

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

الباحث: ديارى إسماعيل أبو بكر  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة صلاح الدين/أربيل  
diayree2017@gmail.com

أ.د. أحلام إبراهيم ولبي  
كلية الادارة 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 انبثق عنه الفرضيات الرئيسية والفرعية وإجل التأكيد من صحة الفرضيات وثباتها تم اجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية وانتهت البحث المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة البحث بعدد من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين/أربيل، إذ تم توزيع (131) استماراة عليهم وتم الحصول على (124) استماراة 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 المقترنات التي توصل إليها البحث، فقد اقترح الباحثان بضرورة قيام الكليات بوضع برامج لاستقطاب المواهب بشكل كفوء ودقيق ليتسنى لها بناء الجدارات الجوهرية، فضلاً عن قيام الكليات المبحوثة بتدريب اعضاء 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 ادارة الموهاب في الوقت الراهن من اهم الادارات التي تتبع مهامها مهام ادارة الموارد البشرية وتمثل بعمليات التخطيط لجذب الموهاب وتطويرهم والمحافظة عليهم، تتجلى ممارسات ادارة الموهاب من خلال توفير الاعداد النوعية المطلوبة من العاملين عن طريق استقطابهم تعتبر الجزء الاول من عملية ادارة الموهاب، والجزء الثاني هي تطوير العاملين والتحسين المستمر لقدراتهم، اما الجزء الثالث وهي التراكمات لممارسات ادارة الموهاب عن طريق قدرة المنظمة على احتفاظ بهم.

وتعد الجدارات الجوهرية في المنظمة من اهم مقومات نجاحه، من خلال ما توجده من فرق العمل الجماعي وتوفير الاتصال الفعال وكذلك بما توفر من مستويات تمكين العاملين فيها. وقدر هذا البحث تسلیط الضوء على كليات في جامعة صلاح الدين لمعرفة مدى الاستفادة من هذه التجلیات المعرفیة في تحقيق الدور الذي تلعبه في المجتمع، ونحن والیوم بحاجه الى تكوین الجدارات الجوهرية و تطوير الموارد البشرية التي تعد من المداخل المناسبة لتمكين المنظمات الأکاديمیة من اداراتها وموهابها.

ونظراً لأهمية ادارة الموهاب 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 ومقررات.

## المحور الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** معظم المنظمات التعليمية، وخاصة الجامعات، متشابهة في عدم الاهتمام بالموهاب البشرية بشكل فعال، فهناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية، ولكن الاهتمام بإدارة الموهاب يكاد يكون معذوماً أو في أدنى مستوى من الكليات في جامعة صلاح الدين عندما لم يتم تخصيص قسمها الخاص لتقعيل 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 الایمان بقوة الجماعة مقابل قوة الفرد

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

١. هل يمكن ان تتفق اراء المستجيبين تجاه متغير ادارة المawahب والجدرات الجوهرية؟

٢. هل توجد علاقات ارتباط وتأثير بين المتغيرين منفردة و مجتمعة؟

٣. هل تتبادر ابعاد الجدرات الجوهرية في الكليات المحوسبة تبعاً لتباين تركيزهم على إدارة المawahب؟

#### ثانياً. أهمية البحث:

##### ١. الأهمية النظرية:

أ. تبحث أهمية البحث في الاهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات حديثة وحيوية في علوم الادارية متمثلة بادارة المawahب والجدرات الجوهرية، لأن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها التعليمية واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على المawahب والجدرات الجوهرية.

ب. يكتسب البحث أهميتها في انها تجمع بين إدارة المawahب والجدرات الجوهرية في محاولة لبناء تأثير نظري لكل منها 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 والتاثيرية بين المتغيرات التي توفر معلومات وافية عن الجدرات الاكثر والاقل تأثيراً والاقوى والاضعف ارتباطاً مما يعطي صورة واضحة عن المجالات التي يجب الاهتمام بها وتعزيزها.

ب. توجيه انظراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين الى أن بناء الجدرات الجوهرية تساعد على تميزها من الجامعات الأخرى ويحقق أهدافها في تعظيم قيمتها السوقية.

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

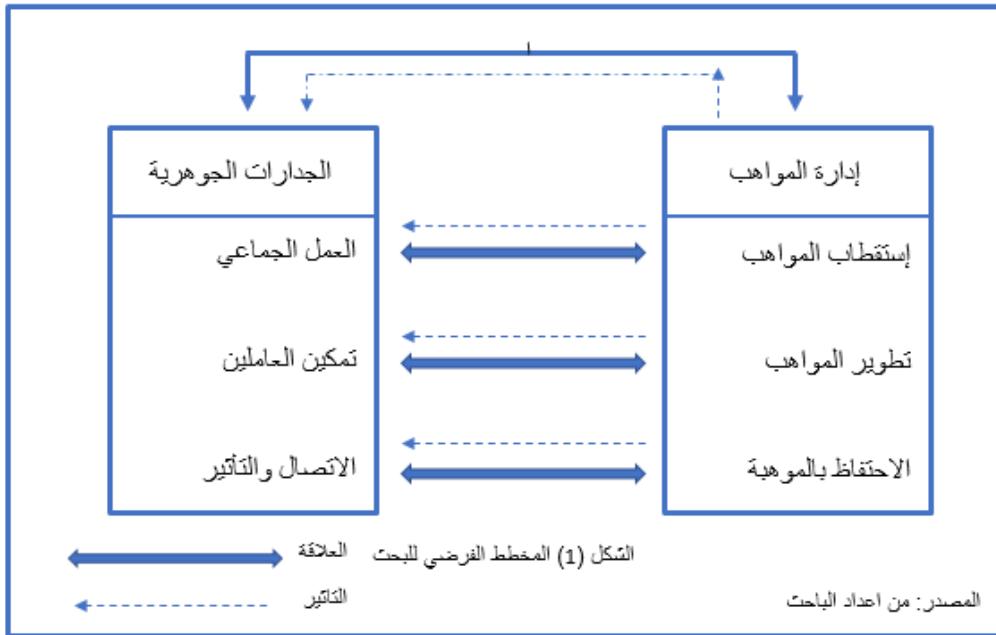
١. تسلیط الضوء على مداخل إدارية حديثة وتقديم إطار نظري لها عبر وصفها لادارة المawahب والجدرات الجوهرية بهدف بلورة مفاهيم وطروحات جديدة مشارفة في المشكلة الفكرية للدراسة.

٢. محاولة إثارة اهتمام مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين لتناول هذه الموضوعات الحيوية والاهتمام بها تحليلياً وتطبيقياً.

٣. التعرف على مستوى ادارة المawahب والجدرات الجوهرية في الكليات المحوسبة.

٤. معرفة العلاقات الارتباطية والتاثير بين ادارة المawahب والجدرات الجوهرية لغرض استنباط الاستنتاجات وصياغة المقتراحات الضرورية في ضوئها.

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



وتنتهي 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 الجدرات الجوهرية مجتمعة ومنفردة.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لابعاد ادارة المواهب في الجدرات الجوهرية.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** تتباين الكليات المبحوثة في بناء الجدرات الجوهرية وفقاً لمستوى تركيزها على ابعاد ادارة المواهب.

**خامساً. منهج البحث:** انتهج البحث ابمنهج الوصفى التحليلي، والذى يوصف بكونه من أفضل المناهج الملاعنة لطبيعة البحث والدراسات الانسانية والتى تبنى على وصف وتشخيص المتغيرات الرئيسية والفرعية او لا يتم فى ضوئها تحليل العلاقات والتاثير فيما بينهما ثانياً.

#### سادساً. حدود البحث:

١. الحدود المكانية: تتناول البحث كليات جامعة صلاح الدين البالغ عددها (15) كلية.
٢. الحدود البشرية: يشمل البحث الحالى 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 الجدرات 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 والتى تكونت من الرسائل والاطاريين والكتب التى تم الحصول على بعضها من مكتبات الكليات والبعض الآخر يتم الحصول عليها الكترونياً من خلال خدمة الشبكة المعلوماتية.

**٢. الجانب العملي:** الجانب العملي: تعد استماراة الاستبيان الاداة الرئيسية لجمع معلومات الجانب العملي حيث تم بناء استماراة من خلال الاعتماد على المقاييس الجاهزة التي وفرتها بعض البحوث القريبة من البحث الحالى وتم تحوير وتعديل بعض بنودها ليتلائم مع الميدان المبحث، والجدول (١) يبيّن هيكل الاستبانة.

**الجدول (١):** مكونات استماراة الاستبيان

المصدر	مجموع العبارات	مسلسل الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
من إعداد الباحثان	6	6 - 1	الخصائص الفردية للمستجيبين	المعلومات الشخصية	المحور الأول
فخري، ٢٠١٩ والحمداني، ٢٠١٧ وعباس وآخرون، ٢٠١٧ وحسین، ٢٠١٥ Phillips & Roper, 2009	5	X <sub>5</sub> -X <sub>1</sub>	استقطاب الموهبة	ادارة المواهب	ثبات
	5	X <sub>10</sub> -X <sub>6</sub>	تطوير الموهبة		ثبات
	5	X <sub>15</sub> -X <sub>11</sub>	الاحتفاظ بالمواهب		ثبات
عليان، ٢٠١٩ والمحاسنة والشرخه، ٢٠١٥ الفروخ، ٢٠١٤ والطائي، ٢٠١٤	5	Y <sub>5</sub> -Y <sub>1</sub>	العمل الجماعي	الجدرات الجوهرية	ثبات
	5	Y <sub>10</sub> -Y <sub>6</sub>	تمكين العاملين		ثبات
	5	Y <sub>15</sub> -Y <sub>11</sub>	الاتصال والتاثير		ثبات
		30	مجموع فقرات استماراة الاستبانة		

المصدر: من إعداد الباحثان.

### ثامناً. اختبارات الاستبانة:

#### ١. الاختبارات قبل توزيع الاستبانة:

**أ. قياس الصدق الظاهري:** بهدف التأكد من قدرة الاستماراة على قياس متغيرات البحث فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري وذلك لعرضها على عدد من المحكمين والخبراء، للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستماراة وتكييفها للفرضيات المصاغة وأهدافها والكشف عن أرائهم بشأن قابليتها على وصف وتشخيص المتغيرات بما يؤكد شمولية الاستبانة لكافة الفقرات ومصادقيتها وموثوقيتها وتم تعديل واضافة مجموعة من العبارات لتكتسب الاستبانة اراء الاغلبية وتعكس رؤاهم حول ملائمة الفقرات ودقتها وبما ينسجم مع الفرضيات المصاغة.

**ب. اختبار ثبات:** اختبارات الثبات لغرض التأكد من ثبات الاستبانة وفقراتها تم اخضاعها 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 الاولى حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانة بصورةتها 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 لأن كل القيم كانت اكبر من (0.06). والجدول (٢) يوضح ذلك:

الجدول (٢): اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

متغيرات البحث	عدد العبارات	قيمة المعامل
أبعاد ادارة المواهب	15	0.891
أبعد 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 دقة 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 الأختلاف: 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.
- ❖ اختبار T لاختبار ارتباط سبيرمان، اختبار F لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار.

## المotor الثاني: الجانب النظري

### أولاً. ادارة المواهب:

١. **مفهوم ادارة المواهب:** تشير الموهبة إلى العاملين في وظائف مهمة والذين يعانون الأساس في نجاح هذه الوظائف للمنظمة والذين يصنعون الفرق في الأداء التنظيمي، ويمكن تصنيف مفهوم الموهبة إلى منظوريين هما (العام والمحصري)، 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 المحصري فيرى إنه من غير الممكن أن نطلق على كل فرد في المنظمة بأنه موهوب، لأن العاملين المohoبيين 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 الوعادة .(Ingham, 2006: 20-23)، (Zhang & Bright, 2012: 148)

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

٢. أهمية ادارة المواهب: تلعب ادارة المواهب دور كبير في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية الازمة في تحقيق الانجازات العالية (العلبي، ٢٠٠٩: ٢) كما يمكن استخدامها لحل العديد من المشاكل الاستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل كبير وفعال من ناحية ومن ناحية أخرى فأنها 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 والناجح والذي يساهم في شغل الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصدر الداخلي للمنظمة. كما تكم 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 أتفق العديد من العلماء الأكاديميون بأن إدارة المواهب يمكن أن تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المنظمة بدلاً من إكتسابها من خارج عبر تطوير الأداء وضمان لـاستخدام الدائم للعاملين الذي يساعد في دعم عملية تعليم قدرات الموهبة الذاتياً داخل المنظمة (Barlow, 2006: 37). مما سبق نلاحظ أن ادارة المواهب تحتل أهمية بالغة في حياة المنظمات من خلال لـاستقطاب 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 الإستراتيجية للمنظمة التي تعطي فهما واضحاً 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 لـاستقطاب 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 تزيد تحقيقه المنظمة في المستقبل.

ب. **تطوير الموهبة:** ينبغي على المنظمات عند تعيين العاملين الجدد القيام بتدريبهم وتمكينهم ليحصلوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها (Brittain, 2007: 51) ويعد التطور احد الأساليب الفعالة لحفظ الموهبة داخل المنظمة وعليه على المنظمات منح الأفراد 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 اذا 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 الإحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على ابقاء الموهبة داخل المنظمة من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، هناك مجموعة من العوامل التي تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالإحتفاظ بالموهبة مثلاً التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص للتوظيف خارج المنظمة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل (Conger & Fulmer, 2003: 80)، وتوجد افتراضات عده من الممكن ان تساعده إدارة المواهب على الإحتفاظ بالموهبة منها، أن يعمل الأفراد بشكل افضل ليس من أجل الاموال وإنما عندما يشعرون بأن جهدهم له اثر في نجاح المنظمة مدحوم من قبل إستراتيجياتها (Sloan, 2003: 30)، و تستطيع المنظمة ضمان الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر الاعتبار العناية بالأنشطة الآتي: تعيين وتطوير العاملين الذين يشاركون بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها. تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمنظمة. ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم. تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة (Ray & Muhanna, 2004: 14).

### ثانياً. **الجدرات الجوهرية:**

١. **مفهوم الجدرات الجوهرية:** إنه أسلوب أعمال حديث قائم على العمل الجماعي، وتحقيق أعلى درجة من تمكين الموظفين وخلق اتصالات فعالة لعملية التواصل والتاثير لإظهار دور في جذب المواهب وتطوير المواهب والإحتفاظ بالأفراد الموهوبين في المنظمة. عرفه (جاسم، ٢٠١١: ٧٤) بأنها العامل الحرج والحااسم لاستراتيجية المنظمة وهي عبارة عن تراكم الخبرات والمهارات والقدرات المشتقة في الموارد البشرية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة بشكل استثنائي وتؤدي إلى دعم وتعزيز الواقع المتنافس لها. اما (Ali, 2017: 711) فقد عرفه بأنه قدرات وخصائص موجودة من المنظمة تساعدها في تطوير وتنسيق ودمج واستغلال الموارد المتاحة لأنشاء مصدر للتميز. بينما عرفه (عليان، ٢٠١٩: ٣٣) هي كافة الامكانات 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 بالإضافة على وجود عوامل تكنولوجية وعملياتيه متميزه تساعد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في اعمالها. واوضح (Aslam et al., 2020: 406) وهذه موارد فريدة تملکها المنظمة وتنميذ بأنها قيمة وفريدة من نوعها، مملوكة تقليديا 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، 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 (الشيخي والكبيسي، ٢٠١١: ٤٦) ومن جانب اخر تتجلى اهمية الجدارات الجوهرية في مساندتها لتحقيق الميزة التنافسية المنظمة لاتها من العوامل الداعمة لاستبطاط المعرف الضمنية من العاملين من خلال كفاءة قنوات الاتصال الرسمية وغير رسمية وتقاسمها واستثمارها بالشكل الذي يحقق استباقيه للمنظمة (Duysters & Hagedoorn, 1996: 30).

إسناداً 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 عامليها لتلبى احتياجات الزبائن. وتوجيه قدراتها في التأثير الايجابي وترابط قدراتها وقابلياتها بما يضفي 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. **بعد الجدارات الجوهرية:** اختلف الباحثون في تحديد بعد الجدارات الجوهرية ويعزى السبب في ذلك إلى اختلاف رؤاهم ونظرائهم للجدارات الجوهرية وعلى الرغم من ذلك يوجد شبه اتفاق على بعد الجدارات الجوهرية وعلى النحو الآتي:

أ. **العمل بروح الفريق:** يعد العمل بروح الفريق الواحد من اهم ابعاد الجدارات الجوهرية لانها تساهم في انجاز المهام الموكلة للفريق بمحصيلة أكبر من انجاز المهام بصورة فردية ويعود السبب في ذلك إلى تنسام الخبرات والمعارف من جهة والكفاءة في تتبسيم 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 الانتاجية، ومعالجة الصراع بطريقة الفعالة (Croteau & Raymond, 2004).

ب. **تمكين العاملين:** يتمثل التمكين مجموعة من العمليات التي يمكن بواسطتها المديرين من مساعدة العاملين الآخرين على امتلاك القوة التأثير في جوانب المنظمة المختلفة من خلال تزويدهم بالمعلومات، وتحميلهم المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات، وثقة في صنع القرارات، والقيام بالأعمال باستقلالية وهذا بدوره يزيد من التزامهم بالعمل ويحافظ على النوعية فيه (العامري والغالبي، 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 مسؤولياته بالشكل المناسب (العابدين، ٢٠١٣: ٨). ويشير (فخري، ٢٠١٩: ٢٤٨) إلى أن التمكين هو عملية التقويض 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 للموّهوبين بأساليب ناجحة تسمح لها بالبقاء وتحقيق القيمة المضافة.

**ج. الإتصال والتاثير:** إن الاتصال يعني التفاعل والمشاركة مع الآخرين وهو ذات أهمية لا غنى عنه في أي مجال اداري ويعتبر الرابط الاساسي لاداء المهام التنظيمية والادارة بكفاءة وفاعلية وتتجدر الاشارة الى ان ضعف عمليات الاتصال والتاثير يعد من المؤشرات ذات التاثير السلبي على المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية وتوجهاتها وخطتها (نشوان، ٤: ٢٠٠). ويرى الباحثان بأن الاتصال والتاثير هما علیتیان تتمحوران حول نقل وتقاسم الافكار والمعلومات بين الاطراف بشرط حدوث تاثير متبدال فيما بينهم. بينما يشير (شتوى، ٢٠١٣: ٢١٨) إلى مجموعة من أهداف الإتصال الإداري والتي تجمع حولها عدد كبير من المنظمات وأهمها تسهيل عملية إتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنظيمي. وتمكين المسؤولين من التعریف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم بالإضافة الى تعريف المسؤولين بالتعليمات المتعلقة بأسول تنفيذ الاعمال والتعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وموافق المسؤولين من المشكلات.

### المحور الثالث: الجانب الميداني

**أولاً. وصف مجتمع البحث:** يعد تحديد مجتمع البحث من المرتكزات الأساسية التي تلعب دوراً رئيسياً في نجاح البحث وفشلها، باعتباره المرتكز الأساس لمعرفة وصف وتشخيص بيانات الجانب الميداني، واختبر البحث فرضياته على أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين أربيل وبلغ عددهم (١٣١) عضواً في (١٥) كلية. وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

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

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

ج. الدور الذي تؤديه الكليات في ممارسة ادارة الموهاب.

د. الدور الذي تؤديه الكليات في بناء الجدارات الجوهرية.

**ثانياً. وصف عينة البحث:** تمثلت عينة البحث بـ (١٥) 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 (١٣١) استمارة استبيان على أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين أربيل. وتمت إعادة (١٢٤) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة بلغت (٩٤.٦%). والجدول (٣) يوضح ذلك:

الجدول (٣): عدد الاستمرارات الموزعة والمعادة

الكلية	ت	الموزعة			الاستمرارات		الصالحة %	النسبة	عدد استمرارات
		المعادة	الموزعة	الاستمرارات	الصالحة				
تربيبة/ شقلوة	1	7	7	7	7		5.65		
تربيبة	2	12	12	12	10		8.06		
الادارة والاقتصاد	3	8	8	8	8		6.45		
تربيبة البدنية وعلوم الرياضة	4	3	3	3	3		2.42		
تربيبة اساس	5	15	15	15	13		10.48		

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

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					العامل
المجموع		أنثى			الجنس
124		17		107	
100%		13.7%		86.3%	العمر
المجموع		سنة فأكثر 51	سنة 50-41	سنة 40-31	
124	12	71		38	ال المؤهل العلمي
100%	9.7%	57.3%		%30.6	
المجموع		دكتوراه			اللقب العلمي
124		105		19	
100%		84.7%		15.3%	مدة الخدمة الإجمالية
المجموع		أستاذ مساعد	أستاذ مساعد	مدرس مساعد	
124	5	59		51	مدة الخدمة الإجمالية
100%	4%	47.6%		41.1%	
المجموع		سنة 21	سنة 20-16	سنة 15-11	5 سنوات فأقل
124	43	41	22	11	مدة الخدمة الإجمالية
100%	34.7%	33.1%	17.7%	8.9%	
المجموع		سنوات فأكثر 6	سنة 5-3	سنوات فما دون	عضو 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 بـ(86.3%) من المستجيبين هم من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (13.7%).

النتائج الانفحة تؤكد بـأن اغلبية اعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين هم من الذكور.  
٢. العمر: يوضح الجدول (٤) بأن الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة) جاءت باعلى نسبة مقارنة مع بقية الفئات العمرية إذ بلغ نسبتهم (57.3%)، فيما جاءت الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) بالمرتبة الثانية وبنسبة (30.6%)، فيما بلغت نسبة الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر) (9.7%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (٢١-٣٠ سنة) وبنسبة (2.4%).

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

٣. المؤهل العلمي: بينت نتائج الجدول (٤) بـأن اغلبية اعضاء المجالس الكليات في جامعة صلاح الدين هم من حملة شهادة دكتوراه وبلغت نسبتهم (84.7%) وهذه دلالة على التطبيقات التعليمات الجامعية بشكل صحيح ولا سيما تلك التي تتضمن على تكليف حملة شهادة الدكتوراه بمهام اعضاء مجالس الكليات.

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

٥. مدة الخدمة الاجمالية: اظهرت نتائج الجدول (٤) بـأن نسبة (34.7%) من اعضاء مجالس الكليات لديهم خدمة لمدة (٢١ سنة فأكثر) ويعزى ذلك الى عراقة جامعة صلاح الدين اذ انها من اقدم الجامعات وتمثل الجامعة الام في اقليم كورستان 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 المستندة من الجدول رقم (٤) إلى أن نسبة (50.8%) من الأفراد المستجيبين تراوحت مدة بقائهم كعضو في مجالس الكليات بين (ستة فما دون)، وتلتها فئة (٦ سنوات فأكثر) وبنسبة (26.6%) من بين الأفراد المستجيبين، وجاءت فئة (٣-٥ 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) يؤكّد على ذلك نسبة الاتفاق العام البالغة (90.72%) وبوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.677) وان الفقرة (X3) كانت أكثر الفقرات اغناء، لهذا بعد والتي تتضمن على اهتمام اعضاء مجالس الكليات باستقطاب الافراد ذوي المهارات المتنوعة وكان المستوى جيداً لهذه الفقرة يؤكّد 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 بعد (X6-X10) اذ بلغت نسبة الاستجابة (77.10%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.8) و(0.705) على التوالي، وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (X9) والتي تتضمن على سعي اعضاء المجالس الكليات لمواكبة التطورات المختلفة والبحث عن توجهات جديدة تخدم اهدافهم واهداف الموظفين حققت

اعلى مستوى وكان جيدا يدعم ذلك نسبة الاتفاق البالغة (83.06%) وبوسط حسابي (4.15)، اما الفقرة (X6) فتحقق اقل مستوى مقارنة مع بقية الفقرات هذا بعد اذ بلغت نسبة الاتفاق (26.72%)، وبوسط حسابي (3.61) وهذه النتائج تدعم المستوى المنخفض لقيام الكلية بتدريب اعضاء الهيئة التدريسية على تشخيص المشكلات بدقة وحلها.

**٣. وصف بعد الاحتفاظ بالموهبة:** وضحت مؤشرات الجدول (٥) المستوى المتوسط لعبارات هذا البعد (X15-X11) يؤكّد ذلك نسبة الاتفاق العام البالغ (65.81%) وبوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.885). وتحقق 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 يؤكّد ذلك نسبة الاتفاق البالغة (70.13%) وبوسط حسابي (3.81) فيما تحقق الفقرة (X14) اقل اتفاق والتي تنص على انظمة الحوافز والمكافئات كاحد استراتيجهات الحفاظ على المواهب وتشجيعهم. وكان المستوى متوسطا يدعم ذلك نسبة الاتفاق (67.90%).

#### الجدول (٥): وصف أبعاد ادارة المواهب

نسبة الاتفاق (%)	المعيار الاعماري	الرسالة العنصر	الرسالة العنصر	لا اتفاق يتحقق		لا اتفاق		مدحى		الاتفاق		تحقق يتحقق		العنصر	بعد متغير		
				1		2		3		4		5					
				%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.				
79.52	0.577	3.98	استقطاب الموهبة	0.00	0	2.42	3	10.48	13	74.19	92	12.90	16	X1	المعدل		
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	طبيعة الموهبة	2.42	3	5.65	7	25.23	35	55.65	69	8.06	10	X6	المعدل		
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	3.58		0.97		3.23		18.71		60.97		16.13		المعدل			
				4.19						77.10							
74.52	0.905	3.73	الاحتياط بالموهبة	0.00	0	10.48	13	26.61	33	42.74	53	20.16	25	X11	المعدل		
74.03	0.874	3.70		2.42	3	5.87	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	45.39	60	8.06	10	X14			
74.52	0.736	3.73		4.03	5	0.00	0	20.16	25	70.97	88	4.54	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 (Y1-Y5) 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 يؤكّد 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:** تؤكّد نتائج الجدول (٦) المستوى الجيد لعبارات هذا البعد (Y6-Y10) يدعم ذلك نسبة الاتفاق العام البالغة (72.74%) وجاء ذلك بوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.755). وحققت الفقرة (Y6) أعلى مستوى اتفاق مقارنة مع بقية الفقرات هذا البعد اذ بلغت نسبة الاتفاق (82.26%)، وبوسط حسابي (4.11)، وهذه النتائج تؤكّد المستوى الجيد لعمل ادارة الكلية ضمن نفاهيم تقويض الصالحيات للمؤولين 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 الوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.739).
٣. **وصف بعد الاتصال والتاثير:** بينت مؤشرات الجدول (٦) الاتفاق الجيد حول فقرات هذا البعد (Y11-Y15) 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 يؤكّد ذلك نسبة الاتفاق (83.23%)، وبوسط حسابي (4.16)، وهذه دلالة على المستوى الجيد لامتلاك ادارة الكلية وسائل الاتصال المناسبة للتواصل مع اعضاء 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 النفاذ (%)	الانحراف المعيارى	الوسط المحسوب	لا تغير يشدة		لا تغير		متحدة		تغير		تغير يشدة		البعارات	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	V1	العمل الجماعي		
78.06	0.850	3.90	2.42	3	2.42	3	19.35	24	54.03	67	21.77	27	V2			
81.29	0.490	4.06	0.00	0	0.00	0	8.87	11	75.81	94	15.32	19	V3			
78.23	0.687	3.91	0.00	0	1.61	2	23.39	29	57.26	71	17.74	22	V4			
79.35	0.709	3.97	0.00	0	0.00	0	26.61	33	50.00	62	23.39	29	V5			
79.42	0.677	3.97	0.48		1.29		17.10		62.90		18.23		المعدل	تفعيل المعلمات		
			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	V6			
76.13	0.772	3.81	0.00	0	6.45	8	21.77	27	56.45	70	15.32	19	V7			
74.35	0.739	3.72	0.00	0	6.45	8	25.81	32	57.26	71	10.48	13	V8			
74.84	0.936	3.74	2.42	3	6.45	8	25.81	32	45.16	56	20.16	25	V9			
77.42	0.674	3.87	0.00	0	2.42	3	22.58	28	60.48	75	14.52	18	V10			
77.00	0.785	3.85	0.48		4.35		22.42		55.16		17.58		المعدل	الاتصال والتأثير		
			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	V11			
83.23	0.868	4.16	4.03	5	0.00	0	6.45	8	54.84	68	34.68	43	V12			
80.48	0.879	4.02	0.00	0	7.26	9	15.32	19	45.16	56	32.26	40	V13			
73.87	0.712	3.69	0.00	0	4.03	5	33.06	41	52.42	65	10.48	13	V14			
83.06	0.625	4.15	0.00	0	0.00	0	12.90	16	58.87	73	28.23	35	V15			
80.74	0.790	4.04	0.81		3.39		16.29		50.32		29.19		المعدل	المعدل		
			4.19						79.52							

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

والمعطيات الإحصائية الخاصة بأبعاد متغيرات البحث تشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "تختلف اراء المبحوثين في المجالس كليات جامعة صلاح الدين المبوجة تجاه وصف متغيرات البحث الحالي".

خامساً. اختبار أنموذج وفرضيات البحث:

#### ١. اختبار فرضية العلاقات الارتباطية:

أولاً. اختبار الارتباط بين إدارة المواهب والجدرات الجوهرية: يتناول اختيار العلاقات الارتباطية بين ادارة المواهب والجدرات 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 ادارة المواهب والجدرات الجوهرية على المستوى الكلي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الجدرات الجوهرية	المتغير المعتمد المتغير المستقل	
		ادارة المواهب	ادارة المواهب
(0.000)	0.469**		

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية ( $\leq 0.05$ ) ( $N=124$ )

المصدر: من إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

يتبيّن معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين دارة الموهاب 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 تؤكّد بان زيادة اعتماد مجالس الكليات على ادارة الموهاب 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 الموهاب والجدارات الجوهرية"

**ثانياً. تحليل علاقة الارتباط على مستوى الجزيئي:**

**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 تفصّح 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 تفصّح 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 الموهاب والجدارات الجوهرية**

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

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية ( $Sig. \leq 0.05$ )

المصدر: من اعداد الباحثان.

**ثالثاً. تحليل التأثير بين متغيرات البحث:** يظهر هذا المحور تحليل تأثير المتغير ادارة الموهاب 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 المawahب في الجدارات الجوهرية على المستوى الكلي: تظهر معطيات الجدول (٩) التأثير المعنوي لادارة المawahب 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 المawahب 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 التغير بمقدار وحدة واحدة في ادارة المawahب يؤدي الى التغير في الجدارات الجوهرية بنسبة (0.586)، اما ( $B_0$ ) فانها تدل على وجود للجدارات الجوهرية بقيمة (1.731) حتى وان كانت قيمة ادارة المawahب صفراء.

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

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

\*معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية ( $\leq 0.05$ )

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 المawahب في الجدارات الجوهرية، وعلى النحو الآتي:

❖ تأثير بعد استقطاب الموهبة في الجدارات الجوهرية: تظهر نتائج الجدول (١٠) تأثير استقطاب المawahب 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 المawahب بنسبة (12.8%) وتدل قيمة ( $\beta_1$ ) البالغة (0.367) الى ان التغير بوحدة واحدة في استقطاب المawahب يسبب تغيرا في الجدارات الجوهرية بقيمة (0.367) فيما ان قيمة (C) تدل على وجود الجدارات الجوهرية بقيمة (2.547) حتى اذا كانت قيمة استقطاب الموهبة صفراءً.

❖ تأثير بعد تطوير الموهبة في الجدارات الجوهرية: تؤكد مؤشرات الجدول (١٠) تأثير تطوير المawahب 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 المawahب بنسبة (37.8%)، وان قيمة ( $\beta_1$ ) تدل على ان التغير بوحدة واحدة في تطوير المawahب يسبب تغيرا 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 صفراءً.

❖ 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 ( $\beta_1$ ) البالغة (0.367) الى ان التغير

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 صفرأً.

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

الجدارات الجوهرية (Y)				المتغير المستقل	المتغير المعتمد
F	R2	$\beta_1$	الثابت-C		
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	ادارة (X) الموهاب
74.115 Sig.=0.000	%37.8	0.573 T(8.609) Sig.=0.000	1.726 T(6.630) Sig.=0.000		
74.098 Sig.=0.000	%37.8	0.387 T(8.608) Sig.=0.000	2.530 T(15.039) Sig.=0.000		

\*\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية ( $Sig. \leq 0.05$ )  $N=124$   
المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على وفق النتائج التحليلية.

رابعاً اختبار فرضية التباين: لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والمسمى 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 المawahب 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 المawahب وبحسب آراء الأفراد عينة الدراسة. بلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (16.405) وهي دالة معنويةً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.660) وبدرجات حرية (21، 102) وبمستوى دلالة محسوب والذي بلغت قيمته (0.000). ومعنى ذلك أن الجامعات المدروسة تتبادر في عملية الجدارات الجوهرية تبعاً لتبادر تركيزها على إدارة المawahب في أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

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

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

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

وتأسيساً على نتائج التباين السابقة فإنه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه "تبابين الكليات المبحوثة في التجديد المنظادرة المواهب مي تبعاً لتبابين مستويات تركيزها على أبعد الجدرات الجوهرية".

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

- أولاً. الاستنتاجات: نستعرض في هذا البحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وعلى صعيد الجانب النظري والجانب الميداني وكما يلي:
١. تبين من خلال الابدبيات 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 بالجدرات الجوهرية.
  ٢. وجد البحث بان عمليات ادارة المواهب على توافر مقومات ومستلزمات أساسية من جهة وعلى ركائز الجدرات الجوهرية من جهة أخرى.
  ٣. بيّنت 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 الجدرات 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 متباعدة.
  ٥. اكدت نتائج الارتباط على وجود علاقات قوية بين المتغيرين وابعادهما وعلى المستوى الكلي والجزئي اذ كانت عاملات الارتباط معنوية وهذه النتائج تؤكد التلازم القوي بين المتغيرين ادارة المواهب والجدرات الجوهرية ويشير ذلك كلما اعتمدت الكليات المبحوثة على ادارة المواهب تؤدي الى زيادة بناء الجدرات الجوهرية.
  ٦. اكدت نتائج الانحدار البسيط وجود تأثير معنوي لمتغير ادارة المواهب في متغير الجدرات الجوهرية، تستشف من هذه العلاقة بأن ادارة المواهب يؤثر في بناء مستويات عالية من الجدرات الجوهرية في كليات جامعة صلاح الدين .
  ٧. اظهرت نتائج التباين تفاوت الكليات في بناء الجدرات الجوهرية تبعاً لتبابين تركيزها على ابعاد ادارة المواهب اذ ان مستوى التركيز على هذه الابعاد متباعدة على وفق اعتماد الكليات عليها من جهة وامكانية تطبيقها من جهة اخرى مما يؤدي الى تباين ابعاد الجدرات الجوهرية.
- ثانياً. المقتراحات:

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

٤. على الكليات المبحوثة قيام بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم الخاصة بتشخيص المشكلات بغية حلها بدقة.
٥. ضرورة اعتماد مجالس الكليات على انظمة الحوافز والمكافئات كأحد استراتيجيتها لحفظ على المواهب وتشجيعهم.
٦. ضرورة ترکيز الكليات المبحوثة على تبادل الاهداف بين فرق العمل لتحقيق التعاون عند انجاز المهام.
٧. ضرورة اعطاء الكليات المبحوثة فرص مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل ذلك لاحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لاهداف التنظيم واستعدادهم لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتراكوا 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 والبديهييات الا ان الدراسة تقترح زيادة الاهتمام 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 الجدرات الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات، الجامعة المستنصرية كلية ادارة ولاقتصاد، 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، سلسة العلوم الانسانية (١٧) (٢).
٣. الشيشلي، مهند محمد ياسين والكبيسي، صلاح الدين عواد، (٢٠١١)، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسه استطلاعية لرأء عينة من مديرى ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والأدارية، المجلد (٣)، العدد (٦).
٤. الطائي، أيمن هادي طالب، (٢٠١٤)، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية، رسالة منشورة في مجلة كلية الادارة 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 الاسكندرية، رسالة منشورة في مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد الأصدار ٣.
٦. عليان، أسماء علي شحده، (٢٠١٩)، أثر تطبيق نظم دعم القرار على بناء الجدرات الجوهرية، دراسه ميدانية في وزارة العدل الأردنية، رساله منشورة في كلية الادارة الاعمال في جامعة الاسراء.
٧. العنزي، سعد علي حمود، والعطوي، عامر علي حسين، والعبادي، علي رزاق جياد، (٢٠١١)، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة إلادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المحمد (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 الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.
١٠. نشوان، يعقوب حسين ونشوان، جميل عمر، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في الادارة 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).