

تقييم بعد التعلم والنمو للقطاع الصناعي العراقي بهدف تطوير المواهب
البشرية (دراسة ميدانية في القطاع الصناعي العراقي)
حيدر غازي محمد

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تقييم بعد التعلم والنمو للقطاع الصناعي العراقي بهدف تطوير المواهب البشرية من خلال التطبيق على شركتي (الوزيرية، ديالى) للصناعات الكهربائية في العراق ، وتوصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك قصوراً فيما يتعلق بإدارة أداء المواهب من وجهة نظر المدراء وبشكل أكبر من وجهة نظر العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير العناصر الأساسية والبيئة الداعمة للتعلم والنمو لإدارة أداء المواهب حيث يتطلب وجود نهج استباقي واستراتيجي لإدارة أداء المواهب.

Abstract:

The present study aims at finding an assessment after the learning and growth of the Iraqi industrial sector for the development of human talent through the application of the two companies (Waziriya and Diyala) for the electrical industries in Iraq. The study found that there are deficiencies in the management of talent performance from the point of view of managers and more from the point of view of employees, The study recommended the need to work to provide the basic elements Learning environment and supportive growth to manage talent performance where a proactive approach and strategic talent management performance is required.

أولاً: منهجية الدراسة:

١ - المقدمة:

يلعب تقييم التعلم والنمو دوراً فعالاً ومتميزاً في تطوير البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى الموظفين من العمالة الحالية، أو برامج تنمية المسار الوظيفي والترقيات أو برامج الحوافز والأجور، إضافة إلى أنه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. فالمنظمات الصناعية بأنشطتها ومجالات عملها المعتمدة على التحسين المستمر والتطوير والابتكار بحاجة إلى تطوير مواهبها البشرية من خلال التدريب والتعلم فعندما كأن أخصائيو ومديرو الموارد البشرية يتبعون منهجاً مبادراً في التعامل مع الاحتياجات من الموارد البشرية كانوا يواجهون عجزاً في الموارد البشرية في ضوء عدم وجود عمالة داخلية مؤهلة لشغل الوظائف الفارغة بل كانوا يتبعون منهج رد الفعل بمحاولة البحث عن عمالة جديدة والتي تهدف إلى ضمان توفير احتياجات المنظمة من المواهب البشرية كماً ونوعاً^(١).

٢ - مشكلة الدراسة:

بناءً على بيانات الدراسة الاستطلاعية تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور بمستوى التعلم والنمو، وضعف في العمليات الداخلية للشركتان محل الدراسة إضافة إلى عدم تفعيل نظام حديث لبعء المكافآت والتقدير الخاص بتطوير المواهب البشرية. وفي هذا الصدد يمكن صياغة التساؤلات البحثية الآتية:

١- ما درجة تأثير تقييم بعد التعلم والنمو على أبعاد تطوير المواهب البشرية في الشركتين محل الدراسة؟

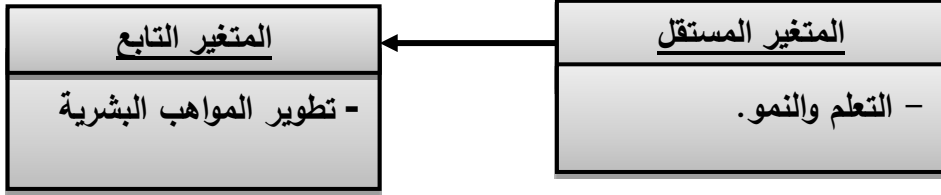
٢- إلى أي مدى تختلف آراء عينة الدراسة (المدرء، والعاملين) حول العلاقة بين بعد التعلم والنمو وبين أبعاد تطوير المواهب البشرية؟

٣- نموذج الدراسة:

إن الدراسة الحالية تتبنى نموذجاً افتراضياً في موضوع تقييم بعد التعلم والنمو للقطاع الصناعي العراقي بهدف تطوير المواهب البشرية ويعتمد هذا النموذج على المتغيرين الرئيسيين وهما:

- التعلم والنمو كمتغير مستقل.
- تطوير المواهب البشرية كمتغير تابع.

ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل رقم (١):



٤- فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر إيجابي ومعنوي لتقييم التعلم والنمو على تطوير المواهب البشرية.

٥- أهداف الدراسة:

- ١- دراسة واقع تقييم التعلم والنمو في شركات الصناعات الكهربائية محل الدراسة.
- ٢- قياس الأثر بين تقييم التعلم والنمو كمتغير مستقل وتطوير المواهب البشرية كمتغير تابع.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بتقييم التعلم والنمو وتطوير المواهب البشرية في الشركات للصناعات الكهربائية العراقية محل الدراسة.

٦- أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية:

١- تظهر أهمية الدراسة العلمية من خلال تقديم إطار فكري للمتغيرات التي تتناولها فالملاحظ حداثة موضوعي تقييم التعلم والنمو وتطوير المواهب البشرية وهذه الدراسة ستساهم في إثراء هذا الجانب خصوصاً أن الاهتمام زاد بهذا المتغيرات في بيئة الدراسات الإدارية.

٢- يعبر البحث عن أهمية علمية ليوأكب البحث العلمي التطورات الحديثة وإثراء المكتبة الإدارية العربية بأبحاث رائدة في مجال تطبيق الأساليب الحديثة في تطوير المواهب البشرية.

ب- الأهمية التطبيقية:

١- هناك حقيقة قائله أن أي مدير لا يمكنه العمل بمعزل عن تحديات عولمة الأعمال والتي منها ما يتعلق بالضغوط التنظيمية والاستراتيجية مثل متطلبات العصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي انعكست آثارها بشكل مباشر على كفاءة

المنظمة لذا فإن دراسة تقييم التعلم والنمو يمكن أن يقدم حلاً منطقياً لتطوير الشركات العراقية العاملة في إنتاج الأجهزة الكهربائية محل الدراسة. ٢- تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من إدراك الباحث لأهمية تطوير المواهب البشرية فالملاحظ أن هناك دعوات من قبل مدراء هذه الشركات لتطوير هذه الشركات لأغراض متعددة منها الرغبة في التوجه العالمي للوقوف أمام المنافسة الأجنبية داخل الأسواق العراقية وحل مشكلات قائمة تواجه هذه الشركات.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

أ- بعد التعلم والنمو:

يعرف التعلم هو عملية تعديل السلوك والخبرة عن طريق إحداث التغيير بين أفرادها لتطوير قابليتهم ومهاراتهم للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة^(٢). وأكد (جاد الرب، ٢٠١٧) على أن امتلاك المنظمة المناخ التعليمي الذي يشجع الأفراد على التعلم وتطوير إمكانياتهم الكاملة وبهذا يكون الموظفون حريصين على تطوير أنفسهم باستمرار من خلال حضور الندوات والانضمام للاجتماعات والأنشطة الأخرى^(٣).

بينما بين (شاكر، ٢٠١٦) في دراسته أن هذا البعد يتمثل بالأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لتوليد التحسينات المطلوبة لتحقيق أهدافها بالأجل الطويل من خلال التأهيل العلمي والعملية للموارد البشرية ومواكبة التطور التكنولوجي في الإنتاج كل هذا لا يؤدي فقط إلى التطور والنمو بل يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية فيما يخص العملاء والعمليات الداخلية وبالنتيجة القدرة على تحقيق الأهداف المالية، ويهدف البعد إلى تطوير مهارات العاملين من خلال تدريبهم لحل مشاكل العملاء وتلبية احتياجاتهم^(٤).

وتبين نتائج دراسة (Marqués, 2015) أن طرح المنظمة للأفكار الجديدة و قدرة المنظمة على التعلم عن أساليب عمل جديدة ودرجة إبداع المنظمة في أساليب عملها وأسبقية طرح المنظمة للمنتجات أو الخدمات الجديدة في السوق ودرجة النمو في ابتكارات المنظمة ومعدل طرح المنظمة لمنتجات جديدة خلال الخمس سنوات الماضية^(٥).

وفقاً لدراسة (العزاوي، ٢٠١٤) تقوم الشركة بتوفير الدعم والأدوات اللازمة للعاملين لديها نحو التعلم والنجاح خاصة في مجالات العلوم البيئية والطاقة والابتكارات والتكنولوجيا^(٦).

ميدور غازي محمد

وخلاصة لما سبق يرى الباحث أن هذا البعد: يتمثل بالأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لتطوير مهارات وقدرات العاملين نحو الابتكار والتجديد في عمليات ومنتجات المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية الخاصة بها

ب- تطوير المواهب البشرية:

يعد تطوير المواهب البشرية من المواضيع الحديثة التي اهتم بها عدد من الكتاب والباحثين سواء من الجانب التطبيقي أو النظري وخصوصاً في الدراسات الأجنبية وذلك لأنها تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرة المؤسسات وجذب الموارد البشرية النادرة وتطويرها والاحتفاظ بها، ويعتبر هذا العامل من أهم عوامل النجاح والتقدم وهذا ينعكس على أداء المنظمة وتميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها ويمكن القول أن أداء المنظمات وتفوقها يصبح مرهوناً بأداء إدارة الموهبة فيها ومع تصاعد موجة العولمة التي يشهدها القرن الحالي تزايد التنافس على الأفراد وتزايدت حدة هجرة الكفاءات النادرة بين البلدان بصورة كبيرة، حيث ظهر صراع بين المنظمات في الدول حول جذبها وامتلاكها للمواهب وتوظيفها لخدمة أهدافها وبدأت في وضع الاستراتيجيات والأساليب لإدارة المواهب، وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التمييز واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب^(٧).

١- مفهوم تطوير المواهب البشرية:

ظهر مفهوم إدارة الموهبة منذ الحرب العالمية الثانية إلا أن أهميتها الاستراتيجية كانت على يد مجموعة مشتركة (McKinsey) للاستشارات إذ أطلقت عبارة الحرب من أجل الموهبة في أواخر ١٩٩٠ أو ما يسمى (حرب المواهب) إذ كانت إشارة واضحة بولادة حق لمعرفي جديد أطلق عليه إدارة الموهبة (Talent Management) وكان الدافع لحرب المواهب هو إدراك النقص في المواهب وندرته والتي أصبحت واحدة من أكبر المخاوف بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات و نتيجة لذلك أصبحت المنظمات المهتمة بتعظيم القدرة التنافسية تعتمد نهجاً صارماً ومنهجية نظامية دقيقة لاستقطاب واختيار وتطوير الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم^(٨).

والجدول رقم (١) يوضح آراء الكتاب والباحثين حول تعريف تطوير المواهب البشرية.

جدول رقم (١) بعض آراء الكتاب والباحثين حول تعريف تطوير المواهب البشرية

ت	الكاتب/ الباحث	السنة	تعريف
١.	(جاد الرب) ^(٩)	٢٠١٣	العقول البشرية عالية التميز تتمثل في الأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري والذي يؤثر على الأنشطة الحيوية في المنظمة ومن ثم الأداء وذلك لن يحدث إلا بمزج المعرفة والمعلومات مع القدرات والمواهب.
٢.	(Tafti ,et al) ^(١٠)	٢٠١٧	كل عمليات أنشطة الموارد البشرية وتشير عادة إلى توفير واختيار وتوظيف العاملين الموهوبين والتنشئة الاجتماعية للعاملين الموهوبين والحفاظ عليهم وتطويرهم وبالتالي، فهي الدورة التي تتكون من ثلاثة مجالات رئيسية هي التعرف على المواهب واستيعابها، الحفاظ على المواهب، وتطوير المواهب.
٣.	(Kai Li & D'Annunzio) ^(١١)	٢٠١٨	كل الأنشطة والعمليات التي تتضمن التعرف المنهجي على المناصب الرئيسية التي تساهم بصورة مميزة في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير مجمع المواهب من العاملين ذوي القدرات العالية والأداء المرتفع لملا هذه المناصب وتطوير هيكل الموارد البشرية المتميز لتسهيل ملا هذه المناصب بالعاملين الأكفاء وضمان التزامهم المستمر بالمنظمة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر المذكورة.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن للباحث أن يعرف تطوير المواهب البشرية: بأنها العملية الإدارية التي تتطلب دعم مستمر من جانب الإدارة العليا والمنظمة ككل والتي تتمثل في التدريب المباشر وغير المباشر على وضع الأشخاص في الأماكن المناسبة والعمل على تطوير أنفسهم من خلال التعلم الدائم و المستمر والحفاظ عليهم عن طريق الدعم والمكافآت المناسبة.

٢- أهمية تطوير المواهب البشرية:

لتطوير المواهب البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات وعلى المدراء والقادة أن يفهموا أهمية وجود المبدعين والموهوبين في منظماتهم ومدى قدرتهم في زيادة كفاءتهم وجودتهم والتي من خلالها تنشأ الأفكار الإبداعية والتي يتسم بها هؤلاء

الأفراد وهذا لا يتم إلا بمواجهة التحديات وتهيئة بيئة مشجعة لجذب واستقطاب الموهوبين^(١٢).

كما أوضح (محمد، ٢٠١٥) أن أهمية تطوير المواهب البشرية هي:

١- التكاليف: تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوى المهارات النادرة والمواهب الكبيرة لأنها ليست متاحة في السوق، وهذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.

٢- المخاطرة: على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ ما هو متوقع منهم ما ليمتلكوا مواهب تمنحهم بذلك^(١٣).

٣- أهداف تطوير المواهب البشرية:

تتمثل أهداف تطوير المواهب البشرية من وجهة نظر(طه، ٢٠١٧) نقلاً عن (Vural,et al 2012) في الآتي:

١- سعي إدارة الموهبة إلى زيادة معدلات نمو المنظمة وازدهارها.
٢- مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك عن طريق توفير قاعدة من الموظفين الموهوبين الذين يمكنهم القيام بأداء متميز يصل بالمنظمة إلى نتائج أعمال مثالية وتصبح رائدة في السوق، حيث إن بعض العناصر المادية مثل التكنولوجيا والموارد المالية وغيرها لم تعد تستطيع وحدها أن تحقق المستوى المطلوب من المنافسة بل لا بد من وجود العنصر البشري الموهوب^(١٤).

وبين (أبو اليزيد، ٢٠١٥) أن أهداف تطوير المواهب البشرية هي:

- ١- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.
- ٢- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة.
- ٣- تقديم الدعم إلى مجتمعات الموهبة في المنظمة.
- ٣- جعل الوظيفة ذات معنى وتحديّ سواء على مستوى الفرد أو المنظمة^(١٥).

٤- متطلبات نجاح تطبيق وتطوير المواهب البشرية في المنظمات:

تتطلب إدارة المواهب دعماً والتزاماً طويلاً الأمد من المديرين والالتزام بمبادئ استراتيجية إدارة المواهب، حيث أن التطبيق يبدأ من المستويات العليا في المنظمة كما يجب أن يتم إدخال هذه الاستراتيجيات تدريجياً داخل المنظمة، فعملية إدارة المواهب هي نتائج أثنان عمليات وهم: الالتزام، المشاركة، ويأتي الالتزام عن طريق التحركات الجديدة، كما تعكس المشاركة درجة التزام المديرين تجاه إدارة المواهب^(١٦).

ويمكن تلخيص متطلبات نجاح تطبيق وتطوير المواهب البشرية في المنظمات

بالآتي:

١- دعم الإدارة العليا:

بحيث يكون الرئيس التنفيذي هو المسؤول الأول والأخير عن نظام إدارة المواهب كما يقود شخصياً عملية تخطيط وتطوير المواهب التنظيمية وأن يتحمل مسؤولية جميع نتائج عملية تطوير المواهب، وقد كأن المدير التنفيذي لشركة جنيرال إلكتروك (جان ويلش) دائماً ما يقولن مسؤوليته رقم واحد هي ضمان أن الشركة لديها مواهب مناسبة في المكان المناسب لأداء الأعمال على أكمل وجه ووضع مبادئ توجيهية واضحة لاكتساب إدارة تطوير ومكافأة المواهب.

٢- يجب أن يكون التطوير موجهاً للأمام:

تعمل المنظمات اليوم في بيئة سريعة التغير لذا يجب أن تتكيف عملية تطوير المواهب مع التغير السريع في البيئة حيث يجب أن تركز عمليات التطوير على الهدف التي تسعى المنظمة الوصول إليها وليس على مكانها الحالي، ولا يجب أن تبنى خططها على ما كأن ناجحاً في الماضي لكنها تبنى خططها على ما هو المطلوب للنجاح في المستقبل وقد يتطلب تطوير المواهب نشاطات مخططة تركز على تطوير المهارات والقدرات لمواجهة احتياجات الأعمال المستقبلية^(١٧).

٥- أبعاد تطوير المواهب البشرية:

اتفق عدد من الباحثين والكتاب (Bhantagar , 2010)^(١٨)، (Kumara , 2011)^(١٩)، (الزركاني، ٢٠١٥)^(٢٠)، (silzer, 2010)^(٢١)، (Rachel, 2016)^(٢٢) على أن أبعاد تطوير المواهب البشرية هي (إدارة أداء المواهب البشرية، تطوير وتنمية المواهب البشرية، استقطاب وجذب المواهب البشرية، المكافآت والتقدير). وعليه سيقوم الباحث باعتماد هذه الأبعاد التي تتناولها الدراسة الحالية على النحو الآتي.

- إدارة أداء المواهب البشرية:

تعد إدارة أداء المواهب حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة أي أنها العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة لتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة^(٢٣).

وأشار (Tarique&Schuler, 2009) إلى أن نظام إدارة الأداء هو نظام جوهري ومهم لدعم الجهود التي تستخدم لتقييم الموظفين والموائمة بين التعويض المناسب مقارنة مع مخرجات الأعمال والقيم والسلوكيات، وأن عملية التقييم هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتي تكون ضمن سياق العمل وتبدأ هذه الإجراءات بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة في كل وحدة عمل تؤدي الخدمة على أساس المخرجات لكل فرد ويحصل الفرد على تغذية راجعة تتضمن التقييم الذاتي وتطوير التخطيط من أجل تحفيز وتطوير المواهب وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع أساس للتعويض ودفع الأجور مقابل الأداء، ومما لا شك فيه أن إدارة الأداء هي مكون أساسي لإدارة المواهب^(٢٤).

- تطوير وتنمية المواهب البشرية:

هي العمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير وتنمية المواهب في المنظمات من أجل أن يكونوا على استعداد تام لتلبية متطلبات العمل والكفاءة المطلوبة^(٢٥).

أشار (Piansoongnern & Anurit, 2010) إلى إن الأفراد الموهوبين لديهم القدرة على أحداث تغيير في أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي بما يضمن دفع عملية التقدم للمؤسسة وتحقيق نواياها وعمل كل ما يؤدي إلى تطوير وتنمية قدرات وقابليات الأفراد الموهوبين بحيث يصبحون أكثر ملاءمة لمتطلبات العمل في المؤسسة وتتم عملية تطوير وتنمية الموهوبين من خلال الدورات أو البرامج التطويرية المختلفة^(٢٦).

- استقطاب وجذب المواهب البشرية:

يقصد بالاستقطاب هو جذب الأفراد الموهوبين للعمل في المنظمة ومحاولة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل بالمنظمة لتعيينها ويتضمن ذلك مقابلات وفحص للمتقدمين للعمل في المنظمة وتقع مهمة الاستقطاب على عاتق إدارة الموارد البشرية وأن هذه العملية تتم على أساس مجموعة خطوات كتحديد هوية الموهوبين والتعرف على إمكانياتهم، وكذلك اختبار قدراتهم ومدى ملاءمتهم للوظائف التي سيشغلونها وضرورة امتلاكهم للمهارات التي تؤهلهم للعمل في المنظمة وبما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية^(٢٧).

أشار (Mondy & Martocchio, 2015) إلى أن منظمات الأعمال اليوم تواجه مصاعب كبيرة في عمليات استقطاب وتوظيف المواهب وذلك بسبب المحاولات التي تقوم بها المنظمات المنافسة والتي من شأنها القيام باستقطاب وتوظيف

ميدر غازي محمد

الأفراد الموهوبين، وبفعل التغييرات الشديدة والمتسارعة أصبح من المهم للمنظمات التحول من المدخل التقليدي لإدارة الموارد البشرية إلى التنمية المواهب وأن ذلك سيكون سبباً رئيسياً لأن تحظى هذه المنظمات بالفائدة الكبيرة^(٢٨).

- المكافآت والتقدير:

يعد استخدام الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين الموهوبين داخل المنظمة ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الالتزام التنظيمي حيث يعتبر الحافز المادي مصدراً أساسياً للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة، أما الحافز المعنوي فإنه يعمل على تعزيز الدوافع الذاتية التي تشعر للعاملين بأهميتهم وقيمتهم من قبل المنظمة مما يؤدي إلى عدم ترك العامل للمنظمة وزيادة الأداء^(٢٩).

ويرى (جاد الرب، ٢٠٠٩) أن المنظمات يجب أن تقدم المكافآت المالية الملائمة للعاملين ثم بعد ذلك تتبعها بمزيد من برامج التحفيز الأخرى مثل فرص التقدم الوظيفي ومزيد من التحديات الوظيفية من خلال الأثرء الوظيفي وغيرها^(٣٠).

أشار (Rabbi, et al, 2015) إلى أن المكافآت تنقسم إلى نوعين المكافآت النقدية والحافز المعنوي وكلاهما أداة أساسية للاحتفاظ بالمواهب وزيادة الاستثمار في العمل وتحفيز الموظفين^(٣١).

ثالثاً: منهجية الدراسة:

أ- مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

١- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المدراء والعاملين في شركتي (ديالى العامة للصناعات الكهربائية، والشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية في الوزيرية بغداد) ويشمل هذا المجتمع مدراء الإدارة العليا لأنهم من يقع عليهم مسؤولية الموافقة والمتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي، كما شمل المجتمع العاملين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية لأنهم القادرون على تقديم معلومات عن متغيرات الدراسة الحالية فهم الفئة الأكثر دراية بالأداء الاستراتيجي، وهم الفئة التي تنتمي إليهم وتتكون منهم المواهب، والجدول رقم (٢) يوضح توزيع مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٢) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي في كل شركة

الإجمالي	الشركة العامة (الوزيرية)	شركة ديالى	الإدارات
١٣٠	٦٩	٦١	إدارة عليا ومدراء الفروع

ميدور غازي محمد

٥٩٨٢	٣١٩٣	٢٧٨٩	إدارة وسطى وتنفيذية
٦١١٢	٣٢٦٢	٢٨٥٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء سجلات الموارد البشرية في الشركتين.
٢- عينة الدراسة:

وقع اختيار الباحث على شركتي ديالى العامة للصناعات الكهربائية، والشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية في الوزيرية بغداد، لتكونا عينة للدراسة نظراً للأهمية الحيوية للشركتين في الاقتصاد العراقي ولهما من أثر واضح بتزويد المواطنين ودوائر الدولة والوزارات بالمنتجات الضرورية مما يجعل منهما إحدى البنى الارتكازية للاقتصاد الوطني لأثرهما الواضح في تنفيذ خطط التنمية من خلال توافر الأجهزة والمعدات الكهربائية والسلع الرئيسية الأخرى والتعويض عن السلع المستوردة وبالتالي توفير العملات الأجنبية اللازمة لعملية التنمية وبما يصحح الخلل في ميزان المدفوعات، تم تحديد نوع العينة بناءً على أسلوب العينة التحكيمية وذلك فيما يتعلق في تثبيت الشركتين.

في نفس الوقت فالعينة عشوائية حيث تم التوزيع بشكل عشوائي في الشركتين محل الدراسة وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ثامبسون للفئتين:

١- المدراء:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦).

d: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥).

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠) وعند تطبيق المعادلة يتضح أن:

$$n = \frac{130 * 0.50 (1 - 0.50)}{\left[\left[130 - 1 * \left\{ (0.05)^2 / (1.96)^2 \right\} \right] + 0.50 (1 - 0.50) \right]}$$

$$n = \frac{130 * 0.50 * 0.50}{\left[129 * (0.0025 / 3.841) \right] + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{130 * 0.25}{[129 * 0.000651] + 0.25}$$

$$n = \frac{32.5}{0.333979} = 97$$

٢- العاملين:

$$n = \frac{5982 * 0.50 (1 - 0.50)}{[[5982 - 1 * \{(0.05)^2 / (1.96)^2\}] + 0.50 (1 - 0.50)]}$$

$$n = \frac{5982 * 0.50 * 0.50}{[5981 * (0.0025 / 3.841)] + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{5982 * 0.25}{[5981 * 0.000651] + 0.25}$$

$$n = \frac{1495.5}{4.143631} = 360$$

كما يوضح الجدول رقم (٣) توزيع العينة على الشركتين محل الدراسة وفقاً لأسلوب التوزيع المناسب:

جدول رقم (٣) تفصيلات عينة الدراسة وفقاً لأسلوب التوزيع المتناسب

عدد الاستثمارات المعاداة والصالحة للتحليل	عدد الاستثمارات الموزعة	العينة	المجتمع		الشركتان	
			نسبة	عدد		
نسبة	عدد					
المدرء						
٩١	٤٢	٤٦	٤٦	٤٧	٦١	شركة ديالى
٨٤	٤٣	٥١	٥١	٥٣	٦٩	الشركة العامة (الوزيرية)
%٨٨	٨٥	٩٧	٩٧	%١٠٠	١٣٠	إجمالي
العاملين						
٧٤	١٢٦	١٦٩	١٦٩	٤٧	٢٧٨٩	شركة ديالى

ميدور غازي محمد

٨٤	١٦٠	١٩٠	١٩٠	٥٣	٣١٩٣	الشركة العامة(الوزيرية)
%٧٩	٢٨٦	٣٦٠	٣٦٠	%١٠٠	٥٩٨٢	إجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الميدانية.

ب- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١- بعد التعلم والنمو:

جدول رقم (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لعبارات بعد التعلم والنمو

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
المدرء					
١	يتمتع العاملین بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم	٣.٦٤	٠.٩٦٧	٧٢.٨	٣
٢	يوجد تحديث للبرامج التدريبية التي يتلقاها العاملین من وقت إلى آخر	٣.١٦	١.١٣٢	٦٣.٢	٤
٣	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون ميزات خاصة ومفيدة للعمل	٣.٧٩	٠.٩٣٤	٧٥.٨	٢
٤	تتبنى شركتنا استراتيجية تدريبية لرفع القدرات في التعامل مع أي نظام معلوماتي جديد يتم تطبيقه	٣.١٣	١.١٣١	٦٢.٦	٥
٥	يقدم كل موظف عدداً من المقترحات التطويرية للشركة سنوياً	٣.٨٧	٠.٩٠٥	٧٧.٤	١
الإجمالي		٣.٥١	٠.٦٦٨	٧٠.٣	

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
العاملين					
١	يتمتع العاملون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم	٢.٤٧	٠.٥٠٥	٤٩.٣	٤
٢	يوجد تحديث للبرامج التدريبية التي يتلقاها العاملون من وقت إلى آخر	٢.٠٣	٠.٦٥٠	٤٠.٦	٥
٣	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون ميزات خاصة ومفيدة للعمل	٣.٨٦	٠.٧٨٥	٧٧.٢	١
٤	تتبنى شركتنا استراتيجية تدريبية لرفع القدرات في التعامل مع أي نظام معلوماتي جديد يتم تطبيقه	٢.٧٠	٠.٨٠٤	٥٤	٢
٥	يقدم كل موظف عدداً من المقترحات التطويرية للشركة سنوياً	٢.٥٤	٠.٨٤١	٥٠.٨	٣
الإجمالي		٢.٧٢	٠.٩٦١	٥٤.٤	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:

١- المدراء:

- كانت أكثر الفقرات أهمية في بعد التعلم والنمو هي (يقدم كل موظف عدداً من المقترحات التطويرية للشركة سنوياً) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٧٧.٤%) بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٩٠٥) مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على هذه العبارة.
- كانت أقل الفقرات أهمية في بعد التعلم والنمو هي (تتبنى شركتنا استراتيجية تدريبية لرفع القدرات في التعامل مع أي نظام معلوماتي جديد يتم تطبيقه) والتي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٦٢.٦%) بمتوسط حسابي (٣.١٣) وانحراف معياري (١.١٣١).

ميدو حازي محمد

● بصفة عامة فإنه يمكن القول إن بعد التعلم والنمو جاء في بداية الموافقة وأن الشركتين محل الدراسة بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في المجالات المتعلقة بالتعلم والنمو، كما تدل قيم الانحراف المعياري على اتفاق عينة الدراسة حول هذا البعد.

٢- العاملين:

- كانت أكثر الفقرات أهمية في بعد التعلم والنمو هي (يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون ميزات خاصة ومفيدة للعمل) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٧٧.٢%) بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٧٨٥) مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على هذه العبارة.
- كانت أقل الفقرات أهمية في بعد التعلم والنمو هي (يوجد تحديث للبرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين من وقت إلى آخر) والتي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٤٠.٦%) بمتوسط حسابي (٢.٠٣) وانحراف معياري (٠.٦٥٠).

بصفة عامة فإنه يمكن القول إن بعد التعلم والنمو جاء في درجة عدم الموافقة وأن الشركتين محل الدراسة بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في المجالات المتعلقة بالتعلم والنمو، كما تدل قيم الانحراف المعياري على اتفاق عينة الدراسة حول هذا البعد.

٢- تحليل استجابة عينة الدراسة حول متغيرات ومؤشرات الأداء المالي (النسب المالية) وفقاً لمقياس ليكر الخماسي.

- أبعاد تطوير المواهب البشرية على مستوى الشركتين (الوزيرية، وديالى):
يعرض الجدول الآتي رقم (٥) توصيف مؤشرات أبعاد تطوير المواهب البشرية على مستوى الشركتين (الوزيرية، وديالى):

جدول رقم (٥) التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة لشركتين (الوزيرية، وديالى) حول أبعاد تطوير المواهب البشرية

ت	العبرة	شركة الوزيرية ن = ١٩٠					شركة ديالى ن = ١٦٠			
		الرتبة	النسبي	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبي	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
١	إدارة أداء المواهب البشرية	١	٦٤.٨	١.٦١	٣.٢٤	١	٦٢.٢	٠.٥٥	٣.١١	
٢	تطوير وتنمية المواهب البشرية	٤	٤٩.٤	٠.٥٥	٢.٤٧	٣	٦١	٠.٥٧	٣.٠٥	
٣	استقطاب وجذب المواهب البشرية	٢	٦٠.٢	١.٢٨	٣.٠١	٢	٦١.١	٠.٨٣	٣.٠٨	
٤	بعد المكافآت والتقدير	٣	٥٤	٠.٩٥	٢.٧٠	٤	٦٠.٨	٠.٥٤	٣.٠٤	
	الإجمالي		٥٧.٢	١.٦٥	٢.٨٦		٧٤	٣.٥٧	٣.٧	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:

١- شركة الوزيرية:

- كأن أكثر الأبعاد أهمية هو بعد إدارة أداء المواهب البشرية والذي احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٦٤.٨%) بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (١.٦١) مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على هذه البعد.
- كأن أقل الأبعاد أهمية هو بعد تطوير وتنمية المواهب البشرية الذي احتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٤٩,٤%) بمتوسط حسابي (٢.٤٧) وانحراف معياري (٠.٥٥).
- بصفة عامة فإنه يمكن القول إن بعد إدارة أداء المواهب البشرية جاء في بداية الموافقة وأن شركة الوزيرية بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في المجالات المتعلقة بأبعاد تطوير المواهب البشرية ، كما تدل قيم الانحراف المعياري على اتفاق عينة الدراسة حول أبعاد هذا المحور.

٢- شركة ديالى:

- كأن أكثر الأبعاد أهمية هو بعد إدارة أداء المواهب البشرية والذي احتل المرتبة

ميدور حمادي محمد

- الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٦٢.٢%) بمتوسط حسابي (٣.١١) وانحراف معياري (٠.٥٥) مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على هذه البعد.
- كأن أقل الأبعاد أهمية هو بعد المكافآت والتقدير الذي احتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٦٠.٨%) بمتوسط حسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (٠.٥٤).
 - بصفة عامة فإنه يمكن القول إن بعد إدارة أداء المواهب البشرية جاء في بداية الموافقة وأن شركة ديالى بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في المجالات المتعلقة بأبعاد تطوير المواهب البشرية، كما تدل قيم الانحراف المعياري على اتفاق عينة الدراسة حول أبعاد هذا المحور.

- الإحصاء الوصفي للبيانات واختبار الفرض:

اختبار الفرض الرئيسي: " يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعدها التعلم والنمو على تطوير وتنمية المواهب البشرية." ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط طريقة المربعات الصغرى (OLS) لهذا الفرض:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعدها التعلم والنمو على تطوير وتنمية المواهب

الدالة الإحصائية Sig.f	قيمة F	D-W	الدالة الإحصائية Sig.t	قيمة T.	Adj R2	معامل التأثير R2	معامل الارتباط R	Beta	المتغير	الفئة
**	٤١٠.٨٢٧	١.٥٧١	**	١٦.٦٢٢	٠.٦٩٢	٠.٦٩٤	٠.٨١٩	٠.٨١٩	تطوير وتنمية المواهب	المدراء
**	٩٦٨.٥٢٤	١.٤٦٨	**	٣١.٠١٢	٠.٧٨٧	٠.٧٨٨	٠.٨٧٢	٠.٨٧٢		العاملين

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

* p<0.05 ** p<0.01

يتضح من الجدول السابق الآتي:

١ - المدراء:

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل بعد التعلم والنمو وتطوير المواهب، كما يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن بعد التعلم والنمو يفسر (٦٩.٢%) من التباين في تطوير وتنمية المواهب كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠,٠١).
- القيمة الإحصائية Durbin-Watson كأتت ($DW=1.851$) لتنمية وتطوير المواهب وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع إلى القيم الجدولية نجد أن هذه القيم وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة ($K=1$) ودرجة حرية الخطأ ($N=15$) تتراوح بين القيمتين الجدوليتين (D_L 1.36 - D_U 1.08) حيث يتضح أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي وبالتالي تحقق شرط استخدام طريقة المربعات الصغرى
- من خلال ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع عشر الذي ينص على أنه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعء التعلم والنمو على تطوير وتنمية المواهب البشرية من وجهة نظر المدراء".

٢ - العاملين:

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل بعد التعلم والنمو وتطوير المواهب، كما يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن بعد التعلم والنمو يفسر (٧٨.٧%) من التباين في تطوير وتنمية المواهب كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠,٠١).
- القيمة الإحصائية Durbin-Watson كأتت ($DW=1.480$) لتنمية وتطوير المواهب وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع إلى القيم الجدولية نجد أن هذه القيم وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة ($K=1$) ودرجة حرية الخطأ ($N=29$) تتراوح بين القيمتين الجدوليتين (D_L 1.48 - D_U 1.34) حيث يتضح أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي وبالتالي تحقق شرط استخدام طريقة المربعات الصغرى.
- من خلال ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع عشر الذي ينص على أنه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعء التعلم والنمو على تطوير وتنمية المواهب البشرية من وجهة نظر العاملين".

رابعاً: النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

- ١- أكذت نتائج الدراسة الحالية على أن هناك قصور في ما يتعلق بإدارة أداء المواهب من وجهة نظر المدراء وبشكل أكبر من وجهة نظر العاملين حيث لا تتبنى الشركتين فكرة الإبداع كأحد معايير التقييم وأيضاً لا تهتم الشركتين بالتقييم بناءً على الابتكار والأفكار المستجدة.
- ٢- هناك درجة من الاتفاق بين المدراء والعاملين على وجود قصور لدى الشركتين فيما يتعلق بالمكافآت والتقدير، وكانت نسبة القصور أعلى من وجهة نظر العاملين عن المدراء.
- ٣- أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي لتقييم بعد التعلم والنمو على أبعاد تطوير المواهب البشرية (إدارة أداء المواهب البشرية، وتطوير وتنمية المواهب البشرية، واستقطاب وجذب المواهب البشرية، والمكافآت والتقدير).

ب- التوصيات:

- ١- العمل على توفير العناصر الأساسية والبيئة الداعمة لإدارة أداء المواهب حيث يتطلب وجود نهج استباقي واستراتيجي لإدارة أداء المواهب، ووجود إدارة أو قسم يعنى بإدارة المواهب وأدائها وعملياتها وتوفير كافة أشكال الدعم المادي والمعنوي لهذه الإدارة حتى تتمكن من التخطيط، ووضع الاستراتيجيات التي تدعم الاتجاه الإيجابي نحو تحسين أداء المواهب في الشركتين محل الدراسة.
- ٢- التركيز باتجاه استخدام إجراءات استقطاب وجذب واختيار تضمن وجود أفراد أصحاب كفاءات عالية، من خلال التخطيط السليم وتطبيق برامج لاستباق المواهب وطرح سياسات المكافآت التي تساعد على اجتذاب واستبقاء الموظفين ذوي الكفاءات العالية.
- ٣- إيلاء نظم المكافآت والتقدير مزيداً من الاهتمام وإدارتهما بالشكل المناسب بحيث يكون هناك انسجام بين الخطط المالية والمكافآت، والعمل على إعادة هيكلة المكافآت والحوافز على أسس تتعلق بنتائج الأداء الاستراتيجي والتركيز على أصحاب المواهب والمهارات والكفاءات لتشجيعهم على مزيد من الإبداع والابتكار.

المراجع:

- (١) جاد الرب، سيد محمد، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء- الأطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العلمية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط ٢، ٢٠١٦، ص ٣٢٦.
- (٢) عبد العباس، حسين علي، "تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمسئولية الاجتماعية - دراسة ميدانية مقارنة بين معامل الإسمنت العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، ٢٠١٨، ص ٥٦.
- (٣) جاد الرب، سيد محمد، "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ٢٠١٧، ص ٢١٦.
- (٤) شاكر، أمير صاحب، "التكامل بين حوكمة تكنولوجيا القياس المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد ٨٣، العدد ١، ٢٠١٦، ص ٨٩.
- (5) Palacios-Marqués, D., Merigó, J. M., & Soto-Acosta, P., Online social networks as an enabler of innovation in organizations, **Management Decision**, Vol. (53), No. (9), 2015, p1919.
- (٦) العزاوي، حنين شلال إبراهيم، "تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي- دراسة ميدانية على عينة من المصارف الخاصة في بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ٢٠، العدد ٧٦، ٢٠١٤، ص ٣٥.
- (٧) الفرجاني، فاطمة علي، "إدارة الموهبة في المنظمات المعاصرة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة حلوان، المجلد ٢٥، العدد ٦، ٢٠١٤، ص ٢٣.
- (8) Whelan, Eoin & Carcary, Marian, "Integrating A Talent Management Approach to Knowledge Management are There Benefits to be Had", **Journal of Knowledge Management**, Vol. (15), No. (4), 2011, P1.
- (٩) جاد الرب، سيد محمد، "إدارة التنوع والإبداع التنافسي"، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، ٢٠١٣، ص ٤٩٤.
- (10) Tafti, Marjan Maali, Mahmoudsalehi, Mahdi, Amiri, Mojtaba, "Critical success factors, challenges and obstacles in talent management", **Industrial and Commercial Training**, Vol. (49), No. (1), 2017, P16.
- (11) Chung, K. L., & D'Annunzio-Green, N.. Talent management practices in small-and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. **Worldwide**

- Hospitality and Tourism Themes**, Vol. (10), No. (1), 2018, P 102.
- (12)Mange future nosiness' (MFB) report, "**Talent Management: How to succeed in the War for Talent**", Issu7- September 2007.WWW.mfbresuI tantants.com. 3 /2/2018, p26.
- (١٣) محمد، ياسر أحمد مدني، "تفعيل دور نظام إدارة المواهب البشرية في تقييم الأداء المصرفي- دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك المصرية"، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد ٢٩، العدد ١، ٢٠١٥، ص ٥٢٠.
- (١٤) طه، مروة مجدي عبد العليم، "أثر ممارسات إدارة الموهبة على الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، ٢٠١٧، ص ٣٠.
- (١٥) أبو اليزيد، أيه أحمد، " دور تقييم الأداء في إدارة المواهب- دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠١٥، ص ٥٢.
- (16) H., Lekha & Thomas, Bino, "Talent management, Today's challenges: Tomorrow's Opportunities", **Asian Journal Pacific of research**, Vol. (1), No. (16), 2014, p 8.
- (١٧) محمود، عماد علي، "انعكاس العلاقة بين إدارة الموهبة والتفكير الإبداعي على التغيير التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، ٢٠١٥، ص ٧٣.
- (18)Bhantagar, J, "Managing capabilities for talent engagement and pipeline development", **Journal of Industrial and Commercial Training, Emerland Group Publishing Limited** ,Vol. (40), No. (1), 2010, p461.
- (19)Senthil kumaran and Kumudha, Talent Management: The Key to Organizational Success, **Industrial Engineering Letters**, Vol. (1), No. (2), 2011, P26.
- (٢٠) الزركاني، مبارك حجاب فلاح، "تشخيص منظومة إدارة المواهب التمريضية"، بحث استطلاعي لأراء عينة من الملاك التمريضي في مستشفيات دائرة صحة واسط، **بحث دبلوم عالي في إدارة المستشفيات**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٥، ص ٦١.
- (21) Silzer, Rob & Dowell, Ben, "**Strategy-Driven Talent Management A Leadership Imperative**", John Wiley & Sons, Manhattan, 1st Ed., New York, 2010,P23.
- (22)Rachel, D. L., Pavithra, N. R. & Imran, S. M., " Impact of Talent Management of Organization Culture", **The International Journal of Business & Management**, Vol. (4), No. (2), 2016, P98.

- (٢٣) جاد الرب، سيد محمد، "القيادة الاستراتيجية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ٢٠١٢، ص ٤٩.
- (24) Tarique, Ibraiz, & Schuler, Randall, "Global talent management: literature review", **Journal of world business**, Vol. (46), No. (2), 2009, P20.
- (25) Beardwell, Julie & Calydon, Tim, "**Human resource management A contemporary approach**", 6th ed, Pearson education limited, Edinburgh, gate, Harlow, England, London, 2010, P164.
- (26) Piansoongnern, Opas & Anurit, Pacapol, "Talent management: quantitative and qualitative studies of HR Practitioners in Thailand", **International Journal of Organizational Innovation**, Vol. (3), No. (1), 2010, P280.
- (27) Areiqat, Areiqat, Yousef, Ahmad, Abdelhadi, Tawfiq, and Al-Tarawneh, Hussien Ahmad, "Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. (2), No. (1), 2010, P329.
- (28) Mondy, R. Wayne and Martocchio, Joseph, "**Human Resource management**", 14th ed, prentice Hall, New York, 2015, p42.
- (٢٩) أحمد، زينب أحمد محمد، "توسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، ٢٠١٧، ص ٣١.
- (٣٠) جاد الرب، سيد محمد، "موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩، ص ٣١٧.
- (31) Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T., "Talent management as A source of Compleitive advantage", **Journal of Asian Business Strategy**, Vol. (5), No. (9), 2015, P 208.