

دور ادارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي

دراسة استطلاعية لاراء عينة من الكوادر العلمية والادارية في جامعة دهوك التقنية

گوليزار عبدالله محمد و نزار رشيد نوري

قسم التقنيات الحاسوبية، الكلية التقنية الادارية، جامعة دهوك التقنية، اقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 29 أيار، 2023، تاريخ القبول بالنشر: 6 آب، 2023)

الخلاصة

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة دور ادارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي وذلك من خلال طرح الاشكالية الاتية: ما هو دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي لجامعة دهوك التقنية. ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات والمعلومات لبناء الجانب النظري والقيام بالمسح الميداني للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بابعاد الدراسة، حيث تم صياغة استبانة الكترونية (Google form) مكونة من ثلاثة محاور رئيسية المحور الاول شمل البيانات الشخصية، اما المحور الثاني فتضمن (16) عبارة متعلقة بادارة المواهب وابعاده، اما المحور الثالث فتضمن (17) عبارة حول التميز المنظمي. وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية من الكوادر العلمية والادارية في جامعة دهوك التقنية وتم الاجابة على (56) استمارة صالحة للتحليل. وتم تحليل المعلومات والبيانات بالاساليب الاحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS.V.28) حيث استخدمت التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة، واستخدام معامل الارتباط بيرسون لايجاد علاقة الارتباط بين المتغيرات وتحليل الانحدار الخطي لبيان قوة تأثير المتغير المستقل وابعاده على المتغير التابع. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: وجود ضعف في اعتماد جامعة دهوك التقنية على ادارة المواهب وابعاده فيما يخص تعاملها مع الكوادر العلمية والادارية، وعدم وضوح رؤية الجامعة فيما يتعلق بتبني خطط واستراتيجيات لكيفية جذب المواهب لها. كما اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين ادارة المواهب والتميز المنظمي. وعلى ضوء النتائج اوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعة منهج ادارة المواهب وابعاده ووضع انظمة لاستقطاب المهوبين. كما اوصت الجامعة بالبحوث ومنظمات الاعمال بشكل عام باستحداث ادارة للمواهب البشرية في الهيكل التنظيمي واعداد لوائح وسياسات لرعاية المهوبين لتحقيق التميز بين المنافسين.

الكلمات المفتاحية: ادارة المواهب، جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التميز المنظمي.

المقدمة

تحديات اخرى تواجهها المنظمات والتي فرضها تسارع التغيرات المعاصرة مثل: التحولات الاقتصادية، وقلة الموارد مع تنوع و تزايد حاجات المجتمع، وتعدد وتنامي الأهداف، والتنافسية العالمية. لذا تسعى المنظمات المعاصرة لاستخدام الاساليب الادارية المختلفة لتحقيق التطور وتقديم منتجاتها وخدماتها بصورة مميزة، ومن ابرز الاساليب التي تعتمد عليها المنظمات ادارة المواهب. ازداد الاهتمام بإدارة المواهب كمسألة إدارية رئيسية بشكل كبير والشاغل الأكثر أهمية لقادة الأعمال في الوقت الحالي هو جذب الافراد المهوبين والاحتفاظ

في ظل معطيات العصر وتطوراته السريعة تواجه المنظمات العالمية في الوقت الحالي الكثير من التحديات بسبب الانفجار التكنولوجي والتغير الأيديولوجي والتزايد المعرفي، ولما كسبت هذه التغيرات يتطلب من المنظمات المزيد من البحث والتطوير وايجاد الاساليب والأدوات الادارية والتنظيمية الجادة لتحقيق أهدافها، والحفاظ على تقدمها، ورفع مستوى أدائها، وتفرد إنتاجها، والوصول إلى المنافسة والتميز. بالاضافة الى

المحور الأول: منهجية الدراسة

1. مشكلة الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية والمكتبية في مجال اداء الجامعات في المنطقة تم ملاحظة ضعف في اداء الجامعات والكليات الحكومية والاهلية في العراق بشكل عام وفي اقليم كوردستان العراق بشكل خاص مقارنة مع الدول الاقليمية والعالمية. مما يستدعي القيام بدراسات تطبيقية للتحقق من واقع ادارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، حيث ان ادرة المواهب تلعب دورا رئيسا في تحقيق التميز والنمو والبقاء للمنظمات. في ضوء ذلك تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: " ما هو دور ادارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي لجامعة دهوك التقنية " وينبثق من هذا التساؤل عدة اسئلة فرعية تتمثل في الاتي:

1. ما هو واقع تحديد الاحتياجات من المواهب في جامعة دهوك التقنية ؟
2. ما هو واقع تطبيق إستراتيجية جذب المواهب في جامعة دهوك التقنية ؟
3. ما هو واقع تنمية وتطوير المواهب في جامعة دهوك التقنية؟
4. ما هو واقع الاحتفاظ بالمواهب في جامعة دهوك التقنية ؟
5. ماهي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين ادارة المواهب والتميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية ؟

2. أهمية الدراسة

تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من حيوية وحداثة المتغيرات التي تتناولها وهي ادارة المواهب باعتبارها من المفاهيم الادارية الحديثة، والتميز المنظمي لان مستوى الاداء الوحيد المقبول في عصر التنافس والمعرفة والعولمة الحالي هو التميز. كما تسعى الدراسة نحو توجيه الاهتمام الكافي بموضوع ادارة المواهب وتأثيره على التميز المنظمي في ضوء تزايد مشكلة سرعة التغيير في متطلبات بيئة اعمال التي تواجه المنظمات بشكل عام وتواجه منظومة التعليم العالي بشكل خاص.

اما الأهمية العملية تكمن في الاضافة المعرفية للابحاث التي تتناول موضوع ادارة المواهب من خلال توضيح الواقع المعرفي

بهم (Guthridge et al, 2008; Beechler and Woodward,2009). تعتبر الكفاءات البشرية ركيزة تنافسية اساسية تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وتميز أدائها، لان الكفاءات البشرية تعتبر المصدر الاستراتيجي للتطوير والابداع وتحتاج الى إدارة ومتابعة وتقوية معارفها ومهاراتها من خلال التعلم والتدريب والتطوير. كما ان ايجاد توليفة مناسبة من الكفاءات البشرية في بنية المنظمة وعملياتها وتكولوجيتها والعلاقات بين الأفرادا يعتبر مصدرا من مصادر النجاح والتميز (Lawler & Worley, 2011, :2) كما اصبح الرأس المال البشري عاملا مهما في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (Collings & Mellahi, 2009).

وتعد الجامعات من أهم محركات التغيير والتطوير في مجتمعاتها لانها مؤسسات تعليمية عليا موجهة نحو خدمة المجتمع لا تضم فقط الموارد البشرية ولكن فريقا من المثقفين يساهم في تصنيع وانشاء القوى العاملة من خلال ما تتضمنه الجامعات من قدرات وإمكانات معرفية تتمثل في؛ أعضاء هيئة التدريس؛ والباحثين والفنيين المتخصصين؛ إلى جانب خبراتها ومعارفها في مختلف العلوم (بيومي وخاطر، 2014: 185). كما ان الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الاخرى تعتبر قطاعات مهمة من الناحية الاستراتيجية وذلك من خلال تكوينها موارد بشرية مؤهلة وقادرة على الاستجابة لمتطلبات التطور و تغيراته المستمرة ، وقادرة على التكيف مع متطلبات التنمية الاقتصادية على الصعيدين المحلي والعالمي. وكذلك لما تقدمها منظمات التعليم العالي من بحوث علمية تسهم في خدمة المجتمع.

انطلاقا مما سبق جاءت هذه الدراسة لتحديد دور ادارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية وبيان الاثر الفعلي لنظام ادراة المواهب وابعاده في تحقيق التميز المنظمي. تضمنت الدراسة اربعة مباحث رئيسية تمثل المبحث الاول المنهجية العلمية فيما تناول المبحث الثاني الجانب النظري وتم تخصيص المبحث الثالث للجانب العملي في حين اشتمل المبحث الرابع على أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة.

دلالة احصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 بين كل بعد من ابعاد ادارة المواهب (تحديد الاحتياجات من المواهب، جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والتميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية".

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة المواهب والتميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية". وتتفرع من الفرضية الرئيسية اربعة فرضيات فرعية تتمثل بوجود تأثير ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 بين كل بعد من ابعاد ادارة المواهب (تحديد الاحتياجات من المواهب، جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والتميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية".

5. متغيرات الدراسة وأتمودجها:

أ. المتغير المستقل يتمثل في ادارة المواهب وابعاده الاربعة (تحديد الاحتياجات من المواهب، جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)
ب. المتغير التابع يتمثل في التميز المنظمي وكما موضح في الشكل (1).

بثقافة ادارة المواهب في جامعة دهوك التقنية و تزويد ادارة وصانعي القرار في الجامعة المعنية بنتائج وتوصيات تساهم تحسين ادائها وتحقيق تميزها.

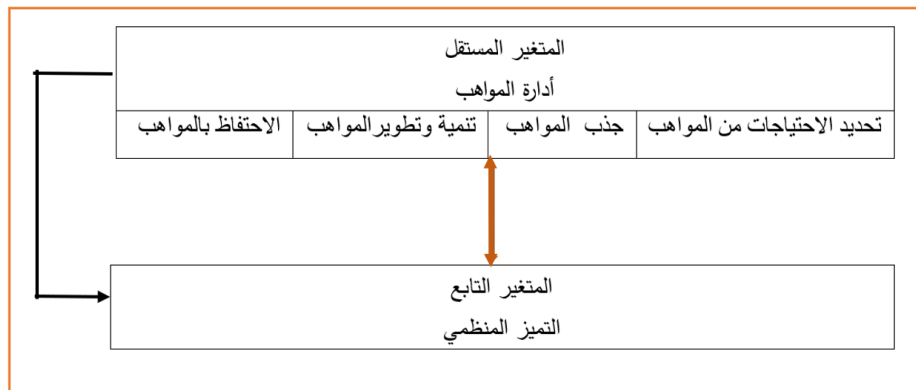
3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى:

1. بيان دور ادارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي.
2. التعرف على واقع تطبيق ادارة المواهب وابعادها المختلفة في جامعة دهوك التقنية.
3. تحديد مدى مساهمة ابعاد ادارة المواهب (تحديد الاحتياجات من المواهب، جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق التميز المنظمي.
4. الوصول الى نتائج و توصيات حول دور ابعاد ادارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي.

4. فرضيات الدراسة

في ضوء الدراسة الاستطلاعية واستنادا الى الدراسات السابقة والادبيات العلمية تقوم الدراسة الحالية علي الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة المواهب والتميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية". وتتفرع من الفرضية الرئيسية اربعة فرضيات فرعية تتمثل بوجود علاقة ارتباط ذات



الشكل (1) أتمودج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان

6. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الكوادر العلمية والادارية في الجامعة جامعة دهوك التقنية. وتعتبر الجامعة من الجامعات الحديثة نسبيًا في محافظة دهوك مقارنة بالجامعات الاخرى. وواحدة من ثلاث جامعات تقنية في اقليم كردستان العراق تتكون من أربع كليات تقنية وهي (الكلية التقنية الهندسية، الكلية التقنية الادارية، كلية التقنيات الصحية والطبية- شيخان، الكلية التقنية زاخو) وخمسة معاهد تقنية موزعة في مناطق مختلفة في محافظة دهوك تشمل (المعهد التقني دهوك، المعهد التقني الاداري دهوك، المعهد التقني عمادية). تسعى جامعة دهوك التقنية الى التطوير في مجالات البحث و التدريب والعمل في اقليم كردستان. ويرى الباحثان انه من الضروري البحث في ميدانها لتطويرها وتحسين ادائها بين الجامعات المنافسة. فيما تمثلت عينة الدراسة الكوادر العلمية والادارية في جامعة دهوك التقنية. حيث قام الباحثان بارسال استمارة استبيان الكترونية الى عينة عشوائية من الكوادر العلمية والادارية في جامعة دهوك التقنية وتمت الاجابة من قبل (56) فردا من عينة الدراسة.

7. أساليب التحليل: تم تحليل المعلومات والبيانات بأساليب الاحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS.V.28). حيث استخدمت التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لوصف و تشخيص متغيرات الدراسة، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل

الارتباط بيرسون لايجاد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليل الانحدار الخطي لبيان قوة تأثير المتغير المسقل ادارة المواهب وابعاده على المتغير التابع التميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية.

8. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات والمعلومات لبناء الجانب النظري والقيام بالمسح الميداني للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بابعاد الدراسة. وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة تبين ان الاستبانة كانت الاداة الاكثر استخداما. وقد تم صياغة استبانة وبما يتوافق مع الاجابة على اسئلة الدراسة وتحقيق اهدافها. وبعد عرض الاستبانة على الاستاذة المختصين في المجال تم اجراء بعض التعديلات حيث اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية ثلاثة محاور رئيسية المحور الاول شمل البيانات الشخصية، اما المحور الثاني فتضمن (16) عبارة متعلقة بادارة المواهب وابعاده الاربع (تحديد الاحتياجات من المواهب. جذب المواهب. تنمية وتطويرالمواهب. والاحتفاظ بالمواهب). اما المحور الثالث فتضمن (17) عبارة حول التميز المنظمي. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحكم على متوسط الاستجابات كالتالي (Souliman, 2019):

طول الفئة = (درجة الاستجابة الاعلى - درجة الاسجابه الادنى) / عدد فئات العينة
طول الفئة = (5-1) / 5 = 0.8

جدول(1): تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي

الاجابة	المجال
غير موافق بشدة	1.8-1
غير موافق	2.60-1.81
محايد	3.40-2.61
اوافق	4.20-3.41
اوافق بشدة	5-4.21

المصدر: Souliman, Ghafar Ahmad(2019):awareness of the Culture of Entrepreneurship University Youth:342:

9. قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
تم اختبار ثبات الاستبانة للتأكد من اتساق العبارات باستخدام اسلوب معامل ألفا كرونباخ الذي تتراوح قيمته بين (0.60) و(1) والقيمة المقبولة لمثل هذه الدراسات تبلغ (0.60) فما فوق (عوديش وصالح، 2020). شملت العينة الاستطلاعية (30) فردا لاختبار البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين مع امكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة. و جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2) ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل ادارة المواهب	16	0.902
المتغير التابع: التميز المنظمي	17	0.916
الؤشر الكلي للاستبانة	33	0.961

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.28)

10. حدود الدراسة
المالي والتشغيلي. لذا فان وجود ادارة علمية قوية قادرة على جذب وحماية واستثمار هذه الموارد البشرية الموهوبة يعد منطلقا اساسيا لتكون المنظمة متميزة بقوة بين المنظمات التي تنافسها حاضرا ومستقبلا، عليه حرص الباحثان في هذا الدراسة على تقديم مفهوم الموهوبة اولا ثم ادارة المواهب ثانيا كما يلي:-

1. الحدود البشرية: الكوادر العلمية والادارية في جامعة دهوك التقنية.
2. الحدود المكانية: انحصر البحث في حدود ادارة محافظة دهوك- كردستان العراق.
3. الحدود الزمنية: امتد البحث الحالي من شهر كانون الأول 2022 الى شهر ايار 2023.
4. الحدود الموضوعية: ادارة المواهب والتميز المنظمي

أ- مفهوم الموهوبة: الموهوبة حسب ما ورد في معاجم اللغة العربية مأخوذة من الفعل (وهب) اي اعطاء الشيء مجانا دون مقابل (الطائي واخرون، 2015:127). اما اصطلاحا اختلف الكتاب والباحثون في اعطاء مفهوم موحد للموهوبة فعند بعضهم تشير الموهوبة إلى الأنماط المتكررة في التفكير أو الشعور أو السلوك لدى الشخص والتي يمكن تطبيقها بشكل منتج (Buckingham & Vosburgh, 2001:21). وعرفها كل من Nijs & Gallardo بالقدرات الجوهرية التي يمتلكها الافراد وتسمح لهم بتحقيق اداء ملحوظ في بعض مجالات العمل يفوق ما يحققه الآخرون في نفس المجال (Shahi, et al., 2020:119). اما (كسنة وقهيري، 2017:134) فعرفا الموهوبة بأنها مجموعة من القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة. تشير (Tansley, 2011:268) أن افضل تعريف للموهوبة هو ما قدمته غاني Gagné بان الموهوبة تحدد

الخوارج الثاني: الجانب النظري

اولا: ادارة المواهب

1. مفهوم الموهوبة وإدارة المواهب

ان ما يميز العصر الحالي بانه عصر الموارد البشرية التي تمتلك معارف حسية وعلمية وفلسفية تنفرد بافكارها وسلوكياتها وانجازاتها عن غيرها من الموارد البشرية العامة تكون قادرة على تقديم افكار لمنتجات جديدة ومبتكرة تجعل منظماتها متفوقة ورائدة في مجال معين باقتدار بين المنظمات التي تعمل في ميدانها سواء على مستوى السوق المحلي ام العالمي، تلك الموارد البشرية تسمى بالمواهب والتي تعد راس مال المنظمة الفكرية والاجتماعي والاهم من راس مال المنظمة

الإلتقان الفائق للقدرات والمعرفة المطورة بشكل منهجي في مجال المساعي البشرية. بناءً على ما سبق يرى الباحثان ان الموهبة عبارة عن مجموعة من الخصائص الفردية مثل: التفكير الخلاق، والمعارف، ورغبة التفوق، وتفرد المهارات والسلوكيات التنظيمية التي يتميز بها بعض الافراد دون غيرهم ومقدرتهم على تسخير تلك المهارات والسلوكيات لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

ب- مفهوم ادارة المواهب: تعتبر ادارة المواهب من الموضوعات الحديثة في مجال الادارة، بدأت منظمات الاعمال بادراك أهميتها لدورها في الابداع والابتكار والتميز. فقد ظهر مفهوم إدارة المواهب بعد الدراسة التي قامت بها شركة

McKinsey عام 1997 بعنوان "الحرب من أجل المواهب" لوصف عالم الأعمال المعاصر بما يتضمنه من ندرة المواهب وسعي الشركات لجذب رؤوس الأموال والاحتفاظ بها و أنه من الأهمية بمكان أن تمتلك المنظمات المواهب المناسبة لتكون قادرة على المنافسة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة (Brunila , 2013:1). تباينت اتجاهات الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم عام لادارة المواهب لاختلاف وجهات نظرهم ولان العامل الرئيسي في تحديد مفهوم ادارة المواهب يعتمد على البيئة الفنية الخاصة بالمنظمة وسياق عملها فيما اتفقوا على ان الوقت الحالي هو وقت التنافس والحرب من اجل المواهب. وفيما يلي بعض من اهم مفاهيم ادارة المواهب:

جدول (3): مجموعة من مفاهيم ادرة المواهب

المفهوم	الكاتب، المصدر
1. هي مجموعة من عمليات إدارة الموارد البشرية التنظيمية والمتكاملة المعدة لاستقطاب وتطوير وتحفيز الافراد الموهوبين والمتجبن والاحتفاظ بهم.	(Škerhákóvá, et al., 2022;58)
2. ادارة المواهب هي عملية مستمرة ومنظمة تهدف الى اكتشاف واستقطاب موارد بشرية تتمتع بقدرات ومهارات وكفاءات عالية والعمل على تنمية وتطوير والحفاظ عليها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.	(بن موهوب، 2022: 21)
3. هي عملية تبني رؤيا استراتيجية لما ستكون عليها مواهب المنظمة في المستقبل البعيد وتحسينها برسالة واضحة وصادقة لدى الموارد البشرية للمنظمة لتعزيز الايمان الكامل في اهمية اكتشاف وجذب المواهب والحفاظ عليها لكونها راس مال المنظمة القادر على تحقيق اهدافها الاساسية بنجاح.	(Albarwari, et al. 2021 :140)
4. ادرة المواهب هي ضمان توفر الأشخاص الموهوبين والمتحمسين الذين تتطلبهم المنظمة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.	(Armstrong, 2009:88)
5. أذا الأنشطة والعمليات التي تتضمن تحديداً منهجياً للمناصب الرئيسية والتي تساهم بشكل مختلف في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير مجموعة من المواهب ذات الإمكانيات العالية والأداء العالي لشغل هذه الأدوار، وتطوير بنية الموارد البشرية لتسهيل ملء هذه الوظائف بشاغلي الوظائف الكفاء و لضمان استمرار التزامهم تجاه المنظمة.	(Collings & Mellahi, 2009:304)
6. ادرة المواهب عبارة عن تفاعل مجموعة من النظم المتكاملة والممارسات المتعلقة باستقطاب الافراد العاملين ذات المهارات المطلوبة والاحتفاظ بهم وتطويرهم بما ينسجم وتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.	(العززي والدليمي، 2016: 84)

الجدول: من اعداد الباحثان وفقاً للمصادر الواردة اعلاه

تأسيسا على ماتقدم يرى الباحثان ان ادارة المواهب هي عملية منهجية لصياغة استراتيجية لتكتشف وتحمي وتستثمر المواهب البشرية في المنظمة بطريقة علمية كي تكون مصدر ميزة تنافسية مستدامة تساهم في تحقيق اهداف المنظمة باقتدار.

2. أهمية ادارة المواهب

تنبثق اهمية ادارة المواهب من كونها تركز على اكتشاف الموارد البشرية المتفردة في تفكيرها وسلوكياتها ومستويات

كما يرى كل من Lasprilla و Bader ان إدارة المواهب أساس نجاح المنظمات و ابداعها وتميزها وأساس تطورها، ويجب على المنظمات التي تسعى الى النجاح الاهتمام بهذا

العاملين. وتساعد المنظمات في تحسين أدائها وزيادة ثروتها وتحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.

3. ابعاد ادارة المواهب

اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع ادارة المواهب في تسمية الابعاد الاساسية التي تشكل ادارة المواهب فالبعض اسماها مراحل او عوامل او عمليات ولكن اتفق معظم الباحثين على بعض الابعاد. وبعد الاطلاع على عدد كبير من الدراسات المتعلقة بالموضوع اعتمدت الدراسة الحالية على الابعاد الاكثر اهمية من وجهة نظر الباحثان وتمثل في:

(أ) **تحديد الاحتياجات من المواهب:** تتضمن عملية منهجية لتحديد المناصب المهمة والمهارات المتوقعة المناسبة لها في المنظمة. وتعد الاساس الذي تبنى عليه القدرات الحالية والمحتملة للمؤسسة تتعامل من خلالها مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية (Odeesh, 2022:180).

(ب) **جذب المواهب:** عرف (Matos, et al., 2012:289) جذب المواهب على أنها عملية جذب الأشخاص المؤهلين الذين يتبنون تكتيكات مختلفة وتعتمد في الغالب على بعض العوامل مثل سمعة المنظمة. وتعد أحد الاهتمامات الرئيسية لممارسات إدارة المواهب للتأكد من أن الأشخاص المناسبين مهتمون بالانضمام إلى الشركة وأنه تم انضمام الأشخاص المناسبين إلى المنظمة (Ali, & Guha, 2018:4).

(ت) **تنمية وتطوير المواهب:** يتم ذلك من خلال عملية منظمة تقوم على تطوير معارف ومهارات العاملين لتعميق وتاصيل معرفتهم باهداف المنظمة ومواكبة التغيرات التكنولوجية (مومني واخرون، 2018:722). يجب أن تتاح لكل موهبة فرصة للنمو والتطور، لأن عملية تطوير المواهب تتطلب من الموهبين اكتساب وتعزيز المهارات والكفاءات لأداء الوظائف المخصصة لهم ويرتبط تطوير المواهب بتوسيع المعرفة والقدرات والمهارات والكفاءات لديهم وهذه عوامل أساسية للاحتفاظ بالموظفين وإشراكهم (Isa, et al., 2018:690)

الاحتفاظ بالمواهب: بعد تحديد وجذب وتطوير المواهب السؤال المحتمل لمعظم الممارسين كيف نحافظ على المواهب، يرتبط الاحتفاظ بالموظفين ارتباطاً وثيقاً بنظام إدارة أداء

المورد النادر والحفاظ عليه للحصول على ميزة تنافسية مستدامة (مُجد علي 2018:211). كما ان إدارة المواهب تعتبر استراتيجية رئيسية لمعالجة عدد من مشاكل الموارد البشرية الحرجة، مثل شيخوخة القوى العاملة وارتباطها بزيادة معدل التقاعد، وندرة الموارد، وضيق أسواق العمل، ومحدودية القدرة التنافسية، والتغيرات المتسارعة في العمل، والحاجة إلى قوة عاملة متنوعة على جميع المستويات (Hejase, et al. 2012:23). وتعمل ادارة المواهب على التركيز على المناصب ذات الاهمية الاستراتيجية، من خلال استكشاف الطاقات الكامنة، تحديد الاسماء البديلة للمناصب المهمة، وتفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي تلك المناصب (كسنة وقهيري، 2017:137). يشير (المصري والاعا، 2015:39) انه في ظل التنافسية العالمية اصبحت ادارة المواهب من الموضوعات الاكثر فعالية وحيوية في المنظمات لانها تحقق التكامل بين العاملين، توفر التدريب المناسب، وتساهم في تطوير اداء العاملين . وتساعد ادارة المواهب المنظمات ان تكون استباقية بدلا من ان تكون تفاعلية وتقل نفقات التدريب من خلال التركيز على مجالات التطوير وتعزيز عملية التوظيف فتساعد المنظمة على تقليل الاستنزاف لأن أنشطة إدارة المواهب ستمكنها من الاحتفاظ بأعلى مستوى من الموارد البشرية الرئيسية بنجاح مما يساعد بشكل كبير في تعزيز أدائها وإنتاجها وأرباحها (Mishra, 2022:57). ولمواجهة التحديات يجب على المنظمات إعادة التفكير في كيفية تعيين الموارد البشرية وتدريبهم ومكافأهم، ووضع تلك المهام في صميم خطط أعمالها. يؤكد (Ibrahim, 2012:1) انه على المنظمات التي تقرر رسميًا "إدارة مواهبها" إجراء تحليل استراتيجي لعمليات الموارد البشرية الحالية لديها لضمان اعتماد نهج منسق وموجه نحو الأداء.

وبناء على ماتقدم يمكن القول ان ادارة المواهب اصبحت حاجة ضرورية للمنظمات خاصة التي تعمل في بيئة شديدة التنافس لانها تساهم في تطوير أداء الموارد البشرية وتقلل النفقات كما انها توفر التدريب المناسب وتحقق التكامل بين

المؤسسة. فلا بد ان توضح حزمة التعويضات لتوقعات الأداء ومتطلبات المهارة والخبرة والسلوك بوضوح. يجب ان يصمم هذا النظام لتحقيق أداء متميز على كل مستوى مهارة داخل المنظمة، حيث يتم ربط الأفراد والاستراتيجية بالأداء. ويوصى بأن تدعم التعويضات والمزايا الأهداف العامة للمؤسسة، ليس فقط في التوظيف والاستبقاء، ولكن أيضًا في أعمال الأداء الذي يشار إليه عادةً ببطاقة قياس أداء الموارد البشرية (Phillips & Roper, 2009:13). ويشير (الفرجاني، 2014:132) انه من الممكن الاحتفاظ بالمواهب من خلال توفر: الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب، الامان الوظيفي، الحوافز المعنوية، نظام المكافآت والحوافز المادية المناسب للأداء وتوفر فرص النمو المهني والشخصي .

جدول (4) وجهات النظر الاستراتيجية لإدارة المواهب

المنظور الاستراتيجي	وصف المنظور
1. منظور العملية	يشمل جميع العمليات التي تهدف الى تحسين الأشخاص، أي إدارة المواهب ورعايتها. تعتقد هذه المنظمات التي تتبع هذا المنظور أن مستقبلها يعتمد على امتلاك المواهب المناسبة.
2. المنظور الثقافي	تعتقد هذه المنظمات أن إدارة المواهب هي عقلية. كل فرد يعتمد على موهبته الخاصة، مما يجعله ناجحًا، تسمح هذه المنظمات للجميع بتطوير مواهبهم بحرية.
3. المنظور التنافسي	يركز هذا المنظور على تحديد المواهب وفهم احتياجاتهم ورغباتهم قبل المنافسة. غالبًا ما يكون هذا المنظور افتراضي مشترك في الخدمات المهنية.
4. المنظور التنموي	يركز هذا المنظور على تنمية الإمكانيات العالية، والتي يجب تسريعها فقط لهذه المجموعة من الأفراد.
5. منظور تخطيط الموارد البشرية	ويقصد به ان الأشخاص المناسبون في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب لاداء العمل بطريقة صحيحة. غالبًا ما ينطبق المنظور على المنظمات سريعة النمو. يعد تخطيط التعاقب أمرًا شائعًا بالنسبة لهذه المنظمات.
6. تغيير منظور الإدارة	تستخدم هذه المنظمات إدارة المواهب كمحرك للتغيير في المنظمة. فنظام إدارة المواهب هو جزء من مبادرة الموارد البشرية الاستراتيجية الأوسع للتغيير التنظيمي.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على (Blass, Eddie. Talent management: cases and commentary, 2009: 3)

5. معوقات إدارة المواهب:
 رغم اهمية ادارة المواهب في المنظمة الى ان هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق اهدافها وقد اشار كل من (محمود وعوض الله، 2013:30)، (Rust & Koketso,)، (العنزي والدليمي، 2016:92) الى مجموعة منها:-
 1- ندرة العمالة ذات المهارة
 2- الصعوبة في التوفيق بين اهداف المنظمة وحاجات الاشخاص.
 3- الافتقار الى القيادة الداعمة للموهوبين.
 4- عدم تخصيص المدير التنفيذي وقت كاف لإدارة الموهبة.
 5- شغل بعض المناصب العليا في المنظمة بأشخاص غير مناسبين.
 6- عدم وجود البرامج اللازمة لتلبية احتياجات الموهوبين في معظم المنظمات.
 7- القوة العاملة المعمرة تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمنظمة .

6. متطلبات نجاح إدارة المواهب:

الملائمين للادارة واستراتيجيتها ومعرفة خلفية المواهب وعلاقتها الشخصية ومهاراتها الثقافية المتعددة.
4- خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الجدد والحاليين باستخدام المسارين الاداري و الخبرة للاستجابة لمختلف متطلبات المهويين و تحفيزهم و استبقائهم.
5- تدريب وارشاد المهويين الحاليين والجدد لزيادة الالتزام والولاء التنظيمي عندهم .

ان عملية تنفيذ ونجاح ادارة المواهب تحتاج الى مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها في المنظمات وقد وضع كل من (شرف المطيري، 2018:350)، (إبراهيم، 2018:198). و(بن موهوب، 2022: 28) عدد من تلك المتطلبات منها :
1- اختيار العاملين المتفوقين والتميزين من النواحي العلمية والاخلاقية للعمل.

6- تقويم افكار وافعال واداء القادة في انشطة التدريب و الارشاد مع المهويين يساهم في نشر ثقافة تنظيمية تحت الموارد البشرية نحو بلوغ منظماتهم ل التائق التنظيمي .
7- تضمين ادارة المواهب في هيكل واستراتيجية ادارة المنظمة.

2- الاعتماد على المواهب في بناء القدرات الجوهرية للمؤسسة عن طريق ادخال هذا المفهوم الى قلب الادارة باستخدام نموذج تطوير القدرات ويتضمن (وضوح القواعد الادارية وخاصة في المسارات الوظيفية، التدريب التقني وتوفير مراكز التطوير الادارية، زيادة الخبرات واكتساب المهارات عن طريق تدوير العمل.

ثانيا: التميز المنظمي

1. مفهوم التميز المنظمي

هنالك مفاهيم عدة للتميز المنظمي نورد بعضا من اهمها من وجهة نظرنا كما يأتي:-

3- الجذب الاستراتيجي للمواهب عن طريق جذب المواهب الداخلي من خلال فرز و تحديد مواهب الادارة والعلاقة بين المهارات التقنية للوظيفية والموهبة، وكذلك جذب المواهب الخارجي باستقطاب واختيار المهويين المرشحين

جدول (5) مجموعة من مفاهيم التميز المنظمي

المفهوم	الكاتب، المصدر
1. التميز التنظيمي عبارة عن قدرة المنظمة على الأداء الجيد بشكل غير عادي، بسبب العمليات الخاضعة للرقابة والموحدة والمبسطة والمدارة مركزياً والتي تمكن المنظمة من ارضاء العملاء.	(Aldarmak & Yaakub, 2022: 35)
2. هوعلمية تقوم بها المنظمة؛ لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها في ضوء المعايير المعتمدة للاداء المنظمي، كما يعرفه بأنه "الخبرة المقدره من المعرفة الصحيحة والاجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الاداء المنفرد الناجح والكفؤ الموجه لاداء أية مهمة بطريقة مميزة".	(العجمي، 2021: 21)
3. يشير المعجم الوسيط 2004 إلى أن أصل الكلمة "ميزمعي" انفراد وفضل بعضه على بعض	(العصيمي، 2322018)
4. كل ما يصدر عن الادارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية لتنفيذ الاعمال بشكل مميز	(Mohamed & el.at, 2018)
5. التميز المنظمي هو قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، وتحديد توقعات المستفيدين عن الخدمات التي تؤديها من أجل تطويرها لتقديم خدمات تفوق تلك التوقعات، وتجعل المنظمة نموذجاً يُحتذى به.	(الدجني، 142010)

الجدول: من اعداد الباحثان وفقاً للمصادر الواردة اعلاه

متطلبات الزبائن في إطار توقعات الموارد البشرية العاملة مع ادارة المنظمة.

2. أهمية التميز المنظمي

تتجلى أهمية التميز المنظمي حسب وجهة نظر الباحثان، من الفوائد الجسيمة التي يحققها اذا ما وصلت اليه اي منظمة،

تأسيسا لما تقدم يرى الباحثان ان التميز المنظمي غاية رئيسة ودائمة تسعى اليه مختلف المنظمات الناجحة وهو جهد مستمر لانشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات، بهدف تحفيز و اشراك الموارد البشرية لتقديم السلع والخدمات التي تلي

القيادة الادارية للجهود التي تهدف الى تحقيق التميز التنظيمي، والالتزام بنشر مفاهيم التميز التنظيمي، ومتطلبات تحقيقه في المنظمات وتحديد الاولويات الاستراتيجية. واختلف الباحثين في اختيار متطلبات تحقيق التميز التنظيمي حيث اعتمد تحديدهم لتلك المتطلبات على الزاوية التي نظروا من خلالها لموضوع التميز التنظيمي وقد حدد (الشهراني، 2017: 98) متطلبات التميز التنظيمي بالاتي :-

1- التوجه الاستراتيجي، وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة .

2- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، كالمواطنة الصالحة، والسلوك الاخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة .

3- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع المتغيرات المحيطة.

4- توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها ومشاركتها بنجاح .

5- نظام متطور لادارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم، وتوظيفهم، تحفيزهم، تمكينهم، و مشارهم الوظيفي.

6- الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والاساسية في المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى.

7- التعلم والتحسين المستمر، حيث يساهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للابداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة

8- القيادة الداعمة للتميز، حيث يكون سلوك القادة هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات و أهداف المنظمة.

9- التقدم على المستوى الخارجي للمنظمة، وذلك من خلال قيادة وتوجيه كل متطلبات الزبائن، والسياسات، والممارسات

في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، عن طريق التغيير التنظيمي الفعال لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيط

10- الاستعداد بالوسائل والطرق التي تساعد المنظمة على التعرف على العقبات التي قد تواجهها بشكل صحيح .

11- توفر نظام متكامل لتقييم الاداء الفردي، و أداء المجموعات وفرق العمل، ووحدات الاعمال، والاداء التنظيمي

حيث يعني اداء عالي، موارد بشرية متميزة، منتجات مبتكرة، ارباح وفيرة، منافس قوي، زبائن باعداد هائلة، سمعة حسنة، وموقع استراتيجي في ميدان العمل. عليه يمكن تلخيص اهم الفوائد التي تنجم عن التميز المنظمي بالاتي:-

1- تضمن دقة عالية في التخطيط والتنفيذ للعمليات الانتاجية، التسويقية، المالية والموارد البشرية، مما يساهم في وصول المنظمة للاهداف المرغوبة .(السلمي،:432002)

2- التميز هو نتيجة جهود تبذلها المنظمة للوصول الى مخرجات ذات مواصفات قياسية، لذا فإن العمل على تحقيق التميز في أي منظمة وخاصة التعليمية هو ضرورة حتمية في ضوء التحديات الكثيرة التي تواجه العالم في عصرنا الحالي.

3- يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في اوضاع تنافسية متغيرة لذلك يجب أن تتبنى هذه المنظمات خطط استراتيجية تدفعها للتقدم والتغلب على الصعوبات، وخلق التفوق والتطوير في الممارسات الادارية المختلفة(الجعبري، 2006).

4- تبرز اهمية التميز المنظمي من ان تبني ادارة المنظمة لخطط استراتيجية قوية لتحريك عجلة التميز وتفعيلها، لايتحقق الا مع موارد بشرية يتمتعون برغبة خالصة وولاء عالي و مهارات فريدة وكفاءة عالية في حل مشاكل العمل لبلوغ أعلى مستويات التميز المنظمي.

5- ينتج من بلوغ التميز المنظمي شعور عالي وموثوق بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة لانتاج بيانات بجودة تعزز من دقة وموضوعية الخطط والمقاييس التي تعتمدها المنظمة في القياس والتقييم سواء للاداء الموارد البشرية او الانتاجية (العمري، 2017).

3. متطلبات التميز المنظمي

من خلال المراجعة الادبية لمتغير التميز المنظمي وجد الباحثان ان التعرف على منظمة كونها متميزة يجب ان تتوفر فيها متطلبات من أجل تحقيق التميز المنظمي في أدائها ونتائجها ويجب إدراك كافة الاساسيات التي يقوم عليها إطار التميز المنظمي، والعمل على اكتسابه واقتناص الفرص وتحقيق النجاحات المتوالية والبقاء في كل الظروف المتغيرة. إن دعم

المحور الثالث: الجانب العملي

استخدم الباحثان التوزيعات التكرارية و النسب المئوية والاطراف الحسابية و الانحرافات المعيارية و لوصف وتشخيص عينة الدراسة و متغيراتها، و تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاجتاد العلاقة بين المتغير المسقل ادارة المواهب و المتغير التابع التميز المنظمي. فيما تم اسخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية التأثير بين متغيرات الدراسة و كما مبيد ادناه:

1. وصف وتشخيص افراد عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة الكوار العلمية و الادارية في جامعة دهوك التقنية. حيث قام الباحثان بارسال استمارة استبيان الكترونية الى عينة عشوائية من الكوار العلمية و الادارية في جامعة دهوك التقنية و تمت الاجابة من قبل (56) فردا من عينة الدراسة. و للتعرف على الخصائص الديموغرافية لافراد عينة الدراسة اعتمد الباحثان على وصف بعض الخصائص الشخصية لافراد العينة التي تركزت في المحور الاول من الاستبيان و البيانات التي تم التوصل اليها هي كالآتي:-

ككل بغرض تقويم الانجازات بالقياس الى الاهداف و معايير الاداء.

ثالثا: العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المنظمي

تبرز العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المنظمي في ان إدارة المواهب تمثل مفتاح النجاح في بيئة الاعمال الديناميكية لانها تمكن المنظمة من التحكم و التكيف مع التغيرات المفاجئة، فمن خلال وجود ادارة علمية قادرة على اكتشاف المواهب من بين مواردها البشرية و جذب المواهب من الموارد البشرية الخارجية لها و استثمار افكارهم و توجيه سلوكياتها المتفردة يعد بمثابة تكنولوجيا اداء بشري لانتاج ماهو جديد و مبتكر ليشكل مصدر تنافسي قوي يجعل من المنظمة منظمة متميزة باقتدار في مواجهة المعضلات، و المرونة في تبني الخطط و الاستراتيجيات و الرقابة في تنفيذ العمليات بمهدف التفوق على المنافسين و كسب اكبر عدد من الزبائن و زيادة كفاءة و جودة منتجاتها و خدمة كانت ام سلعية لتكون متالقة في سماء ميدانها التنافسي.

جدول (6) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجنس		العدد		النسبة المئوية		النسبة المئوية	
ذكور	انثى	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد الكلي	النسبة المئوية
35	21	62.5	37.5	56	100%		
العمر							
اقل من 30	العمر 30 - 45 سنة	كتر من 45 سنة	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد الكلي
0	46	10	82.1	17.9	56	100%	
التحصيل العلمي							
دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
0	3	46	7	5.4	82.1	12.5	100%
مدة الخدمة							
15 سنة و اقل	20-16	اكثر من 20 سنة	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد الكلي
31	18	7	55.4	32.1	12.5	56	100%

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.28)

ومن وجهة نظر الباحثان ويعود ذلك الى حداثة نشأة الجامعة وان معظمهم كادرها من الفئات العمرية الشابة وتمتلك الفرصة للتطور والتقدم في مسارها المهني. بالنسبة لمدة الخدمة تبين النتائج إن (31) من عينة الدراسة خدمتهم (15 سنة فأقل) وبنسبة (55.4%) ويدل ذلك على قلة الخبرات لدى الكوادر العلمية والادارية في الجامعة ويرجع ذلك الى ان معظم افراد العينة من الفئة العمرية التي تعتبر شابة وحداثة نشأة الجامعة من وجهة نظر الباحثان، في حين بلغ عدد الافراد الذين تصل سنوات خدمتهم ما بين (16-20) (18) فرداً وبنسبة (32.1%). وفي المرتبة الاخيرة تأتي الفئة التي تصل مدة خدمتهم الى اكثر من (20 سنة) وعددهم (7) وبنسبة (12.5%) من عينة الدراسة.

2. وصف وتشخيص المتغير المستقل إدارة المواهب وابعاده الاربعة: استخدم الباحثان الاختبارات الوصفية السابقة ذكرها للمتغير المستقل ادارة المواهب ككل، ومن ثم قام الباحثان بتحليل بيانات كل بعد من ابعاد ادارة المواهب الاربعة بشكل مستقل كما مبين في الجدول الاتي:-

يتضح من الجدول رقم (6) ان نسبة المبحوثين من الذكور اعلى من نسبة نسبة المبحوثين من الاناث حيث بلغ عدد الذكور (35) وبنسبة بلغت (62.5%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة فيما بلغ عدد الاناث (21) وبنسبة بلغت (37.5) مما يدل على ان معظم الكوادر العلمية والادارية في جامعة دهوك التقنية هم من الذكور. اما بالنسبة لخاصية العمر تبين ان معظم افراد العينة هم من الفئة العمرية (30 – 45 سنة) اذ بلغ عددهم (46) وبنسبة (82.1%) مما يدل على ان اغلبية الكوادر العلمية والادارية في جامعة دهوك التقنية هي من الفئات الشابة وتمتلك المزيد من الوقت للعمل وللتألق ورفع مستوى اداء الجامعة وتميزها. وتليها الفئة العمرية التي اعمارهم أكثر من (45 سنة) وبلغ عددهم (10) وبنسبة (17.9%). فيما يتعلق بالتحصيل العلمي فان غالبية نسبة المبحوثين من عينة الدراسة يحملون شهادة الماجستير فبلغ عددهم (46) واعلى نسبة بلغت (82.1%)، فيما بلغ عدد حملة شهادة الدكتوراه (7) وبنسبة (12.5%)، وبلغ عدد حاملي شهادة البكالوريوس (3) وبنسبة (5.4%). معظم الكوادر العلمية والادارية في جامعة دهوك التقنية يحملون شهادة الماجستير

جدول (7): التوزيعات التكرارية النسب المئوية والأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير المستقل إدارة المواهب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى التقييم										المتغير المستقل X
		اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		
		1	2	3	4	5	تكرار	%	تكرار	%		
SD	M	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	Xa
0.968	3.59	3.6	2	10.7	6	21.4	12	51.8	29	12.5	7	X1
1.008	3.46	5.4	3	12.5	7	21.4	12	51.8	29	8.9	5	X2
1.044	3.5	1.8	1	21.4	12	16.1	9	46.4	26	14.3	8	X3
1.023	3.41	7.1	4	12.5	7	17.9	10	57.1	32	5.4	3	X4
0.888	3.49											معدل البعد الاول
												Xb
0.978	3.34	5.4	3	12.5	7	32.1	18	42.9	24	7.1	4	X5
1.029	3.32	7.1	4	12.5	7	28.6	16	44.8	25	7.1	4	X6
1.009	3.48	5.4	3	8.9	5	30.4	17	42.9	24	12.5	7	X7
1.135	3.2	10.7	6	14.3	8	28.6	16	37.5	21	8.9	5	X8
0.887	3.33											معدل البعد الثاني
												Xc
0.98	3.64	3.6	2	10.7	6	17.9	10	53.6	30	14.3	8	X9
1.058	2.84	12.5	7	25.0	14	30.4	17	30.4	17	1.8	1	X10

1.059	2.93	10.7	6	19.6	11	42.9	24	19.6	11	7.1	4	X11
1.023	3.16	8.9	5	12.5	7	37.5	21	35.7	20	5.4	3	X12
0.785	3.14											معدل البعد الثالث
Xd												
1.063	2.88	12.5	7	23.2	13	30.4	17	32.1	18	1.8	1	X13
1.145	2.88	14.3	8	25.0	14	23.2	13	33.9	19	3.6	2	X14
1.271	2.95	14.3	8	25.0	14	26.8	15	19.6	11	14.3	8	X15
1.132	3.25	10.7	6	10.7	6	32.1	18	35.7	20	10.7	6	X16
0.940	2.99											معدل البعد الرابع
0.761	3.24		المعدل العام	%100		النسبة المئوية	56					العدد الكلي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.28)

فيما تشير نتائج البعد الثاني (Xb) جذب المواهب بان المعدل العام للبعد يقع ضمن مجال (2.61-3.40) والذي يقابل الاجابة محايد وفق سلم ليكرت الخماسي اذ بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.883)، وفي نفس السياق اجابات عينة الدراسة جاءت محايدة للعبارة (X5، X6، X8) فالمتوسطات الحسابية للعبارة تقع في نفس المجال السالف ذكره وفق سلم ليكرت الخماسي بانحرافات معيارية قريبة او اكبر من (1) مما يدل على تباين اجابات عينة الدراسة. في حين اتفقت عينة الدراسة على العبارة (X7) فيما يخص بتميز ادارة الجامعة بتفردھا في ضمان الحقوق او الدفاع عنها كونھا حق شرعي للفرد الموهوب ووسيلة مهمة لجذب المواهب بمتوسط حسابي (3.48).

ضمن البعد الثالث (Xc) احتلت العبارة (X9) الترتيب الاول وعلى مستوى المتغير ادارة المواهب ككل من حيث ايجابه اجابات افراد العينه المبحوثة حول مراقبة ادارة الجامعة الافراد الموهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.6) وانحراف معياري (0.98). فيما جاءت اجابات عينة الدراسة للعبارة (X10، X11، X12) بمتوسطات حسابية ما بين (2.84-3.14) وانحرافات معيارية اكبر من (1) في معظمها. وبلغ المعدل العام للبعد (3.14) الذي يقابل اجابة محايد على سلم ليكرت الخماسي.

اما فيما يخص البعد الرابع والآخر (Xd) الاحتفاظ بالمواهب وعباراته الاربعة (X13، X14، X15، X16) اتفقت عينة الدراسة على الاجابة محايد اذ تقع جميع متوسطاتها

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أن البعد الاول (Xa) المتمثل في تحديد الاحتياجات من المواهب احتل الترتيب الاول من حيث ايجابية اجابات افراد العينه المبحوثة من بين الابعاد الاخرى بمتوسط حسابي (3.49) والذي يقع ضمن النطاق (3.41-4.20) و يقابل الاجابة موافق وفق سلم ليكرت الخماسي وانحراف معياري (0.88) مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على ان الجامعة تحرص على عمل جرد لاحتياجاتها من المواهب حيث حصلت العبارة (X1) على اعلى متوسط حسابي ضمن البعد الاول (3.59) وانحراف معياري (0.969). وتأتي العبارة (X3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (1.044) وتدل على موافقة عينة الدراسة على ان ادارة الجامعة تمتلك القدرة على استخدام احداث الطرق والتقنيات للتنبؤ باحتياجاتها وسد النقص المتوقع للمواهب المطلوبة مستقبلا. فيما جاءت العبارتين (X2 و X4) في المرتبتين الاخيرتين وعلى التوالي بمتوسط حسابي ما بين (3.41-3.46) و بانحراف المعيارى (1.008-1.023) وتظهر موافقة عينة الدراسة على ان الجامعة تعول على مراكز البحوث والدراسات في اكتشاف ما يمكن ان يستجد من احتياجات محددة تتطلب مواهب بشرية خاصة وتتم بتوفير مستلزمات الاداء المناسبة لنوعية مواهبها المتوفرة او التي ستحتاجها مستقبلا ويلاحظ من نتائج الانحراف المعيارى للبعد ان هنالك تشتت في اجابات عينة الدراسة للنسب المرتفعة نسبيا.

عن الاجابة يعود لعدم شمولهم في برامج تدريب وتنمية الافراد المهويين وعدم وجود سياسات حوافز لاستمرار تطوير المسار المهني للافراد المهويين في الجامعة كذلك الفرص للمواهب للنمو والتطور لتحقيق التطوير المستمر في مهنتهم، وانه لا توجد سياسات للحوافز المادية والمعنوية لاستبقاء المهويين في الجامعة. وهذا يعني من وجهة نظر الباحثان ضعف جامعة دهوك التقنية في ادرة الموارد البشرية بشكل عام وادارة المواهب بشكل خاص

3. وصف وتشخيص المتغير التابع التميز المنظمي: استخدم الباحثان التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغير التميز المنظمي كما مبين الجدول ادناه:

الحسابية ما بين النطاق (2.61-3.40)، كما يلاحظ ان هناك تباين في اراء عينة الدراسة حول هذه العبارت فالانحراف المعياري لجميع العبارت اكبر من (1).

كما يوضح الجدول (7) ان المعدل العام للمتغير المستقل (ادارة المواهب) بلغ (3.24) مما يشير الى ضعف وحيادية استجابات عينة الدراسة ويدل على ضعف اعتماد جامعة دهوك التقنية على ادارة المواهب بابعاده المختلفة فيما يخص التعامل مع كوادرها العلمية والادارية. ويرجح الباحثان ان السبب يكمن في عدم وضوح رؤية الجامعة بالنسبة لكوادرها العلمية والادارية فيما يتعلق بتبني خطط واستراتيجيات لكيفية جذب المواهب الخارجية لها ، وضعف في الاهتمام بتخصيص القدرات المالية وغير المالية .للموارد البشرية الموهوبة والاهتمام بنظام اعلامي متطور وصادق للتاثير الايجابي على المواهب الخارجية وجذبها اليها.ويرى الباحثان ان تحفظ عينة الدراسة

جدول (8): التوزيعات التكرارية النسب المئوية والأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير التابع التميز المنظمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى التقييم										
		لاتتفق بشدة		لاتتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		1	2	3	4	5	Y					
Sd	M	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	Y
1.011	3.18	7.1	4	14.3	8	39.3	22	32.1	18	7.1	4	Y1
1.039	3.39	5.4	3	12.5	7	32.1	18	37.5	21	12.5	7	Y2
0.934	3.54	1.8	1	14.3	8	23.2	13	50.0	28	10.7	6	Y3
1.008	3.3	7.1	4	12.5	7	28.6	16	46.4	26	5.4	3	Y4
1.053	2.98	5.4	3	33.9	19	23.2	13	32.1	18	5.4	3	Y5
0.98	3.36	3.6	2	19.5	11	19.5	11	51.8	29	5.4	3	Y6
0.906	3.38	3.6	2	12.5	7	32.1	18	46.4	26	5.4	3	Y7
0.972	3.23	7.1	4	12.5	7	33.9	19	42.9	24	3.6	2	Y8
1.057	3.21	8.9	5	14.3	8	28.6	16	42.9	24	5.4	3	Y9
1.046	3.32	8.9	5	10.7	6	25.0	14	50.0	28	5.4	3	Y10
0.91	3.59	1.8	1	10.7	6	26.8	15	48.2	27	12.5	7	Y11
1.017	3.2	7.1	4	14.3	8	37.5	21	33.9	19	7.1	4	Y12
0.952	3.45	5.4	3	10.7	6	23.2	13	55.4	31	5.4	3	Y13
1.008	3.3	7.1	4	10.7	6	33.9	19	41.1	23	7.1	4	Y14
0.923	3.36	3.6	2	12.5	7	35.7	20	41.1	23	7.1	4	Y15
1.027	3.48	5.4	3	10.7	6	26.8	15	44.8	25	12.5	7	Y16
0.974	3.32	5.4	3	14.3	8	28.6	16	46.4	26	5.4	3	Y17
0.726	3.33	المعدل العام		%100	النسبة المئوية		56	العدد الكلي				

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.28)

بلغ المتوسط الحسابي (3.33) بانحراف معياري (0.726). وهذا يدل ضعف جامعة دهوك التقنية في ان تكون متميزة بين منافسيها وفق اراء كوادرها العلمية والادارية. كما نستدل من الجدولين (8.7) ان مستوى ايجابية ادارته المواهب وفق اجابات افراد عينه المبحوثة هو يقع ضمن مستوى الاجابه محايد وذلك لان قيمة المعدل العام للاوساط الحسابية بلغ (3.24) وكذلك للمتغير المعتمد التميز المنظمي فمستوى الاجابات الايجابية نحوه استنادا لاجابات افراد عينه المبحوثة بلغ المستوى المتوسط ايضا لان قيمه المعدل العام له بلغت (3.33).

4. اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة عند مستوى معنية 0.05 بين ادارة المواهب والتميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية". والفرضيات الفرعية التي تتمثل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة عند مستوى معنية (0.05) بين كل بعد من ابعاد ادارة المواهب والتميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية". والفرضية "توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية موجبة عند مستوى معنية (0.05) بين ادارة المواهب والتميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية". و الفرضيات الفرعية وجود تأثير ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة عند مستوى معنية (0.05) بين كل بعد من ابعاد ادارة المواهب والتميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية". استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور المسقل المتغير ادارة المواهب و درجة كل بعد من ابعاد ادارة المواهب (تحديد الاحتياجات، جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) وبين الدرجة الكلية لمحور المتغير التابع التميز المنظمي لاختبار الفرضيات الفرعية ومن ثم اسخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي لبيان قوة تأثير المتغير المسقل ادارة المواهب وابعاده على المتغير التابع التميز المنظمي في جامعة دهوك التقنية وكالاتي: -

أ. معامل الارتباط بين المتغير المستقل ادارة المواهب والمتغير التابع التميز المنظمي:

فيما يخص المتغير المعتمد التميز المنظمي يبين الجدول رقم (8) ان العبارة (Y11) جاءت بالمرتبة الاولى من حيث اجابية اجابات افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.91) تليها العبارات (Y16، Y11، Y3)، (Y13) بمتوسطات حسابية تقع ضمن النطاق (3.41-4.20) و تقابل الاجابة موافق وفق سلم ليكرت الخماسي وانحرافات معيارية ما بين (0.91-1.027) مما يدل على موافقة عينة الدراسة على ان ادارة الجامعة تقوم بالتحالف مع الجامعات المتميزة الاخرى لادارة المخاطر والتقليل من اثارها وتتم بتحقيق رضا الطلبة من خلال السعي لتلبية كافة متطلباتهم، وتسعى الى استثمار مامتاح لها من الموارد الاستراتيجية كما تمتلك ادارة الجامعة الرغبة الجادة بالتغيير وفق سياق العمل وفي الوقت المناسب. فيما كانت اجابات عينة الدراسة ضعيفة فيما يتعلق بجميع العبارات الاخرى وحصلت العبارة (Y5) على ادنى نسبة اتفاق بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.053) وهذا يدل من وجهة نظر الباحثان ان هناك ضعف ما يخص امتلاك الجامعة نظم معلومات متطورة توفر معلومات بجودة عالية حول احتياجات السوق للاستجابة لها قبل منافسيها من الجامعات الاخرى وتحويل المخاطر الى فرص من خلال استثمارها وتوظيف الموارد بشكل متكامل وكفوء وتقليل حالات عدم التاكيد البيئي. وكذلك رصد التغييرات في التوجهات المعرفية لمداخلتها من الطلبة التي ستحصل مستقبلا وتعزيز قدراتها الابتكارية وعدم تلبية الاحتياجات والمطالب من خلال الشروع في الابتكار القائم على المعرفة العلمية في زيادة اعمالها لتوليد الافكار الجديدة ورعايتها. وعدم الاعتراف بالأخطاء والمشاكل والتحدي لتجاوزها والاخذ بالتوجه الاستباقي كمنهج لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة التعليم العالي. وضعف القدرة في تحقيق التوافق والتناسق بين هيكلها التنظيمي ومتطلبات مواردها البشرية والمادية كمصدر قوة قانوني واداري في التغلب على مفاجئات البيئة الداخلية والخارجية وهذا ما يؤكد المؤشر العام للمتغير المعتمد التميز المنظمي بشكل عام فاجابات عينة الدراسة جاءت ضعيفة اذ

جدول (9): مصفوفة الارتباط بين متغير ادارة المواهب وابعاده وبين متغير التميز المنظمي

المتغير المستقل X	المتغير التابع Y	
	قيمة الارتباط للمحور	Sig
ادارة المواهب	0.804**	<.001
الدرجة الكلية (X) المؤشر الكلي	0.641**	<.001
الدرجة الكلية (Xa)	0.663**	<.001
الدرجة الكلية (Xb)	0.741**	<.001
الدرجة الكلية (Xc)	0.752**	<.001
الدرجة الكلية (Xd)		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) N = 56

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.28)

يستنتج الباحثان من النتائج السابقة بأنه على جامعة دهوك التقنية تبني منهج ادارة المواهب بابعاده المختلفة بدءاً من تحديد احتياجات الجامعة من المواهب ومحاولة جذبها؛ ومن ثم العمل على تنمية وتطوير تلك المواهب والاحتفاظ بها لتحقيق تميزها المنظمي وتميز ادائها بين الجامعات.

ب. تحليل الانحدار لبيان أثر ادارة المواهب وابعاده على المتغير التابع التميز المنظمي

اعتمد الباحثان على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية التأثير بين متغيرات الدراسة؛ إذ توجد علاقة تأثير معنوية اذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر او تساوي قيمة (F) الجدولية ولا يوجد تأثير اذا كانت قيمة (F) المحسوبة اقل او تساوي قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05). ولتحديد مقدار تأثير المتغيرات المستقلة على التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد استخدم الباحثان معامل التحديد (R^2) كما مبين ادناه:

تشير البيانات المبينة في الجدول (9) الى قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وجميع فرضياتها الفرعية وذلك لان مستوى المعنوية لجميع القيم الموجودة بلغت (<.001) وهي قيمة اقل من القيمة التي حددتها الدراسة (0.05). وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل ادارة المواهب والمتغير المعتمد التميز المنظمي (0.804^{**}) كمؤشر كلي مما يدل أن هناك ارتباطاً معنوياً عالياً جداً بين الادارة المواهب والتميز المنظمي.، فيما كانت اعلى علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة المواهب والتميز المنظمي في البعد (Xd) الاحتفاظ بالمواهب بنسبة (0.752^{**}). ويأتي البعد (Xc) تنمية وتطوير المواهب في المرتبة الثانية من حيث قوة الارتباط بقيمة ارتباط موجبة بدرجة عالية بلغت (0.741^{**}). ويليه في المرتبة الثالثة لبعد (Xb) جذب المواهب بقيمة ارتباط موجبة (0.663^{**}). فيما حصل البعد تحديد الاحتياجات (Xa) على ادنى علاقة ارتباط موجبة بلغت (0.641^{**}).

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ادارة المواهب على التميز المنظمي

القرار	التميز المنظمي					المتغير التابع Y	المتغير المستقل X
	Sig	R Square	B	F الجدولية	F المحسوبة		
قبول الفرضية	<.001	.646	.767		98.755	ادارة المواهب	الدرجة الكلية (X) المؤشر الكلي
قبول الفرضية	<.001	.411	.524		37.665		الدرجة الكلية (Xa)
قبول الفرضية	<.001	.440	.543		42.374		الدرجة الكلية (Xb)
قبول الفرضية	<.001	.550	.686		65.933		الدرجة الكلية (Xc)
قبول الفرضية	<.001	.566	.581	1.673	70.419		الدرجة الكلية (Xd)

ependent Variable: y

Predictors: (Constant),X, xd, xa, xc, xb

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.28)

1. الاستنتاجات

1. تعتبر ادارة المواهب من المفاهيم الحديثة في الادارة وتعني التكامل بين التركيز على تحديد الاحتياجات من المواهب وجذبها وتنمية وتطوير الافراد الموهوبين والمحافظة عليهم لتحقيق التميز.
2. تعد ادارة المواهب من الجوانب الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال والمحافظة عليها من خلال تزويد المنظمات بموارد بشرية ذات كفاءات وقدرات عالية.
3. وجود ضعف في اعتماد جامعة دهوك التقنية على ادارة المواهب وبأبعاده المختلفة فيما يخص تعاملها مع الكوادر العلمية والادارية.
4. عدم وضوح رؤية الجامعة بالنسبة لكوادرها العلمية والادارية فيما يتعلق بتبني خطط واستراتيجيات لكيفية جذب المواهب الخارجية لها ، وضعف في الاهتمام بتخصيص القدرات المالية وغير المالية .للموارد البشرية الموهوبة والاهتمام بنظام اعلامي متطور وصادق للتأثير الايجابي على المواهب الخارجية وجذبها اليها.
5. ضعف جامعة دهوك التقنية في تحقيق التميز المنظمي هذا ويعود ذلك الى عدم امتلاك الجامعة نظم معلومات متطورة توفر معلومات بجودة عالية حول احتياجات السوق للاستجابة لها قبل منافسيها وضعف القدرة في تحقيق التوافق والتناسق بين هيكلها التنظيمي ومتطلبات مواردها البشرية والمادية كمصدر قوة للتغلب على مفاجئات البيئة الداخلية والخارجية.
6. اظهرت نتائج الدراسة امكانية اعتماد جامعة دهوك التقنية لمنهج ادارة المواهب لتحقيق التميز المنظمي وذلك لوجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين المتغيرات حيث كانت اعلى علاقة ارتباط بين بعد الاحتفاظ بالمواهب والتميز المنظمي، وجاء بعده بعد تنمية وتطوير المواهب في المرتبة الثانية من حيث قوة الارتباط يليه في المرتبة الثالثة بعد جذب المواهب فيما حصل بعد تحديد الاحتياجات على ادنى علاقة ارتباط.
7. اظهرت نتائج الدراسة وجود دلالة احصائية لتأثير ادارة المواهب وابعاده على التميز المنظمي لجامعة دهوك التقنية وان

نلاحظ من الجدول رقم (10) ان جميع النتائج مقبولة احصائيا حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للمؤشر الكلي (X) ادارة المواهب وهي قيمة اكبر من قيمة (F) المجدولة وبمسوى دلالة معنوية قدرة (<0.001) اقل من مسوى المعنوية (0.05) ، وهذا يؤكد وجود دلالة احصائية موجبة لتأثير المتغير المستقل ادارة المواهب على المتغير التابع التميز المنظمي لجامعة دهوك التقنية وفقا لاراء كوادرها العلمية والادارية. وكذلك نتائج جميع ابعاد متغير ادارة المواهب (Xd، Xc، Xb،Xa) فقيمة (F) المحسوبة لجميع المتغيرات اكبر من قيمة (F) المجدولة وبمسوى دلالة معنوية قدرة (<0.001) اقل من مسوى المعنوية (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية وجميع فرضياتها الفرعية. وليبيان مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد تشير نتائج معامل (R2) للمؤشر الكلي (X) ادارة المواهب البالغ (64.6%) والذي يدل على ان نسبة (64.6%) من التغيير في التميز المنظمي لجامعة دهوك التقنية تأتي من ادارة المواهب، وان (35.4%) المتبقية تأتي من عوامل اخرى تؤثر على التميز المنظمي لم تتطرق اليها الدراسة. كما نلاحظ ان جميع ابعاد ادارة المواهب تؤثر التميز المنظمي وان اكثر الابعاد تأثيرا هو البعد (Xd) الاحتفاظ بالمواهب ونسبة (56.6%) يليه بعد (Xc) تنمية وتطوير المواهب بنسبة (55.0%) ومن ثم البعد (Xb) جذب المواهب بنسبة (44.0%)، في حين ادنى نسبة تأثير كانت للبعد (Xa) تحديد الاحتياجات من المواهب وبنسبة بلغت (41.1%). استنادا الى ما سبق يرى الباحثان ان اعتماد جامعة دهوك التقنية لادارة المواهب وابعاده بدأ من تحديد الاحتياجات من المواهب وجذبها ومن ثم تنميتها وتطويرها واخيرا الاحتفاظ بالمواهب ستزيد من تميزها المنظمي وتالق ادائها بين الجامعات.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

بناء على ما تقدم من عرض وتحليل للجوانب النظرية و العملية للدراسة توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تم اختصارها في ما يلي:-

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. الرسائل والأطاريح الجامعية

- بن موهوب سارة، (2022)، مساهمة إدارة الموهوب في تحقيق الميزة التنافسية التنافسية، اطروحة دكتوراه جامعة جامعة الشهيد حمه خضر الوادي، ص 21.
- الجعبري، تغريد (2006)، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الخليل، فلسطين
- قنديل، سماح خليل. (2020) أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظم الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لشركات الاتصالات العاملة في الاردن، رسالة ماجستير في جامعة الشرق الاوسط/كلية الاعمال/قسم ادارة الاعمال.
- الشهراني، نوره (2117)، التعرف عن واقع إدارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

2. الدوريات

- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (2018). إدارة الموهوب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، 17(17)، 187-340.
- افنان محمد مومني، صالح ناصر علميات، & منيرة محمود الشرومان. (2018). درجة ممارسة إدارة الموهوب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(4). ص 722.
- بيومي محمد ضحاوي، محمد إبراهيم خاطر، (2014)، التربية الدولية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، .
- حافظ، عبد الناصر علك وكهية حسين عليوي، (2014). تأثير الأتمتة القيادية في تعزيز التميز التنظيمي بحث ميداني في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية المأمون ادارة الجامعة (94)، ص (139-161).
- شرف علية محمود، المطيري و د فايع، (2018)، إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة الموهوب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 3، ص 348-383.
- كسنة، محمد و قهيري، فاطنة (2017)، دور إدارة الموهوب في تميز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز للاقتصاد والادارة، المجلد 01، العدد 01، ص 134.

نسبة (64%) من التغيير في التميز المنظمي للجامعة تأتي من ادارة الموهوب، وأكثر الابعاد تأثيرا هو بعد الاحتفاظ بالموهوب يليه بعد تنمية وتطوير الموهوب بنسبة (55%) ومن ثم بعد جذب الموهوب بنسبة (44%)، في حين ادنى نسبة تأثير كانت لبعده تحديد الاحتياجات من الموهوب وبنسبة بلغت (41%).

2. التوصيات:

استنادا الى استنتاجات الدراسة حرص الباحثان على

تقديم مجموعة من التوصيات كما يأتي:-

1. ضرورة تبني جامعة دهوك التقنية منهج ادارة الموهوب بابعاده المختلفة بدءا من تحديد احتياجات الجامعة من الموهوب ومحاولة جذبها؛ ومن ثم العمل على تنمية وتطوير تلك الموهوب والاحتفاظ بها لتحقيق تميزها المنظمي وتميز ادائها بين الجامعات المنافسة.
2. وضع انظمة لاختيار واستقطاب الموهوبين عن طرق تحديد الاحتياجات من الموهوب وتحديد المهارات المطلوبة وتوضيح الاهداف، وان تكون الكفاءة هي اساس اختيار الافراد للتعين والترقية حسب معايير واضحة في الجامعة.
3. قيام الجامعة بالبحوث بتوفير ميزانية لتحفيز الموهوبين ووضع الية خاصة بالتحفيز بناء على الافكار الابداعية والابتكارية، مع تبني نظم المزايا والتعويضات المناسبة لعملية التحفيز.
4. وضع الخطط والاستراتيجيات للحفاظ على الافراد الموهوبين في الجامعة من خلال تتوفر بيئة العمل الداعمة لاداء الموهوبين وتشجيع المبادرات مع اتاحة الفرصة لكل موهبة للنمو والتطور لتحقيق التطوير المستمر في مهنتهم.
5. يحث الباحثان ادرة الجامعة بالبحوث ومنظمات الاعمال بشكل عام على استحداث وحدات ادارية للموهوب البشرية في الهيكل التنظيمي واعداد لوائح وسياسات لرعاية الموهوبين.
6. تعتبر ادارة الموهوب من المفاهيم المهمة في الادارة الحديثة لم يكتمل البناء الفكري الخاص به مما يعطى مجالا واسعا للباحثين والمهتمين لاجراء المزيد من البحوث في هذا المجال مستقبلا.

3. الكتب

السلمي، علي (2002)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ط5، القاهرة: دار غريب.
الطائي، حميد واخرون، (2015) ادارة الجدارات والمواهب، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، عمان، الاردن، ص 127.

ثانياً: المصادر باللغة الاجنبية

A. Scientific Thesis and Dissertation

Young.A.G., (2013), "Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility, ", partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organization Development, Pepperdine University

B. Periodicals

Ahmed, H. K. (2016). The impact of talent management on the competitive advantage in the organizations. In Bein a paper presented at the International Conference, Abu Dhabi.

Aldarmaki, S., & Yaakub, K. B. (2022). Measurements of Organizational Excellence–Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai.p35.

Ali, M., & Guha, S. (2018). Talent Management in South Asia: Prospects and Challenges, Bangladesh Journal of Public Administration, p4.

Beck, R. (2014). Elementary schools in california'scommitemnet to achieving outstanding performance. Journal of researcher, 6(2),P.(25-41).

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". Journal of international management, 15(3), 273-285.

Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resource's function: It's the talent, stupid! Human Resource Planning, 24(4), 17-23

Blass, Eddie. Talent management: cases and commentary. Springer, 2009.p3-4

Collings, D.G., and Mellahi, K. (2009), 'Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda,' Human Resource Management Review, Vol. 19, pp. 304–313.

Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. The McKinsey Quarterly, 4, 10-13.

Dehaghan, Z. A.; Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj, WALIA Journal, 30(S2), 141-146

Hejase, Hussin, et al. (2012),"Talent Management: An Assessment of Lebanese Employees'

العجمي، منيرة خالد (2021) درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز المنظمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت-مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، 45(3).

العصيمي، نورة (2018) تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مصر (2) 252: - 225.

العمرى، محمد (2017) أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. وبالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، المجلد37 العدد 4 كانون الاول.

العززي سعد علي حمود و الدلبي عماد علي. (2016). دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.

عوديش، جيمس يوحنا وصالح، سامي فريق(2020)، دور وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الازرق، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، 8(1)، 129-145.

الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم.(2014).أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة :جامعة عين شمس - كلية التجارة (2) ص(132).

المصري نضال و الاغا محمد، (2015) إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية . مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد الرابع، العدد1، ص39.

محمود ،اشرف محمود احمد، عوض الله سليمان عوض الله،(2013) واقع تطبيق ادارة المواهب الموسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العالي محافظة الطائف، مجلة رابطة التربويين العرب، المجلد01، العدد36، ص30.

محمد علي، عالية جواد،(2018)،"تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح أنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد." مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية 24.106 :203-203.

النجار، غسان. (2017) أثر إدارة امخاطر لدي أصحاب المشاريع الريادية الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، رسالة ماجستير، ادارة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- Rust, A. A., & Koketso, L. P. (2012). Perceived challenges to talent management in the South African public service: An exploratory study of the City of Cape Town municipality.
- Shahi, Tahereh, et al. (2020), "Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique." *Iranian Journal of Management Studies* 13.1: 117-137
- Sheri, Araz Majeed Albarwari, Nazar Raheed Nori, and Sandeep Kumar Gupta. (2021), "The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Effective Talent Management: A Study on some Academic Institutions of Duhok Governorate." *Academic Journal of Nawroz University* p140
- Souliman, Ghafar Ahmad (2019), awareness of the Culture of Entrepreneurship University Youth Field Study on a Sample of Students of the Faculty of Economics, Tishreen University Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series.
- Škerháková, Veronika, et al. (2022), "Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees' Intention to Stay in the Organizations." *European Journal of Interdisciplinary Studies* 14.1 56-67.
- Wikström, Charlotta, and Martin Henrik. (2012), Talent management in praktiken: attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare. Ekerlid,.
- .C. Book**
- Armstrong, M., (2009). "Strategic Human Resource Management: A guide to action". 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press, 168.
- Brunila, A. and Baedecke Yllner, E., 2013. Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career, p1.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 266-274.
- Knowledge." *Universal Journal of Management and Social Sciences* 2.9: 21-38.
- Ibrahim, C. (n.d.). (2012), Talent management definition and importance. Retrieved August 23, from <http://www.citehr.com/99747-talent-management-definition-importance.html>
- Isa, Aerni, et al. (2018), "Talent Management Practices, Perceived Organizational Support and Employee Retention: Evidence From Malaysian Government-Linked Companies." *Global Business & Management Research* 10.3
- Lawler III, E. E., & Worley, C. G. (2011). *Management reset: Organizing for sustainable effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Matos, Florinda, Albino Lopes, and Nuno Matos. . (2012), "Talent attraction and reputation." *Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital; Helsinki, Finland: Academic Publishing International Limited*.
- Mishra, Lavkush. (2022) "A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations." *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities* 2.4:56-59.
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & AbuElhassan, A. E. (2018). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity within Healthcare Sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.
- Odeesh, James Y. (2022), " Adopting talent management to achieve organizational brilliance.." *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences* 6.2:178-185.
- Phillips, Deborah R.& Roper, Kathy O, (2009), "A framework for talent management in real estate" *Emerald Group Publishing, Journal of Corporate Real Estate* Vol.11, No. 1.

رولن بریقه برنا به هرهیا دبجهئینانا جوداهیا ریخراوهیی فه کولینا دیارکرنا بوچوونین هژماره کا کادرین زانستی وکارگیری لزانکویا دهوک یا تهکنیکی

پوخته

مه رهم ژئی فه کولینی زانینا رولن بریقه برنا به هرهیا دبجهئینانا جوداهیا ریخراوهیی، نه وژی بریکا ناراسته کرنا ئی پرسا لخاری: رولن بریقه برنا به هرهیا چیه دبجهئینانا جوداهیا ریخراوهیی بو زانکویا دهوک یا تهکنیکی. بو بجهئینانا نارمانجین فه کولینی پشت بهستن هاتیه کرن ب ریبازا راقه کرنی یا شلوقه کرنی لسهر بنه مایی کومکرنا داتایا وزانیاریا بو ئافاکرنا لایه نی تیوری ونه نجامدانا راپرسیه کا مهیدانی بو بدهسته ئینانا زانیاری وداتایین گریدای ب رهه ندین فه کولینی. راپرسیه کا هاته به رهه فکرن پیکدهئیت ژسی ته وه رین سهره کی، ته وه ری ئیکی داتایین که سایه تی بخوئه دگریت، ته وه ری دووی (16) زاراڤا بخوئه دگریت گریدای ب بریقه برنا به هرهیا ورهه ندین وی، ته وه ری سی (17) زاراڤا بخوئه دگریت لدور جوداهیا ریخراوهیی. زانیاری وداتا هاتنه شلوقه کرن ب شیواژین نامارا راقه کرنی بریکا بکارئینانا به نامی (SPSS.V.28)، دابه شکرین دووباره هاتنه بکارئینان وریره یین ژسه دی وناقه ندین بیرکاری ولدانین بیقه ری بو دیارکرنا ودهستنیشانکرنا گهورین فه کولینی، وهاوکولکی هه قبه ندین پیرسون هاته بکارئینان بو فه دیتنا په یوه ندیا هه قبه ندین دناقه را گهورا وشلوقه کرنا ژووردانیا هیلکاری بو دیارکرنا هیزا کارتیکرنا گهوری سهر بخو ورهه ندین وی لسهر گهوری پاشکو. فه کولین گه هشته هژماره کا نه نجاما، ژه میا گرننگر: هه بوونا لاوازیی دپشت به ستنا زانکویا دهوک یا تهکنیکی ب بریقه برنا به هرهیا ب رهه ندین خوئه یین جیاواز سهاره ت سهره ده ری کرنی دگل کادرین زانستی وکارگیری، ونه روونیا دیتنا زانکویی لدور بکارئینانا هنده ک پلان وستراتیجیه تا بو چه وانیا کیشانا به هرهیا وه ره سا لاوازی زانکویی دبجهئینانا جوداهیا ریخراوهیی. هه ره سا نه نجامین فه کولینی دیارکرنا کو زانکویا دهوک یا تهکنیکی دپشت پشت به ستنی ب بریقه برنا به هرهیا بکه ت بو بجهئینانا جوداهیا ریخراوهیی ژبه ر هه بوونا په یوه ندیه ک وکارتیکرنا کا مه عنه وی یا بهیز دناقه را بریقه برنا به هرهیا وجوداهیا ریخراوهیی. ولدویف نه نجاما، فه کولین پیشنیار دکه ت زانکو ریبازا بریقه برنا به هرهیا بکارینیت ب رهه ندین خوئه یین جیاواز وهنده ک سیسته ما دانیت بو کیشانا که سین به هره مه ند. هه ره سا فه کولین پیشنیار دکه ت زانکو وریخراوین کاری بشیوه کی گشتی پشکا بریقه برنا به هره یین مروقی فه که ن دپه بکه ری ریخستنن ورینمایا وسیاسه تا به رهه فکه ن بو چاقدیریا به هره مه ندا وبجهئینانا جوداهیا ریخراوهیی دناقه را هه فکا.

په یقین سهره کی: بریقه برنا به هرهیا، کیشانا به هرهیا، گه شه پیدانا به هرهیا، پاراستنا به هرهیا، جوداهیا ریخراوهیی.

THE ROLE OF TALENT MANAGEMENT IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL EXCELLENCE
(AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF SCIENTIFIC AND ADMINISTRATIVE CADRES AT DUHOK TECHNICAL UNIVERSITY)

GULIZAR ABDULLA MOHAMMED and NIZAR RASHED NORI
Dept. Accounting Techniques, Technical College of Administrative Technical,
Duhok Polytechnic University, Kurdistan Region-Iraq

ABSTRACT

The current study aims to know the role of talent management in achieving organizational excellence by asking the following problem: What is the role of talent management in achieving organizational excellence for Duhok Technical University? In order to achieve the objectives of the research, the descriptive analytical approach based on collecting data and information was relied upon to build the theoretical aspect and conduct a field survey to obtain information and data related to the dimensions of the study, where an electronic questionnaire (Google form) was formulated consisting of three main axes. The questionnaire was distributed to a random sample of scientific and administrative cadres at Duhok Technical University, and (56) questionnaires valid for analysis were answered. The information and data were analyzed by descriptive statistical methods using the (SPSS.V.28) program, where the frequency distributions, percentages, arithmetic mean and standard deviations were used to describe and diagnose the study variables, and the Pearson correlation coefficient was used to find the correlation between the variables and linear regression analysis to show the strength of the influence of the independent variable and its dimensions on the dependent variable. The study reached a set of results, the most important of which are: There is a weakness in Duhok Technical University's reliance on talent management and its dimensions with regard to its dealings with scientific and administrative cadres, and the lack of clarity in the university's vision regarding the adoption of plans and strategies for how to attract talent to it. The results of the study also showed that there is a strong correlation and influence between talent management and organizational excellence. In the light of the results, the study recommended the need for the university to adopt the talent management approach and its dimensions, and to develop systems for attracting talented people. The researched university and business organizations in general recommended the development of human talent management in the organizational structure and the preparation of regulations and policies for the care of talented people to achieve distinction among competitors.

KEYWORDS: Talent Management. Talent Attraction. Talent Development. Talent Retention. Organizational Excellence.