

مدى تبني عناصر إدارة المواهب في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت

صفوان نافع عبد الله
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
safwannafi@yahoo.com

أ.م.د. ميسون عبد الله احمد الشلما
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
drmiayson@yahoo.com

المستخلص :

يهدف البحث الحالي لبيان مدى تبني عناصر إدارة المواهب من قبل القيادات الأكاديمية في المنظمات التعليمية ، لما لموضوع إدارة المواهب من أهمية استحوذت على اهتمام العديد من الدراسات العديدة العربية والأجنبية على حد سواء للدور الذي يحققه بتلبية حاجات العصر الحديث ومتطلباته ، ونلاحظ ان تطور منظمات التعليم العالي عامة والجامعات خاصة يعتمد على إنجازات افرادها من الموهوبين والمتفوقين، عندما لا يتم تقديم الدعم والرعاية المناسبة لهم فان الجامعات سوف تخسر هؤلاء الافراد الموهوبين، اما ان يغادروا الجامعة او تقتل الموهبة داخلهم.

من هنا تظهر أهمية البحث من خلال بيان او توضيح مدى تبني إدارة المواهب وعناصرها للمنظمة المبحوثة، وبعد ان عجزت العديد من منظمات الاعمال من تبنيها بالشكل الصائب لموردها البشري الموهوب ولما له من تكاليف عالية على ميزانيات المنظمات، من هنا جاءت فكرة البحث إذ تمحورت مشكلته في هل ان القيادات الأكاديمية تمتلك معرفة او تصور لأهمية عناصر إدارة المواهب، في ضوء ذلك تم استخدام برنامج SPSS للحصول على النتائج الإحصائية لتحليل بيانات استمارة الاستبانة من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة والتأكد من توزيع البيانات ضمن المستوى الطبيعي وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات والوصول الى اهم النتائج التي تصول اليها الباحثان لعل ابرزها ، هي عدم وجود أي شعبة او وحدة سواء كانت منفصلة او تابعة لشعبة الموارد البشرية في الكليات او رئاسة الجامعة تهتم بالأفراد الموهوبين من كادرها، بالرغم من وجود وتوافر عناصر إدارة المواهب في فكر القيادات الأكاديمية ولكنه بصورة يظهر بصورة غير رسمية او مدعوم بشكل رسمي، اما اهم التوصيات انشاء شعبة او وحدة سواء كانت منفصلة او تابعة لأحدى الشعب تكون بذرة للتوسع المستقبلي للاهتمام بالموارد البشري الموهوب، والاعتماد على المكافاة والتحفيز المادي والمعنوي والتدريب وتطوير المورد البشري الموهوب وخلق التنافس من اجل نشر ثقافة الموهبة.

الكلمات المفتاحية: الموهبة_ إدارة المواهب_ عناصر إدارة المواهب.

The Extent to which Talent Management Elements are adopted in Educational organizations - An exploratory study of the opinions of Academic Leaders at the University of Tikrit

Abstract :

The current research aims at showing the extent to which talent management elements have been adopted by academic leaders in educational organizations. The importance of talent management has been of interest to many Arab and foreign studies alike for the role it plays in meeting modern

needs and requirements. The universities and private universities depend on the achievements of their talented and talented individuals. When they are not supported and cared for, the universities will lose these talented individuals, either leaving the university or killing the talent within them. Hence, the importance of research is illustrated by a statement or clarification of the extent to which talent management and its components have been adopted for the investigated organization, and after many business organizations have failed to adopt them properly for their talented human resources and the high costs of the organizations' budgets. Is the academic leadership possess knowledge or perception of the importance of talent management elements, in light of which was used SPSS program to obtain the statistical results to analyze the questionnaire form by extracting the frequencies, percentages, arithmetic averages, standard deviations, response rate and uncertainty D of the distribution of data within the natural level and depending on the analytical descriptive method of the verses and access to the most important results reached by the researchers, perhaps the most prominent, is the absence of any division or unit, whether separate or affiliated to the Division of Human Resources in colleges or the presidency of the University interested in talented individuals of its cadres, Although there is a presence and availability of talent management elements in the minds of academic leaders, but they appear informally or officially supported. The most important recommendations are that a division or unit, whether separate or affiliated to one of the people, will be the seed for the future expansion of attention to the talented human resource. D to reward and stimulate material and moral training and development of human resource talented and competitive to spread the talent.

Keywords: talent management- talent management elements.

المقدمة :

تعد إدارة الموهبة على نحو متزايد عامل مهم في تطوير المنظمات الناجحة وقد أصبحت من الأولويات الاستراتيجية للأعمال، ان التركيز عليها سوف يسهم في تحقيق هدف استراتيجي مثل بناء بيئة تعلم عالية الأداء وإضافة قيمة إلى الأكاديميات التي تمتاز في اختلافها. إذ لم يعد اجتذاب الأشخاص الذين لديهم إمكانيات عالية كافياً بل أصبح من الضرورة توفر استراتيجية مخطط لها لإدارة المواهب مدعومة بعمليات الاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين واستخدام قدراتهم بشكل ملائم. والقدرة على اجتذاب الأفراد ذوي المواصفات العالية والاحتفاظ بهم من التحديات القيادية الرئيسية مع حركة المجتمع الأكاديمي إلى الأمام. تحاول البحث الحالية في تحديد عناصر إدارة المواهب وتقديم نقاط ليمعن في الموهبة وممارستها لدى الأكاديميات التعليمية، لغرض معرفة عناصر إدارة المواهب يجب ان تكون واضحة ومحفزة وحاصلة على الرعاية من قبل القيادات الاكاديمية.

المبحث الأول- منهجية البحث

وسيتناول منهجية البحث وفقاً للفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة البحث

بعد ان أصبحت العولمة حقيقة وأصبحت المنظمات تتأثر بالبيئة الخارجية بشكل كبير وسريع وبرز الاهتمام براس المال البشري الموهوب، وذلك لكونه أصبح ميزة تنافسية مستدامة، مما أبرز أهمية تضمين الإدارة الاستراتيجية بمكوناتها دور واهمية راس المال البشري الموهوب من خلال آليات التفكير الجديدة، ولعل أهم شي تحديد المسار المستقبلي في إدارة المواهب داخل المنظمة، وللوقوف على ابعاد المشكلة نطرح التساؤلات الآتية:

- ١- هل لدى القيادة الاكاديمية في المنظمات المبحوثة إدراك ومعرفة واضحة عن عناصر إدارة المواهب؟
- ٢- هل هناك إدراك وتصور لدى القيادات الاكاديمية في المنظمات المبحوثة عن مدى أهمية عناصر إدارة المواهب في المنظمات التعليمية؟

ثانياً: أهمية البحث: نظرا لأهمية المورد البشري في نجاح أي منظمة وخاصة التوجهات الحديثة التي تعتبر ان راس المال البشري ذات صفات وسمات خاصة بهذا المورد والذي يمكن ان نقول عنه هو ميزة تنافسية مستدامة او ميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين على الصعيد المحلي والعالمي خاصة المورد البشري الموهوب، وبعد ان عجزت العديد من منظمات الاعمال من الاهتمام بالشكل الصائب في موردها البشري الموهوب ولما له من تكاليف عالية على ميزانيات المنظمات، اصبح لا بد من حصر الموارد التي يمكن ان نطلق عليهم بالموهوبين ومن ثم نشر ثقافة هؤلاء الافراد داخل منظماتهم، في ضوء ذلك سعى الباحثان لبيان وتبني معرفة اراء القيادة الاكاديمية في تبني عناصر إدارة المواهب في المنظمات المبحوثة وتوضيح اهمية الموهوبين بالمنظمات التعليمية ودورها الفاعل في النهوض بالمنظمات التعليمية وتمكنها من اللحاق بالمنظمات المتقدمة عربيا وعالميا".

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث تحقيق ما يأتي:

- تشخيص مواقع المنظمة المبحوثة في اهتمامها بعناصر إدارة المواهب.
- ١- تحديد مدى تبني عناصر إدارة المواهب لدى المنظمة المبحوثة.
 - ٢- تعريف القيادة الاكاديمية في المنظمة المبحوثة عن ما هي عناصر إدارة المواهب.

رابعاً- فرضيات البحث: تفترض البحث:

١. عدم إدراك القيادات الاكاديمية معرفة واضحة عن عناصر إدارة المواهب في الميدان المبحوث؟
٢. عدم توافر عناصر إدارة المواهب لدى المنظمة المبحوثة.

خامساً- حدود البحث: يمكن تقسيم حدود البحث إلى ما يأتي:

- ١- الحدود المكانية: سيتم البحث في جامعة تكريت.
- ٢- الحدود الزمنية: تنحصر بين من ٢٠١٧/٨/١ الى ٢٠١٧/١٢/١
- ٣- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة القيادات الاكاديمية للكليات المختارة الذين سيتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم في المنظمة المبحوثة. وإجراء مقابلات مع البعض منهم.

سادساً- منهج البحث

اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائجها من خلال وصف عناصر ادارة المواهب والاعتماد على التحليلات الاحصائية لمعرفة مدى اهتمام القيادات الاكاديمية للمنظمة المبحوثة.

سابعا - أساليب جمع البيانات: فيما يخص الجانب النظري للدراسة سيتم الاعتماد على ما كتبه الباحثين والكتاب في ادبيات الموهبة وادارتها، اما الجانب الميداني من البحث سيتم من خلال جمع البيانات المطلوبة للبحث من خلال استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات.

ثامناً: وصف استمارة الاستبانة: هي أداة تم اعتمادها من قبل بحث منشور لمعهد تشارترد للتوظيف والتطوير في بريطانيا (CIPD,2011) ولقد احتوت استمارة الاستبانة على (22) سؤال موزعة على محورين وهي:

المحور الأول: بيانات شخصية وعامة وتتضمن ستة أسئلة.

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بعناصر إدارة المواهب وتتضمن اثنان وعشرين سؤال.

وبعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارات تم جمع هذه الاستمارات وتبويب بياناتها التي تحويها وتفرغها في جداول وإهمال الاستمارات الغير صالحة. وفيما يأتي الجدول (1) الذي يوضح مكونات استمارة الاستبانة

الجدول (1) متغيرات البحث الواردة في استمارة الاستبانة

مجموع الفقرات	الرموز في متن البحث	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد
6	-	-	معلومات تعريفية خاصة بالمبحوثين	معلومات خاصة بالمبحوثين
4	X1-X4	جذب/ تعيين المواهب	تشخيص المواهب	عناصر إدارة المواهب
3	X5-X7	تحديد المواهب		
2	X8-X9	نشر المواهب	ينشر المواهب	
3	X10-X12	تتبع التقدم المنجز		
3	X13-X15	التطوير	مشاركة المواهب	
4	X16-X19	المكافأة		
3	X20-X22	الاحتفاظ		

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء استمارة الاستبانة .

ولغرض التأكد من صدق المقياس، تم استخدام مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي لتصنيف إجابات الأفراد المبحوثين والذي يتدرج من الايجابي الشديد إلى السلبي الشديد، إذ يتضمن خمسة اختيارات ويعطي نتائج أكثر دقة من المقاييس الأخرى.

تاسعاً: اختبار صدق وثبات استبانة البحث : تم إخضاع الاستبانة إلى اختبارات قبل توزيعها وبعده تمثلت بالآتي:

1. الاختبار قبل توزيع استمارة الاستبانة:

• قياس الصدق الظاهري والشمولية: يقصد بالصدق قدرة استبانة البحث على قياس ما صممت من اجله وتم اعتماد أداة قياس جاهزة مصمم من قبل معهد تشارترد للتوظيف والتطوير في بريطانيا (CIPD,2011) تم عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين لمعرفة آرائهم بمدى وضوح

ومقدار ملاءمتها على قياس متغيرات البحث وشمولية أبعاد الاستبانة وتم الأخذ إجمالاً بتوجيهاتهم شكلاً وجوهراً وتم إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة بما يضمن دقتها في القياس.

● الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة

- الحيادية: اعتمد الباحثان مسألة مهمة عند توزيع الاستمارة، تمثلت بعدم التدخل في إجابات أفراد عينة البحث والتأثير فيها من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية وبموجب ذلك منح كل فرد وقتاً كافياً للإجابة عن الاستبانة.

- الاتساق الداخلي: بهدف اختبار محتوى الاستبانة تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات البحث وكان الاتساق الداخلي لإدارة المواهب تشير معطيات الملحق (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة متفاوتة في قوتها بين فقرات إدارة المواهب، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي بين فقراتها والتي تعبر عن صدق بناء محتوياتها.

عاشراً: وصف عينة البحث: وزعت استمارة الاستبانة على عينة مكونة من (67) فرد من ورؤساء الأقسام في الميدان المبحوث بالإضافة للكادر التدريسي، وعند جمع الاستمارات تم استلام 62 استمارة منها فقط، وبعد استبعاد عدد من الاستمارات غير الصالحة للتحليل بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 59 استمارة فقط.

أحد عشر: التوزيع الطبيعي للبيانات

تم استخدام اختبار كولموجرف سمرنوف (K-S) Kolmogorov Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، كانت النتائج كم مبينة في الجدول (٢).

الجدول (٢)

اختبار (Kolmogorov Smirnov) للتوزيع الطبيعي لإجابات فقرات الاستبانة في جامعة تكريت.

ت	التعريف	الابعاد	اختبار Kolmogorov) (Smirnov	Sig
1.	كل العناصر	عناصر إدارة المواهب	0.563	0.910
2.	العناصر الفرعية الرئيسية	تحديد المواهب	0.916	0.371
3.		ينشر المواهب	0.727	0.666
4.		مشاركة المواهب	0.581	0.888
5.		جذب	0.938	0.343
6.	عناصر إدارة المواهب	تحديد	1.169	0.130
7.		نشر	1.124	0.160
8.		تتبع التقدم المنجز	1.335	0.057
9.		التطوير	1.144	0.146
10.		المكافأة	1.219	0.130
11.		الاحتفاظ	1.087	0.188

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج SPSS.

واضح من النتائج الموضحة في الجدولين أعلاه ان القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات البحث أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فان توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي.

اثني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لقد تم استخدام عدد من الادوات والأساليب الإحصائية المناسبة في عرض وتحليل فقرات استمارة الاستبانة بهدف الوصول إلى النتائج فضلا عن استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصنيف إجابات الأفراد المبحوثين والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لكونها أدوات لوصف متغيرات البحث.
2. استخدام اختبار (Kolmogorov Smirnov) للتأكد من توزيع البيانات ضمن المستوى الطبيعي.

المبحث الثاني / ماهية الموهبة

مقدمة :

أن من الحقائق الواضحة التي لا يمكن أنكارها أو تجاهلها أن الفرد الذي يشغل عقله دائما بأفكار جديدة تسهم في تقدم مجتمعه، ويسهب في مناقشة نفسه والآخرين ليصل الى جذور المعلومة، مواجهها المعارضة ومتحديا المعايير المتعارف عليها ليصل الى معايير ذاتية للارتقاء بأدائه فهو فرد موهوب فريد الطبيعة، وقليل جدا من هم الذين يمثلون هذا الوصف ويتحملون أن يكونوا متفردين، وهنا تتجلى روعة الخالق جل وعلا في هبته الجليلة لبعض عبادة ليكونوا موهوبين ومتميزين يتحملون عبء الحفاظ على المقدرات البشرية والرقمي بمجتمعاتهم.

أ. الموهبة لغة: وردت الموهبة تحت الفعل الثلاثي (و هب) اي (وهب) له شيئا يهب (وهبا) و(هبة) بكسر الهاء والاسم (الموهب) و(الموهبة) بكسر الهاء فيها. و(التهاب) قبول الهبة. و(الاستيهاب) سؤال الهبة. (الرازي، ١٩٦٧: ٧٣٧) ووضحها ابن منظور في لسان العرب (١٤١٤ هـ/ ١٩٩٤ م : ٨٠٣) الهبة: "العطية الخالية من الأغراض والاعراض" والمُوهبةُ: "الهبةُ بكسر الهاء وجمعها مواهبٌ"، اما في العين للخليل ابن احمد الفراهيدي _ (١٩٨٩ : ٩٧/٤) وهب: وَهَبَ اللهُ لَكَ الشَّيْءَ، يَهَبُ هِبَةً. وَتَوَاهَبَهُ النَّاسُ بَيْنَهُمْ، وَالْمَوْهوبُ: الْوَلَدُ، وَيَجُوزُ أَنْ يَكُونَ مَا يُوهَبُ لَكَ. وَعَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَعَلَى آلِهِ وَسَلَّمَ: " لَقَدْ هَمَمْتُ أَنْ أَتَهَبَ إِلَّا مِنْ فُرْشِي، أَوْ أَنْصَارِي. أَوْ تَقْفِي "، أي: لا أقبل هبة إلا من هؤلاء.

ب. الموهبة اصطلاحاً: بين التبيتي (٢٠٠٣) ((بأن الموهوبين يشكلون دائما قاطرة التقدم، لأنهم القوة الدافعة والمحفزة للانطلاق والقدرة للآخرين في الاجتهاد لأنه في إطار التنافس العالمي المطرد الذي يسيرنا نحو أمواج العولمة المتلاطمة تصبح الموهبة عملة نادرة وميزة نسبية تنافسية يدركها من يقدر أهميتها)) (مصيري، ٢٠٠٧: ١٣)، وان التعريف الحديث للموهبة يمتاز بوحدة او اكثر من: (هلال، ٢٠١٠: ٢٨)

- قدرة عقلية عالية.
- قدرة ابداعية عالية.
- تحصيل مرتفع
- قدرة للقيام بمهارات متميزة.
- قدرة على المثابرة والاستقلال.

وقد اختلف الباحثون في تعريفهم للموهبة اختلافا واضحا، ويعود ذلك الى اختلافهم في الاتجاهات النظرية والحيزات العملية التي ينطلقون منها في تحديد مجالات الموهبة. يرى القريبي (٢٠٠٥) أن الموهبة هي حيازة المرء أو امتلاكه لميزة ما. (مصيري، ٢٠٠٧: ١٤) والجدول (٣) ادناه يوضح مفهوم الموهبة حسب وجهة نظر الباحثين المعاصرين

جدول (٣) مفهوم الموهبة حسب وجهة نظر الباحثين.

ت	الباحث	المفهوم
١.	Daviel and Kauffman, 1998: 488	انها توضيح او كشف للقدرات العالية والمستوى العالي في الابداع والقدرة على التعبير عن ما هو جديد وغير تقليدي وطرح أفكار مبتكرة لحل المشكلات التي تواجه الافراد
٢.	العنزي والعبادي، ٢٠١١: ١٢٨٩	مجموع المقدرات (كمياً ونوعاً) التي يمتلكها الفرد لتشمل المعرفة والخبرة والمهارة وكل المقدرات التي يقدمها من أجل الاستخدام في تطوير العمل وجعل الأداء فيه عالياً يصب في صالح المنظمة لتكون موهوبة.
٣.	Suzanne ،Ross 169 :2013	تعني التمتع بقدرة أكبر، تؤدي الى نجاح أكبر ونتائج أفضل، مقارنة مع الآخرين

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المستخدمة فيه.

اما في أمريكا تستخدم قوانين الحكومة الفدرالية حديثاً مصطلح متفوق وموهوب للإشارة الى أولئك الافراد ممن يظهرون مستوى أداء مرتفعاً أو استعداداً في المجالات العقلية، والابتكارية، والفنية، والقيادة، والاستعداد الأكاديمي الخاص.

بينما في روسيا يعرف الموهوبون بأنهم هم أولئك الافراد الذين لهم طاقات بشرية يتم التعبير عنها وتنميتها في أنشطة معينة تحتاج الى هذه الموهبة. (مصيري، ٢٠٠٧: ١٥).

المبحث الثالث / إدارة المواهب

مقدمة :

منذ عام 1997 وعندما اقترحت الشركة الاستشارية Mckinsey بان هناك حرب عالمية على المواهب أصبح إدارة المواهب قوة دافعة مهمة في تنافس المنظمات وأدائها وأصبحت فكرة إدارة المواهب شائعة. ولكن لا يوجد هناك اتفاق فيما يتعلق بتعريف المواهب ولا توجد حدود مفاهيمية لإدارة المواهب. يبدو ان مفهوم إدارة المواهب مختلف على نحو واسع في عالم الأعمال وان فكرة إدارة المواهب مرتبطة ارتباط وثيق مع مفاهيم تشمل تخطيط الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتوظيف وغيرها من المفاهيم الاخرى. (Nilsson, 2012: 28)

أولاً: مفهوم إدارة المواهب

بين Bersin (2006) التسلسل الزمني للمراحل الثلاثة لظهور إدارة المواهب وهي: (Thrift 35-36: 2012, المرحلة الأولى: أقسام الأفراد – في منتصف السبعينات والثمانينات كان تخصص الأعمال المسئول عن الأفراد يسمى قسم الأفراد ودور هذه المجموعة كان لتوظيف الأفراد ودفع مرتباتهم والتأكد من الحصول على المنافع الضرورية. المرحلة الثانية: الموارد البشرية الاستراتيجية – في الثمانينات والتسعينات أدركت المنظمات بان الموارد البشرية هي تخصص مهم وظهرت مفاهيم الموارد البشرية الاستراتيجية وأصبح دور الموارد البشرية توظيف الأشخاص الملائمين وتدريبهم ومساعدة الأعمال على تصميم ادوار العمل وهيكليات تنظيميه (تصميم منظمي) وتطوير برامج المرتبات والتعويضات (المكافآت) والتي تشمل المنافع وخيارات الأسهم والعلاوات. المرحلة الثالثة:

إدارة المواهب – هذه الحقبة الجديدة تمثلت في ظهور إدارة المواهب ومع استمرار الموارد البشرية تسعى فيها المنظمات إلى التركيز على مجموعة قضايا استراتيجية منها:

1. كيف يمكن جعل عملية التعيين أكثر كفاءة وفاعلية باستخدام التعيين المستند على الكفاءة بدلا من تصفح السير الذاتية؟

2. كيف يمكن ان تطور القادة والمدراء لتعزيز الثقافة وزرع القيم وصنع قيادة احتياطية مستدامة؟

3. كيف نشخص بسهولة فجوات الكفاءة لكي نوصل التدريب إليها أو التعليم الالكتروني أو برامج التطوير لملء هذه الثغرات؟

4. كيف ندير الأفراد بأسلوب متناسق وقابل للقياس بحيث يصطف الجميع ويحملون المسؤولية ويحصلون على أجرهم العادل؟

5. كيف نشخص ذوي الأداء العالي ومن سوف يحلون محل غيرهم في المناصب الرئيسية في المنظمة لضمان وجود منظمة مرنة سريعة الاستجابة؟

في استعراض للبحوث الموجهة إلى الجوانب العملية التي لها صلة بإدارة المواهب شخص Lewis and Hickman 2006 وثلاثة أنواع من المفاهيم في إدارة المواهب: (Nilsson, 2012: 26)

- 1- مجموعة ممارسات أقسام موارد بشرية نموذجية أو وظائفها.
- 2- مجموعة المواهب أو تدفقات الموظفين في الأعمال داخل المنظمة.
- 3- وجهة نظر عام حول المواهب تركز على الموظفين أصحاب الأداء العالي أو الإمكانيات العالية أو الموهوبين بشكل عام.

قدم Lewis and Hickman 2006 ثلاثة مفاهيم أساسية لهذا المصطلح. المفهوم الأول هو ان إدارة الموهبة تتكون من (مجموعة من ممارسات نموذجية في أقسام الموارد البشرية (مثل التوظيف والاختيار والتطوير وإدارة المهنة وإدارة التعاقب في المناصب)). المفهوم الثاني لإدارة الموهبة يركز بشكل خاص على التنبؤ أو وضع نموذج (داعم للإدارة) لتدفق الموارد البشرية من خلال المنظمة، بالاستناد على عوامل مثل مهارة القوى العاملة والعرض والطلب والنمو والاستنزاف (التناقص) وجهة النظر الثالثة والنهائية لإدارة الموهبة تركز على إيجاد وتطوير ومكافأة موهبة الموظف. الكثير من الممارسين في إدارة الموارد البشرية ينادون إلى معاملة مختلفة للموظفين الذين اعتبروا بان لديهم موهبة استثنائية (إمكانيات عالية أو أداء عالي). (Mahler, 2008: 744) (Hughes and Rog, 2008: 744) (Bach, 2010: 2)

حاول بعض المؤلفين اخذ منهج أوسع يشمل عدة أوجه لوجهات النظر المذكورة أعلاه فقد شخص Collings and Mellahi 2009 وجهة نظر رابعة والتي فيها ترتبط إدارة المواهب مع تشخيص المناصب الأساسية في المنظمة تشمل تحول في التركيز حيث المناصب الرئيسية التي تم تشخيصها يجب ان تشغل من رصيد المواهب لإفراد لهم إمكانيات عالية أو أداء عالي. (Nilsson, 2013: 12) (Yllner, Brunila, 2013: 30)، لذا ترتبط إدارة الموهبة بتشخيص واجتذاب وتكامل وتطوير وتحفيز الأشخاص المهمين في المنظمة ككل والاحتفاظ بهم وعدم الاقتصار في ذلك على القلة من النخبة الذين يعتبرون صناع القرار كما هو الحال عادة. يجب ان تشمل نشاطات إدارة الموهبة إدارة الأداء وتخطيط تولي (تعاقب) المناصب واستعراض المواهب وتخطيط ودعم التطوير وتطوير الوظيفة والتخطيط وتوظيف المورد البشري. (Heinen, & O'Neill, 2004: 69)

الجدول (٤) - تعاريف إدارة المواهب

ت	الباحث	التعريف
1.	Davies and Davies, 2010: p419	أنها عملية نظامية وديناميكية لاكتشاف الأفراد وتطوير واستدامة المواهب.
2.	Ashton & Morton, 2005: 30	هو نهج استراتيجي وشاملة لكلا الموارد البشرية وتخطيط الاعمال، أو هي طريق جديد للوصول الى الفاعلية التنظيمية.
3.	Armstrong, 2006: 390	هي استخدام مجموعة متكاملة من الانشطة التي تضمن ان المنظمة قادرة على اجتذاب والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين وتحفيزهم وتطويرهم من الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل بهدف ضمان تدفق المواهب مع اعتبار ان الموهبة من الموارد الكبيرة في المنظمة
4.	Collings and Mellahi 2009	باعتبارها (نشاطات وعمليات تشمل التشخيص النظامي للمناصب الأساسية التي تساهم مساهمة مختلفة في ميزات تنافسية مستدامة للمنظمة وتطوير رصيد المواهب ذات الإمكانيات العالية وأداء شاغلي المناصب الحالية لملء هذه الأدوار وتطوير معمارية (تصميم) موارد بشرية متمايز لتسهيل ملء هذه المناصب بالموظفين الحاليين وضمان استمرار التزامهم بالمنظمة. (Yllner, Brunila, 2013, p13
5.	MONDY & MONDY, 2012: 106	هي مسعى استراتيجي. لتحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، والتي تمكن المنظمة للمدى قصيرة. والنتائج على المدى الطويل من خلال بناء الثقافة، والمشاركة، والقدرة، والطاقة من خلال عمليات متكاملة لاكتساب وتطوير ونشر المواهب التي تتوافق مع أهداف العمل.
6.	Dessler, 2011: 388 Dessler, 2014: 10	عملية مؤتمتة من نهاية إلى نهاية من التخطيط والتوظيف، وتطوير وإدارة وتعويب. الموظفين في جميع أنحاء المنظمة. عملية موجه نحو هدف ذات تخطيط متكامل، لتوظيف، واختيار، وتطوير، وتعويب الموظفين.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على الاديبيات المستخدمة فيه.

ثانياً: "أهمية إدارة المواهب: كانت البداية في أواخر التسعينيات، حيث واجهت المنظمات في جميع أنحاء العالم تهديداً رئيسياً بالطلب على الموظفين الموهوبين الذي تجاوز العرض بكثير، وبالتالي خلق نقص المواهب. ونتيجة لذلك، أصبح اقتناء وإدارة المواهب والاحتفاظ بهم تعبيراً رئيسياً (للتحدي) في الأعمال. جاء الاهتمام في هذا التحدي إلى أن تبنى مع تسمية " إدارة المواهب العالمية " مما يعكس قبولاً واسعاً من بعض الكتاب أطلقوا عليها عنوان الحرب من أجل المواهب. ، (Schuler&Jackson&Tarique, 2011: 506-507) ، وان إدارة المواهب مهمة لسببين: (Hughes and Rog, 2008: 746)

أولاً: إدارة المواهب الفاعلة تضمن حصول المنظمات على الموهبة الضرورية والاحتفاظ بها بنجاح. ثانياً: مدى مشاركة هؤلاء الافراد. بان إدارة الموهبة جزء مهم لمشاركة الافراد الموهوبين في المنظمة. وهي من المسائل التي قد يعتمد عليها نجاح المنظمة أو حتى بقائها.

وقد أصبح الاهتمام بالموارد البشري الموهوب عالمياً له عدة أسباب. (Schuler& Jackson& Tarique, 2011: 506)

- أن القوى العاملة في جميع أنحاء العالم قد توسعت، من الناحيتين الكمية والنوعية.
- التوسع في الاقتصادات والمنظمات على الصعيد العالمي، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى القوى العاملة بشكل أكبر.

● أن مستويات التعويض للقوى العاملة تختلف بشكل كبير عبر البلدان، حتى بالنسبة لذوي المهارات في العمل والاعمال.

● أن المنظمات ترى أنها قادرة على كسب والمحافظة على ميزة تنافسية عالمية عندما تحصل على القوى العاملة على نحو فعال

في حين لا يزال نقص المواهب كبير للمنظمات العالمية، برزت تحديات المواهب العالمية بنفس القدر من الأهمية. وتشمل هذه الحاجة المرتبطة إلى: (Schuler&Jackson &Tarique, 2011: 506-507)

أ- تقليل وإزالة المواهب من أجل تخفيض تكاليف العمليات.
ب- تحديد مكان والانتقال من العمليات في جميع أنحاء العالم.
ت- الحصول على المواهب المختصة على قدم المساواة في أي مكان في العالم في انخفاض الأجور. بشكل جماعي، وأصبحت هذه تحديات كبيرة بسبب قيمتها الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العالمية.

في حين وضح (Riccio, 2010 : 6) ان أسباب أهمية إدارة المواهب في التعليم العالي تظهر من استفادة الإدارة في التعليم العالي من الإنجازات في إدارة مواهبها ورغم الفكرة القائلة بان مجال التعليم العالي يختلف عن عالم الأعمال ولكن على المنظمات ان تدرك ان نمو المواهب من الداخل قد يكون له كثير المنافع وخاصة في المناخ الاقتصادي الحالي وزيادة البيئة التنافسية على راس المال البشري الموهوب والحاجة المستمرة إلى هذه المسألة. وبان الكليات والجامعات الإبداعية تدرس قيمة تطوير المواهب كعملية فاعلة.

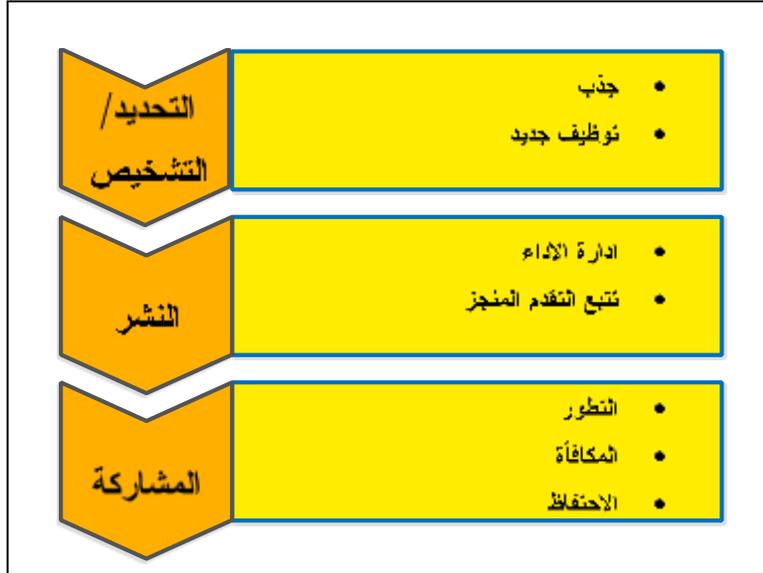
ثالثاً: عناصر إدارة المواهب

ان إدارة الموهبة من الناحية الأساسية هي تشخيص وتطوير الإمكانيات ويمكن تعريفها بدقة على أنها عملية تشخيص وتطوير وتوظيف والاحتفاظ ونشر الأشخاص الموهوبين. (Armstrong, 2008: 168). وإدارة الموهبة تركز على تحقيق أقصى استفادة من إمكانيات أداء الأفراد داخل المنظمة. وتتضمن الموهبة المُدارة منهجية المنظمة لتحديد وتطوير ومشاركة والاحتفاظ وانتشار رصيد الموهبة بهؤلئك الافراد الأكثر إمكانية لتحقيق ميزة استراتيجية. ويوضح الشكل (1) كيف أن عناصر إدارة المواهب لها في جميع مراحل دورة حياة الموظف. (CIPD, 2011: 14)

أولاً : تشخيص الموهبة

إحدى المراحل الأساسية في إدارة المواهب هو تشخيص الأفراد الموهوبين. ان وفرة المواهب بحد ذاتها ليست ذات قيمة استراتيجية ان لم تكن قابلة للتشخيص والنمو والاستخدام الفاعل. وان المنظمات قد تمتلك أفراد موهوبين ولكنهم عديمي القيمة إذا لم يشخصوا ويحصلوا على فرص التطوير المناسبة ومطابقة جيدة مع العمل أو الوظيفة التي يعملون فيها. (Kabwe, 2011: 42)

الشكل (1) عمليات إدارة المواهب



CIPD, 2011, Building capability and talent to meet short- and long-term priorities, shaping the future, p14. <http://www.cipd.co.uk/>.

والتشخيص وسيلة الكشف عن الموهبة وهذا الكشف قد يكون من مصدر داخلي أو خارجي. (KUMARI, & BAHUGUNA, 2012: 72)

يمكن استخدام أنظمة إدارة الأداء لتشخيص الموظفين الذين لديهم إمكانيات عالية وصياغة خطط التطوير الشخصية وربط هذا التقييم مع نظام تخطيط الإحلال أو رصد المواهب وبهذا يمكن تقييم حاجات الموظفين المحتملين لغرض تعظيم فاعلية عمليات التطوير. (Oehly, 2007: 29)

١. جذب / تعيين المواهب
ان اجتذاب المواهب هي خطوة أولى مهمة في دورة إدارة المواهب وهي تشير إلى تعيين واختيار المواهب وهي استراتيجية توظيف ترتبط بوضوح مع متطلبات الوظائف وهي تستدعي بوضوح استراتيجيات تعيين متميزة للدور المهم للعاملين الحاليين وللآخرين. واجتذاب المواهب يشير إلى الحصول على المواهب الأساسية. (KUMARI, & BAHUGUNA, 2012: 72)

عندما يأتي الأمر إلى اجتذاب الموظفين الجدد نجد استخدام نوعين من النشاطات بشكل عام : (Chuai, 2008: 19-20)

اجتذاب الموظفين: ان الاجتذاب الناجح للمواهب إلى المنظمة يحدث في بداية مرحلة عملية ادارة المواهب الكلية كما انه يعتبر من الأسباب المهمة والمباشرة لاستخدام الشركات لأنشطة تتعلق بإدارة المواهب لغرض البقاء في المنافسة الشديدة على المواهب.

التعيين والاختيار: يجب تعيين الأفراد الموهوبين على أساس حذر مع طرق اختيار نظامية، لذا من الضروري تحديد عملية واضحة عبر المنظمة والتي من خلالها تتضح النشاطات والمسؤوليات الخاصة في كل مرحلة وإحدى المواضيع المهمة في هذه العملية هي ضمان عدم الإغفال عن أي مواهب لمصلحة المنظمة ككل.

٢. تحديد المواهب

يساعد معرفة خطة القوى العاملة في المنظمة على توظيف الأشخاص المناسبين ذوي المهارات والمقدرات المناسبة في الوقت المناسب. هذا يساعد في تطبيق وتطوير عملية توظيف واختيار موضوعي ومتناسق والحصول على مواءمة ما بين الشخص والدور والمنظمة والذي يعتبر مهم للاحتفاظ بالكادر الجديد لتقليل الوقت والمال المستثمر في عملية التوظيف. يسمح النظام المتكامل في قياس بيانات أداء الشخص مقابل مقدراته في الدور أثناء عملية التوظيف واستخدامها كمعلومات لتطوير الفرد. (PageUp People, 2008: 9)

يذكر Tansley et al 2007 بان تشخيص وتحديد واختيار المواهب ضمن المنظمة هو من مسؤولية لجنة مراجعة المواهب وتتكون هذه اللجنة من أفراد من مواقع مختلفة في المنظمة وقد تشمل ممثلين من الإدارة العليا وإدارة الأقسام وتخصصات الموارد البشرية بالإضافة إلى أفراد لهم خبرة في المجال المطلوب. ولكن لا تمتلك كل منظمة لجنة كهذه وهناك أدوات وطرق مستخدمة لتشخيص المواهب. وتحديد المواهب داخليا قد يشمل استخدام اطر الكفاءة وبعض ممارسات الموارد البشرية التقليدية مثل إدارة الأداء وتخطيط الموارد البشرية. وهناك عدة طرق مختلفة لتحديد المواهب بالاعتماد على ما تراه المنظمة فاعلا. (Kabwe, 2011: 42)

ثانياً: ينشر المواهب: وتتضمن انتشار المواهب العناصر الآتية:

١. نشر المواهب

غالباً ما تعتمد المنظمة على الموهوبين من اجل تدريب باقي كوادرها، وذلك لخبراتهم التي تفوق الاخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة، مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة. (صيام، 2013: 49)

وان إدارة المواهب هي أداة لصنع المميزات التنافسية بينما يهدف آخريين إلى ضمان توفر النوع الصحيح من الأفراد لصنع ثقافة تنظيميه أو توليد تغيير في المنظمة. (KUMARI, & BAHUGUNA, 2012: 72)

٢. تتبع التقم المنجز (ادارة الأداء)

ان إدارة الأداء هي عملية تهدف إلى تعزيز الأداء التنظيمي من خلال التأثير الايجابي على مساهمة الأفراد والمجموعات ضمن المنظمة وهي عملية نظامية والتي من خلالها تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها. (KUMARI, & BAHUGUNA, 2012: 72)

ان عملية إدارة الأداء توفر طريقة لبناء العلاقات مع الأفراد وتشخيص المواهب والإمكانيات وتخطيط نشاطات التعلم والتطوير والاستفادة القصوى من المهارات التي تمتلكها المنظمة. (Armstrong, 2008: 172)

لقد وجدت منظمة Gallup بان المدراء الذين يستندون على نقاط القوة لديهم في منظماتهم يمكن ان يصلوا إلى أعلى إمكانياتهم وان تجاهل نقاط القوة هذه أسوء من التركيز على نقاط الضعف. نحن نتذكر الانتقاد كبشر ونستجيب إلى الثناء. ان الانتقاد يضع الإنسان في موقع دفاعي وقد لا يود التغيير بينما الثناء على الشخص يزيد الثقة والرغبة في الأداء الأفضل.

من أكثر الطرق الأمانة في إدارة الأداء هو افتراض بان لجميع الموظفين مجال للنمو والتطوير سواء بالنسبة لدورهم الحالي أو لادوار مستقبلية في المنظمة ويجب توفر نظام مهيكّل شفاف يسمح للأفراد بان يراجعوا مقدراتهم أمام الأهداف الرئيسية والسلوكيات المستندة على الكفاءة لتضمن قيام الأفراد يعمل ما تم توظيفهم لأجله والقيام به بأسلوب يتسق مع ثقافة المنظمة وقيمها. معرفة قدرات

الموظف لدوره الحالي يساعده على تعظيم أدائه بالنسبة إلى ذلك الدور والاعتراف به وفق عملية إدارة الأداء.

من الضروري وجود نظام إدارة أداء شفاف يدعم توفير وتطوير مستمر للمواهب ومن المهم إدراك بان أنظمة إدارة الأداء لها جزأين رئيسيين وهما تقييم الأداء (قياس الأداء) ومراجعة الأداء (توصيل نتائج الأداء وتقييماتها إلى الشخص الذي قيس أدائه). على عملية إدارة الأداء حسب رأي Ellis and saunier 2004 ان تصمم لتحقيق واحدة أو أكثر من الأهداف الأساسية الثلاثة المذكورة أدناه : (Chuai, 2008: 22)

- **دفع النتائج :** القصد من وراء إدارة الأداء هو الدفع لتحسين نتائج الأعمال من خلال تنسيق أهداف الفرد والمجموعة والمنظمة وقياس هذه النتائج ومشاركة معلومات الأداء.
- **بناء القدرات :** القصد من إدارة الأداء هو الدفع بتطوير قدرات المنظمة والفرد من خلال توضيح الكفاءات الخاصة ودور وإقامة بيئة من التغذية الراجعة البناءة واستخدام الإرشاد والتدريب الرسمي.
- **مكافأة النتائج :** القصد من إدارة الأداء تمييز أصحاب الأداء وإنتاج تقييم أداء نزيه يمكن استخدامه في قرارات المكافأة ومنها التعويضات وواجبات العمل والتطوير الوظيفي والاعتراف.

ثالثاً: مشاركة المواهب: وتتضمن مشاركة المواهب العناصر الآتية: ١. التطوير

حسب CIPD 2006 هناك هدفين لإدارة المواهب وهي تطوير أفراد ذوي إمكانيات عالية وتطوير المدراء المستقبليين. هذا يشير بان المنظمة والتي شخّصت أفرادها الموهوبين تمتلك طريقتين لتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم لغرض مجارات التحديات في مجال الاعمال وقد لخصوا خيارات التطوير التي توظفها المنظمات وكما يلي: (Kabwe, 2011: 46)

- ١- برامج تطوير داخلي من التدريب وتخطيط الإحلال
 - ٢- أفضل الممارسات الفاعلة في برامج التطوير الداخلي وتحضير البديل الداخلي.
 - ٣- تحضير البديل الخارجي وتعلم العمل والتي تعتبر اقل فاعلية في هذه النقاط.
- ان تطوير المواهب مفهوم يعتقد بشكل عام بان من الأفضل تطوير المواهب داخل المنظمة بدلا من المحاولة للحصول عليها من خارج المنظمة لان المواهب أو الإمكانيات العالية في منظمة أخرى قد لا تعتبر مواهب أو إمكانيات عالية في منظمتك. وهناك أربعة مجالات مستقبلية في مجال تطوير المواهب وهي: (Yllner, Brunila, 2013: 30)

- ١- التركيز الجديد على المواهب الاستراتيجية حيث يجب ان تتكامل عمليات التطوير مع استراتيجية الأعمال.
 - ٢- توجه تمايز تطور المواهب لأنه يناقش بان أفضل الممارسات قد لا تكون كفوءة دوماً.
 - ٣- تحويل مسؤولية السيطرة على تطوير المواهب من المنظمة إلى الأفراد الذين يديرون تطورهم بأنفسهم وهذا بدوره يضع قيمة أكبر على ممارسة تطوير الأفراد في المجموعات.
 - ٤- تطوير المواهب في الوقت المناسب ممكن لوجود طلب مستمر على تطوير المواهب والذي يندمج مع الحاجة إلى مزج استراتيجية تجمع ما بين مصادر التعلم المختلفة حيث التعلم يستند على العمل والتدريب والإرشاد وبرامج التدريب الرسمية.
- يساهم التنفيذ الفاعل لتطوير المواهب مباشرة إلى زيادة فاعلية المنظمة وربحيتها. ان معرفة القدرات المطلوبة لأدوار تطلعيه مستقبلية يساعد الموظفين على وضع أولويات لحاجاتهم للتطوير. ان وضع فرص تطوير مفصلة للمواهب الأساسية تعتبر ضرورية في تحفيز هؤلاء الأفراد والاحتفاظ بهم

في السوق التي تتميز بنقص المواهب والمهارات وان تطوير الكوادر الحالية أكثر فاعلية من ناحية الكلفة وهي طريقة أكثر كفاءة لاستدامة رصيد المواهب الداخلية.
ان لتطوير الفرص المهنية اثر مهم على رضا العمل والالتزام الفاعل بالارتباط بالمنظمة والذين يساهمان إلى الاحتفاظ بالموظفين المنتجين.
يحتاج تطوير المواهب داخليا إلى ان يوفر إمكانيات عالية للمواهب العالية بالإضافة إلى فرص للمساهمين الذين لهم أداء مرضي لغرض النمو واستدامة كفاءتهم التشغيلية وإنتاجيتهم. المساهمين ذوي الإمكانيات العالية يحتاجون إلى خبرات تطوير مختلفة لذا يجب تفصيلها لهم وفق أعظم عائدات. من الضروري ان يقوم القادة الملتزمين بتعزيز هذا التركيز على المجموعتين بسبب الاولويات التنافسية في الأعمال. (PageUp People, 2008: 11)

٢. المكافأة

وتشمل التعويضات والاعتراف الذي تقدمه المنظمة منها المرتبات أو الأجور الاسمية وزيادات الأجور أو المرتبات والمحفزات والعلاوات ومكافآت الاعتراف وخطط الادخار والتقاعد وخطط شراء الأسهم والملكية والخيارات الأخرى والاعتراف النفسي والمنافع الصحية ومنافع جودة الحياة ومنافع أسلوب الحياة ودورة الحياة والأجازات والأجازات براتب ومكان عمل مرضي والاحتفاليات وغيرها. (Gubman, 1998: 105)

تعتبر هذه العملية هي عنصر مكمل لإدارة المواهب، حيث تضع المنظمة خطط للتعويضات عن طريق ادارة الأداء هذه التعويضات مثل الحوافز، والمنافع كلها تتوافق مع اهداف العمل وطبيعة تنفيذ الاعمال، ويجب ان تحرص المنظمات ان تقدم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحافظ عليهم. (صيام، 2013: 50)

لغرض تلبية اهداف العمل هناك إجراءات تقوم المنظمة للاحتفاظ بالمواهب القيمة التي ربما أنفقت سنوات من التدريب والرعاية لها وهي تقع في ثلاثة أصناف: (Chuai, 2008: 20)
أولاً: محفزات مالية تقليدية وهي لا تزال الوسائل الأكثر استخداماً للمحافظة على المواهب، وان أكثر برامج الاحتفاظ الشائعة للموظفين هي التعويض الدراسي ويليه إعطاء العطل والاستراحات التنافسية ثم دفع مبالغ تنافسية.

ثانياً: محفزات تنظيمية حيث تقوم المنظمات بتغييرات هيكلية تسمح للمواهب بالوصول إلى مستويات أعلى في تطبيق مهاراتهم وإعطائهم صلاحيات في إنجازهم أعمالهم.
ثالثاً: محفزات نفسية حيث تعمل الشركات على زيادة رضا العمل الشخصي للموهوبين.
وهناك من يضيف المجال العاطفي وهو عامل أقوى من الجانب العقلي فالموهوبين يبغون في المنظمة إذا شعروا ان فيها الثقافة الملائمة لهم وتوفر تحقيق ذاتهم وهو شعور من الإنجاز والمتعة، وان الارتباط العاطفي هو قوة دافعة للموظفين للالتزام طويل الأمد للمنظمة.

٣. الاحتفاظ

من الجوانب الضرورية في إدارة المواهب هي الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين. لقد تغيرت التوقعات الكلية للموظفين اليوم فان لم يكن عملهم فيه تحدي ومعنى وتركيز على النمو والتطوير فلن يبقى هؤلاء الموظفين. لو أخذنا في الحسبان الزمن والكلفة التي تنفق على رعاية ومكافأة المواهب نجد بان الاحتفاظ يتلقى اهتمام اكبر من الاجتذاب والاستحواذ على المواهب. ويعرف الاحتفاظ على انه جهد صاحب العمل في المحافظة على العامل المرغوب لغرض تلبية أهداف العمل. (Chuai, 2008: 20)

عندما يغادر الموهوبين فهم يأخذون معهم الكثير من المعرفة وان نقص القاعدة المعرفية سوف تعاني المنظمة من كلفة التوظيف والتدريب للموظف الجديد. و يبدو ان هناك اتفاق على ان الاحتفاظ بالموهوبين هو أمر من الأمور الجيدة في المنظمة وان لم يكن حسنا البديهي كافي لدعم هذا الموقف ,ان الاحتفاظ يقلل من كلفة ترك العمل وهي تزيد الإنتاجية وتزيد ولاء الزبون وتحسن الربحية. هناك مؤشرات أداء مثل معايير الجودة والكفاءة التي تستفيد أيضا من وجود استراتيجية احتفاظ استباقية. عندما ندرس ما يمكن ان تبدو عليه استراتيجية الاحتفاظ الفاعلة فنجد ان البحث يدعم حكمنا البديهي في ان فرص تطوير المهنة تؤدي إلى رضا العمل والالتزام الفاعل والنية في البقاء. ان المنظمات التي توفر برامج تطوير قيادة عالية الجودة وخطط إدارة تعاقب وظيفي رسمية أيضا تحسن في نتائج الأعمال. (PageUp People, 2008: 8)

تناول (Oehly, 2007: 31-33) التدخلات التي يوصى بها بهدف الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ويمكنها أيضا ان تخدم في اجتذاب وتطوير الموظفين. العمل الذي فيه تحدي: توفير عمل مثير وفيه تحدي حيث يعتبر هذا العامل عامل رئيسي لمشاركة المواهب والاحتفاظ بها وبغض النظر عن ظروف الصناعة أو الظروف الاقتصادية أو تحديات الأعمال.

اثر الإدارة التنفيذية: عدم رضا الموظفين بجودة علاقتهم مع رب العمل من أقوى عوامل التنبؤ في قرار ترك العمل، لذا تطوير علاقة عمل مع الموظفين هي إحدى الطرق الفاعلة التي تساعد المدير التنفيذي على الاحتفاظ بموظفيه.

الأجور والمكافآت: ضمان ان أصحاب الأداء العالي يتلقون اجر أعلى من زملائهم المتوسطين في الأداء، هذه الطريقة مباشرة لجعل تكلفة ترك المنظمة أعلى وتضع حواجز أمام السراق الذي يحاولون سرقة المواهب.

موازنة حياة العمل: من المهم ان نتذكر بان الالتزام هو رابط عاطفي يستند على أمور غير ملموسة مثل الشعور بالتقدير والتقييم ولهذا إعطاء مكافآت غير مالية مثل سيطرة الموظف في عمله وجدوله يمكن ان يضيف جودة إلى حياته في العمل ويعزز من شعوره بالارتباط.

المبحث الرابع: وصف وتشخيص متغيرات البحث

لقد تم اختيار عينة البحث على اعتبار ان الجامعة هي اعلى مستوى ثقافي موجود بالمجتمع وهي مصدر التقدم لأي بلد لكونها هي من ترفد المجتمع بالأفراد المختصين والمؤهلين وفي كافة الاختصاصات وهي مصدر نشر البحوث والكتب التي تطور المجتمع ولكون موضوع البحث حديث. وتم اختيار جامعة تكريت لمكانتها العلمية بين الجامعات العراقية والتي تأسست عام 1987.

اولاً: وصف عينة جامعة تكريت

تطورت جامعة تكريت بخطى متسارعة على مدار عمرها، فبعد ان بدأ تأسيسها بكلياتي التربية بنات والطب أصبح عدد كلياتها اليوم (٢٢) كلية و(٨) مراكز بحوث وعدد من المكاتب الاستشارية التي تقدم خدماتها للمجتمع بحيث لا يمر عام الا وتستحدث كليات ومراكز ومختبرات وهذا بالإضافة لجامعة سامراء التي انبثقت من رحمها، توسعت الجامعة وفتحت فيها كليات بدءاً بكلية التربية المختلطة وانتهاءً بكلية التربية التي انشطرت الى شطرين وأصبحت كلية التربية للعلوم الانسانية والعلوم الصرفة سنة ٢٠١٣، فأصبحت الجامعة تضم مجموعة من الكليات يمكن توضيحها من خلال الجدول الملحق رقم (٣)، تم توزيع ٦٩ استمارة على القيادات الاكاديمية (مساعد رئيس

الجامعة وعمداء ومعاونين العميد ورؤساء الأقسام) في ١١ كلية من مجموع ٢٢ كلية وهي تمثل نص المجتمع واسترجع منها ٦١ استمارة وسقطة ٣ استمارات لعدم صلاحيتها للتليل. رؤية الجامعة : تخريج دفعات متميزة من الطلبة متطورة بحثياً وأكاديمياً وتكنولوجياً، تسعى الى الابتكار لصالح المجتمع محلياً وعالمياً ويتم الاعتراف بها كرائدة في التعليم عالي الجودة وتطبيق المعرفة لصالح مجتمع محلي متطور.

الرؤيا والرسالة: الريادة والتميز كمؤسسة تعليمية مهنية تعمل على تأهيل وتخريج قوى بشرية وطنية على قدر عالٍ من الكفاءة لرفد سوق العمل وان تكون مصدرا رئيسا للبحوث التطبيقية الداعمة للعملية الاقتصادية والمشاركة في الرعاية الاجتماعية.

وتعمل الجامعة على تحقيق رسالتها بتوفير تعليم عالي متميز على وفق المعايير العالمية لسد متطلبات سوق العمل بالمهارات العلمية والتربوية والحرص والاهتمام بالبحث العلمي الاصيل الرصين واخلاقياته بما يضمن تحقيق التميز للجامعة عالميا وخدمة المجتمع المحلي لحل المشاكل ورفع مستوى اداء المؤسسات.

الاهداف:

- ١- بناء مؤسسة تعليمية تتميز بالتقدم والرقي.
- ٢- بناء جسور التواصل مع المؤسسات الاخرى.
- ٣- مستقبل مستديم.
- ٤- الاهتمام بالمدخلات والمخرجات.
- ٥- تعزيز قدرات الطلبة.

ثانيا: وصف خصائص عينة البحث

لغرض التعرف على اهم خصائص الممينة لعينة البحث تم استخدام أسلوب الجداول في توضيح البيانات الشخصية والعامة والتي تحتوي ستة أسئلة موضحة كما يأتي: السؤال رقم (1) : يوضح الجدول (٥) أدناه أعداد أفراد عينة البحث من الذكور والإناث مع نسبهم المئوية. إذ يلاحظ إن نسبة الذكور قد شكلت 96.61% من إجمالي أفراد العينة، في حين كانت نسبة الإناث 3.39% فقط، وهذا يبين ارتفاع كبير جداً لنسبة الذكور اي ان مجتمع البحث من القيادات الاكاديمية اغلبهم من العنصر الرجالي.

الجدول (٥) - وصف عينة البحث في جامعة تكريت

الجنس																					
أنثى					ذكر																
%		التكرار			%		التكرار														
3.39		2			96.61		57														
العمر (سنة)																					
51 فأكثر		50-46			45-41		40-36		35 وأقل												
%		التكرار			%		التكرار														
13.56		8			11.86		7			25.42		15		40.69		24		8.47		5	

اللقب العلمي									
مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
3.39	2	25.43	15	55.93	33	15.25	9		
الشهادة									
دكتوراه					ماجستير				
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
22.03	13			77.97	46				
مدة الخدمة في الجامعة									
21 سنة فأكثر		20-16		15-11		10-6		5 سنوات وأقل	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
15.25	9	15.25	9	59.33	35	10.17	6	0	0
مدة الخدمة في المنصب الحالي (سنة)									
5 سنوات فأكثر		4 سنوات		3 سنوات		2 سنة		1 سنة	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
8.47	5	13.56	8	20.34	12	38.98	23	18.65	11

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

السؤال رقم (2) : يشير الجدول (5) التكرارات والنسب المئوية للفئات العمرية لأفراد العينة ويتضح فيه إن النسبة الأكبر للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36-40 سنة حيث كانت النسبة المئوية 40.69%، في حين شكلت نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من أو تساوي 35 سنة 8.47% فقط وهي النسبة الأقل. وهذا يعد شيء طبيعي لأن أفراد العينة المبحوثين هم من أصحاب المناصب الإدارية ولا يمكن الوصول إلى هكذا مناصب سوى أصحاب الشهادة العليا والخدمة، أما الأعمار من 46-50 كانت نسبتهم المئوية 11.68% والأعمار أكبر من أو يساوي 51 كانت نسبتهم 13.56% وهما نسبتان قليلة أيضاً ويتضح من ذلك ان القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت هم من الفئة الشبابية وهذا ما لاحظه الباحثان أثناء توزيع استمارة الاستبانة ومقابلتهم سواء عمداء الكليات والمعاونيين او رؤساء الأقسام.

السؤال رقم (3) : كما يوضح الجدول (5) الأعداد والنسب المئوية للألقاب العلمية للأفراد المبحوثين ويتضح فيه ان النسبة الأكبر والتي تصل الى اكثر من نصف العينة وقيمتها 55.93% للأستاذ المساعد وهي تمثل الافراد الذين ترقوا علمياً واما اقل نسبة كانت قيمتها 3.39% للمدرس المساعد وهم الافراد الذين في بداية تعينهم والذين قد يكونون مكلفين بمهام رئاسة الأقسام في حين كانت نسبة 25.43% للمدرس وهي تمثل ربع العينة المبحوثة اما نسبة الأستاذ كانت 15.25% وهي نسبة قليلة نسبياً ومما نلاحظه تأكيد ما تم بان القيادات الأكاديمية هي شبابية حيث تشكل نسبة الأستاذ المساعد والمدرس 81.16% وهي نسبة عالية.

السؤال رقم (4) : الجدول (5) أعلاه يبين أعداد والنسب المئوية للمستويات العلمية للأفراد المبحوثين ويتضح فيه إن النسبة الأكبر وقيمتها 77.97% هي لشهادة الدكتوراه وكانت هذه النسبة مقصودة لغرض التعرف على القيادات الأكاديمية من قبل الأشخاص الأكثر تماساً بالمنصب الإداري أو من يسمح لهم بتولي المناصب الإدارية أما ما لاحظته الباحثة ان بعض المناصب الإدارية المتقدمة مثل معاون العميد كان يشغلها من هم حاصلين على شهادة الماجستير ويدل ذلك ان بغض النظر عن الشهادة يتم الاختيار على أساس الكفاءة والأداء العالي وهذا ما تسعى البحث الى معرفته الا ان النسبة كانت 22.03%.

السؤال رقم (5) : إن الجدول (5) أعلاه يحوي التكرارات والنسب المئوية للأفراد المبحوثين نسبة إلى عدد سنوات خدمتهم ونرى فيه إن النسبة الأعظم والتي مقدارها 59.33% هي لمن لديه خدمة 11-15 سنة خدمة وهذا يعزز أعمار الأفراد المبحوثين والذي يبين بان أصحاب المناصب الإدارية هم ذوي الخبرة الأكبر والشابة وبالتالي ضمان الحصول على إجابات لأفراد يتمتعون بالدراية العملية والعملية وهذا يتضح انه لا يوجد أي فرد مبحوث خدمة من 5 سنوات وقل وكذلك الحال بالنسبة للخدمة من 6-10 حيث كانت نسبتهم 10.17% وهي نسبة قليلة اما الخدمة من 16-20 واكبر من او تساوي 21 فكانت نسبتهم 15.25% فقط.

السؤال رقم (6) : إن الجدول (5) أعلاه يحوي التكرارات والنسب المئوية للأفراد المبحوثين نسبة إلى عدد سنوات خدمتهم بالمنصب الإداري ونرى فيه إن النسبة الأكبر والتي مقدارها 38.98% هي لمن لديه خدمة 2 سنة وهذا يعزز بان الأفراد المبحوثين في المناصب الإدارية هم دماء جيدة وشابة في الإدارة وانه يوضح بان التقدم بالمناصب الإدارية اصبح يأخذ اتجاه اخر وهو تولي أصحاب الكفاءة وأصحاب الأداء العالي الشابة المناصب الإدارية بغض النظر عن الخدمة اما النسبة الثانية لمن لديه خدمة بالمنصب الإداري 3 سنوات كانت 20.34% اما النسبة الأقل من لديه خدمة 5 سنوات فاكثر والتي مقدارها 8.47% وهي قليلة جدا.

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث (عناصر إدارة المواهب)

يتضمن وصف وتشخيص متغيرات البحث وذلك عبر تحليل البيانات المتعلقة بها والذي تم فيه استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيرات البحث. نستعرض وصف وتشخيص عناصر إدارة المواهب التي تم اعتمادها في البحث والمتمثلة في (جذب وتعيين - تحديد المواهب - نشر - تتبع التقدم المنجز - التطوير - المكافأة - الاحتفاظ) ويلخص الجدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة لعناصر إدارة المواهب على مستوى جامعة تكريت. وكما يأتي

عند عرض نتائج استمارة الاستبانة في الجدول ادناه تم دمج نسبتي فقرتي دائماً وغالباً برقم واحد على اعتبار أنهما يشيران إلى الاتفاق والموافقة، كما تم دمج نسبتي نادراً وابدأً أيضاً على اعتبار إن الفقرتين تشير إلى عدم الاتفاق.

الجدول (6) وصف متغيرات عناصر إدارة المواهب في جامعة تكريت

نسبة الاستجابة %	المتغير	المتوسط الحسابي	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		الأبعاد جذب/ تعيين المواهب
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.96	0.83	3.85	25.4	15	35.6	21	37.3	22	1.7	1	-	-	X1
79.76	0.80	3.99	237	14	45.8	27	27.1	16	3.4	2	-	-	X2
72.54	0.87	3.63	13.6	8	45.8	27	32.2	19	6.8	4	1.7	1	X3
75.26	0.88	3.76	18.6	11	47.5	28	27.1	16	5.1	3	1.7	1	X4
76.13	0.84	3.81	20.33		43.68		30.90		4.25		0.85		المعدل العام
			64						5.1		المعدل الكلي للبعد		
تحديد المواهب													
75.94	0.88	3.8	22	13	42.4	25	28.8	17	6.8	4	-	-	X5
72.2	1.03	3.61	18.6	11	42.4	25	23.7	14	11.9	7	3.4	2	X6
72.88	0.94	3.64	18.6	11	39	23	32.2	19	8.5	5	1.7	1	X7
73.67	0.95	3.68	19.73		41.27		28.23		9.067		1.7		المعدل العام
			61						10.77		المعدل الكلي للبعد		
نشر المواهب													
66.78	1.09	3.34	18.6	11	23.7	14	32.2	19	23.7	14	1.7	1	X8
69.5	0.94	3.48	13.6	8	35.6	21	37.3	22	11.9	7	1.7	1	X9
68.14	1.01	3.41	16.1		29.65		34.75		17.8		1.7		المعدل العام
			45.75						19.5		المعدل الكلي للبعد		
تتبع التقدم المنجز													
76.46	0.95	3.037	13.6	8	28.8	17	39	23	18.6	11	-	-	X10
79.66	0.80	3.98	27.1	16	47.5	28	22	13	3.4	2	-	-	X11
68.14	0.87	3.41	8.5	5	39	23	39	23	11.9	7	1.7	1	X12
71.75	0.87	3.59	16.40		38.43		33.32		11.30		0.567		المعدل العام
			54.82						11.86		المعدل الكلي للبعد		
التطوير													
77.62	0.81	3.88	25.4	15	39	23	33.9	20	1.7	1	-	-	X13
65.68	1.10	2.88	6.8	4	23.7	14	30.5	18	28.8	17	10.2	6	X14
66.1	1.18	3.31	16.9	10	30.5	18	25.4	15	20.3	12	6.8	4	X15
67.13	1.03	3.36	16.37		31.07		29.95		16.933		5.667		المعدل العام
			47.45						22.60		المعدل الكلي للبعد		

المكافأة													
72.88	1	3.64	20.3	12	39	23	27.1	16	11.9	7	1.7	1	X16
74.24	1	3,71	23.7	14	37.3	22	27.1	16	10.2	6	1.7	1	X17
71.52	0.93	3.58	15.3	9	42.4	25	27.1	16	15.3	9	-	-	X18
85,42	1.01	4.27	57.6	34	20.3	12	15.3	9	5.1	3	1.7	1	X19
76.02	0.99	3.80	29.225		34.75		24.15		10.625		1.275		المعدل العام
			63.95						11.90				المعدل الكلي للبعد
الاحتفاظ													
72.88	0.94	3.64	16.9	10	44.1	26	27.1	16	10.2	6	1.7	1	X20
69.5	0.92	3.48	11.9	7	39	23	35.6	21	11.9	7	1.7	1	X21
57.62	0.98	2.88	1.7	1	28.8	17	33.9	20	27.1	16	8.5	5	X22
66.67	0.95	3.33	10.167		37.30		32.20		16.40		3.967		المعدل العام
			47.45						20.35				المعدل الكلي للبعد

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS .

وعند النظر إلى قيم الانحراف المعياري لهذا المحور، نرى بأنها محصورة بين (0.80) و(1.18) وهي قيم صغيرة نسبياً وقريبة من الصفر مما يدل على تجانس الإجابات على أسئلة هذا المحور.

١- **جذب/ وتعيين المواهب:** يلاحظ من الإجابات للعنصر الأول من عناصر إدارة المواهب حيث يشير الجدول (6) إلى أن إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي وبنسبة استجابة مقدارها (76.13%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي الموزون البالغة (3.81) وبانحراف معياري قدرة (0.84) وبان نسبة 64% من الأفراد المبحوثين يتفقون على ضرورة جذب الموهوبين وهم موزعين إلى نسبة 43.68% غالباً و20.33% دائماً، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يشيرون إلى ضعف عملية جذب الموهوبين 5.1% فقط من إجمالي الأفراد المبحوثين وهي نسبة قليلة جداً قياساً بنسبة المتفقين على هناك عمليات جذب للموهوبين، أما نسبة الأفراد الذين اختاروا أحياناً فكانت 30.90%. لهذا المتغير إذ إنها تدل على أن هناك إجماع على ان هناك إجراءات جذب للأفراد الموهوبين في جامعة تكريت.

٢- **تحديد المواهب:** يشير الجدول (6) إلى أن إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي وبنسبة استجابة مقدارها (73.67%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي الموزون البالغة (3.68) وبانحراف معياري قدرة (0.95) إذ يتفق 61% من الأفراد المبحوثين على إن إدارة المواهب تقوم على أساس توفير المعلومات لأغراض اتخاذ القرارات التي تحدد المواهب والمتمثلة في التمييز بين الأفراد الموهوبين وفق الإمكانيات والمكافأة والفرص المتاحة امامهم وفق المخطط بما يساعد الجامعة على إحكام السيطرة على أنشطة إدارة المواهب وبالتالي تلبية احتياجات الجامعة بشكل أساسي، وقد بلغت نسبة عدد المتفقين دائماً 19.73% ونسبة المتفقين غالباً 41.27% من الأفراد المبحوثين، في حين هناك ما نسبته 10.77% من إجمالي الأفراد المبحوثين لا يؤيدون بان هناك إجراءات لتحديد المواهب، أما النسبة المتبقية والبالغة 28.23% فاختارت أحياناً.

٣- **نشر المواهب:** يشير الجدول (6) إلى أن إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي وبنسبة استجابة مقدارها (٦٨.١٤%) ومعدل اتفاق جيد بدلالة الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (٣.٤١) وبانحراف معياري مقداره (١.٠١)، وبيان نسبة 45.75% من الأفراد المبحوثين يتفقون على ضرورة نشر الموهوبين وهم موزعين إلى نسبة 29.65% غالباً و16.1% دائماً، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يشيرون إلى ضعف عملية نشر الموهوبين 19.5% فقط من إجمالي الأفراد المبحوثين وهي نسبة قليلة قياساً بنسبة المتفقين على هناك عمليات نشر للموهوبين، أما نسبة الأفراد الذين اختاروا أحياناً فكانت 34.75%. لهذا المتغير إذ إنها تدل على أن هناك إجماع على أن هناك إجراءات من أجل نشر الأفراد الموهوبين في جامعة تكريت.

٤- **تتبع التقدم المنجز:** يشير الجدول (6) إلى أن إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي وبنسبة استجابة مقدارها (71.75%) ومعدل اتفاق جيد بدلالة الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (3.59) وبانحراف معياري مقداره (0.87)، إذ تشكل نسبة المتفقين 54.82% من غالبية المبحوثين على أن اعتماد تتبع التقدم المنجز هو بسبب وجود الحاجة الحقيقية لإدارة المواهب والمستمرة لاستخدامه، إذ تشكل نسبة المتفقين دائماً مع هذا السؤال 16.40% ونسبة المتفقين غالباً 38.43%، وبالمقابل فإن هناك ما نسبة 11.86% من الأفراد المبحوثين غير متفقين على ذلك وعلى أن هناك خطة واداة لتقييم الأفراد الموهوبين، أما النسبة المتبقية البالغة 33.32% فقد اختارة أحياناً.

٥- **التطوير:** يشير الجدول (6) إلى أن إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي وبنسبة استجابة مقدارها (٦٧.١٣%) ومعدل اتفاق بدلالة الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (٣.٣٦) وبانحراف معياري مقداره (١.٠٣)، إذ يبلغ عدد الأفراد المبحوثين المتفقين تماماً على أن التطوير هو مصدر مهم من المصادر التي تلي حاجة الجامعة إلى تقديم المعلومات والخبرة لكادرها الموهوب 47.45%، وتشكل نسبة المتفقين المحادين 29.95% وهي النسبة الثانية ونسبة المتفقين إلى حد ما 22.60% من إجمالي الأفراد المبحوثين، وهذا دليل على أهمية إدارة المواهب المتزايدة مع مرور الزمن والتي تتطلب باستمرار تحديث ومواكبة التطورات، وقيمة الوسط الحسابي الموزون البالغة 3.36 التي تؤكد أهمية إدارة المواهب في تلبية حاجة الجامعة.

٦- **المكافأة:** يشير الجدول (6) إلى أن إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي وبنسبة استجابة مقدارها (٧٦.٠٢%) ومعدل اتفاق جيدة بدلالة الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (٣.٨٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٩٩)، إذ يبلغ نسبة عدد الأفراد المبحوثين المتفقين تماماً على أن هناك مراعاة أخذت بنظر الاعتبار في منح المكافأة للموهوبين 63.95%، وهم موزعين إلى نسبة 34.75% غالباً ونسبة 29.22% دائماً. في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يشيرون إلى ضعف عملية مكافأة الموهوبين 11.90% فقط من اجمال الأفراد المبحوثين وهي نسبة قليلة قياساً بنسبة المتفقين على ضرورة مكافأة الموهوبين، أما نسبة الأفراد الذين اختاروا أحياناً فكانت نسبتهم 24.15% ويدل هذا المتغير على أن هناك إجماع بان هناك إجراءات متبعة من قبل الجامعة في مكافأة الأفراد الموهوبين.

٧- **الاحتفاظ:** يشير الجدول (6) إلى أن إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي وبنسبة استجابة مقدارها (٦٦.٦٧%) ومعدل اتفاق بدلالة الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (٣.٣٣) وبانحراف معياري مقداره (٠.٩٥)، إذ يبلغ نسبة عدد الأفراد المبحوثين المتفقين تماماً على أن ضرورة الاحتفاظ بالموهوبين 47.45%، وهم موزعين إلى نسبة 37.30% غالباً ونسبة 10.15% دائماً. في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يشيرون إلى ضعف عملية الاحتفاظ بالموهوبين 10.35% فقط من

اجمال الافراد المبحوثين وهي نسبة قليلة قياسا بنسبة المتفقيين على ضرورة الاحتفاظ بالموهوبين، اما نسبة الافراد الذين اختاروا احيانا فكانت نسبتهم 32.20% ويبدل هذا المتغير على ان هناك اجماع بان هناك إجراءات من اجل الاحتفاظ بالافراد الموهوبين وهذا بما ينسجم وخصوصيات جامعة تكريت.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

ان اهم النتائج التي توصل اليها الباحثان من استنتاجات وتوصيات في اطار نتائج الاستبانة حول مدى تبني عناصر إدارة المواهب في المنظمة المبحوثة هي:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تم استنتاج عدم تبني الادارات العليا ممثلة بقياداتها الاكاديمية لإدارة المواهب وعدم ادخالها ضمن رؤية واهداف الجامعة وخططها المستقبلية.
٢. لا توجد شعبة او وحدة ادارية سواء كانت مستقلة او تابعة لشعبة في الكليات تعنى بإدارة المواهب ومتطلباتها لإدارة الافراد الموهوبين من تشخيص ونشر ومشاركتهم داخل الجامعة.
٣. عدم رعاية الموهوبين وتميزهم من خلال منحهم مكافآت مالية او معنوية ليكونوا قدوة للآخرين وتحفيزهم.
٤. تولي المناصب القيادية الاكاديمية من قبل جيل الشباب إذ مثل العمر للفئة من ٣٦-٤٠، هذا امر على الجامعة ان تؤكده في خططها المستقبلية وذلك بتشخيص تطوير الافراد الموهوبين وترشيحهم لتولي المناصب القيادية.
٥. توافر عناصر إدارة المواهب لدى المنظمة المبحوثة وهذا ما أكدته تحليل إجابات عينة البحث، الا انها عبارة عن جهود شخصية من قبل القيادات في المستوى التنفيذي.
٦. افتقار الجامعات لمؤتمرات وندوات تتعلق بإدارة المواهب وكيفية تحديد او تشخيص الموهوبين من كادرها.

ثانياً: التوصيات

1. تبني دعم إدارة المواهب من قبل الإدارة العليا وضرورة تضمين رؤية واهداف الكليات المبحوثة وخططها المستقبلية لضمان رعاية إدارة الافراد الموهوبين وبما يحقق تطلعاتها المستقبلية.
2. على متخذي القرار بالكليات المبحوثة خاصة والجامعات العراقية عامة انشاء شعبة او وحدة إدارية تهتم وتلتزم بإدارة المواهب للأفراد الموهوبين ان لم يكن على مستوى الكليات تكون على مستوى رئاسة الجامعة ان تكون مستقلة او تابعة الى ادارة الموارد البشرية.
3. زيادة الاهتمام بالموارد البشري الموهوب من خلال منح المكافأة المادية المعنوية والتدريب والتأهيل والتمكين وحسب أدائهم الاستثنائي من أفكار بحوث واعمال جديدة ترتقي بالجامعة.
4. مكافأة الافراد الموهوبين بسخاء من اجل الاحتفاظ بهم، ومن اجل رفع روح المنافسة لدى الافراد الاخرين وإخراج قدراتهم للوصول الى مستوى الافراد الموهوبين بذلك يتم نشر ثقافة الموهبة داخل الجامعة.
5. تولي المناصب القيادية الاكاديمية من قبل الأشخاص الموهوبين الذين يتم تشخيصهم واعدادهم مسبقاً لتولي هذه المناصب.
6. السعي لإقامة المؤتمرات والندوات من اجل إيضاح أهمية ودور إدارة المورد البشري الموهوب وكيفية تطويره وتحفيزه من اجل تحقيق اهداف العملية التعليمية وكسبها ميزة امتلاك مورد بشري موهوب.

المصادر :

أولاً: المصادر العربية

١. ال كاسي، عبد الله بن علي بن معيض، ٢٠٠٩، الحاجات التدريبية لمعلمي العلوم التطبيقية في مجال اكتشاف ورعاية الموهوبين في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة" من وجهة نظر معلمي ومشرفي العلوم الطبيعية بمنطقة مكة المكرمة"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٢. صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله، واقع نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. أبو نواس. لينا بنت عبد الرحمن احمد برهمين، ٢٠٠٦، برامج إدارات ومؤسسات رعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٤. البعلبكي، منير، والبعلبكي، د. روجي، ٢٠٠٥، المورد القريب مزدوج، دار العلم للملايين، الطبعة الأولى.
٥. الحميدي، العقيد الدكتور محمد سعيد، والطبيب، الدكتور الهادي خوجلي، ٢٠١١، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط راس الخيمة، دولة الامارات العربية المتحدة.
٦. خلوي، د. شميسة، ٢٠١٤، تبني الموهوبين من منظور إسلامي اكتشاف المواهب ورعايتها، المؤتمر العلمي الأول لرعاية الموهوبين، جامعة البليدة، الجزائر.
٧. دائرة العاجم، ٢٠٠٤، مكتبة لبنان، قاموس الجيب في الاقتصاد والتجارة، بيروت، لبنان.
٨. الدرواني، أ.د. عبد الحليم، ٢٠١٠، اطلالة على الموهبة في الإسلام، المؤتمر العلمي الثامن، استثمار الموهبة ودور مؤسسات التعليم" الواقع والطموحات"، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
٩. الرازي، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر، ١٩٦٧، مختار الصحاح، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.
١٠. العنزي. سعد علي حمود والعبادي. هاشم فوزي، ٢٠١١، فلسفة إدارة الموهبة في بناء منظمات الأداء العالي، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة صلاح الدين – أربيل.
١١. الفراهيدي، أبو عبد الله الخليل بن احمد، ١٩٨٢، العين، تحقيق: د. مهدي المخزومي و د. إبراهيم السامرائي، وزارة الثقافة والاعلام، دار الرشيد، بغداد.
١٢. هلال، محمد عبد الغني حسن، ٢٠١٠، إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في المورد البشري، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

ثانياً: المصادر الإنكليزية

1. Armstrong, Michael, 2006, A handbook of human resource management practice/Michael Armstrong, 10th ed, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, p 390
2. Ashton, Chris & Morton, Lynne, (2005), "Managing talent for competitive advantage", Strategic Human Resource Review, property of Melcum publishing Ltd, Vol. (4), No. (5).
3. Daviel. P Hallahan and Games M. Kauffman, Exceptional Chil-dern, sixth edition, allyn and Bocon, U.S.A. 1998.
4. Davies, Brent and Barbara Davies,J., 2010, Talent management in Academies, Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Educational Management Vol. 24 No. 5, pp. 418-426
5. Dessler, Gary, 2011, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, TWELFTH EDITION, Pearson Education Limited, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
6. Dessler, Gary, 2014, Fundamentals of Human Resource Management, Third Edition, Pearson, New Jersey.

7. Hughes, Julia Christensen and Rog, Evelina, 2008, Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 7, pp. 743-757.
8. Nilsson, Staffan, 2012, Employability and talent management: challenges for HRD practices, European Journal of Training and Development, Vol. 36 No. 1, pp. 26-45, Emerald Group Publishing Limited
9. Pruis, Evert, 2006, The five key principles for talent development, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 43 NO. 4, pp. 206-216
10. MONDY, R. WAYNE, MONDY, JUDY BANDY , 2012, Human Resource MANAGEMENT, GLOBAL ED'ITION,TWELFTH EDITION, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, England.
11. Ross, Suzanne .2013, How definitions of talent suppress talent management, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, VOL. 45 NO. 3
12. Schuler, Randall S. , Jackson, Susan E. , Ibraiz Tarique , 2011, Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM, Elsevier Inc. [Journal of World Business 46 \(2011\) 506–516](#)
13. Tansley. Carole, 2011, What do we mean by the term “talent” in talent management?, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 43 NO. 5 2011, pp. 266-274.
14. Thrift, Jeffrey , 2012, AN EXAMINATION OF TALENT MANAGEMENT STRATEGIES FOR A LARGE INVESTOR-OWNED UTILITY COMPANY: FACING THE MARKET PRESSURES OF THE 21ST CENTURY , A dissertation, the degree of Doctor , Graduate School of Education and Psychology , Pepperdine University.
15. Yllner, Emelie Baedcke, Brunila, Alexandra, 2013, Talent management – Retaining and managing technical specialists in a technical Career, Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden.
16. Armstrong, Michael, 2008, Strategic Human Resource Management A Guide TO Action, 4th Edition, Kogan Page Limited, London and Philadelphia.
17. Chuai, Xin. 2008, Is talent management just old wine in new bottles: the case of multinational corporations in Beijing, Unpublished PhD Thesis, University of Teesside.
18. Gubman, Edward L., 1998, The talent solution Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results, McGraw-Hill, United States of America.
19. Kabwe, Chitalu Bridget ,2011 ,The Concept salivation And Operation Of talent management : the case of European international operation businesses, Lancashire Business School ,University of Central Lancashire
20. Kumari , P. & Bahuguna, P.c., 2012, Measuring the impact of talent management on employee beaver: an study of oil and Gas Industry in, Journal of Human Resource Management and Development. vol.2,Issue 2, pp 65-85.
21. Page Up People, 2008, Integrated Talent Management Optimizing the Employee Life Cycle, UK (London). www.pageuppeople.com