة السر الناجحة في المنظمات على اختلاف مسمياتها، لأنه يعد الاداة المحركة الاساسية لكل الأعمال والعمليات، ولأنه ينطوي على أفرادا ذوو عقلية وموهبة وأفكارا عالية أصبحت تمثل الجوهر والمضمون الفكري في المنظمات بمختلف تخصصاتها، لذلك برز مصطلح يمثل هذه الفئة ذات الامكانيات والمهارات العالية، وهو مصطلح ادارة الموهبة، وبحسب العديد من الباحثين فان مصطلح إدارة المواهب مصطلح جديد وإن فكرته بدأت في بحث نشرته مجموعة (ماكينزي) تحت عنوان (حرب المواهب) (The war of Talent) في عام (1997) وتم تطوير هذا البحث ليصبح كتاب يحمل نفس الاسم في عام (2001) والذي صدر عن (Harvard Business School)، ومنها بدأ المصطلح ينمو بسرعة كبيرة، إذ يوضح التحليل البيليومتري أن هناك ارتفاعا كبيرا في البحوث والدراسات التي اهتمت به وقد ارتفعت هذه الدراسات ارتفاعا ملحوظا بين عامي (2010-2013 ومن 2013 الى الان)، وعقدت عنه العديد من المؤتمرات والندوات على مستوى مختلف الدول والمنظمات العالمية والانسانية، لذلك فإن هذا الموضوع الحيوي والذي يمثل جانبا مهما من جوانب ادارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات العامة والخاصة على حد سواء أصبح محط انظار الباحثين والدارسين منذ بداية العقد الأول للألفية الثالثة ولا زال

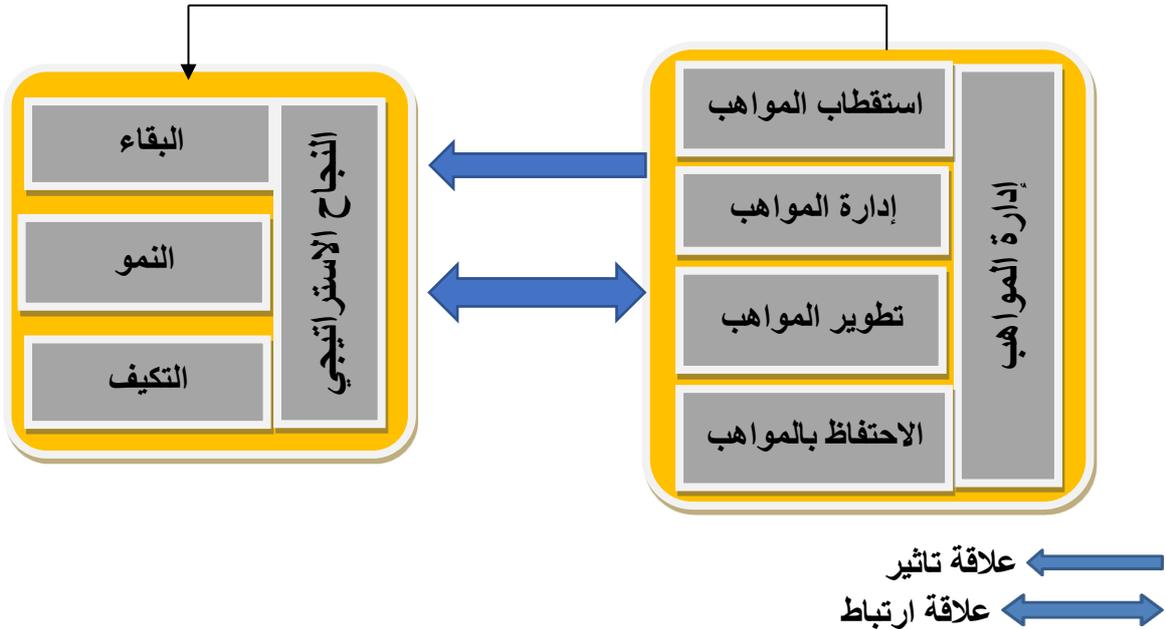
العمل عليه مستمرا، برزت ادارة الموهبة نظرا للانفتاح العلمي والتقني والتنافس الكبير الذي بدأت تشهده المنظمات الحديثة فضلا عن ندرة المورد البشري ذي الامكانيات العالية والذي يحقق الانتاجية والأداء العالي للمنظمات بأقل التكاليف وأعلى عائد فمثل هكذا مواهب أصبحت محط انظار وتنافس بين مختلف المنظمات التي أخذت تضع السياسات التنظيمية والاستراتيجيات الكبيرة لجذبها والاحتفاظ بها والعمل على تنميتها وتطويرها بالشكل الذي يحقق الأهداف والنجاح الاستراتيجي والذي بدأ هو الآخر مصطلح جدير بالاهتمام يعرف من خلاله المنظمة فحوى وجدوى عملها واستراتيجياتها التي وضعتها لتحقيق الأداء العالي وانجاز الأهداف الموضوعية طبقا للخطة الاستراتيجية، من أجل الوصول بالمنظمة إلى بر الامان، وجعلها منظمة قادرة على مواجهة مختلف التحديات وعدم استقرار البيئة المحيطة والتنافس الكبير على جذب قوة العمل الكفوءة، والحرص على بقاء المنظمة ونموها مهما كانت التحديات ومهما قلت الفرص أو كان هناك تنافس شديد ومحموم عليها، لذلك سيسلط الباحث جزء من الضوء على هذين المتغيرين المهمين في حياة المنظمات وتحديدًا على عينة التدريسيين في جامعة الانبار (كلية الادارة والاقتصاد) من خلال الجانب النظري والتطبيقي لمتغيرات البحث وأبعادهما الفرعية.

### المحور الاول: الإطار المنهجي للبحث

1. **مشكلة البحث:** أصبحت الموهبة البشرية في ظل التقدم التكنولوجي، وتنوع المهارات والامكانيات، عملة نادرة من الصعب الحصول عليها، وأصبحت المنظمات وعلى مختلف تخصصاتها وأنواعها تحتاج لهذه الموهبة لكي تحقق النجاح الاستراتيجي الذي تم وضع أهدافه وفقا للاستراتيجيات المخططة والمرسومة هذا من جانب ومن جانب آخر أصبح من الصعوبة بمكان الحفاظ على المورد البشري الموهوب وجذبه أو اقناعه بالبقاء في المنظمة لتحقيق هذا النجاح، مالم تقدم له معززات تجعله راغبا بالبقاء في المنظمة، بالتالي تؤمن المنظمة على ضمان نجاح استراتيجيتها التي وضعتها والتي تحاول من خلالها تحقيق النجاح وديمومته، هذا الأمر أصبح يمثل مشكله حقيقية لأغلب المنظمات في ظل والتنافسية الشديدة فيما بينها للحصول على المورد البشري، وفي بيئة مجتمع البحث الاكاديمية فقط اضحت هذه المشكلة تمثل عقبة كبيرة أمام النجاح على المدى الطويل لهذه البيئة وبما تحمله من أهمية إن لم يكن لديها خطط واضحة واستراتيجيات عملية، كونها بيئة تكون على تماس مباشر مع قاعدة انسانية كبيرة وهي قاعدة الطلبة في كافة المراحل، فضلا عن أن البيئة الاكاديمية متجددة علميا وبحثيا ومعلوماتيا لذلك لا بد من وضع استراتيجيات ناجحة وقوية لا داراة الموهبة من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي واللذان يمثلان متغيرات هذه الدراسة الاساسية والتي تنطلق من السؤال الرئيس (ما مدى نجاح المنظمات استراتيجيا من خلال تبنيها استراتيجيات لإدارة الموهبة (في الاستقطاب والادارة والاحتفاظ لتحقيق النجاح الاستراتيجي) والذي تنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- أ. ما هي أهم أبعاد متغيرات البحث الموجودة في المنظمة المبحوثة؟ وهل هناك فروقات في استجابة عينة البحث حولها؟
- ب. هل لدى التدريسيين الموهوبين مساحة عمل يمكنهم من خلالها ابراز مهاراتهم الفكرية؟ وما مدى التأثير الذي تحدثه الادارة على تطوير مواهبهم؟
- ج. هل يمكن للتدريسيين الموهوبين احداث الفارق في عملهم بما يمتلكونه من مهارات؟ وما مدى ارتباط ادارة الموهبة بتحقيق النجاح الاستراتيجي، وهل تسعى المنظمة للاحتفاظ بهم بوصفهم افرادا موهوبين؟

2. **اهمية البحث:** يحاول الباحث تقديم اطار مفاهيمي نظري عن متغيري البحث وأبعادهما الفرعية، بوصفهما من المفاهيم التي زاد الاهتمام، وتسليط الضوء عليهما، لاسيما بسبب ندرة الموارد، والتنافس الشديد حول المواهب، والتأكيد على أهمية ودور المورد البشري في صنع النجاح الآني والمستقبلي على مستويات المنظمة كافة، وجذب انتباه الادارات العليا لذلك، وأهمية الاستماع لأفكار وآراء الموهوبين من العينة وما لديهم من مقترحات يمكن الاستعانة بها لاستدامة النجاح المؤسسي، كما تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي جمعت بين المتغيرين الحيويين والمهمين على مستوى عمل المنظمات (على حد علم الباحث)، وتقديم مساهمة عملية لمعرفة مدى نجاح المواهب في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة وجعلها قادرة على مواجهة التنافس في ظل بيئة متغيرة وديناميكية.
3. **اهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى التحقق من مدى وجود علاقة بين استراتيجيات ادارة المواهب (الاستقطاب، الادارة، التطوير، الاحتفاظ) والنجاح الاستراتيجي (البقاء، النمو، التكيف)، من وجهة نظر التدريسيين في المنظمة المبحوثة، والتعرف على مدى توافر استراتيجيات ادارة الموهبة في المنظمة، وهل العينة الموهوبة قادرة في بناء شخصية استراتيجية ناجحة للمنظمة، وهل مناخ العمل ملائم لعمل ادارة المواهب، وبيان الأثر بين أبعاد كلا المتغيرين، وتحديد الفروق في استجابات عينة البحث، وتقديم التوصيات المفيدة والمقترحات الموضوعية، التي سيتم التوصل إليها في الجانب العملي، وما مدى نجاح المنظمة المبحوثة في ادارة الموهبة لديها.
4. **المخطط الفرضي للبحث:** تم بناء المخطط الفرضي اعتمادا على مشكلة متغيرات البحث ومتغيراته وأبعادهما الفرعية وبيئة العمل التي تم فيها تطبيق الدراسة كما موضح بالشكل رقم (1):



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات التنظيمية ذات العلاقة بمتغيرات البحث.

5. **فرضيات البحث:** استنادا لمشكلة البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:
- أ. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة المواهب والنجاح الاستراتيجي بإبعادهما.
- ب. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة المواهب والنجاح الاستراتيجي بإبعادهما.

**6. حدود البحث:**

أ. **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في جامعة الانبار/كلية الادارة والاقتصاد وعلى عينة قصدية من تدريسيي الكلية بلغ عددها (34) تدریس وبمختلف الالقاب العلمية وسنوات الخدمة والحالات الاجتماعية.

ب. **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي اجري بها البحث، ومدة توزيع الاستبانة على العينة المبحوثة ومدة استرجاعها وكما يوضحها الجدول رقم (1).

الجدول (1): خصائص عينة البحث (الخصائص الاجتماعية)

ت	المتغيرات	توزيع الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	33	97.1 %
		انثى	1	2.9 %
	المجموع		34	100 %
2	العمر	اقل من 40 سنة	12	35.3 %
		40 - 50	14	41.2 %
		51 - 60	5	14.7 %
		61 فأكثر	3	8.8 %
	المجموع		34	100 %
3	التحصيل	ماجستير	21	61.8 %
	الدراسي	دكتوراه	13	38.2 %
	المجموع		34	100 %
4	سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	2	5.9 %
		5 - 10	5	14.7 %
		11 - 15	13	38.2 %
		16 - 20	10	29.4 %
		21 - 25	2	5.9 %
		أكثر من 25 سنة	2	5.9 %
	المجموع		34	100 %

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور هي الأعلى مقارنة بالإناث وهنا لا بد من احداث التوازن النوعي بين الجنسين وهذا يقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب والتعيين، أما الفئات العمرية فنجد أن الفئتين (اقل من 40 سنة) و(من 40-50) هي الأكثر بين بقية الفئات وهذا يعطينا مؤشر على حيوية عينة البحث وامتزاج الشباب بالخبرة مما يصب في مصلحة تحقيق النجاح الاستراتيجي وهذا ما تبينه أيضا فئة سنوات الخبرة، أما التحصيل الدراسي فكان التواجد الأكبر لحملة شهادة الماجستير، يرى الباحث ضرورة فصح المجال أمام المواهب لإكمال تحصيلهم الدراسي لتعزيز القدرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي.

**7. مصطلحات البحث:** تضمن البحث متغيرين اساسيين هما:

أ. **المتغير المستقل (ادارة المواهب):** دور ادارة الموارد البشرية الجديد للحصول على المورد البشري عالي الكفاءة والمهارة ومن ذوي المقدرات الجوهرية العالية، وتتكون من طرائق تطوير الموظفين والاحتفاظ بهم وتدريبهم وجذبهم، لتحقيق الميزة التنافسية للكلية بواسطتهم، ويتكون المتغير من الأبعاد الآتية:

- ❖ **استقطاب المواهب:** نشاط من نشاطات ادارة الموهبة المتضمنة البحث عن الأفراد الجيدين لملء الوظائف، وجذبهم واختيار الأفضل منهم وفي الوقت المناسب.
- ❖ **ادارة أداء الموهبة:** الوسيلة التي تتمكن من خلالها الإدارة التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون الموهوبين تساعد في تحقيق أهداف الكلية.
- ❖ **تطوير الموهبة:** منح الموظفين الموهوبين فرص التطوير والتقدم لتحسين أدائهم، بشكل يقوي حافزهم وتطوير وظائفهم.
- ❖ **الاحتفاظ بالموهبة:** العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل الكلية، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر.
- ب. المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي):** قدرة المنظمة على تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها، والنجاح في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها، ويتكون من الأبعاد الآتية:
- ❖ **البقاء:** الاهتمام بدوافع النمو والتطور للمنظمة بشكل عام، واقترانها ببقاء وتطور المنظمة، والاهتمام بأطراف المنظمة من موظفين واصحاب مصالح.
- ❖ **التكيف:** قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تواجهها حالياً وفي المستقبل، والسيطرة عليها.
- ❖ **النمو:** قدرات المنظمة وامكانياتها، والاستمرار بنشاطاتها في تحقيق التطور لهذه القدرات باستخدام واقعها ومستقبلها.
- 8. قياس ثبات وصدق الاستبانة:** الصدق والثبات خاصيتين التي ينبغي توافرها في المقاييس أو أدوات جمع البيانات، وتعد ذات ضرورة ملحة لما لها من تأثير بشكل مباشر على مصداقية نتائج الدراسة، وفي حالة فقدان المقياس هاتين الخاصيتين فإن الدراسة المعتمدة لا تعدو كونها هدر للوقت وعديمة الجدوى، ولتفاصيل أكثر عن تلك الخاصيتين موضح في أدناه:
- أ. ثبات القياس باستخدام (الفا كرونباخ):** يقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة (Akin & Canan, 2016: 17780)، فالأداة القياس المتذبذبة التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة تكون مدعاة للقلق وعدم الثقة في نتائجها وتعد هدراً للجهد والوقت والمال (Kanani & et.al, 2029: 55)، اتساقاً لما تقدم يعد معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أكثر مقاييس الثبات الداخلي استخداماً في الواقع العملي، إذ تتراوح قيمة الفا بين (الصفر والواحد). وبشكل عام يعد المقياس ذو ثبات منخفض فيما إذا تراوحت قيمته بين (0-0.40)، وذو ثبات متوسط إذا كانت قيمة الفا تقع بين (0.40-0.70)، وذو ثبات مرتفع إذا كانت قيمة معامل الفا (0.70 فأعلى)، بمعنى في حالة إذ كان المقياس حصل على ثبات عالٍ فإن هذا يعني أن بنود المقياس ثابتة ومن ثم المقياس ثابت، أما إذا كان الثبات منخفضاً فإن ذلك يعني أن هناك واحد على الأقل من فقرات أو عبارات المقياس غير ثابت، ويعد الاتساق الداخلي لها ضعيف، ولا تحمل المستوى المقبول من الثبات، إذ ينبغي تحديدها ومعالجتها، وذلك بحذف الفقرة أو العبارة من التحليل (Sojka, 2014: 287).
- الجدول (2): نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

الإبعاد والمتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة المواهب	951.0
❖ استقطاب المواهب	.9520

معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد والمتغيرات
.9510	❖ إدارة أداء المواهب
519.0	❖ تطوير المواهب
0.951	❖ الاحتفاظ بالمواهب
.9500	النجاح الاستراتيجي
.9510	❖ البقاء
50.90	❖ التكيف
.9510	❖ النمو

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المخرجات الاحصائية.

يوضح الجدول رقم (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ والتي تراوحت بين (0.950-0.952) للمتغيرات والأبعاد المكونة لها أنها أكبر من (0.70) وهذا يشير إلى مدى تتمتع المتغيرات والأبعاد باتساق داخلي مناسب وفق هذه النتائج يعتبر مقياس البحث الحالي (الاستبانة) يتمتع بمستوى ثبات عالي ودليلا على مدى الاتساق الداخلي له وثبات فقراته، ومدى إمكانية تكرار تطبيق المقياس وإعطاء النتائج نفسها في فترات زمنية متغيرة وفي ظل ذات الظروف البيئية، بناءً على هذه النتائج يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى.

ب. **التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية):** يشير التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية) إلى الثبات أيضا، ويعد التناسق الداخلي للمقاييس مؤشراً على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوماً أو نظرية معينة، بمعنى آخر أن الاسئلة المطروحة ضمن المقياس ينبغي أن تكون مترابطة مع بعضها البعض كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً، بما تمكن المستقضي منه فهم المعنى الإجمالي من المقياس وما تعني كل فقرة من الفقرات المكونة له، يمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق التعرف على الارتباط بين الاسئلة المكونة منها المقياس (الاستبانة)، أو عن طريق اختبارات في نصفي المقياس (Split-half Reliability Tests)، والذي يتلخص في إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (0.783)، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة لنفس الأفراد وتعطي النتائج نفسها.

الجدول (3): التناسق الداخلي للمقياس

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.858
		N of Items	16 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.913
		N of Items	16 <sup>b</sup>
	Total N of Items		32
Correlation Between Forms			.643
Spearman-Brown	Equal Length		.783
Coefficient	Unequal Length		.783
Guttman Split-Half Coefficient			.777

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي.

## المحور الثاني: الإطار النظري

ويشير إلى الإطار المفاهيمي والنظري إلى متغيرات البحث وأهميتهما وأبعادهما الفرعية وكالاتي:

### أولاً. ادارة المواهب:

1. مفهوم ادارة المواهب:- أن الموهبة تدور حول السمات البارزة للأفراد الذين يصنعوا فارقاً بما لديهم من مهارات وامكانيات وقدرات، فالموهبة في ظل فلسفة العديد من الكتاب والباحثين هي (أ) نادرة او (حصريّة) أو ما يطلق عليهم (اللاعبين او النجوم) فهم يمثلون المستوى الأعلى في المنظمة، ويجب الاهتمام بهم كونهم يستطيعون تحقيق التقدم للمنظمة، (ب) الفلسفة الاخرى اعتبروا فيها ان الموهبة (شاملة او عامة) (ان كل الموظفين لديهم مواهب لكن ينبغي صقلها) ويجب الاهتمام بهم ومنحهم الفرصة لإظهار ما لديهم، (ج) والفلسفة الثالثة للموهبة والتي عدوها (خاملة او جاثمة) ويتدخل في هذه الحالة التحفيز والتنمية لتطوير الموهبة (Alex & Kwesi, 2019: 282-283)، يتميز الأفراد الموهوبين بالخصائص المعرفية والخصائص العقلية وحتى العاطفية التي تميزهم من الآخرين مع تمتعهم بالاستقرار العاطفي والاستقلالية الذاتية، في مجموعة الأقران (Asaad & others, 2015: 1038)، أما مفهوم ادارة المواهب فيرى بعض المؤلفين والباحثين أن ادارة الموهبة نوع من (الموضة) أو ما يسمى بـ (الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية في اطار جديد) أو ما أسموه (بتغيير العلامة التجارية لإدارة الموارد البشرية)، في اشارة منهم إلى أن هذا المفهوم صبغ ادارة الموارد البشرية بصبغة جديدة لأنه يتضمن في جوهره بعضاً أو كل أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتقييم والمكافأة (Musa & others, 2018: 32)، يشير كلا من (دويل وهيكممان) إلى أن الإطار المفاهيمي لـ ادارة الموهبة لا يزال في مرحلة التطوير وقد وضعوا أربعة محددات لتعريفه تتمثل (بالتركيز على رأس المال البشري بعده الأساس الذي يمثل الموهبة، وقدرة ادارة المواهب على تطوير أداء الموظفين وتحقيق النتائج والأداء العالي، والتركيز على المواهب الداخلية والخارجية، واخيراً تحقيق الميزة التنافسية من خلال هذه المواهب التي تديرها وتمتلكها المنظمة)، وادارة الموهبة كعملية تتضمن مجموعة كاملة و مترابطة من الأنشطة التنظيمية مثل تحديد واختيار وتطوير وجذب استبقاء أفضل الموظفين وكذلك بناء إمكاناتهم والتي تساهم في النهاية في تحقيق الأهداف التنظيمية (Giriraj, 2011: 10)، كما تمثل مجموعة النشاطات التي تبدأ بتحديد الأفراد الموهوبين واستقطابهم وتنميتهم وتطويرهم ومعرفة ما يريدون واعطاءهم لهم والاحتفاظ بهم (وهو ما يسمى بالتوافق الداخلي)، فيما يعرفها منتدى ادارة الأعمال (2007) بأنها الجانب المرن من الادارة الذي يركز على "قلوب وعقول الناس" بدلاً من "أجسادهم" (Meenakshi, 2020: 1333-1344)، فادارة المواهب هي عملية إدارة الأفراد من خلال تحديد الموهوبين وجذبهم وصولاً إلى تعيينهم وترقيتهم، وتتضمن عملية إدارة المواهب اكتشاف المواهب لتحقيق النجاح في العمل (Muhammad, 2020: 1921-1922)، وهي أيضاً عملية تحديد، توظيف، اختيار، تدريب، تواصل، بشكل يرتبط بالثقافة التنظيمية وهيكل المنظمة والاستراتيجية وطبيعة الوظيفة والتخطيط الوظيفي وحتى الوضع المالي للمنظمة (Durai & et.al, 2020: 2438)، كما تعرف بأنها تتضمن الاحتفاظ بالموظفين ذوي القيم والقدرات العالية، (pushpa & Uttamkumar, 2020: 65-66)، ويعرفها الباحث بأنها القدرة

على البحث عن الموهبة واستقطابها والاحتفاظ بها وتنميتها وتطويرها بما يتناسب والتغيرات البيئية والتقدم المهني والتكنولوجي والفكري.

## 2. أهمية إدارة المواهب: تكتسب إدارة المواهب أهميتها بوصفها:

أ. عامل مهم يساعد في الأجواء التنافسية، فهي بمثابة الجسر الذي يرسم المعرفة ويربطها بممارسات إدارة الموارد البشرية، لاسيما بعد الانتقال من اقتصاد التصنيع والخدمات إلى اقتصاد المعرفة والمعلومات، وازدياد حدة التنافس والمعرفة التكنولوجية (Sindhura, 2022: 3396).

ب. تساعد إدارة المواهب المنظمات على تحقيق التميز على المدى الطويل، والمطالبة في مواجهة التحديات والتغيير في المواقف والمتطلبات، وزيادة التنافس في سوق العمل، فهي قادرة على تشكيل إطار عمل استراتيجي لتحقيق التميز المستدام.

ج. القدرة على ايجاد قوة بشرية ذات كفاءة عالية لملء الوظائف بالموظفين الأكفاء، فالمنظمات بحاجة إلى الاختيار الفعال للمواهب والقدرة على جذبها والاحتفاظ (Chirapat, 2022: 4-5).

د. تلعب دور كبير في اختيار في اختيار القادة والمديرين والموظفين في مختلف مستويات المنظمة، كما تؤثر بشكل ايجابي في تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الاداء العالي، كما تمثل حل خلاق لعدد المشكلات الأنية والاستراتيجية (Horvathova & Durdova, 2011: 812).

هـ. ذكر كلا من (Habiba & et al., 2022: 2) إلى أن أهمية إدارة المواهب تتمثل في جوانب عدة منها وضوح الاهداف، ورسم خارطة طريق لإيجاد طرائق عمل مشتركة، وتكوين منظمة ذات مقدرات جوهرية عالية.

و. تحسين سمعة وصورة المنظمة، وتقديم الدعم للموظفين، كما تعد استراتيجية مهمة لتحقيق النجاح والكفاءة فهي عملية واضحة لتحديد وتطوير الامكانات المعرفية والفكرية والمهارية للموظفين لتحقيق جودة الأداء (Kumari, 2011: 1)، ويضيف الباحث فضلا عما سبق ذكره من أهمية أن ادارة الموهبة اصبحت ضرورة ملحة لإدارة الموارد البشرية لكل المنظمات وعلى مختلف اختصاصاتها في ظل التسابق المحموم على المورد البشري الكفوء (الموهوب) والذي يتسم بالندرة وصعوبة استبداله وتكلفة تعويضه في حالة فقدانه، لذلك لا بد من الالتفات لضرورة ايلاء الاهتمام لكذا نوع من الادارة بوصفها (أي ادارة الموهبة) مصطبغة بصبغة استراتيجية طويلة الأمد لاسيما وإن المورد البشري أصبح من الأصول الانتاجية للمنظمة.

3. أبعاد ادارة المواهب: يرى الكتاب والباحثين أن هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح ادارة المواهب البشرية، وقد اختلفت تسميتها ما بين أبعاد واستراتيجيات وعوامل، إلا أن جميعها وبمختلف مسمياتها تحمل ذات المعنى والموضوع وهو النهوض بالموهبة البشرية في المنظمات والاهتمام بها، ويكاد تتفق آراء هؤلاء الكتاب والباحثين حولها بأربعة أبعاد رئيسة ومتركرة في أغلب الدراسات والبحوث، والتي سيعتمدها الباحث في دراسته وكالاتي:

أ. استقطاب او (جذب) المواهب: يأتي دور الاستقطاب كبعد مهم وأساسي بعده من النشاطات المهمة لإدارة الموارد البشرية المختصة بالبحث والتنقيب عن المواهب الملائمة للمنظمة وأسلوب عملها وأهدافها تمهيدا لملء الوظائف الشاغرة وجذبهم واختيار الأفضل من بينهم (حسن والجرجري، 2019: 181)، والاستقطاب عامل مهم جدا نظرا للتحديات والتنافسية الشديدة التي تواجهها المنظمات في بيئة العمل، إذ إن منظمات تواجه صعوبة كبيرة في عملية الاستقطاب، إذ يرى (Sphr, 2010)، أنه ينبغي على المنظمات أن يخصصوا جل وقتهم وجهودهم في التركيز

على استقطاب الموهبة نظرا لتمتعها بالندرة وصعوبة التقليد والاحتفاظ بها (Sphr, 2010: 121)، إذ تشير عديد النسب التي تم اجراؤها في بحوث ودراسات سابقة إلى أن المنظمات لكي تحافظ على ابداعها وتميزها، وتقديمها أفضل خدمة ممكنة لا يتم إلا من خلال أفرادها الموهوبين، بالتالي هذا يؤكد إلى أن عملية الاستقطاب يجب أن تكون جزءا جوهريا ورئيسا مقارنة ببقية نشاطات المنظمة، سيما في ظل التوجه الكبير لاعتبار المورد البشري من أصول المنظمات طويلة الأجل وليس فقط بوصفهم اصولا إنتاجية (Hitt et al., 2007: 293).

**ب. إدارة اداء الموهبة:** من خلال ادارة الاداء يتم تحليل أداء الأفراد وقدراتهم (البدينية والنفسية والمهارات الفنية والفكرية والسلوكية) لتشخيص نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، لضمان فاعلية عمل المنظمة حاليا ومستقبلا، وتحليل كل ما يتعلق بمواصفاتهم النفسية والسلوكية والبدينية، ومهاراتهم وقدراتهم الفنية، والعمل على تشخيص نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، لأن البيئة وكل ما يحيط بالفرد والمنظمة متغير باستمرار (Chuai, 2008: 22)، فإدارة الأداء تسهل عملية تحدي جوانب النقص والقصور المعرفي والتكنولوجي في المواهب، وتوضيح أهداف المنظمة (Unnar & et al., 2022: 4) محفوظ، وتقديم مفهوم واضح لما مطلوب تحسينه، وتحسن جوانب الادارة عموما، وتعمل على تحقيق الموازنة بين الموهبة والاهداف (Armstrong, 2009: 6).

**ج. تطوير الموهبة:** استقطاب وجذب المواهب للمنظمات لا يعد كافيا ما لم يقترن بأهمية مواكبة الاحداث المحيطة، والتطور الحاصل في المهارات والقدرات والمعرفة، نتيجة للتطور والتغيير المتسارع على كافة الاصعدة والمجالات (Foteini & et al., 2022: 3) محفوظ، لذلك لا بد من تطوير القدرات الفكرية والذهنية والعملية للأفراد الموهوبين وذلك من خلال البرامج التطويرية والتدريبية التي يجب أن تقدمها المنظمات لعاملها لكي يكونوا متمكنين وقادرين على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية لوظائفهم ويتكيفوا مع أي تغيير حاصل بها، ومواءمة التغييرات في المدركات والسلوكيات وفقا لمتطلبات العمل، وتبني عمليات التناوب والاثراء الوظيفي، وتولي وظائف وأدوار جديدة لتعزيز الكفاءة الذاتية للموهوبين، وتوضيح ماهية ادارة الموهبة للآخرين، والتركيز على المواهب ذات القيمة العالية، والقوة في مجال الاستقطاب نوعيا وكميا، والدعم من الادارة للموهوبين، وتقييم نتائج العمل، والرقابة المستمرة (Veloso & et al., 2014: 2183).

**د. الاحتفاظ بالمواهب:** لهذا البعد وجه استراتيجي يتمثل على المحافظة على المواهب لاسيما من المنافسين (المنظمات الأخرى) التي أصبحت عامل جذب لهم، من خلال الاستمرار بالاستثمار بالأفراد الموهوبين، وهذا ما أبرز أهمية عملية الاحتفاظ بالمواهب من بين أبعاد أو استراتيجيات ومهمات إدارة الموهبة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الاحتفاظ بالمواهب أصبح أمرا بالغ الصعوبة في ظل التحديات الحالية مما يجعل المنظمات أمام مهمة بذل الجهود الحثيثة للمحافظة على واستقطاب المواهب، وعليها في سبيل تحقيق ذلك أن تعمل على تطوير الموظفين الموهوبين ذوي الالتزام العالي والولاء التنظيمي، ودعمهم وتحفيزهم، وضمان استمرارية عملية تطويرهم وتدريبهم (العبيدي، 2017: 47)، يلمس الباحث أهمية هذه الأبعاد المكونة لإدارة الموهبة نظرا لاتفاق اغلب الكتاب والباحثين عليها وهي تعد صمام الأمان أو المرتكز الاساس لها، والمكون الرئيس لنجاحها في استقطاب الأفراد الذين لديهم القدرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي بما يمتلكونه من مهارات وقدرات أداء عالية.

**ثانياً. النجاح الاستراتيجي:**

**1. مفهوم النجاح الاستراتيجي:-** تواجه المنظمات على اختلاف اختصاصاتها في عالم العمل اليوم تحديات كبيرة وكثيرة منها شدة المنافسة، والتغيير المتسارع، وظروف عدم التأكد والغموض الذي يلف البيئة التنظيمية، بالتالي فهو ولد من رحم هذه المتغيرات وغيرها، النجاح الاستراتيجي يعرف لفة بأنه لك الشيء الذي يناله الانسان بعد تعب وجهد، كما يمثل الوصول لما هو مستهدف، ويعرف النجاح الاستراتيجي بأنه الطريقة التي يتم اتباعها من قبل المنظمات والتي تتسم بالأفكار الابداعية المتجددة والهادفة والتي تضمن البقاء والنمو والتكيف، في ظل التنافس والتحدي والتعقيد (Natalia, 2016: 6)، وهو صياغة رؤية استراتيجية موجزة وواضحة، ووضع ثقافة تحفيزية ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، والابتعاد عن الروتين، وفسح المجال للكوادر المبدعة لتمكينها من تحقيق التنفيذ الفعال لهذه الأهداف (الشيخلي وحسن، 2020: 4)، أن النجاح الاستراتيجي يمكن عده بديلا لعديد المفاهيم الادارية التي تمثل سقفا لتحقيق الأداء العالي(الكفاءة، والفاعلية، والنجاح التنظيمي)، فهو يمثل نجاح صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها (Lafta, 2015: 7) مصط، ويشير أيضا إلى قدرة المنظمة على تعظيم قيمة المساهمين وأصحاب المصلحة، وهو عبارة عن توليفة من العوامل والعمليات الادارية التي تقود المنظمات إلى التميز على المدى البعيد والقدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على أساس الطبيعة البيئية التي يمكن من خلالها ممارسة المنظمة لنشاطاتها وعملياتها الادارية المختلفة (محمد وعصا، 2018: 173)، وهناك من ربطه بالتخطيط الاستراتيجي إذ يراه بأنه التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية من قبل المنظمة فهو مساو للتخطيط الاستراتيجي (العزاوي، 2008: 127)، وهناك من قرن مفهومه بالقيادة الادارية إذ ينظر إليه على أنه القيادة الادارية الناجحة التي تفي غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد، والتركيز على العوامل المهمة لتحقيقه (3: 2013) (Thomas & David)، ويعرفه الباحث بقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها، فضلا عن الأهداف التي تنشأ خلال مجريات العمل، والاستدامة في تصحيح مسارات الأداء الداعم لتحقيق الأهداف.

**2. اهمية النجاح الاستراتيجي:**

- أ. إن النجاح الاستراتيجي أصبح يمثل احدى المرتكزات الاساسية لعمل اية منظمة وأفكارها الادارية، نظرا لتطور مفهومه من ناحية، ولاختلاف وجهات النظر والرؤى والأهداف وتجدها من ناحية أخرى (5: 2003) (Cobbold) والذي يؤدي إلى ابعاد حالات عدم الرضا وتحقيق الانسجام والتوافق والولاء للمنظمة وللأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- ب. يرفع أداء الموظفين ويجعلهم يبذلون جهودا مضاعفة عبر استثمار طاقاتهم وقدراتهم وامكانياتهم الفردية والجماعية، بما يصب في مصلحة تحقيق الاهداف الذاتية والتنظيمية، ويساعدهم على تحقيق التقدم والتطور (17: 2015) (Willem).
- ج. يساعد في تقييم سياسات وبرامج وخطط ادارة الموارد البشرية، لأن نتائجه تمثل معيارا لقياس دقة وصواب هذه الخطط والسياسات (الشيخلي وحسن، 2020: 4).
- د. يحقق مزايا طويلة الأجل ويثمل بالنسبة لها مفتاح الوصول إلى قمة النجاح في عملها على المدى الحالية والمستقبلية، ويعزز موقعها بين المنظمات الأخرى.
- هـ. يعطي صورة واضحة ودقيقة عن ماهية النشاطات والعوامل والاستراتيجيات التي تدفع عجلة المنظمة إلى التقدم وتحقيق الأداء العالي (محمد وعصا، 2018: 173).

و. المنظمات الناجحة استراتيجيا تتميز بميزات عدة منها أنها تكون ذات أداء عالي لتفوقها بالنتائج التي تحققها استراتيجيا، ويتميز أفرادها بتفهم عالي لأعمالهم والتزامهم بتحقيق الأهداف المرسومة والمهام الموكلة إليهم، وانتظامهم في العمل، وتقليل مستويات الصراع السلبية، المشاركة في تحمل المسؤولية، وامكانياتهم في حل المشكلات التي تواجههم، والتزامهم بمبادئ الجودة والتحسين المستمر (Smart, 2012: 102)، لاشك أن مدى نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في تحقيق الحد الأقصى من الأهداف المرسومة ضمن خططها الاستراتيجية لذلك تمثل أهمية النجاح الاستراتيجية خلاصة لجهود وأداء المنظمة والموظفين، وكلما حققت المنظمات أكبر قدر ممكن من الأهداف كلما عزز ذلك من نجاحها الاستراتيجي وبالتالي نجاح خططها الاستراتيجية الموضوعية.

**3. أبعاد النجاح الاستراتيجي:** - اختلف تسميات وأبعاد النجاح الاستراتيجي بين الكتاب والباحثين، فمنهم من أشار إليها بالمعايير، والعوامل والمرتكزات والشروط وغيرها من التسميات الأخرى، وأيضا اختلفت نوعيتها ما بين باحث وآخر فمنهم من أشار إلى عوامل أو أبعاد (البقاء والنمو والتكيف)، ومنهم من أشار إلى بطاقات الدرجات المتوازنة الأربع (الزبائن، المالي، العمليات الداخلية، الابداع) ومنهم من حصرها بـ(التحليل البيئي، التفكير الابداعي، القرار الاستراتيجي، التنفيذ الفعال) ومنهم من أشار إلى (الثقافة التحفيزية، التنظيم الافقي) وسيتبنى الباحث وانسجاما مع عينة ومجتمع وبيئة البحث الأبعاد التي أشار إليها كلا من (الركابي، 2006) و(العزاوي، 2008) و(الوندواوي، 2012) و(محمد، 2013)، والمتمثلة بـ(البقاء، النمو، التكيف) وكالاتي:

**أ. البقاء:** يعد هذا البعد ركيزة مهمة للنجاح الاستراتيجي لكونه يمثل عامل النقاء للبعدين الآخرين (التكيف والنمو)، ومرآة لهما، ذلك لأن المنظمة تنطلق من انشاء وضع ملائم واطار عمل يتحقق فيه التكيف والنمو لضمان بقاء المنظمة في دائرة المنافسة على الأمدين الحالي والمستقبلي، فهو علامة صحية على نضج ونجاح تفكير المنظمات واداراتها العليا (Waldron & Antonio, 2008: 7)، والبقاء يمكن تعريفه على أنه القدرة على الاستمرار، وخلق المستقبل واستدامة الأداء العالي في ضوء الحاجات والمتطلبات والاحداث، واقتناص الفرص الجديدة، وتطوير كفاياتها، لتهيئة البنى التحتية للمستقبل (حميد، 2015: 158)، أن البقاء يعد من أهم دوافع النمو والتطوير للمنظمة لتحقيق أهدافها والمحافظة على تقدم موقعها بين المنظمات الاخرى، فهو يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي لأنه يصب الاهتمام على كافة الأطراف (المنظمة، والموظفين، وأصحاب المصالح) (محمد، 2013: 72).

**ب. التكيف:** يمثل درجة قدرة المنظمات وامكانياتها في التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية، التي من المحتمل أن تواجهها المنظمة في المستقبل، وكيفية السيطرة عليها، كما يعد مقياسا حقيقيا للنجاح الاستراتيجي في المنظمات من خلال درجة تكيفها مع البيئتين الداخلية والخارجية، وقد اتفق عديد الباحثين على أن التكيف من العوامل المهمة في قياس وتحديد قدرة المنظمة على البقاء، أو تدهورها في اطار الظروف المحيطة والمتغيرة (حميد، 2015: 158)، ذلك لأن وجود المنظمات في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالتعقيد والغموض والتسارع يتطلب استجابة وتكيف عاليين من المنظمات، وهذا يتطلب ابداع متواصل، ومجهودات كبيرة وخدمات جيدة، وتلبية احتياجات في الوقت المناسب (Hoffman, 2011: 782)، بالتالي يكون معتن التكيف وفقا لما تقدم بمسك المنظمة لزام المبادرة والتفاعل الايجابي مع تطور المجتمع، والحماية من الجمود والتقدم، ومواجهة الواقع بواقعيته (محمد وعمر، 2015: 10).

ج. النمو: ظاهرة طبيعية مرغوبة للمنظمات، كما يعد من العمليات المعقدة لها، وهو يخلق حافزا لاغتنام الفرص والقدرة على مواجهة التحديات، فهو يعد مقياس لقدرة المنظمة على الاستمرار في النشاط، وهو يعبر عن قدرة المنظمة وامكانياتها في تطوير هذه القدرات بالاستناد لواقعها ومستقبلها (محمد، 2018: 41)، النمو زيادة في حجم المنظمة باتجاه الأهداف المراد تحقيقها، فالتكيف لا يمكنه الاستمرار ما لم يرافقه نمو وتطور، بوصفه حالة مرغوبة مساندة للتكيف باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، ومن ثم المزيد من الاستقرار (حميد، 2015: 158)، أن اعتماد هذين المتغيرين في هذا البحث تمثل في قلة الأدبيات التنظيمية التي أشارت لهما بشكل مجتمع لذلك لم يجد الباحث وعلى حد علمه علاقات نظرية رابطة بين المتغيرين.

### المحور الثالث: الجانب العملي

يوضح هذا الجانب الإطار العملي للبحث والذي تم التوصل إليه من خلال الاستبانة وتفرغها احصائيا بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والاساليب الاحصائية التي تتوافق ومتغيرات البحث وأبعادها الفرعية، للتأكد من الفرضيات التي تم وضعها بناءً على المشكلة التي تم تحديدها في مجتمع البحث، والتعرف على العلاقات التي تجمع بين المتغيرين (أي علاقات الارتباط والتأثير).  
الجدول (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين بين متغيري البحث

ت	المتغيرات والابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
اولاً	إدارة المواهب	3.62	0.427	0.183
❖	استقطاب المواهب	3.56	0.565	0.319
❖	إدارة أداء المواهب	3.52	0.601	0.361
❖	تطوير المواهب	3.70	0.551	0.304
❖	الاحتفاظ بالمواهب	3.70	0.507	0.258
ثانياً	النجاح الاستراتيجي	3.70	0.599	0.359
❖	البقاء	3.73	0.712	0.507
❖	التكيف	3.63	0.702	0.493
❖	النمو	3.73	0.624	0.390

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المخرجات الاحصائية.

وفقا للجدول رقم (4) نرى حصول المتغير المستقل ادارة المواهب وأبعاده الفرعية على وسط حسابي أعلى من (3) (متوفر حول الوسط)، وانحراف معياري ما بين أعلى من (4) و5 وصولاً إلى أعلى من (6 بقليل) وتباين ما بين أعلى من (2) وأعلى من (3) مع تقارب في الدرجات، وبالنسبة للمتغير التابع النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية افقد حصل على وسط حسابي أعلى من (3) (متوفر حول الوسط)، وانحراف معياري ما بين أعلى من (0,7) و(0,6)، وتباين أعلى من (0.3) يرافقه اختلاف بسيط في الدرجات، مما تقدم ومن خلال هذه النتائج الاحصائية نجد أن متغير ادارة الموهبة تتقارب درجاته في العينة المبحوثة ولأبعاده الثلاثة (الاستقطاب وادارة الاداء وتطوير المواهب)، أما البعد 3لرابع (الاحتفاظ بالمواهب) فقد قلت درجته قليلا عن الأبعاد الثلاثة وتفسير ذلك أن الادارة العليا تجد صعوبة نوعا ما في الاحتفاظ بالموهبة، أما الأبعاد الثلاثة فقد ثبتت فعاليتها من خلال النتائج المستحصلة وهذا يعود إلى أن الادارة العليا في الكلية تمتلك استراتيجيات واضحة

وعملية ومثمرة وناجحة، أما متغير النجاح الاستراتيجي فنراه ومن خلال النتائج أعلاه متوفر عموماً في مجتمع البحث وبتوافق وتجانس أغلب آرائهم حوله، مع اختلاف بسيط في الدرجات، وهذا يعود ربما إلى متغيرات أخرى مؤثرة أو عوامل نفسية أو سلوكية أو عقبات ربما لم يتم الإفصاح عنها من خلال استجابات العينة المبحوثة.

الجدول (5): قيم معامل ارتباط بيرسون لمعنوية العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) وأبعاده الفرعية، مع المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) والفرعية

النمو	التكيف	البقاء	النجاح الاستراتيجي	المتغير التابع المتغير المستقل
**0.641 0.00 دال معنوي	**0.592 0.00 دال معنوي	**0.581 0.00 دال معنوي	**0.684 0.00 دال معنوي	إدارة المواهب
**0.433 0.01 دال معنوي	*0.375 0.02 دال معنوي	**0.447 0.00 دال معنوي	**0.474 0.00 دال معنوي	استقطاب المواهب
*0.453 0.00 دال معنوي	0.416 0.01 دال معنوي	*0.426 0.01 دال معنوي	*0.489 0.01 دال معنوي	إدارة أداء المواهب
*0.432 0.01 دال معنوي	*0.399 0.01 دال معنوي	**0.463 0.00 دال معنوي	**0.489 0.00 دال معنوي	تطوير المواهب
**0.674 0.00 دال معنوي	**0.652 0.00 دال معنوي	**0.453 0.00 دال معنوي	**0.669 0.00 دال معنوي	الاحتفاظ بالمواهب

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي.

يظهر من الجدول رقم (5) أن هناك ارتباطاً معنوياً ذو دلالة احصائية (اجمالياً وعلى مستوى الأبعاد الفرعية) للمتغير المستقل إدارة المواهب مع المتغير التابع النجاح الاستراتيجي وهذا يعني أن استراتيجيات إدارة المواهب التي تضعها الإدارات العليا وبحسب رأي عينة البحث هي استراتيجيات صحيحة وتحقق الأهداف المرجوة من جذب للمواهب واستقطابهم وإدارة أداؤهم وتمني مهاراتهم وتجعلها قابلة وقادرة على التكيف مع الظروف بالتالي فبيئة مجتمع البحث بيئة جاذبة وليست طاردة للمواهب. إذ تشير الدلائل الاحصائية إلى أن تأثير إدارة المواهب البشرية وأبعاده في المتغير التابع النجاح التنظيمي، عند مستوى دلالة معيارية (0.05) بدرجة ثقة (95%)، وهذا دلالة على وجود ارتباط.

الجدول (6) تحليل الانحدار والتأثير للمتغير إدارة المواهب وأبعاده في المتغير النجاح الاستراتيجي وأبعاده

المتغير التابع وابعاده Y	المتغير المستقل وابعاده X	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة معامل الميل الحددي a	قيمة معامل الميل الحددي b	قيمة F المحسوبة	معنوية Sig	الدالة
النجاح الاستراتيجي	إدارة المواهب	0.468	0.225	0.959	28.186	0.00	دال
	استقطاب المواهب	0.225	1.908	0.503	9.272	0.00	دال
	إدارة أداء المواهب	0.239	1.985	0.487	10.030	0.00	دال
	تطوير المواهب	0.240	1.732	0.532	10.082	0.00	دال
	الاحتفاظ بالمواهب	0.447	0.775	0.789	25.874	0.00	دال
البقاء	إدارة المواهب	0.337	0.229	0.968	16.293	0.00	دال
	استقطاب المواهب	0.200	1.725	0.564	7.993	0.00	دال
	إدارة أداء المواهب	0.181	1.958	0.504	7.076	0.01	دال
	تطوير المواهب	0.215	1.520	0.599	8.743	0.00	دال
	الاحتفاظ بالمواهب	0.205	1.379	0.636	8.259	0.00	دال
التكيف	إدارة المواهب	0.351	0.106	0.973	17.294	0.00	دال
	استقطاب المواهب	0.141	1.969	0.467	5.241	0.00	دال
	إدارة أداء المواهب	0.173	1.920	0.486	6.694	0.01	دال
	تطوير المواهب	0.159	1.749	0.509	6.070	0.00	دال
	الاحتفاظ بالمواهب	0.426	0.286	0.903	23.709	0.00	دال
المهارة	إدارة المواهب	0.411	0.341	0.937	22.350	0.00	دال
	استقطاب المواهب	0.187	2.030	0.478	7.366	0.00	دال
	إدارة أداء المواهب	0.205	2.077	0.471	8.267	0.00	دال
	تطوير المواهب	0.186	1.926	0.489	7.323	0.00	دال
	الاحتفاظ بالمواهب	0.455	0.660	0.830	26.701	0.00	دال

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي.

يظهر لنا الجدول رقم (6) بأن هناك تأثيراً معنوياً له دلالة احصائية للمتغير المستقل ادارة المواهب اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد بالمتغير التابع النجاح الاستراتيجي، وهذا يعني أن المتغير المستقل له تأثير واضح وعلى تحقيق النجاح الاستراتيجي لمجتمع البحث وعينته وان هناك قدرة للإدارة العليا على تحقيق البقاء للمواهب في المنظمة وتعزيز مهاراتهم بالشكل الذي يؤدي الى رفع قدرتهم على التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة وبالتالي جعل هذه الظروف مدعاة للنجاح واستغلالها لتحسين المهارات للارتقاء بها لاسيما في الجانب التكنولوجي الذي اصبح يدخل في كل مفاصل الحياة ومنها العمل الاكاديمي.

وتشير الدلائل الاحصائية الى ان قيمة معامل التحديد المصحح للمتغير ادارة المواهب البشرية بلغت (0.468) ويفسر ذلك ان ما يقارب (47%) من التغييرات تطرأ على المتغير (النجاح الاستراتيجي)، وإن باقي النسبة (53%) يعود تأثير اطرائها لمتغيرات أخرى لم تظهر أو تدخل في عملية البحث الحالي. وهكذا لبقية قيم معامل التحديد المصحح.

أيضا تشير الدلائل الاحصائية إلى أن قيمة معامل الميل الحددي (β) لإدارة المواهب البشرية بصورة اجمالية بلغ (0.959)، وهو يشير إلى أن زيادة في المتغير ادارة المواهب البشرية بقيمة وحدة واحدة سيؤثر في زيادة المتغير النجاح التنظيمي بنسبة (96%)، وهو نسبة أقوى مما لو اتخذ قيمة معامل الميل الحددي (β) لكل بعد من أبعاد ادارة المواهب البشرية في النجاح التنظيمي، وعليه

تظهر النتائج قوة المتغير المستقل (ادارة المواهب البشرية) بشكل مكور أقوى مما لو اتخذ كل بعد من أبعاده لتحديد قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) لتأثيره في النجاح التنظيمي، وهكذا لبقية قيم معامل الميل الحدي.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

- أولاً. الاستنتاجات:** من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانب العملي نستنتج الآتي:
1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد الفرعية ما بين المتغير المستقل (ادارة المواهب) مع المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) في مجتمع البحث.
  2. وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد الفرعية ما بين المتغير المستقل (ادارة المواهب) مع المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) في مجتمع البحث.
  3. أظهرت النتائج أن الادارة العليا قادرة على وضع استراتيجيات ادارة مواهب فعالة تحقق من خلالها النجاح الاستراتيجي وهذا ما اظهرته اجابات عينة البحث.
  4. لدى عينة البحث القدرة تحقيق النمو الوظيفي، وامكانية البقاء في المنظمة إذا ما توافرت الظروف المعززة لذلك.
  5. أظهرت عينة البحث القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة وهذا ما يجعلها قادرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي الشخصي وعلى المستوى العام.
  6. لدى عينة البحث التزام اخلاقي ذاتي في مساعدة الادارة العليا للكلية في رسم استراتيجيات ناجحة لإدارة المواهب.
  7. أظهرت النتائج أن لدى عينة البحث أدراك للمتغيرين وأبعادهما الفرعية وهذا ما يمثل حافز مهم لهم لإنجاز ما مكلفين به من واجبات بشكل أعلى وأدق، بالتالي لمس الباحث بأن هناك نجاحاً استراتيجياً متحقق من خلال نوعية البحوث العلمية المنشورة وعددها، كذلك ايفاد الزمالات الدراسية إلى كليات رصينة علمية خارج العراق وغيرها ذلك.
- ثانياً. التوصيات:** في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:
1. ضرورة الاهتمام أكثر بعينة البحث وتوفير مستلزمات وظروف العمل التي تشجعهم على البقاء في المنظمة والايفاء بمتطلبات مهامهم المكلفين بها وبما يدعم النجاح الاستراتيجي.
  2. تعزيز ودعم الادارة العليا لاستراتيجيات ادارة المواهب بشكل مستدام لكي تكون بيئة صالحة وجاذبة للمورد البشري الكفوء.
  3. اقامة الدورات والورش التدريبية والقاء المحاضرات التي توضح أهمية متغيري البحث لاسيما متغير ادارة المواهب.
  4. وضع الخطط الكفيلة بالارتقاء بموهبة المورد البشري وتعزيزها، ومراقبة المحيط الخارجي ومعرفة ما يحتاجه هذا المورد في ضوء التطورات المتلاحقة.
  5. وضع نظام حوافز مادية ومعنوية متميز وملبي للطموحات لعينة البحث لكونه عامل مهم لجذب المواهب والاحتفاظ بها.
  6. الحرص على توفير شبكة معلوماتية لمراقبة وملاحظة الأداء وقياسه وتقويمه ولتقوية المهارات لعينة البحث، لكي يكونوا قادرين على مواكبة التطور والتقدم والتغيير الكبير الحاصل في البيئة المحيطة.
  7. تشجيع ودعم الافكار الابداعية والابتكار في طرحها، وابداء الآراء التي تصب في مصلحة العمل، كونها عامل مهم في تطوير الموهبة وضمان عدم تقادم المهارات.

**ثالثاً. المقترحات:**

1. عمل بحوث تتضمن متغيري البحث بأبعاد جديدة، وفي منظمات أخرى.
2. اجراء دراسات مقارنة بين منظمات خدمية وأخرى انتاجية (القطاعين العام والخاص) تتضمن متغيري البحث.
3. اجراء دراسة بين استراتيجية ادارة المواهب وأنظمة المكافآت والتعويضات، أو مع مصفوفة (SWOT) أو مع المناخ التنظيمي أو مع احدى انماط القيادة الحديثة.

**المصادر****اولاً. المصادر العربية:**

1. حسن، محمد محمود حامد والجرجري، احمد حسين حسن مدى (2019)، إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الادارية، جامعة الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، م25، عدد 110، ص 174-189.
2. حميد، لى ماجد، (2015)، ادارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة، مجلة كلية المأمون الجامعة، عدد 26، صفحة 150-184.
3. الشبخلي، عبد الرزاق ابراهيم وحسن، حنين قاسم، (2020)، تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي دراسة حالة في محافظة ذي قار، مجلة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلد. 26، عدد.124، صفحة1-16.
4. العبيدي ندى ابراهيم نجم، (2017)، إدارة الموهبة ودورها في الإبداع التكنولوجي (دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد
5. العبيدي، ندى ابراهيم نجم، (2017)، إدارة الموهبة ودورها في الإبداع التكنولوجي (دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد
6. العزاوي، بشرى هاشم، محمد، (2008)، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه ادارة عامة (غ، م) مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
7. محمد، محمد عبد القادر وعمر، محمد عبد الرحمن، (2018)، متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في مطبعة هاوار الاهلية/دهوك، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية/ المجلد (4)، العدد (44)، صفحة 1-23.
8. محمد، نسرين جاسم وعصاد، مصطفى عبد العباس، 2018، تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد.24، عدد103، صفحة 164-193.
9. محمد، نسرين جاسم، (2013)، تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية في وزارة الصناعة والمعادن الشركة العامة للبطاريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد 1، عدد 4، صفحات 359-390.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alex Anlesinya and Kwesi Amponsah-Tawiah, (2019), Towards a responsible talent management model, European Journal of Training and Development Vol. 44 No. 2/3, 2020 pp. 279-303.
2. Asaad Ahmad abdelqader Alsakarneh, Shen Chao Hongm, (2015), Talent management in twenty - first century: theory and practically, International Journal of Applied Research 2015; 1(11): 1036-1043.
3. Cobbold, L. & Lawrie, G., (2003), Why Do Only One Third of UK Companies Realise Significant Strategic Success? 2GC Working Paper, Active Management, 2GC limited, Albany House, Market Street, <http://www.2gc.co.uk/>, pp. (1-8).
4. Chuai, Xin, (2008), is Talent Management Just 'Old Wine in New Bottles? The Case of Multinational Corporations in Beijing, A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements Degree of Doctor of Philosophy.
5. Chirapat Kaewnaknaew, Supaprawat Siripipatthanakul, Bordin Phayaprom, Pongsakorn Limna, (2022), Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok, International Journal of Behavioral Analytics Vol.2 (1), No.14, January 2022, pp1-17.
6. Durai & others,2020, A Literature Review on Measurement of Talent Management Practices (TMP) Across Different Sectors in Global Scenario, Volume 11, Issue 11, November (2020), pp. 2437-2446.
7. Foteini Kravariti, Konstantinos Tasoulis, Hugh Scullion & Manar Khaled Alali, (2022), Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development, The International Journal of Human Resource Management, vol.22, no.2, p.1-30.
8. Giriraj kiradoo, (2011), evaluating the role of corpora,te human resource function in influencing global talent management (gtm), international journal of marketing & human, volume 2, number 1, may - october (2011), pp. 7-15
9. Habiba Akter Waqas Ahmed Ilham Sentosa Sheikh M. Hizam, (2022), Crafting employee engagement through talent management practices in telecom sector, SA Journal of Human Resource Management, Original Research, p1-11
10. Horvathova, Petra (2011), The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR vol.12, pp50-54.
11. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007), Management of Strategy: Concepts and Cases, 1 st Ed., South-Western, New York.
12. Hoffman, Brian,J& Bynum, Bethany,H& Piccolo, Ronald,F& Sutton, Ashley, W., (2011), Person- organization value congruence: How transformational leaders Influence work group effectiveness, Academy of management journal, Vol.54,No.4,p.p (779-796).
13. Kumari, Senthil & Kumudha, (2011), Talent Management: tThe Key to Organizational Success, Industrial Engineering Letters, Vol 1, No.2, p.26-40.
14. Lafta, Baydaa, S., (2015), Diagnosis patterns of innovation and administrative leaders and their role in achieving strategic success/field study" International journal of business and management review, Vol.3, No.2, p.p (1-16).

15. Meenakshi Sharma, (2020), Research Paper on Exploring Talent Management Practices: Antecedents and Consequences, *International Journal of Management (IJM)* Volume 11, Issue 12, December 2020, pp.1332-1363.
16. Musa Salameh Al-Lozi, Reham Zuhier Qasim Almomani & Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary, (2018), Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan, *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management* Volume 18 Issue 1 pp30-43.
17. Muhammad Younas, (2020), Challenging Role of Strategic Talent Management, Career Development and Compensation Management toward Employee Retention and Organizational Performance with Mediating Effect of Employee Motivation, *International Journal of Management (IJM)* Volume 11, Issue 10, October 2020, pp. 1919-1930.
18. Natalia A. Zaitseva, Irina V. Goncharova, Marina E. Androsenko, (2016), Necessity of Changes in the System of Hospitality Industry and Tourism Training in Terms of Import Substitution, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6 (1).
19. Pushpa Hongal & Uttamkumar Kinange, (2020), A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review, *International Journal of Engineering and Management Research*, Volume-10, Issue.
20. Smart, Jessica, (2012), Success: Perceptions of New Zealand Expatriates in Singapore. Master of Business in Management, University of Otago, Dunedin, New Zealand
21. Sindhura K,2022, Talent Management Strategies in Human Resource Management: Critical for Business- A Systematic Review, *Journal of Positive School Psychology*, 2022, Vol. 6, No. 3, 3396–3409
22. Sukasame, Nittana, (2005), E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs, p.p (4)
23. Sphr, Wayne Mondy, (2010): *Human Resource Management*, 12th Ed., Prentice- 140 Hall, New York. 63. Trott, Paul, (2008).
24. Thomas, C, (2005), creating winning Board, *International Journal of Economics and Financial*, vol: 21, No 3
25. Unnar Theodorsson, Thorhallur Gudlaugsson and Svala Gudmundsdottir, (2022), Talent Management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review, *A Systematic Literature Review. Administrative Sciences* 12: 61, p.1-30.
26. Veloso,Elza Fatima Rosa & et al., (2014), Talent Retention Strategies in Different Organizational contexts and intension of talents to Remain in the company “,RASUS. *Journal on innovation and sustainability* vol5, no.1, p.2179-3565.
27. Waldron, Darryl G& Antonio, San, (2008), Transnationality: An Index of Strategic Success?, *International Journal of Business Strategy*, Vol 8, No 2.pp1-22.
28. Willem, Frank (2015), strategic success: A Step-by-Step, <http://dlx.booksc.org/01600/libgen.scimag01699.zip/browse/jsc.537pdf> 36-

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة الانبار / كلية الادارة والاقتصاد / قسم الادارة العامة  
م/ استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (تأثير ادارة المواهب البشرية على النجاح الاستراتيجي/ بحث تحليلي لا راء عينه من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الانبار)، وتضم الاستبانة متغيرين هما (ادارة المواهب البشرية) و(النجاح الاستراتيجي) وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم، نرجو منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، شاكرين تعاونكم وذلك بتخصيص جزء من وقتكم الثمين دعماً للعلم.  
ملاحظة:

- ❖ إعطاء اراء صريحة بصدد فقرات الاستبانة.
- ❖ يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
- ❖ توجد دلائل متدرجة امام الفقرات، والمطلوب اختيار البديل الذي يعكس افضلية نضرتك الى الحالة التي تترجمها كل فقرة.
- ❖ لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما تعكس الإجابة وجهة نظركم عن كل فقرة من فقرات الاستبانة.

ننتهز هذه الفرصة لنعرب لكم عن وافر تقديرنا واحترامنا لأرائكم وتعاونكم  
اولاً. ادارة المواهب البشرية: هو متغير يتضمن اربعة ابعاد هي (استقطاب المواهب - ادارة المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب)  
ثانياً. النجاح الاستراتيجي: هو متغير يتضمن ثلاثة ابعاد هي (البقاء – النمو – التكيف)  
وقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تماماً).  
المعلومات التعريفية:

❖ الجنس:

ذكر أنثى

❖ العمر:

أقل من 40 سنة 40-50 50-60 60-61 فأكثر

❖ التحصيل العلمي:

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

❖ الدرجة الوظيفية:

الدرجة السادسة الدرجة الخامسة  
الدرجة الرابعة الدرجة الثالثة  
الدرجة الثانية الدرجة الاولى

❖ سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات 5-10 10-15 15-11  
20-16 25-21 25 فأكثر

أولاً. إدارة الموهبة: تتمثل في دور إدارة الموارد البشرية الجديد للحصول على المورد البشري عالي الكفاءة والمهارة ومن ذوي المقدرات الجوهرية العالية، وتتكون من طرائق تطوير الموظفين والاحتفاظ بهم وتدريبهم وجذبهم، لتحقيق الميزة التنافسية للكلية بواسطتهم.

أ. استقطاب المواهب: تمثل نشاط من نشاطات إدارة الموهبة المتضمنة البحث عن الأفراد الجيدين لملء الوظائف، وجذبهم واختيار الأفضل منهم وفي الوقت المناسب.

ت	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تأخذ الكلية بنظرها طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة.					
2	تهتم الكلية بالاستقطاب الخارجي للموهبة بنفس اهتمامها بالاستقطاب الداخلي.					
3	الكلية تستقطب التدريسيين الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع الكليات الأخرى في نفس الجامعة.					
4	تعتمد الكلية برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح.					
5	الكلية تعتمد على التدريسيين الموهوبين بوصفها مصدر مهم لتحقيق أهدافها وإضافة القيمة لها.					

ب. إدارة أداء الموهبة: الوسيلة التي تتمكن من خلالها الإدارة التأكد من إن الجهود التي يبذلها العاملون الموهوبين تساعد في تحقق أهداف الكلية:

ت	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	الكلية قادرة على توفير بيئة عمل آمنة للتدريسيين الموهوبين في الأقسام كافة.					
2	الكلية قادرة على تحديد سقف عمل لأهداف التدريسيين الموهوبين وفقاً لمعايير معروفة من قبل الإدارة العليا.					
3	الكلية قادرة على تحديد متطلبات الأداء من قبل التدريسيين الموهوبين.					
4	توفر الكلية الاتصالات المطلوبة بين التدريسيين الموهوبين لتعزيز الأداء العالي.					
5	توفر الكلية المعلومات للتدريسيين الموهوبين خلال أداء المهام والواجبات.					

ج. تطوير الموهبة: منح التدريسيين الموهوبين فرص التطوير والتقدم لتحسين أدائهم، بشكل يقوي حافزهم وتطوير وظائفهم.

ت	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تعتمد الكلية معايير واسس محددة وواضحة لتطوير وتدريب التدريسيين الموهوبين					
2	خطط تطوير الاداء تعتمد على المعلومات والخبرات الشخصية للتدريسيين، وسنوات الخدمة.					
3	تتميز خطط التطوير بالاستمرارية والتحديث الدائم وفقاً للمتطلبات والاحداث المتجددة					
4	تستند خطط تطوير التدريسيين الموهوبين الى طرائق أداء الوظيفة.					
5	يوجد تناسب بين الاداء والاجور، مستند الى خطط ومعايير موضوعية.					

د. الاحتفاظ بالموهبة: العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل الكلية، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر.

ت	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	توفر الكلية نظام معلومات متكامل عن المسار الوظيفي للتدريسين الموهوبين في الكلية.					
2	نظام معلومات الموارد البشرية يوفر معلومات عن التغييرات التي تحصل في خصائص التدريسين الموهوبين.					
3	توضح الكلية للتدريسين الموهوبين توضيح كامل لأدراك رؤية الكلية ورسالتها					
4	الكلية تشجع روح الابداع لدى التدريسين الموهوبين لديها.					
5	ترى الكلية ان نظام حوافز مادية ومعنوية مناسب يعد من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم لانجاز مهمات العمل بالشكل المطلوب					

ثانياً. النجاح الاستراتيجي: قدرة المنظمة على تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها، والنجاح في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها.

أ. البقاء: الاهتمام بدوافع النمو والتطور للمنظمة بشكل عام، واقترانها ببقاء وتطور المنظمة، والاهتمام بأطراف المنظمة من موظفين واصحاب مصالح.

ت	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تفتح الكلية باب الحوار المفتوح مع التدريسين الموهوبين للارتقاء بمتطلبات العمل					
2	تحرص الكلية على الاستماع لمتطلبات التدريسين الموهوبين الشخصية والمهنية لتلبيتها.					
3	تسمح الكلية لتدريسيها الموهوبين بالاشتراك في عمليات صنع القرارات الاستراتيجية					
4	تعترف الكلية بإنجازات تدريسيها الموهوبين وتكرمها من خلال نظام مناسب للمكافاة والحوافز					

ب. التكيف: قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي يمكن ان تواجهها حالياً وفي المستقبل، والسيطرة عليها.

ت	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	الكلية تعيد النظر ببرامج التدريب والتطوير لإبقاء كفاءات تدريسيها الموهوبين محدثة باستمرار					
2	تقلل الكلية من العقبات التي تعيق اشتراك التدريسين الموهوبين في صناعة القرارات المهمة					
3	التدريسين الموهوبين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين					
4	الكلية تعزز الابداع ومواكبة التطورات العملية لتحفيز عمل التدريسين					

ج. النمو: يعبر عن قدرات المنظمة وامكانياتها في تطوير والاستمرار بنشاطاتها، وتطوير هذه القدرات باستخدام واقعها ومستقبلها.

ت	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تعتمد الكلية على خبرات تدريسيها الموهوبين في صنع القرارات المؤثرة في المستقبل.					
2	تدرب الكلية تدريسيها الموهوبين على اساليب العمل الحديثة.					
3	تنوع الكلية برامج التحفيز لتدريسيها الموهوبين لخلق مشاعر الرضا لديهم.					
4	تعتمد الكلية على اليات متجددة لفحص مستويات الولاء لدى تدريسيها الموهوبين.					