



مستوى الاهتمام والتطبيق لنظام ادارة المواهب: دراسة حالة لأراء عينة من الكليات الأهلية

م.م. هديل سعدون معارج

المستخلص

لم تعد بيئة الأعمال العالمية الحديثة ثابتة تحدث فيها التغييرات بسرعة وتتطلب اهتمامًا وثيقًا مدفوعًا 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 لمنظمتهم (Armstrong, 2006:389) ومن هنا برزت فكرة البحث الرئيسة 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 الاهلية، ويعود سبب اختيار الكليات الاهلية كميدان للتطبيق كونها تمثل احدى منظمات الاعمال التي تتنافس فيما بينها للحصول على واستقطاب افضل المواهب الاكاديمية من حملة الالقب العلمية والشهادات الجامعية العليا والذي يسهم الاستثمار في مواهبهم وقدراتهم بتحقيق نتائج مثمرة تعود بالنفع عليها , تم الاعتماد على الإستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، ووزعت على عينة قوامها (200) فرداً، وتم تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (spss) , وتجسدت الاهمية في ان المؤسسات على اختلاف انواعها وفي الوقت الحالي لا يمكنها تجاهل أهمية إدارة المواهب 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 للإدارة من ناحية أخرى . في حين نوصي بضرورة زيادة وتوسيع الاهتمام بأبعاد البحث الحالي من خلال تنقيف القيادات والادارة العليا والاساتذة لبيان طبيعة الواقع الفعلي لها ومناقشة المعوقات التي تحول دون تنفيذها لنظام ادارة الموهبة .كما نوصي الكليات الاهلية ميدان التطبيق بالتركيز الاكثر فاعلية على جذب والاحتفاظ بالمواهب الاكاديمية وتعزيزها من خلال النظام المتكامل الذي تقوم بتفعيله الادارة العليا ,لكون هؤلاء المواهب هم الموظفون الذين يساعدون على تجسيد رؤية ورسالة الجامعات , بالاضافة الى ان دور أعضاء هيئة التدريس له أهمية قصوى في تنضيج المهارات الناعمة، و لدورهم 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 توسعت وظيفة قسم الموارد البشرية لتشمل على مفهوم جديد يدعى " إدارة المواهب " والذي يفترض أن تقوم المنظمة بخلق القيمة عن طريق تعدد المواهب. إذ حُظي موضوع المواهب في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد كونها من المفاهيم المعاصرة التي تعزز المكانة التنافسية والريادية . من جانب آخر فإن إدارة المواهب هي استراتيجية أعمال تأمل المنظمات أن تتمكن من الاحتفاظ بأعلى الموظفين الموهوبين والمهرة , و على هذا الأساس فإن اللجوء إلى العقل البشري الخارق أو العباقرة , هو من أفضل الحلول وأهم المداخل الاستراتيجية التي توفر للمؤسسة الأفكار الابداعية المتجددة كلما ظهر جبل جديد من المنتجات , وبذلك تضمن البقاء و التطور المستمر.

يتطلب المشهد التجاري المتغير اليوم أن تقوم الموارد البشرية بمواءمة عملياتها وممارساتها واستراتيجياتها مع أهداف العمل ولا يمكن تلبية هذا الطلب إلا من خلال حل شامل يدير بفعالية مواهب المنظمة ودورة حياة إدارة رأس المال البشري (Human Capital Management) بأكملها معاً لذا فإن اقتراح إطار إدارة المواهب المتكامل سيوفر لها النجاح من خلال وضع رؤية شاملة للمواهب وشكلاً موحداً 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) أوضح فيها ان على المديرين وممارسي الموارد البشرية ان يأخذوا بعين الاعتبار احتياجات وتفضيلات الأجيال المختلفة فيما يتعلق بمراحل حياتهم المهنية لكونها تختلف من جيل إلى آخر. وهذا يعني أنه إذا تمكنت المنظمات من فهم احتياجات وتفضيلات 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 التنفيذي والإدارة العليا وأنشطة تطوير القيادة التي تهدف إلى تمكين تخطيط 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 يتمكنوا من الاستعداد بشكل أفضل للتقاعد, إذ 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. اما المناهج الحصرية فقد أصبحت تهيم بشكل متزايد على الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الموهبة ، كما ينعكس في الاهتمام المتزايد بتمايز القوى العاملة , فكرة تمايز 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 (تخطيط القوى العاملة , المكافآت والتعويضات , تخطيط التعاقب الوظيفي , التوظيف والاختيار , ادارة الاداء , التدريب والتطوير , الاحتفاظ بالموهوبين) (Buthelezi, 2010; Chikumbi, 2011) واستنادا 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 , واختبار الصدق والثبات. في حين كُرس المبحث الثاني للتأطير النظري من حيث التعرف على مفهوم ادارة الموهبة , اهميتها , مصفوفة الموهبة , الادوار ومدى تميزها عن ادارة الموارد البشرية واخيراً نظام او ممارسات ادارة الموهبة , في حين أنصرف المبحث الثالث للجانب العملي من خلال عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها , اما المبحث الرابع فقد تخصص بالاستنتاجات والتوصيات . واخيراً تكلل 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 سيتكون العمل أكثر من أولئك الذين يدخلون القطاع. تؤكد (HESA, 2014) أن فجوات المواهب في التعليم العالي تتضح من نقص الكوادر الأكاديمية المدربة وذات الخبرة لسد الثغرات 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 لاتعني 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 الثغرات التي خلفها الجيل المتقاعد وجذب المواهب ذات الإمكانات العالية, كما ان هناك حاجة لفهم العناصر المختلفة التي تشكل نظام إدارة المواهب. وفي ضوء مشكلة البحث لابد من إثارة تساؤل البحث الرئيس: (ما مستوى الاهتمام بنظام ادارة الموهبة في المنظمات المبحوثة)

ثانياً : أهمية البحث

تتعرض أهمية البحث الحالي من قدرته على تطوير واقتراح نموذج إطار لإدارة المواهب في حل مشاكل قطاع التعليم العالي. ايضا تركيز 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 لتقليل فجوات المواهب والتحديات التي تواجهها. بالمقابل يمكن لهذه الاستراتيجيات التي تعد بمثابة نتائج وبمثابة إرشادات لممارسي الموارد البشرية ومختلف المديرين حول كيفية جذب المواهب والاحتفاظ بها بشكل أفضل بكفاءة وفعالية.

ثالثاً : اهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى :-

- (1) ادراك وفهم واسع لظاهرة إدارة المواهب, وعلى وجه التحديد نظام ادارة المواهب فيما يتعلق باكتساب المواهب والاحتفاظ بها في الكليات الاهلية العراقية .
- (2) تطوير واقتراح نموذج متكامل لإدارة المواهب .
- (3) التعرف على درجة تطبيق المنظمات المبحوثة لنظام ادارة الموهبة , من خلال تشخيص واقعها واهميتها النسبية .

رابعا : فرضيات البحث

يبني البحث على فرضيتين رئيسية مفادها :-

- الفرضية الرئيسية الاولى :** يحظى نظام ادارة الموهبة بالاهتمام الكافي لدى عينة البحث بأبعاده : تخطيط القوى العاملة , المكافآت والتعويضات , تخطيط التعاقب , الاستقطاب والاختيار, ادارة الاداء , التدريب والتطوير , الاحتفاظ بالمواهب .
- الفرضية الرئيسية الثانية :** مدى امكانية تطبيق نظام متكامل لادارة الموهبة الاكاديمية بأبعاده : تخطيط الموهبة , المكافآت والتعويضات , تخطيط التعاقب , الاستقطاب والاختيار, ادارة الاداء , التدريب والتطوير , الاحتفاظ بالموهبة .

خامسا : مجتمع وعينة البحث

اقتصرت الدراسة البحثية على بعض من الكليات الاهلية المتمثلة بـ (كلية التراث الجامعة , كلية المأمون الجامعة , كلية الرافدين الجامعة , كلية أشور الجامعة) كعينة مختارة ضمن مؤسسات التعليم العالي , تألفت من 200 مستجيب , اشتملت على معاوني عمداء الكليات ورؤساء الاقسام وتدرسيين , وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة, كما واستخدم البحث منهج دراسة الحالة. 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
	اناث	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	حسب الشهادة
105	دكتوراه	
73	5 فمادون	حسب سنوات الخدمة
89	10 – 6	
23	20-11	
15	21 سنة فأكثر	
200		المجموع الكلي

سادسا : اختبار صدق وثبات الاستبانة

الصدق : تم اخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، للتأكد من قدرتها على قياس المتغيرات التي تحاول الباحثة دراستها، وقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة 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 الاستبانة بلغت (93%)، وهي نسبة ممتازة وتؤكد قدرتها، على مساعدة الباحثة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها. **اما صدق المحتوى** الذي يعكس وضوح فقرات الاستبانة، وبما ان الصدق والثبات متلازمان، فيمكن استخدام

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

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

الجدول (1) نتائج اختبارات الثبات وصدق المحتوى

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



المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج التحليل.

سابعا : مقياس البحث يمكن تمثيل المقياس بالجدول ادناه ..

الجدول (2) بناء مقياس البحث

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

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولا : مفهوم ادارة الموهبة

كانت الكلمة المستخدمة في اللغة الإنجليزية القديمة لمصطلح "Talent" هي "Talente" وكانت قيد الاستخدام حتى عام 1149 م ، ولها قاعدتها الأصلية في اللاتينية ، "Talentum" تعود جذور "Talentum" إلى اللغة اليونانية "talanton" (τάλαντον)، مما يعني التوازن أو الوحدة النقدية. كما استخدم البابليون والآشوريون نفس المصطلح لوصف وحدة نقدية بمبلغ كبير من المال (Gallardo et al, 2013 : 292) تطورت المواهب كمصطلح من كلمة تعني "الوزن" في اليونان القديمة وروما، إلى "النزعة أو القدرة الفطرية" التي يمتلكها شخص، في الدراسات التنظيمية ، يعتمد المنظور المعتاد لتحديد المواهب على النهج الحصري (يفترض النهج الحصري أنه لا يوجد سوى عدد قليل من الأفراد الموهوبين الذين يمثلون نجوماً في المؤسسة). (Ansar , Baloch , 2018 : 216) وفقاً لمعهد تشارترد لتطوير الموظفين (2006)، تشير كلمة "الموهبة" إلى مزيج معقد من مهارات الموظفين والمعرفة والقدرة المعرفية والإمكانات والقيم وتقنيات العمل (Cappelli, 2008:84) ويشير مفهوم الموهبة استناداً لـ (Grobler, et al, 2008:156); (Cappelli, 2008:84); (Michaels.et al, 2001) 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 المواهب 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 طرحها العلماء والباحثين في هذا المجال كما في الجدول ادناه .

الجدول (3) مفاهيم إدارة المواهب وفق تصورات الباحثين

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



(216 : 2018 , Baloch , (Ansar	" 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 ."
-----------------------------------	---

تري الباحثة بأن الموهبة "هي عبارة عن شخص يتمتع بقدرات فذة وبممتلك كفاءات استثنائية تتعامل مع كل طارئ ومفاجئ وتمتاز بالاستباقية هذه الكفاءات ذات أهمية استراتيجية للمنظمة , بشكل غيابها حالة من الاربك والازمات الفعلية بالنسبة للمنظمة لايمكن السيطرة عليها " هذا من جانب , ومن جانب اخر ترى بأن إدارة المواهب هي اتحاد وتفاعل حزمة من الأنشطة والوظائف والعمليات والاستراتيجيات المتكاملة المتعلقة بالافراد داخل المنظمة يتم تنفيذها بحرفية عالية وبما يحقق ميزة تنافسية مستدامة . واخيرا فان الباحثة تتفق مع وجهة نظر خبير ادارة الموارد البشرية (Armstrong, 2006) في مفهومه عن ادارة الموهبة .

ثانيا : 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 تأهيلا عاليا 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. يتفاقم الوضع بسبب الاعتماد الكبير على الموظفين الموهوبين مما يجعل من الصعب جذب الموظفين والاحتفاظ بهم (Sutherland) and Jordaen, 2005:18 , وفي عرض تقديمي أجراه Gerry Davies في عام (2011) أشار إلى انخفاض في عدد المواهب 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. ايضا في استطلاعات نشرت لـ Leadership Pulse Surveys من شركة PWC عام 2014 , يرى الرؤساء التنفيذيون أن توافر المواهب والمهارات يمثل تهديداً رئيسياً لأفاق النمو , الأولوية القصوى للاحتفاظ بالموهبة تشكل (40% من مهام قادة الموارد البشرية) 54% من المنظمة لديها برنامج رسمي ومتطور 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 بالمواهب. وهذا يوضح الأسباب التي تجعل المنظمات بحاجة إلى تضمين الاحتفاظ بالموظفين في استراتيجية إدارة المواهب بأكملها (De Cieri .et al , 2008) لايد 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 غالبا 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 داخليًا وهو أمر حيوي أن الشركات لديها استراتيجية قائمة لتوظيف المواهب القادمة التي تتناسب مع استراتيجية المنظمة (CIPT,2017: 26)

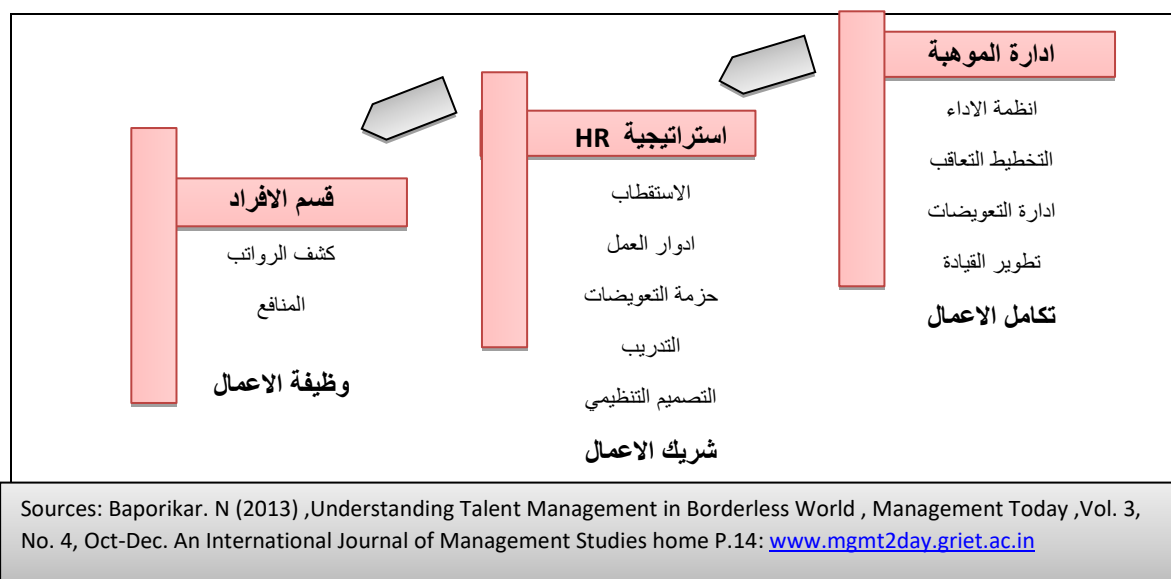
ثالثًا : إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية : الأدوار وأوجه الفرق

يعتقد العديد من الباحثين أن إدارة المواهب هي مجرد إعادة تسمية لإدارة الموارد البشرية. بينما قمنا بتحليل أن لديها مناهج أكثر تحديدًا 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) توسع 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 والتأهب للكوارث وإدارة المكافآت وتطوير وتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية. مع استمرار إدارات الموارد البشرية في التطور من المعالج تؤدي وظيفتها دورًا استراتيجيًا 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 (4: king , 2015)

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 الشريك 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 أيضًا اهتمامًا وثيقًا 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 متكامل 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 أيضًا 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 (لحماية قدرات العمل الرئيسية ، والتركيز على المهارات النادرة والملاءمة للوظيفة)
- ثانيًا : مخاطر الاستعداد (لتسريع تطوير القيادة ، وتوفير عرض كامل للأعمال للنجوم الصاعدة)
- ثالثًا : مخاطر التحول (لتجنب فقدان المواهب الرئيسية ، حدد الناجحين بالقدرة القيادية والتعاقد مع القدرة على التنظيم)
- رابعاً : مخاطر المحفظة (لتعظيم 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 ، الأمر 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 مديرو المواهب على تركيزهم على إعداد مجموعة من المرشحين المحتملين لشغل مناصب قيادية مستقبلية في المنظمات. (Ganaie ,Haque ,2017:3)



رابعاً : مصفوفة المواهب

انتقلت المهوبة بالإدارة بعيداً عن كونها العملية الإدارية إلى ممارسة تنظيمية مستمرة مع نقطة محورية استراتيجية التي تدفع النتائج التنظيمية. "لذلك على أساس المفاهيم التي تم ذكرها ، لكي تتجج الشركة ، نجاحها يرتبط ارتباطاً مباشراً بقوة المواهب التي يمكنه الوصول إليها". (Kegninku, 2018: 54) ناتج "مراجعة المواهب" هو "مصفوفة المواهب" حيث الموظفون و"الكفاءات" مرتبة بشكل هرمي. ينقسم الموظفون إلى مجموعات مختلفة وفق مستوى الأداء والإمكانات، باستخدام المؤشرات المحتملة يحصل المديرون على أحد المستويات الثلاثة لإمكانات رؤوسهم: (أ) أعلى مستوى . (ب) دور أكبر وأوسع . (ج) الثقة ومكانة رفيعة في المستقبل . في مصفوفة المواهب يُطلق على الأشخاص من أفضل المجموعات اسم " النجوم الصاعدة " هؤلاء هم الأشخاص الأكثر مهوبة ذوي إمكانات التنمية العالية ، يولي المديرون أكبر قدر من الاهتمام لهؤلاء الموظفين وتنميتها ، 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 .

المحتفل	C	46 غير عادي مدرّب	2 النجوم الصاعدة تزيد التحدي	1 النجوم الصاعدة تستثمر التخصيصات عالية المخاطر
	B	6 الاداء المنخفض عدم تطابق الهوية / الحركة	5 يمتد المساهمون الرئيسيون والاختبار	3 المحترفون القابلون للتكيف يحتفظون ويقدرّون ويرفعون
	A	9 الاداء المنخفض اعلى او خارج	8 الحفاظ على المساهمين / المحترفين وتقويتهم	7 المحتمل كبار المهنيين الاحتفاظ والتقدير
		PI	G	EX
		I التحسين المطلوب	G مكرّجاً لتقييم الاداء	X اداء استثنائي
		P اداء ضعيف	T اداء جيد	E يفوق 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 – 12/2013 Scientific exchange and research , University of West Bohemia.

تتمثل المصفوفة اعلاه بمجموعة من المربعات بحيث كل مربع يرمز الى رقم واسم وتفسير معين حسب الموقع لكل منها **فالمربع 1** يدعى نجوم صاعدة, وهم أفضل ما لدى المنظمة. يؤدون حسناً في كل شيء يقومون به. هم واسعوا الحيلة والفضول وقابل للتكيف. **في الصندوق 2** هناك أيضاً نجوم صاعدة لكن خصائصها مختلفة قليلاً. يعرفون عملهم حسناً؛ يمكنهم مواجهة تحديات جديدة ومختلفة بسهولة والتكيف بسرعة. **في المربع 3** هناك متخصصون قادرين على التكيف وهم عادة خبراء في شيء مهم. كما أنها تتمتع بالحيلة والإنتاجية ويمكنها الأداء دون الكثير من الدعم. **الصندوق رقم 4** يمثل غير عادي. إن أدائهم ضعيف لكنهم يظهرون إمكانية التكيف معه مواقف جديدة / مختلفة حيث قد تكون أكثر كفاءة. المساهمون الرئيسيون. **في المربع 5** يتمتعون بأداء قوي ومرنة وكفاءة. يمكنهم التكيف مع المواقف الجديدة والتحديات ولكن يمكن أن تكون مترددة عند الخروج من منطقة الراحة. **المربع 6** يحتوي على محترفون ذوو أداء جيد للغاية ويواكبون تطورهم المهني بنشاط. إنها توفر استمرارية الخبرة وتحقق نتائج جيدة ويمكن أن تكون جيدة الموجهين 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 منحنى التعلم أو يمكن أن يكونوا محبطين. هم غالباً مخلصون ولهم شعبية من الآخرين وخدمة طويلة. **المربع رقم 8** يمثل المساهمون / المهنيون وهم 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 التكيف مع الجديد والمواقف المتغيرة. (Dana, et al, 2013)

خامسا : النظام المتكامل لإدارة المواهب

(1) تخطيط المواهب

تخطيط المواهب هو الخطوة الحاسمة 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 لتخطيط المواهب (Van Zyl, Mathafena and Ras, 2017)، (Van HoekBussin, 2014: 73)، (Bussin, 2014: 73). 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 المواهب

يركز الاكتساب كعنصر رئيسي في إدارة المواهب على اكتساب المواهب لضمان توفير ما يكفي من المواهب على المدى القصير (التشغيلي) وال المدى الطويل (الاستراتيجي) لتلبية الأهداف الاستراتيجية للأعمال (Bussin, 2014: 101). يتطلب اكتساب المواهب في المنظمة التركيز على توظيف واختيار 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 المواهب

التوظيف هو طريقة تلت 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. بعبارة بسيطة، يمكن تعريف التوظيف على أنه عملية تشجيع الأشخاص على التقدم 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 للتقدم 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 المواهب

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 أيضًا مكونًا مهمًا آخر لنظام إدارة المواهب. تطوير المواهب 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 ان 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 (Michael 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. نظرًا لأن بيئة الأعمال تتغير باستمرار ، فإن الاستثمار في التدريب والتطوير يصبح أمرًا مهمًا 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 غالبًا بدلاً من إدارة الأداء. أولاً ، 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 مستنيرة. (Kleynhans et al, 2006: 142) إنه يخدم غرضين فقط وهما الأهداف التنموية و التقييمية (Hatfield 2004: 266). بالإضافة إلى ذلك يعد تقييم الأداء عنصرًا أساسيًا 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 , Boxall, 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 مواءمة الاستراتيجية التنظيمية والأهداف الفردية ، وإدارة الفردية مستمرة مع الأداء وإدراج القيم والكفاءات في العملية المنظمة (Bussin, 2014: 126). تعتبر إدارة الأداء مكونًا أساسيًا لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية (Erasmus et al, 2012: 420) (Meyer and Kirsten, 2005: 59) . 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 تتماشى إدارة الأداء مع استراتيجية عمل المنظمة. للقيام بذلك ، عادة ما تتركز عملية إدارة الأداء النموذجية على الأداء العام للمؤسسة والقسم والموظف الفردي ومجموعة الموظفين. إذن تتبع إدارة الأداء كعملية نهجًا مخططًا 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 الأدبية أن هذه المصطلحات تُستخدم غالبًا مع معادلة مفاهيم أخرى. ذكر (Warnich et al. 2015: 403) أن التعويضات أو المكافآت الإجمالية تستخدم بالتبادل مع إدارة الرواتب والأجور على الرغم من أن الأولى تتضمن مفهومًا 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 ذاتيًا وترتبط بشكل أساسي بالوظيفة نفسها، على سبيل المثال التعرف على الموظف ، وتحقيق الأهداف المهنية الشخصية من بين أمور أخرى. على العكس من ذلك ، تتكون المكافآت الخارجية من التعويض المباشر والتعويض غير المباشر وكذلك المكافآت غير المالية (Warnich et al, 2015: 403) تشمل الأهداف الرئيسية للتعويضات ما يلي :

- استقطاب المواهب : تقديم 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 الامتثال للمتطلبات التشريعية الحكومية

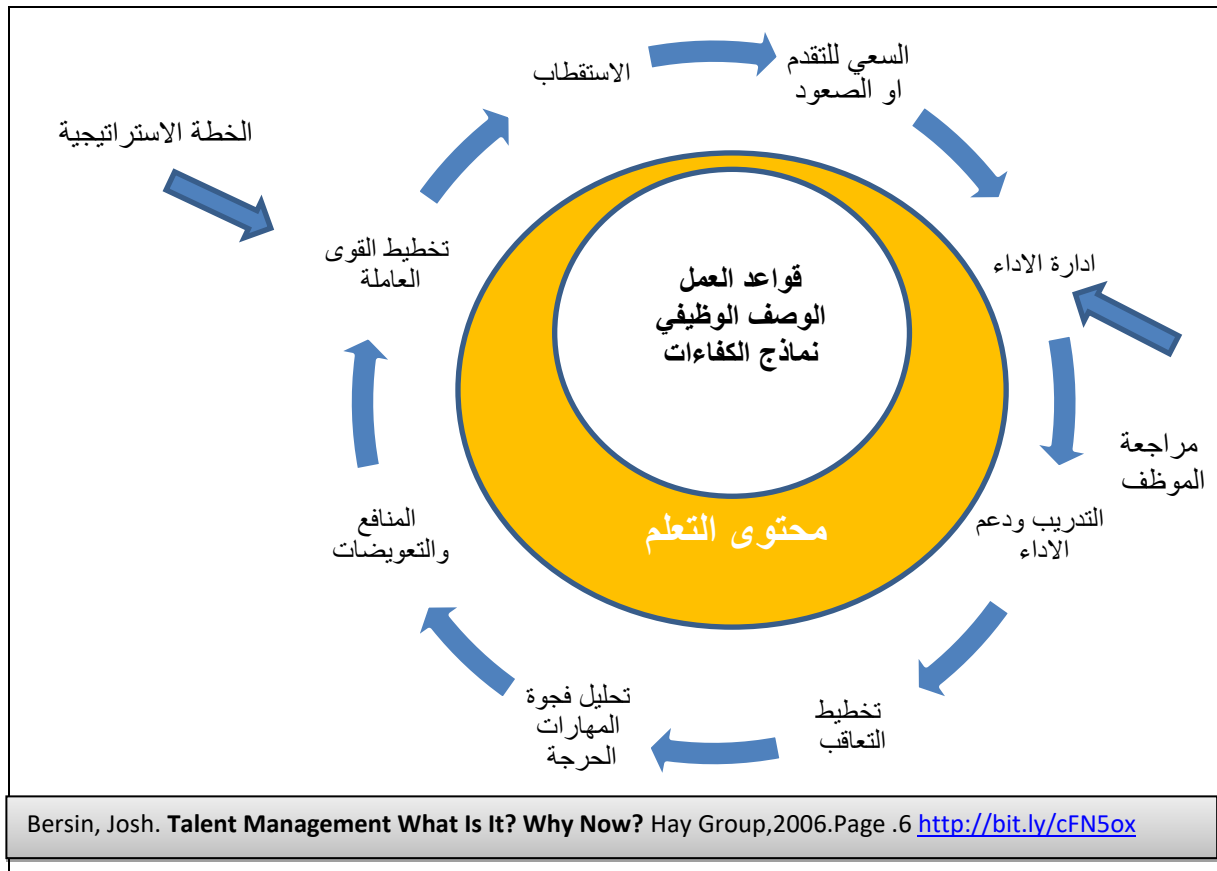
اما إدارة المكافآت فأنها تشير إلى ممارسة تصميم وتطبيق استراتيجيات وسياسات مختلفة تهدف إلى مكافأة الموظفين وفقاً للقيمة الحقيقية التي يجلبونها إلى المنظمة (Armstrong, 2000). المكافآت تعالج الاحتياجات المحددة للموظفين. يشير (Armstrong, 2009: 736) إلى أن المكافآت هي نقطة الاتصال المركزية بين صاحب العمل والموظف ومن ثم هناك حاجة للتأكد من أن المكافآت عادلة ومنصفة ومتسقة ، يمكن القول إن إدارة المكافآت (Hung and Bussin) 2014, 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 ومتكامل للمكافأة من الإدارة. نظراً لوجود العديد من التغييرات 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 تنافسي (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 استراتيجياً 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 ، Hendricks). يتضمن امتداد هذا التعريف جهود صاحب العمل لضمان تقليل معدل الدوران الطوعي (Jackson and Schuler, 2004). أيًا كان الجهد الذي يبذله صاحب العمل للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ، لا يحتاج فقط إلى الاحتفاظ به ، بل يحتاج أيضاً إلى التأكد من أنه يجذب المواهب المناسبة إلى المنظمة (Hendricks, 2006). ولجعل الاحتفاظ بالموظفين فعالاً ، تحتاج المؤسسات إلى سياسات وممارسات وهياكل 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 ودورائهم إيلاء مزيد من الاهتمام لدوران العمالة ، والفكرة هي أنه إذا تمكن العلماء من تحديد العوامل والأسباب التي تجعل الموظفين يغادرون ، فيكونون قادرين على تحديد اسباب يستطيعون من خلالها البقاء في المنظمة. (Harman, Lee, Mitchell, Felps and Owens; Fheili, 2007) .



سادسا : مدى تفعيل نظام ادارة المواهب في التعليم العالي ومعوقاته

من الضروري ان يتكيف 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 وتخطيط استراتيجيات جيدة للاحتفاظ بالموظفين (Stone,2005: 187). تتمثل 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 مديرين على دراية وموظفين متفانين 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)

يتفق 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 كافٍ (HESA ,2011) ويزداد الوضع سوءًا بسبب حقيقة أن معظم مؤسسات التعليم العالي قد سجلت زيادة كبيرة في التحاق الطلاب في العقدين الماضيين (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 التطوير المستمر للمعلم لإطلاق العنان 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 فإن 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 تسهم في نقص الكادر الأكاديمي ، من بينها الاستقالات ، والفصل ، وهجرة الأكاديميين ذوي الخبرة إلى مراعي أكثر اخضرارا ، والقيود المتعلقة بالتنمية الذاتية ، وعدم الاعتراف بالأداء الجيد (Adedeji and Olaniyan 2011). بالإضافة إلى ذلك اكتشف بعض العلماء أن سوء الأجور وممارسات المكافآت هي بعض العوامل الرئيسية التي تساهم في أسباب مغادرة أعضاء هيئة التدريس لمؤسسات التعليم العالي. (Armstrong , 2007) في دراسة أجراها (Theron, et al. 2014) وضح فيها أن 34٪ من أعضاء هيئة التدريس كانوا يفكرون في ترك مؤسساتهم الحالية بسبب عدم رضاهم عن تعويضاتهم ومكافآتهم , ووجدت دراسة أخرى أجرتها (Nkomentaba , 2014) أن 63٪ من المشاركين في الاستطلاع وافقوا على أنهم سيتركون مؤسساتهم لكسب المزيد من الأجور في مكان آخر. اذن ماتمخض عن كلتا الدراستين ان الأكاديميون يتركون 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 تميل ممارسات التعويض المصممة خصيصاً إلى المرونة في ضل بيئة الأعمال المعولمة (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 كلا من إنتاجية الطالب ومخرجات البحث. ويوضحون كذلك أن الوسيلة الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف من خلال نظام حوافز الأداء (الإعانة) فشلت في تحقيق نتائج إيجابية لأنها لم تلبي 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 ثلاث مؤسسات للتعليم العالي ، اكتشفوا أن هناك توترا بين الزمالة 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 المواهب. فغالباً ما تستخدم هذه المؤسسات العديد من الأساليب لتطوير موظفيها وبعضها يشمل الإدارة المهنية ، والتدريب ، والتوجيه ، والتطوير ، وتخطيط التعاقب. يكون جانب تنمية المواهب وتطويرها ذا قيمة عندما يكون مرتبطاً 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 تحد لها وهو الاحتفاظ بهم (Nel et al., 2014:122) . غالباً ما تستثمر المنظمات الكثير في الوقت والمال والموارد الأخرى في التوظيف والاختيار والبرامج التعريفية من أجل ان تكون هذه البرامج ذات قيمة ، فإنها تضل فعالة 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 المواهب هو إنشاء قوة عاملة نشطة ومتحمسة تبقى مع منظمتك على المدى الطويل. وستختلف الطريقة الدقيقة لتحقيق ذلك من منظمة إلى أخرى .

المبحث الثالث : الجانب العملي

يهتم هذا المبحث بوصف وتشخيص واقع متغيرات البحث , في عدد من الكليات الاهلية, بالاستناد الى تحليل استجابات المبحوثين من العينة التي تمثلت بـ (200) استبيان. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي لأستبانة البحث التي تم تصميمها بالرجوع الى دراسة (Chikumbi, 2011 ; Buthelezi, 2010). ومع ذلك تم إعادة تصميم بعض فقرات الاستبيان وتخصيصه ليناسب البيئة العراقية ويخدم هدف البحث الحالي . وفيما يلي توضيح لابرز فقرات هذا الجانب .

اولا : تشخيص الاهمية النسبية وواقع متغير نظام ادارة الموهبة وأبعاده في الكليات المبحوثة

تم قياس متغير نظام ادارة الموهبة من خلال سبعة أبعاد فرعية وهي : تخطيط القوى العاملة , المكافآت والتعويضات , التوظيف والاختيار , التدريب والتطوير, ادارة الاداء , تخطيط التعاقب , الاحتفاظ بالموهبة) ويمكن من خلال الجدول (4) توضيح ابرز نتائج تشخيص واقع والاهمية 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 للاتفاق، وتؤكد اهتمام الكليات ميدان التطبيق، بادارة مواهبها البشرية في تنفيذ وظائفها، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق اهدافها وترصين موقعها



ضمن القطاع التي تعمل ضمنه، لكون هذه الموارد تمتاز بمجموعة متنوعة من الخصائص النادرة وغير القابلة للتقليد او المحاكاة بسهولة من قبل المنافسين، وما يؤكد ذلك هو قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.05) وهي اعلى 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 التششت 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 للنتائج ذات العلاقة بالأبعاد الفرعية لنظام ادارة الموهبة وكما في الفقرات الاتية :

(1) تخطيط القوى العاملة : من اجل تحديد الاهمية الاجمالية لبعده تخطيط القوى العاملة بوصفها مكون اساسي لنظام ادارة الموهبة ، تم احتساب النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به، من خلال الاجابات على الفقرات المتعلقة به البالغ عددها (5) فقرات، وكما يتبين من الجدول (4)، فقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق عليه (82.4%) وهي نسبة جيدة جداً واعلى من القيمة المعيارية للاتفاق (66.7%)، وهذه النتيجة تؤكد اهتمام الكليات المبحوثة، بأجراء فحوصات منتظمة لاحتياجات المواهب فيها ، من خلال برامج معينة تقوم بها كسبل 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 ببعده تخطيط القوى العاملة والتي بلغت (4.12) وهي تعكس وبدلاله واضحة اهتمام الكليات المبحوثة باستثمار مهارات مواردها 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 التششت بين الاجابات البالغة . وكانت النتائج الخاصة بهذا البعد قد توزعت بين أعلى نسبة اتفاق حققتها الفقرة رقم (4) (رئيس القسم مسؤول تجاه تخطيط القوى العاملة في إدارتنا) إذ بلغت النسبة الاتفاق عليها (87%)، وعليه فان هذه النتيجة تؤكد اهتمام الادارة العليا في الكليات المبحوثة، بأجراء عمليات تخطيط للموهبة والقوى العاملة لأجل استثمارها مستقبلا . في حين حققت الفقرة رقم (5) (نحن بحاجة إلى التخلص من الممارسات التقليدية الحالية لتخطيط 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 وممارسات تقليدية بحاجة الى تحديث في الكليات المبحوثة ولذا ظهرت بصورة منخفضة الامر الذي لن يمكنها من تشخيص كفاءة مواهبها بشكل امثل ، كما يوجد تششت 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 الاتفاق على فقرات هذا البعد (80.4%) وهي نسبة جيدة واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، 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 مواردها البشرية، لتقوية ثقتهم بمؤسساتهم ، من خلال تحفيزهم واثارة دافعيتهم وزيادة كفاءتهم في تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم وبشكل يتوافق مع التغييرات المتلاحقة في بيئة العمل. وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي لبعده المكافآت والتعويضات مع نسبة الاتفاق الخاصة به اذ بلغت (4.02)، وهي تؤكد اهتمام الكليات المبحوثة بتعزيز انظمة المكافآت والتعويضات الخاصة بقدرات مواردها 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 التششت 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 الاتفاق عليها (83%)، وهذه النتيجة تؤكد تلقي المواهب 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 بالاتفاق حولها (59%)، وهي تؤكد اتفاق افراد عينة البحث على ضعف اهتمام الكليات ميدان التطبيق، بتحسين نظام المكافآت لاداء مواهبها المتميزة التي تعمل بطريقة استثنائية وبجهد اعلى مقارنة بباقي الموارد البشرية .

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



النسبة المعيارية للاتفاق، وتؤكد اهتمام الكليات المبحوثة بدعم عمليات التعاقب (الترقيات) العلمية وتشجيع مواهبها باستمرار على التقدم ونيل الترقية من خلال متابعة مستويات ادائهم وعمل خطط لانجاز 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 اللازمة 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 المبحوثة بتخطيط 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 المبحوثة اتجاه فقرات تخطيط التعاقب الوظيفي ، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.156) والتي تعكس قلة التشتت بين الاجابات . وكانت النتائج المتعلقة ببعد تخطيط التعاقب قد توزعت بين أعلى نسبة اتفاق للإجابة حققتها الفقرتين ذات الرقمين (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 عليها (83%)، وهذه النتائج تعكس اهتمام الكليات المبحوثة ببرامج التحسين المستمر والترقيات والتطوير والتنمية لمواهبها البشرية، من اجل ضمان تحديث معرفتهم وامكانياتهم بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات ذات العلاقة بوظائفهم. أما الفقرة (15) (يميل بعض الموظفين الموهوبين إلى المغادرة إذا لم يتم ترقيتهم في إدارتي بسبب الافتقار إلى تخطيط التعاقب الرسمي السليم) فقد حققت أدنى نسبة اتفاق بين عينة البحث بلغت (61%) وهي تعكس عدم ايلاء اهتمام كافي من الكليات المبحوثة بتخطيط التعاقب الامر الذي يؤدي الى مغادرة الموهوبين من الكوادر العلمية الى وظائف اخرى في القطاع الحكومي مثلا. او اللجوء الى إكمال دراستهم العليا لضمان الترقية اسرع

4)التوظيف والاختيار : قيس 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 المبحوثة، بأختيار واستقطاب الموهوبين وتوظيفهم من اجل استثمارهم في تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بها، من خلال اتاحة لهم الفرص لتوظيفها داخلها، فضلاً عن استخدام الجوانب التحفيزية واشاعة لهم المناخ المناسب لهم من اجل استخدامها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد التوظيف والاختيار لتؤكد هذه النتائج اذ بلغت قيمتها (4.03)، وهي اعلى من الوسط الحسابي الموزون، وتعكس اهتمام الكليات المبحوثة بتوظيف واختيار مواهبها بمستوى عالي في تنفيذ عملياتها المختلفة، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.61) وهذه النتيجة تؤكد وجود انسجام عالي بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات التوظيف والاختيار ، كما بلغت معامل اختلاف (0.151)، وهي تؤكد قلة التشتت بين افراد عينة البحث اتجاه هذا البعد. وكانت النتائج الخاصة ببعد 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 المبحوثة باعتماد مجموعة متنوعة من التدابير ، لضمان جذب اكبر عدد من مواهب كفوءة وخبرات عالية لإستخدام خبراتهم عند ممارسة انشطتهم داخلها، من اجل تعزيز ادائها وترصين موقع منظماتهم في القطاع التي تعمل ضمنه. بينما حققت الفقرة (20) (تعتمد إدارتي دائماً 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 المبحوثة بالمرشحين الخارجيين لملء وظيفة شاغرة داخلها بينما ينصب اهتمامها الاكبر على تحفيز كوادرها لنيل الوظائف المهمة والاستفادة من معرفتهم وامكانياتهم 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%)، اذا نسبة الاتفاق جيد واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وتشير بدلالة واضحة بان الكليات المبحوثة تعتمد على سلسلة متنوعة من الاجراءات، في التعامل مع مواردها البشرية واعتماد آرائهم ومقترحاتهم وتوظيفها في تعزيز ادائها ، وجاءت قيمة الوسط الحسابي لتؤكد ذلك، اذ بلغت قيمتها لأجمالي بنسبة اعلى من الوسط الحسابي الموزون، وتؤكد اهتمام الكليات المبحوثة 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 ، وبمعامل اختلاف بالغ (0.162) الذي عكس قلة التشتت بين الاجابات. وكانت نتائج فقرات بعد ادارة الاداء قد توزعت بين اعلى نسبة اتفاق للفقرة رقم (21) (تركز مراجعات الأداء على تقييم كفاءاتي وقدراتي) اذ بلغت (90%) وهي نسبة ممتازة وتؤكد اعتماد الكليات المبحوثة مجموعة متنوعة من الاجراءات لتعزيز الاداء، اما الفقرة رقم (24) (يتم دائماً إبلاغ جميع الموظفين بالأهداف وتواريخ 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 تتفوق بها على الكليات اخرى وتسهم في تعزيز جودة خدماتها ومن ثم رضا زبائنهم، 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 وأعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وتؤكد قدرة الكليات المبحوثة على إيجاد نوع من التوافق بين ما يحتاجه افرادها من التدريب والتطوير وبين ما تسعى الى تحقيقه من الاهداف الاستراتيجية لانه التطور وتحقيق الاهداف يتوقف على مدى كفاءة المواهب الموجودة وقابليتها على التطور والتحديث والتجديد المستمرين، هذه الخطوة مهمة تعتمد عليها من خلال عقد مؤتمرات و ورش عمل ودورات تقيفية مهارية في شتى المجالات والتشجيع على انجاز بحوث علمية في مستوعبات عالمية رصينة والسعي بالمقابل الى تطور هذه الكليات واخذ مكان ضمن التصنيف العالمية للجامعات المعترف بها عالمياً. كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعث التدريب والتطوير للموهبة (4.01) وهي أعلى من الوسط الحسابي الموزون، وتؤكد 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 الاجابات الخاصة بهذا البعد. وكانت النتائج ضمن بعد التدريب والتطوير قد توزعت بين أعلى نسبة اتفاق حققها الفقرة رقم (28) **(يهدف التدريب والتطوير إلى 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 أي ارباك اثناء مراحل التنفيذ والعمل المختلفة. فيما حققت الفقرة رقم (30) **(هناك تقييم واضح وموضوعي لاحتياجات التنمية الفردية)** أدنى 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 بأجراء زيارات ميدانية للقاء مع مواهبها في المستويات المختلفة، للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، ومن ثم صياغة اهدافها بالشكل الذي يتوافق معهم، لضمان عدم حصول أي 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 وأعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وتشير وبدلالة 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 متنسقة مع نسبة الاتفاق الخاصة به اذ بلغت قيمته (3.99) وهي أعلى من الوسط الحسابي الموزون، وتؤكد 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 حققها الفقرة رقم (32) **(أنا راضي عن بيئة تطوير العمل المهني وفرص التقدم التي يقدمها لي صاحب العمل)** إذ 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 بأنظمة العمل المهني داخلها. اما الفقرة رقم (35) **(حاليا أنا لست في وظيفة أخرى بحزمة تعويض مماثلة)** فقد حققت 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 والتفاني لمؤسستهم وبالتعويضات التي تقدمها الا انهم يطمحون للافضل دائماً.



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



ت	الفرق	تتفق تماما		تتفق		محايد		لا تتفق		لا تتفق تماما		النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
		تخطيط القوى العاملة													
١	لدى إدارتي إستراتيجية واضحة ومحددة لتخطيط القوى العاملة لجميع الوظائف	١٢٠	2٥.٣	٧٥	2٢.٣	٢٣	2١.٠	٩	2.٤	-	-	2.٨٦	٤.٣٥	٠.٨٢	٠.١٩
٢	هناك فحوصات منتظمة لأحتياجات المواهب في مؤسستي	٩١	2٤.٠	١٠٣	2٤.٦	٢٩	2٦.٢	٤	2.٢	-	-	2.٨٦	٤.٢٤	٠.٧٤	٠.١٧
٣	المنظمة في إجراءات مجلس الإدارة في إدارتي حول تحديد المواهب والأحتفاظ بها بشكل منتظم على جدول الأعمال	٩٧	2٤.٣	٩٥	2٤.٢	٢٩	2٦.٣	٦	2.٢	-	-	2.٨٥	٤.٢٥	٠.٧٨	٠.١٨
٤	رئيس القسم مسؤول تجاه تخطيط القوى العاملة في إدارتنا	٨٧	2٣.٩	١٠٩	2٤.٨	٣١	2٦.٣	-	-	-	-	2.٨٧	٤.٢٥	٠.٦٨	٠.١٦
٥	نحن بحاجة إلى التخصص من الممارسات التقليدية الحالية لتخطيط القوى العاملة لأنها أثبتت عدم فعاليتها	٧٤	2٣.٣	٥٦	2٢.٥	٢٩	2٦.٣	٤٧	2٢.٠	٢١	2.٩	2.٥٨	٣.٥١	١.٣٧	٠.٣٩
نتائج إجمالي بعد تخطيط القوى العاملة												2.٨٢.٤	4.12	0.60	0.145
المكافآت والتعويضات															
٦	حزمة المكافآت الخاصة بي تشجيعية عندما يتعلق الأمر بسوق العمل	٨١	2٣.٦	١٠٣	2٤.٦	٣١	2٦.٣	١٢	2.٥	-	-	2.٨٢	٤.١١	٠.٨٢	٠.٢٠
٧	هناك حوافز لأداء الجيد	٨٤	2٣.٧	٩٦	2٤.٣	٣٥	2٦.٥	١٢	2.٥	-	-	2.٨٠	٤.١١	٠.٨٥	٠.٢١
٨	تساهم حزمة المكافآت والتعويضات بشكل أساسي في الإحتفاظ بي في مؤسستي	٧٨	2٣.٥	١٠٨	2٤.٨	٣٩	2٦.٦	٢	2.١	-	-	2.٨٣	٤.١٥	٠.٧٣	٠.١٨
٩	أرى أن رتي والتعويضات عادلة ومنصفة	٨٥	2٣.٨	٩٢	2٤.١	٤٥	2٦.٩	٥	2.٢	-	-	2.٧٩	٤.١٣	٠.٨٠	٠.١٩
١٠	أداء عملي يعادل حزمة المكافآت والتعويضات	٧٤	2٣.٣	٥٨	22.٦	٤٦	2٦.٠	٢٩	2٦.٢	٢٠	2.٩	2.٥٩	٣.٦٠	١.٣٠	٠.٣٦
نتائج إجمالي بعد المكافآت والتعويضات												80.4 %	4.02	0.62	0.154



تخطيط التعاقب الوظيفي													
١١	يأخذ القسم الذي أعمل به تخطيط التعاقب كأولوية قصوى تجاه جهود إدارة الموارد	٨٦	Z38	٩٩	Z44	3٩	Z1٧	3	Z1	-	-	Z82	٤,١٨
١٢	لدى إدارتي إستراتيجية واضحة ومحددة لتخطيط التعاقب الوظيفي لجميع الوظائف	٧٤	Z33	٩٨	Z44	٥١	Z2١	٤	Z2	-	-	Z٧٧	٤,٠٧
١٣	يُطلب من الموظفين المحصلين حضور برامج التدريب والتطوير لضمان الاستعداد للمناصب المستقبلية	٨٧	Z3٩	٩٩	Z44	3٥	Z1٤	٦	Z3	-	-	Z83	٤,١٨
١٤	هناك عدالة عند ترقية الموظفين وتعيينهم في المناصب العليا	٨٦	Z38	١٠2	Z4٥	3٧	Z1٦	2	Z1	-	-	Z83	٤,2٠
١٥	يتميل بعض الموظفين الموهوبين إلى المغادرة إذا لم يتم ترقيتهم في إدارتي بسبب الافتقار إلى تخطيط التعاقب الرسمي السليم	٦٠	Z٩٧	٧٦	Z34	34	Z1٥	32	Z14	2٥	Z1٠	Z٦١	3,٥٠
0.156	نتائج إجمالي بعد تخطيط التعاقب الوظيفي	4.02	%80.4	0.63									
التوظيف والاختيار													
١٦	لدينا مجموعة واسعة من المرشحين القادرين على تولي مناصب قيادية في إدارتي	٩٨	Z44	٩4	Z42	33	Z13	2	Z1	-	-	Z8٦	٤,2٧
١٧	يتم وضع تدابير مختلفة في الاعتبار لجذب المتقدمين من مصادر كبيرة ومختلفة	٨٥	Z38	١١2	Z٥٠	23	Z9	٧	Z3	-	-	Z88	٤,2١
١٨	أدرك أن منظمتي قد نجحت في توظيف واختيار أفضل المواهب	٨٩	Z4٠	٩٩	Z44	3٦	Z1٥	3	Z1	-	-	Z84	٤,2١
١٩	يتم بذل العديد من الجهود للترويج أو التفرغ على شخص ما داخلياً قبل الإعلان لمعظمي الطلبات الخارجية	٨١	Z3٦	١٠4	Z4٦	3٧	Z1٦	2	Z1	3	Z1	Z82	٤,١٤
2٠	تعتمد إدارتي دائماً على المرشحين الخارجيين لملاء المناصب المهمة عند وجود وظيفة شاغرة	٥٧	Z٢٥	٥٨	Z٢٦	4٥	Z2٠	38	Z1٦	28	Z13	Z٥١	3,33
0.151	نتائج إجمالي بعد التوظيف والاختيار	4.03	%80.6	0.61									



الاداء الاداء														
٢١	تؤكد مراجعات الاداء على تقييم كفاءتي وفريقي	٧٥	Z٣٣	١٢٩	Z٥٧	١٨	Z٨	٥	Z٢	-	-	Z٩٠	٤,٢١	٠,٦٨
٢٢	يُجري القسم / هيئة التدريس التابعة لي مراجعات للأداء بانتظام	٨٤	Z٣٧	٩٦	Z٤٣	٣١	Z١٣	١٠	Z٤	٦	Z٣	Z٨٠	٤,٠٧	٠,٩٦
٢٣	تمت مناقشة تقييم أدائي مع رئيس القسم الخاص بي	٩٤	Z٤٢	٩١	Z٤٠	٢٩	Z١٣	١٠	Z٤	٣	Z١	Z٨٢	٤,١٦	٠,٩٠
٢٤	يتم دائما إبلاغ جميع الموظفين بالأهداف وتواريخ استحقاقها	١٠٨	Z٤٨	٧٣	Z٣٣	٣٧	Z١٦	٦	Z٢,٦	١	Z٠,٤	Z٨١	٤,٢٥	٠,٨٥
٢٥	نقاط الضعف المكتشفة في التقييمات تؤدي إلى مبادرات التدريب والتطوير	٥٤	Z٢٤	٦٤	Z٢٨	٣٤	Z١٥	٤٦	Z٢٠	٢٩	Z١٣	Z٥٢	٣,٣٠	١,٣٧
نتائج اجمالي بعد ادارة الاداء														
0.162												9%80	4.00	0.65
التدريب والتطوير														
٢٦	يُعتبر التدريب والتطوير أولوية قصوى في القسم / الكلية التي أصغر بها	٩٢	Z٤١	٩٢	Z٤١	٤١	Z١٧	٢	Z٨	-	-	Z٨٢	٤,٢٠	٠,٧٩
٢٧	أحضر باستمرار التدريب والتطوير جنباً إلى جنب مع ورش العمل التي أعقدتها استجئتي مرشحاً قوياً للمناصب المستقبلية	٦٩	Z٣١	١٣٠	Z٥٧	٢٢	Z٩	٦	Z٣	-	-	Z٨٨	٤,١٥	٠,٧٠
٢٨	يهدف التدريب والتطوير إلى تلبية احتياجات الاداء الوظيفي واحتياجات المواهب المستقبلية وتحسينها	٧٠	Z٣١	١٣١	Z٥٨	٢١	Z٩	٥	Z٢	-	-	Z٨٩	٤,١٧	٠,٦٨
٢٩	يتم توفير الموارد والتوجيه والتقدير لتشجيع وتوفير ودعم تطوير الموظفين	٧٤	Z٣٣	١٠٧	Z٤٧	٣٦	Z١٦	١٠	Z٤	-	-	Z٨٠	٤,٠٨	٠,٨١
٣٠	هناك تقييم واضح وموضوعي لاحتياجات التنمية الفردية	٥٦	Z٢٥	٧٧	Z٣٤	٣٢	Z١٤	٣١	Z١٣,٥	٣١	Z١٣,٥	Z٥٩	٣,٤٢	١,٣٦
نتائج اجمالي بعد التدريب والتطوير														
٠,١٤٩												9%82.2	٤,٠١	٠,٦٠



الاحتفاظ بالموهبة												
٢١	٩٠	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣
٢٢	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣	٨٣
٢٣	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠	٧٠
٢٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
٢٥	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩
نتائج اجمالي بعد الاحتفاظ بالموهبة												
0.157	0.63	3.99	%79.8									
نتائج اجمالي مغير نظام ادارة الموهبة												
٠,١٥٢	٠,٦٢	٤,٠٥	٧٨,١									

ويمكن من خلال الجدول (5) توضيح كيف تم ترتيب الاهمية 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 الاهمية النسبية لأبعاد نظام ادارة الموهبة

البعد	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاهمية
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 و التعويضات	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 لا بد 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 لا بد وان تكون متفاعلة 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 للتحسينات المستقبلية , 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 محايدا في هذا المحور ودرج ادناه الجدولين (6 و 7), اللذان يمثلان افضل الفقرات واقلها لكل محور.

جدول (6): الفقرات الافضل حسب المحاور
البعد

الوزن النسبي	الفقرة	البعد
87%	رئيس القسم مسؤول تجاه تخطيط القوى العاملة في إدارتنا	تخطيط القوى العاملة
90%	تركز مراجعات الأداء على تقييم كفاءاتي وقدراتي	ادارة الاداء
83%	تساهم حزمة المكافآت والتعويضات بشكل أساسي في الاحتفاظ بي في مؤسستي	المكافآت والتعويضات
83%	يُطلب من الموظفين المحتملين حضور برامج التدريب والتطوير لضمان الاستعداد للمناصب المستقبلية	تخطيط التعاقب الوظيفي
83%	هناك عدالة عند ترقية الموظفين وتعيينهم في المناصب العليا	التوظيف والاختيار
88%	يتم وضع تدابير مختلفة في الاعتبار لجذب المتقدمين من مصادر كبيرة ومختلفة	التدريب والتطوير
89%	يهدف التدريب والتطوير إلى تلبية احتياجات الأداء الوظيفي واحتياجات المواهب المستقبلية وتحسينها	الاحتفاظ بالموهبة
88%	أنا راضٍ عن بيئة تطوير العمل المهني وفرص التقدم التي يقدمها لي صاحب العمل	

- (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 الاضعف حسب المحاور

الوزن النسبي	الفقرة	البعد
58%	نحن بحاجة 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 الجهود للترويج أو النقر على شخص ما داخلياً 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 بان اجابات العينة المبحوثة لم تتفق مع ما ذهبت اليه كل فقرة وخصوصا ما يتعلق بالمكافآت والتعويضات والترقيات الادارية، مع عدم وجود تقييم واضح وموضوعي لاحتياجات التنمية الفردية، اما الفقرة الاقوى والاحظر التي اتفق عليها المبحوثين الخاصة بالتوظيف والاختبار وهو (يتم بذل العديد من الجهود للترويج أو النقر على شخص ما داخلياً قبل الإعلان لمقدمي الطلبات الخارجيين)، وهذه تعتبر مثلمة على المنظمة المعنية.

ثانيا : التوصيات

- (1) من الأهمية بمكان أن تتغلغل ثقافة المواهب في كل اجزاء المنظمة وأن تتاح الفرصة لمزيد من التطوير , و تطبيق استراتيجيات 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 المواهب في المؤسسات التعليمية يساهم في تنمية وتطوير المهارات المهنية للموارد البشرية داخلها . كما ان الاستثمار في تحديد وجذب وتطوير واستبقاء تلك المواهب والمعرفة يحقق قيمة عالية ومؤثرة .
- (4) ضرورة زيادة وتوسيع الاهتمام بأبعاد البحث الحالي المتمثلة بـ (تخطيط القوى العاملة , المكافآت والتعويضات , التوظيف والاختيار , التدريب والتطوير , ادارة الاداء , تخطيط التعاقب , الاحتفاظ بالموهبة) من خلال تنقيف القيادات والادارة العليا والاساتذة لبيان طبيعة الواقع الفعلي لهذه المتغيرات ومناقشة المعوقات التي تحول دون تنفيذها لنظام ادارة المواهب .
- (5) نوصي الكليات ميدان التطبيق بضرورة التخلص من الممارسات التقليدية الخاصة بتخطيط القوى العاملة والتوجه نحو الممارسات الحديثة وذلك لما اظهرته من نتائج ضعيفة من خلال تحليل الاجابات وأثبت 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 تميل لتعزيز الابتكار وخلق قيمة عالية للمؤسسة .
- (7) نوصي بضرورة وجود لوائح تنظيمية و خلق ثقافه تنظيميه حول اهميه ادارة المواهب البشريه ودورها في خلق ميزه تنافسيه , وذلك عن طريق اشراك افراد الاداره العليا والوسطى بورش عمل , مؤتمرات دوليه وعالميه من اجل تعزيز الفهم والادراك لنظام اداره المواهب و كفيته تطبيق مكوناته .
- (8) نوصي بايجاد أرضية صلبة لإعداد الكوادر الفنية والإدارية القادرة على توجيه هذه المواهب المكتشفة نحو مسارها الصحيح لإحداث النمو الأكاديمي والتعليمي والمهني.
- (9) لابد من اعادة النظر بنظام المكافآت والحوافز للاساتذة الذين يتمتعون بالموهبة والقدرات العالية ويقدمون جهود استثنائية بهدف تحفيزهم والاستمرار بأعمالهم بنشاط وحيوية ويتم ذلك من خلال تقييم اداءهم وادوارهم الإضافية والاستباقية.
- (10) توسيع أنشطة قسم الموارد البشرية وزيادة فاعليته في الكليات لما له من دور كبير بتسليط الضوء على الموهوبين وتقييم ادائهم والاعتماد بمقترحاتهم في تطوير الأنشطة الابتكارية , وايضا تحفيزهم لتقديم الافضل من خلال انجاز ونشر بحوث في مجالات عالمية رصينة لما لها من انعكاس على تقدم المؤسسة بالتصنيفات العالمية والمحلية .

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, Ladislav 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 Commerci, 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 Technology.
- Silzer, 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.