

# دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر

م.م. طارق كاظم الناصري /كلية الادارة والاقتصاد / جامعة سومر

تاريخ التقديم: 2018/4/14

تاريخ القبول: 2018/5/11

## المستخلص

سعى هذا البحث إلى تناول دور ادارة الموهبة ( المتغير المستقل) بأبعادها (جذب الموهبة وادارة اداء الموهبة وتطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة) في تعزيز الاداء الاستراتيجي (المتغير المعتمد) بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) لدى عينة من الاساتذة في كليات من كليات جامعة سومر ، تمثلت مشكلة البحث فيما تعيشه المنظمات العامة من منافسة شديدة لاسيما الجامعات مما يستوجب عليها استثمار كوارها البشرية الموهوبة لتحقيق الفاعلية والكفاءة في اداها الاستراتيجية، ولتحقيق اهداف البحث تمت صياغة فرضيتين رئيسيتين تفرعت عنها ثمان فرضيات فرعية بالاعتماد على الاستبانة بوصفها اداة اساسية التي وزعت على جميع افراد مجتمع البحث لصغرة حجمة المكون من (50) تدريسي موزعين على كلية الادارة والاقتصاد وكلية التربية الاساسية، وحللت البيانات باستعمال عدد من الادوات الاحصائية للوصول الى النتائج ومنها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط (سبيرمان). باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) سجلت النتائج الاحصائية ان جميع علاقات الارتباط بين ادارة الموهبة والاداء الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية كذلك جميع علاقات التأثير كانت ذات دلالة معنوية، مما يشير الى دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي. وخرج البحث بجملته من التوصيات منها: ضرورة اعتماد منهجية متطورة لادارة اداء الافراد الموهوبين بالاعتماد على معايير ومقاييس واضحة (كمية ونوعية) للاداء وادارة الموارد البشرية وفق نظام كفوء للمتابعة والتقييم المستمر للافراد الموهوبين من قبل لجان متخصصة ، ومقارنة اداءهم مع تدريسيين في كليات اخرى

## المصطلحات الرئيسية للبحث/ ادارة الموهبة، الاداء الاستراتيجي



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 109 المجلد 24

الصفحات 301-336



## المقدمة

حظي موضوع ادارة الموهبة باهتمام متزايد من قبل الباحثين لا سيما في الوقت الحاضر بسبب الظروف والمتغيرات البيئية المتسارعة، كونه يمثل احد التوجهات الاستراتيجية الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، باعتبار ان المورد البشري هو المورد الاستراتيجي الذي من خلاله يتم بناء منظمات ناجحة ومتفوقة ، وان الموهبة هي مصدر الفكر والابداع واساس التطور، لذا تسعى المنظمات الى استثمار الفرص من اجل البقاء والمنافسة وتحقيق الاداء الاستراتيجي الذي يسهم في زيادة قدرة هذه المنظمات في تعزيز موقفها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل، ونظراً لكبر حجم التحديات التي تواجهها الجامعات العراقية في الوقت الراهن مما يفرض على الجامعات السعي الحقيقي والدؤوب من اجل تبني مفهوم ادارة الموهبة وتبني استراتيجيات جذب الموارد البشرية النادرة وادارة ادائها وتطويرها والاحتفاظ بها والتي تعد عاملاً مهماً لتدعيم قدراتها في تحقيق الاداء الاستراتيجي، اشتمل البحث على خمسة مباحث ضم المبحث الاول منهجية البحث وتناول المبحث الثاني الدراسات السابقة، اما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب النظري للبحث، في حين تطرق المبحث الرابع للجانب العملي من البحث ولاكمال الجانب المنهجي تناول المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها البحث.

## المبحث الاول / منهجية البحث

### اولاً: منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث

تواجه المنظمات بشكل عام والجامعات على وجه التحديد تحديات وصعوبات كبيرة تتمثل بالتغيرات والتطورات البيئية المتسارعة التي يشهدها العالم ومايرافقها من تنافس كبيرة لاسيما المنظمات التعليمية، وهذا يستوجب الكثير من الجهود لمواكبة هذه التطورات ، مما يستوجب الاهتمام بالموارد البشري من خلال وجود اهتمام من قبل الادارة في السعي لجذب المواهب البشرية وأحتضانها وتطويرها والاستفادة من خبرات افرادها في مواجه التحديات وبما يعزز الاداء الاستراتيجي لهذه الجامعات ، كون الموهبة البشرية هي مصدر كل ابداع واساس كل تطور.

ونتيجة لعدم اهتمام وادراك هذه المتغيرات من قبل المنظمة المبحوثة، هذا ما حدى بالباحث لأجراء البحث الحالي ، ويمكن بلورة مشكلة البحث وصياغتها في التساؤلات الآتية:

- أ- هل تمتلك الكلية المبحوثة تصورا واضحا عن متغيري البحث ( ادارة الموهبة والاداء الاستراتيجي) وما مدى الاهتمام بهما.
- ب- هل يعد تبني ادارة الموهبة ضروريا لتعزيز الاداء الاستراتيجي في هذه الكليات.
- ت- ماهو نوع علاقة الارتباط والتأثير بين ادارة الموهبة والاداء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

#### 2- اهمية البحث

تنطلق اهمية من الآتي:

- أ- أهمية مجتمع البحث الذي تمثل بنخبة من العلماء والموهوبين والمبدعين الذين يقدمون نتاج بحثي ومعرفي ممكن ان يحقق التميز والتفوق للكليات المبحوثة وامكانية الاستفادة منه في القطاعات الاخرى ذات العلاقة.
- ب- تقديم صورة لادارات الكليات المبحوثة في الاستثمار البشري والحفاظ عليه باستعمال افضل الممارسات في ادارة الموهبة لاستغلال قدرات الافراد المتميزين والموهوبين من الاساتذة.
- ت- اهمية الاداء الاستراتيجي بوصفه متطلباً اساسياً لتوجيه المنظمات لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وتطوير ادائها في الحاضر والمستقبل.
- ث- توضيح الكيفية التي تؤثر بها ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي من خلال استثمار قدرات ومهارات الافراد الموهوبين .
- ج- يعد البحث اضافة متواضعة في ما يتعلق بمتغيراته في ضوء عرض الأطار النظري لكل منهما، وبما يساعد الكليات المبحوثة في التفكير بآليات تعزز ادائها الاستراتيجي من خلال اعتماد ادارة الموهبة.

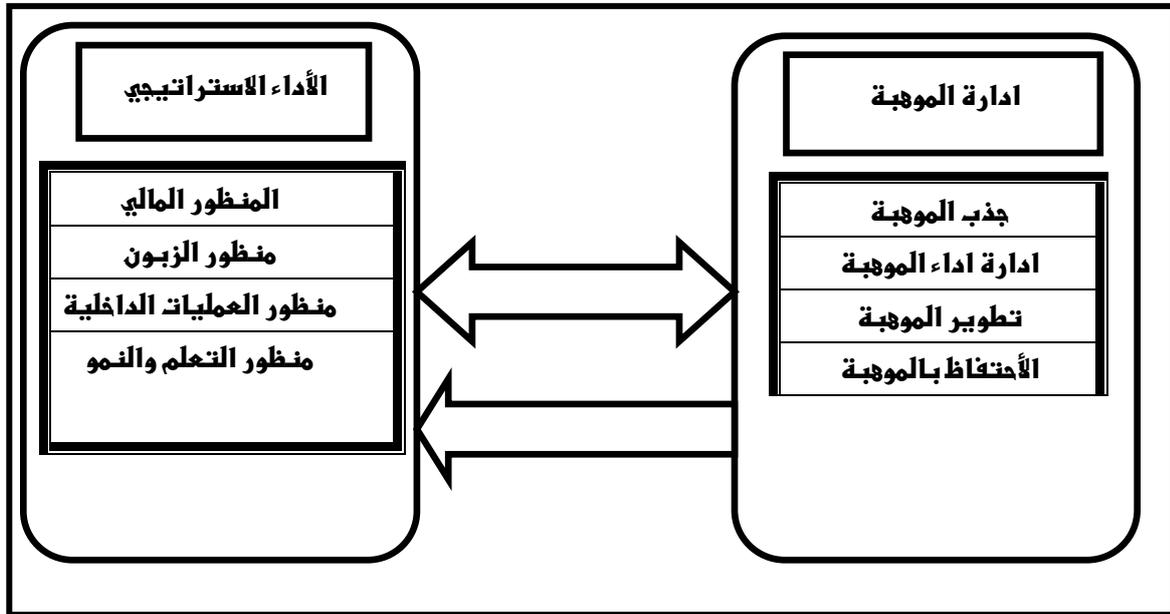


## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

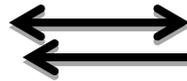
### 3- أهداف البحث

يسعى البحث الى الآتي:

- التعريف بأهمية ادارة الموهبة والأداء الاستراتيجي، بوصفهما متغيرات مهمة بالنسبة للكليات المبحوثة.
  - كشف مستويات العلاقات التأثيرية بين ادارة الموهبة والأداء الاستراتيجي.
  - التوصل الى أنموذج واقعي للبحث يربط بين متغيراته بما ينسجم مع الواقع الميداني.
- 4- المخطط الفرضي للبحث:- جرى اعداد مخطط فرضي للبحث يعطي تصورا اولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، اذ يشير السهم ذو الاتجاهين الى علاقات الارتباط فيما يشير السهم ذو الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير والشكل (1) يوضح علاقات الارتباط والتأثير.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



الارتباط الخطي البسيط  
الانحدار الخطي البسيط  
وتشمل متغيرات البحث:-

\*المتغير التفسيري (المستقل) ادارة الموهبة (جذب المواهب وادارة اداء المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب).

\*المتغير المستجيب (المعتمد) الاداء الاستراتيجي (المنظور المالي ومنظور الزبون و منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم والنمو).

### 5- فرضيات البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث وأختبار أنموذجه الفرضي وضع الباحث فرضيتان ويتفرع عنهما مجموعة فرضيات فرعية وعلى الشكل الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادارة الموهبة وابعاد الاداء الاستراتيجي . ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جذب الموهبة و ابعاد الأداء الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة أداء الموهبة و ابعاد الاداء الاستراتيجي .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموهبة و ابعاد الاداء الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأحتفاظ بالموهبة و ابعاد الاداء الاستراتيجي.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجذب الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة اداء الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي .

### 6- منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في اغناء الجانب النظري واعداد الجانب العملي، كونه يعنى بتحديد الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة المبحوثة كما هي ووصفها بطريقة تعتمد على تحليل بنيتها الظاهرة وبيان العلاقات بين عناصرها او مكوناتها.

### 7- اساليب جمع البيانات

❖ الجانب النظري: و تمت تغطيته اعتماداً على المصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث وما وفرته شبكة المعلومات الدولية ( الانترنت) من مقالات وبحوث ورسائل وأطاريح عربية واجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

❖ الجانب العملي: اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها مصدر اساسي في جمع البيانات للوصول الى النتائج بوصفها الاداة الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات واستكشاف آراء الاشخاص حول موضوع محدد، صممت الاستبانة بشكل يخدم هدف البحث ومتطلباته وقد تألفت من (40) فقرة غطت متغيرين وثمانية ابعاد فرعية وقد اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الخماسي) ضمن الاوزان المتدرجة من (1,2,3,4,5) بعبارات (أتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وتتكون الاستبانة من جزئين يتضمن الجزء الاول المعلومات الشخصية لعينة البحث في حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة الفقرات التي تقيس الابعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث وكما في الجدول (1) الذي يوضح مقياس البحث المعتمدة وابعادها.

جدول (1) الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث وفقراتها مع المقياس المعتمد

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
المعلومات الشخصية	الجنس الشهادة المنصب الوظيفي	-	-	اعداد الباحث
		-	-	
		-	-	
		-	-	
ادارة الموهبة	جذب الموهبة	5-1	5	(حامد، 2011)
	ادارة اداء الموهبة	10-6	5	
	تطوير الموهبة	15-11	5	(عباس، 2013)
	الاحتفاظ بالموهبة	20-16	5	
الاداء الاستراتيجي	المنظور المالي	25-21	5	(احمد، 2015)
	منظور الزبون	30-26	5	
	منظور العمليات الداخلية	35-31	5	
	منظور التعلم والنمو	40-36	5	



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر

### 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V19) ومن أهم الأدوات الإحصائية الوصفية والتحليلية التي تم استخدامها في الجانب الميداني لهذا البحث:-
- النسب المئوية : لتحديد النسبة المئوية للاتفاق على فقرات البحث.
  - الوسط الحسابي: للتعرف على مستوى الإجابة للمتغيرات او الابعاد المبحوثة في فقرات الاستبانة.
  - الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت المطلق لإجابات العينة عن وسطها الحسابي .
  - معامل الارتباط ( سبيرمان): لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
  - معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
  - اختبار ( T-Test ) لتشخيص قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
  - اختبار (F-Test) لاختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- 9- وصف مجتمع البحث

لاختبار فرضيات البحث ميدانياً ، فقد تم اختيار اثنان من من كليات جامعة سومر الواقعة ضمن محافظة ذي قار قضاء الرفاعي، وذلك على اعتبار ان هذه الكليات تتعامل مع اثنان الموارد البشرية والمتمثلة (بالاساتذة الجامعيين) الذين يشكلون موهبة حقيقية، نظرا لتمتعهم بالخبرات العلمية العالية والكفاءة والمقدرة المميزة، وان هذه الكليات المصدر الاساسي لتزويد المجتمع بالموهوبين وهم (الطلبة الخريجين) الذين يعدون اجيال المستقبل ونظرا لصغر حجم المجتمع الكلي (50) فردا فقد تم اعتماده بالكامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استردادها بأكملها بنسبة (100%)، وجدول الاتي يوضح خصائص مجتمع البحث.

جدول (2) خصائص مجتمع البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	39	79%
		إناث	11	21%
		المجموع	50	100%
2	الفئة العمرية	سنة 35 أقل من	19	38%
		36-45	15	33%
		46-55	12	24%
		أكثر 56	4	5%
	المجموع	50	100%	
4	مدة الخدمة في الكلية	أقل 5	11	23%
		سنوات 6-9	36	72%
		أكثر 10	3	5%
	المجموع	50	100%	
5	المؤهل العلمي	دكتوراه	16	32%
		ماجستير	34	68%
		المجموع	50	100%

ومن خلال تحليل المعلومات المتعلقة مجتمع البحث اتضح ما يأتي: ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث اذ بلغت (79%) اما نسبة الاناث فشكلت (21%) ، اما فيما يتعلق بفئة العمر فكانت النسبة الاكبر هي فئة (36-45) بنسبة (38%)، واتبعتها فئة (35 فأقل) بنسبة (33%) وبعدها الفئة (46-55) بنسبة (24%) ثم فئة (56 فأكثر) بنسبة (8%)، وهذا يشير الى التنوع في الفئات العمرية للاستاذة مما يشكل مزيج جيد من الخبرة والطاقات الشبابية التي يتعين على هذه الكليات استثمارها لتعزيز العملية التعليمية فيها، اما على صعيد التحصيل الدراسي فقد تبين ان اغلب افراد العينة هم من حملة الماجستير بنسبة (68%) اما حملة الدكتوراه فبنسبتهم (32%)، هذا يشير الى ان هذه الكليات تمتلك قدرات شابة من الممكن استثمارها وتطويرها للنهوض بواقع هذه الكليات، اما من حيث سنوات الخدمة فقد كانت (9-6) هي الاعلى نسبة (72%) بعدها (5 فأقل) بنسبة (23%) واخير (10 فأكثر) بنسبة (5%).



## المبحث الثاني / دراسات سابقة

في هذا المبحث سيتم عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي، إذ تعد الدراسات السابقة من المصادر المهمة التي نستسقي منها الفهم الشامل لمتغيرات البحث ونبني من خلالها تصور عن المسارات التي يفترض ان نتوجه بها.  
اولا: بعض الدراسات الخاصة بأدارة الموهبة

1- دراسة (حامد، 2011) (ادارة الموهبة المتكاملة في القطاع الصحي وفق نموذج Morton, 2004) حاولت الدراسة تطبيق نموذج (Morton, 2004) وتشخيص نقاط القوة والضعف في واقع القطاع الصحي وفق خطوات النموذج المتمثلة: بايجاد وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على افراد موهوبين لدى القيادة العليا للمنظمات الصحية والبحث عن المواهب للاعمال والجذب الاستراتيجي للموهبة، وهي دراسة استطلاعية في وزارة الصحة- دائرة التخطيط وتنمية الموارد، وزعت استمارة استبيان توضح متغيرات نموذج (مورتن) على عينة مكونة من (40) فرد (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، مدير شعبة، توصل البحث الى اهم الاستنتاجات وهي: تقدم الخدمات الصحية بشكل صحيح فقط اذا تم توظيف العدد المناسب من العاملين المدربين بشكل جيد. واوصت بضرورة توجه الدوائر نحو دعوة الباحثين من ذوي الاختصاص لاجراء بحوث ميدانية غايتها تطبيق متغيرات نموذج مورتن وتطويره وتهينة المناخ الامثل لتنفيذه والحفاظ عليه.

2- دراسة (Riccio , 2010)

### (Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leader Within The Administration At Private College And Universities)

(ادارة المواهب في التعليم العالي لتطوير قادة المستقبل من خلال الجامعات و الكليات الخاصة ) هدفت هذه الدراسة الى تنمية قادة المستقبل داخل المنظمة من اجل تحقيق الاستمرارية والبقاء، وعلى وجه التحديد تم التحقيق في عدة مجالات مثل : (الرؤية والالتزام، القيادة، ادارة الموهبة) اعتمدت الدراسة تنمية المهارات القيادية ضمن (3) كليات وجامعات، كان مفتاح التفاضل بين المنظمات هي الارباح الناتجة عن الكفاءات التنظيمية والقيادية ، تم اتباع المنهج الاختباري.  
اوضحت الدراسة بان هناك علاقة بين ادارة الموهبة وخطط المؤسسات الاستراتيجية واتباع نهج شامل لتطوير المواهب على جميع المستويات في المنظمة ، اوصت الدراسة بكيفية استثمار الوقت في ادارة المواهب هو اهم ما يحقق النجاح في المؤسسات .

### ثانيا: بعض الدراسات الخاصة بالاداء الاستراتيجي

1- (دراسة هاشم والعبادي، 2010)، (اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة).  
هدف البحث الى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، وقد صمم الباحث أداة تتضمن (15) فقرة تمثل مؤشرات الثقة التنظيمية موزعة على ثلاث مجالات هي (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الادارة العليا) وتمثل المتغيرات المستقلة، فضلا عن (8) فقرات تمثل مؤشرات قياس الاداء الاستراتيجي موزعة على اربع مجالات هي (محور الزبون، المحور المالي، محور العمليات، محور الابداع) وتمثل المتغيرات المعتمدة، وجرى تطبيق البحث على عينة قدرها (36) فردا، وتوصل البحث الى مجموعة نتائج منها: اتفاق العينة المبحوثة على اهمية الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي للمنظمة ، كما استنتج البحث ان الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتساعد على تحسين فعالية ادارة المنظمة ومن ثم ينعكس على تحقيق الاداء الاستراتيجي.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر

2- (دراسة ( Mohd Isa,2002 ) ( تطوير اطار عمل قياس الاداء الاستراتيجي في إدارة بنايات الملكية العامة )

### The Development of Performance Measurement Framework In the Management of Public office Building .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص المنظمات العامة التي تمتلك وتستعمل بيانات الدائرة العامة كمليتهم المنظمة ووحدات وأقسام إدارة الملكية التي تباشر وظائف إدارة الملكية، واكتشاف مستوى التطبيق لأنظمة قياس الأداء في إدارة بنايات الدائرة العامة لتوسيع مفهوم قياس الأداء ضمن قطاع إدارة الملكية العامة. استعرضت الدراسة إدارة نظام الملكية التي تحتاج لنظام قياس أداء وكذلك طرائق قياس الأداء في هذه المنظمات، وخلصت الدراسة إلى إن قياس الأداء في إدارة الملكية يجب أن يتبنى طريقة شاملة بأخذ جميع مجالات المنظمة تم التوصل إلى نماذج في اطار قياس الأداء في قطاع إدارة الملكية كان أنموذج الدرجات المتوازنة أفضلها .

وأوصت الدراسة بتطبيقه في الدائرة العامة إذ يحقق هذا الأنموذج التوازن بين المقاييس ويربط بين الاستراتيجيات طويلة وقصيرة الأمد في الأنظمة .

### المبحث الثالث / الجانب النظري

#### اولا: إدارة الموهبة Talent Management

##### 1- مفهوم إدارة الموهبة

بدأت فكرة مفهوم ادارة الموهبة في البحث الذي نشرته مجموعة ماكنزي (Mckinsey) للدراسات والموسوم "الحرب من اجل الحصول على المواهب" في عام (1997) والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب ليحمل الاسم ذاته في عام (2001) صدر عن ( Harvard Business ) ، وتبعا لأهمية وحدائة الموضوع يمتلك مفهوم ادارة الموهبة عدة تفسيرات وان العامل الاساسي في فهمه هو السياق او البيئة الفنية التي تعمل المنظمة فيها (العبادي،2011: 80) وتختلف هذه التفسيرات باختلاف آراء الكتاب والباحثين واختلاف الرؤيا التي ينظر بها للموهبة، فهناك م يرى انها ثابتة وهناك من يرى بأنها حركية بينما يراها اخرون كونها استراتيجية وينظر لها اخرون على انها تشغيلية متكاملة مع نظام ادارة الاداء (Blass&April,2008:49) ويشير بعض الباحثين الى ثلاث اتجاهات رئيسة في الفكر الاداري حول الدارة الموهبة هي (Collings&Mellhai,2009:5).

الاتجاه الاول: الذين استخدموا ادارة الموهبة كتعريف بديل عن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، التي تركز في الغالب على الاستقطاب، المهارات القيادية وكيفية تطويرها والمسار الوظيفي.

الاتجاه الثاني: ويؤكد هذا الاتجاه على تطوير الموهبة والتي تركز على الاحتياجات من الموظفين في الاعتماد على المواقف السابقة.

الاتجاه الثالث: ويركز على ادارة اداء الموظفين الموهوبين وتنمية مهاراتهم القيادية.

وفي الاونة الاخيرة ركز كل من ( Vance&Vaiman,2008 ) على تحديد اتجاه رابع يتعلق بالجوانب الرئيسية التي تكون قادرة على التأثير في ايجاد الميزة التنافسية للمنظمة (فيصل،2015: 240 ). ويوضح الجدول الاتي مجموعة من مفاهيم ادارة الموهبة بحسب آراء وتوجهات مجموعة من الباحثين.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر

### جدول ( 3 ) مفاهيم ادارة الموهبة

ت	الباحث	المفهوم
1	Morton, 2005:6	العمليات المتعلقة بالحصول على الموهبة والحفاظ عليها بشكل ناجح والتعامل مع المدى الذي يستغرق فيه الموظفين مع عملهم، فهي تكامل بالنسبة إلى استغراق أو اندماج الموظفين في المنظمة.
2	Lubiths& mith,2007:2	مجموعة من الأنشطة الادارية المترابطة والتي تتعلق باستقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين داخل المنظمة وخارجها.
3	Dessler,2011:388	عملية تلقائية متتالية للتخطيط، الجذب، والتطوير، وإدارة الاداء، وتعويض الموظفين في كافة انحاء المنظمة .
4	العبادي 2011:81	دمج عدة مبادرات ضمن اطار متماسك من الفعاليات تساهم في تطوير قدرات افرادها ومعارفهم في الوقت الحاضر والمستقبل وذلك بالاعتماد على خط المواهب
5	Singh ) (etal,2012:94	التحديات الحديثة التي تواجهها المنظمات فيما يتعلق باستقطاب الموهوبين والاحتفاظ بهم في ظل البيئة التنافسية .
6	المرشدي، 2013: 49	منظومة متكاملة من العمليات التي تستخدمها المنظمة للحصول على الأفراد الموهوبين وتطويرهم من اجل زيادة إنتاجية رأس المال البشري .

الجدول من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الوارده فيه

يتضح من استعراض المفاهيم اعلاه التباين في وجهات النظر حول مفهوم ادارة الموهبة والذي يعود الى الاختلاف في الثقافة او التوجه او التخصص او المدخل الذي يتبناه الباحثين، وعلى الرغم من ذلك الا ان هناك اجماع على اهمية سعي ادارة المنظمة الى البحث عن الافراد الموهوبين الاحتفاظ بهم وتطويرهم واستبقائهم لتعزيز ادائها الاستراتيجي . وفي ضوء ذلك يعرف الباحث ادارة الموهبة بانها "الانشطة الادارية التي تعبر عن توجه المنظمة الهادف الى البحث عن الافراد ذوي القدرات والمهارات الفريدة والعمل على استقطابهم وتطويرهم وتهيئة بيئة تنظيمية ملائمة ومحفزه على الابداع وبما يساهم في تعزيز الاداء الاستراتيجي للمنظمة.

### 2- اهمية ادارة الموهبة

ان اهم ما يواجه المنظمات في ظل التطورات المتسارعة هو قدرتها على التكيف والاستجابة لهذه التطورات والتفوق عليها، وهذا ما دفع كثير من المنظمات الى تبني مفاهيم ادارة الموهبة ومغادرة الاساليب التقليدية المتعلقة بالتوظيف طويل الامد والامان الوظيفي وبما يتناسب مع البيئة الديناميكية التنافسية المعاصرة، لذا عدة ادارة الموهبة احد العوامل المهمة في نجاح المنظمات لقدرتها على تحقيق المزايا التنافسية ( Nilsson&Ellstrom,2012 :27 ) . ان الاهتمام بادارة الموهبة يساعد المنظمات على تحقيق مستويات اعلى في ادائها كما يسهل ويسرع من عملية التغيير التنظيمي فضلا عن سياسات ادارة الموارد البشرية باولويات المنظمة واهدافها، وهذا ما يساعد على ادارة الاموال المخصصة للموارد البشرية وترشيدها بشكل كبير ( Osle&COOPER,2005:105 ) . كما تبرز اهمية ادارة الموهبة من خلال مساهمتها في اختيار القادة والمدراء فضلا عن تحسين فاعلية الموارد البشرية بما يحقق الانجازات العالية للمنظمة فهي احد الضرورات الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة (العديلي، 2009: 2). ان تبني المنظمات لبرامج خاصة بادارة الموهبة يحقق لها العديد من الفوائد هي:

- أ- فاعلية تخطيط القوى العاملة.
- ب- تحسين قدرات ومهارات العاملين وزيادة انتاجيتهم.
- ت- التطابق بين اهداف الافراد والاهداف التنظيمية.
- ث- تعزيز مشاركة العاملين.
- ج- تحقيق التميز والنفرد في تقديم الخدمات العامة.
- ح- ضمان استمرارية وديمومة الاعمال.
- خ- برامج متطورة ومتقدمة في ادارة الافراد وتحسين المسارهم المهني.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر

### 3- متطلبات نجاح ادارة الموهبة

تحتاج المنظمات الى مجموعة من الاساليب والاجراءات من اجل انجاح ادارة المواهب التي تعمل فيها لتحقيق الاهداف المرجوه منها، ويمكن توضيح هذه الاجراءات كما يوضحها ( Webster et al,2008:4 )  
أ- الخطط طويلة الاجل: وضع اهداف بعيدة الامد تتعلق بادارة الموهبة مع التحقق من امكانية تحقيق هذه الاهداف.

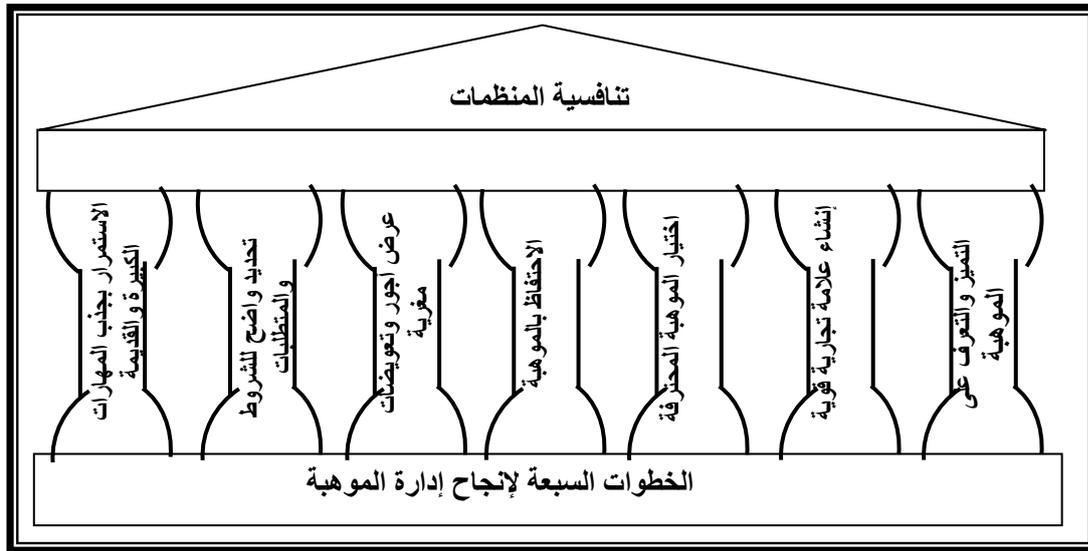
ب- متابعة التقدم في العمل: بعد قيام المنظمة وضع خطة استراتيجية لاستقطاب وتاهيل وتطوير المواهب، حيث يتعين ان تقوم المنظمة بمتابعة ومراجعة التقدم في العمل وبشكل دوري.

ت- الموائمة بين الاستراتيجيات والكفاءات المطلوبة: اذ يقتضي ذلك القيام بعملية بين استراتيجيات المنظمة واحاجاتها من المواهب لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

ث- تطوير عقلية الموهبة: حاجة المنظمة الى عقلية موهوبة توجه قيادة المنظمة الى العمليات المتعلقة بالحصول على المواهب وتطويرها.

ج- الجمع بين مبادرات الموهبة: يتعين ان تكون جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة لادارة الموهبة من جذب وتطوير واستبقاء المواهب ان تعمل بشكل علمي مدروس ومشاركة القائمون على هذه الوظائف في عملية التخطيط السنوي التي تقوم بها المنظمة لادارة المواهب.

كما يشير ( MFB- report,2007 ) الى الخطوات السبعة الناجحة لادارة الموهبة يوضحها الشكل الاتي



شكل ( 2 ) الخطوات السبعة لإنجاح ادارة الموهبة

المصدر: العبادي، هاشم فوزي ، (2011) ، " تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية ادارة الموهبة في ضل المجال الحيوي للادارة "، رسالة ماجستير ، فلسفة علوم ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، ص82.

### 4- ابعاد ادارة الموهبة

تناول الباحثين والمختصين ابعاد مختلفة لادارة الموهبة اذ تعتبر هذه الابعاد العمليات الاساسية المهمة لنجاح ادارة الموهبة، اذ تجسدت ابعاد ادارة الموهبة بـ (جذب الموهبة، تطوير الموهبة، ادارة اداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة)، بالاعتماد على طروحات الكتاب والباحثين على الرغم من تباينها الا ان هذه الابعاد تصب في جوهر الموضوع وسيتم تناولها بالتفصيل.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر

### اولا : جذب الموهبة **Attacting Talent**

يعتمد نجاح المنظمات على مدى قدرتها على استقطاب وجذب الافراد الموهوبين الذين يشكلون احد عناصر تميز المنظمة لاسيما في بيئة الاعمال المعاصرة التي تتصف بالتغير السريع، لذلك اصبحت المنظمات في حالة سباق على هذه المواهب من خلال اساليب تتعلق بسياسات التعيين والاختيار لتشخيص وتحديد المهارات التي تحتاجها المنظمة، لذلك يتعين وضع استراتيجيات متخصصة للتعامل مع هذه المواهب فضلا عن مراعات الجوانب الاخلاقية خلال الخطوات المتعلقة في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، فالمنافسة على هذه المواهب يفرض على المنظمة بناء سمعة جيدة ومميزة في بيئة العمل ( Chuai,2008:19 )، ويمكن استخدام عدة مداخل في تنفيذ عملية جذب واستقطاب المواهب هي:

1- المدخل الوظيفي: ويحتوي على وصف دقيق للوظيفة المراد شغلها ثم تحديد وتشخيص المؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة، ويؤخذ على هذا المدخل عدم مراعاة التغيرات والمستجدات التي قد تحدث على المهام والواجبات التي تسند الى الوظيفة.

2- مدخل الافراد: هنا يتم التركيز على نوع المواهب والقدرات التي تحتاجها المنظمة والتي تشكل اضافة للمنظمة ولا تقتصر على ممارسة مهام معينة بل من الممكن الافاده منها في تحقيق اهداف اوسع في جميع عمليات المنظمة.

3- مدخل الكفاءات: تتم عملية الاستقطاب على اساس مجموعة من المواصفات والقدرات والقيم الشخصية المتعلقة بالوظيفة من اجل ممارستها بشكل متميز.

### ثانيا : تطوير الموهبة **Developmant Talent**

ان عملية تطوير الموهبة تشكل المهمة الاصعب للمنظمات لاسيما في البيئة التنافسية المتسارعة، اذ يتعين على المنظمات ان تتبع اساليب حديثة ومتطورة في تطوير افرادها الموهوبين وتبتعد قدر الامكان عن الاساليب القديمة التقليدية، وتستطيع المنظمات ان تحافظ على مواردها البشرية من الضعف من خلال مجموعة من الممارسات التي تتضمن عمليات التدريب المستمرة واعتماد الترقيات وفق اساس علمية ووجود نظام للاجور يراعي المواهب، حيث تعد عملية التحسين المستمر عن طريق التعليم من الضرورات الاساسية في تطوير الافراد للوصول الى المستويات التي تخدم حاجات المنظمة الفعلية (مروان،2013: 49)، ويوضح الجدول الاتي الفرق بين المنهج الحديث للتطوير والمنهج التقليدي .

جدول (4) مقارنة بين المنهج الابداعي الجديد والمنهج التقليدي

المنهج التقليدي للتطوير	المنهج الحديث للتطوير
1. التطوير يحدث لوحده. 2. التطوير يعني التدريب. 3. الوحدة تمتلك الموهبة والافراد لا ينتقلون بين الوحدات. 4. العمال الضعفاء هم الوحيدون الذين يحتاجون الى التطوير. 5. القليل من الافراد المحظوظين الذين يحصلون على مدربين او موجهين لهم.	1. التطوير يحاك بنسيج الشركة. 2. التطوير يشير الى التحدي والتجربة والتدريب والتغذية العكسية والتوجيه. 3. الشركة تمتلك الموهبة والافراد يمكنهم التنقل بسهولة بين اقسام الشركة. 4. كل شخص يحتاج الى التطوير والتدريب. 5. المدربون او الموجهون يراعون كل شخص لديه إمكانيات عالية.

المصدر: المرشدي، ستار كاظم حاجم، تعزيز القدرات الابداعية في ظل ممارسات إدارة الموهبة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض كليات جامعة القادسية "رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال"، جامعة القادسية، 2013، ص 61 - 62.

### ثالث : إدارة اداء الموهبة **Talent performance**

تسعى المنظمة من خلال ادارة الاداء الى تحليل اداء الفرد من حيث الجوانب البدنية والصفات النفسية والقدرات والمهارات الفنية والجوانب الفكرية والسلوكية، من اجل الوقوف على مواطن الضعف في اداء الفرد والعمل على معالجتها وتحديد جوانب القوة وتعزيزها بما يعكس ايجابا على نجاح المنظمة وتحقيق فاعليتها في عملياتها الانية والمستقبلية (السالم وصالح،2000: 166) . كما تساعد ادارة الاداء على الارتقاء بأداء المنظمة من خلال قدرتها على توجيه الموارد البشرية وبطرق مختلفة منها التعاون في انجاز المهام المختلفة وضغط التكاليف وتقليل ضغوط العمل (دسلر،2009: 52) .



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

### رابعاً: الأحتفاظ بالموهبة Retaining Talent

العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الاحتفاظ بالافراد اصحاب المواهب والقدرات الفريدة، وتتبع المنظمات استراتيجيات متخصصة من اجل الحفاظ على الافراد الموهوبين عن طريق تشجيع الاستثمار في الافراد وبشكل مستمر، وهناك عوامل تفرض على المنظمات الاحتفاظ بالافراد الموهوبين منها، التقدم الاقتصادي الذي يزيد من فرص التوظيف خارج المنظمة وايجاد فرص عمل بديلة، كذلك قلة الافراد الموهوبين في سوق العمل مما يفرض على المنظمات خوض صراع من اجل الحصول على خدماتهم (حمد، 2013: 15). وتبنت ( Veloso,2014:52 ) خمس استراتيجيات للحفاظ على المواهب التي ترتبط بمستوى الكفاءة لدى الافراد هي:

- 1- الحوافز مادية كانت ام معنوية، فضلا عن المسؤوليات وفرص النمو الوظيفي.
- 2- تعزيز شعور الفرد بالانتماء للمنظمة.
- 3- الاسلوب القصري من خلال عقود العمل مع الافراد وفرض عقوبات على ترك العمل.
- 4- اتباع استراتيجية التوظيف الجديدة للمهنيين والمدبرين.
- 5- استخدام تكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة والانظمة المتخصصة وتبادل الخبرات.

### ثانياً : الأداء الاستراتيجي Strategic Performance

#### 1- مفهوم الاداء الاستراتيجي

يقرن مفهوم الاداء الاستراتيجي بظهور الادارة الاستراتيجية اذ يعد من المفاهيم الحديثة نوعاً ما، حيث يلعب الاداء الاستراتيجي دور كبير في تحسين وتطوير اداء المنظمات من خلال تشخيص مكوناته ومستوى استخدامها في تحسين مستوى اداء المنظمة، ونظراً لأهمية الاداء الاستراتيجي فان الادارة العليا للمنظمات لازالت تبحث وتفكر بهذا المفهوم نظراً لارتباطه بوجود المنظمة من عدمه (الملكوي، 2009: 22). ان المتبع لتطور الفكر الاداري يلاحظ ان الباحثين لم يتفقوا على تحديد صيغة نهائية لمفهوم الاداء وبشكل محدد ودقيق وربما ذلك يعود الى تنوع واختلاف مجالات قياس اداء المنظمات وتباينها من منظمة الى اخرى، كما يعود هذا الاختلاف الى تنوع المداخل الفكرية والاتجاهات الفكرية للباحثين والاهداف المرجوة من دراسة الاداء (ادريس والغالب، 2007: 477). ويوضح الجدول الاتي مفهوم الاداء الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين

جدول ( 5 ) مفهوم الاداء الاستراتيجي

ت	الباحث/ السنة	المفهوم
1	Hunger & Wheelen, 2000: 230	العملية التي تتم من خلالها مقارنة ما تم تحقيقه من نتائج مع النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق التغذية العكسية لاتخاذ الاجراءات المطلوبة.
2	Cokins, 2003: 65	قدرة المنظمة على انجاز خططها الاستراتيجية وتحويلها الى نتائج فعلية، ومساعدة ادارة المنظمة على الاستجابة لتغيرات وتحولات البيئة المتسارعة.
3	علوان، 2006: 12	مقارنة اداء المنظمة باداء المنظمات المنافسة لها للوقوف على جوانب القوة وتعزيزها وتشخيص نقاط الضعف ومعالجتها.
4	Daft, 2007: 520	قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية واستغلال جميع مواردها المادية والبشرية بطريقة كفوءة وفاعلة.
5	Marr & Rowe, 2008, 3	عملية يتم من خلالها التعرف على واقع استراتيجية المنظمة وتقويمها وتنفيذها، وتشمل هذه العملية على هيكيل الاستراتيجية ومؤشرات الاداء والعمليات التي تمكن المنظمة من بناء استراتيجياتها، وتمكن ارفادها من اتخاذ القرارات والتعلم نتيجة حصولهم على روى مختلفة.
6	Robbins & Coulter, 2009: 419	المحصلة النهائية لكل فعاليات وانشطة المنظمة.
7	Wheelen & Hunger, 2010: 380	النتيجة النهائية لجميع أنشطة واعمال المنظمة الذي يعبر عن كيفية استثمار المنظمة لجميع مواردها لتحقيق اهدافها الاستراتيجية

الجدول من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة فيه



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

ويمكن تعريف الاداء الاستراتيجي بأنه "قدرة المنظمة على الاستغلال الامثل لمواردها المادية والبشرية والمالية لوفاء بمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية ضمن مدياتها القريبة والبعيدة لتحقيق اهدافها المنشودة، فضلا عن ما سبق يشير بعض الباحثين الى ان الاداء الاستراتيجي يمثل الاداء العالي وهو ناتج لمجموعة من المكونات التي تساعد على تحقيق التفوق التنظيمي من خلال ما تمتلكه المنظمة من مهارات ومواهب وهذه المكونات هي (اشراك العاملين، الفرق الموجهة ذاتيا، ادارة الجودة الشاملة، الانتاج المتكامل، التعلم التنظيمي).

### 2- اهمية الاداء الاستراتيجي

يشير الباحثين الى ان اهمية الاداء الاستراتيجي يمكن النظر لها من خلال ثلاث ابعاد رئيسية هي، (بعد نظري، وبعد تجريبي، وبعد اداري)، فمن الناحية النظرية يمثل الاداء جميع منطلقات الادارة ونظرياتها فهو مركز الادارة الاستراتيجية، اما من الناحية التجريبية فان الاساس الذي يقوم عليه الاداء الاستراتيجي هو اختبار استراتيجيات المنظمة المختلفة عن طريق البحوث والدراسات والعمليات الناتجة عنها، اما من الناحية الادارية يتضح ذلك من خلال اهتمام ادارة المنظمة بأجراء التعديلات في الاهداف والاستراتيجيات بالاعتماد على الاساليب المستخدمة في تقويم نتائج ادارة المنظمة (الحسين، 1998: 119). ويشير (عبيد، 2000) الى ان اهمية الاداء الاستراتيجي تأتي من كونه يعبر عن امكانية المنظمة على تحقيق النتائج المرضية التي تحقق حاجات الجماعات المرتبطة بالمنظمة على اعتبار انه يمثل المدى الذي تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق اهدافها بنجاح وتحقيق التفوق في ادائها (مازن، 2016: 196). ويشير آخرون الى ان اهمية الاداء الاستراتيجي تعود للاعتبارات الاتية (ادريس والغالي، 2009: 41).

أ- قياس اداء المنظمات لانه يمثل محورا مركزيا لتوقع نجاح او فشل المنظمات في قراراتها وخطتها المستقبلية، ولعدم توافق المعايير التي يمكن من خلالها تحليل اداء المنظمة في كل جوانبها.

ب- التحديات التي تواجه دراسة وقياس الاداء خصوصا بما يتعلق بالمواضيع الاستراتيجية التي توضح تباين المفهوم ومعايير القياس بالاستناد الى الاهداف المختلفة للمنظمات، وتباين اهداف الاطراف المرتبطة بالمنظمة، وهذا يستوجب تصنيف المقاييس وتحديد المناسب منها لقياس اداء المنظمة.

### 3- قياس الاداء الاستراتيجي

يعكس قياس المنظمات لادائها الاستراتيجي مدى ايفائها لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية، لذلك حظي موضوع القياس بأهمية لدى الباحثين بتحديدهم مجموعة معايير تحتوي على مؤشرات ذات صلة باداء المنظمة الحالي والمستهدف، لقد تنوعت تلك المؤشرات وتعددت لدرجة يمكن القول بعدم وجود مقاييس معيارية يمكن اعتمادها في القياس من قبل جميع المنظمات وذلك لاختلافها من حيث النشاط او الحجم او التوجه الاستراتيجي (الجرجري، 2012: 227). ومن اكثر التصنيفات شمولاً لمقياس الاداء الاستراتيجي التصنيف الذي حدده (Wheelen & Hunger, 2010: 383-387) اذ اعتمد على اربعة مقاييس رئيسية هي:

أ- المقاييس المالية التقليدية: تتضمن مجموعة من المقاييس التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق الارباح منها (ربحية السهم العادي، العائد على حق الملكية، العائد على رأس المال والتدفق النقدي الحر). الا ان هذه المقاييس لا تأخذ بنظر الاعتبار كثير من العوامل والمتغيرات منها، رقابة الجودة مما يعكس سلبيات على جودة الخدمة او السلعة، وعدم تقديم هذه المنتجات بالاقوات المناسبة لتلبي حاجات الزبائن، فضلا عن الاعباء التي تتحملها المنظمة بسبب الانتاج الرديء السلعي او الخدمي وذلك بسبب القيام بعملية تقييم الاداء في نهاية السنة المالية في العادة (يعقوب وآخرون، 2013: 111).

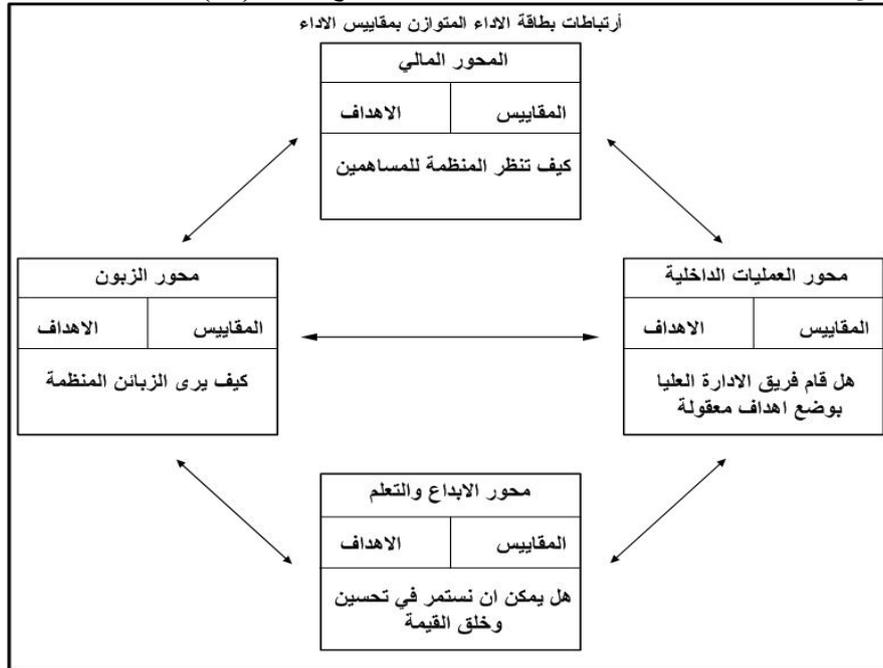
ب- مقياس اصحاب المصالح: ان لكل طرف من اطراف اصحاب المصالح له مقياس معين لنجاح المنظمة او فشلها، وهذه المقاييس تحدد الاثر المباشر وغير المباشر لأنشطة المنظمة في اهتماماتها بأصحاب المصالح، وعلى ادارة المنظمة ان تخصص مقاييس لكل مجموعة بحيث تتضمن المقاييس اهداف هذه الاطراف وبذلك يمكن ان تحافظ على جذب اهتمامهم.

ت- قيمة حاملي الأسهم: تفضل بعض المنظمات استخدام هذا الاسلوب في قياس ادائها وفاعلية ادارتها الاستراتيجية، بسبب اعتقادها ان المقاييس المحاسبية لا يمكن اعتمادها للقيمة الاقتصادية للمنظمة، ويمثل مقياس قيمة حاملي الأسهم القيمة المالية للتدفق النقدي المستقبلي المتوقع زائدا قيمة المنظمة اذا تم تسديدها وتصفية مستحقاتها، ويوضح هذا المقياس امكانية المنظمة في تحقيق نسبة عائد أكبر من رأس المال المستثمر.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر

ث- مدخل بطاقة العلامات المتوازنة: تعرف هذه البطاقة بانها " نظام اداري شامل للرقابة والذي يوازن بين المقاييس المالية التقليدية وبين المقاييس التشغيلية التي تتعلق بعوامل نجاح المنظمة الاساسية ( Daft,2001:300). وهي تمثل سلسلة من المقاييس التي تساعد الادارة على توفير معلومات عن اعمال المنظمة بشكل شامل وسريع مثل المقاييس المالية التي تبين نتائج الانشطة المنفذة والمقاييس التشغيلية التي تعكس رضا الزبون فضلا عن أنشطة التحسين المستمر والابداع التنظيمي. ويعرفها (غزال،2007) بانها " أطر عمل يوضح استراتيجية المنظمة من خلال اربعة محاور أساسية هي (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) كما انها نظام قياس يقدم تقارير عن اداء المنظمة السابق ويوجه أدائها المستقبلي، وتساعد في تسهيل تطبيق التغيير التنظيمي من خلال البعد الاستراتيجي لها، وان التوازن بين هذه المقاييس يساعد الوحدة في مراقبة اهدافها الاستراتيجية فضلا عن انها توفر نظام معلومات عن اداء الوحدة الاقتصادية لمختلف المستويات الادارية عامة ولادارة العليا خاصة تمكنها من الحصول على مزايا تنافسية جديدة من الفرص المتاحة . ويوضح الشكل ( 4 ) المحاور الاربعة لهذه البطاقة.



شكل ( 4 ) محاور بطاقة العلامات المتوازنة

المصدر: العبيدي، ندى اسعد،(2009)، " تقويم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروة الحيوانية"، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد ص.34.

وفي ما يلي توضيح لمحاور بطاقة الاداء المتوازن كونها ستستخدم في الجانب التطبيقي للبحث الحالي.

### 1- المنظور المالي:

يتضمن هذا المنظور الاجابة عن السؤال الاتي "ما الذي يجب ان تفعله المنظمة لمساهميها لتحقيق النجاح " ويرتبط هذا المنظور بقدرة المنظمة على تحقيق العائدات والكفاءة في ادارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الاداء على المستوى القريب وبيان ما توصلت اليه القرارات التي تم اتخاذها بالفعل وكما يوضح حقيقة فيما اذا كانت استراتيجية المنظمة وتنفيذها يساعدان على تحسين الاداء العام للمنظمة، ويمثل هذا المنظور على مستوى الجامعات والكليات الكلف الناتجة عن الانشطة والعمليات المنضوية ضمن المنظورات الاخرى، فضلا عن الجانب المالي الاستثماري الذي يتمثل بتقديم الخدمات المتعلقة بالبحث والاختراع وتقديم بعض السلع لتلبية جزء من حاجات المجتمع .



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

لذا فان سيطرة السيطرة على هذه الانشطة والتخلص من التكاليف الغير ضرورية سوف يؤثر بشكل كبير على الاداء الاستراتيجي لهذه الجامعات (حسين، 2013: 249)، ويؤكد هذا المنظور على توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب ، ان عملية توفير قواعد البيانات اصبحت امراً ميسوراً بفضل استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وان الاهتمام الزائد بالتركيز على البيانات المالية فقط يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء ( بني حمدان وادريس، 2009: 369)

### 2- منظور الزبون

تتضمن مقاييس هذا المنظور وفقاً لـ (Kaplan & Norton) نسبة رضا الزبائن ومحافظة المنظمة على زبائنها والحصة السوقية لكل قطاع من القطاعات التي تخدمها المنظمة، إذ يتعين على ادارة المنظمة تشخيص وتحديد الخواص التي تضيف قيمة للزبائن واختيار القيمة التي يتعين ايصالها لهم (الحسناوي، 2010: 117).

لذا فان عدم قدرة المنظمة على تقديم المنتجات والخدمات المناسبة وبشكل يلبي حاجات ورغبات زبائنها وبتكاليف مناسبة على المديين القريب والبعيد لن تتولد ايرادات مما يتسبب في فشل المنظمة وتدهورها (المغربي، 2006: 315) ومن مقاييس هذا المنظور والتي يمكن اعتمادها لقياس اداء الجامعات هي (الياسري واخرون، 2012: 60)

- الاستجابة السريعة للبيئة وطلبات سوق العلم.
- تشخيص ومعرفة رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعة له.
- مدى اقامة العلاقات الرصينة والمثمرة مع الجامعات العالمية.
- مؤهلات وقدرات مخرجات الجامعة من الخريجين من حيث العلمية والتخصص.

### 3- منظور العمليات الداخلية :

يركز هذا المنظور على مدى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والتميز وتحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية حيث يتم تسليط الضوء على العمليات الاكثر اهمية في تحقيق نجاح استراتيجية المنظمة، كما يعمل هذا المنظور على دمج كل دورة الابداع بعيدة المدى ودورة العمليات قصيرة المدى (Kaplan & Norton, 1996: 62-63) . ويمكن تحديد بعض الانشطة الداخلية التي يمكن قياسها على مستوى الجامعات (حسين، 2013: 60) .

- مدى شمولية وارتباط المقرر العلمي بالواقع البيئي للجامعة.
- المستوى العلمي لعضو هيئة التدريس وقدرته على تطوير وتممية مهاراته الفكرية.
- تعزيز قدرات الطالب على البحث ومواصلة التطور .
- التميز في العمليات التشغيلية عن طريق تطوير وتحسين العمليات الداخلية.

### 4- منظور التعلم والنمو:

يعد هذا المنظور احد محددات المنظمة وامكانية بقائها في بيئة المنافسة لانه يعتمد على مهارات وامكانيات افراد افرادها، يرى ( Horngren et al,2003:451 ) لايجاد قيمة استراتيجية للمنظمة وتحقيق افضل العمليات الداخلية فان هذا يتطلب وجود القدرات والمهارات التي تحقق ذلك ، لذا فان مقاييس هذا المنظور تركز على مدى قدرة المنظمة على الابتكار من خلال تقديم سلع او خدمات جديدة والقدرة على التعلم من خلال تطوير وتدريب المورد البشري واستثماره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية . ويمكن اعتماد مجموعة مقاييس ضمن هذا المنظور على مستوى الجامعات التي تتمثل بالبرامج التدريبية التي تقيمها الجامعات لمنتسبيها، تميز الجامعة عن الجامعات الاخرى من حيث نوع الخدمات التي تقدمها للمجتمع، براءات الاختراع التي تتوصل لها الجامعة عن طريق الباحثين، فضلا عن قدرة وكفاءة المنظمة على التكيف للتغيرات والتطورات البيئية .

وترتبط المنظورات الاربعة بعلاقة السبب والنتيجة ، فمثلا برنامج التدريب يؤدي الى تحسين مهارات الافراد العاملين (التعلم والنمو) وهو بدوره ينعكس بشكل ايجابي على تحسين خدمة الزبائن (العمليات الداخلية) مما يؤدي الى رضاهم (منظور الزبون) وبالتالي زيادة الارباح وتحقيق العائدات (النظور المالي) (Kaplan & Norton, 2006:7) ويوضح الجدول التالي عملية الترابط بين هذه المنظورات.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

جدول ( 6 ) عملية الترابط بين منظورات بطاقة الاداء المتوازن

المنظور	الاثر المتوقع
المالي	تحقيق رضا الزبائن يحقق النتائج المالية المخطط.
العمليات الداخلية الزبون	الأفراد اصحاب الخبرات والمهارات المتميزة يساهمون في تحسين اداء المنظمة. تطوير وتحسين العمليات الداخلية يؤدي الى تحقيق رضا الزبائن.
التعلم والنمو	رأس المال الفكري هو جوهر عملية التجديد والابتكار التنظيمي.

المصدر: الحسناوي، نغم دايع، "عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته وأثرهما في الاداء الاستراتيجي"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، 2010، ص120.

### المبحث الرابع / المحور الاول عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على

#### مستوى العينة المبحوثة

اولا: التحليل الوصفي لادارة الموهبة وابعادها

جرى قياس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية تمثلت ب (جذب الموهبة، ادارة اداء الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) ويوضح الجدول (6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي تعكس وجهة نظر العينة المبحوثة فيما يتعلق بمتغير ادارة الموهبة، اذ يبين الجدول (6) وسطا حسابيا عاما لمحور ادارة الموهبة بلغ ( 3.03) اي اعلى من الوسط الفرضي البالغ ( 3 ) وبلغ الانحراف المعياري العام ( 0.508 ) ، وهذا يشير ان اهتمام العينة بهذا البعد واعطائه اهمية خاصة، وفي ما يلي تشخيص لواقع ابعاد محور ادارة الموهبة.

#### 1- جذب الموهبة:

تكون هذا البعد من خمس فقرات يوضحها الجدول (7) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق فيما يخص بعد جذب الموهبة، اذا بين الجدول المذكور وسطا حسابيا عاما بلغ ( 3.08) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ ( 3 ) وبأنحراف معياري ( 0.609)، وهذا يشير الى سعي الكليات المبحوثة لاستقطاب الافراد الموهبين لتعزيز العملية التعليمية في كلياتهم.

اما على مستوى الاسئلة الفرعية لبعد جذب الموهبة، يبين الجدول ( 7 ) ان اعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة (5)- لا تعطي الكلية اهمية للاستفادة من الخبرات المتاحة في الجامعات والكليات الاخرى لتسهيل عملها. اذ بلغ ( 3.38) وهو اعلى من الوسط الفرض (3) وبأنحراف معياري لهذه الفقرة ( 1,21)، وهذا يشير الى ان استفادة الكليات المبحوثة من الكليات المناظرة لها في الجامعات الاخرى ليس بالمستوى المطلوب حيث هناك ضعف في ما يتعلق بالاستفادة من الاساتذة المبدعين ونقل الافكار الابداعية وتطبيقها، اما ادنى الاوساط الحسابية فقد حققته الفقرة (1)- تختار الكلية افضل المتقدمين للوظائف بالاعتماد على نظام معلومات فاعل) اذ حقق هذه الفقرة وسط حسابي قدرة (2.72) وهو اقل من الوسط الفرض (3) وبأنحراف معياري (0.88)، مما يظهر ان الكليات المبحوثة لاتعتمد نظام جيد لاختبار مؤهلات وقدرات المرشحين الجدد لشغل الوظائف الجديدة فيها على الرغم من سعيها لاستقطاب اكبر عدد ممكن من الافراد الاكفاء.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

جدول ( 7 ) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابعاد ادارة الموهبة													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الفقرات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												جذب الموهبة	اولا
0.88	2.72	2	1	4	2	20	10	50	25	24	12	تختار الكلية افضل المتقدمين للوظائف بالاعتماد على نظام معلومات فاعل .	1
1.23	2.84	4	2	22	11	16	8	30	15	28	14	تعتمد ادارة الكلية على اصحاب الخبرة في شغل المناصب الادارية	2
0.96	3.31	0	0	16	8	4	2	56	28	24	12	تهتم ادارة الكلية باستقطاب الافراد ذوي المهارات المتنوعة .	3
0.56	3.16	2	1	22	11	24	12	42	21	10	5	تمتلك الكلية نظم معلومات موارد بشرية تمتاز بالدقة والحدائة والسرعة	4
1.21	3.38	10	5	32	16	22	11	24	12	12	6	لا تعطي الكلية اهمية للاستفادة من الخبرات المتاحة في الجامعات والكليات الاخرى لتسهيل عملها.	5
0.609	3.08	اجمالي جذب الموهبة											
0.508	3.03	اجمالي ادارة الموهبة											

## 2- ادارة اداء الموهبة

يوضح الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري فيما يخص بعد ادارة اداء الموهبة الذي يتكون من خمس فقرات، حيث يتبين من الجدول المذكور وسطا حسابيا عاما لهذا البعد ( 2.85 ) وهو اصغر من الوسط الفرضي البالغ ( 3 ) وبانحراف معياري بلغ ( 0.69 )، وهذا يشير الى ان المقاييس التي تعتمدها الكليات المبحوثة في قياس اداء مواردها البشرية مقاييس غير كفوءة فضلا عن الافتقار لنظام جيد لمتابعة عملية تقييم الموهوبين من افراها.

اما في ما يخص الاسئلة الفرعية لبعء ادارة اداء الموهبة، يبين الجدول ( 8 ) ان اعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة (-9 تكافئ ادارة الكلية الافراد الموهوبين بصورة مستمرة). اذ بلغ ( 3.25 ) وهو اعلى من الوسط الفرض (3) وبانحراف معياري لهذه الفقرة ( 1,15 )، يشير ذلك الى حرص الكليات المبحوثة على مكافئة اساتذتها الكفاء المبدعين في مجال عملهم، اما الفقرة (-8) تمتلك ادارة الكلية معلومات عن مستويات انجاز الموظفين لمهامهم بما يؤهلهم للتجديد والابتكار ) اذ حقق هذه الفقرة وسط حسابي قدرة ( 2.53 ) وهو ادنى الالوساط الحسابية لهذا البعد وهو اقل من الوسط الفرض (3) وبانحراف معياري (1.08)، مما يشير الى ضعف المعلومات المتعلقة بنسب انجاز الافراد لمهامهم الوظيفية



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

جدول ( 8 ) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابعاد ادارة الموهبة													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الفقرات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												ادارة اداء الموهبة	ثانيا
1.03	3.21	6	3	2	1	10	5	50	25	32	16	تسولي ادارة الكلية اهتمام كبير بموظفيها القدامى من ذوي الخبرات المميزه.	6
1.05	3.01	2	1	18	9	28	14	34	17	18	9	يستند نظام الحوافز على نتائج نظام تقويم الاداء .	7
1.08	2.53	8	4	10	5	26	13	44	22	12	6	تمتلك ادارة الكلية معلومات عن مستويات انجاز الموظفين لمهامهم بما يؤولهم للتجديد والابتكار	8
1.15	3.25	6	3	20	10	22	11	36	18	16	8	تكافئ ادارة الكلية الافراد الموهوبين في ضوء ما يحققونه من انجاز	9
1.15	2.92	6	3	34	17	18	9	32	16	10	5	تكافئ ادارة الكلية الافراد الموهوبين في ضوء ما يحققونه من انجاز	10
0.69	2.85	اجمالي ادارة اداء الموهبة											

### 3- تطوير الموهبة

يبين الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق فيما يخص محور تطوير الموهبة الذي يتكون من خمس فقرات، حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما لهذا البعد بلغ (3.07) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.57)، وهذا يعكس اهتمام الكليات المبحوثة بتطوير كوادرها التدريسية لتطوير العملية التعليمية في كلياتهم .

وفي ما يتعلق بالاسئلة الفرعية لهذا البعد بين الجدول (9) ان الفقرة (-13) يطالب الافراد الموهوبين بتقديم مقترحات لتطوير العمل وتحسينه، حققت اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.41) وهو اعلى من الوسط الفرض (3) وبانحراف معياري لهذه الفقرة (0.99)، مما يدل على ان ادارة هذه الكليات تسعى لتطوير الافراد الموهوبين لديها من خلال مطالبتهم بافكار ومقترحات جديدة لتنمية مهاراتهم .، في حين حققت الفقرة (-12) يتم تشخيص مشكلات العمل بدقة وتدريب الموظفين على حلها ( وسط حسابي قدرة (2.91) وهو ادنى الاوساط الحسابية لهذا البعد وهو اقل من الوسط الفرض (3) وبانحراف معياري (0.95)، وهذا يشير الى وجود ضعف في تشخيص المشكلات التي تواجه هذه الكليات وعدم الاعتماد على البرامج التدريبية للكوادر لمواجهة هذا المشكلات.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	جدول ( 9 ) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابعاد ادارة الموهبة										الفقرات	ت
		اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												تطوير الموهبة	ثالثا
0.96	3.14	0	0	10	5	12	6	38	19	40	12	تهتم ادارة الكلية باشتراك موظفيها في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم	11
0.92	2.91	2	1	12	6	22	11	52	26	12	6	يتم تشخيص مشكلات العمل بدقة وتدريب الموظفين على حلها	12
0.99	3.41	0	0	18	9	28	14	36	18	18	9	يطالب الافراد الموهوبين بتقديم مقترحات لتطوير العمل وتحسينه	13
1.19	3.0	6	3	44	22	14	7	24	12	12	6	لا تسمى ادارة الكلية لاستثمار قابليات الافراد الموهوبين والاستفادة من افكارهم وادانهم المتميز	14
0.98	2.92	2	1	20	10	26	13	42	21	10	5	ادارة الكلية على معرفة تامة بالقدرات الظاهرة والضمنية للافراد الموهوبين لضمان تحديد فرص استثمارها بدقة	15
0.57	3.07	اجمالي تطوير الموهبة											

#### 4- الاحتفاظ بالموهبة

حصل هذا البعد المكون من خمس فقرات على وسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0,52) كما موضحة في الجدول (10) ، حيث كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وهو ما يشير الى اهتمام الكليات المبحوثة بالحفاظ الى كوادرها الموهوبة . وفي ما يتعلق بالاسئلة الفرعية لهذا البعد ، بين الجدول ( 10 ) ان الفقرة (-19 تشجع ادارة الكلية على اقامة الحلقات النقاشية بين افرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية).حققت اعلى وسط حسابي (3.91) وهو اعلى من الوسط الفرض (3) وبانحراف معياري لهذه الفقرة (0.88)، وهذا يؤكد ان اهتمام الكليات المبحوثة باقامة الندوات والحلقات النقاشية لتطوير مهارات وقدرات كوادرها التدريسية للارتقاء بادانهم، بينما كان اقل الاوساط الحسابية للفقرة ( 20- لا تعتبر ادارة الكلية الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الاساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم لانجاز مهمات العمل بفاعلية) اذا حصلت على وسط حسابي قدرة (2.60) وهو اقل من الوسط الفرض (3) وبانحراف معياري (1.10)، مما يعني اعطاء هذه الكليات اهمية للحوافز بانواعها اهمية خاصة لاستبقاء الافراد الموهوبين.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

جدول ( 10 ) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابعاد ادارة الموهبة												
ت	الفقرات	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
رابعاً	الاحتفاظ بالموهبة											
16	تمتلك ادارة الكلية معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للأفراد الموهوبين لديها	6	12	31	62	10	20	3	6	0	0	0.72
17	توجد شروحات وتوضيحات مقنعة ومفهومة لادراك رؤية الإدارة ورسالتها .	9	18	25	50	12	24	4	8	0	0	0.84
18	تشجع ادارة الكلية روح الابداع والابتكار لدى الافراد الموهوبين لديها	10	20	22	44	9	18	8	16	1	2	1.04
19	تشجع ادارة الكلية على اقامة الحلقات النقاشية بين افرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية	18	36	23	46	5	10	4	8	0	0	0.88
20	لا تعد ادارة الكلية الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الاساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم لانجاز مهمات العمل بفاعلية	10	20	14	28	12	24	14	28	0	0	1.10
0.52	اجمالي الاحتفاظ بالموهبة											3.13

### ثانياً :التحليل الوصفي للاداء الاستراتيجي وابعاده

تم قياس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية تمثلت ب ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، يبين الجدول ( 11 ) الوسط الحسابي العام لهذا البعد البالغ (3.31) اي اعلى من الوسط الفرضي البالغ(3) وانحراف معياري عام بلغ ( 0.543)، مما يدل على اهتمام ادارة الكليات المبحوثة بهذا المتغير واعطائه اهمية خاصة بكافة متغيراته الفرعية، وفي ما يلي تشخيص لواقع ابعاد محور الاداء الاستراتيجي حيث كانت النتائج كالآتي.

#### 1- المنظور المالي

يوضح الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المنظور المالي الذي يتكون من خمس فقرات، حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ ( 3.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ ( 3) وبانحراف معياري بلغ(0.603)، وهذا يؤكد اهتمام افراد العينة المبحوثة بمؤشر مهم من مؤشرات الاداء الاستراتيجي وهو البعد المالي.

وفي ما يتعلق بالاسئلة الفرعية لهذا البعد، بين الجدول (11) ان الفقرة (-25) عدم التزام الكلية ببند الموازنة ساعد على عدم تحقيق كفاءة الانفاق. حققت اعلى وسط حسابي اذ بلغ ( 3.41) وهو اعلى من الوسط الفرض (3) وبانحراف معياري لهذه الفقرة (0.93)، مما يشير الى عدم التزام الكليات المبحوثة ببند الموازنة المخصصة مما سبب خلافا في كفاءة الانفاق، بينما حققت الفقرة ( 12- يوفر تحليل الاداء المالي في الكلية التكامل بين لاهداف قصيرة الامد مع الاهداف بعيدة الامد) وسط حسابي قدرة ( 2.59) وهو الدنى الاوساط الحسابية لهذا البعد وهو اقل من الوسط الفرض (3) وبانحراف معياري (1.16)، مما يؤثر بوجود ضعف في التحليل المالي لهذه الكليات مما يؤثر سلبا على امكانية احداث التكامل الضروري بين الاهداف القصير والاهداف طويلة الامد.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

جدول ( 11 ) التكرارات ونسبها والايوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابعاد الاداء الاستراتيجي												
ت	الفقرات	لا اتفق تماما		لا اتفق		متساوي		اتفق		اتفق تماما		الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
اولا	المنظور المالي											
21	تهتم الكلية بتطبيق المعايير والوشرات المالية لتحقيق اهدافها	5	10	24	48	11	22	8	16	2	4	3.04
22	يسوفر تحليل الاداء المالي في الكلية التكامل بين الاهداف قصيرة الامد مع الاهداف بعيدة الامد	9	18	22	44	7	14	9	18	3	6	2.59
23	تستثمر الكلية الموارد المالية بالشكل الذي يؤدي الى تطويرها وفق الخطط الاستراتيجية	10	20	23	46	10	20	5	10	2	4	3.12
24	تعمل الكلية على توسيع حجم التمويل من خلال التوسع بالمشاريع المستقبلية (فتح اقسام جديدة، زيادة عدد المقبولين في الدراسة المسائية)	20	40	21	42	5	10	3	6	1	2	2.99
25	عدم التزام الكلية ببند الموازنة ساعد على عدم تحقيق كفاءة الانفاق	5	10	17	34	19	38	8	16	1	2	3.49
0.603	اجمالي المنظور المالي											3.04
0.543	اجمالي الاداء الاستراتيجي											3.31

### 2- منظور الزبون

يتكون هذا البعد من خمس فقرات حيث حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.46) وانحراف معياري (0,703) كما موضحة في الجدول ( 12 ) ، حيث كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة اعلى من الوسط الفرضي البالغ ( 3 )، وهذا يشير الى ان استراتيجيات وخطط الكليات المبحوثة تتضمن وبشكل اساسي حاجات ومتطلبات زبائنها.

اما ما يتعلق بالاسئلة الفرعية لهذا البعد ، بين الجدول ( 12 ) ان الفقرة (-30) يتم توثيق التعاملات بين الكلية والطلبة بفاعلية لمعرفة مدى رضاهم. حققت اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.88) وهو اعلى من الوسط الفرض (3) وبانحراف معياري لهذه الفقرة (0.87)، وهذا يؤكد حرص هذه الكليات على توثيق جميع الامور المتعلقة بالطلبة للوقوف على مدى رضاهم عن خدماتها التعليمية او الادارية المقدمة لهم، بينما كان اقل الاوساط الحسابية للفقرة ( 27- ) تلنزم الكلية بتقديم خدماتها التعليمية والبحثية والاستشارية في مواعيدها المحددة. اذا حصلت على وسط حسابي قدرة (2.98) وهو اقل من الوسط الفرض (3) وبانحراف معياري (0.79)، وهذا يعني التزام الكليات المبحوثة بتقديم خدماتها بالمواعيد المحددة تعليمية كانت ام بحثية .





## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

جدول (13) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابعاد الاداء الاستراتيجي												
ت	الفقرات	لا اتفق تماما		لا اتفق		متساوي		اتفق		اتفق تماما		الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
ثالثا	منظور العمليات الداخلية											
31	تطور الكلية برامجها وتدعم العمليات البحثية.	8	16	26	52	11	22	4	8	1	2	3.51
32	تطور الكلية اساليب وجودة الخدمات المقدمة باستمرار.	7	14	36	18	13	26	10	20	2	4	3.11
33	هناك ضعف في المنظومة الادارية للكلية مما ينعكس سلبا على ادائها وتقديم التسهيلات لزيائنها.	6	12	48	24	7	14	13	26	0	0	2.82
34	تدعم الكلية الابتكارات والانشطة الابداعية.	3	6	56	28	8	16	7	14	4	8	3.19
35	تستخدم الكلية تكنولوجيا المعلومات بين اقسامها ووحداتها	5	10	42	21	10	20	11	22	3	6	2.88
0.582	اجمالي منظور العمليات الداخلية											3.10

#### 4- منظور التعلم والنمو

يوضح الجدول (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده منظور التعلم والنمو الذي يتكون من خمس فقرات، حيث حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (2.91) وهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.621)، وهذا يؤكد وجود ضعف واضح في ما يتعلق بعمليات التعلم وسعي هذه الكليات الى النمو والتوسع الذي يعزز ادائها الاستراتيجي على المدى البعيد. وفي ما يتعلق بالاسئلة الفرعية لهذا البعد، بين الجدول (14) ان الفقرة (39) تقوم الكلية بعقد ندوات ومؤتمرات لتحسين مهارات الابداع والابتكار. حققت اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.49) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري لهذه الفقرة (1.11)، مما يشير الى اعطاء الكليات المبحوثة اهمية لاقامة الندوات والمؤتمرات بشكل مستمر لتطوير قدرات ومهارات افرادها، بينما حققت الفقرة (38) تقوم الكلية بتوزيع الافراد على وفق التخصصات الموجودة في اقسامها) وسط حسابي قدرة (2.19) وهو ادنى الاوساط الحسابية لهذا البعد وهو اقل من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.12)، وهذا يعني ان هذا الكليات لا تعتمد معيار التخصص في توزيع بعض المناصب الادارية على مستوى الاقسام والشعب والوحدات.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

جدول (14) التكرارات ونسبها والايوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ابعاد الاداء الاستراتيجي											
ت	الفقرات	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
رابعا	منظور التعلم والنمو										
36	تعتمد الكلية نظاما تعليميا للتعليم المستمر وتدريب الموظفين.	7	14	18	36	10	20	13	26	2	4
37	تجري الكلية مسحا ميدانيا لمعرفة المشكلات التي تعترض تقويم الاداء	11	22	17	34	11	22	10	20	1	2
38	تقوم الكلية بتوزيع الافراد على وفق التخصصات الموجودة في اقسامها.	9	18	23	46	7	14	8	16	3	6
39	تقوم الكلية بعقد ندوات ومؤتمرات لتحسين مهارات الابداع والابتكار.	9	18	23	46	11	22	6	12	1	2
40	لا تخصص الكلية المبالغ الكافية لتأهيل وتطوير التدريسيين والموظفين.	4	8	21	42	14	28	8	16	3	6
0.62	اجمالي منظور التعلم والنمو										

### المحور الثاني / اختبار فرضيات البحث

يستعرض هذا المحور النتائج الاحصائية التي بينتها الاستبانة التي تم توزيعها على افراد العينة المبحوثة، اذ سيجري اختبار فرضيات الارتباط وفرضيات التأثير التي تتعلق بالمتغير التاثيري والمتغير الاستجابي، وفي ما ياتي تفصيل لهذه النتائج.

#### 1- اختبار فرضيات الارتباط

يوضح الجدول (15) علاقة الارتباط التي نصت عليها الفرضية الرئيسية الاولى اذ يتضح من الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين ابعاد ادارة الموهبة والاداء الاستراتيجي بمتغيراته، حيث ان قيمة معامل الارتباط الاجمالية بلغت (  $0.801^{**}$  ) وبلغت قيمة ( T ) المحسوبة (5.891) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.374) بمستوى دلالة (0.01). اما قيمة الارتباط بين ابعاد ادارة الموهبة وابعاد الاداء الاستراتيجي ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) بلغت على التوالي كل اتي ( $0.612^{**}$  ،  $0.823^{**}$  ،  $0.629^{**}$  ،  $0.923^{**}$  ) ويمكن التوصل من خلال هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادارة الموهبة وابعاد الاداء الاستراتيجي).



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

جدول ( 15 ) قيم معامل ارتباط (Spearman) وقيم (T) المحسوبة بين ابعاد ادارة الموهبة وابعاد الاداء الاستراتيجي (n=50)										
اجمالي ابعاد الاداء الاستراتيجي (Y)		Y4 التعلم والنمو		Y3 العمليات الداخلية		Y2 منظور الزبون		Y1 المنظور المالي		الاداء الاستراتيجي ابعاد ادارة الموهبة
r	t	r	t	r	t	r	t	r	t	
0.612**	4.280	0.820**	3.210	0.901**	3.215	0.622**	2.492	0.455**	5.441	X1 جذب الموهبة
0.823**	3.781	0.521**	4.561	0.623**	4.215	0.503**	3.501	0.823**	3.531	ادارة أداء الموهبة X2
0.629**	6.781	0.751**	3.920	0.572**	3.261	0.725**	2.439	0.587**	4.481	تطوير الموهبة X3
0.923**	3.901	0.871**	6.219	0.631**	3.618	0.498**	0.925	0.623**	1.392	الاحتفاظ بالموهبة X4
0.801**	5.891	0.614**	4.680	0.611**	5.321	0.772**	4.513	0.714**	2.391	اجمالي ابعاد ادارة الموهبة X
n=50				قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.374				علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.01)		

اما فيما يخص الفرضيات الفرعية فهي كل الآتي:

- 1-الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جذب الموهبة وابعاد الاداء الاستراتيجي). اذ يبين الجدول ( 15 ) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين جذب الموهبة وبين كل من ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور التعلم والنمو، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط كالاتي(0.455\*\*، 0.622\*\*، 0.901\*\*، 0.820\*\*) على التوالي، وقد بلغت قيمة ( T ) المحسوبة كالاتي ( 5.441، 2.492، 3.215، 3.210 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.374) بمستوى دلالة ( 0.01)، وفي ضوء هذه النتيجة يمكن التوصل الى قبول الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جذب الموهبة وابعاد الاداء الاستراتيجي)
- 2-الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة أداء الموهبة وابعاد الاداء الاستراتيجي). اذ يوضح الجدول ( 15 ) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ادارة اداء الموهبة وبين كل من ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور التعلم والنمو، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط كل اتي(0.823\*\*، 0.503\*\*، 0.623\*\*، 0.521\*\*) على التوالي، وقد بلغت قيمة T المحسوبة كل اتي (3.531، 3.501، 4.215، 4.561) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.374) بمستوى دلالة ( 0.01)، وفي ضوء هذه النتيجة يمكن التوصل الى قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة أداء الموهبة وابعاد الاداء الاستراتيجي).
- 3- نصت الفرضية الفرعية الثالثة على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموهبة وابعاد الاداء الاستراتيجي) اذ يشير الجدول (15) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين تطوير الموهبة وبين كل من ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور التعلم والنمو، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط كل اتي(0.587\*\*، 0.725\*\*، 0.572\*\*، 0.751\*\*) على التوالي، وقد بلغت قيمة T المحسوبة كل اتي (4.481، 2.439، 3.261، 3.920) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.374) بمستوى دلالة ( 0.01)، وفي ضوء هذه النتيجة يمكن التوصل الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموهبة وابعاد الاداء الاستراتيجي).



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهاج

4- اشارت الفرضية الفرعية الرابعة الى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالموهبة والاداء ابعاد الاستراتيجية)، اذ يتبين من الجدول (15) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الاحتفاظ بالموهبة وبين كل من ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور التعلم والنمو، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط كالاتي (\*\*0.623، \*\*0.498، \*\*0.631، \*\*0.871) على التوالي، وقد بلغت قيمة T المحسوبة كالاتي (1.392، 3.618، 0.925، 6.219) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.374) بمستوى دلالة (0.01)، وفي ضوء هذه النتيجة يمكن التوصل الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة .  
2- اختبار فرضيات التأثير

جرى التحليل باستخدام فرضيات التأثير البسيط ( Simple Regression Analysis ) :  
الفرضية الرئيسية الثانية: والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بمتغيراته بصورة منفردة) ويتفرع منها اربع فرضيات فرعية هي:  
1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجذب الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي.  
2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة اداء الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي .  
3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي .  
4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي .

جدول ( 16 ) تحليل تأثير ابعاد ادارة الموهبة في محاور الاداء الاستراتيجي ( N=50 )						
المتغير التاثيري وابعاده	قيمة F المحتسبة	قيمة P مستوى المعنوية	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	الثوابت		المتغير التاثيري وابعاده
				معامل قيمة $\beta$	قيمة الثابت $\alpha$	
ادارة الموهبة	20.290	0.004	0.639	1.734	0.632	
X1	26.867	0.002	0.329	0.887	0.914	
X2	21.310	0.007	0.411	0.901	1.126	
X3	31.478	0.001	0.298	1.410	0.628	
X4	18.689	0.002	0.518	0.917	1.981	
		N=50		قيمة F الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 7.21		

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis ) وفي ضوء هذه الفرضية تم صياغة العلاقة الدالية بين قيمة المتغير المستجيب (الاداء الاستراتيجي) الذي اعطي الرمز ( Y )، والمتغير التاثيري الذي اخذ الرمز ( X ) حيث كانت معادلة الانحدار الخطي كل اتي:

$$Y = \beta + \alpha X$$

والاتي قيم معادلة الانحدار: الاداء الاستراتيجي = 1.734 + 0.632 (ادارة الموهبة) بصورة مجتمعة يتضح من الجدول ( 16 ) ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (20.290) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 7.21 ) بمستوى معنوية ( 0.01 ) وهذا يدل على وجود تأثير لـ (ادارة الموهبة) في المتغير المستجيب (الاداء الاستراتيجي) وهذا يشير الى ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين متغيرات البحث. كما يتضح من الجدول ( 16 ) ان الثابت (  $\alpha = 0.632$  ) والذي يعني وجود لادارة الموهبة مقداره (0.632) حتى وان كان الاداء الاستراتيجي يساوي صفر. كما ان قيمة (  $\beta = 1.734$  ) وهذا يشير الى تغييرا مقداره (1) في ادارة الموهبة سيؤدي الى تغيير في الاداء الاستراتيجي مقداره (1.734) وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لاجمالي ادارة الموهبة (0.639) اي ان متغير ادارة الموهبة قادر على تفسير ما قدرة (0.639) من التغيرات التي تطرا على الاداء الاستراتيجي، اما المتبقي فيمثل عناصر ومتغيرات مؤثرة لم تظهر في النموذج ومقدارها (0.361).



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهاج

كما بين جدول ( ) التي ظهر مقدارها (0.004) وهو مؤكد على وجود تأثير لادارة الموهبة في الاداء الاستراتيجي. وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية التي اثرت في منهجية البحث ولغرض تعزيز صحة هذه الفرضية سيجري اختبار الفرضيات الفرعية وكل أتي:

1- الفرضية الفرعية الاولى القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجذب الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي) تم اختبار هذه الفرضية بواسطة تحليل الانحدار البسيط ، حيث جرى صياغة العلاقة بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي Y) والمتغير التأثيري الفرعي (جذب الموهبة X1) بصورة منفردة وكالاتي:

$$Y = \beta + \alpha X1$$

تصبح معادلة الانحدار: الاداء الاستراتيجي  $0.712 + 0.823$  (جذب الموهبة) اذ بلغت قيمة f المحسوبة كما مبينة في الجدول (17) (15.524) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.21) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى وجود تأثير (لجذب الموهبة) في المتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي). وفي ما يخص المتغير التأثيري الفرعي (جذب الموهبة) ذي الرمز X1 في ابعاد المتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي) (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) بصورة منفردة والتي رمزت على التوالي (Y1، Y2، Y3، Y4)، حيث تكون معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y1 = \beta + \alpha X1$$

$$Y2 = \beta + \alpha X1$$

$$Y3 = \beta + \alpha X1$$

$$Y4 = \beta + \alpha X1$$

حيث تكون القيم لمعادلة الانحدار كل اتي: المنظور المالي=  $0.615+0.729$  (جذب الموهبة)

منظور الزبون=  $0.922+0.819$  (جذب الموهبة)

منظور العمليات الداخلة=  $0.881+0.628$  (جذب الموهبة)

منظور التعلم والنمو=  $0.901+0.538$  (جذب الموهبة)

وبالنظر الى الجدول (17) يتبين ان قيمة (f) المحسوبة لـ (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) بلغت قيمتها (21.354، 18.804، 15.015، 16.58) على التوالي وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.21) بمستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود تأثير (لجذب الموهبة) في المتغيرات الفرعية المستجيبة (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

جدول (17) تحليل تأثير المتغير التأثير الفرعي (جذب الموهبة) في ابعاد المتغير المستجابي (الاداء الاستراتيجي)						
المتغير التأثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	الثوابت		متغير الاستجابة وابعاده
				معامل قيمة $\beta$	قيمة الثابت $\alpha$	
X1 جذب الموهبة	0.001	15.524	0.416	0.712	0.823	الاداء الاستراتيجي
	0.000	21.354	0.321	0.615	0.729	Y1 المنظور المالي
	0.002	18.804	0.431	0.922	0.819	Y2 منظور الزبون
	0.000	15.015	0.379	0.881	0.628	Y3 منظور العمليات الداخلة
	0.002	16.58	0.428	0.901	0.538	Y4 منظور التعلم والنمو

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 7.21



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

يشير الجدول ( 17 ) الى ان منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X1) و(y1,y2,y3,y4)، إذ يتبين من الجدول المذكور ان الثابت (0.729 =  $\alpha_1$ )، (0.819 =  $\alpha_2$ )، (0.628 =  $\alpha_3$ )، (0.538 =  $\alpha_4$ )، وهذا يدل على وجود لجذب الموهبة في المتغيرات المذكورة حتى وان كان (y1,y2,y3,y4) يساوي صفرا. وهذا يشير الى ان اضافة وحدة واحدة من جذب الموهبة (x1) سيؤدي الى تغيير في (y1,y2,y3,y4) قدرة (0.615، 0.922، 0.881، 0.538).

كما تبين قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.321) وهذا يعني ما مقداره (0.321) من التباين الحاصل في المنظور المالي (y1) هو تباين مفسر بفعل المتغير جذب الموهبة (x1) الذي دخل النموذج، وان (0.679) هو تبيان مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.431) تشير الى ان مقدار (0.431) من التباين الحاصل في منظور الزبون (y2) هو تباين حصل بفعل المتغير جذب الموهبة (x1) الذي دخل النموذج وان (0.569) تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.379) وهذا يعني ما مقداره (0.379) من التباين الحاصل في منظور العمليات الداخلية (y3) هو تباين مفسر بفعل المتغير جذب الموهبة (x1) الذي دخل النموذج، وان (0.621) هو تبيان مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. كما ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.428) تشير الى ان مقدار (0.428) من التباين الحاصل في منظور التعلم والنمو (y4) هو تباين حصل بفعل المتغير جذب الموهبة (x1) الذي دخل النموذج وان (0.572) تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وفي ضوء الاختبارات المذكورة اعلاه نتحقق بان الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجذب الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي)

2-الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة اداء الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي)، جرى اختبار هذه الفرضية بواسطة تحليل الانحدار البسيط، حيث تمت صياغة العلاقة بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي Y) والمتغير التأثيري الفرعي (ادارة اداء الموهبة X2) بصورة منفردة وكالاتي:

$$Y = \beta + \alpha X_2$$

تصبح معادلة الانحدار: الاداء الاستراتيجي  $0.814 + 0.481$  (ادارة اداء الموهبة) إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة كما مبينه في الجدول ( 18 ) (16.561) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.21) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى وجود تأثير (لادارة اداء الموهبة) في المتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي). وفي ما يخص تأثير المتغير الفرعي (ادارة اداء الموهبة) ذي الرمز (X2) في كل بعد من ابعاد المتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي) (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) بصورة منفردة والتي رمزت على التوالي (Y1، Y2، Y3، Y4)، حيث تكون معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y_1 = \beta + \alpha X_2$$

$$Y_2 = \beta + \alpha X_2$$

$$Y_3 = \beta + \alpha X_2$$

$$Y_4 = \beta + \alpha X_2$$

حيث تكون القيم لمعادلة الانحدار كل اتي: المنظور المالي=0.709+0.792 (ادارة اداء الموهبة)

منظور الزبون=0.619+0.917 (ادارة اداء الموهبة)

منظور العمليات الداخلة=0.778+0.691 (ادارة اداء الموهبة)

منظور التعلم والنمو=0.608+0.815 (ادارة اداء الموهبة)



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

ومن خلال الجدول ( 18 ) يتبين ان قيمة ( f ) المحسوبة لابعاد الاداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) والتي تم ترميزها (y4,y3 ,y2,y1) بلغت (19.720، 20.391، 14.891 ، 20.226) على التوالي وكانت هذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية ( 7.21 ) بمستوى معنوية ( 0.01 ) وها يؤكد وجود تأثير لادارة اداء الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي كل على حده.

المتغير التاثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة F المحتمسبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	الثوابت		متغير الاستجابة و ابعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
اداء ادارة اداء الموهبة X2	0.002	16.561	0.349	0.814	0.481	الاداء الاستراتيجي
	0.001	19.720	0.417	0.792	0.709	Y1 المنظور المالي
	0.001	20.391	0.399	0.917	0.619	Y2 منظور الزبون
	0.000	14.891	0.491	0.691	0.778	Y3 منظور العمليات الداخلية
	0.003	20.226	0.337	0.815	0.608	Y4 منظور التعلم والنمو

قيمة f الجدولية بمستوى دلالة ( 0.01 ) = 7.21

يشير الجدول ( 18 ) الى ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X2) و (y4,y3 ,y2,y1)، اذ يتبين من الجدول المذكور ان الثابت (αy1= 0.709)، (αy2= 0.619)، (αy3= 0.778)، (αy4= 0.608)، وهذا يدل على وجود لادارة اداء الموهبة في المتغيرات المذكورة حتى وان كان (y4,y3 ,y2,y1) يساوي صفرا. وهذا يشير الى ان اضافة وحدة واحدة من ادارة اداء الموهبة (x2) سيؤدي الى تغيير في (y4,y3 ,y2,y1) قدرة (0.792، 0.917، 0.619، 0.815) كما تبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.417) ان ما مقدارة (0.417) من التباين الحاصل في المنظور المالي (y1) هو تباين مفسر بفعل المتغير ادارة اداء الموهبة (x2) الذي دخل النموذج، وان (0.583) هو تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.399) تشير الى ان مقدار (0.399) من التباين الحاصل في منظور الزبون (y2) هو تباين حصل بفعل المتغير ادارة اداء الموهبة (x2) الذي دخل النموذج وان (0.601) تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

كما تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.491) ان ما مقدارة (0.491) من التباين الحاصل في منظور العمليات الداخلية (y3) هو تباين مفسر بفعل المتغير ادارة اداء الموهبة (x2) الذي دخل النموذج، وان (0.509) هو تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. كما ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.337) تشير الى ان مقدار (0.337) من التباين الحاصل في منظور التعلم والنمو (y4) هو تباين حصل بفعل المتغير ادارة اداء الموهبة (x2) الذي دخل النموذج وان (0.663) تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وفي ضوء الاختبارات المذكورة اعلاه نتحقق بان الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة اداء الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي)

3- الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي)، جرى اختبار هذه الفرضية بواسطة تحليل الانحدار البسيط، حيث تمت صياغة العلاقة بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي Y) والمتغير التاثيري الفرعي (تطوير الموهبة X3) بصورة منفردة وكل اتي:

$$Y = \beta + \alpha X3$$



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

وبذلك تكون معادلة الانحدار: الاداء الاستراتيجي  $0.812 + 0.791$  (تطوير الموهبة) اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة كما مبينه في الجدول (19) (14.112) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.21) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى وجود تأثير (لتطوير الموهبة) في المتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي). وهذا يدل على ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين.

وفي ما يخص تأثير المتغير الفرعي (تطوير الموهبة) الذي يحمل الرمز (X3) في كل بعد من ابعاد المتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي) (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) بصورة منفردة والتي رمزت على التوالي (Y1، Y2، Y3، Y4)، حيث تكون معادلة الانحدار الخطي كل اتي:

$$Y1 = \beta + \alpha X3$$

$$Y2 = \beta + \alpha X3$$

$$Y3 = \beta + \alpha X3$$

$$Y4 = \beta + \alpha X3$$

حيث تكون القيم لمعادلة الانحدار كل اتي: المنظور المالي =  $0.661 + 0.880$  (تطوير الموهبة)

منظور الزبون =  $0.891 + 0.912$  (تطوير الموهبة)

منظور العمليات الداخلة =  $0.819 + 0.781$  (تطوير الموهبة)

منظور التعلم والنمو =  $0.810 + 0.710$  (تطوير الموهبة)

ومن خلال الجدول (19) يتبين ان قيمة (f) المحسوبة لابعاد الاداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) والتي تم ترميزها (y4، y3، y2، y1) بلغت (11.324، 17.337، 18.015، 16.508) على التوالي وكانت هذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية (7.21) بمستوى معنوية (0.01) وها يؤكد وجود تأثير لتطوير الموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

المتغير التاثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة F المحتسبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	الثوابت		متغير الاستجابة وابعاده
				معامل قيمة $\beta$	قيمة الثابت $\alpha$	
تطوير X3 الموهبة	0.002	14.112	0.399	0.812	0.791	الاداء الاستراتيجي
	0.002	11.324	0.418	0.661	0.880	Y1 المنظور المالي
	0.000	17.337	0.401	0.891	0.912	Y2 منظور الزبون
	0.001	18.015	0.333	0.819	0.781	Y3 منظور العمليات الداخلية
	0.002	16.508	0.488	0.810	0.710	Y4 منظور التعلم والنمو

قيمة f الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 7.21

يشير الجدول (19) الى ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X3) و (y4، y3، y2، y1)، اذ يتبين من الجدول المذكور ان الثابت (0.880 =  $\alpha y1$ )، (0.912 =  $\alpha y2$ )، (0.781 =  $\alpha y3$ )، (0.710 =  $\alpha y4$ )، وهذا يدل على وجود لتطوير الموهبة في المتغيرات المذكورة حتى وان كان (y4، y3، y2، y1) يساوي صفرا. وهذا يشير الى ان اضافة وحدة واحدة من تطوير الموهبة (X3) سيؤدي الى تغيير في (y4، y3، y2، y1) قدرة (0.661، 0.891، 0.819، 0.810) على التوالي.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.418) ان ما مقداره (0.418) من التباين الحاصل في المنظور المالي ( $y_1$ ) هو تباين مفسر بفعل المتغير تطوير الموهبة ( $X_3$ ) الذي دخل النموذج، وان (0.582) هو تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.401) تشير الى ان مقدار (0.401) من التباين الحاصل في منظور الزبون ( $y_2$ ) هو تباين حصل بفعل المتغير تطوير الموهبة ( $X_3$ ) الذي دخل النموذج وان (0.599) تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.333) ان ما مقداره (0.333) من التباين الحاصل في منظور العمليات الداخلية ( $y_3$ ) هو تباين مفسر بفعل المتغير تطوير الموهبة ( $X_3$ ) الذي دخل النموذج، وان (0.667) هو تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.488) وهذا يشير الى ان مقدار (0.488) من التباين الحاصل في منظور التعلم والنمو ( $y_4$ ) هو تباين حصل بفعل المتغير تطوير الموهبة ( $X_3$ ) الذي دخل النموذج وان (0.512) تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وفي ضوء الاختبارات المذكورة اعلاه نتحقق بان الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة في الابعاد الفرعية الاستجابية ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).  
4-الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي).

اخذت هذه الفرضية بواسطة تحليل الانحدار البسيط، حيث تمت صياغة العلاقة بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي  $Y$ ) والمتغير التائيري الفرعي (الاحتفاظ بالموهبة  $X_4$ ) بصورة منفردة وكل اتي:

$$Y = \beta + \alpha X_4$$

وبذلك تكون معادلة الانحدار: الاداء الاستراتيجي  $0.921 + 0.561$  (الاحتفاظ بالموهبة) اذ بلغت قيمة ( $f$ ) المحسوبة كما مبينه في الجدول (19) (17.122) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.21) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى وجود تأثير (للاحتفاظ بالموهبة) في المتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي). وهذا يدل على ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين.

وفي ما يخص تأثير المتغير الفرعي (الاحتفاظ بالموهبة) ( $X_4$ ) في كل بعد من ابعاد المتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي) (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) بصورة منفردة والتي رمزت على التوالي ( $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4$ )، حيث تكون معادلة الانحدار الخطي كل اتي:

$$Y_1 = \beta + \alpha X_4$$

$$Y_2 = \beta + \alpha X_4$$

$$Y_3 = \beta + \alpha X_4$$

$$Y_4 = \beta + \alpha X_4$$

حيث تكون القيم لمعادلة الانحدار كل اتي: المنظور المالي =  $0.681 + 0.801$  (الاحتفاظ بالموهبة)

منظور الزبون =  $0.711 + 0.982$  (الاحتفاظ بالموهبة)

منظور العمليات الداخلة =  $0.819 + 0.701$  (الاحتفاظ بالموهبة)

منظور التعلم والنمو =  $0.501 + 0.710$  (الاحتفاظ بالموهبة)

ومن خلال الجدول (20) يتبين ان قيمة ( $f$ ) المحسوبة لابعاد الاداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) والتي تم ترميزها ( $y_4, y_3, y_2, y_1$ ) بلغت (16.884، 17.621، 10.342، 14.538) على التوالي وكانت هذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية (7.21) بمستوى معنوية (0.01) وها يؤكد وجود تأثير للاحتفاظ بالموهبة في ابعاد الاداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوهر

المتغير التائيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة F المحتسبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	الثوابت		متغير الاستجابة وابعاده
				معامل قيمة $\beta$	قيمة الثابت $\alpha$	
الاحتفاظ X4 بالموهبة	0.000	17.122	0.419	0.921	0.561	الاداء الاستراتيجي
	0.003	16.884	0.388	0.681	0.801	Y1 المنظور المالي
	0.003	10.342	0.441	0.711	0.982	Y2 منظور الزبون
	0.002	17.621	0.393	0.501	0.701	Y3 منظور العمليات الداخلية
	0.004	14.538	0.418	0.790	0.660	Y4 منظور التعلم والنمو

قيمة f الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 7.21

يوضح الجدول (20) الى ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4) و (y1، y2، y3، y4)، حيث يتضح من الجدول المذكور ان الثابت (ay1= 0.801)، (ay2= 0.982)، (ay3= 0.701)، (ay4= 0.660)، وهذا يدل على وجود للاحتفاظ بالموهبة في المتغيرات المذكورة حتى وان كان (y4، y3، y2، y1) يساوي صفرا. وهذا يشير الى ان اضافة وحدة واحدة من بعد الاحتفاظ بالموهبة (X4) سيؤدي الى تغيير في (y4، y3، y2، y1) قدرة (0.681، 0.711، 0.501، 0.790) على التوالي.

وقد اشارت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.388) ان ما مقداره (0.388) من التباين الحاصل في المنظور المالي (y1) هو تباين مفسر بفعل المتغير الاحتفاظ بالموهبة (X4) الذي دخل النموذج، وان (0.612) هو تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.441) تشير الى ان مقدار (0.441) من التباين الحاصل في منظور الزبون (y2) هو تباين حصل بفعل المتغير الاحتفاظ بالموهبة (X4) الذي دخل النموذج وان (0.559) تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

كما تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.393) ان ما مقداره (0.393) من التباين الحاصل في منظور العمليات الداخلية (y3) هو تباين مفسر بفعل المتغير الاحتفاظ بالموهبة (X4) الذي دخل النموذج، وان (0.607) هو تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.418) وهذا يشير الى ان مقدار (0.418) من التباين الحاصل في منظور التعلم والنمو (y4) هو تباين حصل بفعل المتغير الاحتفاظ بالموهبة (X4) الذي دخل النموذج وان (0.582) تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. نستنتج من الاختبارات المذكورة اعلاه تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالموهبة في الابعاد الفرعية الاستجابية ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).



## المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات

- 1- كشفت نتائج البحث ان جميع علاقات الارتباط كانت موجبة بين متغيرات البحث (ادارة الموهبة والاداء الاستراتيجي وهذا يشير الى اهتمام الكليات المبحوثة بادارة الموهبة لتعزيز ادائها الاستراتيجي الذي يعكس قدراتها على تحقيق اهدافها قصيرة وبعيدة الامد لذا فهو عامل مهم لبقائها ونموها.
- 2- بينت نتائج البحث اهتمام الكليات المبحوثة بمفهوم ادارة الموهبة من خلال اهتمامها بأستثمار قدرات الافراد الموهوبين مع التأكيد على استقطاب المواهب من الخارج.
- 3- اظهرت النتائج افتقار الكليات المبحوثة الى نظام جيد لاختبار مؤهلات وقدرات المرشحين الجدد لشغل الوظائف الجديدة على الرغم من سعيها لاستقطاب اكبر عدد ممكن من الافراد الاكفاء.
- 4- كشفت النتائج وجود ضعف في قدرة هذه الكليات على إدارة اداء المواهب من حيث الخلل الحاصل في قدرتها على تحديد مستويات الاداء لمعرفة الافراد الموهوبين من ذوي الاداء المتميز كذلك ضعف المعلومات المتعلقة بنسب انجاز الافراد لمهامهم الوظيفية. على الرغم من اهتمامها بمكافئة الافراد الموهوبين .
- 5- استعداد ورغبة ادارة هذه الكليات بتطوير المواهب المتاحة لديها من خلال تحديد خطط لتطوير العاملين الموهوبين ووضع مقاييس لمتابعة اداء الموهوبين ومعرفة معوقات الاهداف التطويرية.
- 6- لم تعطي الكليات المبحوثة اهمية كافية لدراسة وتشخيص المشكلات التي تواجه العمل من اجل تحليلها ومعرفة اسبابها والعمل على عدم تكرارها.
- 7- حرص الكليات المبحوثة ورغبتها في الاحتفاظ بالافراد الموهوبين ومن خلال اشاعة روح الابداع لدى الموهوبين ومكافئة وتشجيع الاداء المتميز.
- 8- افتقار هذه الكليات الى التحليل المنطقي للوضع المالي من اجل ايجاد التكامل بين الوضع المالي الراهن والتوقعات المستقبلية للجانب المالي لهذه الكليات.
- 9- لم تعطي هذه الكليات اهمية كبيرة لتعظيم مواردها المالية من خلال السعي الى فتح الاقسام الجديدة وفتح الدراسات المسانبة كونه يشكل جانب مهم لتغطية بعض النفقات.
- 10- الضعف الواضح في المنظومة الادارية لهذه الكليات والذي انعكس بشكل سلبي على بعض عملياتها الداخلية والخارجية، بالإضافة الى عدم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عملياتها الداخلية.

### ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بالافراد الموهوبين ودعمهم وبما يساهم في تحقيق تطلعات هذه الكليات وتعزيز ادائها الاستراتيجي .
- 2- تأسيس نظام كفوء يأخذ على عاتقه متابعة الافراد الموهوبين داخل المنظمة وتكليفهم بمهام وواجبات تتناسب مع قدراتهم ، كذلك اجراء الاختبارات والمقابلات اللازمة لمعرفة قدرات ومهارات الافراد الجدد الذين يتم استقطابهم وحسب حاجة هذه الكليات للافراد من حيث العدد والنوعية من هذه المواهب.
- 3- التنسيق مع الكليات المنظرة لاستقطاب افضل الكفاءات والخبرات العلمية المميزة من التدريسيين للاستفادة من خبراتهم بهذا المجال مع تقديم العروض المحفزة لهم.
- 4- ضرورة قيام الكليات المبحوثة بتوزيع المسؤوليات والادوار بين مواردها البشرية بالشكل وبما يعكس على تعزيز مقدرة ادارة الذات لديهم .
- 5- اعتماد منهجية متطورة لادارة اداء الافراد الموهوبين بالاعتماد على معايير ومقاييس واضحة (كمية ونوعية) للاداء وادارة الموارد البشرية وفق نظام كفوء للمتابعة والتقييم المستمر للافراد الموهوبين من قبل لجان متخصصة ، ومقارنة اداءهم مع تدريسيين في كليات اخرى.
- 6- بناء منظومة ادارية كفوءة من كوادر بشرية مهنية متخصصة ولديها الخبرة الكافية تعمل على معالجة المشكلات التي تواجهها هذه الكليات .
- 7- تعظيم الجهود المتعلقة بفتح اقسام جديدة ورفدها بالكوادر المتخصصة ، فضلا عن توسيع خطة القبول بالنسبة للدراسات المسانبة كونه يشكل جانب مهما من الجوانب المالية.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر

### المصادر

#### المصادر العربية

##### اولاً: الكتب

- 1- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2000) *ادارة الموارد البشري* ، دار الكتب والوثائق، بغداد .
- 2- ادريس، وائل محمد صبحي والغالب، طاهر محسن منصور، (2009)، " اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- 3- ديسلر، جاري، (2009)، "ادارة الموارد البشرية"، تعريب، محمد سيد احمد و عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- 4- بني حمدان ، خالد ، ادريس ، وائل ، (2009)، " الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي – منهج معاصر " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن – عمان .

##### ثانياً: الرسائل والاطاريح

- 5- الجميلي، مروان خلف، (2013)، "ادارة الموهبة وانعكاسها في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في عدد من الجامعات العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- 6- الحسنوي، نغم دايع، (2010)، " عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، كربلاء.
- 7- العبادي، هاشم فوزي ، (2011)، " تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية ادارة الموهبة في ضل المجال الحيوي للادارة "، رسالة ماجستير ، فلسفة علوم ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد .
- 8- المرشدي، ستار كاظم حاجم ( 2013 )، " تعزيز القدرات الابداعية في ظل ممارسات ادارة الموهبة : دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- جامعة القادسية.
- 9- العبيدي، ندى اسماعيل، (2009)، "تقويم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروة الحيوانية"، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد.

##### ثالثاً: المجلات والدوريات

- 10- العززي، سعد ،العطوي، عامر، العبادي، عاي، (2011)، "انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات" ، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد 34، العدد 89 .
- 11- حسين، سعد مهدي، (2011) ، " الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج واثرها في الاداء الاستراتيجي"، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد السادس، ص51.
- 12- يعقوب، فيحاء عبد الله وحسين، علي كاظم وعلي، مصطفى عبد الحسين، (2013)، "دور الحوكمة في تحسين الاداء الاستراتيجي للادارة الضريبية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 22.
- 13- داود، فضيلة سلمان ومازن، شهباء، "دور الهندسة المتزامنة في تعزيز الاداء الاستراتيجي: بحث تطبيقي في شركة الزوراء العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 8.
- 14- فيصل، مثنى زاحم، " دور التعلم المنظمي في بناء استراتيجيات ادارة الموهبة: بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 21، العدد 84.
- 15- الجرجري، احمد سليمان محمد، (2012)، " تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في اطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الاخضر انموذجاً): دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لللبسة الجاهزة في محافظة نينوى"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، المجلد الخامس، العدد التاسع.
- 16- الياسري، اكرم محسن وحسين، ظفر ناصر، (2013)، "اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 15، العدد 3.



## دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سوسر

- 17- حمد، علاء دهام، (2011)، "اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة دنانير ، العدد 13، العدد الخامس.
- 18- العلواني، مصطفى، (2012)، " مفاهيم حول :الموهبة، العبقرية، الابداع، الابتكار، التميز، الذكاء لاسهام في بناء جيل التمكين"، ورقة بحث مدرسة تاونزة العلمية ، الجزائر.
- المصادر الانكليزية

### First : Books

- 29- Daft , R. L , ( Organization Theory & Design ) , 2 en Ed , South Western College , USA , 2001 .
- 30- Wheelen ,Thomas L., Hunger,J.David, " Strategic Management and Business Policy" ,12 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey,2010.
- 31- Dessler , Gary (2011) Human Resource Management , Twelfth Edition , pearson , new jersey.
- 32- Beardwell, Julie & Calydon, Tim,(2010) , "Human resource management A contemporary approach" 6thed, Pearson education limited ,Edinburgh ,gate, Harlow,England,London..
- 33- Armstrong, M., "Strategic Human Resource Management A guide Location", 4th edition, Koganpage, Great Britain, Cambridge University Press, 2009 .

### Second: Thesis & Journal & Conference

- 34- chuai , Xin, (2008),” IS Talent Management Just old wine in new bottles?: the case of Multinational corporations in Beijing”, Athesis university of Teesside for the degree of Doctor of philosophy.
- 35- Singh, A. Jones, David. B. & Hall, n.(2012) "talent managment :AResearch Based case study in the Gcc Region "internatiounal journal of Business and managment ;vol.7,No.24,p94.
- 36- Zhang, Shuai, & Bright, David, "Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 4, No. 2, 2012
- 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- Markus , Leanne (2010) Have talent management systems delivered ? if not , why not ? – a blue print for the future, journal Centranum , pp01-21.
- 39- Brown ,D.M & Laverich ,S. (1994) Measuring Corporate Performance , Long Range Planning (L.R.P) , Vol.27 , No.4 .pp.71-97.



- 40- Kaplan & Norton (The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance) , Harvard Business Review, January- ruary ., 1992.
- 41- Blass, E. & April, K., (2008), Developing Talent for Tomorrow, Ashridge Business School, <http://www.ashridge.org>
- 42- Collings, David G . ,& Mellahi , Kamel ,(2012) , " STRATEGIC TALENT MANAGEMENT: A REVIEW AND RESEARCH AGENDA " , Human Resource Management Review, 19: 4, 304–313 , journal homepage: [www.elsevier.com/locate/humres](http://www.elsevier.com/locate/humres)
- 43- Lubitsh, G., & smith, I.,(2007),"talent management strategicimperative", theashridge journal,pp.1-6
- 44- Creelman, David, (2004), Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now, A Human Capital Institute Position Paper– September. Horngren, Charles, Foster, George and kant, Dater,(2003),"Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Prentice Hal
- 45- Markus , Leanne (2010) Have talent management systems delivered ? if not , why not ? – a blue print for the future ,journal Centranum , pp01-21 [www.centranum.com](http://www.centranum.com).
- 46- Webster, Lois & et al., "Best Practices of talent Management and succession Planning", submitted by Trade Press services November 2008, [www.learnshare.com](http://www.learnshare.com).



## **The Role of Talent Management on Strategic Performance Reinforcement A field research on some of Sumer's university colleges.**

### **Abstract**

In this research we have tackled the role of Talent management (as a private variable) within (the Talent attraction, the Talent management performance, Talent development and Talent retention) on strategic performance reinforcement ( accredited variable) within its dimensions ( financial perspective, costumer perspective, internal operations perspective and learning and development perspective). The research conducted on sample of some college teachers from two of Sumer's colleges. The research problem represented by the broad organization's competition as well as universities; which led these colleges to investigate it's skillful human staff to meet it's strategic performance.

To meet the aims of this research, two hypothesis have been tackled; and eight variables depending upon a questionnaire collected by 50 college teacher Distributors on college Administration and Economics and Basic Education college/ Sumer university. The data have been analyzed using SPSS computer program to find out ( rational mean, normative deflection, correlation factor (Spearman)...).

The results shows that the correlation factor between Talent management and the strategic performance is very clear and have a physical indication. In which it clarifies the fact that the Talent management role on strategic performance. Finally, the research recommending the necessity of using developed approach of skillful human role management, depending upon clear (countable and quant table) and measurements, to be measured and in continuous supervision of skillful human by some specialized commissions, and comparing them with other colleges.

**Keyword/ Talent Management , Strategic Performance.**