

* تطوير الموارد البشرية مدخل في إدارة المواهب

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية

جيمس يوحنا عوديش المرگهي¹ * و سعد فاضل عباس المحمود²

¹ رئاسة جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان - العراق.

² قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان - العراق.

تاريخ الاستلام: 2018/05 تاريخ القبول: 2018/07 تاريخ النشر: 2018/09 <https://doi.org/10.26436/2018.6.3.564>

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور تطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب وعن طريق الاختبار الميداني لبيانات عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية، إذ قام الباحثان ببناء نموذج افتراضي مستفيدين من الأدبيات النظرية للموضوع، والذي يتناول طبيعة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بتطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب، وعلى ضوءها تم صياغة فرضيتين رئيسيتين وتتفرع منها فرضيات فرعية. وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، والتي وزعت على القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية وتم تحليلها عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS). وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات وكانت أهمها بأنه كلما زادت اهتمام جامعة دهوك التقنية بأنشطة (التخطيط الوظيفي، والتدريب، وتقييم الأداء، والتغيير الوظيفي) فإن ذلك يعزز من قدرة إدارتها للمواهب، وأن التغيير الوظيفي في الجامعة المستجيبة يعد من أهم العوامل التي تسهم في استقطاب الجامعة للمواهب وتنميتهم والاحتفاظ عليهم. بينما كانت أهم المقترحات تشير إلى ضرورة إدراك وفهم جامعة دهوك التقنية بأن بقائها ونجاحها مرتبط بامتلاكها لجهة تتولى إدارة الموارد البشرية الموهوبة ورعايتهم، واعتبار وظائف هذه الإدارة وأنشطتها واستراتيجياتها جزءاً من أعمال الجامعة اليومية، ولذلك فمن الضروري أن تقوم الجامعة المستجيبة بتحديث قسم يتولى إدارة المواهب فيها.

الكلمات الدالة: تطوير الموارد البشرية، التخطيط الوظيفي، التدريب، تقييم الأداء، التغيير الوظيفي، إدارة المواهب.

في جمع البيانات ومعالجتها عن طريق أساليب إحصائية مناسبة في برنامج (SPSS) لتحديد مدى ارتباط وتأثير تطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب في جامعة دهوك التقنية.

وقد تضمن البحث ثلاثة محاور تمثل الأول بالمنهجية، بينما تضمن الثاني بالجانب النظري لتطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب، في حين تناول المحور الثالث الجانب الميداني وأهم الاستنتاجات والمقترحات المتصلة بمتغيرات البحث.

2. المنهجية

1.2. مشكلة البحث:

يقع على عاتق المنظمات المعاصرة مسؤوليات جسيمة في أثناء تحملها لمسؤولياتها المختلفة ولعل من أهمها كيفية التعامل مع الموارد البشرية وبالذات ذوي المواهب، لأن المورد البشري يعد اليوم من أثنى موارد المنظمة والذي يتطلب رعايه خاصة واهتمام من لدن إدارات المنظمات والتي تتصدى لكافة التحديات ذات العلاقة بتطوير الموارد البشرية لديها، واستقطاب ذوي المواهب والاحتفاظ بهم في مواجهة المنظمات

1. المقدمة

يعد تطوير الموارد البشرية بمهامه ومجالاته من الوظائف والأنشطة المتصلة بإكساب الموارد البشرية مهارات ومعارف تسهم في تحسين قدراتها وأدائها والتي تساعد المنظمات في إدارتها للموارد البشرية الموهوبة. وتسهل إدارة المواهب تعامل المنظمات مع الموارد البشرية الموهوبة، وتهتم بتحديد المهارات والقدرات والصفات الأصلية الفريدة للموارد البشرية الموهوبة وتناسبها مع الوظيفة بالتالي تقوم باستقطاب العدد الكافي من تلك الموارد في الوقت المناسب ووضعهم في الوظيفة الجوهرية المناسبة وتنميتهم والمحافظة عليهم مما يساعد المنظمات بالبقاء في ظل التطورات والتغيرات السريعة في التقانة ونماذج الأعمال وعولمة الأسواق.

وهذا ما دفع الباحثان إلى دراسة تطوير الموارد البشرية (بوصفه متغيراً مستقلاً) وإدارة المواهب (بوصفه متغيراً معتمداً) في جامعة دهوك التقنية. وقد تم الاعتماد على العديد من المصادر لتغطية الجانب النظري، بينما في الجانب الميداني تم الاعتماد على استبانة الاستبانة

2.3. اهداف البحث:

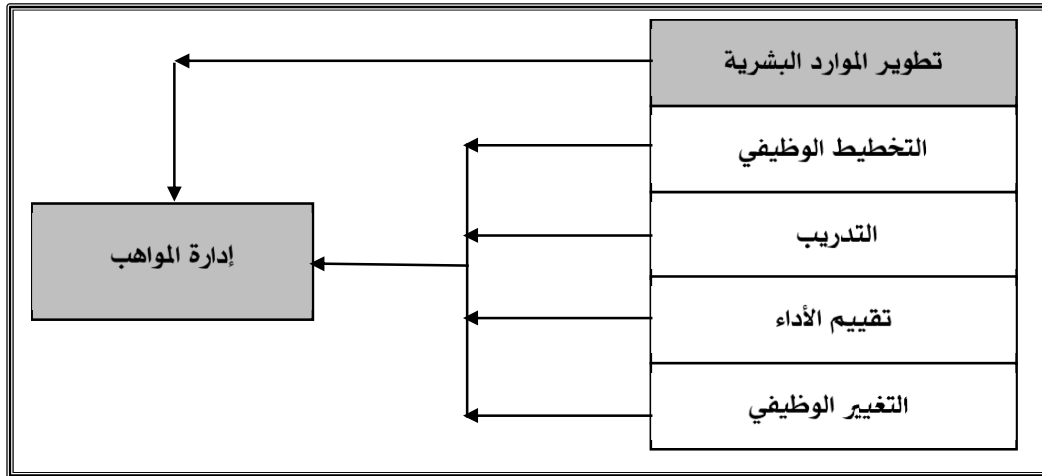
- يهدف البحث الحالي في ضوء مشكلتها وأهميتها إلى تحقيق ما يلي:
- أ- وصف وتشخيص مدى تبني جامعة دهوك التقنية لمتغيرات تطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب.
 - ب- اختبار طبيعة العلاقة بين تطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب.
 - ت- اختبار تأثير تطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب.
- ## 2.4. أئموذج البحث الافتراضي:

لتحقيق معالجة منهجية لمشكلة البحث، يتطلب بناء أئموذج يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث، والتي أعطت تصورات وإجابات أولية عن الفرضيات التي قام الباحثان بإفترضها والإجابة على التساؤل المطروح في مشكلة الدراسة، حيث يضم هذا المخطط متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل المتمثل بتطوير الموارد البشرية والذي يضم اربعة ابعاد وهي (التخطيط الوظيفي، التدريب، تقييم الأداء، والتغيير الوظيفي) والمتغير التابع متمثل بإدارة المواهب وكما موضح في الشكل (1).

المنافسة. وحيث أن المنظمات الأكاديمية ومنها جامعة دهوك التقنية وما ينطوي تحت قيادتها من كليات ومعاهد تقنية هي من المنظمات حديثة النشأة والساعية إلى تطوير امكانيات وقدرات مواردها البشرية وخصوصاً تلك التي تضطلع بمهام التدريس والتدريب فإنها اليوم أكثر حاجة ودافعية إلى تطوير مواردها البشرية وإدارة ذوي المواهب واستقطابهم والتي تعد السمة الأساس للتنافس بين الجامعات لكي تستطيع البقاء والنمو مستقبلاً، وبالتالي يمكن توضيح معالم مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل هل يمكن أن يمثل تطوير الموارد البشرية المدخل المناسب لإدارة المواهب؟.

2.2. أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من تناوله لموضوع جوهري يتعلق بأهم الموارد الموجودة في المنظمات ألا وهو المورد البشري ذوي المواهب، كما تنبثق أهمية البحث من توجيه انظار القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية إلى دور التطوير في استقطاب ذوي المواهب والمحافظة عليهم بشكل يتناسب مع تطلعاتها وذلك من خلال توضيح الدور الذي تؤديه تطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب.



المصدر: اعداد الباحثان

2.5. فرضيات البحث:

- توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية بين التدريب وإدارة المواهب.
- توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء وإدارة المواهب.
- توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية بين التغيير الوظيفي وإدارة المواهب.

للوصول إلى تحقيق أهداف البحث الحالي سيتم الاعتماد على الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية بين التخطيط الوظيفي وإدارة المواهب.

7.2. اختبارات الأستبانة:

1.7.2. صدق الأستبانة: اتبع البحث طريقة الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمحكمين في مجال الاختصاص لبيان مدى صلاحية الفقرات للفرض الذي أعدت من أجله، ولقياس ما وضعت من أجله تم إضافة وحذف وتعديل ما تم تأشيرته من قبلهم. وأستناداً لأرائهم أصبحت استبانة الأستبانة بشكلها النهائي كما هي موضحة في الملحق (1) والتي تضم (56) فقرة موزعة على متغيري البحث (34) عبارة لمتغير تطوير الموارد البشرية، و(22) عبارة لمتغير إدارة المواهب، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وبأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي. وكانت نسبة اتفاق الآراء البالغة (82%) وهذا يشير الى صدقها.

2.7.2. ثبات الأستبانة: للحصول على دقة إجابات أفراد عينة البحث، فقد تم استخدام طريقة التجزئة النصفية، باعتبارها من أكثر الطرق استخداماً وييجاد معامل الارتباط سبيرمان لحساب معامل الثبات. وبين الجدول (1) قيمة معامل الثبات للعبارة الفردية والزوجية حيث بلغت (0.962) و (0.966)، وبلغت الارتباط بين عبارات الاستبانة (0.973)، وبلغت قيمة معامل سبيرمان (0.987) وهي مجموعة من القيم الموجبة والقوية ، مما يدل على ثبات مقياس الأستبانة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للتخطيط الوظيفي في إدارة المواهب.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للتدريب في إدارة المواهب.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية لتقييم الأداء في إدارة المواهب.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية للتغيير الوظيفي في إدارة المواهب.

2.6. الأساليب الإحصائية:

استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضامينها تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في إيجاد واستخراج النتائج من خلال استخدام عدد من الأساليب الاحصائية والمتمثلة بالآتي:

- 1.6.2. التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف والتي استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات البحث الرئيسة.
- 2.6.2. معامل الارتباط البسيط والمتعدد وللذان تم استخدامها لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للبحث وابعاده.
- 3.6.2. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار وقياس معنوية التأثير تطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب.

الجدول (1) : ثبات الاستبانة

Spearman-Brown Coefficient	Correlation Between Forms	معامل الثبات	
		العبارات الزوجية	العبارات الفردية
.987	.973	.966	.962

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج (SPSS)

8.2. حدود البحث:

ومستوى الثقة (95%) ومستوى الخطأ (± 5). وتمثلت الحدود الزمانية للبحث بين (4- 10- 2017 ولغاية 2- 28- 2018).

9.2. وصف الافراد المبحوثين:

انسجاماً مع توجهات البحث تم توزيع استبانة الاستبيان على الأفراد عينة البحث المتمثلة بالقيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية. حيث تم توزيع (95) استبانة لأن الكثير من القيادات لديهم مناصب مشتركة مثلاً (رئيس قسم علمي في الدوام الصباحي والمسائي). وتم الحصول على (87) استبانة من المستجيبين صالحة للتحليل، أي بنسبة (97.75%) من حجم العينة المطلوبة. وفيما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين وحسب المعطيات المذكورة في الجدول (2):

يعد تحديد مجتمع وعينة البحث ذي أهمية كبيرة، إذ توضح متغيرات وأهداف البحث وخاصةً عندما يتم التحديد الصحيح والواضح لها. وتأسيساً على ذلك اعتمد البحث جميع القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية كمجتمع لها والذي يضم (116) منصب إداري موزعين على رئاسة الجامعة وما تتضمنه من كليات ومعاهد تقنية ممن لديهم فرصة الظهور في عينة البحث والمتمثلين ب(رئيس الجامعة ومساعديه، والعمداء ومعاونيه، ورؤساء الاقسام العلمية) والذين لديهم السلطات والصلاحيات بإدارة جميع الموارد البشرية العاملة في الجامعة، وتم اعتماد على عينة بلغت (89) بالاعتماد على حجم المجتمع (116)

1.9.2. الجنس: تبين أن الجنس الذكوري هو المسيطر على جامعة دهوك التقنية لأن ما نسبته (86.2%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، وأن نسبة (13.8%) هم من الإناث.

اقل من 40 سنة). وعليه يمكن القول بأن جامعة دهوك التقنية تعد من الجامعات التي يتولى فيها جيل الشباب نسبة مهمة من مناصبها القيادية.

2.9.2. العمر: ظهر أن أعلى نسبة للفئات العمرية المشاركة في العينة بلغت (48.3%) وهم من القيادات الذين تتراوح أعمارهم بين (30-)

الجدول (2): وصف الأفراد المبحوثين

الجنس					
المجموع		انثى		ذكر	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
100	87	13.8	12	86.2	75

العمر									
المجموع		50 سنة فأكثر		40-اقل من 50 سنة		30-اقل من 40 سنة		20-اقل من 30 سنة	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
100	87	20.7	18	26.4	23	48.3	42	4.6	4

المؤهل العلمي							
المجموع		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
100	87	5.7	5	72.4	63	21.8	19

اللقب العلمي											
المجموع		بدون لقب علمي		مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
100	87	23.5	20	42.5	37	20.7	18	10.3	9	3.4	3

الموقع الوظيفي											
المجموع		رئيس قسم علمي		معاون عميد		عميد		مساعد رئيس جامعة		رئيس جامعة	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
100	87	77	67	9.2	8	10.3	9	2.3	2	1.1	1

مدة الخدمة في المنصب الحالي									
المجموع		أكثر من 12 سنة		8-أقل من 12 سنة		4-أقل من 8 سنة		1-أقل من 4 سنة	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد

مدة الخدمة في الجامعة											
المجموع		أكثر من 20 سنة		15-أقل من 20 سنة		10-أقل من 15 سنة		5-أقل من 10 سنة		1-أقل من 5 سنة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
100	87	9	10.3	8	9.2	29	33.4	33	37.9	8	9.2

المصدر: إعداد الباحثان

مدة خدمة في الجامعة من الفئتين (1-أقل من 5 سنة) و (15-أقل من 20 سنة).

3. الجانب النظري

1.3 تطوير الموارد البشرية:

1.1.3 المفهوم: قدم مصطلح تطوير الموارد البشرية (Human Resource Development) لأول مرة من قبل Leonard Nadler في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب في عام (1969) (Goussard, 2008: 36-37).

وعرف تطوير الموارد البشرية بعملية إطلاق خبرات الموارد البشرية من خلال تنظيمهم وتدريبهم وزيادة تعلمهم لغرض تحسين الأداء والذي يؤدي إلى النجاح على المستوى الفردي والتنظيمي (Swanson & Holton, 2008: 3-4). وكما أنها عملية مستمرة لإكتشاف القدرات البشرية (Kenzhegaranova, 2008: 20). وفي ذات التوجه عرف قاموس أكسفورد لإدارة الموارد البشرية بأنها عملية تشجيع الموارد البشرية لإكتساب مهارات ومعارف جديدة من خلال العديد من البرامج التدريبية والدورات التعليمية (Rajini, 2009: 64).

ويمكن الاشارة إلى هذا المفهوم بكونه الوسيلة المستخدمة في توسيع مجالات عمل الموارد البشرية عن طريق التعلم المستمر لإكتشاف وتنمية كفاءات الموارد البشرية الرئيسية واستغلال امكاناتهم الذاتية لتمكينهم من أداء المهام المنظمة الحالية والمستقبلية (Mishra, 2012: 2-3). وأنها مجموعة من الأنشطة المنتظمة والمخططة من قبل المنظمة لتوسيع مواهب الموارد البشرية والحصول على امكاناتهم القصوى (Smith, 2014: 2). وبهذا يمكن استخدام تطوير الموارد البشرية كتكتيك في المدى القصير واستراتيجية طويلة الأمد لزيادة أداء الموارد البشرية وفرق العمل والمنظمة. وبناءً على ما سبق يمكن إعطاء تعريف إجرائي لتطوير الموارد البشرية بأنها مجموعة من أنشطة التخطيط الوظيفي، والتدريب، والتقييم الأداء، والتغيير الوظيفي التي تعتمد عليها إدارة المنظمة بشكل أساسي وتمكنها من تحقيق أهدافها التكتيكية والاستراتيجية والصمود في مواجهة التقلبات البيئية السريعة.

3.9.2. المؤهل العلمي: يتضح بأن (72.4%) من الأفراد المبحوثين كانوا من حملة شهادة الماجستير وذلك لأن غالبية الحاملين لشهادة الماجستير يتولون منصب رئيس القسم، و(21.8%) هم من حملة شهادة الدكتوراه، ونسبة (5.7%) لحملة شهادة البكالوريوس وذلك بسبب عدم توفر كوادرن ذوي مؤهل عالي لشغل هذه المناصب وخاصة رئيس قسم علمي.

4.9.2. اللقب العلمي: بلغت نسبة القيادات الإدارية الذين لديهم لقب علمي مدرس مساعد ب(42.5%)، و(23.5%) ليس لديهم لقب علمي وذلك بسبب تعليمات متعلقة بحصول حامل الماجستير على شهادة الكفاءة الأنكليزي (Ielts, Toffel) لكي يتمكن من الحصول على اللقب العلمي، وكانت القيادات التي لديها لقب علمي مدرس ب(20.7%)، وأن (10.3%) لديها لقب أستاذ مساعد، وكان الأساتذة بنسبة (3.4%) وهي نسبة قليلة جداً.

5.9.2. الموقع الوظيفي: أن (77%) من القيادات الإدارية يشغلون موقع رئيس قسم علمي، وهذا يعد من الطبيعي لأن الجزء المهم والمحوري من عمليات جامعة دهوك التقنية هي الأقسام العلمية، بينما كانت النسبة المتبقية والمتمثلة ب(23%) لكل من العمداء ومعاونيه ورئيس الجامعة ومساعديه.

6.9.2. مدة الخدمة في المنصب الحالي: تحتل القيادات الإدارية في الجامعة التي لديها خدمة أقل من أربعة سنوات في المنصب الحالي ب(65.5%)، وهذا يمكن تفسيره بأن جامعة دهوك التقنية هي من الجامعات الجديدة التي تم تأسيسها في عام (2012)، وأن (23.1%) هم من الذين لديهم خدمة بين (4-أقل من 8 سنة)، بينما الذين لديهم خدمة أكثر من ثمانية سنوات هم بنسبة (11.4%).

7.9.2. مدة الخدمة في الجامعة: تكتسب سنوات الخدمة أهمية كبيرة بوصفه أحد المؤشرات التي تدل على تراكم الخبرة، حيث أن (71.3%) من القيادات الإدارية في الجامعة هم الذين لديهم خبرة بين (5-أقل من 15 سنة)، ونسبة (10.3%) للقيادات الذين لديهم خبرة أكثر من عشرين سنة، وكانت نسبة (9.2%) للقيادة التي لديها

لتحسين أدائهم، وبموجبها تتعلم الموارد البشرية معلومات الجديدة تعزز ما موجود لديها، وتوفر الفرصة لأخذ بنظر الاعتبار الخيارات الحديثة لمساعدتهم في جانب معين من الوظيفة (Ndlangamandla) (17: 2011). ومن الضروري وجود خطط استراتيجية لتدريب الموارد البشرية والمعتمدة على احتياجاتهم التدريبية من خلال التعرف على وجهات نظرهم ومطابقتها لأهداف المنظمة ومشاركتهم وتوفير البيئة المناسبة لنجاح البرامج التدريبية.

–تقييم الأداء (Performance Appraisal): ويعرف بالنظام الذي يوفر عملية رسمية لمراجعة أداء الموارد البشرية (Shayo) (10: 2013). وأنه تقدير منهجي مستمر لمدى تنفيذ الموارد البشرية لواجبات ومسؤوليات ووظائفهم الحالية وما هي احتياجاتهم وامكاناتهم لزيادة التطور (33: 2002: Karkoulian). ويفضل توفر خطط شفافة وغير متحيزة تعتمد على المنظمات في تقييم الأداء وربطها بتحقيق نتائج ايجابية وتعريف الموارد البشرية بالنتائج المتحققة لكي تتمكن من تحديد الاحتياجات المستقبلية.

– التغيير الوظيفي (Career Change): ويعرف بأنه التحول والانتقال في السلوك ضمن الوظيفة، أو الانتقال من الوظيفة الحالية إلى شيء مجهول غير مؤكد في المستقبل والذي قد يؤثر إيجاباً أو سلباً على شعور الموارد البشرية بقيمتهم وقدرتهم على التأقلم (D'Ortenzio) (15-18: 2012). ويجب ان يكون هناك توجه لدى المنظمات بضرورة مشاركة وتعاون الموارد البشرية في نشاط التغيير والذي يساعد بصياغة خطط مناسبة للتغيير.

2.3. إدارة المواهب:

1.2.3. مفهوم إدارة المواهب: قبل التطرق لمفهوم إدارة المواهب لابد من توضيح ماذا تعني الموهبة حيث اعتبرت بأنها سلوكيات معينة، أو مزيج من الأداء أو الإمكانيات الطبيعية العالية المكتسبة بالفطرة أو نقاط القوة الجيدة (11: 2013: Yllner & Brunila). وكما تعرف الموهبة بمجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد أو الجماعة وتمكنه من المساهمة في المنظمة (5: 2014: Norman)، أو هي مزيج معقد من المهارات، المعرفة، والقدرات الإدراكية والكامنة، أو أنها المعادلة التي تتكون من (الكفاءة X الالتزام X المشاركة) (13: 2014: Amanin).

أما مصطلح إدارة المواهب فقد تم صياغته من قبل (David Watkins) عندما نشر مقالة بعنوان الحرب من أجل المواهب (The War for Talent) في عام (1998: Rani & Joshi) (20: 2012). وبرزت هذه الإدارة في البداية لتحسين عملية التوظيف وتطوير المهارات اللازمة لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية، وبمرور الوقت تطورت جنباً إلى جنب مع مسؤولياتها المتزايدة، وتم دمجها مع

2.1.3. أهداف تطوير الموارد البشرية: يسهم تطوير الموارد البشرية في تحسين قدراتها ومعارفها، والتي تنعكس في الاستخدام الكفوء لموارد المنظمة وإضافة القيمة لمنتجاتها، كما أن التطوير يهدف إلى تحقيق الآتي (35-34: 1999: Dussault):

– تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية عن طريق زيادة تخصصها.

– امتلاك موارد البشرية مناسبة بالمهارات المناسبة، ولديها الدافعية للعمل في المكان والوقت المناسب.

– المساهمة في تحقيق أهداف المستويات الإدارية العليا.

– تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وأولويات عملية التطوير وذلك عن طريق تحديد السلع والخدمات التي تنتجها، ومكان تقديمها، ومن هم الزبائن، وأحترام والالتزام بمعايير التقديم.

– تحديد عدد الموارد البشرية المدربة ومن مختلف الكفاءات والتخصصات المطلوبة اللازمة لتأدية أنشطة المنظمة.

وعلى اساس ما تقدم نتوصل إلى أن الهدف الرئيس من تطوير الموارد البشرية هو تحسين مهاراتها وأمكاناتها لكي تؤدي وظائفها بشكل مميز مما يزيد من المنافع التي تحصل عليها المنظمة بالتالي طول مدة بقاء تلك الموارد. وتمكن عملية التطوير من تحديد الطرق المناسبة وحسب الامكانيات الموجودة لتحقيق الأهداف سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.

3.1.3. أنشطة تطوير الموارد البشرية: يعد تطوير الموارد البشرية كأحد الأبعاد المهمة لمواجهة الاضطرابات والتغيرات التي تحدث في حياة المنظمة وبيئة أعمالها وإجراءات عملها وثقافتها (Al Hassan, 2008: 16). ويرى (Haslinda, 2009: 181) بأن تطوير الموارد البشرية هي سلسلة من الأنشطة المنتظمة التي يتم تصميمها لتغيير سلوك الموارد البشرية وفق فترات زمنية محددة، وتضم أنشطة التدريب، إدارة تقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي، وإدارة التغيير في مجال الوظيفي. وعليه سيتم اعتماد الأنشطة التالية لتطوير الموارد البشرية في مخطط البحث الحالي وكما يلي:

–التخطيط الوظيفي (Career Planning): ويعرف بأنها عملية تساعد الموارد البشرية بالانتقال إلى وظائف تتناسب وتتطابق مع أهدافها، وحصولها على التغذية العكسية حول كيفية تنظيمها للمهارات والمتناسقة مع ما تم وضعه في الخطة (13: 2001: Everts). وعليه يجب أن تمتلك المنظمات للأدوات العلمية المناسبة لإعداد التخطيط الوظيفي وتعمل على مشاركة وتوجيه الموارد البشرية في اختيار المسارات الوظيفية المناسبة.

–التدريب (Training): وهي عملية حصول الموارد البشرية على المعرفة والمهارات والمفاهيم والقواعد أو تغيير من مواقفهم وسلوكهم

الإدارة إلى ضمان عرض الموارد البشرية الموهوبة وموائمتهم مع الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب (Chuai, 2008: 16).

3.2.3. استراتيجيات إدارة المواهب: تعرف استراتيجيات إدارة المواهب بالطرق المستخدمة لاستقطاب الموارد البشرية الموهوبة والاحتفاظ بها في المنظمة، والتي يجب أن تتناسب مع استراتيجية الأعمال وتركيزها على المجالات الرئيسة منها، بالإضافة إلى مشاركة أصحاب المصلحة في صياغتها، ويجب اعتماد هذه الاستراتيجيات كونها المحرك الأساسي في قدرة المنظمة على مراقبة التحديات التي تواجه نموها المستقبلي (Naik, 2012: 53,56,77). وينبغي أن تحقق إدارة المواهب تكاملاً عمودياً وذلك من خلال المواءمة بين مكوناتها المختلفة مما يعني ضرورة وجود اتساق بين استراتيجيات استقطاب المواهب وتنميتهم والمحافظة عليهم (Collings, & Mellahi, 2009: 305). وللكشف عن الموارد البشرية الموهوبة وكيفية العمل على تنمية مواهبها والمحافظة عليها تقوم إدارة المواهب بتبني استراتيجيات متنوعة تساعدها على ذلك (Jain, et al., 2012: 497). وتغطي إدارة المواهب مراحل مختلفة تبدأ باستقطاب الموارد البشرية الموهوبة وتنميتها والاحتفاظ بهم في المنظمة، حيث تقوم هذه الإدارة بدعم الموارد البشرية الموهوبة لأنهم ذوي قيمة كبيرة تؤثر في نجاح المنظمة (Kravtsova, 2012: 20). وتتقبل الموارد البشرية الموهوبة وتنسجم مع استراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المواهب وخاصة عندما تتصف بالشفافية لأنها تعالج مخاوفهم (Riccio, 2010: 19). وتم تحديد استراتيجيات إدارة المواهب بالآتي (Neidzwiecka, 2016: 806):

- استقطاب المواهب: تعد هذه الاستراتيجية سمة رئيسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لذلك لا بد للمنظمات من استثمار مواردها في استقطاب الموارد البشرية الموهوبة، ومن خلالها تقوم إدارة المواهب باستقطاب ذوي القدرات والكفاءات أو الإنتاجية العالية المنسجمة مع طبيعة وثقافة المنظمة وتحقق استراتيجيتها وتلبي احتياجاتها الحالية والمستقبلية، ويعتمد الاستقطاب على القيم المنظمة من وجهة نظر الموارد البشرية الموهوبة المحتملة، وتعد العلامة التجارية للمنظمة من أهم الأمور المؤثرة على استقطاب المواهب من الخارج، بالإضافة إلى سمعتها وتوليدها للقيمة لهم من خلال توفيرها لفرص النمو والتقدم لهم (Anderson, Alsakarneh & Hong, 2015: 1039)، (2013: 19).

- تنمية المواهب: من المفضل أن تعتمد استراتيجية تنمية المواهب بعد استقطابهم، والتي بموجبها يستمر تنمية مهارات ومعارف ذوي المواهب لتحقيق مستويات عالية مناسبة للوظائف المحتملة (Alsakarneh & Hong, 2015: 1039-1040). بهذا فإن

أهداف واستراتيجية المنظمة، بهذا فقد انتقلت إدارة المواهب بعيداً عن كونها عملية إدارية، حيث تطورت إلى ممارسات تنظيمية مستمرة تقود إلى النتائج الاستراتيجية محددة (Oehley, 2007: 11).

وتعرف إدارة المواهب بمجموعة من العمليات والبرامج والمعايير التي تصمم لاستقطاب وتنمية والمحافظة على الموارد البشرية الموهوبة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتأمين الأعمال المستقبلية (Norman, 2014: 5)، وتضمن هذه الإدارة تدفق العدد الكافي للموارد البشرية الموهوبة القادرة على دعم احتياجات المنظمة (Oehley, 2007: 11)، حيث عرفت بالعقلية التنظيمية التي تضمن توفير الموارد البشرية الموهوبة المناسبة للوظائف وفي الوقت المناسب وعلى اساس الأهداف (Parker, 2014: 12). وتعرف بأنها نظام يقوم بتحديد الوظائف الأكثر أهمية والتي تساعد بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وتزويدها بالموارد البشرية الموهوبة لتأديتها بكفاءة وفعالية عالية (Waheed, et al., 2012: 131).

وبهذا فإن إدارة المواهب هي الضمان لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق حصولها على الموارد البشرية الموهوبة الجديدة المولية لها وتنميتها والمحافظة عليها بحيث تساندها في توفير متطلباتها المستقبلية. وعليه يمكن اعطاء تعريف إجرائي لإدارة المواهب بأنها مجموعة من الأنشطة المستندة على استراتيجيات تمكثها من استقطاب الموارد البشرية الموهوبة ذوي القدرات والكفاءات والمهارات والمبادرات المميزة عن الآخرين، بالإضافة إلى تمكينها من تنمية مواهبها وخاصة القيادية منها لتولي المناصب الحساسة والمحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة مما يساعدها بتحقيق أداء متميز تتفرد به عن المنافسين.

2.2.3. أهداف إدارة المواهب: يعد الاستقطاب المستمر للموارد البشرية الموهوبة الغرض الرئيس لإدارة المواهب وذلك عن طريق تحشيد مواهبها وبناء قوة مستمرة تمكثها من الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية (Riccio, 2010: 18). وتسعى هذه الإدارة إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل عام لأنها تتطلع إلى وقائية البحث عن الفرص للأستفادة من إمكانات الموارد البشرية الموهوبة بشكل أفضل (Naik, 2012: 35)، وبالتالي تعزز من استراتيجيات المنظمة وتحقق النجاح والبقاء في ظل المنافسة (Vatne & Torgersen, 2014: 12). وتهدف إدارة المواهب إلى تنمية وتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية الموهوبة (Thunnissen, 2015: 34)، وكما ترغب بتكوين صورة جذابة للمنظمة تساعدها في استقطاب الموارد البشرية الموهوبة والمحافظة عليهم (Moczydlowska, 2012: 434)، (Kabwe, 2011: 47)، بالإضافة إلى ذلك تهدف تلك

1.1.4. وصف تطوير الموارد البشرية وأبعاده: يتبين من الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق الكلية لأنشطة تطوير الموارد البشرية هي (56.04%) وبوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.936)، وتجانس في اجابات المبحوثين حسب معامل الإختلاف والذي كانت نسبته (26.89%) مما يشير إلى أن جامعة دهوك التقنية تتبنى أنشطة تطوير الموارد البشرية بمستويات مقبولة. ويمكن وصف أبعاد تطوير الموارد البشرية التي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمدة في النموذج وكما يلي:

- التخطيط الوظيفي: تبين تساوي كلاً من (X3) و (X6) في حصولها على أعلى نسبة اتفاق والتي كانت (64.4%) مما يشير إلى أن جامعة دهوك التقنية تعمل على توجيه الموارد البشرية وفق سياسات محددة للتخطيط الوظيفي والذي يسهم في تحديد الفرص ومجالات الاستثمار في الموارد البشرية، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارتين (3.71) وانحراف معياري (0.901) و (0.914) ومعامل إختلاف (24.28%) و (24.63%) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق للعبارة (X4) والذي يدل على أن جامعة دهوك التقنية تأخذ بنظر الاعتبار الموائمة بين أهداف الموارد البشرية وخططها الاستراتيجية عند تخطيطها للمسارات الوظيفية فيها، وبلغت نسبة الاتفاق (50.6%) وبوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري (0.938) ومعامل إختلاف (26.95%).

- التدريب: تبين أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X9) والبالغة (60.9%) والذي يشير إلى مراعاة الجامعة لملائمة محتوى المنهاج التدريبي لطبيعة الوظائف التي تؤديها الموارد البشرية مما يساعدها في التقليل من ضياع الموارد، وبوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.913) وبمعامل إختلاف (25.79%). بينما كانت اقل نسبة اتفاق للعبارة (X16) والتي بلغت (42.5%) وبوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.021) ومعامل إختلاف (32.61%) والذي يشير إلى استمرارية متابعة الجامعة لنتائج التدريب وذلك لتشجيع الموارد البشرية على تطبيق ما تم تدريبهم عليه.

- تقييم الأداء: ظهر أن أعلى نسبة اتفاق والبالغة (58.6%) كانت للعبارة (X20) وبوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.983) ومعامل إختلاف (27.38%) والذي يعني أن جامعة دهوك التقنية تربط تنفيذ تقييم الأداء بتطوير الموارد البشرية والنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت للعبارة (X18) والذي يدل إلى أن الجامعة تتوخى العدالة في تقييم الأداء وبما يحقق الشفافية وعدم التحيز والمحابة، حيث بلغت نسبة الاتفاق (44.8%) وبوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.979) ومعامل إختلاف (30.12%).

ذوي المواهب التي يتم استقطابها لكي تتمكن من أداء وظائف صعبة محتملة يجب أن يتم تنميتها للوصول إلى اقصى أداء لديهم. ومن النادر وصول ذوي المواهب إلى تنمية كاملة وأن استمرار تطبيق هذه الاستراتيجية يخدم احتياجات المنظمة، حيث يجب عليها أن تقوم بعد تحديد الموارد البشرية الموهوبة بتوجيههم ودعمهم ومساعدتهم على تعظيم إمكاناتهم مما يقود إلى زيادة رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم (Chuai, 2008: 21-22).

- الاحتفاظ بالمواهب: تمثل المحافظة على المواهب بالصراعات التي تواجهها المنظمات في سعيها للحصول على ذوي المواهب (lyria, et al., 2014: 48). وأنها أولوية رئيسة للمنظمات في مواجهتها للتحديات بسبب المنافسة وعدم توفر الموارد البشرية الموهوبة (Sadangharn, 2010: 27). بمعنى أن أفضلية إدارة المواهب هي مواجهة وحل مشكلة الاحتفاظ بحيث لا يتبقى هناك تحديات أخرى في تعاملها مع ذوي المواهب. وتعرف استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بالجهود التي تبذلها الإدارة للإبقاء على ذوي المواهب لتحقيق اهداف المنظمة (Chuai, 2008: 20)، والإبقاء يجب أن يكون لأطول فترة ممكنة (Isfahani & Boustani, 2014: 118)، وبالاعتماد على إرادتهم الحرة (Osaro, 2016: 77). وأن الاحتفاظ هو كل شيء يتعلق بالمحافظة على المواهب الجيدة المرغوبة (Hejase, et al., 2016: 60) و (Twum, 2015: 21)، وأنها عملية مستمرة (Holland, 2015: 18).

4 . الجانب الميداني

1.4. وصف متغيرات البحث:

تم ترميز وتصنيف هذه المتغيرات بهدف معالجتها ابتداءً من التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وذلك باستخدام التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف وكما هو موضح في الملحق (2)، إذ يتبين أن نسبة الاتفاق على مضامين العبارات المستخدمة في قياس متغيرات البحث كانت (55.51%) وهي نسبة مقبولة تشير إلى أن القيادات الإدارية في الجامعة لديها تبني لمتغيرات البحث بمستويات مقبولة وبوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.945) ويؤكد ذلك قيمة معامل الإختلاف البالغة (27.27%) والتي تدل على التجانس من آراء العينة تجاه تبنيهم لمتغيرات البحث الحالي، إذ من المعلوم أنه كلما انخفضت قيمة معامل الإختلاف عن (50%) دل ذلك على وجود التجانس في اجابات المبحوثين وأن شدة التجانس تزداد كلما اقتربت القيمة من الصفر. وعليه فإن جامعة دهوك التقنية تتبنى متغيرات البحث بمستويات مقبولة. وللتعرف على مساهمات كل متغير وأبعاده في تلك النتائج أجرى الباحثان الآتي:

في حين كانت أقل نسبة اتفاق للعبارة (Y5) والتي بلغت (43.7%) وبوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.992) ومعامل إختلاف (29.96%) وهذا يدل على أملاك جامعة دهوك التقنية لأساليب تحفيزية في استقطاب الموارد البشرية الموهوبة التي تحقق من خلالها أنسجامهم مع الوظيفة لكن بمستويات ضعيفة.

2.4. تحليل الارتباط بين متغيرات البحث:

تركز هذه الفقرة على اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب)، إذ يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين أنشطة تطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب (المؤشر الكلي)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.847) مما يدل على وجود تلازم إيجابي بين تطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب في الجامعة المستجيبه، والذي يعني أنه كلما تحسنت أبعاد تطوير الموارد البشرية في الجامعة المستجيبه أدى ذلك إلى تحسين أنشطة إدارة المواهب فيها، وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية في ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى فقد تم تحليل علاقات بين كل نشاط من أنشطة تطوير الموارد البشرية مع إدارة المواهب، وكما موضح في الجدول (3):

الجدول : (3) الارتباط بين متغيرات البحث

المؤشر الكلي	التغيير الوظيفي	تقييم الأداء	التدريب	التخطيط الوظيفي	تطوير الموارد البشرية
0.847*	0.817*	0.736*	0.758*	0.792*	إدارة المواهب

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج (SPSS) * معنوي عند (0.05) N=87

1.2.4. للمواهب، بهذا فإن الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى قد تحققت.

4.2.4. تبين وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة التغيير وإدارة المواهب، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.817) مما يدل على انه كلما يزداد مستوى إدارة الجامعة للتغيير يعزز إدارة المواهب فيها، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى.

3.4. تحليل التأثير بين متغيرات البحث:

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد في تحديد تأثير المتغير المستقل وابعاده في المتغير المعتمد، وكانت النتائج كما يلي:

1.3.4. التأثير على المستوى الكلي: تشير نتائج الجدول (4) إلى تأثير تطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب وبحسب النموذج الكلي

-التغيير الوظيفي: تبين أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X28) وبنسبة (77%) والذي يشير إلى سعي جامعة دهوك التقنية بالحصول على نتائج إيجابية من التغيير فيما يتعلق بأنشطة الموارد البشرية، وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.840) ومعامل إختلاف (21.31%). اما اقل نسبة اتفاق تشارك بها عبارتين (X26) و (X34) وبنسبة (48.3%) وبوسط حسابي (3.36) و (3.38) وانحراف معياري (0.952) و(0.905) ومعامل إختلاف (28.33%) و (26.77%) على التوالي، مما يشير إلى أن جامعة دهوك التقنية تقوم بالتعريف المسبق لإجراءات التغيير ومجالاته للموارد البشرية، وتوفرها للتغذية العكسية عن نتائج التغيير ذات الصلة بأنشطة الموارد البشرية.

2.1.4. وصف إدارة المواهب: يبين من الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق الكلية لإدارة الموهب بلغت (54.99%) وبوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.954) وتجانس في اجابات المبحوثين حسب معامل إختلاف الذي كان بنسبة (27.65%). مما يشير إلى أن جامعة دهوك التقنية تتبنى إدارة المواهب بمستويات مقبولة. وكما تبين أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y1) والذي يعني بأن جامعة دهوك التقنية تمنح الفرصة لمواردها البشرية الموهوبة لتأدية أنشطة متوافقة مع مهاراتها، حيث كانت نسبة الاتفاق (77%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.898) ومعامل إختلاف (23.81%).

1.2.4. ظهر وجود علاقة معنوية موجبة بين التخطيط الوظيفي وإدارة المواهب، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.792)، وعليه نستنتج أنه كلما زادت الجامعة المستجيبه من أهتمامها بالتخطيط الوظيفي فإن ذلك يعزز من إدارتها للمواهب، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى.

2.2.4. تبين وجود علاقة معنوية موجبة بين التدريب وإدارة المواهب، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.758)، مما يمكن الاستنتاج منه أنه كلما زاد الأهتمام بأنشطة التدريب أدى ذلك إلى تعزيز أنشطة إدارة المواهب في الجامعة المستجيبه، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى.

3.2.4. نلاحظ وجود علاقة معنوية تقييم الأداء بإدارة المواهب، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.736)، والذي يشير الى انه كلما ازداد اعتماد الجامعة المستجيبه على تقييم الأداء يدعم إدارتها

ملاحظة لمؤشر ($\beta 1$) يتبين بأن تغيير وحدة واحدة إيجابياً لتطوير الموارد البشرية سيؤدي إلى استجابة معنوية بنسبة (84.7%) نحو إدارة المواهب في جامعة دهوك التقنية. وهذا يدل إلى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية والتي كانت تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب).

2.3.4. التأثير على المستوى الأبعاد: يشير الجدول (5) إلى تأثير كل بُعد من أبعاد تطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب، حيث تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise)، وظهر وجود ثلاثة نماذج للتأثير على مستوى الأبعاد من الأعلى تأثيراً إلى الأقل تأثيراً وكما يلي:

الجدول (4) : التأثير على المستوى الكلي

Sig.	F		R2	$\beta 1$	$\beta 0$	المتغير المستقل
	المحسوبة	الجدولية				
.000	216.209	3.95	0.718	.847	.242	إدارة المواهب

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج (SPSS) * معنوي عند (0.05) N=87 DF(85,1)

– النموذج الثاني: يضم تأثير كل من التغيير الوظيفي والتخطيط الوظيفي في إدارة المواهب، حيث تبين أن قيمة (t) المحسوبة للتخطيط الوظيفي البالغة (3.479) كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) عند درجة حرية (85) وبمستوى معنوية (0.01) والتي هي أقل من (0.05)، وعليه فأنت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت والتي كانت تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الوظيفي في إدارة المواهب). ومن ملاحظة مؤشر (Beta) يلاحظ بان تغيير وحدة واحدة ايجابية من نشاط التخطيط الوظيفي سيقود الى تعزيز معنوي في إدارة المواهب في جامعة دهوك التقنية وبمقدار (36.7%).

للبحث، حيث تم اعتماد تحليل الانحدار البسيط بطريقة (Enter)، والذي أشارت نتائجه إلى أن تطوير الموارد البشرية تؤثر معنوياً في إدارة المواهب في جامعة دهوك التقنية، وبدلالة (F) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.95) وعند مستوى معنوية (0.05) وعند درجتى حرية (1، 85) ويتأكد من قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) وهي تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.718) والذي يشير إلى أن نسبة إسهام تطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب في الجامعة المستجيبه هي (71.8%)، بينما النسبة البالغة (28.2%) كانت عوامل أخرى تؤثر في إدارة المواهب لم يتطرق إليها البحث. ومن

– النموذج الأول: يبين تأثير التغيير الوظيفي في إدارة المواهب، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.055) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) عند درجة حرية (85) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبذلك فأنت الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت والتي كانت تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير الوظيفي في إدارة المواهب). ومن خلال متابعة مؤشر (Beta) يلاحظ بان التقدم بوحدة واحدة ايجابية في التغيير الوظيفي سيؤدي الى تحسين معنوي لإدارة المواهب في جامعة دهوك التقنية وبمقدار (81.7%).

الجدول (5) :تأثير على مستوى الأبعاد

Sig.	t		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج
	المحسوبة	الجدولية		Beta	Std. Error	
.029	2.223	1.66		.231	.513	الأول التغيير الوظيفي
.000	13.055		.817	.064	.829	
.415	.818	1.66		.235	.193	الثاني التغيير الوظيفي
.000	4.866		.513	.107	.521	

.001	3.479		.367	.112	.390	التخطيط الوظيفي
.447	.764	1.66		.230	.175	الثالث
.001	3.519		.399	.115	.405	التغيير الوظيفي
.009	2.686		.289	.115	.308	التخطيط الوظيفي
.021	2.348		.227	.092	.215	التدريب

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج (SPSS) DF=(1,85) N=87 *P ≤ 0.05

النموذج الثالث: يبين تأثير كل من التغيير الوظيفي والتخطيط الوظيفي والتدريب في إدارة المواهب، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة للتدريب (2.348) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) عند درجة حرية (85) وبمستوى معنوية (0.021) والتي هي أقل من (0.05)، وعليه فأن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت والتي كانت تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب في إدارة المواهب). ومن خلال مراجعة مؤشر (Beta) نجد بأن وحدة واحدة ايجابية من نشاط التدريب سيولد تأثير معنوي بمقدار (22.7%) في إدارة المواهب في جامعة دهوك التقنية.

الجدول (6): تأثير الأبعاد المستبعدة من النموذج

Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	T		Beta In	النموذج
			الجدولية	المحسوبة		
.388	.330	.002	3.208	1.66	.306	الأول التدريب
.419	.305	.004	2.933		.272	تقييم الأداء
.312	.355	.001	3.479		.367	التخطيط الوظيفي
.352	.250	.021	2.348	1.66	.227	الثاني التدريب
.389	.233	.032	2.186		.202	تقييم الأداء
.324	.149	.178	1.360	1.66	.136	الثالث تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج (SPSS) DF=(1,85) N=87 *P ≤ 0.05

1.5. الاستنتاجات :

ت- نقترح ضرورة وضع آليات جديدة لتقييم الأداء في جامعة دهوك التقنية وذلك لتحقيق إسهام هذا البُعد في التأثير بإدارة المواهب وذلك عن طريق إعادة تقييم لإجراءات وخطوات تقييم الأداء فيها.

ث- لتمكين جامعة دهوك التقنية من استقطاب المواهب وتنميتهم والاحتفاظ عليهم يفضل اعتماد على نموذج (Kurt Lewin) الذي يعد الأساس لجميع نماذج التغيير، وكما يجب توفير التغذية العكسية لجميع الموارد البشرية في الجامعة عن نتائج التغيير سواءً كانت سلبية أو أيجابية.

ج- من الضروري أن تقوم جامعة دهوك التقنية بعقد اللقاءات مع الموارد البشرية وخاصة ذوي المواهب والتعرف على وجهات نظرهم ومقترحاتهم عن التخطيط والمسارات الوظيفية وبما يتلائم مع أهدافها وخططها، وأخذها بنظر الاعتبار وأيضاً إلى الجهات المسؤولة عن صياغة القوانين المتعلقة بالتخطيط الوظيفي.

ح- لزيادة قدرات جامعة دهوك التقنية في استقطاب الموارد البشرية الموهوبة وتنميتهم والاحتفاظ بهم فمن الضروري عليها الأهتمام بالعوامل المؤثرة على هذه الاستراتيجيات كالمعمل على زيادة التعويضات المالية التي يحصل عليها المواهب، وتحسين علاقات العمل في الجامعة، وصيانة الموارد البشرية الموهوبة، والعدالة في عملية الاختيار والتعيين وغيرها من العوامل المؤثرة.

خ- إدراك وفهم جامعة دهوك التقنية بأن بقائها ونجاحها مرتبط بامتلاكها لجهة تتولى إدارة الموارد البشرية الموهوبة ورعايتهم، واعتبار وظائف هذه الإدارة وأنشطتها واستراتيجياتها جزء من أعمال الجامعة اليومية، ولذلك فمن الضروري أن تقوم الجامعة المستجيبة بتحديث قسم يتولى إدارة المواهب فيها.

د- هناك ضرورة بأن تتميز جامعة دهوك التقنية عن غيرها من الجامعات والمنظمات الأكاديمية عن طريق اعتمادها على ما تقدمه الموارد البشرية الموهوبة من افكار وأنشطة ابداعية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

ذ- أن تكون جامعة دهوك التقنية استباقية في توجيه الموارد البشرية الموهوبة ودعمهم ومساعدتهم على تعظيم إمكاناتهم عن طريق تبني ثقافة التنمية والمتضمنة المشاركة في القيم والمعتقدات والتفكير والمشاعر واستمرار القيادة بالالتزام والدعم في تنمية الكفاءات الأساسية للموارد البشرية الموهوبة وتركيزها على نقاط القوة لديها.

6. المصادر

6.1. Dissertation & Thesis:

Amanin, B.K., (2014), Identifying Employee Talent for Development and Retention (The Case of Some Selected FM Station in Kumasi), Thesis for Master Degree in

يمكن تلخيص اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث بالآتي:

أ- هناك مستويات أقل من المتوسط لتبني جامعة دهوك التقنية وأهتمامها بكل من تطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب.

ب- وجود اتفاق من قبل معظم القيادات في جامعة دهوك التقنية بضرورة مراعاة تحقيق الملائمة بين محتوى المناهج التدريبية وطبيعة الوظائف التي تؤديها الموارد البشرية العاملة في الجامعة.

ت- تربط جامعة دهوك التقنية بشكل مقبول تقييم الأداء بالنتائج الأيجابية التي يمكن أن تحققها الموارد البشرية.

ث- تلتزم جامعة دهوك التقنية بضوابط وتعليمات وقوانين التخطيط الوظيفي، مما يسهم في تحديد فرص ومجالات استثمار المتعلقة بالموارد البشرية العاملة فيها، بالتالي ليس هناك أهتمام من قبل الجامعة بأهداف الموارد البشرية وخططها الاستراتيجية عند تخطيطها للمسارات الوظيفية التي تسلكها خلال حياتها الوظيفية.

ج- تسعى جامعة دهوك التقنية للحصول على نتائج أيجابية من التغيير الوظيفي للأنشطة التي تؤديها الموارد البشرية.

ح- تمنح جامعة دهوك التقنية الفرصة للموارد البشرية الموهوبة لأداء الأنشطة التي تتوافق مع مهاراتهم.

خ- يعد تطوير الموارد البشرية كمدخل مناسب يمكن أن تعتمد عليه جامعة دهوك التقنية في إدارتها للمواهب بسبب وجود ارتباط أيجابي بينها، بمعنى أنه كلما زادت أهتمام جامعة دهوك التقنية بأنشطة (التخطيط الوظيفي، والتدريب، وتقييم الأداء، والتغيير الوظيفي) فإن ذلك يعزز من قدرة الجامعة المستجيبة على إدارتها للمواهب.

د- يعد التغيير الوظيفي من أكثر ابعاد تطوير الموارد البشرية تأثيراً في إدارة المواهب في جامعة دهوك التقنية، مما يشير إلى أن التغيير الوظيفي في الجامعة المستجيبة يعد من أهم العوامل التي تسهم في استقطاب الجامعة للمواهب وتنميتهم والاحتفاظ عليهم.

2.5. المقترحات:

بناءً على الاستنتاجات التي ذكرت، قدم البحث المقترحات الآتية:

أ- ضرورة زيادة أهتمام جامعة دهوك التقنية بتطوير الموارد البشرية وذلك بتبني الأبعاد التي تضمنها البحث الحالي، بالإضافة إلى أهتمامها بإدارة المواهب فيها وذلك عن طريق تبني استراتيجيات تساعد على استقطاب المواهب وتنميتهم والاحتفاظ بهم.

ب- من المفضل قيام جامعة دهوك التقنية بمتابعة مستمرة لتطبيق الموارد البشرية للمناهج التي تم تدريبهم عليها وذلك عن طريق معرفة مدى استخدام الموارد البشرية للمعلومات والمهارات التي تعلموها من البرامج التدريبية في أدائهم لوظائفهم.

- Kazakhstan, Thesis for Master Degree in Educational Human Resource Development, Texas A & M University, Texas, USA.
- Kravtsova, M.V., (2012), Talent Management and Implementation to Middle Sized Companies, Dissertation for Doctoral Degree in Economics and Management, Tomas Beta University, Zlin, Czechia.
- Mishra, A.K., (2012), A Critical Study of Human Resource Development Practices in Durgapur Steel Plant, Dissertation for Doctoral Degree in Business Administration, University of Burdwan, West of Bengal, India.
- Naik, S.A., (2012), Impact of the Talent Management on the Performance of an Organization with Special Reference to Abg; Pipapav; Bharati Shipbuilding Industries, Thesis for Master Degree in Business Management, Padmashree Dr. D.Y. Patil University, Mumbai, India.
- Ndlangamandla, K.C., (2011), Provision of Library and Information Management Higher Education and Training in Swaziland- A Feasibility Study, Thesis for Master Degree in Library and Information Science, University of Zululand, Mangeze, South Africa.
- Norman, B.R., (2014), State Government Managers' Practices in Workforce Planning and Talent Management: An Interpretive Case Study, Dissertation for Doctoral Degree in Education, University of ST. Thomas, ST. Paul and Minneapolis, USA.
- Oehley, A.M., (2007), The Development and Evaluation of A Partial Talent Management Competency Model, Thesis for Arts Master, Stellenbosch University, Stellenbosch, South Africa.
- Parker, M.J., (2014), Investment into Talent Management and its Influence on the Retention of Key Talent Employees: A Case Study of a Department in the Western Cape Provincial Government, Thesis for Master Degree in Human Resource Management, Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa.
- Business Administration, Kwame Nkrumah University, Kumasi, Ghana.
- Anderson, K., (2013), Strategic Talent Management in a Communicative Perspective, Thesis for Master Degree in Corporate Communication, Aarhus University, Aarhus, Denmark.
- Chuai, X., (2008), Is Talent Management Just 'Old Wine in New Bottles'?-The Case Of Multinational Corporations in Beijing, Dissertation for Doctoral Degree of Philosophy, University of Teesside, Middlesbrough, UK.
- D'Ortenzio, C., (2012), Understanding Change and Change Management Processes: A Case Study, Dissertation for Doctoral Degree of Philosophy, University of Canberra, Canberra, Australia.
- Everts, G.L., (2001), A Study of Career Development Programs in Wisconsin Municipal Police Agencies, Thesis for Master Degree In Training and Development, University of Wisconsin Stout, Menomonie, USA.
- Goussard, C.D.T., 2008, Human Resource Development Strategy in the Provincial Government of the Western Cape, Dissertation for Doctoral Degree in Philosophy, Stellenbosch University, Stellenbosch, South Africa. Holland, D., (2015), Talent retention: an interpretive study of talent's pull-to-stay post-acquisition – a multiple case study, Dissertation for Doctoral Degree in Management, J.E. Cairnes School of Business and Economics, Galway, Ireland.
- Kabwe, C.B., (2011), The Conceptualization and Operationalization of Talent Management: The Case of European Internationally Operating Businesses, Dissertation for Doctoral Degree In Business, University of Central Lancashire, Preston, UK.
- Karkoulou, S.K., (2002), Performance Appraisal in Higher Education, Dissertation for Doctoral Degree in Education, University of Leicester, Leicester, UK.
- Kenzhegaranova, M., (2008), National Human Resource Development in the Development World: The Republic of

Technical Specialists in a Technical Career, Thesis for Master Degree in Science, KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management, Stockholm, Sweden.

6.2. Periodical:

- Alsakarneh, A.A.A. & Hong, S.C., (2015), Talent Management in Twenty- First Century: Theory and Practically, International Journal of Applied Research, Vol.1, No. 11, p (1036-1043).
- Collings, D. G. & Mellahi, K., (2009), Strategic talent management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, Vol.19, No. 4, p (304-313).
- Haslinda, A., (2009), Evolving Terms Human Resource Management and Development, The Journal of International Social Research, Vol. 2, No.9, p (180-186).
- Hejase, H.J.; EL Dirani, A; Hamdar, B. & Hazimeh, B., (2016), Employee Retention in the Pharmaceutical Companies: Case of Lebanon, IOSR Journal of Business and Management, Vol. 18, No. 4, p (58-75).
- Isfahani, A.C.& Boustani, H.R., (2014), Effects of Talent Management on Employees Retention : The Mediate Effect of Organizational Trust, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 5, p (114-128).
- Iyria, R.K.; Namusonge, G.S. & Karanija, (2014), Effect of Talent Retention on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, No.1, p (47-58).
- Jain, D.; Sharma, A. & Sharma, V., (2012), Talent Management Strategies in Current Scenario, International Journal of Business and Management Research, Vol. 2, No. 9, p (496-501).
- Moczydlowska, J., (2012), Talent Management: Theory and Practice of Management; The Polish Experience, International Journal in Business
- Rajini, K.M., (2009), Human Resources Development in Higher Education In Kerala, Dissertation for Doctoral Degree in Economic, Cochin University of Science and Technology, Kerala, India.
- Riccio, S., (2010), Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leader within the Administration at Private Colleges and University, Dissertation for Doctoral Degree in Educational Administration, University of Nebraska, Lincoln, USA.
- Sadangharn, P., (2010), The Determination of Talent Retention in the Thai Public Sector, Dissertation for Doctoral Degree in Development Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.
- Shayo, A.F., (2013), The Effects of Performance Appraisal System on Employees' Performance in the Tanzanian Community Radios: A Case of Selected Radios in Dar Es Salaam, Thesis for Master Degree in Human Resource Management, The Open University of Tanzania, Dar es Salaam, Tanzania.
- Twum,S.A., (2015), What Diversity Management Practices do Hotel Managers and Employees View as Important for Retaining Employees?, Thesis for Master Degree in Human Resources Management, Stavanger University, Stavanger, Norway.
- Ul Hassan, M., (2008), An Analytical Study of Human Resources Development Through in-Service Teachers Training and Development, Dissertation for Doctoral Degree in Human resource Development, National University of Modern Languages, Islamabad, Pakistan.
- Vatne, M. & Torgersen, K., (2014), Talent Management: What is the Value of Talent Management in Business Organization?, Thesis for Master Degree in Service Management, Copenhagen Business School, Frederiksberg, Denmark.
- Yllner, E.B.& Brunila, A., (2013), Talent Management- Retaining and Managing

Management Strategy in Contemporary Enterprise, Managing Innovation and Diversity Management; in Knowledge Society; Knowledge and Learning through Turbulent Time, 25-27 May, Timisoara, Romania.

6.4. Working Paper:

Dussault, G., (1999), Human Resources Development: The Challenge of Health Sector Reform, University of Montreal, Canada.

6.5. Book:

Swanson, R.A. & Holton, E.F., (2008), Foundations of Human Resource Development, 1st Edition, Berrett-Koehler Publishers Inc., California, USA.

6.6. Internet:

Thunnissen, M.A.G., (2015), Talent Management in Academia: An Exploratory Study in Dutch Universities Using a Multi-Dimensional Approach, www.dspace.library.uu.nl.

Management and Economics Researches, Vol. 3, No. 1, p (432-438).

Osaro, C., (2016), Talent Attraction and Employee Retention in Oil Firms in Rivers State, International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences, Vol. 3, No.2, p (75-84).

Rani, A. & Joshi, U., (2012), A Study of Talent Management as a Strategic Toll for the Organization in Selected Indian IT Companies, European Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 4, p (20-29).

Smith, A.N., (2014), Exploring Human Resource Development: Adult Learning and Education in the U.S., Forum for International Research in Education, Vol. 1, No. 3, p (1- 7).

Waheed, S.; Zaim, A. & Zaim, H., (2012), Talent Management in Four Stages, The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol. 12, No. 1, p (130-137).

6.3. Conforance:

Neidzwiecka, K., (2016), Talent Management as a Key Aspect of Human Resources

الملاحق

1. استمارة استبانة

تمثل هذه الاستبانة جزءاً من متطلبات إعداد بحث بعنوان "دور تطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب: بحث لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية". وتعد مشاركتكم في تقديم رأيكم الدقيق والموضوعي ذو أثر إيجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب والوصول إلى نتائج من شأنها مساعدة الجامعات التقنية في تعاملها مع الموارد البشرية وخاصة المهووبين منهم، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً بأن البيانات المدونة ستتسم بالسرية التامة واستخدامهما لأغراض علمية بحثية فقط. مع خالص التقدير وجزيل الشكر لتعاون سيادتكم.

- أولاً: البيانات الشخصية: 1- الجنس: ذكر () أنثى ().
- 2- العمر: 20- أقل من 30 سنة () 30- أقل من 40 سنة () 40- أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر ().
- 3- المؤهل العلمي: دكتوراه () ماجستير () بكالوريوس ().
- 4- اللقب العلمي: أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس () مدرس مساعد () بدون لقب علمي ().
- 5- الموقع الوظيفي: رئيس جامعة () مساعد رئيس جامعة () عميد () معاون عميد () رئيس قسم علمي ().
- 6- مدة الخدمة في المنصب الحالي: 1- أقل من 4 سنة () 4- أقل من 8 سنة () 8- أقل من 12 سنة () أكثر من 12 سنة ().
- 7- سنوات الخدمة في الجامعة: 1- أقل من 5 سنة () 5- أقل من 10 سنة () 10- أقل من 15 سنة () 15- أقل من 20 سنة () أكثر من 20 سنة ().

ثانياً: تطوير الموارد البشرية:

أ- التخطيط الوظيفي.					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق
1	تمتلك الجامعة الأدوات العلمية المناسبة لإعداد التخطيط الوظيفي.				
2	تعمل الجامعة على مشاركة الموارد البشرية في اختيار المسارات الوظيفية ذات الصلة بحياتهم الوظيفية.				
3	تعمل الجامعة على توجيه الموارد البشرية وفق سياسات محددة للتخطيط الوظيفي.				
4	تأخذ الجامعة أهداف الموارد البشرية وخططها الاستراتيجية بنظر الاعتبار عند تخطيطها للمسارات الوظيفية المستقبلية.				
5	تعمل الجامعة على تحقيق التوافق بين مهام التخطيط الوظيفي وتطوير الموارد البشرية.				
6	يسهم التخطيط الوظيفي في تحديد فرص ومجالات الاستثمار في الموارد البشرية.				
ب- التدريب.					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق
7	تعتمد الجامعة خطط استراتيجية لتدريب الموارد البشرية على وفق برامج دورية ومستمرة وشاملة لجميع التخصصات.				
8	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بشكل علمي وعلى وفق أساليب التدريب الحديثة.				
9	تراعي الجامعة ملائمة محتوى المنهاج التدريبي لطبيعة الوظائف التي تؤديها الموارد البشرية للحد من ضياع موارد الجامعة.				
10	تتم مشاركة الموارد البشرية في وضع البرامج التدريبية للتعرف على جوانب النقص المعرفي والمهاري لديهم.				
11	تراعي الجامعة تطابق أهداف التدريب مع كل من محتوى البرنامج واستراتيجيات الجامعة وأهدافها.				
12	تعتمد الجامعة على مشاركة الإدارات واستشارتها في وضع البرامج التدريبية التي تحتاجها.				
13	تعمل الجامعة على اختيار مدرّبين يملكون مهارات تدريبية عالية وذوي إمكانيات جيدة في إيصال خبراتهم للموارد البشرية.				
14	تسعى الجامعة لتوفير بيئة مناسبة للتدريب بحيث لا تعرقل أداء الموارد البشرية لوظائفهم سواءً من حيث المكان أو الوقت.				
15	تتعرف الجامعة على وجهة نظر الموارد البشرية عن التدريب من خلال تقييمهم لإيجابياته وسلبياته.				

16	تتابع الجامعة نتائج التدريب بشكل مستمر وذلك من خلال تشجيع الموارد البشرية على تطبيق ما تم تدريبهم عليه.					
ج- تقييم الأداء.						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	تمتلك الجامعة خطط لتقييم الأداء متضمنة لأهداف واضحة ومستندة على معايير تشارك الموارد البشرية في وضعها.					
18	تتوخى الجامعة العدالة في تقييم الأداء وبما يحقق الشفافيه وعدم التحيز والمحاباة.					
19	تعمل الجامعة على تعريف الموارد البشرية بنتائج تقييم أدائهم.					
20	ترتبط الجامعة بتنفيذ تقييم الأداء بتطوير الموارد البشرية والنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها.					
21	يتمتع القائمون بنشاط تقييم أداء الموارد البشرية المؤهلات والخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذه.					
22	تستخدم الجامعة أساليب تقييم الأداء المناسبة لطبيعة الوظائف الموجودة لديها.					
23	يشمل تقييم الأداء جميع المجالات المتعلقة بأداء الموارد البشرية وبما يدعم نقاط قوتهم والحد من جوانب ضعفهم.					
24	تعتمد الجامعة على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات المستقبلية.					
25	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية.					
د- التغيير الوظيفي.						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
26	تقوم الجامعة بتعريف الموارد البشرية مسبقاً بإجراءات التغيير ومجالاته.					
27	تعمل الجامعة على تمكين الموارد البشرية من المشاركة في نشاط التغيير وتوضيح مسؤولياتهم تجاه ذلك.					
28	تسعى الجامعة للحصول على نتائج ايجابية من التغيير المتصل بأنشطة الموارد البشرية.					
29	تعمل الجامعة على صياغة الخطط المناسبة للتغيير والمتضمنة تحديد السقف الزمني وتوفير الميزانية والموارد اللازمة لذلك.					
30	تستمر الجامعة بالتعاون والتواصل مع الموارد البشرية عند تنفيذ التغيير.					
31	تخول الجامعة مسؤولية تنفيذ التغيير إلى جهات موثوق بها ولديها علاقات جيدة مع الموارد البشرية.					
32	تهتم الجامعة بمراقبة ومتابعة خطوات التغيير وإدارة مقاومته والصعوبات التي تواجه تنفيذه.					
33	تمتلك جامعتنا هيكل من يسهم في توفير المناخ المناسب للتغيير.					
34	توفر الجامعة تغذية عكسية عن نتائج التغيير ذات الصلة بأنشطة الموارد البشرية.					

ثالثاً: استراتيجيات إدارة المواهب:

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تمنح الجامعة الفرصة للموارد البشرية الموهوبة لتأدية الأنشطة المتوافقة مع مهاراتها.					
2	تستقطب الجامعة الموارد البشرية الموهوبة القادرة على تأدية المهام بمستويات أداء عالية.					
3	تركز الجامعة على توفير الأمان الوظيفي عند استقطاب الموارد البشرية الموهوبة.					
4	تقوم الجامعة باستقطاب الموارد البشرية الموهوبة من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المختلفة.					
5	تمتلك الجامعة أساليب تحفيزية في استقطاب الموارد البشرية الموهوبة التي تحقق أنسجامهم مع الوظيفة الشاغرة.					
6	تستقطب الجامعة الموارد البشرية الموهوبة على وفق احتياجها من المهاره والكفاءة اللازمة.					
7	تستمر الجامعة دائماً في البحث عن الموارد البشرية الموهوبة والعمل على استقطابهم.					
8	تتبنى الجامعة برامج ذات الصلة بتنمية وتحسين مهارات الموارد البشرية الموهوبة.					
9	تستمر الجامعة بتوفير فرص التقدم الوظيفي التي تستفيد منها الموارد البشرية الموهوبة.					

10	تساعد الجامعة على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة للموارد البشرية الموهوبة.
11	تقوم الجامعة بتوفير تغذية عكسية للموارد البشرية الموهوبة لأغراض تنميتها.
12	تسعى الجامعة إلى زيادة الاستثمار في برامج تنمية الموارد البشرية الموهوبة.
13	تعتمد الجامعة التقييم الموضوعي لاحتياجات تنمية الموارد البشرية الموهوبة في بناء البرامج التطويرية لهم.
14	تعلم الجامعة على نقل الموارد البشرية الموهوبة بين الوظائف لتنمية مواهبها الذاتية.
15	تحفز الجامعة مواردها البشرية الموهوبة على الإبداع في عملها بما تقدمه من مستلزمات لذلك.
16	تقدم الجامعة كافة أشكال الدعم للموارد البشرية الموهوبة من أجل المحافظة عليهم.
17	تشارك الموارد البشرية الموهوبة في تلبية احتياجات المجتمع وذلك لمحافظة الجامعة عليهم.
18	تعمل الجامعة على توفير الفرص للموارد البشرية الموهوبة في تنفيذ مهام جديدة ومبتكرة وصعبة.
19	تعمل الجامعة على أن تكون الموارد البشرية الموهوبة من المزايا التنافسية المستدامة في جامعتنا.
20	تقوم الجامعة بتعريف الموارد البشرية الموهوبة بالمتطلبات اللازمة للوظائف المستقبلية مما يساعدها في الحفاظ عليهم.
21	تعمل الجامعة على استمرارية حصول الموارد البشرية الموهوبة على المحفزات المجزية والمناسبة لمواهبها.
22	تسعى الجامعة للحصول على السمعة الجيدة عن طريق الاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة.

2. جدول التكرارات لتطوير الموارد البشرية وإدارة المواهب

المتغيرات	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الأختلاف
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
التخطيط الوظيفي													
X ₁	9	10.3	47	54	23	26.4	8	9.2	-	-	3.66	.790	21.58
X ₂	12	13.8	40	46	25	28.7	10	11.5	-	-	3.62	.866	23.92
X ₃	16	18.4	40	46	21	24.1	10	11.5	-	-	3.71	.901	24.28
X ₄	12	13.8	32	36.8	30	34.5	12	13.8	1.1	1	3.48	.938	26.95
X ₅	10	11.5	43	49.4	26	29.9	6	6.9	2.3	2	3.61	.867	24.01
X ₆	16	18.4	40	46	22	25.3	8	9.2	1.1	1	3.71	.914	24.63
النسبة	الاتفاق		غير متأكد		لا اتفاق								
	60.73		28.18		11.1								
التدريب													
X ₇	3	3.4	42	48.3	21	24.1	15	17.2	6	6.9	3.24	1.011	31.20
X ₈	7	8	35	40.2	25	28.7	18	20.7	2	2.3	3.31	.968	29.24
X ₉	9	10.3	44	50.6	20	23	13	14.9	1	1.1	3.54	.913	25.79
X ₁₀	9	10.3	30	34.5	29	33.3	18	20.7	1	1.1	3.32	.958	28.85
X ₁₁	6	6.9	44	50.6	25	28.7	10	11.5	2	2.3	3.48	.874	25.11
X ₁₂	11	12.6	40	46	19	21.8	15	17.2	2	2.3	3.49	.999	28.62
X ₁₃	9	10.3	33	37.9	24	27.6	17	19.5	4	4.6	3.3	1.047	31.72
X ₁₄	11	12.6	36	41.4	22	25.3	17	19.5	1	1.1	3.45	.985	28.55
X ₁₅	12	13.8	37	42.5	20	23	12	13.8	6	6.9	3.43	1.106	32.24
X ₁₆	4	4.6	33	37.9	26	29.9	18	20.7	6	6.9	3.13	1.021	32.61
النسبة	الاتفاق		غير متأكد		لا اتفاق								
	52.27		26.54		21.12								

تقييم الأداء													
26.75	.907	3.39	3.4	3	12.6	11	31	27	47.1	41	5.7	5	X ₁₇
30.12	.979	3.25	2.3	2	23	20	29.9	26	36.8	32	8	7	X ₁₈
30.05	1.013	3.37	3.4	3	16.1	14	33.3	29	34.5	30	12.6	11	X ₁₉
27.38	.983	3.59	1.1	1	14.9	13	25.3	22	41.4	36	17.2	15	X ₂₀
30.23	1.010	3.34	3.4	3	19.5	17	25.3	22	42.5	37	9.2	8	X ₂₁
22.85	.816	3.57	-	-	10.3	9	32.2	28	47.1	41	10.3	9	X ₂₂
21.95	.775	3.53	1.1	1	8	7	33.3	29	51.7	45	5.7	5	X ₂₃
29.31	.991	3.38	1.1	1	23	20	23	20	42.5	37	10.3	9	X ₂₄
26.05	.878	3.37	1.1	1	16.1	14	34.5	30	41.4	36	6.9	6	X ₂₅
27.12	.928	3.42	مجموع لا اتفاق				مجموع غير متأكد		مجموع الاتفاق				النسبة
			17.82				29.75		52.32				
التغيير الوظيفي													
28.33	.952	3.36	2.3	2	17.2	15	32.2	28	39.1	34	9.2	8	X ₂₆
27.80	.962	3.46	2.3	2	14.9	13	28.7	25	42.5	37	11.5	10	X ₂₇
21.31	.840	3.94	1.1	1	4.6	4	17.2	15	52.9	46	24.1	21	X ₂₈
25.58	.944	3.69	3.4	3	6.9	6	23	20	50.6	44	16.1	14	X ₂₉
25.10	.929	3.70	1.1	1	9.2	8	27.6	24	42.5	37	19.5	17	X ₃₀
30.23	1.010	3.34	2.3	2	21.8	19	25.3	22	40.2	35	10.3	9	X ₃₁
26.61	.966	3.63	2.3	2	11.5	10	23	20	47.1	41	16.1	14	X ₃₂
30.37	1.066	3.51	4.6	4	14.9	13	20.7	18	44.8	39	14.9	13	X ₃₃
26.77	.905	3.38	4.6	4	8	7	39.1	34	41.4	36	6.9	6	X ₃₄
26.90	.952	3.55	مجموع لا اتفاق				مجموع غير متأكد		مجموع الاتفاق				النسبة
			14.77				26.31		58.85				
26.89	.936	3.49	16.20				27.69		56.04				النسبة الكلية للمتغير
إدارة المواهب													
23.81	.898	3.77	1.1	1	12.6	11	9.2	8	62.1	54	14.9	13	Y ₁
24.63	.914	3.71	1.1	1	12.6	11	14.9	13	56.3	49	14.9	13	Y ₂
24.5	.882	3.60	1.1	1	11.5	10	25.3	22	50.6	44	11.5	10	Y ₃
32.57	1.062	3.26	6.9	6	16.1	14	29.9	26	37.9	33	9.2	8	Y ₄
29.96	.992	3.31	2.3	2	19.5	17	34.5	30	32.2	28	11.5	10	Y ₅
25.66	.901	3.51	-	-	14.9	13	32.2	28	40.2	35	12.6	11	Y ₆
24.36	.860	3.53	1.1	1	9.2	8	36.8	32	41.4	36	11.5	10	Y ₇
27.58	.949	3.44	3.4	3	13.8	12	26.4	23	48.3	42	8	7	Y ₈
26.01	.934	3.59	3.4	3	11.5	10	20.7	18	51.7	45	12.6	11	Y ₉
30.31	1.055	3.48	3.4	3	13.8	12	32.2	28	32.2	28	18.4	16	Y ₁₀
28.13	.934	3.32	4.6	4	11.5	10	37.9	33	39.1	34	6.9	6	Y ₁₁
32.26	1.042	3.23	6.9	6	17.2	15	28.7	25	40.2	35	6.9	6	Y ₁₂
29.57	.982	3.32	3.4	3	18.4	16	28.7	25	41.4	36	8	7	Y ₁₃
30.63	1.017	3.32	4.6	4	16.1	14	32.2	28	36.8	32	10.3	9	Y ₁₄
27.13	.920	3.39	2.3	2	16.1	14	28.7	25	46	40	6.9	6	Y ₁₅
30.33	1.004	3.31	3.4	3	19.5	17	28.7	25	39.1	34	9.2	8	Y ₁₆
23.46	.819	3.49	1.1	1	9.2	8	36.8	32	44.8	39	8	7	Y ₁₇
28.55	.985	3.45	3.4	3	17.9	13	25.3	22	46	40	10.3	9	Y ₁₈
27.01	.951	3.52	2.3	2	13.8	12	25.3	22	47.1	41	11.5	10	Y ₁₉
27.77	.947	3.41	3.4	3	13.8	12	28.7	25	46	40	8	7	Y ₂₀
28.28	.973	3.44	2.3	2	17.9	13	32.2	28	37.9	33	12.6	11	Y ₂₁
25.80	.973	3.77	2.3	2	9.2	8	19.5	17	47.1	41	21.8	19	Y ₂₂
27.65	.954	3.46	مجموع لا اتفاق				مجموع غير متأكد		مجموع الاتفاق				النسبة الكلية للمتغير
			17.26				27.94		54.99				
27.27	.945	3.47	16.73				27.81		55.51				المؤشر الكلي

گه شه پیدانا ژیدهرین مرؤقی بریکا ریقه برنا بههرمه ندان

قه کۆلینه که دهستنیشان کرنی ل بیروبوچوونین نموونه یه ک ژ سه رکرده یین کارگیری ل زانکۆیا پۆلیته کنیکیا دهوکی

پوخته:

ئارمانجا ئه فی قه کۆلینی دهستنیشان کرنا پۆلی گه شه پیدانا ژیدهرین مرؤقیه د کارگیریا بههرمه نداندا بریکا نه زموونه کا پراکتیکی بۆ داتا یین نموونه یه ک ژ سه رکرده یین کارگیری ل زانکۆیا پۆلیته کنیکیا دهوکی. قه کۆله ران مه فا ژ نه دبیا تین تیوری و گریدا ی ب بابه تی قه کۆلینی د ئافکرنا چارچووه کا گریمانه ییدا، کو به حسی سرؤشتی گریدانئ و کارتیکرنی د ناقه را فاکته رین قه کۆلینی دکه ت و ژ گه شه پیدانا ژیدهرین مرؤقی و کارگیریا بههرمه ندان پیک دهین، وه رگرتنیه. ژیه ر ئه فی چه ندی سی گریمانین سه ره کی هاتینه دراشتن و هه ر ئیک ژی دابه ش دبیه سه ر چه ند گریمانه یین دی. ههروه سا پاپرسیه ک ژی بۆ کۆمکرنا داتا یین قه کۆلینی هاتیه بکاره یان و لسه سه رکرده یین کارگیریا زانکۆیا پۆلیته کنیکیا دهوکی هاتیه به لافکرن. به رسقین ب دهستقه هاتی بریکا چه ند ریکین ئاماری د پروگرامی (SPSS) دا هاتینه شروقه کرن. قه کۆلین گه هشتا ژماره یه کا نه نجامان کو گرنگترین نه وه، هه ندی زانکۆیا پۆلیته کنیکیا دهوکی زیده تر پویه ی ب چالاکیین (پلاندان، راهینان، هه لسنگاندا و گوهرپین) ئه بدته دی شیانیین خوه ریقه برنا بههرمه ندان ژی زیده بیت، ههروه سا گوهرپین ل زانکۆیا پۆلیته کنیکیا ب گرنگترین فاکته ری راکتیشانا بههرمه ندان بۆ زانکۆیی و گه شه پیدان و پارستنا نه وان ل زانکۆییدا، دهیته هژمارتن. گرنگترین پشنیارا قه کۆلینی بۆ زانکۆیا پۆلیته کنیکیا دهوکی ئه فه یه کو مان و سه رکه فتنا نه وی گریدا ی ب هه بوونا جهه کی بۆ ریقه برنا ژیدهرین مرؤقیین بههرمه ند و چا فدییا نه وان و نه رک و چالاکی و ستراتیبجین ئه فی کارگیری و هه ک پشکه ک ژ کاروبارین ژیا نا پوژانه یا زانکۆیی دهینه هژمارتن، له ورا گرنگه کو زانکۆ رابیت ب قه کرنا و نویکرنا پشکه کی ژ پپخه مه ت ریقه برنا بههرمه ندان.

په یقیین سه ره کی: گه شه پیدانا ژیدهرین مرؤقی، پلاندان کاری، راهینان، هه لسنگاندن آدایی، گهرپین کاری، کارگیریا بههرمه ندان.

Human resources development as entrance in talent management

An exploratory study of sample views of the administrative leaders at Duhok Polytechnic University

Abstract:

The present research aims to identify the role of human resource development in talent management and through the field testing of data from sample of the administrative leaders at Duhok Polytechnic University. The researchers built a default model benefiting from the theoretical literature on the subject, which deals with the nature of correlation and impact between the research variables (Human resources development and talent management). Therefore, three main hypotheses have been formulated. The data collection through questionnaire, which was distributed to the administrative leaders at Duhok Polytechnic University, and it was analyzed by using a set of statistical methods in the SPSS program. The research found a number of conclusions, the most important of which is that the more attention Duhok Polytechnic University has to activities (career planning, training, performance evaluation and career change), it enhances the ability to manage talent, and that the change in the university is one of the most important factors contributing to attracting talent, talent development and talent retention. While the most important suggestions indicate that Duhok Polytechnic University should recognize and understand that its survival and success is related to its ownership of the management and care of talented human resources. So, the functions, activities and strategies of this department are considered as part of the daily work and life of the Duhok Polytechnic University.

Keywords: Human Resource Development, Career Planning, Training, Performance Appraisal, Career Change, Talent Management.