



مستوى الاهتمام والتطبيق لنظام ادارة الموهاب: دراسة حالة

لأراء عينة من الكليات الأهلية

م.م. هديل سعدون معارج

المستخلص

لم تعد بيئه الأعمال العالمية الحديثة ثابتة تحدث فيها التغيرات بسرعة و تتطلب اهتماماً وثيقاً مدفوعاً بتحولات أساسية مختلفة. مع ذلك يبدو أن العديد من المنظمات تسأل نفسها بشكل متكرر عما إذا كانت لديها الموهبة المناسبة حتى تتماشى مع ما يتطلبه المستقبل لمنظماته (Armstrong, 2006:389) ومن هنا برزت فكرة البحث الرئيسية في محاولة دراسة الى دراسة وتحليل لواقع ادارة الموهبة ، جرى صياغة مجموعة من الأهداف منها الكشف عن طبيعة ادارة الموهبة في حال وجودها لدى العينة المبحوثة، ومدى تفعيل ممارسات و نظام ادارة الموهبة في بعض من الكليات الأهلية، ويعود سبب اختيار الكليات الأهلية كميدان للتطبيق كونها تمثل احدى منظمات الاعمال التي تتنافس فيما بينها للحصول على واستقطاب افضل الموهاب الاكاديمية من حملة الالقاب العلمية والشهادات الجامعية العليا والذي يسهم الاستثمار في موهابهم وقرارتهم بتحقيق نتائج مثمرة تعود بالنفع عليها، تم الاعتماد على الإستبانة كاداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وزوّدت على عينة قوامها (200) فرداً، وتم تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي الظاهر (spss) ، وتجسدت الاهمية في ان المؤسسات على اختلاف انواعها وفي الوقت الحالى لا يمكنها تجاهل أهمية إدارة الموهاب التي تضمن امتلاك الموهبة المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف العمل. اما ابرز ماتم التوصل اليه بشكل عام هناك طلب متزايد على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم وتشير التوقعات الاقتصادية الى زيادة أخرى في الطلب العالمي ،في الوقت الذي تحدث فيه مثل هذه الاتجاهات فإن مشاكل الاحتفاظ وعدم رضا الموظفين التي تؤدي إلى نوايا ترك الوظائف هي قلق متزايد للادارة من ناحية أخرى . في حين نوصي بضرورة زيادة وتوسيع الاهتمام بأبعد البحث الحالى من خلال تنفيذ الفيادات والإدارة العليا والاساندة لبيان طبيعة الواقع الفعلى لها ومناقشة المعرفات التي تحول دون تفريذها لنظام ادارة الموهبة كما نوصي الكليات الأهلية ميدان التطبيق بالتركيز الاكثر فاعلية على جذب والاحتفاظ بالموهاب الأكاديمية وتعزيزها من خلال النظام المتكامل الذي تقوم بتعزيزه الادارة العليا لكون هؤلاء الموهاب هم الموظفون الذين يساعدون على تحسين رؤية رسالة الجامعات ، بالإضافة الى ان دور اعضاء هيئة التدريس له أهمية قصوى في تنضيج المهارات الناعمة، ولدورهم المؤثر في تطوير وتحديث المجتمعات، وزيادة النمو الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية : الموهبة ، ادارة الموهبة ، الموارد البشرية ، نظام ادارة الموهبة

Abstract

The modern global business environment is no longer static in which changes occur quickly and require close attention driven by various fundamental transformations. However, it seems that many organizations frequently ask themselves whether they have the right talent to be in line with what the future requires for their organizations (Armstrong, 2006: 389) hence the main research idea emerged in an attempt to study and analyze the reality of talent management., The reason for choosing the national colleges as a field of application is because they represent one of the business organizations that compete among themselves to obtain and attract the best academic talent from the holders of scientific titles and graduate university degrees, which contributes to the investment in their talents and abilities to achieve fruitful results that benefit them , was relied on the , It has importance in the institutions of different kinds and in the meantime she can't ignore the importance of talent management that ensure the possession of appropriate and timely to achieve business goals. In general ,there is a growing demand for faculty in educational institutions and the



economic outlook points to a further increase in global demand, while such trends occur, the retention problems and staff dissatisfaction that lead to intentions to leave jobs are a growing concern for management on the other hand . While we recommend the need to increase and expand attention to the dimensions of current research by educating leaders, senior management and professors to demonstrate the nature of the actual reality of it and discuss the obstacles to its implementation of the talent management system .We also recommend the most effective focus on attracting and retaining academic talent through the integrated system activated by the senior management, because these talents are the employees who help to embody the vision and mission of universities , in addition to the role of faculty members is of paramount importance in maturing soft skills, and their influential role in developing and modernizing societies.

Keywords: talent , talent management,human resources, talent management system

المقدمة

في القرن الواحد والعشرين توسيع وظيفة قسم الموارد البشرية لتشمل على مفهوم جديد يدعى " إدارة المواهب " والذي يفترض أن تقوم المنظمة بخلق القيمة عن طريق تعدد المواهب. اذ حظي موضوع المواهب في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد لكونها من المفاهيم المعاصرة التي تعزز المكانة التنافسية والريادية . من جانب اخر فإن إدارة المواهب هي استراتيجية أعمال تأمل المنظمات أن تتمكنها من الاحتفاظ بأعلى الموظفين الموهوبين والمهرة ، و على هذا الأساس فان اللجوء إلى العقل البشري الخارق أو العاقدة ، هو من أفضل الحلول وأهم المداخل الاستراتيجية التي توفر للمؤسسة الافكار الابداعية المتقدمة كلما ظهر جيل جديد من المنتجات ، وبذلك تضمن البقاء والتطور المستمر.

يتطلب المشهد التجاري المتغير اليوم أن تقوم الموارد البشرية بموازنة عملياتها وممارساتها واستراتيجياتها مع أهداف العمل ولا يمكن تلبية هذا الطلب إلا من خلال حل شامل يغير بفعالية مواهب المنظمة ودورها حياة إدارة رأس المال البشري (Human Capital Management) بأكملها معًا لذا فإن اقتراح إطار إدارة المواهب المتكامل سيوفر لها النجاح من خلال وضع رؤية شاملة للمواهب وشكلًا موحدًا يكون الداعم لاتخاذ القرارات المهمة.

تتعلق إحدى أهم القضايا في إدارة المواهب بنظرية الأجيال، كونها ترتبط ارتباطاً مباشراً بجذب المواهب والاحتفاظ بها. ففي دراسة أجراها (Van Zyl,et al.2017) اوضح فيها ان على المديرين وممارسي الموارد البشرية ان يأخذوا بعين الاعتبار احتياجات وفضائل الأجيال المختلفة فيما يتعلق بمراحل حياتهم المهنية لكونها تختلف من جيل إلى آخر. وهذا يعني أنه إذا تمكنت المنظمات من فهم احتياجات وفضائل كل جيل ، فإنها ستكون قادرة على تطوير استراتيجيات إدارة المواهب بشكل مباشر لجذب كل مجموعة محددة والاحتفاظ بها. وايضا من بين توصيات (Van Zyl ,et al. 2017) للمديرين وممارسي الموارد البشرية أنهم بحاجة إلى أن يكونوا على دراية بما يلي :

(أ) المراحل المهنية المبكرة: في هذه المرحلة يشدد فيها على ضرورة الاستثمار أكثر في مدخلات التعلم المنظمة لدعم التطوير والنمو المتخصصين، و يجب تصميم العمل وتنظيمه بطريقة تتيح التفاعل المكثف من خلال العمل بشكل فرق مع السماح بالاستخدام المكثف للتكنولوجيا الجديدة.

(ب) مرحلة منتصف الحياة المهنية: في هذه المرحلة يحتاج المديرون إلى توفير تدخلات قيادية مناسبة تركز على التطوير التفزيدي والإدارة العليا وأنشطة تطوير القيادة التي تهدف إلى تمكين تحفيظ التعاقب الوظيفي ، وتحتاج المنظمات أيضاً إلى توفير وظائف هادفة وذات مغزى.

(ت) المرحلة المهنية المتأخرة: في هذه المرحلة يحتاج المديرون إلى تقديم المشورة لمساعدة هؤلاء الموظفين الذين هم الآن في المراحل المتأخرة من حياتهم المهنية ، حتى يتمكنا من الاستعداد بشكل أفضل للتقاعد،اذ يجب تقليل عبء العمل والمشاركة في المشاريع وحتى ساعات العمل.

لذا تشير أدبيات (SHRM) إلى أن المنظمات يجب أن تستثمر بشكل مناسب في الموارد النادرة سواء الأفراد أو الوظائف التي يتوقعون منها أكبر عائد ، الامر الذي يختلف عن نهج كبار السن الذي افترض ببساطة أن أهمية الفرد أو الوظيفة مرتبطة بموقعها في المخطط التنظيمي. أما المناهج الحصرية فقد أصبحت تهيمن بشكل متزايد على الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الموهبة ، كما ينعكس في الاهتمام المتزايد بتمايز القوى العاملة ، فكرة تمكين القوى العاملة أو التجزئة هو تطور نظري رئيسي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Cappelli, Keller, 2014:307-308).

تضمن البحث الحالي دراسة وتحليل نظام ادارة الموهبة بأبعاده الرئيسية (تحفيظ القوى العاملة ، المكافآت والتوعيضات ، تحفيظ التعاقب الوظيفي ، التوظيف والاختيار ، ادارة الاداء ، التدريب والتطوير ، الاحتفاظ بالموهوبين) واستناداً لذلك فقد تم هيكلة البحث ضمن أربعة مباحث ، خُصص الأول منها



لمنهجية البحث اذ تم استعراض مشكلة البحث، وتم تناول اهمية البحث ، فضلاً عن تناول اهداف البحث. كذلك تم استعراض فرضيات البحث و مقياس البحث وكذلك تم تناول مجتمع البحث والعينة ، واحتبار الصدق والثبات. في حين گرس المبحث الثاني للتأطير النظري من حيث التعرف على مفهوم ادارة الموهبة ، اهميتها ، مصفوفة الموهبة ، الاذوار ومدى تميزها عن ادارة الموارد البشرية واخيرا نظام او ممارسات ادارة الموهبة ، في حين انصرف المبحث الثالث للجانب العملي من خلال عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها، اما المبحث الرابع فقد تخصص بالاستنتاجات والتوصيات . واخيرا تكمل البحث بالمصادر والمراجع العلمية التي تم الرجوع اليها والاستشهاد بها في هذا البحث .

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

يوجد اهتمام متزايد في مؤسسات التعليم العالي بالمستقبل المنظور بشأن توفير الباحثين والأكاديميين. هذا لأن الجيل الحالي يصلون الآن إلى سن التقاعد مما يشير إلى أن المزيد من الموظفين سيتركون العمل أكثر من أولئك الذين يدخلون القطاع. تؤكد (HESA, 2014) أن فجوات المواهب في التعليم العالي تتضخم من نقص الكوادر الأكاديمية المدربة وذات الخبرة لسد التغيرات التي خلفها الجيل المتقاعد. لا يحظى نظام إدارة المواهب بالاهتمام الكافي كما يتضح من عدم وجود أرقام عالية من الباحثين والأكاديميين الشباب الذين يدخلون قطاع التعليم العالي. يبدو أن الجامعات لاتعي بما يكفي بأهمية مجال إدارة المواهب بشكل أكثر تحديداً لاكتساب واستبقاء جيل المستقبل من الأكاديميين، وهذا يؤثر على قدرة مؤسسات التعليم العالي على الوفاء بالتزاماتها من أجل سد التغيرات التي خلفها الجيل المتقاعد وحذب المواهب ذات الإمكانيات العالية، كما ان هناك حاجة لفهم العناصر المختلفة التي تشكل نظام إدارة المواهب. وفي ضوء مشكلة البحث لابد من اثارة تساؤل البحث الرئيس: (ما مستوى الاهتمام بنظام ادارة الموهبة في المنظمات المبحوثة)

ثانياً : أهمية البحث

تنعكس أهمية البحث الحالي من قدرته على تطوير واقتراح نموذج إطار لإدارة المواهب في حل مشاكل قطاع التعليم العالي، ايضاً ترکيز هذا البحث على إدخال استراتيجيات مختلفة لإدارة المواهب بشكل أفضل في الجامعات. وهذه الاستراتيجيات في شكل توصيات هي حلول لاكتساب المواهب والاحتفاظ بها بشكل أفضل في قطاع التعليم العالي لقليل فجوات المواهب والتحديات التي تواجهها. بالمقابل يمكن لهذه الاستراتيجيات التي تعد بمثابة نتائج وجدب المواهب ذات الإرشادات لممارسي الموارد البشرية ومختلف المديرين حول كيفية جذب المواهب والاحتفاظ بها بشكل أفضل بكفاءة وفعالية.

ثالثاً : اهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:-

- ادراف وفهم واسع لظاهرة إدارة المواهب، وعلى وجه التحديد نظام ادارة المواهب فيما يتعلق باكتساب المواهب والاحتفاظ بها في الكليات الأهلية العراقية .
- تطوير واقتراح نموذج متكامل لإدارة المواهب .
- التعرف على درجة تطبيق المنظمات المبحوثة لنظام ادارة الموهبة ، من خلال تشخيص واقعها و أهميتها النسبية .

رابعاً : فرضيات البحث

يبني البحث على فرضيتين رئيسيتين مفادها:-

الفرضية الرئيسية الاولى : يحظى نظام ادارة الموهبة بالاهتمام الكافي لدى عينة البحث بأبعاده : تخطيط القرى العاملة ، المكافآت والتعويضات ، تخطيط التعاقب ، الاستقطاب والاختيار ، ادارة الاداء، التدريب والتطوير ، الاحتفاظ بالمواهب .
الفرضية الرئيسية الثانية : مدى امكانية تطبيق نظام متكامل لإدارة الموهبة الاكاديمية بأبعاده : تخطيط الموهبة ، المكافآت والتعويضات ، تخطيط التعاقب ، الاستقطاب والاختيار ، ادارة الاداء، التدريب والتطوير ، الاحتفاظ بالمواهب .

خامساً : مجتمع وعينة البحث

اقصرت الدراسة البحثية على بعض من الكليات الأهلية المتمثلة بـ (كلية التراث الجامعية ، كلية المأمون الجامعية ، كلية الرافدين الجامعية ، كلية أشور الجامعية) كعينة مختارة ضمن مؤسسات التعليم العالي ، تألفت من 200 مستجيب ، اشتملت على معاوني عمداء الكليات ورؤساء الاقسام وتدريسيين ، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، كما واستخدم البحث منهج دراسة الحاله. وتم استخدام الاستبيان كاداة لجمع البيانات ، وفي الجدول ادناه عرض لخصائص مجتمع البحث والمتمثلة بـ : " النوع البشري ، الفئة العمرية ، اللقب العلمي ، الشهادة ، وسنوات الخدمة "

البيانات	الفئة	العدد
حسب النوع البشري	ذكور	135
	إناث	65



35	25 سنة فأقل	حسب الفئة العمرية
83	40-26	
48	55-41	
34	56 سنة فأكثر	
34	استاذ	حسب اللقب العلمي
65	استاذ مساعد	
28	مدرس	
73	مدرس مساعد	
7	معاون عميد	حسب العنوان الوظيفي
38	رئيس قسم	
163	تدريسي	
95	ماجستير	
105	دكتوراه	حسب الشهادة
73	5 فمادون	
89	10-6	
23	20-11	
15	21 سنة فأكثر	حسب سنوات الخدمة
200		
		المجموع الكلي

سادساً : اختبار صدق وثبات الاستبابة الصدق : تم اخضاع الاستبابة لاختبارات الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، للتأكد من قدرتها على قياس المتغيرات التي تحاول الباحثة دراستها، وقد قامت الباحثة بعرض الاستبابة على عدد من المحكمين في مجالات (ادارة الاعمال، والاحصاء) وتم اعادة صياغة اغلب فقراتها واختصار العديد منها، وبعد اجراء التحليل الاحصائي للتعرف على نسبة الاتفاق التي حققتها الاستبابة بلغت (93%)، وهي نسبة ممتازة وتؤكد قدرتها، على مساعدة الباحثة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها. اما صدق المحتوى الذي يعكس وضوح فقرات الاستبابة، و بما ان الصدق والثبات متلازمان، فيمكن استخدام

$$\text{المعادلة الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

الثبات : احدى المقاييس التي تستخدم للتعرف على موثوقية الاستبابة، وهناك نوعين من الثبات: الثبات الداخلي الذي يعكس درجة التنساق بين فقرات الاستبابة مع بعضها البعض، وقد استعمل معامل (كروباخ الفا Cronbach's alpha) للاتساق الداخلي، والذي يعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ، وقد حققت قيمةً عاليةً لابعد البحث وبذلك تعد كافية لاعتماد الاستبابة كأداة للبحث، وقد جاءت نتائج تحليل المتغيرات كما بالجدول ادناه .

الجدول (1) نتائج اختبارات الثبات وصدق المحتوى

الصدق (جذر الثبات)	قيمة كرونباخ الفا (الثبات)	المتغير	ت
0.94	0.89	تخطيط القوى العاملة	1
0.96	0.93	المكافأة والتعويضات	2
0.94	0.88	تخطيط التعاقب الوظيفي	3
0.93	0.87	التوظيف والاختيار	4
0.95	0.91	ادارة الاداء	5
0.93	0.86	التدريب والتطوير	6
0.95	0.91	الاحتفاظ بالموهبة	7
0.94	0.89	الاجمالي	



المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج التحليل.

سابعاً : مقياس البحث يمكن تمثيل المقياس بالجدول ادناه ..
الجدول (2) بناء مقياس البحث

المقياس	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	الأبعاد	ت
(Buthelezi, 2010; Chikumbi, 2011)	5-4-3-2-1	5	تخطيط القوى العاملة	1
	10-9-8-7-6	5	المكافآت والتعويضات	2
	15-14-13-12-11	5	تخطيط التعاقب الوظيفي	3
	20-19-18-17-16	5	التوظيف والاختيار	4
	25-24-23-22-21	5	ادارة الاداء	5
	30-9-282-27-26	5	التدريب والتطوير	6
	35-34-33-32-31	5	الاحتفاظ بالموهبة	7

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً : مفهوم ادارة الموهبة

كانت الكلمة المستخدمة في اللغة الإنجليزية القديمة لمصطلح "Talente" هي "Talent" وكانت قيد الاستخدام حتى عام 1149 م ، ولها قاعدتها الأصلية في اللاتينية ، "Talentum" تعود جذور "Talentum" إلى اللغة اليونانية "τάλαντον" talanton ، مما يعني التوازن أو الوحدة النقدية. كما استخدم البابليون والأشوريون نفس المصطلح لوصف وحدة نقدية بمبلغ كبير من المال (292 : 2013, Gallardo et al) تطورت الموهاب كمصطلح من كلمة تعني "الوزن" في اليونان القديمة وروما، إلى "النزعه أو القدرة الفطرية" التي يمتلكها شخص، في الدراسات التنظيمية ، يعتمد المنظور المعتمد لتحديد الموهاب على النهج الحصري (يقتضي النهج الحصري أنه لا يوجد سوى عدد قليل من الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون نجوماً في المؤسسة). (Ansar , Baloch , 2018: 216)

وفقاً لمعهد تشارترد لتطوير الموظفين (2006)، تشير كلمة "الموهبة" إلى مزيج معتقد من مهارات الموظفين والمعرفة والقدرة المعرفية والإمكانات والقيم وتفضيلات العمل (84: 2008, Cappelli) (ويشير مفهوم الموهبة استناداً لـ Beechler, Woodward, 2009: 9); (Michaels et al, 2001); (Cappelli, 2008:84); (Grobler, et 2008:156). al. إلى مجموعة مشفرة وراثياً من المهارات والقدرات والمعرفة والخبرات والقيم والذكاء والسلوك والشخصية والكفاءة والالتزام والمساهمة التي يتم جلبها لإضافتها نحو أهداف المنظمة " اما إدارة الموهاب في مفهوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بكونها " قدرة تنظيمية لتحديد الشخص المناسب للوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب ." (Hejase, et al 2016: 505). وسيتم سرد بعضاً من تعاريف ادارة الموهبة التي طرحتها العلماء والباحثين في هذا المجال كما في الجدول ادناه .

الجدول (3) مفاهيم إدارة الموهاب وفق تصورات الباحثين

المفهوم	المصدر
استخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة لضمان قدرة المنظمة على جذب الموهوبين الذين تحتاجهم الآن وفي المستقبل والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطويرهم.	(Armstrong, 2006:390)
مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في مؤسسة تم تصميمها وتنفيذها بهدف جذب الموهاب وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية.	(Silzer, Dowel, 2010:18)
أحد أوجه الابداع التي تظهر في رغبة الأفراد وقدراتهم على إنجاز الأعمال بطاقة عالية.	(Bothe, et al, 2011: 2)
جهد استراتيجي منظم من قبل المنظمة بهدف جذب الموظفين والمديرين ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم وتطويرهم وتحفيزهم.	(De Cieri .et al ,2012:25)



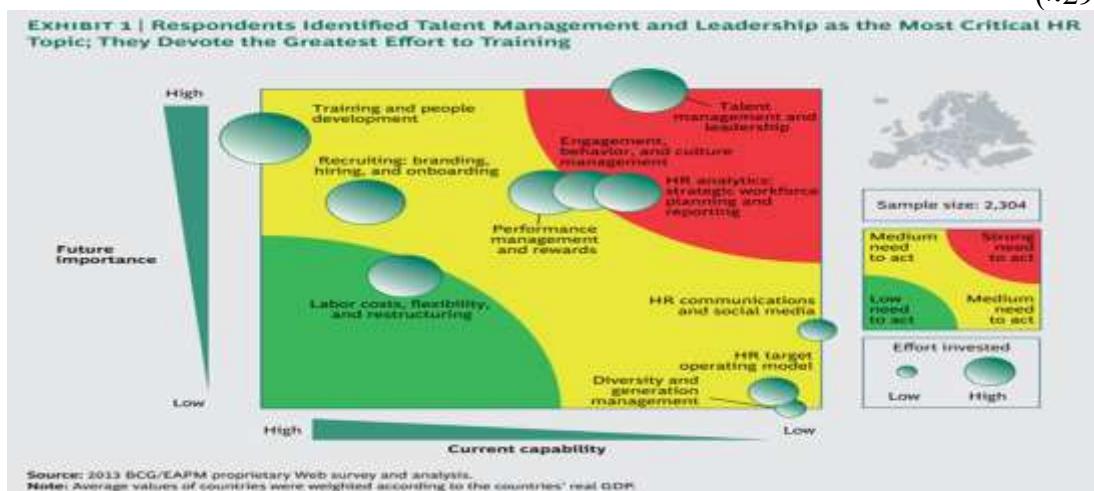
" مزيج مؤلف من العقل الاستراتيجي الحاد ، والقدرة على القيادة ، والنضج العاطفي ، ومهارات الاتصال ، والقدرة على جذب وإلهام الأشخاص الموهوبين الآخرين ، وقدرات ريادية ، ومهارات أساسية تتفاعل لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة ".

, Baloch , 2018 : 216)
(Ansar

ترى الباحثة بأن الموهبة "هي عبارة عن شخص يتمتع بقدرات فذة ويمتلك كفاءات استثنائية تتعامل مع كل طارى ومفاجئ ومتناز بالاستباقية هذه الكفاءات ذات أهمية استراتيجية للمنظمة ، يشكل غيابها حالة من الارباك وألازمات الفعلية بالنسبة للمنظمة لايمن السيطرة عليها " هذا من جانب ، ومن جانب اخر ترى بأن إدارة المواهب هي اتحاد وتفاعل حزمة من الأنشطة والوظائف والعمليات والاستراتيجيات المتكاملة المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة يتم تنفيذها بحرفية عالية وبما يحقق ميزة تنافسية مستدامة . واخيراً فإن الباحثة تتفق مع وجهة نظر خبير ادارة الموارد البشرية (Armstrong, 2006) في مفهومه عن ادارة الموهبة .

ثانياً : أهمية ادارة الموهبة

يمكن تفسير أهمية الموهبة تحت مفهوم "الحرب من أجل المواهب" ظهر هذا المفهوم بعد دراسة بحثية رائدة أجرتها شركة (McKinsey and Company) تشير الدراسة البحثية إلى ندرة الموظفين المؤهلين تأهيلًا عاليًا والموهوبين القادرين على تنفيذ الكفاءات الأساسية للمنظمة . في ضوء ذلك فإن سياق "الحرب من أجل المواهب" يستلزم وجود نقص في الموظفين الموهوبين والمنظمات في حالة حرب على هؤلاء الأفراد الموهوبين ، لجذبهم والاحتفاظ بهم . ينقام الوضع بسبب الاعتماد الكبير على الموظفين الموهوبين مما يجعل من الصعب جذب الموظفين والاحتفاظ بهم (Sutherland, 2005:18 and Jordaan, 2005:18 , ففي عرض تقديمي أجراه Gerry Davies في عام (2011) أشار إلى انخفاض في عدد الموهاب المؤهلة في بريطانيا لشغل المناصب المطلوبة بحيث وصل إلى 20% و الادارة العامة إلى 47% إلا أنه تبقى هناك مناصب حساسة تتطلب أفراد موهوبون، مؤهلون لشغلها. ايضاً في استطلاعات نشرت لـ Leadership Pulse Surveys من شركة PWC عام 2014 ، يرى الرؤساء التنفيذيون أن توافر المواهب والمهارات يمثل تهديداً رئيسياً للاقى النمو ، الأولوية القصوى للاحتفاظ بالموهبة تشكل (40٪ من مهام قادة الموارد البشرية) 54٪ من المنظمة لديها برنامج رسمي ومتتطور للذاكرة التجارية ، القدرة على إدارة المواهب من أهم فجوات المهارات لوظيفة الموارد البشرية (٪29)



مع الأخذ بنظر الاعتبار الارتفاع المستمر في معدل دوران الموظفين والتكاليف المالية المرتبطة به ، يشير إلى أن هذا قد أعطى مزيداً من الاهتمام لجانب الاحتفاظ بالموهاب . وهذا يوضح الأسباب التي تجعل المنظمات بحاجة إلى تضمين الاحتفاظ بالموظفيين في استراتيجية إدارة المواهب بأكملها (De Cieri. et al , 2008) لابد من القول بأن إدارة المواهب هي بناء مهم على مستوى الفرد والمنظمة ، وتركز إدارة المواهب في الغالب على تطوير المواهب من داخل المنظمة . ولقد تم بالفعل تسليط الضوء على أن نهج HC لإدارة المواهب يفضل تطوير الموظفين من الداخل . وبالتالي ، تعمل المنظمات تحت نموذج HC الذي غالباً ما تفضل التوظيف الداخلي على التوظيف الخارجي . هذا لأن المنظمة استثمرت موارد قيمة في تطوير الموظف ، مما يتيح لهم الوصول إلى الإمكانيات الكاملة ، ومع ذلك ، لا يمكن شغل جميع



الأدوار داخلياً وهو أمر حيوي أن الشركات لديها استراتيجية قائمة لتوظيف المواهب القادمة التي تتناسب مع استراتيجية المنظمة (CIPT, 2017: 26)

ثالثاً : إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية : الأدوار وأوجه الفرق

يعتقد العديد من الباحثين أن إدارة المواهب هي مجرد إعادة تسمية لإدارة الموارد البشرية. بينما قمنا بتحليل أن لديها مناج أكثر تحديداً تجاه المواهب (الإمكانات العالية والأداء العالي). يقع نهج إدارة المواهب ضمن حدود إدارة الموارد البشرية، ويستند إلى نظريات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (Ganaie , Haque, 2017:2:2) توسيع دور الموارد البشرية على مر السنين بشكل كبير فالمتخصصين في الموارد البشرية لم يعودوا يركزون ببساطة على احتياجات مؤسساتهم اليومية كالمعاملات والمزايا والتعويضات والتوظيف ، وإنما شملت مجموعة واسعة من المبادرات التنظيمية مثل تدريب وتنمية الموظفين والتنوع والإنصاف في مكان العمل والتأهيل للكوارث وإدارة المكافآت وتطوير وتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية. مع استمرار إدارات الموارد البشرية في التطور من المعالج تؤدي وظيفتها دوراً استراتيجياً أكبر داخل المنظمات، فهي تضع المزيد من التكامل والخطط الإستراتيجية المصممة لتحسين العمليات من أجل المساعدة في تلبية الاحتياجات التنظيمية المستقبلية (Fegley, 2006:8)

إدارة المواهب العالمية هي مجموعة أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تتم في سياق إدارة الأعمال الدولية لإدارة المواهب لأدوار متباينة (king , 2015: 4)

الموارد البشرية بصفتها المالك الأساسي لإدارة المواهب ، فإن لها العديد من الأدوار من أهمها :

- (1) دور ميسر عقلية المواهب.
- (2) تقود الموارد البشرية الطريق للمؤسسة لتملك ، ككيان ، دور إدارة المواهب لتحقيق النجاح التنظيمي.
- (3) في دور الشرك التجاري ، يعمل قسم الموارد البشرية عن كثب مع مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والإدارة العليا لضمان التزامهم بعمل إدارة المواهب.
- (4) كمنسق لإدارة المواهب ، يولي قسم الموارد البشرية أيضاً اهتماماً وثيقاً لكيفية دعم ثقافة المؤسسة للمواهب.
- (5) بشكل عام يشمل دور الموارد البشرية توصيل فلسفة إدارة المواهب على مستوى الشركة ومعرفة المنافسة الصناعية.
- (6) بالإضافة إلى ذلك ، تحتاج الموارد البشرية إلى تطوير نهج استراتيجي متوازن واستباقي لإدارة المواهب - الصورة الكبيرة - بالإضافة إلى إدارة المعلومات الهامة ، مثل تتبع معدل الدوران ومعرفة العوامل التي تساهم في الاحتفاظ .. وغيرها (Lockwood,2006: 4)
- (7) لدمج إدارة المواهب في جميع مجالات الشركة ، تلعب الموارد البشرية أيضاً دور وكيل إدارة التغيير.
- (8) تتناول الموارد البشرية أربعة أنشطة متنوعة لإدارة المواهب: التوظيف ، وإدارة الأداء ، وتطوير القيادة ، والاستراتيجية التنظيمية. في هذا الدور ، يدير قسم الموارد البشرية أربعة مخاطر رئيسية للأعمال :

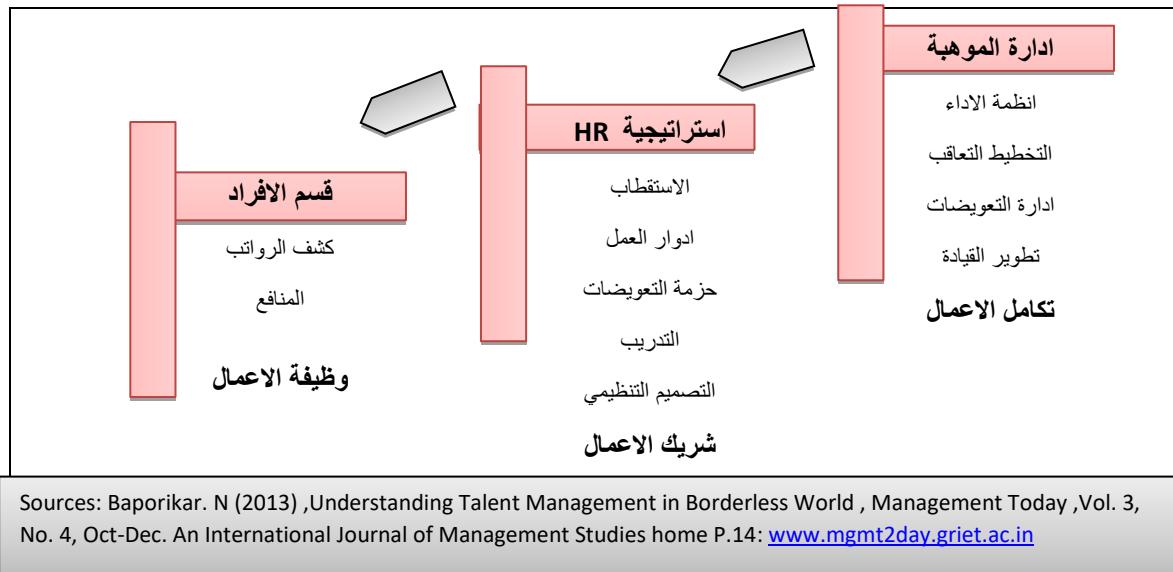
أولاً : مخاطر الوظائف الشاغرة (حماية قدرات العمل الرئيسية ، والتركيز على المهارات النادرة والملاعنة للوظيفة)

ثانياً : مخاطر الاستعداد (تسريع تطوير القيادة ، وتوفير عرض كامل للأعمال للنجوم الصاعدة)

ثالثاً : مخاطر التحول (لتجنب فقدان المواهب الرئيسية ، حدد الناجحين بالقدرة القيادية والتعاقد مع القدرة على التنظيم)

رابعاً : مخاطر المحفوظة (تعظيم الاستفادة من المواهب الاستراتيجية ، والتركيز على التزام كبار المسؤولين بالتطوير ومعايير الأداء) (Donald , 2014 : 1014)

تتمثل الوظيفة الحاسمة لإدارة المواهب Talent Management في جعل المؤسسة موجهة نحو المستقبل من خلال إدارة رأس مالها البشري ، الامر الذي يساعدهم على مواجهة النقص في المواهب المستقبلية. كما تهتم TM أيضاً بالاحتياجات الفردية والتنظيمية من أجل العثور على المواهب داخلها والاحتفاظ بها في أوقات المنافسة الصعبة. من خلال هذا النهج يحافظ مدير الموارب على تركيزهم على إعداد مجموعة من المرشحين المحتملين لشغل مناصب قيادية مستقبلية في المنظمات. (Ganaie , Haque , 2017:3)



رابعاً : مصفوفة المواهب

انقلت الموهبة بالإدارة بعيداً عن كونها العملية الإدارية إلى ممارسة تنظيمية مستمرة مع نقطة محورية استراتيجية التي تدفع النتائج التنظيمية. "الذالك على أساس المفاهيم التي تم ذكرها ، لكي تتجه الشركة ، نجاحها يرتبط ارتباطاً مباشراً بقوة الموهاب التي يمكنه الوصول إليها". (Kegninken, 2018: 54). ناتج "مراجعة الموهاب" هو "مصفوفة المواهب" حيث الموظفون و"الكافاءات" مرتبة بشكل هرمي. يقسم الموظفون إلى مجموعات مختلفة وفق مستوى الأداء والإمكانات، باستخدام المؤشرات المحتملة يحصل المديرون على أحد المستويات الثلاثة لإمكانيات مرؤوسهم: (أ) أعلى مستوى . (ب) دور أكبر وأوسع . (ج) الثقة ومكانة رفيعة في المستقبل . في مصفوفة الموهاب يُطلق على الأشخاص من أفضل المجموعات اسم "النجوم الصاعدة" هؤلاء هم الأشخاص الأكثر موهبة ذوي إمكانات التنمية العالية ، يولي المديرون أكبر قدر من الاهتمام لهؤلاء الموظفين وتنميته ، ولكن يتم أيضاً مراقبة الموظفين الآخرين ويحاول مديروهم لمعرفة مكان مشكلتهم. إنهم يحاولون الإجابة على الأسئلة التي تجعل هؤلاء الناس لا يفعلون ذلك يريدون تحسين أنفسهم ، ولماذا لا يتمتعون بالكفاءة الكافية أو ما إذا كان موقعهم الوظيفي مناسب. هؤلاء الناس يحصلون على خطتهم الفردية للتحسين. إما أن يصبحوا أفضل أو يضطرون إلى مغادرة المنظمة (Dana ,et al 2013: 110) . ادناه سنوضح المصفوفة ونبين فقراتها بشكل أكثر تفصيلاً .

		النجوم الصاعدة		تسشر التخصصات عالية المخاطر	
		النجوم الصاعدة تزيد التحدي	النجوم الصاعدة	تسشر التخصصات عالية المخاطر	تسشر التخصصات عالية المخاطر
		2	1	3	4
A	غير عادي مدرب	غير عادي مدرب	النجوم الصاعدة تزيد التحدي	تسشر التخصصات عالية المخاطر	تسشر التخصصات عالية المخاطر
	الاداء المنخفض عدم تطابق الهوية / الحركة	6	يمتد المساهمون الرئيسيون والاختبار	المحترفون القابلون للتكييف يحتظون ويقدرون ويرفعون	3
	الاداء المنخفض اعلى او خارج	9	الحفاظ على المساهمين / المحترفين وتقديرهم	المحتمل كبار المهنيين الاحتفاظ والتقدير	7
		PI	G	EX	
		تحسين المطلوب	مبكر جداً لتقدير الاداء	اداء استثنائي	X
		P	اداء ضعيف	T	يغوق القدرات
مستوى الاداء					

Sources: Dana ,E,et al (2013) ,“Integrated Talent Management - Challenge and Future for Organisations in the Visegrad Countries“International Visegrad Fund, Standard Grant No.



21220142 01/2013 Scientific exchange and research , University of West Bohemia.

تتمثل المصفوفة اعلاه بمجموعة من المربعات بحيث كل مربع يرمز الى رقم واسم وتقسيير معين حسب الموقع لكل منها فالربع 1 يدعى نجوم صاعدة، وهم أفضل ما لدى المنظمة. يؤدون حسناً في كل شيء يقومون به. هم واسعو الحيلة والفضول وقابل للتكييف. في الصندوق 2 هناك أيضاً نجوم صاعدة لكن خصائصها مختلفة قليلاً. يعرفون عملهم حسناً؛ يمكنهم مواجهة تحديات جديدة ومتقدمة بسهولة والتكييف بسرعة. في المربع 3 هناك متخصصون قادرون على التكييف وهم عادة خبراء في شيء مهم. كما أنها تتمتع بالحيلة والإنتاجية ويمكنها الأداء دون الكثير من الدعم. الصندوق رقم 4 يمثل غير عادي. إن أداؤهم ضعيف لكنهم يظهرون إمكانية التكييف معه مواقف جديدة / مختلفة حيث قد تكون أكثر كفاءة. المساهمون الرئيسيون. في المربع 5 يتمتعون بأداء قوي ومرنة وكفاءة. يمكنهم التكييف مع المواقف الجديدة والتحديات ولكن يمكن أن تكون متعددة عند الخروج من منطقة الراحة. المربع 6 يحتوي على محترفون ذوو أداء جيد للغاية وبيواكبون تطورهم المهني بنشاط. إنها توفر استمرارية الخبرة وتحقق نتائج جيدة ويمكن أن تكون جيدة الموجين للآخرين. في المربع 7 هناك منخفض الأداء. قد يظهرون استعداداً لتعلم مهارات جديدة أو ربما أظهروا بعض الأدلة على أداء أعلى وإمكانات في الماضي. يمكن أن يكونوا أيضاً على منحني التعلم أو يمكن أن يكونوا محبطين. هم غالباً مخلصون ولهم شعبية من الآخرين وخدمة طويلة. المربع رقم 8 يمثل المساهمون / المهنيون وهو مجموعة من الأشخاص الذين من الضروري التفريق بينهم وبين من مستوى أدائهم منخفض وعالي. أنها تلبي الأهداف باستمرار ولكن في بعض الأحيان تكون غير متسقة في مجالات التركيز الجديدة . يظهر المربع الأخير رقم 9 أصحاب الأداء المنخفض. هؤلاء الأفراد لديهم فقر أو أداء غير متسق طوال الوقت. إنهم غير قادرين على التكييف مع الجديد والمواقف المتغيرة . (111: 111)

(Dana, et al, 2013)

خامساً : النظام المتكامل لإدارة المواهب

(1) تخطيط الموهبة

تخطيط المواهب هو الخطوة الخامسة الأولى التي تتخذها المنظمة نحو ممارسات إدارة المواهب الناجحة. هذا لأنه أحد المصادر الرئيسية التي تحدد عمليات وأنشطة إدارة المواهب. يتفق علماء مختلفون على الأساليب العملية لاتخطيط المواهب (Van HoekBussin,2014: 73)، (Van Zyl, Mathafena and Ras, 2014: 58)، (Bussin, 2014: 73)، (Van HoekBussin,2017: 12)، (Bussin, 2014: 101). يتفقون على أن تخطيط المواهب يتكون من التحليل البيئي الداخلي والخارجي واستراتيجية العمل واستراتيجية إدارة المواهب وملف نجاح المواهب. وفقاً لـ (Bussin, 2014: 73) ، يجب ربط القوى العاملة وتخطيط المواهب وربطها باستراتيجية العمل الشاملة لضمان ترجمة الأهداف التنظيمية الصحيحة إلى أولويات استراتيجية للموارد البشرية.

(2) اكتساب الموهبة

يركز الاكتساب كعنصر رئيسي في إدارة المواهب على اكتساب المواهب لضمان توفير ما يكفي من المواهب على المدى القصير (التشغيلي) والمدى الطويل (الاستراتيجي) للتلبية الأهداف الاستراتيجية للأعمال (Bussin,2014: 101). يتطلب اكتساب المواهب في المنظمة التركيز على توظيف و اختيار وتوظيف المواهب (Brewster et al,2008: 128). ومع ذلك ، يفصل بعض العلماء بين الاكتساب والجذب (Meyer, 2016) بينما يجمع بعض العلماء بين الاثنين (Brewster et al,2012: 155) . ومع ذلك ، إدارة المواهب الفعالة تأتي من التركيز على اكتساب المواهب بالكامل ودمجها. (Mehta, 2011, 48)

(3) توظيف الموهبة

التوظيف هو طريقة تلفت المنظمة من خلالها الانتباه إلى وظيفة شاغرة جديدة. يشير (Du Plessis,2015: 85) إلى أنه يمكن الإشارة إلى التوظيف على أنه عبارة عن جذب لإدارة المواهب. بعبارات بسيطة ، يمكن تعريف التوظيف على أنه عملية تشجيع الأشخاص على التقديم لوظيفة شاغرة في منظمة. (Grobler et al. 2006: 166) يعرف التوظيف بأنه عملية تتضمن عدة خطوات نحو الحصول على وظيفة شاغرة معروفة ومرشحين مؤهلين بشكل مناسب للتقديم وشغل الوظائف في المنظمة. يذكر (Hunter, 2012: 121) أن عملية التوظيف تبدأ بالتواصل مع المتقدمين للوظيفة المحتملين بوجود وظيفة شاغرة وتنتهي عند بدء عملية الاختيار. بعد تعيين موظف مؤهل بشكل مناسب ، ستتبع عملية الاختيار وبالتالي استكمال عملية التوظيف. تضع المنظمات الكثير من العوامل في الاعتبار عند اختيار أفضل مرشح وبالتالي اتخاذ القرارات الرئيسية في اختيار المواهب المناسبة التي يمكن أن تضيف قيمة إلى المنظمة.

(4) اختيار الموهبة

يشير الاختيار إلى عملية الفرز وتوظيف المرشح المناسب بالمؤهلات المناسبة والذي يعرض المهارات المحتملة القيمة للمساهمة بشكل أكبر في نجاح المؤسسة التجارية (Wild, Wild, Han and Rammal,2009: 433). وفقاً لـ (Nel et al. 2014: 86) الاختيار هو العملية التي تحاول تحديد أفضل متقدم لشغل منصب ومن يمكنه مساعدة المنظمة



في تحقيق أهدافها على الرغم من الفروق الفردية (Grobler et al. 2006: 182). حدد الاختيار على أنه عملية تحديد واختيار أفضل المرشحين لملء الوظيفة الشاغرة. يؤكد (Du Plessis, 2015: 93) على الحاجة إلى الإجراءات الصحيحة والإنصاف أثناء عملية الاختيار لأنه إذا لم يتم إجراؤها كما ينبغي ، فقد يؤدي ذلك إلى شغل الشخص الخطأ للمنصب. على هذا النحو يشير الباحثون إلى أربعة مبادئ لعملية الاختيار الفعالة والعادلة ، وهي الموثوقية والصلاحية والموضوعية والشفافية.

5) تطوير الموهبة

يعد التطوير أيضاً مكوناً مهماً آخر لنظام إدارة الموهاب. تطوير الموهاب أمر ضروري لأي منظمة. كونه يساعد في التحسين المستمر لأداء الموظفين من خلال مخرجات ذات جودة أفضل تؤدي إلى تحسين الكفاءة (Hunter, 2012: 160). يؤكد (Van Dyk, Nel, Loedolff and Haasbroek 2001:6) بأن بيئة الأعمال اليوم تتغير بسرعة. كما أن هناك اتجاهات وتغييرات مختلفة تحدث ، لذا بعد أن يتم تعيين موظفين في المنظمة سيحتاج هؤلاء الموظفون إلى التدريب والتطوير بهدف ضمان اكتسابهم المعرفة والمهارات الأساسية للعمل بفعالية وكفاءة (Meyer and Kirsten, 2005:70) لاحظ Michaels et al (2001) أنه عندما يصل الموظفون الجدد إلى مؤسسة ما ، فإن معظمهم لم يتم تطويرهم بشكل كامل وبالتالي فإن هذا يستلزم الحاجة إلى تدريب وتطوير الموظفين ليصلوا إلى أقصى إمكاناتهم. نظراً لأن بيئة الأعمال تتغير باستمرار ، فإن الاستثمار في التدريب والتطوير يصبح أمراً مهماً لأنه يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية ضد منظمات الأعمال الأخرى (Brum, 2007).

6) إدارة أداء الموهبة

قبل تحديد ماهية إدارة الأداء ، من المفيد إلقاء الضوء على العمليات الأخرى التي تُستخدم غالباً بدلاً من إدارة الأداء. أو لا ، تقييم الأداء. يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية رسمية لتقييم وتحليل المساهمات الإجمالية التي قدمها الموظف أو فريق العمل من الموظفين لأغراض اتخاذ قرارات مستقرة (Kleynhans et al, 2006: 142.). (إنها يخدم غرضين فقط وهما الأهداف التنموية و التقييمية (Hatfield 2004: 266). بالإضافة إلى ذلك يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً في إدارة الأداء وأغراضه حيوية للأداء التنظيمي الفعال. ثانياً ، يمكن تمييز تقييم الأداء عن إدارة الأداء في أن إدارة الأداء لا تهتم فقط بتحديد مؤشرات الأداء وتحديد الأهداف للموظفين بل تتجاوزها. ثالثاً يذكر (Millmore et al,2007: 317) أن إدارة الأداء قد تؤثر على الأجر المرتبط بالأداء ولكن يجب النظر إلى ذلك كنتيجة ناشئة عن تقييم الأداء. أيضاً من الفوارق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء ، إن إدارة الأداء هي عملية مستمرة ، بينما يتم إجراء تقييم الأداء على فترات زمنية منفصلة (Purcell and Wright, 2007: 365). يشير هذا إلى أن تقييم الأداء عنصر ينبع من عملية إدارة الأداء ولا ينبغي أن يكون بديلاً لإدارة الأداء ، أو العكس.

تشير إدارة الأداء إلى عملية منظمة موجهة نحو الهدف يتم من خلالها ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية. يشير التعريف الواسع إلى أنه يتضمن مواعنة الاستراتيجية التنظيمية والأهداف الفردية ، وإدارة الفردية مستمرة مع الأداء وإدراج القيم والكفاءات في العملية المنظمية (Bussin, 2014: 126). تعتبر إدارة الأداء مكوناً أساسياً لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية (Meyer and Kirsten, 2005: 59) (Erasmus et al,2012: 420). تساعد الأنشطة الأساسية لهذه الممارسة على ضمان تلبية الأهداف التنظيمية باستمرار بطريقة فعالة وفعالة. وهي تتألف من عدة أنشطة تساعد على تقوية وتحسين الأداء التنظيمي العام (Millmore et al. 2007: 317). بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تتماشي إدارة الأداء مع استراتيجية عمل المنظمة. للقيام بذلك ، عادة ما تتركز عملية إدارة الأداء النموذجية على الأداء العام للمؤسسة والقسم والموظف الفردي ومجموعة الموظفين. اذن تتبع إدارة الأداء عملية نهجاً مخططاً يتكون من سلسلة من الخطوات في شكل دورة تجديد ذاتي مستمرة (Armstrong 2009: 621).

7) المكافآت والتعويضات للموهبة

يُظهر مصطلح التعويض أو المكافآت الإجمالية كما هو موضح في العديد من الدراسات الأكاديمية أن هذه المصطلحات تُستخدم غالباً مع معادلة مفاهيم أخرى. ذكر (Warnich et al. 2015: 403) أن التعويضات أو المكافآت الإجمالية تُستخدم بالتبادل مع إدارة الرواتب والأجور على الرغم من أن الأولى تتضمن مفهوماً أكثر شمولاً. يمكن تعريف التعويض على أنه المبلغ الإجمالي للمكافآت الخارجية المالية وغير المالية التي يقدمها صاحب العمل للموظف مقابل خدماته (Meyer and Kirsten,2005: 219). وتشمل هذه المكافآت الجوهرية التي تدار ذاتياً وترتبط بشكل أساسي بالوظيفة نفسها، على سبيل المثال التعرف على الموظف ، وتحقيق الأهداف المهنية الشخصية من بين أمور أخرى. على العكس من ذلك ، تكون المكافآت الخارجية من التعويض المباشر والتعويض غير المباشر وكذلك المكافآت غير المالية (Warnich et al,2015: 403).

- استقطاب الموهاب : تقييم رواتب تنافسية مثل رواتب المنافسين في سوق العمل وبالتالي توظيف أفضل الأفراد ذوي المعرفة.



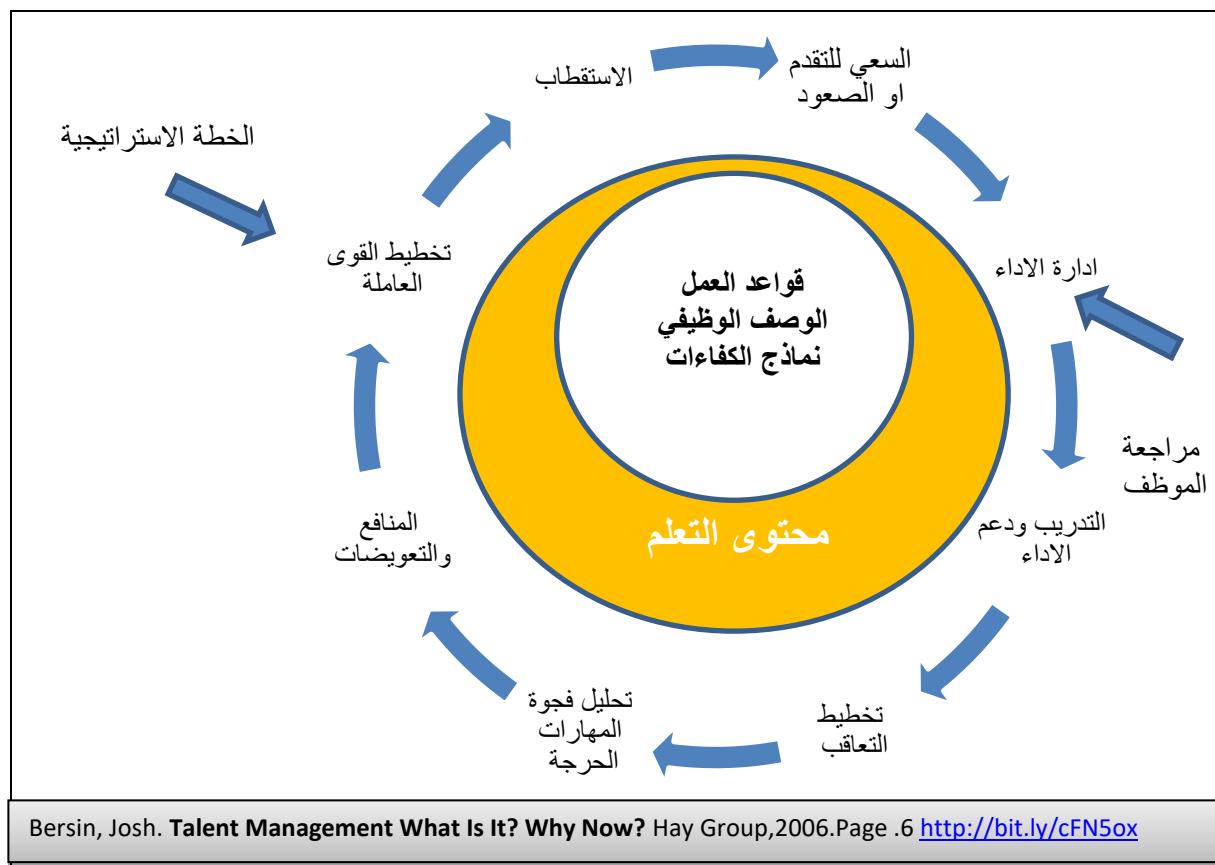
- الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين : الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين بشكل مناسب من خلال مكافأة أصحاب الأداء المتميز من خلال نظام تقييم الوظائف الذي يعتبره الموظفون منصفاً
- تحفيز الموظفين : تحفيز الموظفين من خلال مكافأة الأداء الجيد وتقديم الحوافز وبالتالي بناء التزام الموظف
- الاعتبارات القانونية : أحد الأهداف الرئيسية لنظام التعويض هو الامتنال للمتطلبات التشريعية الحكومية اما إدارة المكافآت فأنها تشير إلى ممارسة تصميم وتطبيق استراتيجيات وسياسات مختلفة تهدف إلى مكافأة الموظفين وفقاً لقيمة الحقيقة التي يجلبونها إلى المنظمة (Armstrong, 2000). المكافآت تعالج الاحتياجات المحددة للموظفين. يشير (Armstrong, 2009: 736) إلى أن المكافآت هي نقطة الاتصال المركزية بين صاحب العمل والموظف ومن ثم هناك حاجة للتأكد من أن المكافآت عادلة ومنصفة ومتسقة ، يمكن القول إن إدارة المكافآت (Hung and Bussin 2014, Hung and Bussin 2014, هي العنصر الحاسم في نظام إدارة المواهب.

تقليدياً الراتب الأساسي هو الوسيلة الوحيدة لمكافأة الموظفين ، ولكن نظراً لتطور بيئة الأعمال التجارية بشكل سريع ، اوجب على المنظمات تصميم نهج شامل ومتكمال للمكافأة من الإداره. نظراً لوجود العديد من التغيرات في السوق ، فقد جلبت مزيداً من الاهتمام للطرق التي ينبغي بها تعويض الموظفين. ومع تزايد المنافسة ، يُطلب من المؤسسات الخروج باستراتيجيات مكافأة تخدم أغراض جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم بشكل تناصفي (Heneman, 2012). للقيام بذلك ، يمكنهم التركيز على إيجاد التوازن بين التعويضات ، والتوازن بين العمل والحياة ، ومزايا الموظفين ، والتقدير الشخصي ، والتطوير الوظيفي عن طريق دمج كل ذلك في حزمة جذابة. ونظراً لأهمية إدارة التعويضات والمكافآت ، يبدو أنها تميل إلى توجيه نظام إدارة المواهب في اتجاه معين ، لا سيما أنها تؤثر أيضاً على الاحتفاظ بالموظفين . في ضوء ذلك يشير (Pfau and Kay, 2002) إلى أنه يجب هيكلة المكافآت استراتيجية بطريقة تساعد على ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

8) الاحتفاظ بالموهبة

يشير الاحتفاظ بالموظفين المعروف أيضاً باسم الاحتفاظ بالمواهب إلى مجموعة من الأنشطة التي يجمعها صاحب العمل وعندما يتم تجميعها معاً ، فإنها ستؤدي إلى اتخاذ الموظفين قرارات للبقاء في المنظمة لفترة طويلة (2006, Jackson and Hendricks 2004). يتضمن امتداد هذا التعريف جهود صاحب العمل لضمان تقليل معدل الدوران الطوعي (Schuler, 2004). أيًّا كان الجهد الذي يبذل صاحب العمل للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ، لا يحتاج فقط إلى الاحتفاظ به ، بل يحتاج أيضاً إلى التأكيد من أنه يجذب المواهب المناسبة إلى المنظمة (Hendricks, 2006). ولجعل الاحتفاظ بالموظفين فعالاً ، تحتاج المؤسسات إلى سياسات ومارسات وهيكل أساسية تدعم فكرة الاحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة العالية (Howard and Rodda, 2009: 269) تم التأكيد على إحدى الطرق التي يمكن للمؤسسة استخدامها من قبل (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin and Michaels, 1998) الذين ذكروا أن المنظمات بحاجة إلى تطوير عروض قيمة الموظفين والتواصل معهم .

على الرغم من أهمية جذب المواهب المؤهلة إلى المنظمة ، إلا أنه من المهم بنفس القدر ملاحظة أن الاحتفاظ بها يمثل قضية موارد بشرية استراتيجية حاسمة (Tanova and Holtom, 2008) أظهرت العديد من الدراسات النظرية والبحثية حول الاحتفاظ بالموظفين ودورانهم إيلاء مزيد من الاهتمام لدوران العمالة ، والفكرة هي أنه إذا تمكن العلماء من تحديد العوامل والأسباب التي تجعل الموظفين يغادرون ، فسيكونون قادرين على تحديد أسباب يستطيعون من خلالها البقاء في المنظمة . (Harman, Lee, Mitchell, Felps and Owens; Fheili, 2007).



سادساً : مدى تفعيل نظام ادارة المواهب في التعليم العالي ومعوقاته من الضروري ان يتکيف المدراء ويستجيبون للتغيرات والأنماط في بيئة الأعمال. مما يسمح لمؤسسات التعليم العالي بجذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم بشكل أفضل. والأكثر من ذلك فإن الرأي القائل بأن هناك حاجة لإدراج الموظفين المهرة والموهوبين في الاستراتيجية يستلزم الحاجة إلى إدارة مواهب وتحطيم استراتيجيات جيدة لاحتفاظ بالموظفين (Stone, 2005: 187). تمثل القضية الرئيسية في مناخ الأعمال التنافسي في إيجاد طرق فعالة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين والمحتملين في قطاع التعليم العالي بما يتماشى مع الاتجاهات الحالية والمستقبلية (Theron et al, 2014). يتفق العديد من الباحثين على أن الأسواق العالمية تحتاج إلى مدربين على دراسة وموظفين متقدمين إذا أرادوا أن يكونوا ناجحين (Nel, Werner, Haasbroek, Poisat, Sono and Shultz, 2008:336). ولتحقيق ميزة تنافسية تحتاج المؤسسات إلى موظفين مهرة وموهوبين لأنهم يمثلون الأصول الأكثر قيمة وعندما يتم ذلك بشكل صحيح يميل الموظفون إلى المساهمة بشكل كبير في نجاح المنظمة. لذلك في قطاع التعليم العالي تُعد إدارة المواهب أولوية قصوى. (De Cieri. et al, 2008: 98).

يتتفق العديد من العلماء على أن الطلب على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي قد زاد بشكل كبير وتشير التوقعات المستقبلية إلى أنه من المتوقع أن يزداد (Theron et al. 2014). تشير التقارير إلى أن أكثر من نصف الأكاديميين سيتقاعدون في أقل من عقد من الآن ، ومنذ ذلك الحين كان هناك قلق بشأن توفير العمالة لأن خط الأنابيب الأكاديمي الحالي غير كاف (HESA, 2011) ، ويزداد الوضع سوءاً بسبب حقيقة أن معظم مؤسسات التعليم العالي قد سجلت زيادة كبيرة في التحاق الطلاب في العقود الماضية (HESA, 2014) . من المهم ملاحظة أن الموظفين الأكاديميين هم في صميم تقديم المناهج الدراسية في أي وضع اقتصادي ، وبالتالي من المهم أن يشارك أصحاب المصلحة في سلسلة من النطوير المستمر للمعلم لإطلاق العنوان للتميز في أداء المتعلم (Van Niekerk, 2012: 178) . ومع ذلك فإن العراق كدولة نامية تعاني من أزمة مهارات عامة خاصة لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بالموظفين لأن إحدى النتائج السلبية هي "هجرة الأدمغة" التي أدت إلى تقليل وفقدان الأكاديميين والموظفين التقنيين الذين لهم تأثير كبير على النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلد .



هناك بعض العوامل التي تساهم في نقص الكادر الأكاديمي ، من بينها الاستقالات ، والفصل ، وهجرة الأكاديميين ذوي الخبرة إلى مراكز أخضراها ، والقيود المتعلقة بالتنمية الذاتية ، وعدم الاعتراف بالأداء الجيد (Adedeji and Olaniyan 2011). بالإضافة إلى ذلك اكتشف بعض العلماء أن سوء الأجر وممارسات المكافآت هي بعض العوامل الرئيسية التي تسهم في أسباب مغادرة أعضاء هيئة التدريس لمؤسسات التعليم العالي (Armstrong et al. 2007) في دراسة أجراها (THERON, 2014) ووضح فيها أن 34٪ من أعضاء هيئة التدريس كانوا يفكرون في ترك مؤسستهم الحالية بسبب عدم رضاهم عن تعويضاتهم ومكافآتهم ، ووجدت دراسة أخرى أجراها (Nkomentaba, 2014) أن 63٪ من المشاركون في الاستطلاع وافقوا على أنهم سيتركون مؤسستهم لكسب المزيد من الأجر في مكان آخر. اذن ماتم خوض عن كلتا الدراستين ان الأكاديميون يتذرون مؤسسات التعليم العالي للحصول على تعويض أفضل من البلدان المتقدمة أو للحصول على فرص وظيفية أخرى. ولكن هذا الدوران يؤدي إلى فقدان كفاءة الخدمة وله آثار سلبية كبيرة على أداء الطلاب (Williams, Champion and Hall, 2012)

ومع ذلك تستكشف العديد من المنظمات الآن العديد من الطرق الجديدة لمكافأة موظفيها من خلال ممارسات التعويض المصممة بشكل خاص، يبدو أن مثل هذه الطرق الجديدة تساعد على تحسين أجور الموظفين حيث تمثل ممارسات التعويض المصممة خصيصاً إلى المرونة في ضل بيئة الأعمال المعلومة (Schlechter, Faught and Bussin, 2014) فيما يتعلق بإدارة الأداء ، يتفق العديد من العلماء على أن الاتجاه الجديد هو أن المديرين في التعليم العالي يجب أن يتوقعوا من الأكاديميين تبني ممارسات الابتكار التنظيمي مثل ممارسات القطاع الخاص. تهدف الفكرة إلى تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية في عمليات الجامعات. على نفس المنوال ، كشفت دراسة أجراها (Maimela and Samuel, 2016) حول تصورات أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي في جنوب إفريقيا لنظام إدارة الأداء ، أن الحكومة أدخلت أنظمة إدارة الأداء في التعليم العالي بهدف زيادة كلًا من إنتاجية الطالب ومخرجات البحث. ويوضحون كذلك أن الوسيلة الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف من خلال نظام حواجز الأداء (الإعانة) فشلت في تحقيق نتائج إيجابية لأنها لم تلبِ احتياجات ومتطلبات قطاع التعليم العالي تماماً حيث أن ممارسات إدارة الأداء المستخدمة كانت من القطاع الخاص. وفي دراسة أخرى أجراها (Mapesela and Strydom, 2004) والتي بحثت في إدارة الأداء في ثلاثة مؤسسات التعليم العالي ، اكتشفوا أن هناك توتراً بين الرمالة والإدارة وانها تؤثر على الحرية الأكاديمية. تم تفسير التوتر ومناقشته من قبل (Tam, 2008) كنتيجة وانعكاس للقطاع الخاص وليس التعليم العالي لأن الاثنين مختلفان. هناك قضية مهمة أخرى تواجهها الجامعات وهي تنمية الموهاب. فغالبًا ما تستخدم هذه المؤسسات العديد من الأساليب لتطوير موظفيها وبعضاً يشمل الإدارة المهنية ، والتدريب ، والتوجيه ، والتطوير ، وتحفيظ التعاقب. يكون جانب تنمية الموهاب وتطويرها ذات قيمة عندما يكون مرتبطًا بأهداف العمل العامة وتحتاج بيئة الأعمال العالمية اليوم من المنظمات للاستثمار في تطوير الموظفين إذا ما أرادوا اكتساب ميزة تنافسية (Van Zyl, Mathafena and Ras, 2017) . من المتوقع أنه بعد اكتساب موظفين جدد بنجاح فإن العديد من المنظمات تواجه أكبر تحدي لها وهو الاحتفاظ بهم (Nel et al., 2014:122) غالباً ما تستثمر المنظمات الكثير في الوقت والمال والموارد الأخرى في التوظيف والاختيار والبرامج التعرية من أجل أن تكون هذه البرامج ذات قيمة ، فإنها تضفي فعالية فقط عندما يظل الموظفون الجدد على المدى المتوسط إلى الطويل ، لهذا السبب من المهم للمؤسسات أن تجعل الاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين أولوية قصوى (Currie, 2006:119) كون الغرض الأساسي من إدارة الموهاب هو إنشاء قوة عاملة نشطة ومحمزة تبقى مع منظمتك على المدى الطويل. وستختلف الطريقة الدقيقة لتحقيق ذلك من منظمة إلى أخرى .

المبحث الثالث : الجانب العلمي

يهم هذا المبحث بوصف وتشخيص واقع متغيرات البحث ، في عدد من الكليات الأهلية، بالاستناد إلى تحليل استجابات المبحوثين من العينة التي تمثلت بـ (200) استبيان. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخمسي لاستبانة البحث التي تم تصميمها بالرجوع إلى دراسة (Chikumbi, 2010 ; Buthelezi, 2011) . ومع ذلك تم إعادة تصميم بعض فقرات الاستبيان وتحصيصه ليناسب البيئة العراقية ويخدم هدف البحث الحالي . وفيما يلي توضيح لأبرز فقرات هذا الجانب .

أولاً : تشخيص الأهمية النسبية وواقع متغير نظام إدارة الموهبة وأبعاده في الكليات المبحوثة

تم قياس متغير نظام إدارة الموهبة من خلال سبعة أبعاد فرعية وهي : تحفيظ القوى العاملة ، المكافآت والتعويضات ، التوظيف والاختيار ، التدريب والتطوير، إدارة الأداء ، تحفيظ التعاقب ، الاحتفاظ بالموهبة) ويمكن من خلال الجدول (4) توضيح أبرز نتائج تشخيص واقع الأهمية النسبية لادارة الموهبة من خلال التعرف على النسبة المئوية للاتفاق لأجمالي متغير ادارة الموهبة ، اذ بلغت (78.1%)، وهي نسبة جيدة واعلى من النسبة المعيارية للاقتاق، و تؤكد اهتمام الكليات ميدان التطبيق، بادارة موهابتها البشرية في تنفيذ وظائفها، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق اهدافها وترصين موقعها



ضمن القطاع التي تعمل ضمنه، تكون هذه الموارد تمتاز بمجموعة من الخصائص النادرة وغير القابلة للتقليد او المحاكاة بسهولة من قبل المنافسين، وما يؤكد ذلك هو قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.05) وهي أعلى من الوسط الحسابي الموزون، وتؤكد وجود ممارسات ادارة الموهبة بمستوى عالي داخل الكليات المبحوثة، اما قيمة الانحراف المعياري الاجمالي لهذا المتغير فقد بلغت (0.62) وهي تؤكد وجود انسجام عالي من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة اتجاه متغير نظام ادارة الموهبة ، وهذه النتائج جاءت متوافقة مع قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.153)، والتي تؤكد انخفاض التشتت بين الاجابات الخاصة بالعينة المبحوثة. وهنا تصبح الاجابة واضحة على التساؤل الميداني الذي تضمنته مشكلة البحث بنعم يوجد اهتمام والذي نص على (ما مستوى الاهتمام بنظام ادارة الموهبة في المنظمات المبحوثة؟)، كما تمكنت الباحثة من تحقيق هدف للبحث الذي نص على (التعرف على درجة تطبيق المنظمات المبحوثة لنظام ادارة الموهبة ، من خلال تشخيص واقعها واهميتها النسبية). وفيما يلي تفسير النتائج ذات العلاقة بالأبعاد الفرعية لنظام ادارة الموهبة وكما في الفقرات الآتية :

1) تخطيط القوى العاملة : من اجل تحديد الاممية الاجمالية لبعد تخطيط القوى العاملة بوصفها مكوناً أساسياً لنظام ادارة الموهبة ، تم احتساب النسبة المئوية للاقلاق الخاصة به، من خلال الاجابات على الفقرات المتعلقة به البالغ عددها (5) فقرات، وكما يتبيّن من الجدول (4)، فقد بلغت النسبة المئوية للاقلاق عليه (82.4%) وهي نسبة جيدة جداً واعلى من القيمة المعيارية للاقلاق (66.7%)، وهذه النتيجة تؤكد اهتمام الكليات المبحوثة، بأجزاء فحوصات منتظمة لاحتياجات المواهب فيها ، من خلال برامج معينة تقوم بها كسب التدريب والتطوير المختلفة التي تقوم بتنفيذها، ومن ثم تحقيق التنسيق والتعاون بين مواهبها البشرية ليتمكنوا من الاستفادة من مهارات بعضهم البعض لتحديث مهاراتهم. وقد عززت هذه النتائج القيمة الاجمالية للوسط الحسابي الخاصة ببعد تخطيط القوى العاملة والتي بلغت (4.12) وهي تعكس وبدلاله واضحة اهتمام الكليات المبحوثة باستثمار مهارات موادرها البشرية بمستوى عالي من الناحية الاحصائية، وهي كذلك اعلى من الوسط الحسابي الموزون، وبانحراف معياري (0.60) والتي تؤكد وجود انسجام عالي بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات تخطيط القوى العاملة اما قيمة معامل اختلاف (0.145) فهي تؤكد قلة التشتت بين الاجابات البالغة. وكانت النتائج الخاصة بهذا البعد قد توزعت بين أعلى نسبة اتفاق حفتها الفقرة رقم (4) (رئيس القسم مسؤول تجاه تخطيط القوى العاملة في إدارتنا) إذ بلغت النسبة الائتفاق عليها (87%)، وعليه فان هذه النتيجة تؤكد اهتمام الادارة العليا في الكليات المبحوثة، باجراء عمليات تخطيط للموهبة والقوى العاملة لأجل استثمارها مستقبلاً . في حين حققت الفقرة رقم (5) (نحن بحاجة إلى التخلص من الممارسات التقليدية الحالية لخطيط القوى العاملة لأنها أثبتت عدم فعاليتها) أدنى نسبة اتفاق بين عينة البحث إذ بلغت (58%)، وهي فقرة عكسية وتؤكد عدم فعالية انظمة التخطيط للقوى العاملة بما يكفي كونها تعتمد اسس ومارسات تقليدية بحاجة الى تحدث في الكليات المبحوثة ولذا ظهرت بصورة منخفضة الامر الذي لن يمكنها من تشخيص كفاءة مواهبها بشكل امثل ، كما يوجد تشتت عالي وعدم انسجام بين افراد عينة البحث عند الاجابة على هذه الفقرة، أي بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.37) ومعامل اختلاف (0.39).

2) المكافآت والتعويضات : تم قياس هذا البعد بوصفه مكوناً أساسياً لنظام ادارة الموهبة ، من خلال (5) فقرات والجدول (4) يلخص ابرز نتائج التحليل، إذ بلغت نسبة الائتفاق على فقرات هذا البعد (80.4%) وهي نسبة جيدة واعلى من النسبة المعيارية للاقلاق، وهي تؤكد اتفاق معظم افراد العينة المبحوثة، على ان الكليات ميدان التطبيق تسعى الى تحسين نظام المكافآت والتعويضات لما لها من انعكاس على فاعلية قدرات موادرها البشرية، لقوية ثقفهم بمؤسساتهم ، من خلال تحفيزهم واثارة دافعياتهم وزيادة كفاءتهم في تنفيذ الامثلية والمهام المنطوية بهم وبشكل يتوافق مع التغيرات المتلاحقة في بيئه العمل. وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي لبعد المكافآت والتعويضات مع نسبة الائتفاق الخاصة به اذ بلغت (4.02)، وهي تؤكد اهتمام الكليات المبحوثة بتعزيز انظمة المكافآت والتعويضات الخاصة بقدرات موادرها البشرية وبمستوى عالي من اجل استثمارها في تحقيق اهدافها، وكذلك كانت قيمتها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الموزون، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.62) فهي تؤكد وجود انسجام عالي بين افراد عينة البحث عند الاجابة على فقرات هذا البعد، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.154) وهي تؤكد قلة التشتت بين الاجابات. وقد توزعت النتائج الخاصة بهذا البعد بين أعلى مستوى إجابة للفقرة رقم (8) (تساهم حزمة المكافآت والتعويضات بشكل أساسي في الاحتفاظ بي في مؤسستي) إذ بلغت نسبة الائتفاق عليها (83%)، وهذه النتيجة تؤكد تفقي الموهاب في الكليات المبحوثة المكافآت والتعويضات المناسبة التي تضمن بقائهم في مؤسساتهم في كل حالات وظروف العمل المختلفة. بينما حققت الفقرة (10) (أداء عملي يعادل حزمة المكافآت والتعويضات)، أدنى نسبة اتفاق بين افراد عينة البحث، إذ بلغت النسبة المئوية الخاصة باللاقلاق حولها (59%)، وهي تؤكد اتفاق افراد عينة البحث على ضعف اهتمام الكليات ميدان التطبيق، بتحسين نظام المكافآت لاداء مواهبها المميزة التي تعمل بطريقة استثنائية وبجهد اعلى مقارنة بباقي الموارد البشرية .

3) تخطيط التعاب الوظيفي : جرى قياس بعد تخطيط التعاب من خلال (5) فقرات، وكما يمكن ملاحظته في الجدول رقم (4) ، فقد بلغت نسبة الائتفاق المئوية الخاصة به (80.4%)، وهي نسبة جيدة من الناحية الاحصائية وكذلك اعلى من



النسبة المعيارية للاتفاق، وتأكد اهتمام الكليات المحوسبة بدعم عمليات التعاقب (الترقيات) العلمية وتشجيع مواهبها باستمرار على التقدم ونيل الترقية من خلال متابعة مستويات ادائهم وعمل خطط لإنجاز بحوث علمية وعقد ورش عمل وندوات حتى في ضل ازمة وباء كورونا الانشطة مستمرة الكترونيا ، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية ، بالشكل الذي يمكنهم من تبادل معرفتهم مع بعضهم البعض، من اجل توليد التراكم المعرفي داخل واستثماره في تنفيذ الانشطة الازمة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد تخطيط التعاقب متسقة مع النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به اذ بلغت قيمته (4.02)، وهي تؤكد اهتمام الكليات المحوسبة بتحطيط التعاقب الوظيفي بمستوى عالي، وكذلك اعلى من الوسط الحسابي الموزون، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.63) وتعكس وجود انسجام عالي من الناحية الاحصائية، بين اجابات افراد العينة المحوسبة اتجاه فقرات تخطيط التعاقب الوظيفي ، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.156) والتي تعكس فلة التشتت بين الاجابات . وكانت النتائج المتعلقة ببعد تخطيط التعاقب قد توزعت بين أعلى نسبة اتفاق للإجابة حققتها الفقريات ذات الرقمن (13، 14) (يطلب من الموظفين المحتملين حضور برامج التدريب والتطوير لضمان الاستعداد للمناصب المستقبلية). (هناك عدالة عند ترقية الموظفين وتعيينهم في المناصب العليا)، اذ بلغت النسبة المئوية الخاصة بالاتفاق عليهما (83%)، وهذه النتائج تعكس اهتمام الكليات المحوسبة ببرامج التحسين المستمر والترقيات والتطوير والتنمية لمواهبها البشرية، من اجل ضمان تحديث معرفتهم وامكانياتهم بالشكل الذي يتواافق مع المستجدات ذات العلاقة بوظائفهم. أما الفقرة (15) (يميل بعض الموظفين المهووبين إلى المغادرة إذا لم يتم ترقيتهم في إدارتي بسبب الاختصار إلى تخطيط التعاقب الرسمي السليم) فقد حققت أدنى نسبة اتفاق بين عينة البحث بلغت (61%) وهي تعكس عدم ايلاء اهتمام كافي من الكليات المحوسبة بتحطيط التعاقب الامر الذي يؤدي إلى مغادرة الموهوبين من الكوادر العلمية الى وظائف اخرى في القطاع الحكومي مثل. او اللجوء الى إكمال دراستهم العليا لضمان الترقية اسرع

4) التوظيف والاختيار : فيس بعد التوظيف والاختيار من خلال (5) فقرات، وكما يمكن ملاحظته في الجدول (4)، اذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق الخاصة بفقرات هذا البعد (80.6)، وهي نسبة جيدة واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وهذه النتائج تؤكد اهتمام الكليات المحوسبة، بأختيار واستقطاب الموهوبين وتوظيفهم من اجل استثمارهم في تنفيذ الانشطة والمهام المناظة بها، من خلال اتاحة لهم الفرص لتوظيفها داخلها، فضلاً عن استخدام الجوانب التحفيزية واساعتها لهم المناخ المناسب لهم من اجل استخدامها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي الموزون، وتعكس اهتمام التوظيف والاختيار لتأكد هذه النتائج اذ بلغت قيمتها (4.03)، وهي اعلى من الوسط الحسابي الموزون، وتعكس اهتمام الكليات المحوسبة بتوظيف واختيار مواهبها بمستوى عالي في تنفيذ عملياتها المختلفة، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.61) وهذه النتيجة تؤكد وجود انسجام عالي بين افراد العينة المحوسبة عند الاجابة على فقرات التوظيف والاختيار ، كما بلغت معامل اختلاف (0.151)، وهي تؤكد فلة التشتت بين افراد عينة البحث اتجاه هذا البعد. وكانت النتائج الخاصة وبعد التوظيف والاختيار قد توزعت بين أعلى نسبة اتفاق حققتها الفقرة رقم (17) (يتم وضع تدابير مختلفة في الاعتبار لجذب المتقدمين من مصادر كبيرة ومختلفة). اذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق عليها (88%)، وهي تعكس اهتمام الكليات المحوسبة باعتماد مجموعة متنوعة من التدابير ، لضمان جذب اكبر عدد من مواهب كفؤة وخبرات عالية لاستخدام خبراتهم عند ممارسة انشطتهم داخليا، من اجل تعزيز ادائها وترصين موقع منظمتهم في القطاع التي تعمل ضمنه. بينما حققت الفقرة (20) (تعتمد إدارتي دائمًا على المرشحين الخارجيين لملء المناصب المهمة عند وجود وظيفة شاغرة) أدنى نسبة اتفاق بين عينة البحث اذ بلغت (51%) وهي تعكس اتفاق عينة البحث حول ضعف اعتماد الكليات المحوسبة بالمرشحين الخارجيين لملء وظيفة شاغرة داخلها بينما ينصب اهتمامها الاكبر على تحفيز كوادرها لنيل الوظائف المهمة والاستفادة من معرفتهم وامكانيتهم وخبرتهم بالمؤسسة .

5) ادارة الاداء : نلاحظ من الجدول (4) ان بعد ادارة الاداء تم قياسه بـ(5) فقرات، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به (80%)، اذ نسبة الاتفاق جيد واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وتشير بدلاًه واضحة بان الكليات المحوسبة تعتمد على سلسلة متنوعة من الاجراءات، في التعامل مع مواردتها البشرية واعتماد آرائهم ومقترناتهم وتوظيفها في تعزيز ادائها ، وجاءت قيمة الوسط الحسابي لتأكد ذلك، اذ بلغت قيمتها لإجمالي بنسبة اعلى من الوسط الحسابي الموزون، وتأكد اهتمام الكليات المحوسبة بتعزيز اداء مواهبها البشرية بمستوى عالي، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.65) التي تؤكد وجود انسجام ممتاز من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد عينة البحث حول فقرات بعد ادارة الاداء ، ويعامل اختلاف بالغ (0.162) الذي عكس فلة التشتت بين الاجابات. وكانت نتائج فقرات بعد ادارة الاداء قد توزعت بين أعلى نسبة اتفاق للفقرة رقم (21) (تركز مراجعات الأداء على تقييم كفاءاتي وقرارتي) اذ بلغت (90%) وهي نسبة ممتازة وتأكد اعتماد الكليات المحوسبة مجموعة متنوعة من الاجراءات لتعزيز الاداء، اما الفقرة رقم (24) (يتم دائمًا بإبلاغ جميع الموظفين بالأهداف وتاريخ استحقاقها). فقد حققت اعلى قيمة وسط حسابي بلغت (4.25) . وفيما يخص الفقرة رقم (25) (نقاط الضعف المكتشفة في التقييمات تؤدي إلى مبادرات التدريب والتطوير) فقد حققت أدنى نسبة اتفاق



بلغت (52%)، وهي تؤكد عدم اهتمام الكليات المبحوثة بتحقيق التطابق بين التقييم وبين التدريب لخلق ثقافة عمل متكاملة داخلها. لابد وان ننوه على ان ادارة الاداء تعد من المؤشرات الاساسية التي تساعد العينة المبحوثة على بناء الميزة التنافسية، التي تتغوق بها على الكليات اخرى وتسهم في تعزيز جودة خدماتها ومن ثم رضا زبائنها، لكونها ترتبط بأهم مواردها.

6) التدريب والتطوير : جرى قياس بعد التدريب والتطوير لدى الكليات المبحوثة في ضوء (5) فقرات، وكما يتضح من الجدول (4)، فان النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به قد بلغت (82.2%)، وهي نسبة جيدة جداً واعلى من النسبة المعياري للاتفاق، وتحتؤكد قدرة الكليات المبحوثة على ايجاد نوع من التوافق بين ما يتحاجه افرادها من التدريب والتطوير وبين ماتسعي الى تحقيقه من الاهداف الاستراتيجية لانه التطور وتحقيق الاهداف يتوقف على مدى كفاءة المواهب الموجدة وقابليتها على التطور والتحديث والتجدد المستمر ، هذه الخطوة مهمة تعتمدها من خلال عقد مؤتمرات وورش عمل ودورات تقييفية مهارية في شتى المجالات والتشجيع على انجاز بحوث علمية في مستوي عبادات عالمية رصينة والسعى بالمقابل الى تطور هذه الكليات واخذ مكان ضمن التصانيف العالمية للجامعات المعترف بها عالميا . كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد التدريب والتطوير للموهبة (4.01) وهي اعلى من الوسط الحسابي الموزون، وتحتؤكد اهتمام الكليات المبحوثة بالعمل المستمر على التطوير والتدريب بمستوى عالي من الناحية الاحصائية، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.60) فهي تشير الى وجود انسجام عالي بين اجابات العينة المبحوثة اتجاه فقرات بعد التدريب والتطوير ، كما بلغت قيمة معامل اختلاف (0.149)، وهي تؤكد قلة التشتت بين الابحاث الخاصة بهذا البعد . وكانت النتائج ضمن بعد التدريب والتطوير قد توزعت بين أعلى نسبة اتفاق حفقتها الفقرة رقم (28) (بهدف التدريب والتطوير الى تلبية احتياجات الاداء الوظيفي واحتياجات المواهب المستقبلية وتحسينها)، اذ بلغت (89%)، وهي تؤكد قدرة الكليات المبحوثة على تلبية احتياجات الاداء الوظيفي واحتياجات المواهب التي تمتلكها لضمان عدم حصول اي ارباك اثناء مراحل التنفيذ والعمل المختلفة . فيما حفقت الفقرة رقم (30) (هناك تقييم واضح وموضوعي لاحتياجات التنمية الفردية) ادنى نسبة اتفاق بين عينة البحث إذ بلغت (59%)، فهي تؤكد اتفاق العينة المبحوثة بخصوص عدم اهتمام الكليات المبحوثة بتوضيح اسس ومعايير التقييم التي يحتاجها كل فرد بالمؤسسة . وقد لمست الباحثة في الكليات المبحوثة، وجود مبادرات من العديد من الادارات العليا فيها بإجراء زيارات ميدانية لقاء مع مواهبها في المستويات المختلفة، للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم ، ومن ثم صياغة اهدافها بالشكل الذي يتواافق معهم، لضمان عدم حصول اي تضارب او تعارض بالمصالح او حدوث الصراعات فيما بينهم.

7) الاحتفاظ بالموهبة : قيس هذا البعد في اطار (5) فقرات، وكما يتضح في الجدول (4) فان النسبة المئوية للاتفاق عليه بلغت (79.8%)، وهي نسبة جيدة واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وتشير بدلالة واضحة اتفاق عينة البحث بان الادارات في الكليات المبحوثة تعتمد على الاحتفاظ بالموهوبين في العمل داخلها، واتخاذ الاجراءات اللازمة ومحاولة ضمان الاحتفاظ بهم واستثمارهم لاطول مدة ممكنة ، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد الاحتفاظ بالموهبة متسقة مع نسبة الاتفاق الخاصة به اذ بلغت قيمته (3.99) وهي اعلى من الوسط الحسابي الموزون، وتحتؤكد دعم الاحتفاظ بالمواهب والاعتماد عليها داخل الكليات المبحوثة بمستوى عالي، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.63) وهي تؤكد وجود انسجام عالي بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب، وبمعامل اختلاف بلغ (0.157) الذي تعكس قيمته قلة التشتت بين اجابات عينة البحث . وكانت النتائج ضمن بعد الاحتفاظ بالموهوبين قد توزعت بين أعلى نسبة اتفاق حفقتها الفقرة رقم (32) (أنا راضٍ عن بيئة تطوير العمل المهني وفرص التقدم التي يقدمها لي صاحب العمل). اذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق الخاصة بها (88%)، فهي تشير بدلالة واضحة تأكيد افراد عينة البحث على اهتمام الكليات المبحوثة بتحقيق الكفاءة والفاعلية لعملية التطور والتقدم الوظيفي في العمل وذلك من خلال الخطط والتعليمات الخاصة بانظمة العمل المهني داخلها. اما الفقرة رقم (35) (حالياً أنا لست في وظيفة أخرى بحزمة تعويض مماثلة) فقد حفقت ادنى نسبة اتفاق بلغت (64%)، وهي تؤكد اتفاق عينة البحث حول عدم لجوء موظفيها الى اعمال ثانوية بمؤسسات اخرى وبحزمة تعويضات اخرى مماثلة وذلك يؤكدون تمسكهم بالعمل والتقانى لمؤسسهم وبالتعويضات التي تقدمها الا انهم يطمحون للافضل دائماً .



الجدول (4) نتائج تحليل الواقع والأهمية النسبية لنظام ادارة الموهبة بابعادها الفرعية في المؤسسات عينة البحث والبالغة $n=200$



الفرات	نطاف القرى العائلة										نطاف القرى العائلة
	نطاف	نطاف	نطاف	نطاف	نطاف	نطاف	نطاف	نطاف	نطاف	نطاف	
نطاف القرى العائلة	نطاف القرى العائلة	نطاف القرى العائلة	نطاف القرى العائلة	نطاف القرى العائلة	نطاف القرى العائلة	نطاف القرى العائلة	نطاف القرى العائلة	نطاف القرى العائلة	نطاف القرى العائلة	نطاف القرى العائلة	
١	لدى المداري بالتربيه ونشده ونطاف القرى العائلة لجبي الموظف	٢٢	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣
٢	هذا فحوصات ملائكة لأهليات المداري في مؤسسي	٤١	٤١	٤١	٤١	٤١	٤١	٤١	٤١	٤١	٤١
٣	الشائكة في ابتداعك بعض الإجازة في إلزامي عمل تحديد الموارد والإنفاق	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧	٤٧
٤	بها يشكل منظم على جدول العمل	٧٧	٧٧	٧٧	٧٧	٧٧	٧٧	٧٧	٧٧	٧٧	٧٧
٥	زبائن القسم مسؤولون عن تخطيط القرى العائلة في إدارتها	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨	٧٨
٦	نحن بحاجة إلى التخصص من المدرستات التقنية الجبلية لخطف القرى العائلة	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
٧	أيتها المدرستات عذرنا عنها	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
٨	هذه المسافات الخالية بتأثيرها عدنا ينطلق المدرسي على العمل	٨١	٨١	٨١	٨١	٨١	٨١	٨١	٨١	٨١	٨١
٩	هذا هو لازم الأجهزة الجديدة	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦
١٠	شلتم هذه المسافات والتوصيات بشكل أنساني في الابتكار في مؤسسي	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦	٧٦
١١	أرى أن رئيسي والمعيشات عالمة ونشففه	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢
١٢	أداء عملي يغطى هذه المسافات والتوصيات	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
١٣	نطاف ابجي بعد الكشف والتوصيات	٨٠,٤	٨٠,٤	٨٠,٤	٨٠,٤	٨٠,٤	٨٠,٤	٨٠,٤	٨٠,٤	٨٠,٤	٨٠,٤
١٤	٠,٦٢	٤,٠٢	٤,٠٢	٤,٠٢	٤,٠٢	٤,٠٢	٤,٠٢	٤,٠٢	٤,٠٢	٤,٠٢	٤,٠٢



نتائج التوظيف الوظيفي

الوظيف والافتير		نتائج اجمالي بعد توظيف التوظيف الوظيفي														
١١	يأخذ القسم الذي أعمل به توظيف القطب كأولوية قصوى بجدول جهود إدارة الموارد	٨٦	٩٤	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩	٩٩	٩٩	٩٩	٩٩	٩٩	٩٩	٩٩	٩٩	٩٩
١٢	لدى إداري استمرارية واضحة ومحاذلة توظيف القطب الوظيفي لبعض الوظائف	٧٤	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣
١٣	يطلب من الموظفين المحتلين حضور برامج التدريب والتطوير لتحسين الأداء	٨٧	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
١٤	هناك عدالة عند ترقية الموظفين وتعيينهم في المناصب العليا	٨٥	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧
١٥	يطلب بعض الموظفين المحتلين إلى المقدمة لأنهم يتم ترقيتهم في المداري بحسب الأدوار التي توظفها العلامة الرسمية للسلع	٧١	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣
نتائج اجمالي بعد توظيف التوظيف الوظيفي																
١٦	الإهتمام بروز سمعة من المنشئين الماردين على قوى شبابية قوية في إداري	٩٨	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦
١٧	يشروع إداري مختلف في الأدوار لجذب المتقدين من مهندس كبرى ومحاذلة	٨٥	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧
١٨	أدرك إداري مهني قدر نجحت في توظيف وافتقار لتحمل المسؤولية	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤	٨٤
١٩	يعلم إداري بعد توظيف القطب على شفاف ما دامتها قبل الإعلان	٨١	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣
٢٠	تفقد إداري بالرضا على المنشئين الماردين لمنزلة المناصب المهمة على وجه	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥	٧٥
نتائج اجمالي بعد التوظيف والافتير																
٠.١٥١	٠.٦١	٤.٥٣	٦٠٨٠.٦													





الاحتفاظ بالموهبة															
٢١	٠,٢١	٠,٨٨	٤,١٢	٪٧٧	٪١	٢	٪١	٢	٪٢١	٤٨	٪٣٧	٨٢	٪٤٠	٩٠	في مكان عمل ، تكون البيئة التنظيمية موافقة وتساهم بشكل كبير في إداء عمل بفعالية
٢٢	٠,١٧	٠,٧١	٤,٢٢	٪٨٨	-	-	٪٢	٥	٪١٠	٤٤	٪٥١	١١٦	٪٣٧	٨٢	نماذج عن بيئة تطوير العمل المهني وفرص التعلم التي يتقنها لي صاحب العمل
٢٣	٠,٤٤	٠,٩٥	٢,٣٢	٪٧٤	٪١	٢	٪٦	١٧	٪١٨	٤٢	٪٤٢	٩٤	٪٣١	٧٠	نظام بي وظيفي خبرات وفرصاً مطلوبة وعادلة بين العمل والحياة
٢٤	٠,٢١	٠,٨٥	٤,٠٧	٪٨٢	٪١	٢	٪٤	١٠	٪١٢	٢١	٪٤٩	١١٠	٪٣٢	٧٤	في الوقت الحالي ، لا يبحث عن وظيفة أخرى مع هزمهة تعويضات جنابه أفضل
٢٥	٠,٣٥	١,٤٨	٢,٣٢	٪٦٤	٪٩	١٩	٪١٤	٢٢	٪١٢	٤١	٪٣٢	٧٥	٪٣١	٦٩	حالياً ، أفالست في وظيفة أخرى بذمة تعويض مماثلة
نتائج إجمالي بعد الاحتفاظ بالموهبة															
٠,١٥٢	٠,١٢	٤,٠٥	٪٧٨,١	نتائج إجمالي من غير نظام إدارة الموهبة											

ويمكن من خلال الجدول (5) توضيح كيف تم ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد نظام ادارة الموهبة وبالاستناد الى قيمة معامل الاختلاف، وفي حالة كانت القيمة متساوية يتم الاستناد الى قيم الاوساط الحسابية، وكما يأتي

الجدول (5) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد نظام ادارة الموهبة

البعد	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأهمية
تخطيط القوى العاملة	%82.4	4.12	0.60	0.145	1
التوظيف والاختيار	%80.6	4.03	0.61	0.151	2
تخطيط التعاقب الوظيفي	%80.4	4.02	0.63	0.156	3
المكافآت والتعويضات	%80.4	4.02	0.62	0.154	4
التدريب والتطوير	%80.2	4.01	0.60	0.149	5
ادارة الاداء	%80	4.00	0.65	0.162	6
الاحتفاظ بالموهبة	%79.8	3.99	0.63	0.157	7

يتضح من الجدول (5) ان بعد تخطيط القوى العاملة احتل المرتبة الاولى بمعامل اختلاف بلغت قيمته (0.145)، في حين جاء بعد التوظيف والاختيار بالمرتبة الثانية بقيمة معامل اختلاف بلغت (0.151) اما بعد تخطيط التعاقب الوظيفي فقد احتل المرتبة الثالثة بقيمة معامل اختلاف (0.156)، وجاء بعد المكافآت والتعويضات بالمرتبة الرابعة بمعامل اختلاف (0.154)، اما بعد التدريب والتطوير جاء بالمرتبة الخامسة بمعامل اختلاف بلغت قيمته (0.149) ، في حين جاء بعد ادارة الاداء بالمرتبة السادسة بمعامل اختلاف (0.162) واخيرا احتل المرتبة الاخيرة بعد الاحتفاظ بالموهبة بمعامل اختلاف بلغت قيمته (0.157)



المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

- 1) ادارة المواهب هي استراتيجية عمل لابد وان تدمج في جميع العمليات المتعلقة بالموظف في المؤسسة. إن جذب واستبقاء الموظفين الموهوبين في نظام إدارة المواهب هو عمل كل عضو في المنظمة ، ولكن بشكل خاص المديرين الذين لديهم تقارير الموظفين (الموهوبين) .
- 2) الإستراتيجية الفعالة للموهبة تتضمن مشاركة المعلومات حول الموظفين الموهوبين ومساراتهم الوظيفية المحتملة عبر المؤسسة. وهذا يُمكن مختلف الإدارات من تحديد المواهب المتاحة عند ظهور الفرص أو عدم ظهورها.
- 3) تعزيز المعرفة والمهارة والقدرات من خلال الاستثمار سيساهم في تعزيز اداء الاعمال وخلق احساس بالثقة والتحفيز بين الموهوبين وبالتالي سيخلق قيمة اكبر وعوائد اكبر ناجمة عن هذا الاستثمار، ولا بد وان يوضع كل ذلك ضمن اطار استراتيجية المواهب التي لابد وان تكون متفاولة ومنسجمة مع استراتيجية المنظمة
- 4) إدارة المواهب الفعالة تمكن الأكاديميين الموظفين من تحسين الإنتاجية ويمكن أن تساعد أيضاً في زيادة الرضا الوظيفي .
- 5) يمكن اعتبار هذا البحث كأداة علمية استباقية في حل التحديات التي تواجه قطاع التعليم. وهذا مهم بشكل أساسي لأنه سيجبرنا على وضع تدابير فعالة في جذب المواهب والاحتفاظ بها ، الامر الذي سيؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية التنظيمية بشكل كبير.
- 6) هذا البحث يمثل تقييماً لممارسات المواهب البشرية الحالية في الكليات ويمكن استخدامها كخط أساس للتحسين المستقبليه ، قد تكون البيانات الأولية التي يتم جمعها من الكليات ذات مغزى للمؤسسات نفسها ، في حين أن تعميم النتائج على المؤسسات الأخرى يمكن أن يفيد مؤسسات التعليم العالي بشكل عام.
- 7) افرز الجانب التطبيقي ان اكثر الاراء كانت متفقة مع محور تخطيط القوى العاملة حيث احتل المرتبة الاولى من بين المحاور السبعة المبحوثة يليه محور ادارة الاداء ، وكان اضعف المحاور هو الاحتفاظ بالموهبة حيث كان رأي المبحوثين محايضاً في هذا المحور وندرج ادناه الجدولين (6) و (7)، اللذان يمثلان افضل الفقرات واقلها لكل محور.

جدول (6): الفقرات الافضل حسب المحاور
البعد

الوزن النسبي	الفقرة
87%	تخطيط القوى العاملة
90%	ادارة الاداء
83%	المكافآت والتعويضات
83%	تخطيط العاقب الوظيفي
83%	التوظيف والاختيار
88%	التدريب والتطوير
89%	الاحتفاظ بالموهبة
88%	

- 8) من الجدول (6) يتضح ان الاراء كانت متفقة مع كل الفقرات الواردة اعلاه وهذا يدعم هدف البحث الاساسي وفرضياته والخاص بنظام ادارة الموهبة والاهتمام الكافي به.

جدول (7): الفقرات الضعف حسب المحاور

الوزن النسبي	الفقرة	البعد
58%	نحو حاجة إلى التخلص من الممارسات التقليدية الحالية لتخطيط القوى العاملة لأنها أثبتت عدم فعاليتها	تخطيط القوى العاملة
52%	نقاط الضعف المكتشفة في التقييمات تؤدي إلى مبادرات التدريب	ادارة الاداء



والتطوير

المكافآت والتعويضات	أداء عملي يعادل حزمة المكافآت والتعويضات	52%
تخطيط التعاقب الوظيفي	يميل بعض الموظفين الموهوبين إلى المغادرة إذا لم يتم ترقيتهم في إدارتي بسبب الافتقار إلى تخطيط التعاقب الرسمي السليم	61%
التوظيف والاختيار	يتم بذل العديد من الجهد للترويج أو النقر على شخص ما داخلياً قبل الإعلان لمقدمي الطلبات الخارجيين	82%
التدريب والتطوير	هناك تقييم واضح وموضوعي لاحتياجات التنمية الفردية	59%
الاحتفاظ بالموهبة	حالياً ، أنا لست في وظيفة أخرى بحزمة تعويض مماثلة	64%

(9) من خلال فقرات الجدول (7) يتضح بأن اجابات العينة المبحوثة لم تتفق مع ما ذهبت إليه كل فقرة وخصوصاً ما يتعلق بالمكافآت والتعويضات والترقيات الإدارية، مع عدم وجود تقييم واضح وموضوعي لاحتياجات التنمية الفردية، أما الفقرة الأقوى والأخطر التي اتفق عليها المبحوثين الخاصة بالتوظيف والاختيار وهو (يتم بذل العديد من الجهد للترويج أو النقر على شخص ما داخلياً قبل الإعلان لمقدمي الطلبات الخارجيين)، وهذه تعتبر مثمة على المنظمة المعنية.

ثانياً : التوصيات

- (1) من الأهمية بمكان أن تتغلغل ثقافة الموهاب في كل أجزاء المنظمة وأن تناح الفرصة لمزيد من التطوير ، و تطبيق استراتي�يات التحسين المستمر تعمل على صقل وتوسيع مقدرات ونوعية الأشخاص الموجودين لتلبية احتياجات وأولويات العمل الحالية والمستقبلية .
- (2) الاهتمام المتزايد الذي لابد ان توليه الادارات العليا للموهوبين انما دليل على العناية بمنابع الابداع داخلها ، كونها الجزء الحاسم لخلق القيمة لأي مؤسسة او اي عمل تجاري .
- (3) تطبيق إدارة الموهاب في المؤسسات التعليمية يساهم في تنمية وتطوير المهارات المهنية للموارد البشرية داخلها . كما ان الاستثمار في تحديد وجذب وتطوير واستبقاء تلك الموهاب والمعرفة يحقق قيمة عالية ومؤثرة .
- (4) ضرورة زيادة وتوسيع الاهتمام بأبعد البحث الحالي المتمثلة بـ(تخطيط القوى العاملة ، المكافآت والتعويضات ، التوظيف والاختيار ، التدريب والتطوير، ادارة الاداء ، تخطيط التعاقب ، الاحتفاظ بالموهبة) من خلال تقييف القيادات والادارة العليا والاساتذة لبيان طبيعة الواقع الفعلي لهذه المتغيرات ومناقشة المعوقات التي تحول دون تطبيقها لنظام ادارة الموهاب .
- (5) نوصي الكليات ميدان التطبيق بضرورة التخلص من الممارسات التقليدية الخاصة بـ(تخطيط القوى العاملة والتوجه نحو الممارسات الحديثة وذلك لما اظهرته من نتائج ضعيفة من خلال تحليل الاجابات وأثبتت بذلك عدم فعاليتها في ضل الوقت الحالي .
- (6) نوصي بتحديد المناصب الرئيسية التي تؤثر بشكل مختلف على نجاح المؤسسة ، وخلق فريق من ذوي الإمكانيات العالية / الأداء العالي ، وخلق ثقافة للتعلم / التوجيه المشترك بين المجموعات المناسبة التي تمثل لتعزيز الابتكار وخلق قيمة عالية للمؤسسة .
- (7) نوصي بضرورة وجود لوائح تنظيمية و خلق ثقافة تنظيمية حول اهمية ادارة الموهاب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، وذلك عن طريق اشراك افراد الاداره العليا والوسطى بورش عمل مؤتمرات دوليه وعالميه من اجل تعزيز الفهم والادراك لنظام اداره الموهاب و كيفيه تطبيق مكوناته .
- (8) نوصي بابحاج أرضية صلبة لإعداد الكوادر الفنية والإدارية القادرة على توجيه هذه الموهاب المكتشفة نحو مسارها الصحيح لإحداث النمو الأكاديمي والعلمي والمهني.
- (9) لابد من اعادة النظر بنظام المكافآت والحوافز للاساتذة الذين يتمتعون بالموهبة والقدرات العالية ويعملون جهود استثنائية بهدف تحفيزهم والاستمرار بأعمالهم بنشاط وحيوية ويتم ذلك من خلال تقييم ادائهم وادوارهم الإضافية والاستباقية.
- (10) توسيع أنشطة قسم الموارد البشرية وزيادة فاعليته في الكليات لما له من دور كبير بتسليط الضوء على الموهوبين وتقييم ادائهم والأخذ بمقترناتهم في تطوير الأنشطة الابتكارية ، وايضاً تحفيزهم لتقييم الافضل من خلال انجاز ونشر بحوث في مجلات عالمية رصينة لما لها من انعكاس على تقدم المؤسسة بالتصنيفات العالمية والمحليه .

المصادر

[1] Adedeji, S.O. & Olaniyan, O. (2011). Improving the conditions of teachers and teaching in rural schools across African countries. Addis Ababa, UNESCO.



[2] Ansar, Novera, Baloch, Akhtar (2018) Talent and Talent Management: Definition and Issues , IBT Journal of Business Studies Volume 14(2), 213-230, 2018. <https://www.researchgate.net/publication/330566409>

[3] Armstrong, M. (2006) A handbook of human resources management in Practice. 10th ed. London: Kogan Page Limited

[4] Bersin, Josh. ,(2006) Talent Management What Is It? Why Now? Hay Group.

[5] Bless, C., Higson-Smith, C. & Kagee, A. (2006) . Fundamentals of social research methods: an African perspective. 4th ed. Lusaka: Juta.

[6] Bless, C., Higson-Smith, C. & Kagee, A. (2006). Fundamentals of social research methods: an African perspective. 4th ed. Lusaka: Juta.

[7] Bothe, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011), An employer brand predictive model for talent attraction and retention, SA Journal of Human Resource Management/SA VoL.9.No. 1.,PP.1-2.

[8] Brewster, C., Carey, L., Grobler, P., Holland, P. & Warnich, S. (2008). Contemporary issues in human resource management: Gaining competitive advantage. Cape Town: Oxford University Press

[9] Bryman, A & Bell, E. (eds). (2011). Research methodology: Business and management contexts. Cape Town: Oxford University Press.

[10] Buthelezi, N.C. (2010). Developing a talent management framework for a South African sectoral education and training authority. Unpublished dissertation, University of Stellenbosch.

[11] Cappelli P., & Keller, J.R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 305–31

[12] Cappelli, P. (2008). Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty. Boston, MA: Harvard Business School Press.

[13] Chikumbi, C.N.L. (2011). An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia. Unpublished thesis, Nelson Mandela Metropolitan University

[14] CIPD (2017) Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success , Technical report May 2017.

[15] Dana .E, Ludvík .E, Milena .J,Drahoslav .L, Radovan .S, Ladisla S.,Viktória .A, Michaela .S, Zuzana .K, Csilla .C, László .H, Zsuzsanna K. M,Tadeusz .L, Agnieszka .S, Katarzyna .S,(2013) Integrated Talent Management - Challenge and Future for Organisations in the Visegrad Countries. International Visegrad Fund, Standard Grant No. 21220142 01/2013 – 12/2013 Scientific exchange and research , University of West Bohemia.

[16] De Cieri, H., Kramar, R., Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2008). Human resource management in Australia. 3rd ed. McGraw Hill: Sydney.

[17] Donald.D (2014) TALENT MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE PRACTICES, International Journal of Innovation and Applied Studies, <https://www.semanticscholar.org/paper/TALENT-MANAGEMENT-AND-HUMAN-RESOURCE-PRACTICES->

[18] Du Preez, J. (2002). The depletion of the human resources pool in South Africa. *Acta Commercii*, 2(1), 80–4.

[19] Gallardo-Gallardo, Eva . Dries Nicky , González-Cruz ,Tomás.F (2013) What is the meaning of 'talent' in the world of work?, *Human Resource Management Review* 23 (2013) 290–300 , journal homepage: www.elsevier.com/locate/humres



[20] Ganaie ,Mehraj .U, Haque ,Mohammad .I (2017) Talent Management Practices and Value Creation: A Study on Selected Service Organizations, Academy of Strategic Management Journal 16(2):1-9 .
https://www.researchgate.net/publication/321026135_Talent_management_and_value_creation_A_conceptual_framework

[21] Fitzgerald. M (2014) Talent and Talent Management Insights, NHS Leadership Academy, Programme Lead Talent Management.

[22] Hejase, Hussin. Hejase. Ale, Mikdashi .G, Bazeih. Z (2016) Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon, International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER), Vol 7(1),2016, 504-520

[23] HESA ,Higher Education South Africa. (2011). Remuneration of academic staff at South African universities: A summary report of the HESA statistical study of academic remuneration. Pretoria: CHE.

[24] HESA ,Higher Education South Africa. (2014). South African Higher Education in the 20th Year of Democracy: Context, Achievements and Key Challenges. Pretoria: HESA.

[25] Kegninkeu .F. T (2018) A Study of the Role of Human Resource Functions in Talent Development Contributing to an Organization's Business Growth in Today's Knowledge and Innovation based Economy, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management ,Volume 18 Issue 8 Version 1.0.Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal,Publisher: Global Journals ,Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

[26] King, Karin A. (2015) Global talent management: introducing a strategic framework and multipleactors model. Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research, 3 (3). pp. 273-288. ISSN 2049-8799 .DOI: [10.1108/JGM-02-2015-0002](https://doi.org/10.1108/JGM-02-2015-0002)

[27] Maimela, E.M. & Samuel, M.O. (2016). Perception of performance management system by academic staff in an open distance learning higher education environment. SA Journal of Human Resource Management, 14(1), 1-11

[28] Mapesela, M.L.E. & Strydom, F. (2004). Performance management of academic staff in South African higher education system: A developmental project. Paper presented at the OECD Conference on Trends in the Management of Human Resource in Higher Education, University of the Free State, Bloemfontein, South Africa.

Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek, G.D., Poisat, P., Sono,T. & Schultz,H.B. (2008). Human Resources Management. 7th ed. Cape Town: Oxford University Press.

[29] Mehta, Aishwarya (2011) Human Capital Management: A Comprehensive Approach to Augment Organizational Performance. Review of Management, 1(2), 44-57.

[30] Nkomentaba, M.A. (2014). Talent retention in a further education and training (FET) college in Cape Town: a case study. Unpublished thesis, Cape Peninsula University of TechnologySilzer, R. & Dowell, B. E. 2010. Strategy-Driven talent management: A leadership imperative. San Francisco: Jossey Bass.

[31] Pfau, B.N. & Kay, I.T. (2002) The five key elements of a total rewards and accountability orientation. Benefits Quarterly, 18(3), 7-15.

[32] Quinlan, C., Babin, B., Carr, J., Griffin, M & Zikmund. W.G. (2015). Business Research Methods. 1st ed. London: Cengage Learning

[33] Schlechter, A., Faught, C. & Bussin, M. (2014). Total rewards: A study of artisan attraction and retention within a South African context. SA Journal of Human Resource Management, 12(1), 1-15.



[34] Sutherland, M. & Jordaan, W. (2005). Factors affecting the retention of knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 2(2), 55-64.

[35] Tam, W.H.K. (2008). Academics' perspectives of performance management in a British university context. Unpublished thesis, University of Leicester, United Kingdom

[36] Theron, M., Barkhuizen, N. & Du Plessis, Y. (2014). Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-14.

[37] Van Zyl, E.S., Mathafena, R.B. & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-19.

[38] Van Hoek, L. (2014). Talent planning and recruitment. In Nel, P. & Werner, A. (eds). 2014. *Human Resource Management*. 9th ed. Cape Town: Oxford University Press

[39] Warnich, S., Carrrell, M., Elbert, N. F. & Hatfield, R. D. (2015) *Human Resource Management in South Africa*. 5th ed. London: Cengage Learning.

[40] Williams, C., Champion, T. & Hall, I. (2012). *MGMT*. USA: Nelson Education Ltd.