

دور إدارة المواهب في بناء الجدارات الجوهرية دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين/أربيل

الباحث: ديارى إسماعيل أبوبكر
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة صلاح الدين/أربيل
diayree2017@gmail.com

أ.د. أحلام إبراهيم ولي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة صلاح الدين/أربيل
Ahlam.wali@su.edu.krd

المستخلص:

يهدف البحث إلى دراسة دور إدارة المواهب في بناء الجدارات الجوهرية، وعرض الباحثان الأدبيات المتعلقة بهذه الموضوعات، مشكلة البحث تمثلت في عرض عدد من التساؤلات التي تناولت علاقات الارتباط والتأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع، وتم تصميم مخطط فرضي للبحث والذي انبثقت عنه الفرضيات الرئيسية والفرعية ولإجل التأكد من صحة الفرضيات وثباتها تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة البحث بعدد من أعضاء مجالس الكليات في جامعته صلاح الدين/أربيل، إذ تم توزيع (131) استمارة عليهم وتم الحصول على (124) استمارة وكانت كلها صالحة للتحليل، وتم استخدام برنامج (SPSS) لاختيار العلاقات المفترضة في أنموذج البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وبمستوى عال بين إدارة المواهب وبناء الجدارات الجوهرية على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكد إفادة الكليات المبحوثة من إدارة المواهب ومساهمته في بناء الجدارات الجوهرية. أما المقترحات التي توصل إليها البحث، فقد اقترح الباحثان بضرورة قيام الكليات بوضع برامج لأستقطاب المواهب بشكل كفؤ ودقيق ليتسنى لها بناء الجدارات الجوهرية، فضلاً عن قيام الكليات المبحوثة بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم الخاصة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الجدارات الجوهرية.

The role of talent management in building core Competencies Analytical study of the opinions of faculty councils' members at Salahaddin University/Erbil

Prof. Dr. Ahlam Ibrahim Wali
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil

Researcher: Diaree Ismael Abubaker
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil

Abstract:

The research aims to study the role of talent management in building core competencies, the researcher presented the literature related to these topics. The research problem was represented in presenting a number of questions that dealt with the correlation and influence relationships of the independent variable in the dependent variable. A hypothetical outline was designed for the research, from which the main and subsidiary hypotheses emerged, and in order to ensure the validity and stability of the hypotheses, a set of statistical tests were conducted, and the research followed the

descriptive and analytical approach, The research sample was represented by a number of faculty council members in Salah al-Din University - Erbil, as (131) questionnaires were distributed to them and (124) forms were obtained, all of which were valid for analysis. The (SPSS) program was used to choose the hypothesized relationships in the research model. The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of positive and high-level moral linkages between talent management and building essential competencies at the macro and micro levels. This confirms that the researched colleges benefit from talent management and its contribution to building core competencies. As for the proposals reached by the research, the researcher suggested that colleges should establish programs to attract talent in an efficient and accurate manner, in order to enable them to build core competencies. In addition to the researched colleges training faculty members to develop their own skills.

Keywords: talent management, core competencies.

المقدمة

تعد إدارة المواهب في الوقت الراهن من أهم الإدارات التي تنبثق مهامها من مهام إدارة الموارد البشرية وتتمثل بعمليات التخطيط لجذب المواهب وتطويرهم والمحافظة عليهم، تتجلى ممارسات إدارة المواهب من خلال توفير الأعداد النوعية المطلوبة من العاملين عن طريق استقطابهم تعتبر الجزء الأول من عملية إدارة المواهب، والجزء الثاني هي تطوير العاملين والتحسين المستمر لقدراتهم، أما الجزء الثالث وهي التراكمات لممارسات إدارة المواهب عن طريق قدرة المنظمة على احتفاظ بهم.

وتعد الجدارات الجوهرية في المنظمة من أهم مقومات نجاحه، من خلال ما توجده من فرق العمل الجماعي وتوفير الاتصال الفعال وكذلك بما توفر من مستويات تمكين العاملين فيها. وقصد هذا البحث تسليط الضوء على كليات في جامعة صلاح الدين لمعرفة مدى الاستفادة من هذه التجليات المعرفية في تحقيق الدور الذي تلعبه في المجتمع، ونحن اليوم بحاجة إلى تكوين الجدارات الجوهرية وتطوير الموارد البشرية التي تعد من المداخل المناسبة لتمكين المنظمات الأكاديمية من إدارتها ومواهبها.

ونظراً لأهمية إدارة المواهب وأبعاده ودوره في الجدارات الجوهرية جاء البحث الحالي لدراسة هذا الدور من خلال أربعة محاور استعرض الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ومقترحات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: معظم المنظمات التعليمية، وخاصة الجامعات، متشابهة في عدم الاهتمام بالمواهب البشرية بشكل فعال، فهناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية، ولكن الاهتمام بإدارة المواهب يكاد يكون معدوماً أو في أدنى مستوى من الكليات في جامعة صلاح الدين عندما لم يتم تخصيص قسمها الخاص لتفعيل دورها للمساهمة في بناء الجدارات الجوهرية، مع العلم أن بناء الجدارات الجوهرية أصبح جانباً مهماً في المنظمات، خاصة في الجامعات، ويعتبر من أهم عناصر النجاح، من خلال التركيز على العمل بروح الفريق والتي تعنى الإيمان بقوة الجماعة مقابل قوة الفرد

الواجد، وتوفير الاتصال الكفوء يوفره من مستويات لتمكين العاملين فيها، ومن وجهة النظر هذه يعتقد الباحثان أن مشكلة البحث تتركز في الأسئلة التالية:

١. هل يمكن ان تتفق اراء المستجيبين تجاه متغير ادارة المواهب والجدارات الجوهرية؟
٢. هل توجد علاقات ارتباط وتأثير بين المتغيرين منفردة ومجموعة؟
٣. هل تتباين ابعاد الجدارات الجوهرية في الكليات المبحوثة تبعا لتباين تركيزهم على إدارة المواهب؟

ثانياً. أهمية البحث:

١. الأهمية النظرية:

- أ. تبحث أهمية البحث في الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات حديثة وحيوية في علوم الادارية متمثلة بادارة المواهب والجدارات الجوهرية، لان تقدم المجتمعات وتطور منظماتها التعليمية واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على المواهب والجدارات الجوهرية.
- ب. يكتسب البحث أهميتها في انها تجمع بين إدارة المواهب والجدارات الجوهرية في محاولة لبناء تأطير نظري لكل منهما والأسهام في هذه الموضوعين وايجاد الترابط بين ابعادها.
- ج. تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات البحث الحالي لإيجاد الترابط بين متغيراتها.

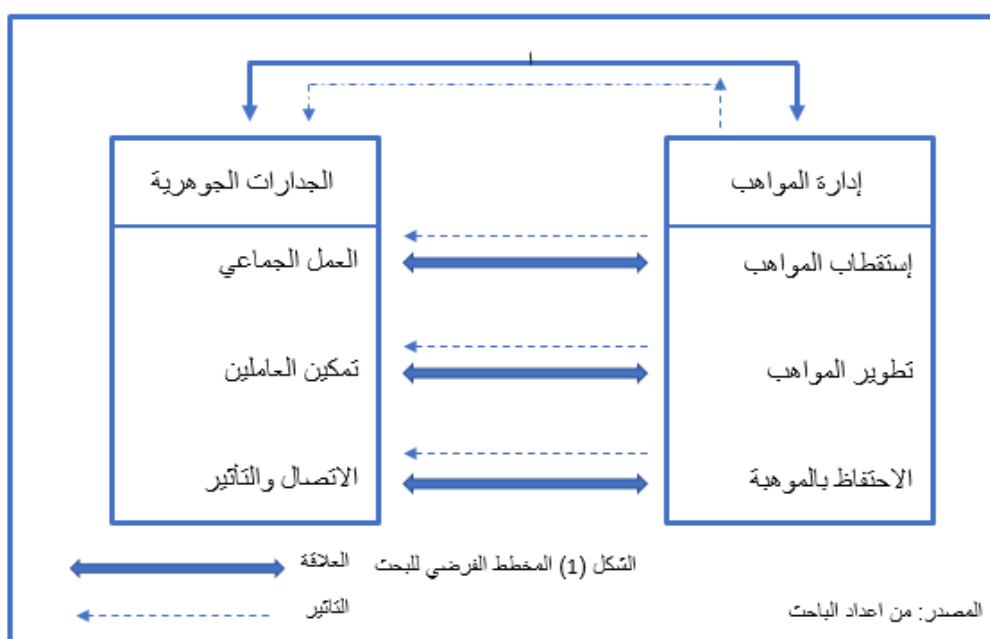
٢. الأهمية الميدانية:

- أ. التوصل الى نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات التي توفر معلومات وافية عن الجدارات الاكثر والاقل تأثيراً والاقوى والاضعف ارتباطاً مما يعطي صورة واضحة عن المجالات التي يجب الإهتمام بها وتعزيزها.
- ب. توجيه انظار اعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين الى أن بناء الجدارات الجوهرية تساعد على تميزها من الجامعات الأخرى ويحقق أهدافها في تعظيم قيمتها السوقية.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. تسليط الضوء على مداخل إدارية حديثة وتقديم إطار نظري لها عبر وصفها لادارة المواهب والجدارات الجوهرية بهدف بلورة مفاهيم وطروحات جديدة مشاركة في المشكلة الفكرية للدراسة.
٢. محاولة إثارة أهتمام مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين لتناول هذه الموضوعات الحيوية والاهتمام بها تحليلاً وتطبيقاً.
٣. التعرف على مستوى ادارة المواهب والجدارات الجوهرية في الكليات المبحوثة.
٤. معرفه العلاقات الارتباطية والتأثير بين ادارة المواهب والجدارات الجوهرية لغرض استنباط الاستنتاجات وصياغة المقترحات الضرورية في ضوءها.

رابعاً. مخطط البحث وفرضياته: تأسيساً على التأطير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالبحث الحالي، إذ جرى تفصيلها ضمن الإطار النظري العام، جرى بناء (مخطط البحث الفرضي) الذي يوضح ادارة المواهب لأعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين ودورها في بناء الجدارات الجوهرية، كما في الشكل (١):



وتنبثق من المخطط الافتراضي للبحث مجموعة من الفرضيات على النحو الآتي:

- ❖ الفرضية الرئيسية الاولى: تختلف آراء المبحوثين في كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد ادارة المواهب مجتمعة ومنفردة وبين ابعاد الجدران الجوهرية مجتمعة ومنفردة.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لابعاد ادارة المواهب في الجدران الجوهرية.
- ❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: تتباين الكليات المبحوثة في بناء الجدران الجوهرية وفقا لمستوى تركيزها على ابعاد ادارة المواهب.

خامساً. منهج البحث: انتهج البحث اِبمنهج الوصفى التحليلي، والذي يوصف بكونه من أفضل المناهج الملاءمة لطبيعة البحوث والدراسات الانسانية والتي تبني على وصف وتشخيص المتغيرات الرئيسية والفرعية اولا ليتم في ضوئها تحليل العلاقات والتأثير فيما بينهما ثانياً.

سادساً. حدود البحث:

١. الحدود المكانية: تناول البحث كليات جامعة صلاح الدين البالغ عددها (15) كلية.
٢. الحدود البشرية: يشمل البحث الحالي على أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين البالغ عددهم (131) عضواً.
٣. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على معرفة دور ادارة المواهب ودورها في بناء الجدران الجوهرية في الكليات المبحوثة.

سابعاً. أساليب جمع البيانات:

١. الجانب النظري: الجانب النظري: اعتمد البحث على المراجع والمصادر ذات العلاقة بمتغيرات البحث لبناء وتأطير الجانب النظري والتي تكونت من الرسائل والاطاريح والكتب التي تم الحصول على بعضها من مكتبات الكليات والبعض الاخر يتم الحصول عليها الكترونياً من خلال خدمة الشبكة المعلوماتية.

٢. الجانب العملي: الجانب العملي: تعد استمارة الاستبيان الاداة الرئيسة لجمع معلومات الجانب العملي حيث تم بناء استمارة من خلال الاعتماد على المقاييس الجاهزة التي وفرتها بعض البحوث القريبة من البحث الحالي وتم تحويل وتعديل بعض بنودها ليتلائم مع الميدان المبحوث، والجدول (١) يبين هيكل الاستبانة.

الجدول (١): مكونات استمارة الاستبيان

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات	مجموع العبارات	المصدر
المحور الأول	المعلومات الشخصية	الخصائص الفردية للمستجيبين	1 - 6	6	من إعداد الباحثان
المحور الثاني	ادارة المواهب	استقطاب الموهبة	X ₅ -X ₁	5	فخري، ٢٠١٩ والحمداني، ٢٠١٧ وعباس واخرون، ٢٠١٧ وحسين، ٢٠١٥ Phillips & Roper, 2009
		تطوير الموهبة	X ₁₀ -X ₆	5	
		الاحتفاظ بالمواهب	X ₁₅ -X ₁₁	5	
	الجدارات الجوهرية	العمل الجماعي	Y ₅ -Y ₁	5	عليان، ٢٠١٩ والمحاسنه والشرخه، ٢٠١٥ والفروخ، ٢٠١٤ والطائي، ٢٠١٤
		تمكين العاملين	Y ₁₀ -Y ₆	5	
		الاتصال والتاثير	Y ₁₅ -Y ₁₁	5	
مجموع فقرات استمارة الاستبانة				30	

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثامناً. اختبارات الاستبانة:

١. الاختبارات قبل توزيع الاستبانة:

- قياس الصدق الظاهري: بهدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات البحث فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري وذلك لعرضها على عدد من المحكمين والخبراء، للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستمارة وتكيفها للفرضيات المصاغة وأهدافها والكشف عن أرائهم بشأن قابليتها على وصف وتشخيص المتغيرات بما يؤكد شمولية الاستبانة لكافة الفقرات ومصادقيتها وموثوقيتها وتم تعديل وإضافة مجموعة من العبارات لتكتسب الاستبانة اراء الاغلبية وتعكس رؤاهم حول ملائمة الفقرات ودقتها وبما ينسجم مع الفرضيات المصاغة.
- اختبار ثبات: اختبارات الثبات لغرض التأكد من ثبات الاستبانة وفقراتها تم إخضاعها لاختبار الفا - كرونباخ حيث تعد قيمتها مقبولة في البحوث الانسانية والسلوكية اذا بلغت (0.60) او كانت اكبر منها لقد اخذت الاستبانة صيغتها النهائية بعد التأكد من ثبات الاستبانة وذلك من خلال اجراء الاختبار الاولي حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانة بصورتها الاولية على عينة عشوائية من (20)

فردا وقام باعادة الاختبار على نفس العينة بعد (25) يوما حيث كانت هناك تطابقا بين الاجابتين
الجدول (٢) وبهذا يعد الثبات مرتفعا لان كل القيم كانت اكبر من (0.06). والجدول (٢) يوضح ذلك:

الجدول (٢): إختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

متغيرات البحث	عدد العبارات	قيمة المعامل
أبعاد ادارة المواهب	15	0.891
أبعاد الجدارات الجوهرية	15	0.879
جميع عبارات الاستبانة	30	0.924

المصدر: من إعداد الباحثان.

٢. الاختبارات بعد توزيع الاستبانة:

أ. الحيادية: تبني الباحثان مسألة عدم التدخل في إجابات أفراد عينة البحث والتأثير فيها، حيث منح الباحثان الوقت الكافي والحرية للإجابة من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية.
ب. الوسائل الإحصائية المستخدمة: تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية من خلال برامج (SPSS)، من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث واختبار فرضياته وتمثل هذه الوسائل:

- ❖ التوزيعات التكرارية: والنسب المئوية: لغرض وصف العينة المبحوثة.
- ❖ الأوساط الحسابية: يستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات.
- ❖ الانحرافات المعيارية: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة المطلق على الوسط الحسابي.
- ❖ معامل الاختلاف: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت الإجابات النسبية عن الوسط الحسابي.
- ❖ معامل الارتباط بيرسون: وتم استخدامه لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- ❖ الانحدار الخطي البسيط: وتم استخدامه لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيري البحث وأبعاده.
- ❖ إختبار T لاختبار ارتباط سبيرمان، اختبار F لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. ادارة المواهب:

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

اذ عرفه (العنزي وآخرون، ٢٠١١: ٢٨) بانها تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليها وتطويرهم بما ينسجم وتحقيق التوجيه الاستراتيجية للمنظمة. اما (فخري، ٢٠١٩: ٢٤٦) فقد عرفه بانها العملية التي يسعى في خلالها المديرين إلى وضع مسار ملائم للاستقطاب وجذب الموارد البشرية لشكل خاص الافراد الموهوبين والعمل على تنميتهم وإدارة ادائهم، بما ينمي روح الابداع لديهم ويهدف المحافظة على بقائهم الاستمرارهم في المنظمة. اما (الربيعي وآخرون، ٢٠١٩: ١٠٦) فقد عرفوه انها العمليات الاساسية التي تطبقها المنظمة من أجل إستقطاب وتطوير الافراد الموهوبين والمحافظة عليهم من أجل تكوين رأس المال البشري الموهوب تركز عليه في تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها في خلال استخدام الموهبة والابتكار في مختلف أعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن.

٢. أهمية ادارة المواهب: تلعب إدارة المواهب دور كبير في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية بالاطافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة في تحقيق الانجازات العالية (العدلي، ٢٠٠٩: ٢) كما يمكن إستخدامها لحل العديد من المشاكل الاستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل كبير وفعال من ناحية. ومن ناحية أخرى فإنها تعمل على إستقطاب العاملين الماهرين في المنظمة ووالاحتفاظ بهم وحيث ان الصعوبة لا تكمن في الإحتفاظ بها فقط بل في دورها في جعل المنظمة موقع جاذبية العاملين الماهرين من خلال التخطيط الوافي والنجاح والذي يساهم في شغل الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصدر الداخلية للمنظمة. كما تكمن أهميتها في التأثير على أداء الافراد وبالتالي تؤثر على قدرة المنظمة على التطور وتحقيق النمو الدائم في المعرفة والابداع، وتحقيق وتطوير الموهبة من خلال أداء البرامج التدريبية (Horvathova & Durdova, 2011: 811) وقد أُنقِى العديد من العلماء الأكاديميون بأن إدارة المواهب يمكن أن تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المنظمة بدلا من إكتسابها من خارج عبر تطوير الأداء وضمان الإستخدام الدائم للعاملين الذي يساعد في دعم عملية تعليم قدرات الموهبة ذاتيا داخل المنظمة (Barlow, 2006: 37). مما سبق نلاحظ أن إدارة المواهب تحتل أهمية بالغة في حياة المنظمات من خلال استقطاب المواهب والاحتفاظ بها وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على التطوير والحصول على الميزة التنافسية.

٣. أبعاد ادارة المواهب:

أ. إستقطاب الموهبة: هي عملية إنشاء مجموعة مؤهلة للترشيح للأعمال الخاصة، والتي يمكنها المشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تعطي فهما واضحا لطبيعة العمل وما يحتاجه العمل. (Hartel, et al., 2007: 278) وبين (Noe, et al., 2008: 202) ويتمثل الاستقطاب في مواصلة المشاركة في الأنشطة من خلال المنظمة بهدف رئيسي هو تحديد العمال المحتملين واجتذابهم، والهدف من ذلك هو ضمان أن المنظمة سوف تحصل على عدد من مقدمي الطلبات للاختيار من بينهم عندما تتوفر الشواغر. تأسيساً على ما تقدم نورد تعريفاً إجرائياً لاستقطاب الموهبة بانها تأكيد حصول المنظمة على العاملين المستهدفين ذوي المهارات والمواهب وترشيحهم لمهام واعمال خاصة في المنظمة وتحقيق الهدف المرجو منه. فهي بيان بشأن ما تريد تحقيقه المنظمة في المستقبل.

ب. **تطوير الموهبة:** ينبغي على المنظمات عند تعيين العاملين الجدد القيام بتدريبهم وتمكينهم ليحسبوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها (Brittain, 2007: 51) ويعد التطور احد الأساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة وعليه على المنظمات منح الافراد الموهوبين لديها الفرصة الكافية لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم (Sloan, 2003: 41)، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة (Allison, 2007: 43)، لأن المنظمة اذ أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي، فإنها قد تتعرض إلى خسارة الموهبة المتوفرة لديها (Martin, 2007: 41). إدارة المواهب العاملين كافة بشكل واسع عبارة عن تكامل عناصر المختلفة ضمن نظام شامل وتركيز إدارة المواهب على الموهبة ذات القيمة العالية جداً وبناء نماذج الكفاءة لخلق الاشتراك في فهم المهارات والسلوكيات التي تتفق مع قيم المنظمة.

ج. **الاحتفاظ بالموهبة:** يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على ابقاء الموهبة داخل المنظمة من خلال تشجيع الإستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر، هناك مجموعة من العوامل التي تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلاً التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص للتوظيف خارج المنظمة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في اسواق العمل (Conger & Fulmer, 2003: 80)، وتوجد افتراضات عدة من الممكن ان تساعد إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموهبة منها، أن يعمل الافراد بشكل افضل ليس من اجل الاموال وانما عندما يشعرون بان جهدهم له اثر في نجاح المنظمة مدعوم من قبل إستراتيجياتها (Sloan, 2003: 30)، وتستطيع المنظمة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر الاعتبار العناية بالأنشطة الآتية: تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركوا بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها. تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمنظمة. ضمان إحساس الافراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم. تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة (Ray & Muhanna, 2004: 14).

ثانياً. الجدارات الجوهرية:

١. **مفهوم الجدارات الجوهرية:** إنه أسلوب أعمال حديث قائم على العمل الجماعي، وتحقيق أعلى درجة من تمكين الموظفين وخلق اتصالات فعالة لعملية التواصل والتأثير لإظهار دور في جذب المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين في المنظمة. عرفه (جاسم، ٢٠١١: ٧٤) بأنها العامل الحرج والحاسم لاستراتيجية المنظمة وهي عبارة عن تراكم الخبرات والمهارات والقدرات المشتقة في الموارد البشرية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة بشكل استثنائي وتؤدي الى دعم وتعزيز المواقع المتنافس لها. اما (Ali, 2017: 711) فقد عرفه بأنه قدرات وخصائص موجودة من المنظمة تساعد في تطوير وتنسيق ودمج واستغلال الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتميز. بينما عرفه (عليان، ٢٠١٩: ٣٣) هي كافة الامكانيات التي تجعل المنظمة قادرة على القيام بعملها بشكل مميز ومنفرد مقارنة مع المنافسين بما في ذلك اتباع اساليب عمل حديثة تعتمد على اسلوب العمل الجماعي وتحقيق اعلى درجات التمكين العاملين وايجاد وسائل اتصال فعالة بالاضافة على وجود عوامل تكنولوجية وعملياته متميزة تساعد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في اعمالها. ووضح (Aslam et al., 2020: 406) وهذه موارد فريدة تملكها المنظمة وتتميز بأنها قيمة وفريدة من نوعها، مملوكة تقليدياً وغير قابلة للاستبدال، مما يسمح للمنظمة بتقديم

منتجات جديدة يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. وبناء على ما سبق، يعتقد الباحثان أن المزايا الأساسية هي نهج منظم أو عملي يتضمن إدخال أساليب جديدة واستخدام تمكين العمال وتحسين الخطط والأساليب والأساليب، وتمكين المنظمة من التحول من مسارها القديم إلى وضع جديد بهدف تحقيق قيمة مضافة والتفوق على منافسيها في البيئة المحيطة، بهدف الحفاظ على النجاح والقيادة.

٢. **أهمية الجدارات الجوهرية:** تتجسد أهمية الجدارات الجوهرية في كونها تساهم في توليد وتطوير افكار ابداعية من خلال تمكين العاملين وحثهم على العمل بروح الفريق (الشيخلي والكبيسي، ٢٠١١: ٤٦) ومن جانب آخر تتجلى أهمية الجدارات الجوهرية في مساندتها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لاتها من العوامل الداعمة لاستنباط المعارف الضمنية من العاملين من خلال كفاءة قنوات الاتصال الرسمية وغير رسمية وتقاسمها واستثمارها بالشكل الذي يحقق استباقية للمنظمة (Duysters & Hagedoorn, 1996: 30).

استناداً إلى ما سبق تكمن أهمية الجدارات الجوهرية لمجالس الكليات المبحوثة من خلال تمكينها في التفوق على منافسيها من خلال أدائها المميز لتطوير الافكار الجديدة والمبتكرة او تحسين قدرات عاملها لتلبي إحتياجات الزبائن. وتوجيه قدرتها في التأثير الايجابي وترابط قدراتها وقابلياتها بما يضيفي على أدائها ميزة تنافسية مستدامة حيث تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والمتنوعة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، فضلاً عن، منح المنظمة الشهرة، والاستمرارية، والثبات.

٣. **أبعاد الجدارات الجوهرية:** اختلف الباحثون في تحديد ابعاد الجدارات الجوهرية ويعزى السبب في ذلك الى اختلاف رؤاهم ونظراتهم للجدارات الجوهرية وعلى الرغم من ذلك يوجد شبه اتفاق على ابعاد الجدارات الجوهرية وعلى النحو الاتي:

أ. **العمل بروح الفريق:** يعد العمل بروح الفريق الواحد من اهم ابعاد الجدارات الجوهرية لانها تساهم في انجاز المهام الموكلة للفريق بحصيلة أكبر من انجاز المهام بصورة فردية ويعود السبب في ذلك الى تتسام الخبرات والمعارف من جهة والكفاءة في تنسيق الاعمال من جهة ثانية وتوزيع السلطات والصلاحيات بفاعلية من جهة ثالثة (الطائي، ٢٠١٤: ٤٠٦). أن جدارة بروح الفريق تشير الى السلوك المشترك تجاه الغايات والعمليات والأهتمامات المشتركة، والمتضمنة العلاقات بين الأشخاص، وهي تصف طبيعة العمل بين الأفراد من حيث الإنتاجية، ومعالجة الصراع بطريقة الفعالة (Croteau & Raymond, 2004).

ب. **تمكين العاملين:** يتمثل التمكين مجموعة من العمليات التي يتمكن بواسطتها المديرين من مساعدة العاملين الاخرين على امتلاك القوة التأثير في جوانب المنظمة المختلفة من خلال تزويدهم بالمعلومات، وتحميلهم المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات، وثقة في صنع القرارات، والقيام بالاعمال باستقلالية وهذا بدوره يزيد من التزامهم بالعمل ويحافظ على النوعية فيه (العامري والغالب، ٢٠٠٨: ٤٦٣) اذ أن تطبيق ونجاح الاستراتيجية التمكين في اي منظمة تتطلب توفير المناخ التنظيمي ملائم، وأستعداد إداري مناسب، وتوفير الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل مسؤوليات بالشكل المناسب (العابدين، ٢٠١٣: ٨). ويشير (فخري، ٢٠١٩: ٢٤٨) إلى أن التمكين هو عملية التفويض السلطة للعاملين الموهوبين القادرين على الإبداع والإبتكار في عملهم واعطائهم حق اتخاذ القرارات، ومن ثم الإحتفاظ ببقاء هؤلاء الموهوبين وكسب ولائهم للمنظمة.

في حين يرى الباحثان بأن التمكين هي قدرة المنظمات على تفويض السلطات للموهوبين بأساليب ناجحة تسمح لها بالبقاء وتحقيق القيمة المضافة.

ج. **الاتصال والتأثير:** إن الاتصال يعني التفاعل والتشارك مع الآخرين وهو ذات أهمية لاغنى عنه في أي مجال إداري ويعتبر الرابط الأساسي لاداء المهام التنظيمية والادارة بكفاءة وفاعلية وتجدر الإشارة الى ان ضعف عمليات الاتصال والتأثير يعد من المؤشرات ذات التأثير السلبي على المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية وتوجهاتها وخططها (نشوان، ٢٠٠٤: ٣٠). ويرى الباحثان بأن الاتصال والتأثير هما عمليتان تتمحوران حول نقل وتقاسم الافكار والمعلومات بين الاطراف بشرط حدوث تأثير متبادل فيما بينهم. بينما يشير (شتيوى، ٢٠١٣: ٢١٨) إلى مجموعة من أهداف الإتصال الإداري والتي تجتمع حولها عدد كبير من المنظمات وأهمها تسهيل عملية إتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنظيمي. وتمكين المرؤوسين من التعريف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم بالاضافة الى تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأسول تنفيذ الاعمال والتعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً. **وصف مجتمع البحث:** يعد تحديد مجتمع البحث من المرتكزات الأساسية التي تلعب دوراً رئيسياً في نجاح البحث وفشله، باعتباره المرتكز الأساس لمعرفة وصف وتشخيص بيانات الجانب الميداني، واختبر البحث فرضياته على أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين أربيل وبلغ عددهم (131) عضواً في (15) كلية. وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

أ. يوصف جامعة صلاح الدين بأقدم وأكبر جامعة تعليمية في الاقليم من حيث الكفاءات التعليمية، ويشهد نمواً متزايداً في قبول اعداد الطلبة الاولى والدراسات العليا سنوياً وتحضن هذه الجامعة كليات مختلف الاختصاصات.

ب. إمكانية اختبار فرضيات الدراسة في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل بشكل جيد.

ج. الدور الذي تؤديه الكليات في ممارسة ادارة المواهب.

د. الدور الذي تؤديه الكليات في بناء الجدارات الجوهرية.

ثانياً. **وصف عينة البحث:** تمثلت عينة البحث بـ (15) كلية وهي تمثل مجتمع البحث وبذلك، فإن العينة تمثل المجتمع بشكل كامل، وتمثل المستجيبين بعدد من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين أربيل، حيث قام الباحثان بتوزيع (131) استمارة استبيان على أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين أربيل. وتمت إعادة (124) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة بلغت (94.6%). والجدول (٣) يوضح ذلك:

الجدول (٣): عدد الاستثمارات الموزعة والمعاداة

ت	اسم الكلية	عدد الاستثمارات		عدد استثمارات	
		الموزعة	المعاداة	الصالحة	النسبة %
1	تربية/ شقلاوة	7	7	7	5.65
2	تربية	12	12	10	8.06
3	الادارة والاقتصاد	8	8	8	6.45
4	تربية البدنية وعلوم الرياضة	3	3	3	2.42
5	تربية اساس	15	15	13	10.48

ت	اسم الكلية	عدد الاستمارات		عدد استمارات	
		الموزعة	المعادة	الصالحة	النسبة %
6	علوم	12	12	12	9.68
7	علوم سياسية	8	8	8	6.45
8	علوم الشريعة	8	8	8	6.45
9	اللغة	10	10	9	7.26
10	علوم هندسة الزراعية	10	10	10	8.06
11	تربية/ مخمور	4	4	2	1.61
12	فنون جميلة	5	5	5	4.03
13	آداب	15	15	15	12.10
14	قانون	3	3	3	2.42
15	الهندسة	11	11	11	8.87
المجموع		131	131	124	100%

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثالثاً. وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين: توضح هذه الفقرة السمات الفردية للمستجيبين من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة الإجمالية، وعدد سنوات الخدمة كعضو في مجالس الكليات، وكما في الجدول (٤):

الجدول (٤): وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين						العوامل
المجموع	أنثى			ذكر		الجنس
124	17			107		
100%	13.7%			86.3%		
المجموع	51 سنة فأكثر	41-50 سنة		31-40 سنة	30 سنة فأقل	العمر
124	12	71		38	3	
100%	9.7%	57.3%		30.6%	2.4%	
المجموع	دكتوراه			ماجستير		المؤهل العلمي
124	105			19		
100%	84.7%			15.3%		
المجموع	أستاذ		أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	اللقب العلمي
124	5		59	51	9	
100%	4%		47.6%	41.1%	7.3%	
المجموع	21 سنة فأكثر	16-20 سنة	11-15 سنة	6-10 سنة	5 سنوات فأقل	مدة الخدمة الإجمالية
124	43	41	22	11	7	
100%	34.7%	33.1%	17.7%	8.9%	5.6%	
المجموع	6 سنوات فأكثر		3-5 سنة		سنتان فما دون	مدة الخدمة كعضو في مجلس الكلية
124	33		28		63	
100%	26.6%		22.6%		50.8%	

المصدر: من إعداد الباحثان.

١. **الجنس:** يشير الجدول (٤) إلى وصف المعلومات ذات الصلة بالخصائص الفردية للمستجيبين من حيث خاصية الجنس حيث تبين بأن (86.3%) من المستجيبين هم من الذكور، في حيث بلغت نسبة الإناث (13.7%).

النتائج الانفة تؤكد بأن أغلبية أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين هم من الذكور.

٢. **العمر:** يوضح الجدول (٤) بأن الفئة العمرية (41-50 سنة) جاءت بأعلى نسبة مقارنة مع بقية الفئات العمرية إذ بلغ نسبتهم (57.3%)، فيما جاءت الفئة العمرية (31-40 سنة) بالمرتبة الثانية وبنسبة (30.6%)، فيما بلغت نسبة الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) (9.7%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (21-30 سنة) وبنسبة (2.4%).

النتائج الانفة تؤكد تنوع المستجيبين في جامعة صلاح الدين وفق خاصية العمر.

٣. **المؤهل العلمي:** بينت نتائج الجدول (٤) بأن أغلبية أعضاء المجالس الكليات في جامعة صلاح الدين هم من حملة شهادة دكتوراه وبلغت نسبتهم (84.7%) وهذه دلالة على التطبيقات التعليمية الجامعية بشكل صحيح ولا سيما تلك التي تنص على تكليف حملة شهادة الدكتوراه بمهام أعضاء مجالس الكليات.

٤. **اللقب العلمي:** أكدت معطيات الجدول (٤) بأن نسبة (47.6%) من أعضاء مجالس الكليات هم من حملة اللقب (أستاذ مساعد) فيما كانت نسبة (4%) هم لحملة لقب استاذ وتراوحت نسبة حملة القاب مدرس ومدرس مساعد بين (41.1%) و (7.3%) على التوالي

٥. **مدة الخدمة الاجمالية:** اظهرت نتائج الجدول (٤) بأن نسبة (34.7%) من أعضاء مجالس الكليات لديهم خدمة لمدة (21 سنة فأكثر) ويعزى ذلك الى عراقية جامعة صلاح الدين اذ انها من أقدم الجامعات وتمثل الجامعة الام في اقليم كوردستان وجاءت نسبة الذين لديهم خدمة اجمالية (اقل من خمس سنوات) بأقل مرتبة مقارنة مع بقية الفئات اذ بلغت نسبتهم (5.6%).

٦. **مدة الخدمة كعضو في مجالس الكليات:** توضح المعلومات المستمدة من الجدول رقم (٤) إلى أن نسبة (50.8%) من الأفراد المستجيبين تراوحت مدة بقائهم كعضو في مجالس الكليات بين (سنتان فما دون)، وتلتها فئة (6 سنوات فأكثر) وبنسبة (26.6%) من بين الأفراد المستجيبين، وجاءت فئة (3-5 سنة) في المرتبة الأخيرة وبنسبة (22.6%) كأعضاء في مجالس الكليات.

رابعاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

أ. وصف وتشخيص متغيرات أبعاد ادارة الموهبة:

١. وصف بعد استقطاب الموهبة: تكشف معطيات الجدول (٥) عن الاتفاق الجيد حول فقرات هذا (X5-X1) يؤكد على ذلك نسبة الاتفاق العام البالغة (90.72%) وبوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.677) وان الفقرة (X3) كانت أكثر الفقرات اغناء، لهذا البعد والتي تنص على اهتمام أعضاء مجالس الكليات باستقطاب الافراد ذوي المهارات المتنوعة وكان المستوى جيداً لهذه الفقرة يؤكد على ذلك نسبة الاتفاق البالغة (79.84%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.99) و(0.592) على التوالي

٢. وصف بعد تطوير الموهبة: بينت نتائج الجدول (٥) المستوى الجيد لفقرات هذا البعد (X10-X6) اذ بلغت نسبة الاستجابة (77.10%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.8) و(0.705) على التوالي، وعلى صعيد الفقرات فان الفقرة (X9) والتي تنص على سعي أعضاء المجالس الكليات لمواكبة التطورات المختلفة والبحث عن توجهات جديدة تخدم اهدافهم واهداف الموظفين حققت

أعلى مستوى وكان جيدا يدعم ذلك نسبة الاتفاق البالغة (83.06%) وبوسط حسابي (4.15)، أما الفقرة (X6) فحققت أقل مستوى مقارنة مع بقية الفقرات هذا البعد اذ بلغت نسبة الاتفاق (26.72%)، وبوسط حسابي (3.61) وهذه النتائج تدعم المستوى المنخفض لقيام الكلية بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية على تشخيص المشكلات بدقة وحلها.

٣. وصف بعد الاحتفاظ بالموهبة: وضحت مؤشرات الجدول (٥) المستوى المتوسط لعبارات هذا البعد (X11-X15) يؤكد ذلك نسبة الاتفاق العام البالغ (65.81%) وبوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.885). وحققت الفقرة (X13) والتي تنص على اعتماد مجلس الكلية على توفير الكلية للمناخ الابداعي المحفز لادامة بيئة العمل الداخلية والخارجية اعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الاخرى يؤكد ذلك نسبة الاتفاق البالغة (70.13%) وبوسط حسابي (3.81) فيما حققت الفقرة (X14) أقل اتفاق والتي تنص على انظمة الحوافز والمكافآت كاحد استراتيجيتها للحفاظ على المواهب وتشجيعهم. وكان المستوى متوسطا يدعم ذلك نسبة الاتفاق (67.90%).

الجدول (٥): وصف أبعاد ادارة المواهب

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات	أبعاد متغير
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
79.52	0.577	3.98	0.00	0	2.42	3	10.48	13	74.19	92	12.90	16	X1	استقطاب الموهبة
77.26	0.603	3.86	0.00	0	4.03	5	13.71	17	74.19	92	8.06	10	X2	
79.84	0.502	3.99	0.00	0	1.61	2	8.06	10	79.84	99	10.48	13	X3	
74.84	0.815	3.74	0.00	0	2.42	3	41.94	52	34.68	43	20.97	26	X4	
70.65	0.887	3.53	0.00	0	11.29	14	39.52	49	33.87	42	15.32	19	X5	
76.42	0.677	3.82	0.00		4.35		22.74		59.35		13.55		المعدل	
			4.35		72.90									
72.26	0.814	3.61	2.42	3	5.65	7	28.23	35	55.65	69	8.06	10	X6	تطوير الموهبة
78.71	0.506	3.94	0.00	0	0.00	0	16.13	20	74.19	92	9.68	12	X7	
79.35	0.611	3.97	0.00	0	1.61	2	15.32	19	67.74	84	15.32	19	X8	
83.06	0.675	4.15	0.00	0	2.42	3	8.87	11	59.68	74	29.03	36	X9	
74.68	0.920	3.73	2.42	3	6.45	8	25.00	31	47.58	59	18.55	23	X10	
77.61	0.705	3.88	0.97		3.23		18.71		60.97		16.13		المعدل	
			4.19		77.10									
74.52	0.905	3.73	0.00	0	10.48	13	26.61	33	42.74	53	20.16	25	X11	الاحتفاظ بالموهبة
74.03	0.874	3.70	2.42	3	8.87	11	16.13	20	61.29	76	11.29	14	X12	
76.13	0.917	3.81	1.61	2	3.23	4	33.87	42	35.48	44	25.81	32	X13	
67.90	0.994	3.40	4.03	5	16.94	21	22.58	28	48.39	60	8.06	10	X14	
74.52	0.736	3.73	4.03	5	0.00	0	20.16	25	70.97	88	4.84	6	X15	
73.42	0.885	3.67	2.42	7.90		23.87		51.77		14.03		المعدل		
			10.32		65.81									

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

ب. وصف أبعاد الجدارات الجوهرية:

١. **وصف بعد العمل الجماعي:** تم استخدام العبارات (Y5-Y1) لقياس هذا البعد، اذ تشير معطيات الجدول (٦) المستوى الجيد لها يدعم ذلك نسبة الاتفاق (81.13%)، وبوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.677). وكانت الفقرة (Y3) أكثر اسهاما في اغناء هذا البعد والتي تنص على تأكيد إدارة الكلية على مبدأ المشاركة بالمعرفة والخبرة والمهارة بين الموظفين يؤكد ذلك نسبة الاتفاق البالغة (81.29%)، وبوسط حسابي (4.06)، اما الفقرة (Y2) والتي تشير إلى تركيز إدارة الكلية على تبادل الاهداف بين فرق العمل لتحقيق التعاون عند انجاز المهام. فحققت اقل مستوى وكان جيدا مقارنة مع بقية الفقرات اذ بلغت نسبة الاتفاق (78.06%)، وبوسط حسابي (3.90).
٢. **وصف بعد تمكين العاملين:** تؤكد نتائج الجدول (٦) المستوى الجيد لعبارات هذا البعد (Y10-Y6) يدعم ذلك نسبة الاتفاق العام البالغة (72.74%) وجاء ذلك بوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.755). وحققت الفقرة (Y6) اعلى مستوى اتفاق مقارنة مع بقية الفقرات هذا البعد اذ بلغت نسبة الاتفاق (82.26%)، وبوسط حسابي (4.11)، وهذه النتائج تؤكد المستوى الجيد لعمل ادارة الكلية ضمن نفاهيم تفويض الصلاحيات للمسؤولين لتسهيل اداء المهام. اما الفقرة (Y8) والتي تنص على اتاحة إدارة الكلية للموظفين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل فحققت اقل نسبة اتفاق وبلغت (74.35%)، وهذا دلالة على المستوى الجيد لهذه الفقرة ويدعم ذلك الوبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.739).
٣. **وصف بعد الاتصال والتأثير:** بينت مؤشرات الجدول (٦) الاتفاق الجيد حول فقرات هذا البعد (Y15-Y11) يدعم ذلك نسبة الاتفاق العام البالغة (79.52%) وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.790) اما على صعيد الفقرات فانه الفقرة (Y12) كانت الاكثر اسهاما في اغناء هذا البعد يؤكد ذلك نسبة الاتفاق (83.23%)، وبوسط حسابي (4.16)، وهذه دلالة على المستوى الجيد لامتلاك ادارة الكلية وسائل الاتصال المناسبة للتواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية في الوقت المناسب. فيما حققت (Y14) اقل اتفاق وكانت الاقل اسهاما في اغناء هذا البعد اذ بلغت نسبة الاتفاق (73.87%)، وبوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.712)، والتي تشير الى استلام التغذية الراجعة لأي جهة تقدم اقتراح او شكوى او ملاحظة.

الجدول (٦): وصف أبعاد الجدارات الجوهرية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	أبعاد متغير
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
80.16	0.650	4.01	0.00	0	2.42	3	7.26	9	77.42	96	12.90	16	Y1	العمل الجماعي
78.06	0.850	3.90	2.42	3	2.42	3	19.35	24	54.03	67	21.77	27	Y2	
81.29	0.490	4.06	0.00	0	0.00	0	8.87	11	75.81	94	15.32	19	Y3	
78.23	0.687	3.91	0.00	0	1.61	2	23.39	29	57.26	71	17.74	22	Y4	
79.35	0.709	3.97	0.00	0	0.00	0	26.61	33	50.00	62	23.39	29	Y5	
79.42	0.677	3.97	0.48		1.29		17.10		62.90		18.23		المعدل	
			1.77		81.13									
82.26	0.653	4.11	0.00	0	0.00	0	16.13	20	56.45	70	27.42	34	Y6	تتميز العاملين
76.13	0.772	3.81	0.00	0	6.45	8	21.77	27	56.45	70	15.32	19	Y7	
74.35	0.739	3.72	0.00	0	6.45	8	25.81	32	57.26	71	10.48	13	Y8	
74.84	0.936	3.74	2.42	3	6.45	8	25.81	32	45.16	56	20.16	25	Y9	
77.42	0.674	3.87	0.00	0	2.42	3	22.58	28	60.48	75	14.52	18	Y10	
77.00	0.755	3.85	0.48		4.35		22.42		55.16		17.58		المعدل	
			4.84		72.74									
83.06	0.865	4.15	0.00	0	5.65	7	13.71	17	40.32	50	40.32	50	Y11	الاتصال والتأثير
83.23	0.868	4.16	4.03	5	0.00	0	6.45	8	54.84	68	34.68	43	Y12	
80.48	0.879	4.02	0.00	0	7.26	9	15.32	19	45.16	56	32.26	40	Y13	
73.87	0.712	3.69	0.00	0	4.03	5	33.06	41	52.42	65	10.48	13	Y14	
83.06	0.625	4.15	0.00	0	0.00	0	12.90	16	58.87	73	28.23	35	Y15	
80.74	0.790	4.04	0.81		3.39		16.29		50.32		29.19		المعدل	
			4.19		79.52									

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.
والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات البحث تُشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "تختلف آراء المبحوثين في المجالس كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي".
خامساً. اختبار أنموذج وفرضيات البحث:
١. اختبار فرضية العلاقات الارتباطية:

أولاً. اختبار الارتباط بين إدارة المواهب والجدارات الجوهرية: يتناول اختبار العلاقات الارتباطية بين إدارة المواهب والجدارات الجوهرية على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، تم الاعتماد على طريقة (Spearman) لاختبار العلاقة الارتباطية من خلال معرفة قيمة معامل الارتباط البسيط والجدول (٧) يوضح ذلك.
الجدول (٧): معامل الارتباط بين إدارة المواهب والجدارات الجوهرية على المستوى الكلي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الجدارات الجوهرية	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
(0.000)	0.469**	إدارة المواهب

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 124

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين دارة المواهب ومتغير الجدارات الجوهرية وعلى المستوى الكلي يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البسيط البالغة (0.469^{**}) وهي ذات قيمة معنوية موجبة على مستوى معنوية (0.05).

والنتائج الانفة تؤكد بان زيادة اعتماد مجالس الكليات على ادارة المواهب يؤدي الى زيادة مستويات الجدارات الجوهرية وبنفس القيمة. وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ادارة المواهب والجدارات الجوهرية"

ثانياً. تحليل علاقة الارتباط على مستوى الجزئي:

أ. العلاقة بين بعد استقطاب الموهبة والجدارات الجوهرية: ظهر من الجدول (٨) وجود علاقة معنوية موجبة بين استقطاب الموهبة والجدارات الجوهرية يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط (0.689^{**}) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما سعت الكليات الى الاعتماد على استقطاب الموهبة أدى الى تسهيل تطبيق عملية الجدارات الجوهرية لديهم. وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

ب. العلاقة بين بعد تطوير الموهبة والجدارات الجوهرية: تشير معطيات الجدول (٨) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين تطوير الموهبة والجدارات الجوهرية يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.929^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تفصح هذه النتيجة إلى أن الكليات تقوم بتطوير الموهبة بما يعزز من تطبيق عملية الجدارات الجوهرية. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين تطوير الموهبة والجدارات الجوهرية في الكليات المبحوثة.

ج. العلاقة بين بعد الاحتفاظ بالموهبة والجدارات الجوهرية: يوضح الجدول (٨) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الاحتفاظ بالموهبة والجدارات الجوهرية ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.938^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تفصح هذه النتيجة ان الكليات تقوم بالاحتفاظ بالموهبة كلما أدى ذلك إلى تعزيز تطبيق عملية الجدارات الجوهرية لديهم وبمستويات عالية. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية حيث تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين تطوير الموهبة والجدارات الجوهرية في الجامعات المبحوثة.

الجدول (٨): معامل الارتباط بين أبعاد ادارة المواهب والجدارات الجوهرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الجدارات الجوهرية	المتغير المستقل المتغير المعتمد
(0.000)	0.689^{**}	استقطاب الموهبة
(0.000)	0.929^{**}	تطوير الموهبة
(0.000)	0.938^{**}	الاحتفاظ بالموهبة

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية ($\text{Sig.} \leq 0.05$) N= 124

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثالثاً. تحليل التأثير بين متغيرات البحث: يظهر هذا المحور تحليل تأثير المتغير ادارة المواهب في المتغير المعتمد المتمثل في الجدارات الجوهرية على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، على النحو الآتي:

١. تأثير ادارة المواهب في الجدارات الجوهرية على المستوى الكلي: تظهر معطيات الجدول (٩) التأثير المعنوي لادارة المواهب في الجدارات الجوهرية اذ أن قيمة (F) بلغت (77.087) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وبدرجات حرية (122، 1) وتشير قيمة (R^2) البالغة (38.7%) الى ان التغييرات التي تحصل في الجدارات الجوهرية تعزى الى ادارة المواهب نسبته (38.7%) والنسبة المتبقية الاخرى تعزى الى عوامل لم تقع ضمن حدود البحث الحالي، أما قيمة (B_1) البالغة (0.586) فتشير الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في ادارة المواهب يؤدي الى التغيير في الجدارات الجوهرية بنسبة (0.586)، اما (B_0) فانها تدل على وجود للجدارات الجوهرية بقيمة (1.731) حتى وان كانت قيمة ادارة المواهب صفراً.

الجدول (٩): تأثير ادارة المواهب في الجدارات الجوهرية على المستوى الكلي

الجدارات الجوهرية				المتغير المعتمد
R^2	F	B_1	الثابت- B_0	المتغير المستقل
38.7%	77.087 Sig.(0.000)**	0.586 t(8.780) Sig.(0.000)**	1.731 t(6.792) Sig.(0.000)**	ادارة المواهب

**معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 124, F(1, 122)=3.919, (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

٢. تحليل علاقة التأثير على مستوى المتغيرات الفرعية للدراسة: تتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة فرضيات فرعية وتم تحليل التأثير لكل بعد من أبعاد ادارة المواهب في الجدارات الجوهرية، وعلى النحو الآتي:

❖ تأثير بعد استقطاب الموهبة في الجدارات الجوهرية: تظهر نتائج الجدول (١٠) تأثير استقطاب المواهب في الجدارات الجوهرية، يؤكد ذلك قيمة (F) البالغة (17.884) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية، اما قيمة (R^2) البالغة (12.8%) فانها تشير الى التباين في الجدارات الجوهرية تعزى الى استقطاب المواهب بنسبة (12.8%) وتدل قيمة (β_1) البالغة (0.367) الى ان التغيير بوحدة واحدة في استقطاب المواهب يسبب تغيراً في الجدارات الجوهرية بقيمة (0.367) فيما ان قيمة (C) تدل على وجود الجدارات الجوهرية بقيمة (2.547) حتى اذا كانت قيمة استقطاب الموهبة صفراً.

❖ تأثير بعد تطوير الموهبة في الجدارات الجوهرية: تؤكد مؤشرات الجدول (١٠) تأثير تطوير المواهب في الجدارات الجوهرية، يؤكد ذلك قيمة (F) البالغة (74.115) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (0.05)، اما قيمة (R^2) الى ان التباين في الجدارات الجوهرية تعزى الى تطوير المواهب بنسبة (37.8%)، وان قيمة (β_1) تدل على ان التغيير بوحدة واحدة في تطوير المواهب يسبب تغيراً في الجدارات الجوهرية بنسبة (0.573) فيما ان قيمة (C) فانها تدل على وجود الجدارات الجوهرية بقيمة (1.726) حتى اذا كانت قيمة تطوير الموهبة صفراً.

❖ تأثير بعد الإحتفاظ بالموهبة في الجدارات الجوهرية: يترهن معطيات الجدول (١٠) تأثير الإحتفاظ بالموهبة في الجدارات الجوهرية، يؤكد ذلك قيمة (F) البالغة (74.098) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية، اما قيمة (R^2) البالغة (12.8%) فانها تشير الى التباين في الجدارات الجوهرية تعزى الى الإحتفاظ بالموهبة بنسبة (37.8%) وتدل قيمة (β_1) البالغة (0.367) الى ان التغيير

بوحدة واحدة في الإحتفاظ بالموهبة يسبب تغيراً في الجدارات الجوهرية بقيمة (0.387) فيما ان قيمة (C) تدل على وجود الجدارات الجوهرية بقيمة (2.547) حتى اذا كانت قيمة الإحتفاظ بالموهبة صفراً.

الجدول (١٠): تأثير أبعاد ادارة المواهب في الجدارات الجوهرية

الجدارات الجوهرية (Y)				المتغير المعتمد	
F	R2	β_1	الثابت-C	المتغير المستقل	
17.884 Sig.=0.000	%12.8	0.367 T(4.229) Sig.=0.000	2.547 T(7.626) Sig.=0.000	استقطاب الموهبة	(X) إدارة المواهب
74.115 Sig.=0.000	%37.8	0.573 T(8.609) Sig.=0.000	1.726 T(6.630) Sig.=0.000	تطوير الموهبة	
74.098 Sig.=0.000	%37.8	0.387 T(8.608) Sig.=0.000	2.530 T(15.039) Sig.=0.000	الإحتفاظ بالموهبة	

** معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N=124

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على وفق النتائج التحليلية.

رابعاً. اختبار فرضية التباين: لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والمسماة بفرضية التباين تم اللجوء إلى استخدام معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة، للتعرف على الفروق بين متغيرات البحث وأبعاده، حيث يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0.05)، وكما يأتي:

١. الاختبار على المستوى الكلي: يشير الجدول (١١) إلى تحليل التباين الأحادي والمتصل بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجدارات الجوهرية يمكن أن تعزى لمتغير إدارة المواهب وبحسب آراء الأفراد عينة الدراسة. وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متغير الجدارات الجوهرية وأن هذه الفروق تعزى إلى إدارة المواهب وبحسب آراء الأفراد عينة الدراسة. وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (16.405) وهي دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.660) وبدرجات حرية (21، 102) وبمستوى دلالة محسوب والذي بلغت قيمته (0.000). ومعنى ذلك أن الجامعات المدروسة تتباين في عملية الجدارات الجوهرية تبعاً لتباين تركيزها على إدارة المواهب في أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

الجدول (١١): مؤشر التباين الأحادي على مستوى متغيرات البحث

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P-Value المحسوبة
إدارة المواهب	بين المجموعات	22.415	1.067	21	16.405	0.000
	داخل المجموعات	6.637	0.065	102		
	المجموع	29.052	-	123		

N = 124 $F_{(21,102)} = 1.660$

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

وتأسيساً على نتائج التباين السابقة فإنه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على أنه "تتباين الكليات المبحوثة في التجديد المنظادارة المواهب مي تبعاً لتباين مستويات تركيزها على أبعاد الجدارات الجوهرية".

المحور الرابع: الإستنتاجات والمقترحات

أولاً. الإستنتاجات: نستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وعلى صعيد الجانب النظري والجانب الميداني وكما يلي:

١. تبين من خلال الادبيات الدراسية والمصادر بان موضوع ادارة المواهب حضى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين بوصفها من الموضوعات الأساسية التي ترتبط بمتغيرات متعددة لها الأثر في أداء المنظمة كارتباطها بالجدارات الجوهرية.
٢. وجد البحث بان عمليات ادارة المواهب على توافر مقومات ومستلزمات أساسية من جهة وعلى ركائز الجدارات الجوهرية من جهة أخرى.
٣. بينت معطيات الوصف توافر مؤشرات تطوير الموهبة في الكليات المبحوثة يدعم ذلك سعي مجالس الكليات الى مواكبة التطورات المختلفة وتبحث عن توجهات جديدة تخدم اهدافها واهداف موظفيها .
٤. اكدت النتائج صحة الفرضية التي تنص على اختلاف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية يدعم ذلك اختلاف قيم اوساطهم الحسابية، اذ احتلت الجدارات الجوهرية المرتبة الاولى من خلال بعدها الاتصال والتاثير، واحتلت ادارة المواهب المرتبة الثانية من خلال تطوير الموهبة، وهذه النتائج داعمة لتوفر المتغيرين وابعادهما في الكليات المبحوثة وبنسب متباينة.
٥. اكدت نتائج الارتباط على وجود علاقات قوية بين المتغيرين وابعادهما وعلى المستوى الكلي والجزئي اذ كانت معاملات الارتباط معنوية وهذه النتائج تؤكد التلازم القوي بين المتغيرين ادارة المواهب والجدارات الجوهرية ويشير ذلك كلما اعتمدت الكليات المبحوثة على ادارة المواهب تؤدي الى زيادة بناء الجدارات الجوهرية.
٦. اكدت نتائج الانحدار البسيط وجود تأثير معنوي لمتغير ادارة المواهب في متغير الجدارات الجوهرية، نستشف من هذه العلاقة بأن ادارة المواهب يؤثر في بناء مستويات عالية من الجدارات الجوهرية في كليات جامعة صلاح الدين .
٧. اظهرت نتائج التباين تفاوت الكليات في بناء الجدارات الجوهرية تبعاً لتباين تركيزها على ابعاد ادارة المواهب اذ ان مستوى التركيز على هذه الابعاد متباينة على وفق اعتماد الكليات عليها من جهة وامكانية تطبيقها من جهة اخرى مما يؤدي الى تباين ابعاد الجدارات الجوهرية.

ثانياً. المقترحات:

١. على الجامعة أن تعتمد على عدد أكبر من الاناث لما تمتلكها هذه الفئة من مهارات ومواهب جوهرية غير مستغلة والتي تعزز من الجدارات الجوهرية.
٢. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات وكذلك التوجه نحو توظيف المرشحين الذين يمتلكون مواهب ومهارات متنوعة ذلك من خلال تغيير اسس واجراءات الاختيار والتعيين في تلك الكليات.
٣. ضرورة قيام الكليات بوضع برامج لاستقطاب المواهب بشكل كفوء ودقيق ليتسنى لها بناء الجدارات الجوهرية.

٤. على الكليات المبحوثة قيام بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم الخاصة بتشخيص المشكلات بغية حلها بدقة.
٥. ضرورة اعتماد مجالس الكليات على أنظمة الحوافز والمكافآت كأحد استراتيجياتها للحفاظ على المواهب وتشجيعهم.
٦. ضرورة تركيز الكليات المبحوثة على تبادل الأهداف بين فرق العمل لتحقيق التعاون عند انجاز المهام.
٧. ضرورة اعطاء الكليات المبحوثة فرص مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل ذلك لاحتساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لاهداف التنظيم واستعدادهم لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
٨. ضرورة امتلاك الكليات المبحوثة وسائل الاتصال المناسبة للتواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية في الوقت المناسب.
٩. على الرغم من ان النتائج بينت اختلاف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة او يعد هذا الاختلاف من المسلمات والبدهييات الا ان الدراسة تقترح زيادة الاهمية لادارة المواهب وبشكل خاص الاحتفاظ بالموهبة فضلا عن زيادة الاهتمام بالتمكين العاملين في الكليات المبحوثة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. جاسم، انتظار احمد، (٢٠١١)، اثر الجدارات الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات، الجامعة المستنصرية كلية ادارة والاقتصاد، مجلة الادارة والاقتصاد (٨٨).
٢. شتيوي، محمد عبد (٢٠١٣)، دور الادارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الاداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة، فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الانسانية (١٧) (٢).
٣. الشخيلي، مهند محمد ياسين والكبيسي، صلاح الدين عواد، (٢٠١١)، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسه استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٣)، العدد (٦).
٤. الطائي، أيمن هادي طالب، (٢٠١٤)، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الأسكندرية، رسالة منشورة في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد ٦، الأصدار ٣.
٥. الطائي، أيمن هادي طالب، (٢٠١٤)، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الأسكندرية، رسالة منشورة في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد الأصدار ٣.
٦. عليان، أسماء علي شحده، (٢٠١٩)، أثر تطبيق نظم دعم القرار على بناء الجدارات الجوهرية، دراسه ميدانية في وزاره العدل الأردنيه، رساله منشوره في كليه الادارة الاعمال في جامعه الاسراء.
٧. العنزي، سعد علي حمود، والعطوي، عامر علي حسين، والعبادي، علي رزاق جيايد، (٢٠١١)، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد (٣٤)، العدد (٨٩).

٨. فخري، نور حسين، (٢٠١٩)، ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين، الجامعة التقنية الوسطى مجلة اقتصاد والعلوم الادارية (١١١) عدد (٢٥).
٩. الفروخ، فايز عبدالرحمن، (٢٠١٤)، خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز اثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسه تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
١٠. نشوان، يعقوب حسين ونشوان، جميل عمر، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Allison, Stamm, (2007)◦ the strategic development of core HR Systems: Helping leaders go beyond Administrative and compliance, Aberdeen Group.at yahoo.com.
2. Barlow, Liz, (2006)◦ Talent development: the new imperative, Feature articles, Development and Learning in Organizations◦ Journal of Industrial and Commercial Training, Vol. (20), No. (3)◦ ©Emerald Group Publishing Limited.
3. Brittain.S, (2007), How to manage key talent people management, vol.12, No12.
4. Conger, J.A. & Fulmer, R.M. (2003)◦ Developing your leader ship pipeline Harvard business Review.
5. Croteau, A.M. & Raymond, L., (2004)◦ Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment, Journal of Information Technology, Vol.19, No. 3.
6. Duysters G. & Hagedoorn J., (1996), the effect of core competence building on company performance, Harvard Business Review◦ Vol.18◦ N7.
7. Hartel, Charmine, et al., (2007), Human Resource Management: Transforming Theory into Innovative Practice, Pearson Prentice Hall, Australia.
8. Ingham, Jon, (2006), talent Management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance, Melcrum Publishing.
9. Martin, Lexy, (2007), director of Research and Analytic your cedar-24crestone, Inc., Inter viewed by oracle corporation, December, master level-spring.
10. Noe, Raymond et al., (2008), Human Resource Management: Gaining a competitive Advantage, 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
11. Ray,G,Barney,J.,B,& Muhanna, W.A., (2004), capabilities, business processes and competitive advantages choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, strategic management Journal.
12. Sloan, E. B, Hazucha, k. patwy, J.F., & van Kat wyk, p.T., (2003), Strategic management of global leader ship talent, Advances in Global leader ship, VOL.23, NO. 6.
13. Zhang, Shuai, & Bright, David, (2012), Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. (4)◦ No. (2).