

دور بعض أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل

نور محمد يحيى
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

م.د.رغد محمد يحيى
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
raghadyahya1976@yahoo.com

المستخلص :

يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على دور بعض أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري ومن اجل معرفة ذلك طبق البحث على عينة من تدريسي جامعة الموصل والمكونة من (٥٤) فرد واعتمد الباحثان عددا من الاساليب البحثية الرصينة لاختبار العلاقة بين المتغيرين ولمعرفة الاجابة على التساؤلات الفكرية والتطبيقية ومستوى علاقات الارتباط والتاثير والاستفادة منها خلال تعميم النتائج على الميدان المبحوث وقد تم استخدام الاستبيان كاداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات مضافا اليها المقابلات الشخصية وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها ان هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث مع وجود اثر معنوي بين تلك المتغيرات وهذا مايؤكد ان النتائج جاءت مقارنة مع ماتم افتراضه مسبقا في فرضيات البحث وبعد تحليل النتائج وقرائنها تم التوصل الى عدد من التوصيات وانتهى البحث الى تقديم عدد من المقترحات الهدف منها تعزيز الميدان المبحوث واجراء البحوث والدراسات المستقبلية للمنظمة .

The Role of Some Dimensions of Talent Management in The An Exploratory Study of A Development of Human Capital Sample of Teachers At The University of Mosul

Dr.Raghad Mohammed Yahya
Lecturer – Business Admin. Dept
Admin.& Econ. College
Mosul University

Nour Mohammed Yahya
Researcher

Abstract :

The present research aims at shedding light on the role of some dimensions of talent management in the development of human capital. In order to know this, the research was applied to a sample of the teaching of the University of Mosul consisting of 54 individuals. The researchers adopted a number of rigorous research methods to test the relationship between the variables and to identify answers to questions The questionnaire was used as a main tool for collecting data and information,

in addition to personal interviews, and the research reached a number of conclusions, including that there is a relationship There is a significant correlation between the variables of the research with a significant effect between these variables. This confirms that the results came close to what was previously hypothesized in the hypotheses of the research and after analyzing the results and reading a number of recommendations were reached and the research ended with a number of proposals aimed at strengthening the field And conduct future research and studies of the Organization

المقدمة :

يتفق أغلب الكتاب والمفكرين على أن الميزة التنافسية في إقتصاديات المعرفة التي يتميز بها عالم اليوم تكمن في المقام الأول في تعزيز مهارات البشر وقدراتهم التنافسية، وهذا أمر بالغ الأهمية، وهو يُمثل إقراراً صريحاً لأن تنمية الأفراد أمر أساس لتتميتنا الجماعية، وبما أننا نعيش الآن في ظل إقتصاد المعرفة حيث المعلومات هي القوة الكامنة في أي مجتمع، فلا بد من نمو قطاعات الخدمات القائمة على المعلومات و توسيع نطاق فرص الأعمال التجارية على نحو يفوق القطاعات الإنتاجية التقليدية أذ أصبح البقاء لمن يتمتع بالقدرة السريعة على التعلم والتكيف والتعرف على الفرص الجديدة، ومن هنا برزت أهمية إدارة المواهب في جذب وتنمية الأفراد الذين يملكون المواهب والخيال اللازمين للشركات، لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.

المبحث الاول منهجية البحث واجراءاته

اولاً: مشكلة الدراسة

أسهمت التطورات الفكرية للإدارة في إبراز العديد من المفاهيم المعاصرة التي أصبحت ضرورة ملحة في ظل المعطيات البيئية الراهنة، ومن بينها الموضوعات التي تناولتها الدراسة الحالية وعلى الرغم من مناقشتها من خلال دراسات وبحوث في الحقبة السابقة، فإن الأمر يستلزم تحليلاً علمياً متزايداً على وفق معطيات البيئة المتجددة، من خلال الوقوف على أهم المرتكزات المفاهيمية لهذا الموضوع وأبعاده.

وبناء على ذلك تتمحور مشكلة الدراسة في ضوء التساؤلات البحثية الآتية:

١. مامدى تبني المنظمة المبحوثة لأبعاد ادارة الموهبة
٢. ماواقع تطبيق عناصر تنمية راس المال البشري في المنظمة المبحوثة ؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري ؟

٤. مامدى التأثير الذي تحدثه ابعاد ادارة الموهبة في راس المال الاجتماعي

ثانيا: اهمية الدراسة

١. الاهمية الاكاديمية :تتجلى بما ستفصح عنه اجابات تساؤلات مشكلة البحث النظرية بوصفها ستوفر اطارا نظريا يعد مساهمة متواضعة تضاف الى المعرفة بخصوص متغيرات البحث
٢. الاهمية الميدانية : تنعكس من خلال تطبيق المفاهيم والافكار النظرية للبحث في ميدان العمل وكذلك اختبار علاقة الارتباط والاثر بين بعض ابعاد ادارة الموهبة وعناصر تنمية راس المال البشري للوقوف على مدى دلالتها احصائيا ومن خلالها يمكن لادارة المنظمة المبحوثة تبني بعض ابعاد ادارة الموهبة لتساعد على تنمية راس المال البشري لديها

رابعاً: أهداف الدراسة

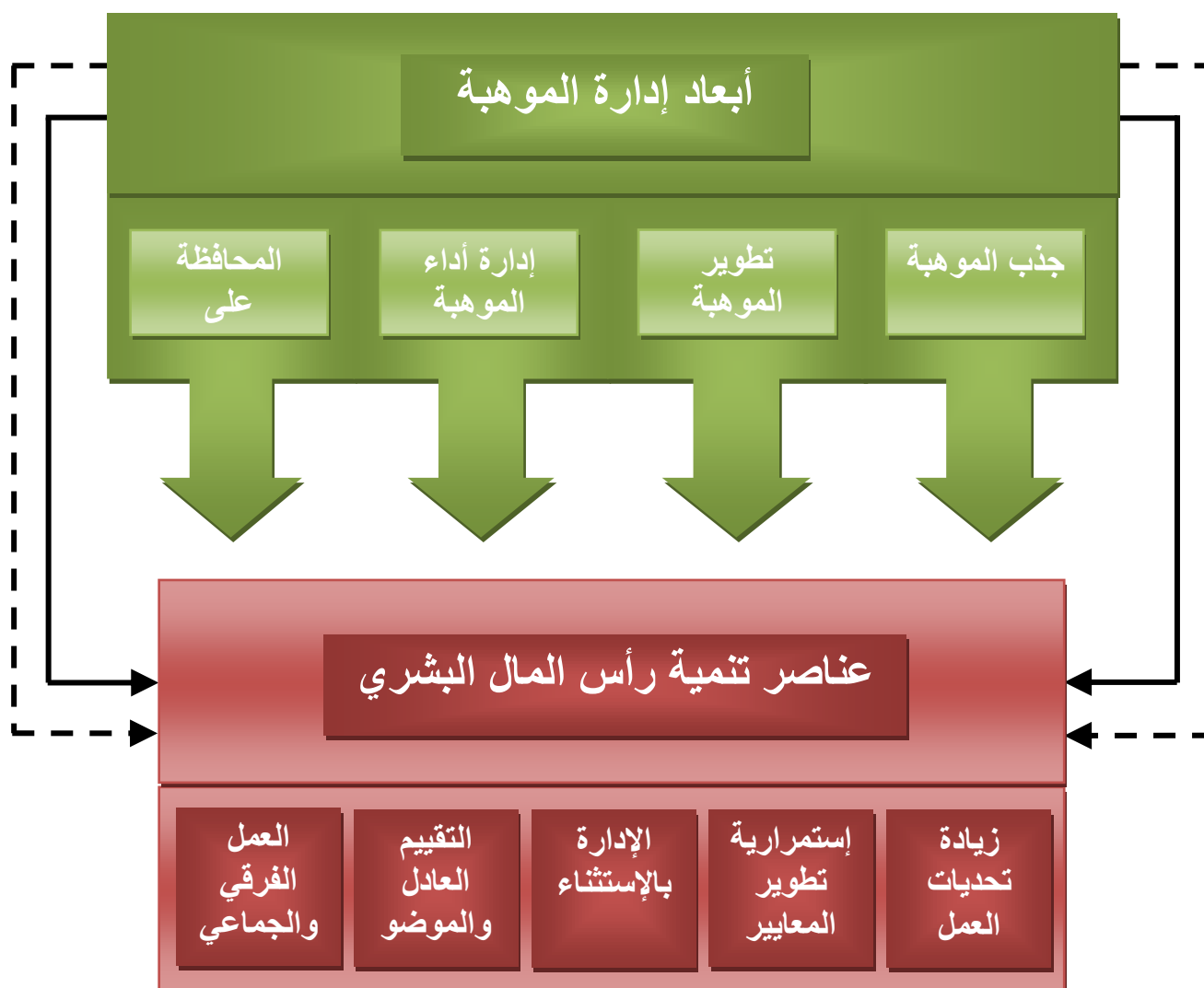
يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف الاساسية ومن هذه الاهداف هو تشخيص وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث وبيان مضامين هذا الاثر من خلال العلاقة وحدودها على مستوى المنظمة عينة البحث وبشكل عام فانه يمكن تحديد مجموعة من الاهداف سعى البحث الى تحقيقها ومن هذه الاهداف الاتي:

١.بيان الاطار النظري لمفهوم ادارة المواهب ورأس المال البشري من خلال عملية التشخيص في الكليات المبحوثة

٢.بيان دور بعض ابعاد ادارة المواهب في تنمية راس المال البشري في الكليات المبحوثة

خامساً: مخطط الدراسة

يهدف البحث من خلال المخطط الإفتراضي بصورته الإجمالية أن يكون شاملاً لجميع متغيراته الرئيسة والفرعية ومن ثم إمكانية توظيفه لبيان علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها على نحو منفرد أو بصورة إجمالية ليجسد مشكلة الدراسة والأهداف المتوقعة تحقيقها.



الشكل (١-١)
مخطط الدراسة الفرصي

المصدر: الشكل البحث من إعداد الباحثان.

سادسا: فرضيات الدراسة

يستند البحث الحالي على إفتراض جوهري مفاده أن تنمية رأس المال البشري يرتبط على نحو أساس بأبعاد إدارة الموهبة وبما أن المسح الأولي والواقع الميداني أثبتت بأن المنظمة المبحوثة تُمارس أبعاد إدارة الموهبة، عليه فقد صيغت فرضيات الدراسة الرئيسة إنطلاقاً من هذا الإفتراض وتوافقاً مع التساؤلات التي أُثيرت في المشكلة، وكما يأتي:

الفرضية الاولى: تتوافر في المنظمة المبحوثة ابعاد ادارة الموهبة

الفرضية الثانية: هناك توجهها ايجابيا لدى المبحوثين نحو عناصر تنمية راس المال البشري

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد ادارة الموهبة وعناصر تنمية راس المال

البشري على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعاد ادارة الموهبة في المنظمة المبحوثة

الفرضية الرابعة: يوجد تاثير معنوي بين ابعاد ادارة الموهبة وعناصر تنمية رأس المال البشري في

المنظمة المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعاد ادارة الموهبة .

سابعا: منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة المشار إليها آنفاً فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عبر

تبني تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزماتها من البيانات، فضلاً عن استخدام أسلوب التحليل

الإحصائي للبيانات ذات العلاقة بالمنظمة المبحوثة بوصفها مجتمع الدراسة المختارة.

ثامناً: حدود الدراسة

أنجزت الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- **الحدود المكانية :** أختيرت عينة من كليات جامعة الموصل التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث

العلمي حدوداً للدراسة، ويأتي سبب الاختيار، للأهمية التي تتمتع بها هذه الجامعة من بين

الجامعات العراقية الأخرى كونها تمثل أرضية خصبة لإجراء البحوث ونقل المعرفة والتقانة

الحديثة.

- **الحدود البشرية :** إقتصرت البحث على (عينة من رؤساء الأقسام والأساتذة والتدريسين) في

الكليات المبحوثة (كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية التربية ، كلية القانون ، كلية الآداب) والتي

تمثل عينة من مجتمع الدراسة وتم الاعتماد على إستمارة الإستبيان التي تُعدّ أداة رئيسة رُوعي

في بنائها قُدرتها على تشخيص أبعاد الدراسة وقياسها من خلال توزيع (٦٠) إستمارة لرؤساء

الأقسام والأساتذة والتدريسين في الكليات المبحوثة، تحصل منها على (٥٤) إستمارة وبنسبة

إستجابة بلغت (٩٠%)، وقد خضعت (٥٤) إستمارة للتحليل والاختبار. .

- **الحدود الزمانية :** مدة تطبيق الدراسة كانت من الفترة (١٥/ كانون الأول /٢٠١٣ لغاية ٣١/

آذار /٢٠١٤).

- **حدود الدراسة :** تركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما أبعاد إدارة الموهبة وتضمنت (جذب

الموهبة ، تطوير الموهبة ، إدارة أداء الموهبة ، المحافظة على الموهبة) وعناصر تنمية رأس

المال البشري وتضمن (زيادة تحديات العمل وإستمرارية تطوير المعايير والتقييم العادل

والموضوعي والعمل الفرقي والجماعي والإدارة بالإستثناء)

ثامناً:أداة الدراسة

إعتمد البحث وكما ذكرنا آنفاً على أداة رئيسة وهي إستمارة الإستبيان كما مؤشر في الملحق (١) التي صيغت فقراتها إستناداً إلى العديد من الدراسات والأبحاث كما في الجدول ادناه:

الجدول (١)

المتغيرات الرئيسية للرسالة وأبعادها وأهم المصادر المعتمدة في إعداد الإستبانة

المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	المتغيرات الفرعية	الفقرات	المصادر المعتمدة
أبعاد إدارة الموهبة	متغير مستقل	جذب الموهبة	1-2-3-4-5	Sween,2009
		تطوير الموهبة	6-7-8-9-10	Heinen & O'Neill,2004
		إدارة أداء الموهبة	11-12-13-14-15	
		المحافظة على الموهبة	16-17-18-19-20	Ashton & Monton,2005
تنمية رأس المال البشري	متغير تابع	زيادة تحديات العمل	21-22-23	الموسوي، ٢٠١٢
		إستمراية تطوير المعايير	24-25-26	
		التقويم العادل الموضوعي	27-28-29	
		العمل الفرقي والجماعي	30-31-32	
		الإدارة بالإستثناء	33-34-35	

المصدر: من اعداد الباحثان

تاسعا : اختبار اداة الدراسة

بغية إختبار متغيرات إستمارة الإستبانة، أجري إختبار الإتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير بإعتماد مصفوفات الارتباط البسيط (بيرسون)، إذ تعكس قيم معاملات الارتباط الموجبة والسالبة قوة أو ضعف تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة قيد الدراسة، وكانت النتائج على النحو الموضح في الملحق (٢)، إذ تعكس هذه النتائج وجود عدد كبير من الارتباطات المعنوية الموجبة عند مستوى (0.05)، مما يؤكد توافر درجة عالية من الإتساق الداخلي بين متغيري الدراسة، ويؤشر ذلك صدق بناء محتوياتها وثبات سريانها.

المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

أولاً: إدارة الموهبة أ. المفهوم

تعد الموهبة من الأشياء التي يندر العمل على إكتشافها ودعمها والسبب مرتبط بعملية توفير البيئة الملائمة التي يمكن من خلالها قيام الأفراد بتقديم أفضل ما لديهم داخل هذه البيئة، ومن الضروري أيضاً أن يدرك أهمية وجود مجموعة من الأفراد والذين يمتلكون روح الإبداع والخيال التي تساعد في إبتكار الأفكار وتنمية الإمكانيات، إذ تُعد الموهبة ملكة عند الإنسان فعليه أن يستغلها ويحسن إستغلالها فهي أشبه ما تكون بالطاقة الكامنة عنده فإذا اكتشفها استقاد منها وطورها، وعلى الرغم من تشعبات مفهوم الموهبة، إلا أنه لا يُوجد هناك أي تعريف واضح للموهبة، لأنها غير موجودة في الأوساط الأكاديمية، وإنما في عمل الخبراء الإستشاريين، وموردي التكنولوجيا والتوظيف الذاتي ...، وإن مفهوم الموهبة وإدارتها تتفاوت بين المنظمات وحتى بين الباحثين في هذا المجال (العنزي وآخرون، ٢٠١١، ٩٧) حيث بدأت فكرة إدارة الموهبة في البحث في ما نشرته مجموعة (McKinsey) للدراسات والموسوم حرب المواهب (The war of Talent) في عام (١٩٩٧م) والذي طُور فيما بعد ليصدر كتاباً يحمل الأسم نفسه في عام (٢٠٠١م) والذي صدر عن Business School Harvard (العبادي، ٢٠١٢، ٣٤). وتُعد إدارة الموهبة من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي لاقت إهتماماً كبيراً لدى الباحثين والمختصين منذ بداية ظهورها في أواخر التسعينات، ومنذ ذلك الحين زادت أهمية الموضوع في المقالات الأدبية على حد سواء وذلك لأنها نشاطاً إستباقياً مستمراً يدور حول الموظفين ذوي الإمكانيات العالية والجدول الآتي يبين مفهوم إدارة الموهبة على وفق آراء عدد من الكُتاب والباحثين:

الجدول (٢)

مفهوم إدارة الموهبة من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	أسماء الباحثين	مفهوم إدارة الموهبة
١.	Heinen & Onell, 2004	بأنها مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالإستقطاب، الإختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي.
٢.	Storey, 2007	هو مفهوم ذو معاني متعددة لإرتباطه بتنوع مصادر الموظفين وبشكل عام، فإن عمليات التعيين والتطوير والمكافأة والإحتفاظ هي مراحل خط الموهبة ومركزها الرئيس.

٣.	Uren & Samuel,2007	أنها سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد المواهب، وإستقطابها، ونشرها وتطويرها.
٤.	Li,at.al,2008	هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والإحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
٥.	Osinga,2009,4	أنها إمكانية المنظمة على تحفيز وجذب وتطوير الأفراد لتمكينهم من تحقيق الأداء العالي الذي يُحقق عوائد فوق المعدل قياساً بالمنظمات المنافسة.
٦.	Armstrong,2009,168	إنها عملية تحديد وتطوير وجذب وإستبقاء للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة وإستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الإستخدام المشترك لها.
٧.	العبادي، ٢٠١٠، ٣٥	هي دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل : روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام.
٨.	صيام، ٢٠١٣، ٣٠	فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل إستقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل إستبقائهم والإستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.
٩.	عبودي، ٢٠١٣، ١٣٩	تُعبّر عن قدرة وإمكانية المنظمة على تطوير الأفراد العاملين ذوي المعرفة لزيادة قدراتهم التي تؤدي إلى التميز في الأداء المنظمي الذي يقود بدوره إلى الأداء العالي لها.

المصدر : من إعداد الباحثان إعتماًداً على الدراسات أعلاه .

ومما سبق في الجدول أعلاه يمكن القول أن إدارة الموهبة هي عبارة عن منهج شامل للإستغلال الأمثل لرأس المال البشري يرتبط تطبيقه بحزمة من السياسات والآليات المؤدية إلى تحقيق الهدف المنشود والمتمثل بالإحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الأعلى وتطويرهم وتنمية أقرانهم ذوي الأداء المتوسط ومتابعتهم حتى يتمكنوا من المساهمة على وجه أفضل.

ب. إبعاد إدارة الموهبة

١. جذب الموهبة

بات التنافس بين منظمات الأعمال قوياً وشرساً وبشكل ضارٍ من أجل توظيف المرشحين ذوي القيمة والموهبة، ونتيجة ذلك تقوم العديد من المنظمات بمحاولة جذب ذوي الموهبة من خلال

تطبيق المهارات والتقنيات على عملية التوظيف، ويُشير (Mange future Business MFB-Report,2007,8) أن النهج الفعّال لإدارة الموهبة لسنوات عدة عدّ أغلب قادة الأعمال أفضل إستراتيجية للعمل المتمثل في جذب الأشخاص الموهوبين والذي يؤدي إلى تحقيق أفضل النظم والعمليات ولكن أكثر المنظمات تفتقر للموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجيه لإدارة الموهبة لذلك تحتاج إلى العمل والجذب بحكمة من أجل تطوير المهارات القيادية لمساعدة العاملين للخروج من الروتين الإداري والتفكير خارج إطار المنظمة.

كما أوضح (بلوط، ٢٠٠٢، ١٥٩) أن عملية جذب المواهب إلى المنظمة تبدأ بالاستقطاب التي تُعد أولى خطوات الحصول على الموارد البشرية وعملية الاستقطاب تُشير إلى النشاط الذي تبذله إدارة الموارد البشرية لاكتشاف الأفراد العاملين وجذبهم لمليّ الوظائف الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة.

وأشار كلاً من (Bueno & Sanchez,2003,6) إلى أن عمليات الاستقطاب للمواهب، إما أن تكون من داخل المنظمة (المصدر الداخلي) للمواهب الممكن تطويرها عبر عمليات النقل، أو الترقية، أو إدخال المؤهلين دورات تطويرية لغرض أشغال المواقع التي تحتاجها المنظمة، أو أن تكون خارجية (المصدر الخارجي) وفيها تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة العقول النادرة لغرض جذبها بوصفها مهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، والذي ينعكس بدوره على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

٢. تطوير الموهبة

ليس كافياً أن نستقطب موظفين ذوو مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات والقابليات لهؤلاء الموظفين تبقى طوال مدة توظيفهم إذ يجب أن نعتمد على عمليتي التدريب والتطوير والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة (العبادي، ٢٠١٢، ٣٠).

وإن المنظمات الغنية بالمواهب تنظر إلى الكوادر الموهوبة في المستويات كافة في المنظمة وترغب في أن يكون لديها الكثير من الأشخاص من ذوي المواهب والإمكانات الكبيرة، وآخرون من ذوي الخبرة والمهارة والذين يبنون سجل إنجازات جيدة وعدد آخر من الناجحين الذين يشقون طريقهم باعتماد أماً ومن هذه المجموعة سوف يختارون بعض الأفراد العاملين ليكونوا قادة منظمين أو قادة إختصاصيون يعملون في المنظمة (حسن، ٢٠١٢، ٥٩).

وإن عملية تطوير الموهبة أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة الموهبة وأن المنظمات يُمكن أن تحمي الأفراد العاملين لديها من عملية التآكل (التضاؤل) من خلال جعل المعرفة والمهارات والقدرات أكثر تفرداً وذات قيمة من خلال عملية نطق عليها (صنع

النظام) أو النظام الداخلي لإدارة الموارد البشرية والذي يتضمن التدريب الشامل والترقية من الداخل وعملية تقييم الأداء التطويري ودفع الأجور على أساس الموهبة إذ يتم البناء على أساس أنظمة إدارة الأداء (الكرعاوي، ٢٠١٠، ٦٤).

ويُشير (الهيبي، ٢٠٠٣، ٢٢) إلى أنه يمكن تطوير المواهب من خلال الخطوات الآتية :

١. زيادة مسؤولية المنظمة وفعاليتها وإنتاجيتها، والغرض من ذلك هو تقوية مستوى نمو العاملين.

٢. تحسين معدل الأداء والنجاح في إنجاز أهداف المنظمة.

٣. زيادة قيمة الموهبة الموجودة من خلال زيادة العائد الذي تحصل عليه.

٣. إدارة أداء الموهبة

تتعلق إدارة الأداء بإدارة مقاييس الأداء من أجل الإستفادة الدقيقة من المعلومات المستلمة إذ يجب أن تمنح أنظمة إدارة الأداء الإستقلالية للأفراد ضمن مجال سيطرتهم وتعكس علاقات السبب والنتيجة وتمكن الأفراد وتخلق قاعدة للنقاش وبذلك تحسن عملية التحسين بشكل مستمر وتدعم عملية إتخاذ القرار، ومن خلال هذا كله نجد أن مقياس الأداء وإدارة الأداء لهما علاقة تكافلية لا يمكن الفصل بينهما مما يرتقي بدور مدير علاقات الموهبة (الكرعاوي، ٢٠١٠، ٦٥).

٤. المحافظة على الموهبة

يُشير (Heemsbergen, 2000, 1) إلى أن مسألة الإحتفاظ بالأفراد العاملين الموهوبين هي من بين أكبر التحديات التي تواجه الكثير من القادة اليوم، ففي القرن الواحد والعشرين شعرت الكثير من المنظمات بمزيد من الضغوط للإحتفاظ بالموهوبين وأن كثير من المديرين والقادة يُكافحون بإستمرار لإيجاد والإحتفاظ بالموهوبين.

وتُعد عملية إستخدام المواهب الموجودة في المنظمة جزء من عملية الإحتفاظ بهم، لأن عملية الإمتلاك للموهبة تعني الحصول على شريك أو مساهم مناسب لها وبما يؤدي إلى الحصول على القيمة منها والإحتفاظ بها، ولذلك فإن من الإستراتيجيات التي يُمكن أن تعتمد عليها المنظمة للمحافظة على المواهب هي (حسين، ٢٠٠٧، ١٢٤) :

١. **التدوير الوظيفي:** يُعرف بأنه انتقال العاملين من عمل إلى آخر، إذ يكتسبون خبرات ومعارف

هذه الأعمال المتنوعة، فضلا عن تقليل الملل والضجر المتسبب من ممارسة عمل واحد، كما

أنه يمنح الشخص الفرصة لاستخدام قابلياته ومهاراته.

٢. **توجيه المواهب إلى مكان الحاجة إليها أو القيام بمهام ذات تحدي :** ويقصد بذلك منح

الشخص وظيفة ذات معنى فيها قدر من المسؤولية والحرية وذات بداية ونهاية، أو نشر

الموهبة في مكان الحاجة إليها، ونشر الموهبة هنا هو وضعها في الموقع الصحيح لإنجاز

العمل بشكل صحيح، وفي الوقت المناسب، لأنه بدون النشر الملائم أو الصحيح للموهبة، فإن المنظمة سوف تفقد قيمتها، وبالتالي احتمال إنتقالها إلى منظمة أخرى.

٣. **الترقية :** إذ تلعب دوراً مهماً لكل شخص في المنظمة، إذ تخلق رغبة في النمو والتقدم، كما أنها تساعد المنظمة على تحقيق ما تسعى إليه من خلال التوافق بين أهداف العاملين والمنظمة، وبما يؤدي إلى حصول أداء عالي من قبلهم، ولاسيما أصحاب المواهب التي تحتاجها المنظمة فعلاً في عملها.

٤. **فرص العمل المتساوية :** إن منح العاملين تلك الفرص المتساوية في العمل توفر العدالة في العمل، كما أنها تساعد على إظهار المواهب وإستخدامها بشكل صحيح، وتكون وسيلة لتحقيق المواءمة الداخلية بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الموهوبين، فضلاً عن توفير أنظمة التعويضات المالية والمادية المناسبة التي تتلاءم مع الأهداف التي تبحث عنها هذه المواهب.

ثانياً: رأس المال البشري

أ. المفهوم راس المال البشري

يُعد رأس المال البشري المحرك الأساس والرئيس لجوانب التنمية لكل القطاعات سواء أكان على المستوى الإداري أم السياسي أم الإقتصادي فبدون العنصر البشري لا يمكن إنجاز الأعمال في الحياة اليومية، وقد بدأ إستخدام هذا المصطلح منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة (١٩٦١م) وكتابات بيكر سنة (١٩٦٤م) ، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بداية الإهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، وإستخدم هذا المصطلح وقُدّم إلى السوق ومنظمات الأعمال بوصفه أسلوباً لجذب وتوجيه الإنتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات (Sullivan,2001,55).

ويمكن القول بأن رأس المال البشري هو مجموعة المعارف والمهارات والقدرات لجميع من يعملون بداخل منظمة العمل، وهذا ما إتفق عليه كلاً من (سلمان، ٢٠٠٥، ٩٨) و (النشار، ٢٠١٢، ٣٤) إذ أشار إلى أن رأس المال البشري هو كل المعرفة الموجودة في عقول عمال المنظمة، والمهارات والخبرات التطبيقية التي يمتلكونها، سواء أكانوا من المبدعين أو الأفراد العاديين إذ أنه لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته. وأضافت (Sullivan,2001,56) إلى أن رأس المال البشري هو المخزون المعرفي لأفراد المنظمة كما هو واضح على عاملها وأنه قيمة تراكمية لمعرفة العاملين، ونطاق محدد بالمعرفة الفردية. وأشارت (النجار، ٢٠٠٦، ١٢) إلى أن رأس المال البشري يُمثل القدرات الإنتاجية للأفراد أي المعرفة والمهارات والخبرات والقابليات التي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة.

ويمكن تعريف رأس المال البشري أيضاً بأنه القيمة التراكمية للمعارف والمهارات والخبرات والدوافع التي تتمتع بها القوى العاملة في المنظمة (روبيرت وجوهن، ٢٠٠٩، ١٧). أما (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ٢٣٩) فقد عرفوا رأس المال البشري بمجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية. فيما عدّه (العامري، ٢٠١٠، ٦٩) مجموعة المعارف والمهارات والقابليات والولاء للمنظمات في العاملين أو جزء منهم سواء كانت ذاتية أو مكتسبة والتي تحقق بمجملها الميزة التنافسية للمنظمة. وقد إتفق كلاً من (الفتلاوي، ٢٠١١، ٢٦١) و (العلي وآخرون، ٢٠١٢، ٣٤٣) على أن رأس المال البشري هو مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل وأن مفهوم رأس المال البشري يُقصد به عملية الإنفاق على عملية إعداد البشر لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تسهم في بناء الإنسان بدنياً وعقلياً ومهارياً من طفولته حتى بلوغ سن العمل وتشمل الإنفاق على الصحة والتغذية والتدريب والتعليم.

ويمكن أن نستخلص من خلال العرض السابق أن رأس المال البشري يُمثل :-

١. أصل غير ملموس ضمن عمل المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والإبتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل،
٢. يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو يكون قوياً في منظمة ما، أو يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.

٣. أصل يضم في طياته، الكثير من المهارات والخبرات والمعارف، تحاول المنظمة إكتشافها،

الإستفادة منها، وتعزيزها، وتنميتها، والإستفادة منها قدر المستطاع

ب. تنمية رأس المال البشري

تنمية راس المال البشري عبارة عن تعبئة للطاقات البشرية وبلورة لإمكاناتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها ليتمكن استخدامها بصورة مبدعة في طريق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الإقتصادية (الركابي، ٢٧، ١٩٨١)، إذ يتعلق مفهوم تنمية رأس المال البشري بالدور الذي يلعبه رأس المال البشري في زيادة الإنتاج من السلع والخدمات الأخرى (يوسف، ٢٤٣، ٢٠١٥).

وتُعد تنمية رأس المال البشري من القضايا الإستراتيجية الملحة، لكونها العملية الضرورية لتحريك القدرات والكفاءات البشرية وتنميتها بجوانبها العملية والسلوكية، بما يؤدي إلى رفد الإنسان بمصادر ومهارات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج (صبح، ٥٦، ٢٠١٣).

ج . عناصر تنمية رأس المال البشري

يُمكن تحديد أهم عناصر تنمية رأس المال البشري بالآتي:

اولاً. زيادة تحديات العمل

يُشير هذا العنصر إلى إضافة مهام وواجبات جديدة للموارد البشرية في نفس وظائفها أو نقلها إلى وظائف أخرى (الموسوي، ٢٠١٢، ٣٢). وتتمثل إدارة الموارد البشرية من خلال مواجهتها للتحديات التي تنشأ ضمن وظائفها الرئيسية التالية (درة والصباغ، ٢٠١٠، ٧٢):

١. وضع استراتيجية للموارد البشرية: وتتمثل في وضع تصور عام وبرامج للموارد البشرية تكون جزءاً من الإستراتيجية العامة للمنظمة.

٢. تحليل ووصف الوظائف: وهو عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف، ويقوم المحلل بواسطة الملاحظة أو الدراسة بتحديد المهام التي تُؤلف وظيفة من الوظائف، وكذلك تحديد المهارات والمعلومات والقدرات والمسؤوليات المطلوبة توفرها في إنسان ما ليقوم بأداء ناجح لوظيفته.

٣. تخطيط الموارد البشرية: وهي عملية تحدد بها الإدارة كيف ستنتقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مرغوب فيه بالنسبة للموارد البشرية بها: وبالتخطيط تحرص المنظمة على أن يكون لديها العدد المناسب من الموظفين (ويشمل هذا الجانب الكمي في التخطيط) وبمؤهلات مناسبة (وتشمل هذا الجانب النوعي أو الكيفي في التخطيط)، في الوظائف المناسبة، في الوقت المناسب، وليقوموا بأعمال تعود بالنفع الأكبر على المنظمة والأفراد معاً.

٤. تزويد التنظيم بالموارد البشرية المطلوبة: في ضوء عملية التخطيط للموارد البشرية تجري عملية الحصول على الموظفين المطلوبين بالأعداد والمؤهلات المطلوبة، وهنا تتم عمليات فرعية مثل الجذب والبحث عن الموظفين، واختيارهم، وتجهيزهم للعمل عند إلحاقهم للعمل بوظائفهم.

٥. تقييم الاداء: وهي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المنظمة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة، وتأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً منمطاً في الغالب يقيم به سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب ووضع أدائهم الحالي ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلاً.

٦. التدريب والتنمية: يقصد بالتدريب الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها وإتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً أما التنمية فهي عملية شاملة تهدف إحداث تغيير حضاري يزيد من قدرة المجتمع الذاتية على الإستجابة لإشباع الحاجات الأساسية المادية والفكرية، والروحانية المتجددة لكل من الفرد والمجتمع على السواء.

٧. **تحديد الرواتب والأجور والمزايا الإضافية:** ما دام الموظفون يقومون بأعمال ومهام معينة تتفق معهم عليها المنظمة، فإنهم يجب أن تُخصص لهم رواتب وإجور يحكمها سلم رواتب يكون على شكل درجات في الغالب كذلك فإن المنظمة تمنح الموظفين مزايا إضافية تأخذ صورة إمتيازات وعلاوات كتأمين السكن والمواصلات والتأمين الصحي والتأمين على الحياة وما إلى ذلك.

٨. **فهم دافعية العاملين وتحفيزهم ومعالجة اوضاعهم ومشكلاتهم:** تتعلق هذه العملية بالموارد البشرية العاملة في التنظيم وبالجوانب الإنسانية في حياتهم وأدائهم، وتتكون هذه العملية من جانبين هما فهم الدافعية والتحفيز ثم معالجة الأوضاع أو المشكلات.

وتعد هذه العمليات أنظمة فرعية من نظام إدارة الموارد البشرية تتفاعل مع بعضها البعض، ومع البيئة الداخلية في التنظيم والبيئة الخارجية، مما ينتج عنها مخرجات معينة تصب في البيئة الخارجية. و أي تغيير يحدث في إحدى العمليات يؤثر على واحدة أو أكثر من العمليات أو المدخلات أو المخرجات.

ثانياً: إستمرارية تطوير المعايير

يجب وضع معايير جديدة لتطوير رأس المال البشري في المنظمة وبما يُواكب التطورات التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها (العزاوي، ٢٠١٣، ٦٠). ويقصد بمعايير الأداء أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الانجاز والأهداف) ويتم ذلك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، وأن تكون قابلة للقياس (ماهر، ٢٠٠٦، ٤٠). إن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق من الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم ومن الأمثلة على المعايير: معرفة العمل، القيادة، المبادأة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، القدرة على الاتصال، القدرة على التخطيط، القدرة على التنظيم، الاتجاهات نحو العمل، تفويض السلطات.

ومن الملاحظ أن هذه المعايير متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظف، وبعضها يتعلق بشخصيته، وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها، والواقع أن هذه العوامل تختلف فيما بينها نسبة لصعوبة أو سهولة قياسها، ولمدى إرتباطها بالأداء أو الجانب موضع القياس (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ٢٦٦).

ثالثاً: التقويم العادل الموضوعي

يتم وضع أسس معايير موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية وبالشكل الذي تضمن تقليل مشاكل وأخطاء تقييم الأداء (الموسوي، ٢٠١٢، ٣٣). ويُقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم بوصفها ركائزاً للتقييم (ماهر، ٢٠٠١، ٢٩٥):

وهناك مبادئ عدة في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كالآتي:

١. يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء ولا يجب الإقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
٢. يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.
٣. يُمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية أو القائم بتصميم قائمة التقييم بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الأداء.
٤. يُمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء وإن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أهميات نسبية وهي (ممتاز وجيد أو متوسط ودون المتوسط) وهي أربع درجات يُمكن أن تزيد إلى خمس أو سبع درجات مثلاً.

رابعاً : العمل الفرقي والجماعي

عُرف العمل الجماعي بأنه : أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل، يكونان متكافئين ويشتركان إرادياً في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك، وكلمة (إسلوب) في التعريف تدل على أن العمل الجماعي طريقة للقيام بعمل معين وأن هذه النظرة نحو العمل الجماعي لا تقلل من أهميته بل تُوضح هذا المفهوم وتُميزه عن النشاط نفسه الذي تقوم به الأطراف المشتركة، فمصطلح "عمل جماعي" يصف كيف يجري النشاط، أي أنه يبين طبيعة العلاقة المتبادلة خلال العمل الجماعي (أبو نيان، ٢٠٠٦، ٨).

أما مفهوم فريق العمل فيُمكن أن يُعبر عنه بمجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة والذين يعملون معاً لإتمام أهداف مشتركة في الوقت الذي يُحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة، وبمعنى آخر فإن فريق العمل هم مجموعة الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة يعملون معاً ويسلكون بجهودهم سلوكاً تعاونياً لا تنافسياً نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنظمة (العزاوي، ٢٠١٣، ٦٠).

خامساً : الإدارة بالاستثناء

تُعد الإدارة بالاستثناء أسلوباً إدارياً يُوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي إذ يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين

ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى، إلا إذا أحدث انحرافات هامة على الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة، وما يحتاجه المدراء وهو إخبارهم بأن الأداء يسير طبقاً لما هو مخطط لأن ذلك ربما يحول دون إهتمامهم بمشكلات لا يمكن تفويض سلطة قراراتها إلى مستويات إدارية أدنى، ويتضح من هذا أنها إدارة لتحديد السلطات والمسؤوليات ولتحديد شكل التطبيق وأسلوب الرقابة (العزاوي، ٢٠١٣، ٦٠).

ويعرف كل من (جوهانسون وروبيرتسون، ١٩٧٢، ٨٦) الإدارة بالإستثناء على أنها تعبير عام يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط، بوصفها أساساً لإتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها والهدف من ذلك هو إختصار حجم التفاصيل التي تحتوي عليها تقارير الإدارة وإحصائياتها إلى بيانات قليلة يمكن إتخاذ الإجراءات اللازمة على أساسها.

فهي أسلوب إداري يقوم على أساس التفاهم بين الرئيس ومروؤوسيه حول تنفيذ العمل، ومحور هذا التفاهم يعتمد على أنه طالما أن العمل يسير وفق ما هو مخطط ومرسوم له فلا داعي للمروؤوسين أن يقوموا بإبلاغ رئيسهم بذلك إذ يقتصر إعلامه الرئيس فقط على الأمور غير العادية أي الإستثنائية التي تتحرف عن المعايير المحددة وفق ما هو مرسوم ومخطط، ففي هذه الحالة فقط على المروؤوسين أن يرفعوا الأمر إلى السلطة الأعلى صاحبة الحق لاتخاذ القرار المناسب حيال الإنحراف (السيد كردي، ٢٠١١، ٢).

ثالثاً: خلاصة المبحث

واخيراً يمكن القول ان بروز رأس المال البشري بوصفه محركاً أساساً ورئيس لكل المنظمات هو امر مرتبط بقدرة هذه المنظمات على جذب وتطوير وإدارة قدرات ومواهب هذا المورد ففي إقتصاد المعرفة اليوم أصبحت منظمات الأعمال أكثر إعتماًداً على القدرات والإبتكار الخاصة بالعاملين لديها، وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة من قابليات المنظمة وبالشكل الذي يُمكن مواهبها الفريدة من العاملين أن يخلقوا فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الأفراد الآخرين، من هنا يبرز الدور الكبير لإدارة الموهبة متمثلة في ابعادها (جذب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة، المحافظة على الموهبة) في المحافظة على رأس المال البشري وتنميته ويُؤكد ذلك الإستطلاع الذي أجري من قبل منظمة إستشارية في عام (٢٠٠٧م) حول إدارة الموهبة وكانت النتائج تشير الى ان هنالك أكثر من (٧٨%) من المبحوثين يؤكدون أهمية إدارة الموهبة ودورها الفاعل في ادارة وتنمية المورد البشري (العبادي، ٢٠١٢، ٣٧).

المبحث الثالث الجانب الميداني للبحث

أولاً: وصف وتشخيص أبعاد إدارة الموهبة وعناصر رأس المال البشري
يشير معطيات الجدول (٣) الى المؤشر الكلي للوسط الحسابي لأبعاد إدارة الموهبة حيث بلغ (٣,٠٠٥٥٦٣) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي (٣) الأمر الذي يفسر لنا قبول الفرضية الأولى للبحث التي تشير إلى إتضاح معالم أبعاد إدارة الموهبة في المنظمة المبحوثة.
كما وتشير معطيات الجدول (٣) أن المؤشر الكلي لعناصر تنمية رأس المال البشري قد بلغ (٣,٠٣٩٤٨) وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، مما يقودنا إلى قبول فرضية البحث الثانية التي تنص على أن هناك توجهاً إيجابياً لدى المبحوثين بشأن تنمية رأس المال البشري لديهم وذلك من خلال تحقق عناصره.

جدول (٣)

المؤشرات الكلية للأوساط الحسابية لمنفذي البحث

إختبار الفرضية الثانية		إختبار الفرضية الأولى	
الوسط الحسابي	عناصر تنمية رأس المال البشري	الوسط الحسابي	أبعاد إدارة الموهبة
2.9753	زيادة تحديات العمل	٢,٩١٤٨٢	جذب الموهبة
3.1111	إستمرارية تطوير المعايير	٣,٠٢٥٩٤	تطوير الموهبة
2.8889	التقييم العادل والموضوعي	٢,٩٨١٥	إدارة أداء الموهبة
3.0740	العمل الفرقي والجماعي	٣,٠٩٩٩٢	المحافظة على الموهبة
3.1481	الإدارة بالإستثناء		
3.03948	المؤشر الكلي	٣,٠٠٥٥٦٣	المؤشر الكلي

الجدول من اعداد الباحثان

ثانياً : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

١. تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري على المستوى الكلي
يُمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقيق الفرضية الثالثة ومفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد ادارة الموهبة وعناصر تنمية رأس المال البشري) ويعرض الجدول (٤) نتائج تحليل قيم الارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري، إذ توضح النتائج على المستوى الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بينهما يعكسها معامل الارتباط البالغ قيمته (٠,٧٤٩**) عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتائج إلى قوة علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة وقدرتها على تنمية عناصر رأس المال البشري في المنظمة المعنية، وبالتالي فإن أبعاد إدارة الموهبة تؤدي دوراً مهماً في تنمية رأس المال البشري، من خلال وضع معايير أداء فائقة المستوى

لمواردها البشرية عن طريق زج تلك الموارد في الدورات العلمية والتدريبية المكثفة وكذلك إجراء التقويمات العادلة والموضوعية بين الموارد البشرية بهدف إبراز المنافسة بينهم والتي تؤدي إلى تشجيع العمل بإسلوب الفرق والجماعات في أداء المهمات البسيطة والمعقدة وتثير الحماسة في إجراء المناقشات الجماعية، وتعمل المنظمة بكل جهدها على تقليل الصراعات والخلافات اليومية في العمل وتركزها على إستثناءات العمل والتدقيق في الأمور التفصيلية نحو تجاوز السلبيات في مواضيع العمل من خلال الإستعانة بالخبراء الخارجيين وحتى العاملين لتشخيص هذه السلبيات التي تكثر في مواقع العمل.

الجدول (٤)

نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري على المستوى الكلي

أبعاد إدارة الموهبة	البعد المستقل البعد المعتمد
**0.749	رأس المال البشري

**P≤0.05

N=54

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

٢. علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري

تدل مؤشرات الجدول (٥) إلى وجود علاقات ارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة والمتمثلة بـ(جذب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة، المحافظة على الموهبة) ورأس المال البشري. ويتضح من المؤشر الجزئي إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وكل من جذب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة، المحافظة على الموهبة إذ تراوحت قيم الارتباط بين (٠,٤١١-٠,٨٠٣) عند مستوى معنوية (0.0٥) وبالتالي فان هذه النتائج تشير إلى قبول علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري.

الجدول (٥)

علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري

أبعاد إدارة الموهبة				المتغير المستقل المتغير المعتمد
المحافظة على الموهبة	إدارة أداء الموهبة	تطوير الموهبة	جذب الموهبة	
**٠,٧٣١	**٠,٨٠٣	**٠,٧٥٩	**٠,٤١١	رأس المال البشري

**P≤0.05

N=54

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

وبالنتيجة فإن تنمية رأس المال البشري في المنظمة المعنية بالدراسة يتطلب من المدراء توظيف المواهب كافة من خلال جذب الموهبة، وتطوير الموهبة، وإدارة أداء الموهبة، والمحافظة على الموهبة، ليعزز رأس المال البشري من خلال قدرته على تشجيع العمل بإسلوب الفرق والجماعات في أداء المهمات البسيطة والمعقدة مما يساعد على تقليل الصراعات والخلافات اليومية في العمل بما تسهم في تجاوز سلبيات مواضيع العمل من خلال الإستعانة بالخبراء الخارجيين وهذا ما يعزز رأس المال البشري في المنظمة المعنية.

وبناءً على المؤشرات الإحصائية الواردة في الجداول (٤-٥) يتضح لنا قبول فرضية الدراسة الثالثة التي مفادها (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري).

ثالثاً: تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة

يستكمل هذا المبحث مهمة إختبار مدى سريان مخطط الدراسة الإفتراضي عبر توضيح وتحديد التأثير بين أبعاد الدراسة، فضلاً عن التأكد من معنوياتها عبر التحقق من مدى صحة الفرضية الرابعة والتي تشير إلى (وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري) وستعرض نتائج الإختبار على النحو الآتي:

١. تأثير أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري على المستوى الكلي

يمثل مضمون هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة الرابعة والتي تشير إلى أن هناك تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري، إذ يتضح من الجدول (٦) وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٦٦,٣٤٨) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (٥٢,١) وبلغ معامل التحديد (R^2 Square) للنموذج العام (٠,٥٦١) من رأس المال البشري تفسره أبعاد إدارة الموهبة الموجود في المنظمة المعنية وتعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (β_1) الذي يدل على أن (٠,٦٠٠) من رأس المال البشري الموجود في المنظمة المعنية هو نتيجة تغير وحدة واحدة من أبعاد إدارة الموهبة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٨,١٤٥).

الجدول (٦)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد إدارة الموهبة في رأس المال البشري على المستوى الكلي

P-Value	F	R^2	أبعاد إدارة الموهبة		البعد المستقل
	المحسوبة		β_1	β_0	البعد المعتمد
٠,٠٠٠	*٦٦,٣٤٨	٠,٥٦١	٠,٦٠٠	٠,٦٦٠	رأس المال البشري

			*(٨,١٤٥)	*(٢,١٧٦)	
--	--	--	----------	----------	--

N=54 D.F=(52.1) *P≤0.05

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

١. تأثير كل بعد من أبعاد إدارة الموهبة في رأس المال البشري
أ. تأثير جذب الموهبة في رأس المال البشري

يشير الجدول (٧) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لجذب الموهبة في رأس المال البشري، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٠,٥٧٥) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (٥٢,١) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (٠,١٦٩) من رأس المال البشري يفسره جذب الموهبة في المنظمة المعنية، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (β_1) الذي يدل على أن (٠,١٣٢) من رأس المال البشري في المنظمة المعنية هو نتيجة تغير وحدة واحدة من جذب الموهبة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٣,٢٥٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

الجدول (٧)

تأثير جذب الموهبة في رأس المال البشري

P-Value	F	R^2	جذب الموهبة		البعد المستقل
	المحسوبة		β_1	β_0	البعد المعتمد
٠,٠٠٢	*١٠,٥٧٥	٠,١٦٩	٠,١٣٢	٢,١١٩	رأس المال البشري
			*(٣,٢٥٢)	*(٦,٩٥٢)	

N=54 D.F=(52.1) *P≤0.05

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

ب. تأثير تطوير الموهبة في رأس المال البشري

يعرض الجدول (٨) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لتطوير الموهبة في رأس المال البشري، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧٠,٤٦٤) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (٥٢,١) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (٠,٥٧٥) من رأس المال البشري يفسره متغير التطوير في المنظمة المعنية، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (β_1) الذي يدل على أن (٠,٦٦٢) من رأس المال البشري في المنظمة المعنية هو نتيجة تغير وحدة واحدة من التطوير ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٨,٣٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

الجدول (٨)
تأثير تطوير الموهبة في رأس المال البشري

P-Value	F	R ²	تطوير الموهبة		البعد المستقل البعد المعتمد
	المحسوبة		$\beta 1$	$\beta 0$	
٠,٠٠٠	*٧٠,٤٦٤	٠,٥٧٥	٠,٦٦٢	١,٠٣٦	رأس المال البشري
			*(٨,٣٩٤)	*(٤,١١٤)	

N=54 D.F=(52.1) *P≤0.05

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

ت. تأثير إدارة أداء الموهبة في رأس المال البشري

يوضح الجدول (٩) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لإدارة أداء الموهبة في رأس المال البشري، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٩٤,٣١٦) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (٥٢,١) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (٠,٦٤٥) من رأس المال البشري يفسره إدارة أداء الموهبة في المنظمة المعنوية، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار ($\beta 1$) الذي يدل على أن (٠,٨٠٠) من رأس المال البشري في المنظمة المعنوية هو نتيجة تغير وحدة واحدة من إدارة أداء الموهبة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٩,٧١٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

الجدول (٩)
تأثير إدارة أداء الموهبة في رأس المال البشري

P-Value	F	R ²	إدارة أداء الموهبة		البعد المستقل البعد المعتمد
	المحسوبة		$\beta 1$	$\beta 0$	
٠,٠٠٠	*٩٤,٣١٦	٠,٦٤٥	٠,٨٠٠	٠,٦٥٤	رأس المال البشري
			*(٩,٧١٢)	*(٢,٥٥٠)	

N=54 D.F=(52.1) *P≤0.05

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

ب. تأثير المحافظة على الموهبة في رأس المال البشري

يشير الجدول (١٠) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للمحافظة على الموهبة في رأس المال البشري، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٥٩,٦٤١) ضمن مستوى

معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (٥٢,١) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (٠,٥٣٤) من رأس المال البشري تقسره المحافظة على الموهبة في المنظمة المعنية، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (β_1) الذي يدل على أن (٠,٦٨٢) من رأس المال البشري في المنظمة المعنية هو نتيجة تغير وحدة واحدة من المحافظة على الموهبة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٧,٧٢٣) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

الجدول (١٠)
تأثير المحافظة على الموهبة في رأس المال البشري

P-Value	F	R^2	المحافظة على الموهبة		البعد المستقل
	المحسوبة		β_1	β_0	البعد المعتمد
٠,٠٠٠	*٥٩,٦٤١	٠,٥٣٤	٠,٦٨٢	١,٠٧٣	رأس المال البشري
			*(٧,٧٢٣)	*(٤,٠٠٢)	

N=54 D.F=(52.1) *P≤0.05

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

ومن خلال نتائج تأثير كل بعد من أبعاد إدارة الموهبة في رأس المال البشري نجد أن إدارة الموهبة مثلت أعلى مساهمة في تفسير رأس المال البشري إذ بلغت نسبتها (٠,٦٤٥) على حين نجد أن تطوير الموهبة ساهم في (٠,٥٧٥) وكذلك فإن المحافظة على الموهبة قد ساهمت بنسبة (٠,٥٣٤) إما جذب الموهبة فقد ساهم بنسبة (٠,١٦٩) لذا فإن مثل هذه المؤشرات تعطي إنطباعاً واضحاً لدى الباحثان، بأن إدارة أداء الموهبة وتطويرها يمارسان أدواراً تأثيرية في رأس المال البشري وهذا يؤشر لنا قبول فرضية البحث الرابعة التي مفادها (وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري) وقد برز ذلك لأن نظام إدارة الأداء هو أمر مركزي (جوهرى) وإن تحسين ثقافة المنظمة وأنظمتها وعملياتها من أجل وضع أهداف الأداء داخل المنظمة المعنية الأمر الذي يترتب عليه تطوير موارد تلك المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. بروز بعد تطوير الموهبة في المنظمة المبحوثة بدرجة جيدة ومرضية وهذا ما أقرته إجابات المبحوثين في تلك المنظمة، الأمر الذي يُفسر لنا بأن المنظمة تركز على الموهبة والتعلم بوصفها الأهم في عصر المعرفة وكذلك تركيزها أيضاً على التطوير والتدريب مدى الحياة

- ذلك، لأن عملية التطوير تقود إلى ظهور مواهب إستراتيجية مؤثرة في عمل المنظمة إذ يجب أن نعتد على عمليتي التطوير والتدريب الذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة.
٢. توافر عناصر رأس المال البشري على المدى المدروس في المنظمة المبحوثة رغم وجود حالة من التباين النسبي في وجود تلك العناصر وقد حظى عنصر إستمرارية تطوير المعايير بالاتفاق الأعظم بين المبحوثين ويأتي عنصر العمل الفرقي والجماعي أقل منه نسبة ويأتي بعده عنصر الإدارة بالإستثناء قياساً بالعناصر الأخرى.
٣. وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري وهذا ما أشرته الفرضية الثالثة والذي يؤكد على أن أبعاد إدارة الموهبة تؤدي دوراً مهماً في تعزيز رأس المال البشري .
٤. أشرت نتائج إختبار الفرضية الرابعة إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري وهذا يؤشر قوة العلاقة بين المتغيرين ولأسيما إدارة أداء الموهبة كونه نظاماً يقيس أداء العاملين ويضاهي فيما بين التعويض المناسب لهم عن مخرجات الأعمال والقيم والسلوكيات.

ثانياً:التوصيات

١. زيادة الإهتمام برأس المال البشري وإدارته كما يدار الموجود النقدي لكونه مصدراً مهماً للمنظمات المعاصرة وهذا يدعو المنظمات للتفتيش عن القدرات المعطلة فيها وتحريكها (تنشيط عناصر رأس المال البشري) لتكون فاعلة.
٢. على المنظمات الحفاظ على الموارد البشرية لديها خاصة المبدعة منها من خلال توفير جو العمل المناسب ومنحهم حوافز مجزية تمكنهم من التفرغ التام لعملهم وبالتالي زيادة إنجازهم وعطائهم.
٣. التركيز على أهمية العمل الجماعي وخلق مناخ تنظيمي يربط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة مع وضع أنظمة عادلة لتحفيز العاملين من حيث المكافآت والإجور والترقيات وحوافز العمل.
٤. إن المنافسة وشحة توفر الموظفين الموهوبين بشكل عالمي قد جعل من مسألة المحافظة على مثل هؤلاء الموظفين الموهوبين من الأولويات الرئيسة للمنظمات ومن أجل الإحتفاظ بأفضل الموهبة بأي مكان بالعالم يجب أن تكون المنظمة ذات علاقة توظيف إيجابية.
٥. ضرورة الأخذ بالمفرزات الفعلية لرأس المال البشري في المنظمة المبحوثة وبما يؤمن إمكانية التوظيف الفاعل للعناصر المعبرة عنه والمجسدة لضرورة تنميته.

٦. الأخذ بفكرة التوظيف الأفضل لأبعاد إدارة الموهبة وعدها منطلقات تجاه تنمية رأس المال البشري إنطلاقاً من أن أبعاد إدارة الموهبة تسهم بشكل حي في ديمومة عناصر رأس المال البشري.
- المصادر العربية
- أولاً. الكتب
١. بلوط، حسن إبراهيم (٢٠٠٢) إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت - لبنان.
 ٢. جوهانسون وروبرتسون (١٩٧٢) معجم مصطلحات الإدارة إنجليزي - عربي ، ترجمة: نبيه غطاس ، مكتبة لبنان ، بيروت.
 ٣. درة، عبدالباري إبراهيم. الصباغ، زهير نعيم (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، منحنى نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
 ٤. درة، عبدالباري إبراهيم. الصباغ، زهير نعيم (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، منحنى نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان - الأردن.
 ٥. العلي، عبد الستار. قنديلجي، عامر. العمري، غسان (٢٠١٢) المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثالثة ، عمان - الأردن.
 ٦. العنزي، سعد علي. صالح، أحمد علي (٢٠٠٩) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان - الأردن.
 ٧. ماثيس، روبيرت. جاكسون، جوهن (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية ، ترجمة: محمود فتوح ، دار شعاع للنشر والعلوم ، الطبعة الأولى ، سورية - حلب.
 ٨. ماهر، أحمد (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة.
 ٩. ماهر، أحمد (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
 ١٠. النشار، السيد السيد (٢٠١٢) أساسيات إدارة المعرفة ، دار الثقافة العلمية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية - مصر.
 ١١. الهيتي ، خالد عبد الرحيم، (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، الطبعة الاولى ، عمان. ثانياً. البحوث والدراسات
 ١. الركابي، عبد ضمّد (١٩٨١) الإستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في إستراتيجية التصنيع الخليجية ، مجلة الإقتصاد.
 ٢. العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٠) إدارة الموهبة في منظمات الأعمال ، رؤى ونماذج مقترحة ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، العراق.
 ٣. العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٢) إدارة الموهبة في منظمات الأعمال ، رؤى ونماذج مقترحة ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، العراق.

٤. العزاوي، غانم أرزوقي (٢٠١٣) استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري ، دراسة إستطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد ٩ ، العدد ٢٨ ، العراق.
 ٥. العنزي، سعد علي حمود. والعطوي، عامر علي حسين. والعبادي، علي رزاق جواد (٢٠١١) أنظمة الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، عدد ٨٩ ، السنة الرابعة والثلاثون ، العراق.
 ٦. الفتلاوي، علي عبدالحسن عباس (٢٠١١) دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء ، المجلد ٧ ، العدد ٣٠ ، العراق.
 ٧. يوسف، مسعداوي (٢٠١٥) دور الإستثمار في تنمية رأس المال البشري - دراسة تقييمية لحالة الجزائر ، مجلة الإقتصاد الجديد ، جامعة سعد دحلب البليدة ، المجلد ١ ، العدد ١٢.
- ثالثا. الرسائل والأطاريح الجامعية
١. حسن، سمر مرعي (٢٠١٢) أبعاد رأس المال البشري الإستراتيجي ، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل وهيئة التعليم التقني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق.
 ٢. حسين، سعد مهدي (٢٠٠٧) أثر رأس المال البشري الإستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات ، دراسة إستطلاعية مقارنة ، إطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق.
 ٣. صبح، أحلام عبدالحافظ (٢٠١٣) دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة _ فلسطين.
 ٤. صيام، عزيزة عبدالرحمن عبدالله (٢٠١٣) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا ، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة _ فلسطين.
 ٥. العامري، فراس محمد إسماعيل (٢٠١٠) الموائمة بين عوامل النجاح الإستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة ، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.
 ٦. عبودي، صفاء أدریس (٢٠١٣) المتطلبات التنظيمية والسلوكية لإقامة منظمات الأداء العالي ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق ، إطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق.
 ٧. الكرعاوي، محمد ثابت فرعون (٢٠١٠) البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات ، دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة ، العراق.

٨. الموسوي، محمد هاشم محمود (٢٠١٢) واقع رأس المال البشري في القطاع الصحي ، أنموذج أطباء التخدير في المستشفيات الحكومية العراقية ، بحث دبلوم عالي غير منشور ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

٩. النجار، شهناز فاضل أحمد (٢٠٠٦) رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي ، دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق.

رابعاً. المؤتمرات

١. أبو نيان، إبراهيم بن سعد (٢٠٠٦) الإستشارة والعمل الجماعي ، المفاهيم والخصائص والمعوقات ، ورقة عمل ، المؤتمر العربي التاسع ، جامعة الملك سعود.

٢. السيد كردي، أحمد (٢٠١١) الإدارة بالإستثناء ، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري ، www.ahmedkordy.blogspot.com

المصادر الأجنبية

A. Books

1. Armstrong, M., (2009); ((Strategic Human Resource Management : A guide to action)), 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
2. Storey, J., (2007); ((Human Resource Management: A Critical Text)) 3rd ed., Thomson Learning, London.
3. Sullivan, P, (2001); ((Value – Driven Intellectual Capital : How to Cohvert Intangible Corporate Assets in to Market Value)), Wiley, New York.

B. Journals

1. Bueno, C. & Sanchez, S., (2003); ((Knowledge Management in the Emersing Strategic Business Process : Information, Complexit, and Imagingnation)), Journal of Knowledge Management, Vol.7. No.2.
2. Heinen, J.S., & O'Neill, C., (2004); ((Managing Talent to Maximize Performance)) Employment Relation Today, 31, 67-82.
3. Uren. L. & Samuel. J., (2007); From talent compliance to talent commitment, Strategic HR Review, Mar/Apr; 6, 3; p.32.

C. Thesis

1. Li, F., (2008); ((Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory)), Unpublished thesis, Baltic Business School

D. Internet

1. Heemsbergens, Bastiaan, (2000); Winning The for Talent, www.gallup.com.
2. Mange future Business, (MFB) report (2007); ((Talent Management: How to Succeed in the, war for Talent)), Issue 7-september. www.mfbresultants.com.