



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الإدارية - بغداد

وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع

للكلية التقنية الإدارية - بغداد

للمدة من

2018 / 11 / 29 - 28

تحت شعار

الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية

لمنظمات الأعمال

المجلد الاول / رقم الايلعاع (641)

البحوث المنشورة محكمة

الفهرست المجلد الأول

المحور الإداري			
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث	ت
467-490	م. د. حميد سالم غياض الكعبي	دور اليات الحاكمة في تعزيز الابداع الإداري في المنظمات	21
491-514	أ. د. نعمة عباس الخفاجي أ. م. د. اسعد كاظم نايف	تحليل دور فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في استثمار التفكير الاستراتيجي لقيادات الجامعة التقنية الوسطى في جمهورية العراق	22
515-531	السيد باسم عبد الحسن جاسم	دور المشاريع الصغيرة في التخفيف من البطالة/دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية-دائرة التشغيل والتدريب	23
532-561	السيد مصطفى صلاح كمر الست سندس محسن علي	ادارة المواهب ودورها في التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية في شركة الاستكشافات النفطية	24
562-579	م. د. جاسم محمد شبيب	توظيف الاعلام الجديد في تسويق الاعلامي الالكتروني السياحي للمراقد الدينية المقدسة في العراق	25
580-597	الباحث خالد زيدان عبد الهادي الباحث زيد عبد النافع	دور ادارة المعرفة في صنع القرار/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد في البنك المركزي العراقي/ بغداد	26
598-622	أ. م. د. حميد علي احمد م. فريد حسين احمد م. م. نصيف عبد اللطيف نصيف	رأس المال الفكري وتأثيره على ادارة المنظمات السياحية/دراسة تحليلية على عدد من مكاتب السياحة والسفر في بغداد	27
623-645	م. م. حيدر عبد المحسن مجباس م. م. محمد ثائر علي البياتي	تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز/دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية	28
646-668	م. مهند لطفي هادي م. م. سالي ابراهيم احمد	المهارات القيادية واثرها في الابداع/دراسة استطلاعية في شركة الموارد المائية	29
669-704	أ. م. د. عامر عبد اللطيف الباحث حسين محمود عبد الله	استخدام نموذج التميز الاوربي EFQM في تطوير المنتج	30

تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز

(دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية)

**The impact of talent management strategies in achieving
excellence performance
Exploratory study in the presidency of Mustansiriya))
((University**

م. م. حيدر عبد المحسن مجباس م. م. محمد ثائر علي البياتي

الجامعة المستنصرية

المستخلص

نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئة الاعمال الحالية ظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة تتعلق بالموهب البشرية وكيفية إدارتها ومن هذه المفاهيم " ادارة الموهبة " ، اذ تعد المصدر الرئيسي لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي المهارات العالية و الاداء المتميز مما تتطلب تسليط الضوء على استراتيجيات ادارة الموهبة كتوجه جديد لتحقيق الاداء المتميز لنشاطاتها المختلفة ، يهدف البحث الحالي الى تحديد مستوى استخدام رئاسة الجامعة المستنصرية لاستراتيجيات ادارة الموهبة لتحقيق الاداء المتميز في اعمالها وبيان مستوى اهتمام إدارة الجامعة المبحوثة لمتغيرات الدراسة ، ركزت مشكلة الدراسة على طبيعة علاقة ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة المتمثلة بـ (استقطاب الموهبة ، ادارة اداء الموهبة ، تطوير الموهبة ، الاحتفاظ بالموهبة) وأثرها في الاداء المتميز المتمثلة بـ(القيادة ، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية ، ادارة العمليات) ، استهدف البحث الحالي (الإدارة العليا والادارة التنفيذية) على مستوى رئاسة الجامعة و استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اذ وزعت (100) استمارة ، واسترجع منها (80) استمارة ، كانت (76) استمارة منها صالحة للتحليل الاحصائي، واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS.V.16) لتحليل البيانات واستخراج قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ، والأهمية النسبية فضلاً عن الأساليب الإحصائية الاستدلالية المتمثلة بالارتباط الخطي البسيط ومعامل الانحدار، وكذلك اختبار (t) واختبار (F) ، و خرج هذا البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها ان استراتيجيات ادارة الموهبة نالت اهمية كبيرة واهتمام عالي من قبل الجامعة المبحوثة ، اذ ان تفوق وتميز المنظمات يكون بقدر امتلاكها للموارد البشرية الموهوبة القادرة على المبادرة والابداع و تحقيق التميز في الاداء .

الكلمات المفتاحية : ادارة الموهبة ، الاداء المتميز.

Abstract

As a result of the developments in the current business environment, new concepts and concepts related to human talent and management have emerged. These concepts include "talent management", which is the main source for providing organizations with highly skilled employees and excellence performance, which requires highlighting talent management strategies as a new direction for achieving outstanding performance. For its various activities, the current research aims to determine the level of use of the Mustansiriyah University Presidency for the strategies of talent management to achieve excellence performance in its work and to indicate the level of interest of the university administration. A study on the nature of the relationship between the dimensions of talent management strategies, namely: (talent attraction, talent performance management, talent development, talent retention), and its impact on the outstanding performance of (leadership, human resources, organizational culture, and operations management). The questionnaire was used as the main data collection tool. It distributed (100) forms, retrieved (80) forms, (76) of which were valid for statistical analysis, and the (SPSS.V.20) was used to analyze the data. And extract the values of the mean (T) and (F), and this research was conducted with a number of conclusions. The most important of these were that the management strategies of the talent were of great importance and attention by As the excellence and excellence of the organizations is as much as they have the talented human resources capable of initiative and creativity and achieve excellence in performance.

Keywords: talent management, excellence performance.

المقدمة :

تعد إدارة الموهبة واحدة من القضايا الاستراتيجية الرئيسية لمنظمات الاعمال، لازدياد الحاجة للموظفين الموهبين لتحقيق أقصى قدر ممكن من الاداء المتميز ، و قد ساهم التطور الحاصل في مجال الاعمال الى ظهور مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة تتعلق بالموارد البشرية ورأس المال البشري ، فادارة الموهبة تركز على الاهتمام بالقدرات والموهب والمهارات الفعالة لدى الموارد البشرية في منظمات الاعمال لاستخدامها كمصدر للتنافس و تحقيق النجاح و التفوق على المدى البعيد ، ويتناول البحث الحالي استخدام الجامعة المستنصرية لاستراتيجيات إدارة الموهبة و علاقتها وتأثيرها في سعيها لتحقيق الاداء المتميز .

المبحث الاول / منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث

يعد امتلاك المنظمات لاستراتيجيات واضحة لادارة الموهبة من التحديات الكبير التي تواجه منظمات الاعمال في وقتنا الحاضر، و ذلك لأهمية استثمار الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية في تحقيق الاداء المتميز ، وانطلاقاً من ذلك يمكن صياغة المشكلة بمجموعة من التساؤلات الآتية :

- 1- ما طبيعة ومستوى استراتيجيات ادارة الموهبة في رئاسة الجامعة المبحوثة؟.
 - 2- ما طبيعة ومستوى تحقيق الاداء المتميز في رئاسة الجامعة المبحوثة؟.
 - 3- هل هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المواهب وبين الاداء المتميز في رئاسة الجامعة المبحوثة؟
 - 4- هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة المواهب في تحقيق الاداء المتميز؟
- ثانياً : اهمية البحث**

تبرز اهمية البحث بالاتي :-

- 1- زيادة ادراك رئاسة الجامعة المستنصرية بأهمية ادارة الموهبة الذي يعد من الاساليب الفنية التي تثن جهود افرادها الموهوبين لتحقيق اهدافها .
- 2- زيادة ادراك رئاسة الجامعة المستنصرية بضرورة تحقيق الاداء المتميز كونها من الجامعات العريقة والتي تحظى بقبول عربي وعالمي مشهود .

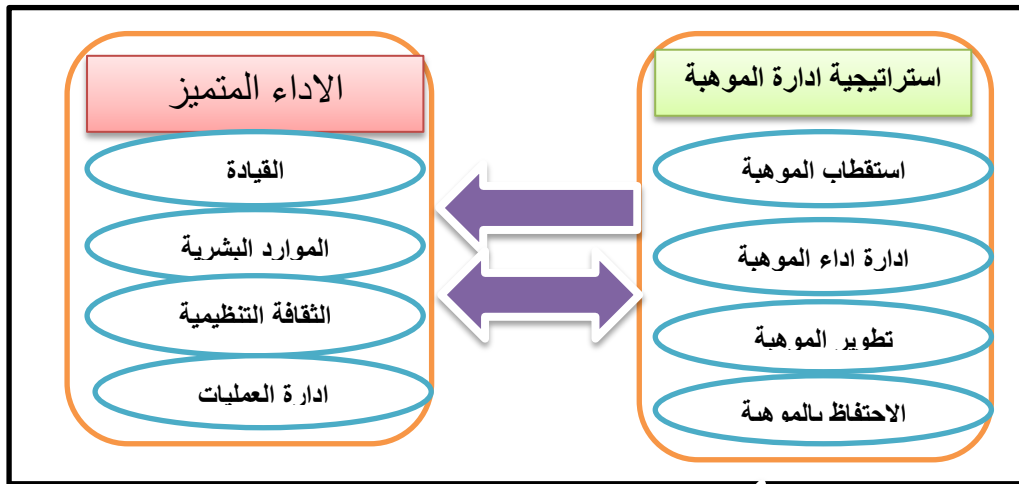
ثالثاً: اهداف البحث

تتجلى اهداف البحث بالاتي :-

- 1- تحديد مستوى استيراتيجية ادارة الموهبة في الجامعة
- 2- تحديد مستوى الاداء المتميز في الجامعة.
- 3- تحديد علاقة الارتباط بين استيراتيجية ادارة الموهبة والاداء المتميز .
- 4- اختبار اثر استيراتيقيات ادارة الموهبة مجتمعة ومنفردة في الاداء المتميز .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يبين الشكل (1) مخططاً للعلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات التأثير فيها بناءً على الاطر الفكرية لاستراتيجيات ادارة الموهبة والاداء المتميز فضلاً عن مشكلة واهداف الدراسة.



شكل (1) الانموذج الفرضي للبحث

تأثير
علاقة ارتباط

المصدر : اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

يستند البحث في تناول المشكلة الى الفرضيتين الاتيتين:

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموهبة والاداء المتميز عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وتتبقى عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين استقطاب الموهبة و الاداء المتميز عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
 - 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة اداء الموهبة و الاداء المتميز عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
 - 3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطوير الموهبة و الاداء المتميز عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
 - 4- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاحتفاظ بالموهبة و الاداء المتميز عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وتتبقى عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 5- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب الموهبة في الاداء المتميز عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- 6- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة اداء الموهبة في الاداء المتميز عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- 7- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة في الاداء المتميز عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- 8- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأحتفاظ بالموهبة في الاداء المتميز عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

سادساً : منهج الدراسة

اعتمد الباحثان المنهج (الوصفي والتحليلي) في التعامل مع مشكلة البحث .

سابعاً : مجتمع و عينة البحث

تم اختيار رئاسة الجامعة المستنصرية مكان لتطبيق الجانب الميداني لهذه البحث فقد تضمن مجتمع البحث أصحاب الدرجات الخاصة ومدراء الاقسام والشعب فيها البالغ عددهم (100) تم اختيار عينة البحث بالاعتماد على معادلة (Herbert Larkin equation) بالصيغة الآتية :

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

N	حجم المجتمع
T	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة
	0.95 و تساوي 1.96
SE	نسبة الخطأ و تساوي 0.05
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

ومن تطبيق المعادلة تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 75$) ، و بناءً عليه تم اختيار العينة ، وتم توزيع (100) استمارة استبيان ، واسترجاع منها (80) استمارة ، وكان عدد

الاستمارات الصالحة للتحليل (76) استمارة ، ومن هنا اصبح حجم عينة البحث (n=76) ، وهذا العدد مناسب للعدد المطلوب ضمن المعادلة اعلاه .

ثامناً : اساليب جمع البيانات والمعلومات

1. الجانب النظري : اعتمد الباحث على الكتب والرسائل والاطاريح (العربية والاجنبية) المتوفرة في مكتبات الجامعات العراقية، فضلاً عن البحوث العربية والاجنبية المتوفرة في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

2. الجانب العملي : تم الاعتماد على اداة الاستبانة ، كما ركزت الاستبانة على المقاييس الخاصة بالمرونة الاستراتيجية وابعادها والاداء التسويقي وابعاده اذ تم الاعتماد على المصادر الاتية في هكلية الاستبانة وكما موضح في الجدول (1) :

الجدول (1) تركيبة الاستبانة على وفق المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة وعدد فقراته

ت	المتغير	ابعاد القياس	منهج القياس	عدد فقرات القياس	ارقام فقرات القياس	المصادر المعتمدة
1.	استراتيجيات ادارة الموهبة	استقطاب الموهبة	وصفي	5	5-1	Salvant & (Marcet, 2008) (Osinga, 2009) (العبيدي ، 2011)
		ادارة اداء الموهبة	وصفي	5	10-6	
		تطوير الموهبة	وصفي	5	15-11	
		الاحتفاظ بالموهبة	وصفي	5	20-16	
2.	الاداء المتميز	القيادة	وصفي	5	25-21	EI- Hariri , (2010) (كاطع ، 2014)
		الموارد البشرية	وصفي	5	30-26	
		الثقافة التنظيمية	وصفي	5	35-31	
		ادارة العمليات	وصفي	5	40-36	

تاسعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى اجابة الفرد حول متغيرات الدراسة في فقرات الاستبانة .
2. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لاجابات الافراد حول فقرات الاستبانة .
3. معامل الاختلاف : ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد اهمية متغيرات البحث .
4. معامل الارتباط سبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة .
5. معامل الانحدار : لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

عاشراً: دراسات سابقة

1. بعض الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بإدارة الموهبة

• دراسة (العبادي ، 2011) الموسومة (تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة إستراتيجية إدارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للإدارة - دراسة اختبارية متعددة المستويات لعينة من الشركات في وزارة الصناعة والمعادن)، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموهبة في نجاح الشركات الصناعية وذلك بالاعتماد على تطبيق النماذج الذهنية والتفكير الموهوب من أجل افساح مجال حيوي لها قادر على التخلص من القصور التنظيمي والذي يعيق عملها وكانت عينة الدراسة من الشركات في وزارة الصناعة والمعادن ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ، أنّ الشركات المبحوثة قد أشرت استعداداً عالياً لدى أفرادها بالتخلص من القصور الذاتي ولا سيما في قدرة الشركات على استثمار المقدرات ، إذا توافر قدر مشجع من الخبرة لدى العاملين يسهم في رفع المهارات والمقدرات بقدر يولد مجال حيوي للإدارة من جهة وتسهم في تطبيق استراتيجية إدارة الموهبة من جهة اخرى.

• دراسة (Moczyłowska , 2012) ادارة الموهبة:النظرية و الممارسة في الإدارة،التجربة البولندية

Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على واقع ممارسات ادارة الموهبة في المنظمات البولندية ، إذ انطلقت من فرضية تنص على " ان ادارة الموهبة هي طريقة حديثة وفعالة لتطبيق سياسات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستخدام الصحيح للإمكانيات المتأصلة في الموارد البشرية " وقد اعتمدت الدراسة على البيانات التاريخية لعينة من الشركات البولندية في الجانب التطبيقي لها ، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو : "ان رأس المال البشري يشكل اليوم أهم جزء لرأس المال الثقافي ويمثل أساس المعرفة التي تعد المصدر الأساس للميزة التنافسية ولقيمة المنظمة" فضلاً عن تأكيد الباحث على نمو الاهتمام الحقيقي من قبل العلماء النظريين والممارسين ورجال الأعمال بموضوع ادارة الموهبة وذلك لما لها من تأثير كبير في حياة المنظمة وكذلك على الأفراد العاملين فيها في الحاضر والمستقبل.

2. بعض الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالاداء المتميز

• دراسة الفتلاوي (2012) الموسومة : أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز هدفت الدراسة الى تحديد ما إذا كان هناك أثر لعمليات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة في الأداء المتميز ، أجريت في كليات جامعة كربلاء، وقد استعمل الباحث الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض وأداة تقييم أداء التدريسيين، إذ بلغ عدد أفراد العينة (203) من الهيئة التدريسية. واستعمل الباحث أدوات قياس عدة في الجانب العملي، منها التحليل العملي

الاستكشافي والتوكيدي، ومعادلات الوصف الإحصائي، كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعادلات اختبار الفرضيات كالارتباط والانحدار ومعادلة النمذجة الهيكلية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بوجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر للمكانة الخارجية المدركة في الأداء المتميز وتأثير جزئي غير مباشر من خلال الدمج التنظيمي (متغير وسيط) في حين لم تحقق بقية أبعاد الدمج التنظيمي والاحترام الداخلي علاقة تأثير إيجابية بالأداء المتميز، وإن أهم استنتاج كان عن قدرة جامعة كربلاء على توظيف المكانة الخارجية المدركة للتدريسيين في تحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال تعزيز حالة الدمج المنظمي.

• دراسة (Webster and Adams ، 2010) الموسومة : الدعم التنظيمي والعقود المنجزة

كوسيط للعلاقة بين مكانة العمل الأفضل والأداء

Organizational support and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance

تستهدف التوفيق بين النتائج المتضاربة من خلال استعمال المتغير الوسيط، وبين النموذج لتوضيح كيفية دراسة متغيرات البحث، إذ ركزت على العلاقة بين مكانة العمل الأفضل والأداء الوظيفي المتوقع نتيجة إدراك تلك المكانة من خلال توسيط بعض المتغيرات التي تعد مؤثرة في نقل الصورة المدركة عن المكانة وانعكاس مضامينها في تحسين الأداء وهي (الدعم التنظيمي المدرك، والعقود النفسية)، شملت البيانات المستخدمة في الدراسة استجابة (164) فرداً يعملون في منظمات صحية نوات سمعة جيدة ما بين مديري الإدارة الوسطى، وموظفي الأمور الكتابية، وعمال الصيانة، ومدربي الرياضة. وتوصل الباحث الى مجموعة الاستنتاجات هي أن العلاقة بين مكانة العمل المفضلة والأداء المتميز تكون سلبية عندما يكون الدعم التنظيمي المدرك عالياً، وكذلك تكون العلاقة بين مكانة العمل والأداء المتميز موجبة عندما تكون العقود النفسية منخفضة، وفي حالة العلاقة بين مكانة العمل والأداء المتميز سلبية فإن العقود النفسية تكون عالية عندما يتعلق الأمر بتحقيق الدور المكلف به الفرد.

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولاً : استراتيجيات ادارة الموهبة

1. الموهبة لغةً واصطلاحاً

الموهبة لغةً ، اخذ من الفعل (وهب) اي اعطاء الشيء مجاناً ، فالموهبة هي العطية بلا عوض ، ووهب له مالا أي أعطاه إياه بلا عوض ، القدرة الفطرية التي يمتلكها الفرد ويتميز بها دون غيره ، اما الموهبة اصطلاحاً ، فتشير إلى معنى القدرة الخاصة الموروثة كالموهبة الفكرية (حامد،-15) 16:2011، وإن أول من استخدم المعنى الاصطلاحي لمفهوم الموهبة هو (لويس تيرمان) عام (1925) في دراسته الخاصة بالموهوبين (العبادي ، 5:2010) ، وأشار Silzer & Dowell,

(13, 2010) بأن مصطلح الموهبة يشير الى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات فطرية ومكتسبة تتواجد داخل المنظمة.

2. مفهوم استراتيجيات ادارة الموهبة

يرى (Lockwood Nancy, 2006:2) بأن استراتيجية ادارة الموهبة هي تطبيق استراتيجي متكامل او انظمة صممت لغرض تطوير وتحسين عمليات استقطاب الافراد الموهوبين وتطويرهم والاحتفاظ بهذه المهارات العالية والاستعداد لتحقيق حاجات العمل حاضراً ومستقبلاً ، في حين يرى (Cheese,2008:81) ان بناء اطار عمل مرتبط مع استراتيجية رأس المال البشري سوف يوجه المنظمة تجاه الاحتمالات الديناميكية التحويلية لمضاعفة الموهبة وزيادة قيمة المنظمة ، فالمدخل الاستراتيجي للموهبة يبدأ بتحديد احتياجات الموهبة بالاعتماد على فهم واضح لاستراتيجية العمل ،من خلال توحيد كل الموارد المحتملة لاكتشاف الموهبة وتطويرها وتوظيفها بالطريقة الصحيحة وبالوقت المناسب (العززي واخرون،2011:99) ويعرفها (العبادي ،2011:90) على انها استراتيجية مثلى تقوم المنظمة بصياغتها لجذب القوة العاملة واستقطابها وتعيينها وتطويرها والابقاء على المهارات المناسبة والمقدرات وبحسب حاجات العمل ، وبالشكل الذي يضمن اندماج الموظفين والاحتفاظ بهم مما يؤدي الى زيادة الانتاجية والاداء ، كما عرفها (Haid,2012:4) على انها نطاق واسع من السياسات والعمليات للموارد البشرية تتضمن الاختيار (الجذب) والتقييم والتطوير والاحتفاظ بها .

3. اهداف واهمية استراتيجيات ادارة الموهبة

حدد (العديلي ،2009:5) ثلاثة اهداف تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال اعتماد استراتيجيات ادارة الموهبة :

- أ- تطوير ثقافة التركيز على مفهوم المواهب كمصدر للتنافس .
 - ب- المنظمات التي تمتلك المواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع ان تطور سمعة عامة لتكون مكانا عظيما وجذابا للعمل .
 - ت- المرشحين الموهوبين سيكونون اكثر متعة لانهم سيعملون في شركات تقدر مواهب موظفيها وتمنحهم فرص لاكمال نجاحهم .
- وتشير (Brenner &Kaivani,2012:4) الى ان اهمية استراتيجيات ادارة الموهبة تتمثل : أ. وضوح الهدف (Clarity of Purpose) ب. مبادئ توجيهية (Guiding principles) ت. طرق مشتركة للعمل (Common ways of Working) ث. خارطة الطريق لتحديد الاولويات (Roadmap for prioritizing work) .

4. استراتيجيات ادارة الموهبة

بعد اطلاع الباحثان على استراتيجيات ادارة الموهبة وفق عدد من دراسات الباحثين وهم : (Salvant & Marcet, 2008) ، (Osinga,2009) ، (العبادي ،2011) ، (كاطع، 2014)

واخرون ، وانسجاماً مع أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم تبويبها لإغراض منهجية الدراسة الحالية إلى اربعة استراتيجيات لادارة الموهبة وهي:

أ. **استقطاب الموهبة** : اوضح (Chuai,2008:19) ان المنظمة تحتاج الى اتباع استراتيجية ناجحة لجذب الموهبة ، فضلا عن اعتماد المبادئ الاخلاقية في كل مرحلة من مراحل الجذب ، وبناء سمعة مميزة وقوية لها في العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة ، فمن وجهة نظر (Sphr,2010:121) يتوجب على المنظمات أن تقضي (80%) من جهودها في التركيز على تطوير المواهب الداخلية و(20%) توجه نحو البحث عن عاملين جدد وهذا سوف يكون عاملاً أساسياً في ان تكون المنظمات ابتكارية عند محاولتها لإستقطاب وتوظيف هؤلاء الأفراد الموهوبين وبالتالي سيكون سبباً في نجاحها وتميزها.

ب. **ادارة اداء الموهبة** : تعطي ادارة الاداء كعملية استراتيجية تكاملية نجاحا قويا للمنظمات عن طريق تحسين اداء العاملين الذين يعملون فيها ، وتطوير قدراتهم ومواهبهم (العبيدي،2010:82)، ويرى (Whelan & Carcary,2010,4) ان إدارة الأداء تساعد في تحديد العاملين ذوي المواهب النادرة في مجال المعرفة داخل المنظمة وتهدف إلى تقديم التغذية العكسية الى الموظفين فضلاً عن قياس الأداء لكل الموظفين وتقييمهم وتحديد المواهب القيادية وقياس مستوى أدائها والإنجازات المهمة لها ونقاط قوتها فضلاً عن الإمكانيات والجدارات الجوهرية وغيرها ، وازداد (Armstrong) بان إدارة الأداء تزود المنظمة بوسائل مهمة لبناء العلاقات مع الأفراد عن طريق تحديد مكان الموهبة وتخطيط أنشطة التعلم والتطوير فيها فضلاً عن كونها وسيلة لزيادة الارتباط والتحفيز للأفراد عن طريق التغذية العكسية الإيجابية (Armstrong,2009,172).

ت. **تطوير الموهبة**: ان عملية استقطاب الموظفين ذوي المواهب العالية جدا" ليست كافية ، بل يجب تطوير وتدريب هذه المواهب وعلى جميع مستويات المنظمة (Dess&Lumpkin,2003) ، ويعتقد (Chuai,2008:21) بان التطوير يعد احدى الاجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمات يعد تطوير الموهبة جزءاً أساسياً ومهماً لإدارة الموهبة ويمكن للمنظمات ان تطور رأس مالها البشري من خلال التدريب والتعلم والترقية وعمليات تقييم الأداء ودفع الاجور والتحفيز والمكافأة وبذلك تتمكن من احداث نقلة نوعية في عملية تعلم الموهوبين وتطويرهم (فيصل ، 2015 ، 245).

ث. **الاحتفاظ بالموهبة** : هي العملية التي تركز بشكل استراتيجي على استبقاء القدرات العالية والكفاءات والمواهب داخل المنظمة من خلال تشجيع الاستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر. وضعت (Veloso,2014:52) خمس استراتيجيات للاحتفاظ بالموهبة المرتبطة بمستوى الكفاءات من الموظفين وهي :الحوافز المادية كالرواتب والاجور والحوافز المعنوية ، والفرص الوظيفية ، المعايير والقيم والشعور بالانتماء ، الاكراه من خلال تنظيم عقود العمل مع فرض عقوبات على ترك

العمل ، استراتيجية التوظيف الجديد للمهنيين والمديرين ، ادارة المعرفة واستعمال تكنولوجيا المعلومات او الانظمة المتخصصة وتبادل الخبرات .

ثانياً: الاداء المتميز

1. مفهوم الاداء المتميز

الأداء لغةً، مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" والذي اشتق من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (Aguinis,2011: 5) وذكر (Daved,2001:308) أن الأداء هو المحصلة النهائية للأعمال التي تؤديها المنظمات المتمثلة بتحقيق أهدافها وغاياتها ، تناول الباحثين مجموعة من المفاهيم الخاصة بالاداء المتميز ، حيث ذكر (Pakwihok ,2010:32) بأنه إمكانية المنظمة على تحقيق وإدامة ادائها المتفوق من خلال استثمارها للمعارف المتاحة ، (Acdemir et ويرى (2010:150) امتلاك المنظمة ثقافة داعمة لجعل العاملين يتحملون مسؤولية تنفيذ الأعمال المكلفين بها لتعزيز النجاح التنظيمي الدائم ، كما اشار(الفتلاوي ، 2013 : 53) بان الاداء المتميز هو تحقيق أعلى النتائج من خلال التوافق بين التوجهات التنظيمية والتركيز على الزبون والاستجابة السريعة للمتغيرات.

2. أهمية الاداء المتميز في المنظمات

تتجسد أهمية الاداء المتميز بالآتي: (David,2000:10) ، (الجبوري ، 2012 : 77).
 أ- يجعل للقيادة رؤية جيدة مقترنة بثبات الهدف ويسهم بإدارة المنظمة من خلال عدد من الانظمة المعتمدة على الحقائق والعمليات .
 ب- يساعد المنظمة على وضع معايير متقدمة لتطوير رسالتها ، وتحديد العناصر الكفوءة من مرؤوسيه الذين يكونون بحاجة الى دعم واسناد لغرض تحسين الأداء المنظمي ، وتشخيص الانحرافات والاطفاء ، والاشتراك بإتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها.
 ت- يكون سبباً في الحصول على النتائج التي ترضي اصحاب المصالح بالمنظمة ، ويخلق قيمة مستمرة للزبون .
 ث- يسهم في التوجه نحو التعلم والابداع والتحسين المستمر ، واحداث التغييرات المستهدفة في المنظمة ومحاولة تلبية توقعات اصحاب المصالح .

3. ابعاد الاداء المتميز

يتفق اغلب الباحثين وهم : (El- Hariri , 2010) ، (جواد ، 2015) وغيرهم على ان ابعاد الاداء المتميز هي (القيادة ، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية ، ادارة العمليات) وكما يأتي توضيح تلك الابعاد:

أ- القيادة : تشير القيادة إلى القدرة والسعي لترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى حقيقة قابلة للتطبيق لتعكس تطلعات القادة الاستراتيجيين والتي لها أثر مباشر في سير العمل في المنظمة ،فالمنظمات التي تنفقر إلى القيادات الفاعلة لا تستطيع مواصلة أعمالها (Weiskittel, 2006:1) ،كما إنَّها ليست عملية صنع جدول الأعمال والتأثير بالأفراد فحسب وإنما هي التعامل مع العنصر البشري والإرتقاء برؤيتهم إلى مستويات أعلى ورفع أدائهم إلى معايير أعلى وبناء شخصيتهم إلى ما بعد حدودهم الإعتيادية (شهاب، 2007:6) .

ب- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية وأساليب وطرائق إدارتها إحدى الاساسيات التي تميز المنظمات وينعكس ذلك عبر المهام التي تقع على عاتقها كعملية تقييم الحاجة من الموارد الانسانية ثم ايجاد الاشخاص المناسبين لتلك الحاجات والحصول على الأداء المطلوب من خلال تقديم الحوافز وبيئة العمل المناسبين بهدف تحقيق اهداف المنظمة (Nickels et al., 2002:328)، فهي بمقام نظام رسمي لضمان الاستخدام الأمثل للمواهب البشرية بهدف تحقيق اهداف المنظمة (Robit & John , 2005:4) .

ت- الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية من إحدى العوامل الاساسية في تحديد درجة التناغم بين المنظمة والعاملين فيها من خلال تركيزها على مجموعة من القيم والاتجاهات التي تعكس طريقة انجاز الاشياء وطبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها المحيطة بها (Berry, 2004:2)، كما انها تلك القيم السائدة في المنظمة والمعتقدات المشتركة التي تؤثر في طبيعة عمل الافراد داخل المنظمة (Kranakis, 2004:493)، وتعد هذه المعتقدات ذات قيمة كبيرة لابد من ترسيخها في عقول اعضاء المنظمة بوصفها مرتكزات اساسية تحكم سلوك الافراد العاملين داخل المنظمة من جهة (Tsui .,etal , 2006:350)

ث- ادارة العمليات : فمن خلالها يتم تحويل موارد المنظمة الى سلع وخدمات لتلبي احتياجات الزبائن في الوقت المناسب من خلال معالجة جميع موارد المنظمة من مواد اولية وتكنولوجية وطاقة (Evans & Raturi, 2005 : 6) ، تعمل فئة تركيز العمليات على فحص الكيفية التي تقوم من خلالها المنظمة بتصميم وادارة وتحسين نظم عملها وعمليات العمل لإيصال خدمة الزبون و تحقيق النجاح والاستدامة المنظمة، وكذلك فحص مدى الاستعداد للطوارئ (Martin et al., 2013:113)، فالمنظمات تحتاج الى نظام حيوي يؤثر بشكل فاعل في مجمل عملياتها الاساسية ، ويسهم بتوضيح الترابط فيما بينها مع تقديم المحاولات المتواصلة لعملية التطوير والتحسين نحو تلبية احتياجات جميع الأطراف وصولا الى التميز في الأداء (الربيعي ، 2013 : 62) .

المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

أولاً: وصف الاستجابة لمتغيرات البحث.

يستعرض هذا المبحث النتائج التي تتعلق بمتغيرات البحث والفقرات الخاصة بكل متغير وتفسيرها وذلك بالاعتماد على الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي المستخدمة في تحليل اجابات افراد العينة على محاور و فقرات البحث ، و استعملت الاوساط الحسابية ، والتوزيعات التكرارية ، والنسب المئوية ، والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تشتت الاجابات ومعاملات الاختلاف لمعرفة مستوى تجانس الاجابات ، واعتمد مقياس (Likert) ذي التدرج الخماسي ، حيث ان الاجابة العليا تشير الى ايجابية توجه الاستجابات ، والاجابة المتدنية تشير الى سلبية الاجابات .

1- وصف الاستجابة للمتغير المستقل استراتيجيات ادارة الموهبة و أبعاده.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لمتغير استراتيجيات ادارة الموهبة المبينة في الجدول (2) ان هذا المتغير بشكل عام وفقراته حقق اهمية نسبية بلغت (63.38%) و هي متوسطة الاهمية ، بوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.88) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (27.81%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام وهذا يدل على اهمية المتغير من وجهة نظر افراد عينة البحث .

الجدول (2) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد استراتيجيات ادارة الموهبة.

ت	المتغيرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف
	استراتيجيات ادارة الموهبة	3.17	0.88	63.38%	27.81%
1	استقطاب الموهبة	3.10	0.90	62.05%	28.86%
2	ادارة اداء الموهبة	3.24	0.87	64.79%	26.99%
3	تطوير الموهبة	3.17	0.86	63.37%	27.18%
4	الاحتفاظ بالموهبة	3.17	0.89	63.32%	28.21%
حجم العينة n=76					

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (V.16)

أ- وصف فقرات استقطاب الموهبة.

بينت نتائج التحليل الاحصائي لبعده استقطاب الموهبة المبينة في الجدول (2) ان هذا البعد بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (62.05%) ، بوسط حسابي اكبر من الوسط الفرضي بلغ (3.1) وبانحراف معياري (0.90) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (28.86%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام ، وهذا يدل على ان رئاسة الجامعة المبحوثة تهتم بطبيعة الوظائف والتخصص و المؤهلات العلمية عند قيامها باستقطاب المواهب.

ب- وصف فقرات ادارة اداء الموهبة.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعء استقطاب الموهبة المبينة في الجدول (2) ان هذا البعد بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (64.79%) و هي متوسطة الاهمية ، بوسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.24) وانحراف معياري (0.87) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (26.99%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام وهذا يدل على هناك ادراك من قبلعينة البحث لأهمية ادارة اداء الموهبة للجامعة ، و هذا يشير الى ان هناك اهتمام من رئاسة الجامعة المبحوثة بالخبرة المتراكمة للإدارة في اداء الموهبة .

ت- وصف فقرات تطوير الموهبة.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (2) ان بعد تطوير الموهبة بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (63.32%) وهي متوسطة الاهمية ، بوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.89) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (28.21%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام ،و يبين ذلك على اظهار وتطوير طاقات الموظفين ومواهبهم الضمنية والعمل على استثمارها يعزز من اهتمام رئاسة الجامعة المبحوثة بنقاط قوتها.

ث- وصف فقرات الاحتفاظ بالموهبة.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعء الاحتفاظ بالموهبة المبينة في الجدول (2) ان هذا البعد بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (63.32%) وهي متوسطة الاهمية، بوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.89) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (28.21%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام ، ويتضح من ذلك ان رئاسة الجامعة المبحوثة تهتم بتوفير فرص التعلم والتطوير للاحتفاظ بالموهوبين .

2- وصف الاستجابة للمتغير التابع الاداء المتميز و أبعاده.

بينت نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الاداء المتميز في الجدول (3) ان هذا المتغير بشكل عام وفقراته حقق اهمية نسبية بلغت (65.34%) وهي متوسطة الاهمية ، بوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.88) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (27.07%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام وهذا يدل على اهمية المتغير من وجهة نظر افراد عينة البحث . الجدول (3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاداء المتميز .

ت	المتغيرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف
	الاداء المتميز	3.27	0.88	%65.34	%27.07
1	القيادة	3.37	0.9	%67.37	%26.77
2	الموارد البشرية	3.25	0.85	%64.95	%26.13
3	الثقافة التنظيمية	3.23	0.91	%64.68	%28.14
4	ادارة العمليات	3.22	0.88	%64.37	%27.25
حجم العينة n=76					

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.16)

أ- وصف فقرات القيادة

بينت نتائج التحليل الاحصائي لبعء القيادة المبينة في الجدول (3) ان هذا البعد بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (67.37%) ، بوسط حسابي اكبر من الوسط الفرضي بلغ (3.37) وبانحراف معياري (0.9) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (26.77%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام ، وهذا يدل على ان هناك اهتمام من رئاسة الجامعة بالقيادة الفاعلة التي تساعد في توجيه الموظفين والتأثير فيهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم بالشكل الصحيح.

ب- وصف فقرات القيادة

بينت نتائج التحليل الاحصائي لبعء القيادة المبينة في الجدول (3) ان هذا البعد بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (67.37%) ، بوسط حسابي اكبر من الوسط الفرضي بلغ (3.37) وبانحراف معياري (0.9) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (26.77%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام ، وهذا يدل على ان هناك اهتمام من رئاسة الجامعة بالقيادة الفاعلة التي تساعد في توجيه الموظفين والتأثير فيهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم بالشكل الصحيح. .

ت- وصف فقرات ادارة الموارد البشرية.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعء الموارد البشرية المبينة في الجدول (3) ان هذا البعد بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (64.95%) وهي متوسطة الاهمية، بوسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.85) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (26.13%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام وهذا يدل على هناك ادراك من قبل افراد عينة البحث بالاهتمام بموظفيها كونهم مصدر ادائها المتميز.

ث- وصف فقرات الثقافة التنظيمية.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (3) ان بعد الثقافة التنظيمية بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (64.68%) وهي متوسطة الاهمية، بوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.91) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (28.14%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام ، و يبين ذلك ان افراد العينة يهتمون بترسيخ القيم التي تشجع على التميز.

ج- وصف فقرات ادارة العمليات.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبعء ادارة العمليات المبينة في الجدول (3) ان هذا البعد بشكل عام حقق اهمية نسبية بلغت (64.37%) وهي متوسطة الاهمية، بوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.88) مشير الى انسجام الاجابات بمعامل اختلاف بلغ (27.25%) والذي يشير الى تجانس الاجابات بشكل عام ، ويتضح من ذلك ان رئاسة الجامعة المبحوثة تهتم بمراجعة و تحسين خطوات العمل باستمرار .

ثانياً : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث و اختبار الفرضيات

1- اختبار العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموهبة والاداء المتميز اجمالاً

تشير نتائج الجدول (4) ان هنالك علاقة ارتباط اجمالية بين استراتيجيات ادارة الموهبة والاداء المتميز بلغت (0.781) ، و هي علاقة موجبة معنوية حيث كانت قيمة (P) ضمن الحدود المسموحة، اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (الاداء المتميز) وكل من (القيادة، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية ، ادارة العمليات) كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون القرار الاحصائي : قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على الاتي : (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين استراتيجيات ادارة الموهبة والاداء المتميز عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجيات ادارة المواهب وابعاد الاداء المتميز

الاداء المتميز					المتغيرات المعتمدة المتغيرات المستقلة
المؤشر الكلي Y	ادارة العمليات Y4	الثقافة التنظيمية Y3	الموارد البشرية Y2	القيادة Y1	
**0.781	**0.757	**0.723	**0.720	**0.706	استراتيجيات ادارة الموهبة
**0.663	**0.608	**0.603	**0.630	**0.582	استقطاب الموهبة
**0.760	**0.728	**0.691	**0.709	**0.693	ادارة اداء الموهبة
**0.707	**0.678	**0.648	**0.693	**0.626	تطوير الموهبة
**0.796	**0.811	**0.723	**0.738	**0.764	الاحتفاظ بالموهبة
P-Value *P ≤ 0.05 **P ≤ 0.01					حجم n=76
العينة					

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (V.16)

2- اختبار العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموهبة و الاداء المتميز على مستوى الابعاد

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين كل بعد من ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة و الاداء المتميز على مستوى عينة البحث فقد كانت النتائج كالآتي:

أ- العلاقة بين استقطاب الموهبة والاداء المتميز

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استقطاب الموهبة والاداء المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.663) اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (استقطاب الموهبة) وكل من (القيادة، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية ، ادارة العمليات) كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين استقطاب الموهبة والاداء المتميز عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

ب- العلاقة بين ادارة اداء الموهبة والاداء المتميز

بينت النتائج الواردة في الجدول (4) الى ان هنالك علاقة معنوية موجبة بين ادارة اداء الموهبة والاداء المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.760) ، اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (ادارة اداء الموهبة) وكل من (القيادة، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية ، ادارة العمليات) كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين ادارة اداء الموهبة والاداء المتميز عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

ت- العلاقة بين تطوير الموهبة والاداء المتميز

بينت النتائج الواردة في الجدول (4) الى ان هنالك علاقة معنوية موجبة بين تطوير الموهبة والاداء المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.707) ، اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (تطوير الموهبة) وكل من (القيادة، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية ، ادارة العمليات) كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين تطوير الموهبة والاداء المتميز عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

ث- العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة والاداء المتميز

بينت النتائج الواردة في الجدول (4) الى ان هنالك علاقة معنوية موجبة بين الاحتفاظ بالموهبة والاداء المتميز ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.796) ، اضافة الى ان العلاقات الفرعية بين (الاحتفاظ بالموهبة) وكل من (القيادة، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية ، ادارة العمليات) كانت معنوية ايضاً، وهنا يكون القرار الاحصائي : قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين الاحتفاظ بالموهبة والاداء المتميز عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

ثالثاً : تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث و اختبار الفرضيات

1- تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز اجمالاً.

يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز) عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري (استراتيجيات ادارة الموهبة) ويرمز له (X) والمتغير المعتمد المتمثل ب(الاداء المتميز) ويرمز له (Y)، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = \alpha + \beta X$$

وطبقاً للنتائج الواردة في الجدول (5) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي

$$y = 0.650 + 0.824X ، (استراتيجيات ادارة الموهبة) = 0.650 + (0.824) (الاداء المتميز)$$

و تشير قيمة (β) الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير استراتيجيات ادارة الموهبة يؤدي الى تغيير طردي في الاداء المتميز بمقدار (0.824) كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.630) اي

ان النموذج يفسر (63%) من التباين الحاصل في الاداء المتميز ، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (11.217) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (125.822) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموهبة والاداء المتميز ، وطبقا لهذه النتيجة فان الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز) تحققت على المستوى الاجمالي .

جدول (5) تحليل تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة وابعادها في الاداء المتميز

المتغير المتسبب	P	T	P	F	R ²	معاملات الانحدار		المتغير التفسيري وابعاده
						β	α	
الاداء التميز (y)	0.000	11.217	0.000	125.822	0.630	0.824	0.650	استراتيجيات ادارة الموهبة (X)
	0.000	6.961	0.000	48.453	0.396	0.612	1.371	استقطاب الموهبة (X1)
	0.000	10.301	0.000	106.111	0.589	0.744	0.847	ادارة الموهبة (X2)
	0.000	9.061	0.000	82.100	0.526	0.722	0.970	تطوير الموهبة (X3)
	0.000	11.466	0.000	131.458	0.640	0.719	0.981	الاحتفاظ بالموهبة (X4)
قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = 1.64 - قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 3.96 قيمة (T) الجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = 2.374 - قيمة (T) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 1.664								

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (V.16)

2- تأثير استقطاب الموهبة في الاداء المتميز .

يتم اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز) من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري المتمثل ب(استقطاب الموهبة) ويرمز له (X1) والمتغير المعتمد المتمثل ب(الاداء المتميز) ويرمز له (Y) ، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي :

$y = \alpha + \beta X1$ وطبقا للنتائج الواردة في الجدول (5) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي:

$y = 1.371 + 0.612(X1)$ ، (استقطاب الموهبة) $(0.612) + 1.371 =$ (الاداء المتميز) و تشير قيمة (β) الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير استقطاب الموهبة يؤدي الى تغيير طردي في الاداء المتميز بمقدار (0.612) كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.396) اي ان النموذج يفسر (40%) من التباين الحاصل في الاداء المتميز ، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (6.961) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (48.453) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين استقطاب الموهبة والاداء المتميز ، وطبقا لهذه النتيجة فان الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي .

3- تأثير ادارة اداء الموهبة في الاداء المتميز .

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير معنوية بين ادارة اداء الموهبة و الاداء المتميز) من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري المتمثل ب(ادارة اداء الموهبة) ويرمز له $(X2)$ والمتغير المعتمد المتمثل ب(الاداء المتميز) ويرمز له (Y) ، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي: $y = \alpha + \beta X2$ وطبقا للنتائج الواردة في الجدول (5) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي

$y = 0.847 + 0.744(X2)$ ، (ادارة اداء الموهبة) $(0.744) + 0.847 =$ (الاداء المتميز) و تشير قيمة (β) الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير ادارة اداء الموهبة يؤدي الى تغيير طردي في الاداء المتميز بمقدار (0.744) كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.589) اي ان النموذج يفسر (59%) من التباين الحاصل في الاداء المتميز ، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (10.130) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (106.111) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين ادارة اداء الموهبة والاداء المتميز ، وطبقا لهذه النتيجة فان الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي .

4- تأثير تطوير الموهبة في الاداء المتميز .

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير معنوية بين تطوير الموهبة و الاداء المتميز) من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري المتمثل ب(تطوير الموهبة) ويرمز له $(X3)$ والمتغير المعتمد المتمثل ب(الاداء المتميز) ويرمز له (Y) ، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي: $y = \alpha + \beta X3$

وطبقا للنتائج الواردة في الجدول (5) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي:

$y = 0.970 + 0.722(X3)$ ، (تطوير الموهبة) $(0.722) + 0.970 =$ (الاداء المتميز)

و تشير قيمة (β) الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير تطوير الموهبة يؤدي الى تغيير طردي في الاداء المتميز بمقدار (0.722) كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.526) اي ان النموذج يفسر (53%) من التباين الحاصل في الاداء المتميز ، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (9.061) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (82.100) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين تطوير الموهبة والاداء المتميز ، وطبقا لهذه النتيجة فان الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي .

5- تأثير الاحتفاظ الموهبة في الاداء المتميز .

يتم اختبار الفرضية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير معنوية بين الاحتفاظ بالموهبة و الاداء المتميز) من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري المتمثل ب(الاحتفاظ بالموهبة) ويرمز له (X4) والمتغير المعتمد المتمثل ب(الاداء المتميز) ويرمز له (Y) ، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي: $y = \alpha + \beta X$ وطبقا للنتائج الواردة في الجدول (5) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي

$$y = 0.981 + 0.719(X4) \text{ (الاحتفاظ بالموهبة) = } 0.981 + (0.719) \text{ (الاداء المتميز)}$$

وتشير قيمة (β) الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير الاحتفاظ بالموهبة يؤدي الى تغيير طردي في الاداء المتميز بمقدار (0.719) كما ان قيمة معامل التفسير بلغت (0.640) اي ان النموذج يفسر (64%) من التباين الحاصل في الاداء المتميز ، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (11.466) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (131.458) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة والاداء المتميز ، وطبقا لهذه النتيجة فان الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي .

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- يمتلك المديرون في رئاسة الجامعة المبحوثة اهتمام كبير بالعمل وفق استراتيجيات إدارة الموهبة رغم اختلاف التسميات (ادارة الافراد ، او ادارة الموارد البشرية) بهدف توجيه جهود المورد البشري لخدمة الجامعة ككل، على اعتبار أن هذه الاستراتيجيات تعد سلاحاً تنافسياً لتحقيق الاداء المتميز .
- 2- اكدت النتائج ان الاقسام في رئاسة الجامعة المبحوثة تهتم باستقطاب الموهبة النادرة للعمل داخلها ،و الرغبة والاستعداد لتطوير الموهبة المتوفرة لديها وذلك لما لها من تأثير كبير في قدرتها على تحقيق اهدافها وتحسين اجراءات العمل ومن ثم التميز بالاداء .

3- توجه رئاسة الجامعة لتصميم العمليات على النحو الذي يمكنها من التعرف على مستويات رضا المراجعين عن جودة الخدمات التي تقدمها، كما أنها تقوم بتوثيق جميع إجراءات العمل وتعمل على تحسينها باستمرار.

4- التوجه الواضح لافراد العينة المبحوثة بشأن توفير المناخ التنظيمي الهادف والمحفز على الأبداع وتحرير الطاقات الكامنة لدى الموظفين ، اضافة الى الثناء على الموظفين الموهبين المتميزين.

5- استخدام وتوظيف استراتيجيات ادارة الموهبة يسهم مساهمة ايجابية فاعلة في تعزيز و تحقيق الاداء المتميز في رئاسة الجامعة المبحوثة وهذا ما أكدته النتائج الاحصائية عن طريق تحقق فرضيات العلاقة والاثر بين متغيرات البحث .

ثانياً : التوصيات

1- استحداث وحدة ادارية مستقلة خاصة بادارة الموهبة تكون مسؤوليتها العمل على تطبيق ممارسات استراتيجيات ادارة الموهبة من استقطاب و تطوير وادارة للمواهب و المحافظة عليها .

2- تنمية مواهب الموظفين في رئاسة الجامعة المبحوثة ممن لديهم القدرة على تقديم جودة الخدمة بالمستوى المطلوب لتحقيق الاداء المتميز وفق الاهداف المخطط لها.

3- الاهتمام بتحسين مستوى الأداء في اقسام رئاسة الجامعة المبحوثة عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف، واستثمار الفرص المتاحة للوصول الى الاداء المتميز .

4- تبني استراتيجيات للبحث والتطوير خاصة بمشاريع تنمية و تحسين الخدمات المقدمة من قبل اقسام رئاسة الجامعة المبحوثة عن طريق الاستفادة من التجارب السابقة و الخبرات المتراكمة .

5- تطوير وتحسين تصميم العمليات داخل اقسام رئاسة الجامعة المبحوثة و العمل على ذلك باستمرار والاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة لتحقيق التميز في ميدان الاعمال المؤكده بانجازها .

المصادر العربية :

1. الجبوري ، هدير خيون عاشور (2012) "تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز" دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية ، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.

2. جواد ، فاتن نهاد، (2015) : تأثير المناخ الإبداعي في الأداء المتميز من خلال إدارة الذات دراسة تطبيقية في رئاسة الجامعة المستنصرية ، رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال ، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد.

3. حامد ، اثمار مرتضى (2011) ادارة الموهبة المتكاملة في القطاع الصحي على وفق نموذج (Morton,2004) ، بحث دبلوم عالي بادارة المستشفيات ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشورة .

4. الربيعي ، صالح سلمان (2013) . اثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات السياحية في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة في السياحة وإدارة الفنادق ، الجامعة المستنصرية .
5. شهاب ، ياسين (2007) "الإدارة والقيادة". الطبعة الاولى. النجف-العراق .
6. العبادي ، هاشم فوزي ، (2011) ، " تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية إدارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للإدارة " ، رسالة ماجستير ، فلسفة علوم ادارة اعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد .
7. العبادي ، هاشم فوزي ، (2010) ، ادارة الموهبة في منظمات الاعمال - رؤى ونماذج مقترحة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (4) العدد (18) .
8. العبيدي ، نور خليل ابراهيم (2010) ، " بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي " ، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
9. العدلي ، ناصر محمد ، (2009) ، "كيف هي حالة ادارة المواهب في الشركات السعودية " ، رئيس مؤسسة افاق الابداع والجودة للتدريب ، افاق في رعاية الموهبة الفنية .
www//chmq5@yahoo.com
10. العنزي، سعدعلي حمود والعطوي ، عامر علي والعبدي ، (2011) ، " انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات " ، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة (34) ، العدد(89) .
11. الفتلاوي ، ميثاق هاتف (2012) " تأثير مكانة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدمج المنظمي" دراسة حالة جامعة كربلاء أطروحة دكتوراة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد .
12. فيصل، مثنى حازم، (2015): دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 32، العدد 48، ص245.
13. كاطع ، افتخار عبد الحسين ، (2014) : " دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا " ، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة ، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد .

المصادر الأجنبية :

14. Aguinis. Herman, (2011), "**Performance Management**", Edinburgh Business School, Heriot-Watt University Edinburgh, EH14 4AS United Kingdom.
15. Armstrong, M., (2009): **A Hand Book of Human Resource Management Practice**, 11th Ed., Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
16. Berry. B. (2004).". Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing". **Journal of Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 16, No. 1. PP 1- 11.
17. Brenner, Linde & Kaivani, shorn, (2012), **How to Develop atalent Manageme Strategy, Design on Talent ,llc, Atlantce** .www.designsontal.com.
18. Cheese P., Thomas R.J & Craig E, (2008), "The Talent Powered Organization : Strategies for Globalization ", Talent Management And High Performance, Kogan Page Limited , London and Philadelphia.
19. Chuai , Xin, (2008): **is Talent Management Just 'Old Wine in New Bottles? The Case Of Multinational Corporations in Beijing**, A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements Degree of Doctor of Philosophy.
20. David, W. (2000). **Strategic Management**" Mc Graw-hill companies, Inc, New York , U.S.A.
21. Dessler, Gary (2011): **Human Resource Management**, 12th Ed., Pearson, New Jersey.
22. El- Hariri, R. (2010). Developing Image Of Higher Education Performance. International **Journal Of Education**, Vol 5, No. 1.
23. Evans, J. R. & Raturi, A. J. (2005). **Principles Of Operations Management**. Cengage learning.
24. Haid , Michael , (2012) , **Benchmark your organizations Talent management Strategy ,Right management**, Manpower Group .www.right.com.
25. Kranakis. E. (2004). " Fixing the Blame: Organizational Culture and the Quebec Bridge Collapse". **Journal of Technology and Culture**, Vol. 45, No .3, pp. 487-518
26. Lockwood, Nancy R. (2006): **Talent Management: Driver For Organizational Success** , SHRM® Research Quarterly.
27. Martin Jaeger & Desmond Adair & Sondus AlQudah, (2013), "**MBNQA criteria used in the GCC countries** " Emerald Group Publishing Limited, The TQM Journal, Vol. 25 No. 2, pp. 110-123.
28. Moczydłowska , Joanna (2012), "Talent Management: Theory and Practice of Management .The Polish Experience" , **Journal Moczydłowska**, , Vol 3(1), pp, 432-438.

29. Nickels, C., Mchugh, M. & Mchugh, M. (2002). **Understanding Business**. 6th ed., Irwin, McGraw-Hill.
30. Osinga, Syben, (2009), “**Talent Management & Oracle HCM**”, HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.
31. Pakwihok, Somanttha (2010) "**Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand**" doctoral thesis in philosophy (development Administration school of public Administration national Institute of development Administration, Thailand).
32. Robit, M. John, J. (2005). **Human Resource Management** .9th edition, Pearson Prentice Hall.
33. Salvant, rose, & Marcet, xanier, “**Talent management “international journal of contemporary hospitality management**, Vol. (11).
34. Silzer, Rob & Dowell, Ben, (2010), “**Strategy- Driven Talent Management A Leadership Imperative**“, John Wiley & sons, New York.
35. Spahr, Wayne Mondy, (2010): **Human Resource Management**, 12th Ed., Prentice-Hall, New York.
36. Tsui, Anne S., Wang, H. & Xin, Katherine R. (2006). "Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types". **Journal of Management and Organization Review** .Vol .2. No.3. PP . 345–376.
37. Veloso, Elza Fatima Rosa & et al, (2014), "Talent Retention Strategies in Different Organizational contexts and intension of talents to Remain in the company “**RASUS. Journal on innovation and sustainability issue** 2179-3565, Volume (5) numero(1).
38. Webster, Jennica R. & Adams, Gary A. (2010) "organizational and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance" **Springer Science**, (25):131–138.
39. Whelan, Eoin & Carcary, Marian, (2010): Integrating A Talent Management Approach to Knowledge Management: are There Benefits to be Had?, **Journal of Knowledge Management** ,Vol.15 ,No.4 Pp.4.