

يسعى هذا البحث إلى تحديد أثر الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز باستخدام معايير (Baldrige 2012). ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد ابعاد صنّاع المعرفة (المهارات التكنولوجية , القدرات التنظيمية , الالفة الاجتماعية , والثقة المتميزة) استناداً إلى (Scholes , 2007 : 27) وتم اعتماد استراتيجيات ادارة الموهبة (الاستقطاب , الاختيار , التطوير , المحافظة) استناداً إلى (Phillips & Roper , 10 : 2009) فيما تم اعتماد أبعاد الاداء المتميز (نتائج التركيز على العمليات التعليمية , نتائج التركيز على الزبون , نتائج التركيز على الموارد البشرية , نتائج القيادة والحاكمية , والنتائج المالية والسوقية) طبقاً لمعايير برنامج (Baldrige 2012) للتميز التعليمي . وقد تم اختيار بعض كليات جامعات الفرات الاوسط ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (276) عضواً من اعضاء الهيئة التدريسية حملة لقب (استاذ و استاذ مساعد) ، فضلاً عن المقابلات الشخصية . وقد تم استخدام التحليل العاملي باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R²) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع . ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن لصنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة دوراً فاعلاً في نمو المنظمات وتنافسها من خلال تحقيق الاداء المتميز الذي يرتقي بطبيعة الخدمة التعليمية الى اسمى درجات التقدم والتطور ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها :-

- التركيز على الابعاد الاساسية لصنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة في جامعات الفرات الاوسط بشكل اوسع خاصة في ضوء حاجة هذه الجامعات الى المتطلبات والمعاني الفكرية .
- المحافظة على مستوى عال من المعرفة والموهبة التي تسهم بتميز الاداء الفردي والكلّي للجامعات .

Abstract

This research seeks to determine the impact of the contemporary vision of the knowledge workers and talent management strategies in the excellence performance using standard (Baldrige 2012) . and In order to achieve this have been adopted dimensions knowledge workers (technological skills, organizational capability , familiarity social, and confidence excellent) based on (Scholes, 2007: 27) and has been adopted talent management strategies (polarization, selection, development, maintenance) based on (Phillips & Roper, 2009: 10) and has been adopted dimensions excellence performance (focus results on the educational processes, focus results on the customer, focus results on human resources, results leadership and governance, and the results of financial and logistical) in accordance with the standards of the program (Baldrige 2012) of educational excellence. Some colleges were selected the Middle Euphrates universities arena to search through the form of a questionnaire included (276) members of the faculty members Campaign title (professor and assistant professor) , as well as personal interviews. The use of the factor analysis with using (SPSS) statistical program and simple and multiple regression , and test (F) to determine the significance of the regression equation, has also been used (R²) to explain the amount of the effect of the independent variable on the dependent variable. One of the main conclusions that have been reached is that the knowledge workers and talent management strategies play an active role in the growth of organizations and competition by achieving excellence performance which live up to the nature of educational service to the sublime degree of progress and development, research has concluded a number of recommendations, including: -

- Focus on key dimensions of knowledge workers and talent management strategies at the universities of the Middle Euphrates wider, especially in light of the need for these universities to requirements and intellectual meanings.
- To maintain a high level of knowledge and talent that contribute to excellence individual and overall performance of the universities.

إن صناعة المعرفة هي صناعة المستقبل والطريق إلى ثروة المستقبل . ذلك إن البشرية ومنذ العصر الحجري قد مرت بتطورات , أو ثورات , متعددة كان آخرها الثورة الصناعية . وها نحن نعيش الآن عهد ثورة جديدة : ألا وهي ثورة المعرفة . والتوقعات تشير إلى أن أغنى أغنياء العالم في بدايات القرن القادم سيكونون في أغلبهم إن لم يكن جميعهم من صنّاع المعرفة . وبالمستقبل نفسه فإن المنظمات بدأت تفكر كيف تحسن ادائها وعملياتها وبذلك تصبح الموهبة المصدر الرئيس للمنظمات من أجل أن تحقق النجاح الاستراتيجي في قطاع الاعمال . من هنا نلمس أهمية البحث الحالي في تناوله لأداتين مهمتين وحساستين في نجاح المنظمات . تتمثل الأولى بصنّاع المعرفة الذين يمثلون الركيزة الأساسية التي يستند عليها العمل المعرفي والمحور الأساس في تطور المعاني الفكرية التي تمتلكها المنظمات عن طريق ما يمتلكه من ابعاد معاصرة (مهارات تكنولوجية , قدرات تنظيمية , الفة اجتماعية , وثقة متميزة) ذات أهمية بالغة في تكوين الرؤيا المتكاملة حول الفلسفة المركزية لطبيعة الاعمال التي يقومون بها , وتتمثل الأداة الثانية باستراتيجيات ادارة الموهبة (الاستقطاب , الاختيار , التطوير , المحافظة) التي تساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات فاعلة وصائبة تصب في استقرار ونمو واستدامة منظماتهم في ظل ظروف بيئية سريعة التغير .

إن امتلاك هاتين الأداتين يجعل المنظمة تتمتع بالاداء المتميز الذي يساعدها في تطوير إمكاناتها ومواردها المتنوعة فضلاً عن رأس مالها البشري الذي يمثل القيمة الاقتصادية العليا الذي يسهم في تطور ونجاح المنظمة . وقد تم اختيار بعض كليات جامعات الفرات الاوسط في الجانب الميداني كونها من افضل المنظمات الخدمية التي تتعامل مع متغيرات البحث , فضلاً عن تأثيرها الكبير في تطور المجتمع العراقي . بالاضافة الى ان النموذج (Baldridge 2012) يستخدم لقياس التميز في المنظمات التعليمية , وبذلك فان ذلك يؤكد على مدى توافق الانموذج مع الواقع الميداني . ومن أجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث مقسمة على فقرات عدة وكالاتي :-

- ◆ المبحث الأول : منهجية البحث .
- ◆ المبحث الثاني : الإطار النظري (صنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة والاداء المتميز) .
- ◆ المبحث الثالث : الإطار الميداني ويشمل التحليل العاملي واختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها .
- ◆ المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول : منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :-

أولاً : مشكلة البحث

تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي :

(هل تدرك الكليات عينة البحث أهمية الابعاد المعاصرة لصنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز في ظل التطورات المعرفية سريعة التغير ؟) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :-

1. هل يتم استخدام صنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة في كليات جامعات الفرات الاوسط بشكل يسهم في تعزيز ادائها المتميز ؟
2. هل يوجد تأثير لصنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز ؟

ثانياً : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كونه يحاكي مصدراً من مصادر المعرفة في بلدنا العزيز الذي يفتح على العالم بخطى وثقة ويتمثل ذلك بعينة من كليات جامعات الفرات الاوسط التابعة الى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية التي تسهم بشكل كبير في رفد المجتمع بالمعارف والمواهب المختلفة الضرورية لتقدمه وتطوره بما يتلائم مع متطلبات العصر ، ويمكن أن نلمس أهمية البحث من النقاط الآتية :

1. في ظل عصر المعرفة الذي تعيشه منظمات الاعمال اليوم , يمكن ان نعد صُنَّاع المعرفة المولّد الرئيسي للمزايا المعرفية التي يمكن ان تحققها المنظمات خاصة وان تمييز صُنَّاع المعرفة على مستوى المنظمة من شأنه ان يستنهض فكر القيادات الادارية بوصفهم الثروة غير الناضبة والعقول المتجددة والمبدعة بمنظور استراتيجي يؤثر خيار المستقبل بلا منازع .

2. تعد استراتيجيات ادارة الموهبة السبل الاساسية والمصدات الداعمة التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم الجامعي في مواجهة تحديات استراتيجية كبيرة في عصر باتت فيه الموهبة الركيزة الاله في تعزيز الاداء المتميز لوحدها العلمية.

3. يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد اتجاهات تأثير صُنَّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز ، ومدى الإفادة من هذه النتائج في التخطيط للاعمال المستقبلية في مؤسساتنا التعليمية .

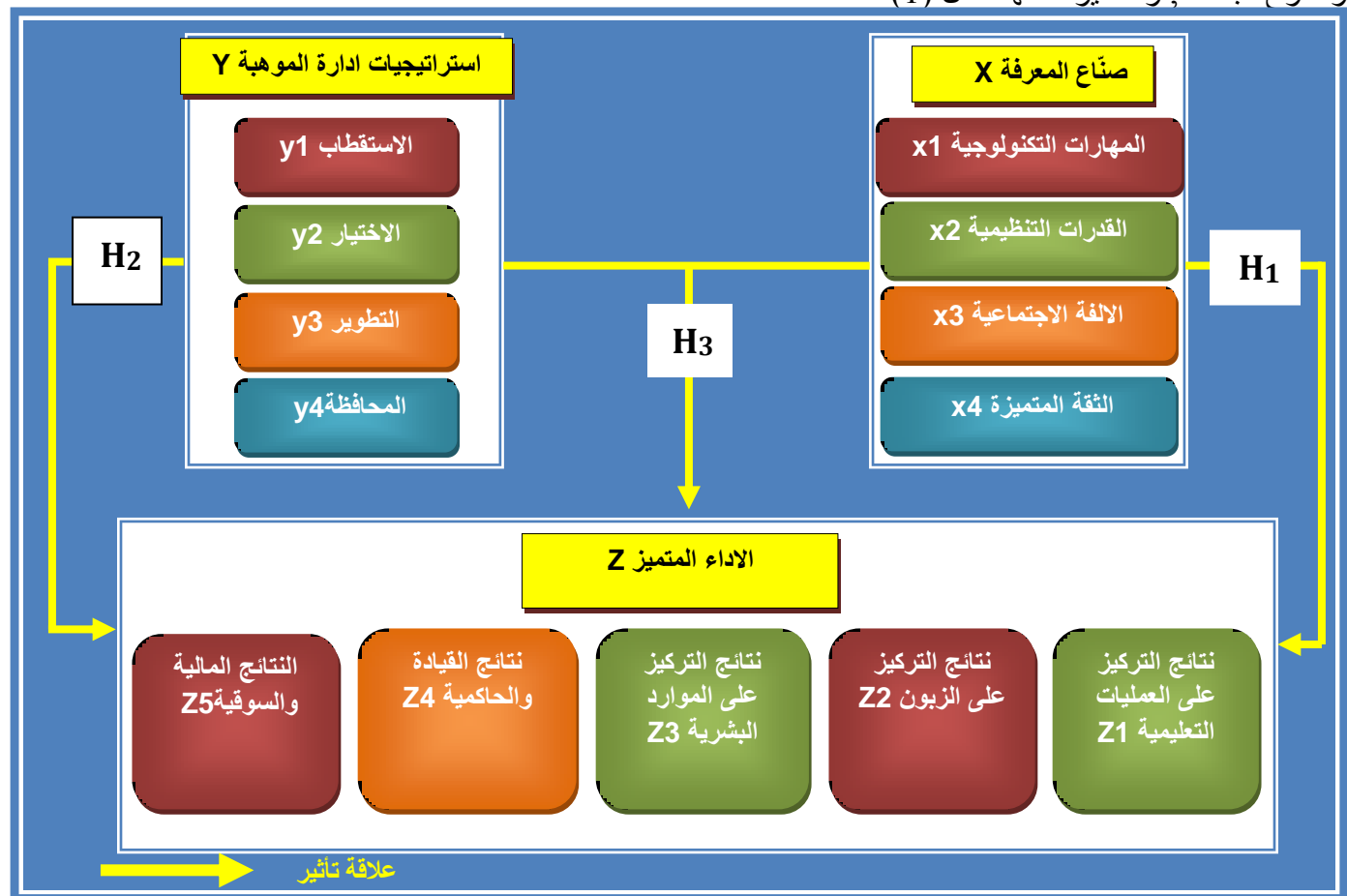
ثالثا : أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

1. تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .
2. تحديد مدى التباين في ترتيب الابعاد الفرعية في ظل اجابات عينة البحث .
3. اختبار تأثير صُنَّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة ومدى مساهمتهما في تحقيق الاداء المتميز في عينة من مؤسسات التعليم العالي العراقية .

رابعا : مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه , تم بناء مخطط فرضي يبين أثر كل من صُنَّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز (بشكل منفرد ومجتمع) والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث , وكما يوضحها شكل (1)



شكل (1) : مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث

انطلق البحث في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصنّاع المعرفة (X) بابعاده في الاداء المتميز (Z)، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات التكنولوجية (x1) في الاداء المتميز (Z).
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة التنظيمية (x2) في الاداء المتميز (Z).
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالفة الاجتماعية (x3) في الاداء المتميز (Z).
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة المتميزة (x4) في الاداء المتميز (Z).

2. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) في الاداء المتميز (Z)، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الاستقطاب (y1) في الاداء المتميز (Z).
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الاختيار (y2) في الاداء المتميز (Z).
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التطوير (y3) في الاداء المتميز (Z).
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية المحافظة (y4) في الاداء المتميز (Z).

3. الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لصنّاع المعرفة (X) واستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) مجتمعين في الاداء المتميز (Z).

سادساً : متغيرات البحث ومقاييسه

يتكون البحث من ثلاثة متغيرات هي :

1. صنّاع المعرفة : يمثل المتغير المستقل الاول للبحث , اذ تم اعتماد مقياس (Scholes , 2007) في تحديد الابعاد الفرعية لصنّاع المعرفة , اذ تضمن اربع ابعاد هي : المهارات التكنولوجية , القدرات التنظيمية , الالفة الاجتماعية , والثقة المتميزة . وقد احتوى هذا المتغير (20) فقرة من المقياس الكلي للبحث وبواقع (5) فقرات لكل بُعد , وتم اختبار معامل الاتساق فيما بينها وكما مبين في جدول (1) .

2. استراتيجيات ادارة الموهبة : يمثل المتغير المستقل الثاني للبحث , اذ تم اعتماد مقياس (Phillips&Roper,2009:10) في تحديد الاستراتيجيات الفرعية لادارة الموهبة , حيث يتكون هذا الإنموذج من اربع استراتيجيات اساسية هي : الاستقطاب , الاختيار , التطوير , والمحافظة . وقد احتوى هذا المتغير على (20) فقرة من المقياس الكلي للبحث وبواقع (5) فقرات لكل استراتيجية , وكان معامل الاتساق فيما بينها كما مبين في جدول (1) .

3. الاداء المتميز : يمثل المتغير المعتمد للبحث , اذ تم اعتماد مقياس (Baldrige 2012) في تحديد الابعاد الفرعية للاداء المتميز , حيث يتكون هذا الإنموذج من خمسة ابعاد اساسية هي : نتائج التركيز على عمليات التعلم , نتائج التركيز على الزبائن , نتائج التركيز على الموارد البشرية , نتائج التركيز على القيادة والحاكمة , والنتائج المالية والسوقية . وقد احتوى هذا المتغير على (25) فقرة من المقياس الكلي للبحث وبواقع (5) فقرات لكل بُعد , وكان معامل الاتساق كما مبين في جدول (1) الذي يبين متغيرات البحث ومقاييسه .

سابعاً : حدود البحث

1- الحدود المكانية : تم اختيار خمس كليات (كلية التربية بشقيها العلوم الصرفة والاختصاصات الانسانية , كلية الادارة والاقتصاد , كلية القانون , كلية التربية الرياضية , كلية الاداب) من جامعات الفرات الاوسط (جامعة كربلاء , جامعة بابل , جامعة الكوفة , جامعة القادسية , جامعة واسط) مجتمعاً للدراسة , كونها من المنظمات التعليمية التي يمكن ان تحقق فوائد كثيرة من خلال علاقة وتأثير صنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز فضلاً عن اهمية الخدمة التعليمية الكبيرة التي تقدمها الى المجتمع .

2- الحدود الزمنية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة المحصورة ما بين 2 / 4 / 2013 ولغاية 4 / 7 / 2013 .

جدول (1) : متغيرات البحث ومقاييسه

ت	المتغيرات		المقياس	من - الى	معامل (الفا - كرونباخ) ¹
	الرئيسي	الفرعي			
1	صنّاع المعرفة	المهارات التكنولوجية	(Scholes , 2007)	1-5	0.811
		القدرات التنظيمية		6-10	
		الالفة الاجتماعية		11-15	
		الثقة المتميزة		16-20	
2	استراتيجيات ادارة الموهبة	الاستقطاب	Phillips & Roper ,) (2009	21-25	0.798
		الاختيار		26-30	
		التطوير		31-35	
		المحافظة		36-40	
3	الاداء المتميز	نتائج التركيز على عمليات التعلم	(Baledrige , 2012)	41-45	0.802
		نتائج التركيز على الزبائن		46-50	
		نتائج التركيز على الموارد البشرية		51-55	
		نتائج التركيز على القيادة والحاكمة		56-60	
		النتائج المالية والسوقية		61-65	

: اعداد الباحث .

3. الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة (276) من اعضاء الهيئة التدريسية حملة لقب (الاستاذ والاستاذ المساعد) كونهم الشريحة الاقرب لمفهوم صنّاع المعرفة في الجامعات فضلاً عن كونهم حملة سمة الموهوبين في ذات المجال , وكما يتضح في جدول (2).

جدول (2) : حجم عينة البحث

ت	الجامعة	عدد العينة
1	جامعة كربلاء	78
2	جامعة بابل	59
3	جامعة الكوفة	54
4	جامعة القادسية	46
5	جامعة واسط	39
6	المجموع	276

المصدر : اعداد الباحث .

¹ . لقياس مدى دقة نتائج البحث تستعمل معادلة (الفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) ، فعندما يزيد المعامل عن (60%) فان هذا مؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً الى Source : Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing , New York , Harper & Row . P : 120 .

ثامناً : أدوات البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث ، تم اعتماد الأدوات الآتية :

1. أدوات الإطار النظري : وتمثلت في الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات , والشبكة الدولية (الانترنت) .
2. أدوات الإطار الميداني : تم اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب :
 - أ. المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث, بهدف التعرف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث, وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة عن الاستفسارات التي تطرح, لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .
 - ب. استمارة الاستبانة : اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة, وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح , وقد تم استخدام المقياس الرتبى (ثيرستون) الذي يتألف من احدى عشرة رتبة (صفر% – 100 %) انظر ملحق البحث .

تاسعاً : وسائل التحليل الإحصائي

تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات البحث ومخططه وتحليلها كالاتي :-

1. التحليل العاملي : لتحديد نسب التشبع لمتغيرات البحث .
2. معامل الانحدار الخطي البسيط : أُستخدَم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
3. معامل الانحدار المتعدد : أُستخدَم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعين في المتغير المعتمد .
4. معامل التفسير (R^2) : أُستخدَم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي يعود سببها الى المتغير المستقل .
5. اختبار (F) : أُستخدَم لاختبار معنوية علاقات التأثير .
6. تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لمعالجة البيانات .

البحث الثاني : الإطار النظري

يتضمن هذا المبحث اطاراً نظرياً عن متغيرات البحث والتي يجري عرضها تباعاً من خلال ثلاثة مطالب , اذ تضمن الاول عرضاً معرفياً عن صنّاع المعرفة , اما الثاني فقد تناول العرض المعرفي للاستراتيجيات ادارة الموهبة , واختص المطلب الثالث بالاداء المتميز وبرنامج (Baledrige 2012) وكما يأتي :

المطلب الاول : الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة

اولاً: مفهوم صنّاع المعرفة Concept of Knowledge Workers

يُعتَمَد مصطلح صنّاع المعرفة في اغلب الدراسات والمراجع البحثية على الرغم من تشابه هذا المصطلح مع مصطلحات اخرى تعطي المعنى نفسه . حيث اشار (Darr & Israel , 2003 : 32) الى ان مصطلح صنّاع المعرفة يتشابه مع مصطلحات عديدة اخرى فبعض الباحثين يطلق على صنّاع المعرفة بالعاملين المعتمدين على المعرفة , العمل الذهني , العاملين الذهنيين , رأس المال المعرفي , والعاملين ذي الافكار الحاسمة . مهما تعددت هذه المصطلحات الا انها تعطي المعنى نفسه .

ان جل الدراسات والبحوث تطرقت الى مفهوم صنّاع المعرفة انطلاقاً من وجهات نظر عكست مدى تأثير هذا المفهوم بالتطور التكنولوجي في بادئ الامر , ليتطور الفهم نحو اشراك القدرة البشرية وجوانبها النفسية والاجتماعية . حتى اذا ما جاء عصر المعرفة , اعتمدت المنظمات موجوداً استراتيجياً اخرّاً غير ملموس وهو المعرفة , وتوجه اهتمامها الى ما يسمى اليوم بصنّاع المعرفة الذين استحوذوا على نسبة كبيرة من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين في تحديد المفهوم الانسب والاشمل لهم .

حيث اشار (Wu , 2008 : 52) اليهم بالافراد الذين يتقنون استخدام الملاحظات , المفاهيم , ويعملوا عن طريق المعارف و المعلومات. كما أنهم يخلقوا الثروة و يستخدموا عقولهم أكثر من ايديهم . و يجلبون القيم المضافة للمنتجات عن طريق ابداعاتهم , تحليلاتهم , تقديراتهم , تكاملاتهم , وتصاميمهم . بصفة عامة المديرين والتكنولوجيين ينتمون بشكل

خاص إلى نطاق صنّاع المعرفة. كما اشار اليهم (Wang et al , 2008 : 62) بالأفراد الذين يستوعبوا العمل , الرموز , المفاهيم , المعارف والمعلومات في العمل وأنهم يخلقوا القيم ذات الأصالة الخاصة بهم , والتحليل والأحكام , والذين يضمنون بشكل عام مديري الادارة الوسطى أو العليا , المهنيين و مساعدتهم مع ذوي المهارات الخاصة العميقة. وعرفهم (Warren et al , 2009 : 2) بانهم الافراد الذين يعتمد عملهم على مجموعة متنوعة من أدوات البرامجيات على أجهزة الكمبيوتر أو الأجهزة الإلكترونية الأخرى . وينحو (Chen , 2010 : 389) منحىً معلوماتياً في الوصف , فأشار الى صنّاع المعرفة بانهم الافراد الذين يتمكنون من الوصول واستخدام اجزاء مهمة من مصادر المعلومات المتفجرة . كما عرفوا بانهم العاملين الذين يطبقون معارفهم ومهاراتهم الثمينة (المطورة عن طريق الخبرة) لحل المشاكل المعقدة , غير المألوفة , وغير التطبيقية (النظرية) في البيئات التي توفر معرفة غنية متراكمة وموارد علائقية. (Kelly et al , 2011 : 610) و اشار اليهم (Bigliardi et al , 2012 : 37) بانهم نوع معين من العاملين في مجال المعرفة وهم موظفي البحث والتطوير , العلماء , ومهارات ومواهب المهندسين والعاملين التقنيين الآخرين المشاركين في الاستشارة المعتمدة على أبحاث متخصصة, وأعمال تطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة .

واعتماداً على ما تقدم , يمكن ان نعرف صنّاع المعرفة بانهم مجموعة المفكرين الذهنيين , المبدعين , والمبتكرين الذين يمتازون بالمهارات التكنولوجية والقدرات التنظيمية والتواصل الاجتماعي مع باقي العاملين , فضلاً عن ثقافتهم المتميزة بما يمتلكونه من طاقات من شأنها ان تضيف ميزة معينة للمنظمة في سبيل تعظيم قيمتها.

ثانياً : اهمية صنّاع المعرفة Importance of Knowledge Workers

لصنّاع المعرفة اهمية بالغة على مستوى منظمات الاعمال فهم يساهمون في تصميم وظائفهم , وينعشون القدرة على الاستمتاع بالغرض الشخصي و المسؤولية الشخصية لعملهم ما دام انهم يساهمون في انتاج المعرفة المستمر , كما انهم يساهمون في صياغة الشبكات المتعددة , ويسعون لتحقيق التوزيع الواسع للتعليم عبر الجماعات والمؤسسات الاجتماعية (Fenwick , 2007 : 510) وهم محركات النمو للاقتصاد الجديد والموارد الاستراتيجية الرئيسة للمنظمات المعاصرة وقد تم توجيه اهتمام كبير لتحليل العمل المعرفي والشركات المكثفة للمعرفة في السنوات الأخيرة , واغلب عمل صنّاع المعرفة ركز على تحليل العمل المعرفي (Nair & Vohra , 2010: 600)

و عند حديثهما عن اساليب جذب المنظمات لصنّاع المعرفة (الطبقة الابتكارية في المنظمة) اكد (Darchen & Tremblay , 2010 : 225) على ان التأثير الاكبر لصنّاع المعرفة يكون في المنظمات التي تعيش في البيئات الحضرية التي تسعى الى جذبهم اعتماداً على جودة المكان وفرص المسار الوظيفي.

في حين أكد (McAusland & Kuhn , 2011 : 84) في دراستهما على ان الدول تتنافس فيما بينها لتوفير البيئة المناسبة للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لصنّاع المعرفة المتنقلين دولياً , وهذا له تأثير كبير ومناسب ميدانياً خاصة بالنسبة الى الدول النامية في سعيها لجذب صنّاع معارفها . كونهم المسؤولين عن اثاره الابداع والنمو في المؤسسات , وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة , وتصميم برامج التسويق , وخلق الاستراتيجيات في الاقتصاد الحالي . (Margaryan et al , 2011 : 568)

ومما يثبت اهمية صنّاع المعرفة على مستوى منظمات الاعمال , ما قام به (Mallett & Wapshott , 2012 : 17) في دراستهما عندما سعوا الى تحديد هوية خاصة بعملهم , حيث اشار الباحثان الى ان طبيعة عمل صنّاع المعرفة غير معيارية , وهذا يؤدي الى وجود مشكلة في اثبات نطاق وعمق قدرات صنّاع المعرفة خصوصاً عندما يفقدوا الى وظيفة ثابتة , وثائق اعتماد , و احتكار المهن التقليدية , وهذا يؤكد غموض عملهم وقيمة مخرجاتهم وصحة ادعاءاتهم في التخصص والخبرة .

ثالثاً : خصائص صنّاع المعرفة Characteristics of Knowledge Workers

أكد (Scott , 2005 : 258) على ان الخصائص المعاصرة لصنّاع المعرفة تتعلق بالمتغيرات ادناه:

1. السمات : مدخلات ومخرجات المعرفة , الاستقلالية , والبيئة التنظيمية .

2. شبكة الاتصالات : الهيكل الرسمي : الشبكة التنظيمية المهنية , والشبكة التنظيمية الاجتماعية .

3. الثقافة : تشخيص معنى المشاركة ضمن المنظمة , وتطابق الادراك الحسي .

وأشار (Wang et al , 2008 : 63) الى ان صنّاع المعرفة يتصفون بانهم خبراء في مجال عملهم ، يمتلكون قدرات إبداع عالية ، الاستقلال في اعمالهم ، قدراتهم قوية في التكيف مع الأعمال ، ولديهم ثقة لاستكمال محتويات عقد التوظيف. واكد (Wu , 2008 : 52) على ان صنّاع المعرفة يمتازون بعدة خصائص هي : تقرير المصير الاقوى ، الامكانية الكبيرة في التوجه من وظيفة الى اخرى ، الطلب العالي على صنّاع المعرفة ، صنّاع المعرفة اشداء في المراقبة والاشراف على عمليات العمل ، التعقيد والملا تأكيد في تقييم العمل .

وهذه (De Sousa&Dierendonck,2010:230) الى تحديد خصائص صنّاع المعرفة بثلاث خصائص اساسية هي : العمل كحرفة او مهنة ، حاجتهم الى ارتباط قوي مع زملاء العمل ، وحاجتهم الى الاستقلال الذاتي.

رابعاً : عمليات صنّاع المعرفة Operations of Knowledge Workers

أشار (O'Donohue et al , 2007 : 75) الى ان مهمة صانع المعرفة الاساسية هي ممارسة العمل المعرفي الذي يتمثل باكتساب ، خلق ، حفظ و / أو تطبيق المعرفة ، كما ان صنّاع المعرفة يجب عليهم التركيز في عملياتهم ، ويكون لديهم حكم ذاتي ومسؤولية عن الإنتاجية الخاصة بهم . وعملياتهم يجب أن تتضمن التزاماً بالابداع المستمر ، وتوفير التعليم المستمر. وهناك حاجة ماسة الى الالتزام بالجودة كعنصر اساسي في اداء عمليات المعرفة . واكد (Tom Davenport) على ان الهدف الاساسي من العمليات التي يؤديها صانع المعرفة هي خلق ، توزيع او تطبيق المعرفة . حيث ازدادت نسبة صنّاع المعرفة بشكل ملفت للانتباه اذ بلغت 30% في العديد من البلدان . (, Arthur et al , 2008 : 365)

ووصف (Cao & Li , 2010 : 52) العمليات التي يؤديها صنّاع المعرفة بانها عمليات معقدة وغير مهيكلة الهدف منها تكثيف المعرفة التي تعتمد على الطاقات الادراكية البشرية . وبذلك هم يعالجون مدخلات المعلومات عن طريق العمليات التي يمارسونها . وان المتنبع لانواع عمليات صنّاع المعرفة يجدها عديدة بشكل ملفت للنظر ، حيث اختلف الكتاب والباحثين فيما بينهم في تحديد النموذج موحد للعمليات التي تمثل مجمل او صافي العمل المعرفي الذي يمارسه صنّاع المعرفة في اغلب الاوقات ، اذ ظهرت العديد من الأنموذجات المختلفة في هذا الخصوص ، الا ان هناك من اتفق على اربع عمليات اساسية تشكل جوهر العمل المعرفي لصنّاع المعرفة وهي عمليات : تحديد المعرفة ، خزن المعرفة ، مشاركة المعرفة ، وتطبيق المعرفة . (3 : 2001 , Martin's & et al) , (2002 , Hooff & Ridder & 2002) , (16 : 2004 , Gonzalez & Fernaude) , (15-16 : 2007 , Yigitcanlar et al) , (337-338 : 2008 , Ehin) .

خامساً : الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة Contemporary Vision for Knowledge Workers

اختلف الكتاب في تحديد الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة وذلك بسبب اختلاف المساق الذي توجه في ضوءه كل منهم ، فضلاً عن طبيعة الاسس التي اعتمدها في دراساتهم لتحديد الابعاد الاساسية التي تشكل محور هذه الرؤيا ، فمنهم من اشار اليها من كون ان صانع المعرفة هو ضمن رأس المال البشري الذي يتميز به وبذلك فأن ابعاد صانع المعرفة تتحدد في المعرفة التي يمتلكها ، المهارة ، الخبرة ، والقدرة (Ushrew , 2008 : 223)

وحدد (Lau & Lew , 2011 : 546) وصفه لابعاد صنّاع المعرفة بأن مصالح الشركات تعتمد أساساً على التزام صنّاع المعرفة الموجه بشكل اساسي بالحوافز المالية و قيم الاعمال ، في حين ان المداخل المستخدمة من قبل أرباب العمل لتحسين الأداء تشمل عدة ابعاد لصانع المعرفة تميزه عن غيره من العاملين تتضمن التدريب ، تنمية المهارات ، الاتصالات ثنائية الاتجاه ، المشاركة في صنع القرار ، والتمكين .

اما (Wang , 2012 : 19) فقد اشار الى الابعاد من حيث ارتباطها بالعقد النفسي اذ حددها بالثقة ، القوة ، المعنوية ، الشجاعة ، والجرأة . في حين ان (Najafi , 2012 : 2756) حددها اعتماداً على ما يمتلكه صانع

المعرفة من خصائص فردية خاصة به تميزه عن اقرانه الآخرين , وبذلك فهو يحدد عدة ابعاد تتضمن الابتكار والابداع , الخبرة , الالتزام , توليد الافكار , اخلاقيات المهنة , قدرة حل المشاكل , الذكاء الاجتماعي , اتصالات العمل , المرونة , والخصوصية . وفي الصدد نفسه اكدت (Bagdoniene et al , 2012 : 4) على ان الابعاد المعاصرة لصُنَّاع المعرفة تتنوع من فرد الى اخر حسب طبيعة النشاط الذي يؤديه على الرغم من تشارك اغلب صُنَّاع المعرفة بأبعاد الكلفة و / او الربحية , التوقيت , الاستقلالية , الكفاءة , والتميز .

الا ان المتنبع لطروحات الباحثين في هذا المجال سوف يجد ان الانموذج الذي قدمه (Scholes , 2007 : 27) لأبعاد صُنَّاع المعرفة يعد من افضل ما طرح مقارنة مع الانموذجات السابقة خاصة كونه يتناسب مع مفاهيم ومتطلبات عصر المعرفة ويلتقي ويتكامل في اكثر ابعاده مع تقنيات وعمليات ادارة المعرفة التي تعتبر المحور الاساسي للعمل المعرفي الذي يمارسه صانع المعرفة كجزء من الواجبات المكلف بها داخل المنظمة , حيث يتضمن هذا الانموذج اربعة ابعاد اساسية تشتمل على العديد من المفاهيم والابعاد الفرعية التي تميز الطبيعة الذهنية للعمل المعرفي الذي يؤديه صانع المعرفة , وهذه الابعاد هي :

1. المهارات التكنولوجية : تمثل المعرفة الذهنية والميدانية بالحقائق التقنية في مختلف مجالات الحياة بصفة عامة

وفي مجال علمي محدد بصفة خاصة , وما يفترن بصانع المعرفة هو الفهم الغني والعميق للتعامل مع التطورات التقنية . وبذلك تمثل هذه المهارات مجموعة القابليات والمعارف التي تمكن صانع المعرفة من إنجاز المهام التي تتعلق بتكنولوجيا العصر بكيفية محددة , وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ . والتي تشمل حُسن ودقة تعامله مع مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات .

2. القدرات التنظيمية : تمثل المعرفة الادراكية والميدانية بالشؤون التنظيمية على مستوى ادارة اي عمل يكلف به

صانع المعرفة , وهي مجموعة القابليات والامكانات التي يمتاز بها صانع المعرفة في التعامل مع النظم الفرعية الادارية والتنظيمية التي تتكامل من خلالها التكنولوجيات , العمليات , الموارد , القواعد , والاجراءات والتعليمات التي تؤثر في مجمل المهارات المعرفية له وتقدم قيمة مضافة لمنظمتها . ويمكن تلمس هذه القدرات من خلال النتائج الايجابية المتحققة على المستوى التنظيمي في الاعمال التي يشارك بها صانع المعرفة مقارنة بالنتائج المتحققة من الاعمال التي لم يشارك بها .

3. الألفة (القدرات) الاجتماعية : تمثل مختلف الامكانات التي تمكن صانع المعرفة من التواصل والتقارب والتحاور

مع الآخرين في المنظمة , وبالتالي هي مجموعة المهارات التي يحتاجها صانع المعرفة لكي يتفاعل مع مجتمعه المحيط تفاعلاً إيجابياً منتجاً يعزز من دوره كفرد يسعى لتحقيق ذاته ويسهم في نماء ورفاه مجتمعه . وتتنوع هذه القدرات حسب العوامل النفسية والسلوكية التي تختلف من فرد الى اخر .

4. الثقة المتميزة : ان امتلاك صانع المعرفة المهارة التكنولوجية , القدرة التنظيمية , والقدرة الاجتماعية من شأنها

ان تعزز ثقته بنفسه في ضوء ما يتميز به عن الآخرين , وبذلك فان الثقة المتميزة هي توقعات , ومعتقدات , ومشاعر ايجابية يحملها صُنَّاع المعرفة تجاه المنظمة , والمرتبطة بالممارسات , والسلوكيات الإدارية المطبقة , والتي روعي فيها الالتزام بالقيم , والمعايير الأخلاقية العامة , والإدارية الخاصة , والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة .

وقد جرى اعتماد الإنموذج (Scholes , 2007) لقياس الرؤيا المعاصرة لصُنَّاع المعرفة كون ان هذا الانموذج يتناسب في ابعاده مع الحثثيات الميدانية لطبيعة عمل عينة البحث .

المطلب الثاني : استراتيجيات ادارة الموهبة

اولاً : مفهوم واهمية ادارة الموهبة the Concept and Importance of Talent Management

ان ادارة الموهبة مدخل استراتيجي لكل من الموارد البشرية وتخطيط الاعمال , اذ انها تعد مسلك جديد للفاعلية التنظيمية فهي اكثر من لغة جديدة لتفسير اعمال ادارة الموارد البشرية القديمة , او فقط تفكير عميق جديد لممارسي الموارد البشرية والمدراء وبذلك اصبحت ذو اهمية استراتيجية بالغة لاغلب منظمات الاعمال .

(Ashton&Morton,2005:28-31) كما إن التحديات التي يشهدها العالم اليوم والمتمثلة في المنافسة الضارية والتطورات التكنولوجية والاقتصادية و المالية التي تتسم بالسرعة أوجبت أن يكون التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والنمو والتطور وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة بوصفها احد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتطور , وقد اصبح اكتشاف الموهبة المهمة الاولى والرئيسية لادارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الاساسية كاستقطاب واختيار العاملين بحيث يراعى فيها الدقة واكتشاف الموهبة والعمل على صقلها والحفاظ عليها. (Purcell&Huchinson,2007:4)

وبذلك يمكن تعريف ادارة الموهبة بانها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، و تطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات (Lewis and Heckman,2006:121) وعرفها (Bhatnagar,2007:2) كذلك بانها الادارة , العملية , والفرص التي تصنع ما يمكن للعاملين في المنظمة ليعتبروا موهوبين . في حين اشار (Collings and Mellahi,2009:304) اليها بانها العملية التي تحقق القدرة في حقل معين أو المقدرة الطبيعية ذات الفاعلية الكبرى نتيجة التدريب مثل الرسم والموسيقى ولا تشمل بالضرورة درجة كبيرة من الذكاء العام .

وعرفها (Burbach&Royle,2010: 415) بانها النموذج للادارة الشخصية التي تركز على مهارات وقابليات العاملين الحاليين مما يعزز قواعد الادارة العليا , كما انها تقدر كم العاملين المساهمين في صناعة النجاح للمنظمة . ويرى (Dessler,2011:207) ان ادارة الموهبة هي عملية اتمتة من البداية الى النهاية تبدأ من التخطيط , التوظيف , التطوير , الادارة ومكافئة العاملين على طول المنظمة . وفي الصدد ذاته عرفت بانها عملية توظيف وتقييم وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية الهامة المتمثلة في المواهب بالمنظمة , لذا فان العديد من المنظمات تناضل من اجل الحفاظ على مواهبها في اطار استراتيجية قوية ومتناسكة . (Kehinde,2012: 179) في حين عرفها (Vaiman et al ,2012:926) بانها استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير والاحتفاظ بالعاملين المهاريين والمؤهلين التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية . وعرفت كذلك بانها تطبيق افضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها داخل العمل . (Klett&Wang,2013 :4) وفي السياق نفسه عرفها (Bjorkman et al ,2013:196) على انها عملية تطوير ودمج العاملين الجدد وتنمية العاملين الحاليين والاحتفاظ بهم , وفي الوقت نفسه جذب افراد من ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة , لذا فهي تمثل تنظيم للطاقات الموجودة بالمنظمة واستثمار الوقت للحصول على افضل النتائج .

اما اهمية ادارة الموهبة فانها تتضح من خلال ما ذهب اليه (Hughes&Rog,2008:746) من حيث ان اهمية ادارة الموهبة تنبع على الاقل من سببين رئيسيين هما:

- ❖ ان ادارة الموهبة الفاعلة تضمن نجاح المنظمات في اكتساب والحفاظ على الموهبة الضرورية .
- ❖ مدى التزام الادارة بهؤلاء العاملين .

وقد اكد (McKenna&Beech,2008:158-159) على ان الخصائص المميزة لنجاح المنظمات هو مقدرتها على الفوز ب(حرب الموهبة) وهي المقولة الشهيرة التي ابتكرها مستشارو مكنزي في اواخر 1990 حيث اصبحت ادارة الموهبة نشاطاً ادارياً مهماً . ومن اهم اسباب الاهتمام بادارة الموهبة هي : حركة القياس العقلي , الحرب الباردة وسباق التسلح , الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية , الجمعيات والمؤتمرات العلمية , والموهبة هي الميزة التنافسية في الشركات الحديثة (Haskins&Shaffer,2010:23) . ويرجع الاهتمام العالمي بادارة الموهبة الى حاجة المنظمات لانواع مختلفة من المواهب لنمو الاعمال في ظل اتجاهات الاقتصاد والتنافس بين المنظمات الجديدة التي تجذب المواهب من المنظمات الكبيرة , اذ ان تميز المنظمات يرتبط بوجود كفاءات ذات مواهب بارزة في عمليات تطويرها (Corsello,2012:3) لذا يقضي المديرون 20%-40% من وقتهم لادارة المواهب في منظماتهم , وذلك بالتركيز على الجوانب المعنوية اي الايمان بان الموهبة تعد افضل وسيلة للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية . وبذلك فان هذا التصاعد ادى لبروز ادارة الموهبة كموضوع استراتيجي واصبح التحليل

الواقعي يركز على الارتباط بين ادارة الموهبة ودعمها للمديرين . (Sheehan, 2012:67) و اضاف (Siikaniemi,2012:47-48) ان ادارة الموهبة مرتبطة بالمقدرات التي يمتلكها العاملين والتي تتعلق بثلاث عناصر هي التخطيط والثقة والحكمة والتي تحتاج الى تطوير واستثمار من قبل ادارة الموارد البشرية . وبذلك فان التحدي الاساسي اليوم الذي تواجهه المنظمات هو متابعة التكيف للتغيرات الحادثة في عالم الاعمال وهذا ما نقل المنظمات من مرحلة الامان الوظيفي والتوظيف طويل الامد الى مرحلة ادارة الموهبة والتعلم طويل الامد , كما ان التأكيد على ادارة الموهبة اظهر توجهاً للمنظمات بالتحول من ادارة الموارد البشرية الى ادارة الموهبة التي تناسب البيئة التنافسية الديناميكية الحالية ولطالما اعتبرت ادارة الموهبة عنصراً من عناصر النجاح الحاسمة (Nilsson&Ellstrom,2012:27)

ثالثاً : استراتيجيات ادارة الموهبة

يقصد باستراتيجيات ادارة الموهبة الوسائل الاساسية التي تضمن للمنظمات توافر المواهب الضرورية لاداء اعمالها , وهي مجموعة الاساليب التي تستكشف فيها المنظمة بيئة الموارد البشرية من اجل تحديد الافراد ذات الاداء المتميز (الموهوبين) من اجل استقطابهم والمحافظة عليهم عن طريق تلبية مجمل احتياجاتهم وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة . (Matel&Abrudan,2012:189) وحتى تكون استراتيجيات ادارة الموهبة فاعلة يستلزم ان تركز على استقطاب الموهبة المتميزة , اختيار المواهب المناسبة , التركيز على تطوير المواهب , والاحتفاظ بالمواهب لتحقيق الأهداف المطلوبة . (Patil,2013:3)

وبذلك فقد اتفق كثير من الباحثين ومنهم (Harte et al 2007 ; Neo et al 2008 ; Phillips & Roper 2009; Dessler 2011 ; Newhall , 2012 ; Bjorkman et al , 2013 ; Ross , 2013 ; Patil , 2013) على ان ادارة الموهبة تعتمد بعض الاستراتيجيات في المنظمة من اجل اكتساب عاملها الموهبة وهي تتمثل بـ (الاستقطاب , الاختيار , التطوير , المحافظة) وكما يوضحها النموذج (Phillips&Roper,2009:10) في شكل (2) . والاتي توضيح مبسط لهذه الاستراتيجيات :

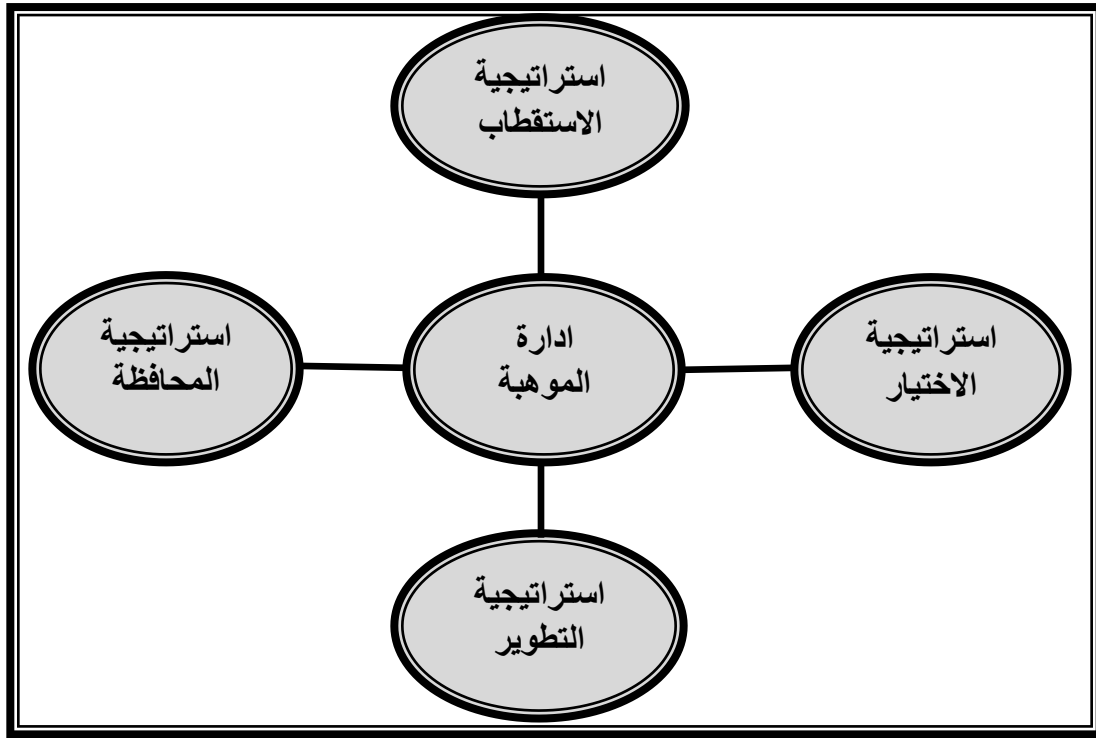
1. استراتيجية الاستقطاب :

هو استراتيجية توليد مجموعة مؤهلة للترشيح للاعمال الخاصة , ومن باستطاعته الاشتراك في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والذي يعطي الفهم الواضح لطبيعة العمل وماذا يحتاج العمل لكي يشغل . (Harte et al,2007:278) ويبيّن (De Cenzo et al,2010:134-149) ان عملية الاستقطاب هو نشاط رئيسي لادارة الموارد البشرية ويعتمد على حجم المنظمة , حيث ان قسم ادارة الموارد البشرية يقضي 50%-70% من وقته في استقطاب العاملين الجدد في كل سنة , فهو عملية اكتشاف المتقدمين المحتملين للمناصب التنظيمية الشاغرة الحقيقية والمتوقعة ولها هدفين هما توليد مجموعة كبيرة من المتقدمين الكفؤين , وتقديم معلومات كافية عن الاشخاص لاتمام عملية الاختيار . وقد اشار (Qui&Bae,2013:3) الى ان استقطاب الافراد المؤهلين والموهوبين جاء استجابة للتغيرات في سوق العمل مما اجبر اغلب المنظمات والدول ان تسعى الى جذب افضل المواهب والعمل على تنميتها وتحفيزها على الاداء والاستمرار عليه , خاصة وان 80% من الوظائف الجديدة منذ عام 1992 تتطلب قادراً من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير . كما اعتمدت العديد من المنظمات على استقطاب المواهب الجديدة وتوظيفهم في الاماكن المناسبة التي تمكنها من تحقيق جودة الاداء من خلال مواهبهم , لذا قامت بضخ العديد من المواهب الجديدة في كل قسم وادارة , وقد ادى ذلك في النهاية الى تحسين الاداء على مدى العشر سنوات الاخيرة . (Dery,2013:2)

2. استراتيجية الاختيار :

هو استراتيجية تحديد المرشحين الذين باستطاعتهم المساهمة بشكل افضل في الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية (Harte et al,2007:282) وهو استراتيجية لتحديد المتقدمين مع المعرفة

والمهارات والقابليات الضرورية والخصائص الأخرى التي سوف تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها , أو هو الاستراتيجية التي تقرر من خلالها المنظمة الاختيار بين المسموح له العمل وغير المسموح .(Noe et al,2008:224-227)



بتصرف من :

Source : Phillips . D & Roper . K (2009) " A Framework for Talent Management in Real Estate " Journal of Corporate Real,Vol.11,No1,P.10.

وبين (Dessler,2011:121) ان الاختيار المناسب للعاملين مهم بسبب كونه يؤدي الى ربح الاداء المتميز بشكل دائم , ان العاملين مع المهارات المناسبة سيؤدون الاعمال بشكل افضل للمنظمة وبكفاءة عالية ويقلل من الاموال الضائعة . ويجري تحديد واختيار العناصر الناجحة من العاملين داخل المنظمة , عن طريق وضع جدول لاكتشاف المواهب وتحديد الممارسات المختلفة للتعامل معهم والاستفادة منهم بالتحفيز واستثارة الدوافع من اجل الابقاء عليهم والاحتفاظ بهم , وعليه يجب ان تدرك المنظمة اهمية اختيار المواهب والكفاءات داخلها وادراك انها ليست حكراً على منصب اداري او قسم معين بالمنظمة . (Canavan,2013:24) وبالتالي أضحت عملية اختيار المواهب من اهم الاولويات لدى المنظمات الناجحة , خاصة وان اختيار المواهب يساعد متخذي القرارات على معرفة تطورات السوق والمنافسة ونوعية الشراكات التي تحتاج اليها في المستقبل للحفاظ على مواهبها . (Ross,2013:167)

3. استراتيجية التطوير :

هو استراتيجية تطوير الاشخاص لقواعد العمل والامور الأخرى مثل التعلم , التكيف , التعامل مع اجراءات وسياسات وثقافة المنظمة , حيث ان التركيز على التطوير يحسن الاداء التنظيمي من خلال دعم العمل وقابليات العاملين . (Harte et al,2007:315) ويرى (Mc Kenna&Bech,2008:296) ان التطوير هو مجموعة الأنشطة التي تضع المنظمة في التأكد بامتلاكها الموهبة الادارية المطلوبة لمواجهة الحاضر والمستقبل بثقة ولزيادة الكفاءة الادارية للمنظمة . وبين (Noe et al,2008:400) ان عملية التطوير هي اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن قابليات العاملين لمقاومة التغيرات في متطلبات العمل ومستويات الطلب لدى الزبائن , وتشير الى التعلم الرسمي , خبرات العمل , العلاقات , تقويم الشخصية والقابليات التي تساعد العاملين للاستعداد للمستقبل . (De Cenzo et

195:2010, al) فانه يرى بان عملية تطوير العاملين هي جزء من ادارة الموارد البشرية والتي تحاكي نظام التغيير الشامل للمنظمة . ويرى (Dessler,2011:373) ان التطوير هو اي محاولة لتحسين ادارة الاداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة , تغيير التوجهات , وزيادة المهارات.

لقد اصبح تطوير الموهبة في العمل ضرورة يجب التركيز عليها لتحسين الاداء وبناء فرق العمل وتشجيع التفاعل والاتصال بين اعضائه ليتم اكتشاف الموهوبين منهم وتطويرهم مما يضمن الحفاظ على مواهب المنظمة , وهذا يستلزم : مدير مقتنع بالتطوير , عاملين راغبين في التعلم , تقنيات تدريبية عالية الكفاءة , و الثقة بين الطرفين . (Venkateswaran,2012:33) كما صاحب التغيير العلمي والتكنولوجي اهتمام المنظمات المختلفة بتقييم ما لديها من مواهب والعمل على تطويرهم للاحتفاظ بهم في اطار تعاقب القيادات خاصة من يشغلون مناصب ليست قيادية في المنظمة (منتصف وقاعدة الهرم الاداري) . (Kamar&Raghavendran,2013:17)

4. استراتيجة المحافظة :

ان المحافظة على العاملين هي حلقة الوصل الاقرب لنظام ادارة الاداء المنظمي فهي تؤكد على مجموعة التعويضات (المكافآت) الواضحة للاداء للمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع . هذا النظام لن يصمم ليقود الاداء العالي في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة , اذ يؤكد على ان التعويضات والفوائد تدعم اهداف المنظمة ككل وليس فقط في الاستقطاب والمحافظة ولكن كذلك في اداء الاعمال لتحديد اي من العاملين ذي تأثير بتحقيق الاداء , كما ان نظام ادارة الاداء يجب ان يعرف كذلك ما هو الجيل المختلف في مواقع العمل الذي يعطي تغذية عكسية تقود الى المحافظة على العاملين . (Phillips&Roper ,2009:13) ولقد سعت العديد من دول العالم الى الحفاظ على العاملين في المنظمات عن طريق تشجيعهم على تحقيق التميز في اعمالهم وطبيعة الجهود التي يبذلونها في الاعمال المكلفين بها من خلال الاهتمام بجودة العمل ومخرجاته على المستوى المحلي والدولي والعالمي , وقد دفع هذا التنافس المنظمات الى تطوير نفسها ومخرجاتها العلمية والبحثية . (Holden&Viaman,2013 :130) كما وضعت الحكومة البريطانية برنامجاً جديداً للحفاظ على عقولها الموهوبة المهاجرة خصصت فيه بليون دولار اضافية للبحث والتطوير , وقد اشار الخبراء الى ضرورة توفير ميزانية سنوية اكبر لدعم افضل للمرتبات وكذلك الاجهزة والمعدات المخبرية المتطورة لتحقيق طموحات ورغبات العلماء والباحثين كما هو موجود في الدول الجاذبة لهؤلاء الموهبين . (Ross,2013:12) اما في المانيا فقد قامت الحكومة بتطوير قوانين الهجرة في اطار الحفاظ على علمائها ومبدعيها من الهجرة لدول اخرى مثل امريكا (خاصة في مجالي الفيزياء والحاسبات) تضمنت جذب الكفاءات والخبرات الاجنبية للعمل فيها . (Thomas,2013:28)

المطلب الثالث : الاداء المتميز

اولاً : طبيعة الاداء المتميز Nature of Excellent Performance

قبل تحديد مفهوم الاداء المتميز تستدعي الضرورة المرور البسيط بما يعنيه كل من مصطلح الاداء والتميز كل على انفراد , حيث عرّف الاداء بانه المنهج المنظم الذي تسلكه المؤسسات لتحقيق غايتها واهدافها . (Hertz,2012:4) في حين عرّف التميز بانه مفهوم متغير الابعاد وهو مقياس نجاح انجاز الاعمال في بيئة معينة وهو دالة توافر المهارة والقدرة والمعرفة في اطار قيم عدة مثل الحماس , الشجاعة , التماسك , والجرأة . (Sikyr,2013:43) يعد الاداء المتميز من الموضوعات الحديثة ضمن الادبيات الادارية الذي يكتسب اهمية بالغة من قبل منظمات الاعمال بسبب سعيها الى بلوغ منصة الرقي والتميز في بيئة يسودها الحد الاعلى من اللاتأكد , وقد وقع الاختيار على مصطلح الاداء المتميز ليعني بذلك الاداء المتفوق او الاداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح كما اتفقت عليه الدراسات والبحوث المتخصصة , حيث عرف (Nicole,2005:66) الاداء المتميز بانه القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في اثنان موارد المنظمة وهم الافراد من اجل تقديم موارد مستدامة .

اما (Brown,2006:4) فقد عرفه بانه الاداء الذي يطلق على مجموعة من الممارسات التي تمارسها الادارة والتي تحاول خلق بيئة داخل المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالانتماء الكبير والمسؤولية الكبيرة . وفي الصدد نفسه عرفه (De Waal,2008:2) بانه عملية تكيف المنظمات والمرونة في التنظيم الذي يؤدي الى ارتفاع الاداء .

في حين اشار اليه (Hertz,2012:4) بأنه توجهاً متكاملًا لإدارة اداء المنظمات ويؤدي الى توفير القيمة الى الزبائن وتحسين الكفاءة والقدرة الكلية للمنظمة فضلاً عن تعزيزه لثقافة التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين . وفي الاتجاه نفسه عرفه (Wang et al ,2013:330) بأنه المستوى المتفوق من الاداء الذي يحققه العاملون في المنظمة والذي هو دالة لثلاثة عوامل اساسية هي : الابداع الخلاق , الابتكار المفتوح , الموهبة الإستراتيجية . وعرفه (Sikyr,2013:43) بأنه انجاز الاعمال والواجبات المكلف بها العاملين بافضل صورة بحيث يحقق كل منهم المستوى المطلوب من الأهداف المتعلقة بعدة عوامل مثل الكلفة , الجودة , المرونة , والابداع.

وقد حدد (Kotler,2003:66) اربعة عوامل تعد مفاتيح اساسية للاداء المتميز هي اصحاب المصالح , العمليات , الموارد , والثقافة التنظيمية . وكان (De Waal,2006:14-28) قد حدد اهم خصائص منظمات الاداء المتميز وهي القرار التنظيمي , القيادة , الافراد , الثقافة , الاستراتيجية , العمليات , التكنولوجيا , والبيئة الخارجية . وفي سياق متصل حدد (Sikyr,2013:43) اهم اهداف التميز في الاداء بالنسبة للمنظمات المتميزة وهي : تحقيق تطوير مستدام للمنظمة , إيجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن , تحسين المشاركة و المسؤولية الجماعية , الحفاظ على الزبائن , خلق بيئة تدعم و تحافظ على التحسين المستمر , زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي , تحقيق مستويات إنتاجية أفضل , تحسين نوعية المخرجات , تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق . كما حدد (Wang et al ,2013:330) اهم العوامل التي تساعد في تحقيق الاداء المتميز وهي : توفير البيئة الملائمة , التدريب والتطوير , جودة حياة العمل , تخفيض ضغوط العمل , تحسين العلاقات التنظيمية , تبني النمط القيادي الملائم , تعظيم الرضا الوظيفي للعاملين .

ثانياً : النموذج (Baldrige , 2012) للاداء المتميز

يوصف برنامج بالدريج للاداء المتميز بأنه برنامج تعليمي وطني في الولايات المتحدة الامريكية للاستفادة من معايير بالدريج كمطلق لتحسين الاداء المتوازن والابداع كما تضم الجائزة في توجهاتها التعليمية تبادل افضل للممارسات والاستراتيجيات للفائزين . حيث يشمل هذا البرنامج الاهتمام بعدة جوانب مثل القيادة , التخطيط الاستراتيجي , التركيز على الزبون , القياس والتحليل وادارة المعرفة , التركيز على الموارد البشرية والتركيز على العمليات , وكما موضح في شكل (3) . وسيجري اعتماد الجزء الثاني من برنامج بالدريج لانه يركز على النتائج النهائية التي تشتمل على النتائج التي تركز على العمليات التعليمية , النتائج التي تركز على الزبائن , النتائج التي تركز على الموارد البشرية , فضلاً عن نتائج القيادة والحاكمة , والنتائج المالية والسوقية التي تقيس اداء المنظمة قياساً باداء المنافسين والمنظمات الاخرى التي تعمل في المجال نفسه .

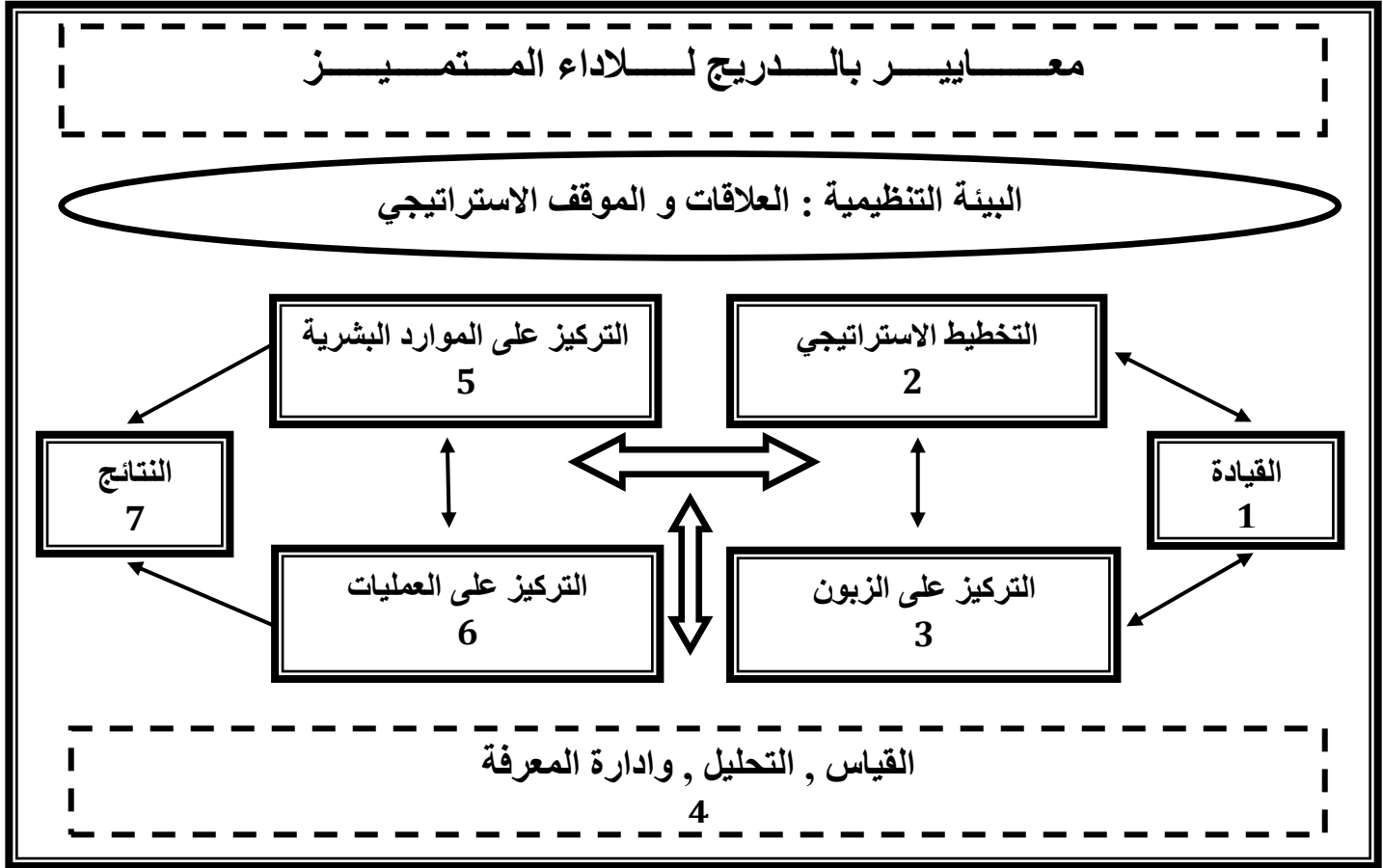
1. النتائج التي تركز على العمليات التعليمية

تركز هذه النتائج على اداء العملية التعليمية وعلى فاعلية نتائج العملية , وتلخص نتائج اداء المنظمة للعملية التعليمية التي يجب انجازها بكفاءة وفاعلية , وتشمل العمليات التي تخدم الزبائن مباشرة , الاستراتيجية , والعمليات . ويجب ان تنجز نتائج العملية للمنظمة عن طريق ادخال التكنولوجيا الحديثة وتقنية المعلومات وعن طريق جمع بيانات الزبائن وقطاعات السوق , وبحسب نوع العملية والمواقع وبحسب القدرات التي تمتلكها المنظمة وتشمل هذه البيانات المقارنة المناسبة بين نتائج العملية وبين المنافسين والمنظمات الاخرى المشابهة .

2. النتائج التي تركز على الزبائن

تلخص نتائج تركيز المنظمة على الزبائن برضا الزبائن , عدم الرضا , والمشاركة , وتجيب هذه النتائج عن اسئلة المحاور الاتية :

❖ رضا الزبائن : ما هي المستويات والاتجاهات الحالية في الاعمال الرئيسة او مؤشرات رضا الزبائن وعدم الرضا ؟ وكيف يمكن مقارنة هذه النتائج بين مستويات رضا الزبائن وبين المنافسين والمنظمات الاخرى التي تقدم منتجات مماثلة ؟



شكل (3) : المعايير الاساسية للاداء المتميز في برنامج (Baldridge 2012)

Source : Baldridge Performance Excellence Program, Education Criteria for Performance Excellence , www.Quality.nist.gov,2011-2012, P.5

❖ مشاركة الزبائن : ما هي المستويات والاتجاهات الحالية في الاعمال الرئيسية او مؤشرات مشاركة الزبائن فضلاً عن بناء العلاقة معهم ؟ وكيف يمكن بناء مقارنة هذه النتائج على مدى دورة حياة الزبون الخاصة بالمنظمة , وبحسب القدرات التي تمتلكها المنظمة ؟

3. نتائج التركيز على الموارد البشرية

تلخص النتائج التي تركز على الموارد البشرية , ونتائج اداء الموارد البشرية للمنظمة ومدى مشاركتهم بانجاز الاعمال وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم , وتتمثل بالنتائج الخاصة بمعالجة تنوع الموارد البشرية والتصدي لمجموعات القوى العاملة والشرائح الاخرى , ويجب ان تهتم نتائج هذه العمليات بالشرائح والمجاميع كافة من الموارد البشرية عن طريق جمع البيانات والمعلومات عنهم .

4. نتائج القيادة والحاكمة

تلخص النتائج التي تركز على القيادة العليا والحاكمة في المنظمة , فضلاً عن المسائل المالية والالتزام القانوني , السلوك الاخلاقي , المسؤولية الاجتماعية , دعم المجتمعات المحلية الرئيسية , وتوفير البيانات عن نتائج الوحدات التنظيمية في المنظمة ويجب ان يتم مقارنة هذه البيانات مع المنظمات المتشابهة .

5. النتائج المالية والسوقية

تلخص نتائج التركيز على الاداء المالي والسوقي عن طريق قطاعات السوق او مجموعات الزبائن , وبحسب الاعمال التي تقوم بها المنظمة من حيث جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن وقطاعات السوق . (Baldridge)

23 : 2012 , Performance Excellence Program) حيث تطورت معايير التميز في الاداء بشكل واضح مع مرور الوقت لمساعدة المنظمات على مواجهة البيئة الديناميكية , والتركيز على استراتيجية يحركها الاداء , ومعالجة المخاوف عن مشاركة الزبائن والقوى العاملة , والمسؤوليات الاجتماعية والاستمرار على المدى الطويل .

المبحث الثالث : الإطار النظري

يسعى هذا المبحث إلى اجراء التحليل العاملي لمتغيرات البحث واختبار وتحليل علاقات التأثير بين المتغيرين المستقلين صنّاع المعرفة (X) واستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) والمتغير المعتمد الاداء المتميز (Z) على مستوى الكليات عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة ، وكما يأتي :-

المطلب الاول : التحليل العاملي لمتغيرات البحث

لكي يصل الجهد الإحصائي الى تحديد نسب التشبع وترتيب ابعاد صنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة وابعاد الاداء المتميز لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الفرات الاوسط , فان ذلك أوجب استعمال اسلوب تحليل العوامل الاساسية (**Principals Factors Analysis**) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) الاصدار السادس عشر ، الذي في ضوئه تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة (2) او لكل بعد حسب نوع التحليل , وذلك من خلال استخراج مصفوفة المكونات (**Components Matrix**) أولاً , ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (**Rotated Matrix**) والمسماة بـ (**Varimax With Kaiser Normalization**) , حيث ظهر ميل التدوير الى الالتقاء عند ثلاثة عشر تكرار (عاملاً او جذراً) من خلال مصفوفة المكونات لآراء العينة ، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشبعا لكل الفقرات , وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بعدد من العوامل فان الحل الامثل قد ترشح من خلالها ولم تعد اهمية للحصول على مصفوفة التدوير , وكما في جدول (3):

جدول (3) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

ابعاد متغيرات البحث			
قيم التشبع لمجموع المربعات			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
34.031	34.031	4.424	1
51.546	17.515	2.277	2
66.146	14.6	1.898	3
73.077	6.931	0.901	4
78.508	5.431	0.706	5
83.270	4.762	0.619	6
86.670	3.400	0.442	7
89.839	3.169	0.412	8
92.839	3.000	0.390	9
95.662	2.823	0.367	10
97.900	2.238	0.291	11
99.323	1.423	0.185	12
100.000	0.677	0.088	13

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

² محددة إحصائيا بـ(30%) بحسب رأي الإحصائيين .

من خلال معطيات جدول (3) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لآراء عينة البحث ، قد جاء بنسبة متراكمة للتباين بلغت (100%) ، وهذا يعني ان العوامل الثلاثة عشر التي جاء بها التحليل العاملي لفقرات الاستبانة تفسر (100%) من التباين في نسب التشبع لآراء هذه العينة وهي نسبة عالية جدا.

ويظهر من معطيات جدول (4) ان جميع الأبعاد حققت نسب التشبع الكافية اذ تجاوزت نسبة (30%) فضلاً عن تباين النسب التي جاءت بها , اذ جاء بُعد المهارات التكنولوجية بالمرتبة الاولى بنسبة تشبع على وفق التحليل العاملي بلغت (0.850) وجاء بُعد الالفة الاجتماعية بالمرتبة الثانية بنسبة تشبع على وفق التحليل العاملي بلغت (0.809) , وجاءت ثالثاً استراتيجية الاستقطاب حيث بلغت نسبة التشبع (0.766) وجاء رابعاً بعد القدرات التنظيمية , حيث بلغت نسبة تشبعه (0.671) وجاءت استراتيجية الاختيار بالمرتبة الخامسة بنسبة تشبع بلغت (0.632) وجاء بالمرتبة السادسة بُعد الثقة المتميزة , حيث بلغت نسبة التشبع (0.543) وجاء سابعاً بعد نتائج التركيز على الزبون بنسبة بلغت (0.500) وجاء ثامناً بعد نتائج التركيز على عمليات التعلم بنسبة تشبع مقدارها (0.428) , في حين جاءت استراتيجية التطوير بالمرتبة التاسعة بنسبة تشبع بلغت (0.411) اما بُعد النتائج المالية والسوقية فقد جاء عاشراً بنسبة تشبع بلغت (0.408) وجاء بُعد نتائج التركيز على الموارد البشرية بالمركز الحادي عشر بنسبة تشبع بلغت (0.393) وبعده جاء بُعد نتائج التركيز على القيادة والحاكمية بنسبة تشبع (0.387) واخيراً جاءت استراتيجية المحافظة على الموهبة بنسبة تشبع بلغت (0.302) . علماً ان جميع النسب السابقة هي نسب جيدة مقارنة بالمعيار المحدد في هذا المجال .

جدول (4) تحليل ترتيب ابعاد المتغيرات الفرعية لعينة البحث

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	نسب التشبع على وفق مصفوفة المكونات	الترتيب على وفق التحليل العاملي
صنّاع المعرفة	المهارات التكنولوجية	0.850	الاول
	القدرات التنظيمية	0.671	الرابع
	الالفة الاجتماعية	0.809	الثاني
	الثقة المتميزة	0.543	السادس
	الاستقطاب	0.766	الثالث
استراتيجيات ادارة الموهبة	الاختيار	0.632	الخامس
	التطوير	0.411	التاسع
	المحافظة	0.302	الثالث عشر
	نتائج التركيز على عمليات التعلم	0.428	الثامن
	نتائج التركيز على الزبون	0.500	السابع
الاداء المتميز	نتائج التركيز على الموارد البشرية	0.393	الحادي عشر
	نتائج التركيز على القيادة والحاكمية	0.387	الثاني عشر
	النتائج المالية والسوقية	0.408	العاشر

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

المطلب الثاني : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

أولاً : اختبار اتجاهات تأثير صنّاع المعرفة في الاداء المتميز (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل (صنّاع المعرفة) في المتغير المعتمد (الاداء المتميز) باختبار الفرضية الرئيسية (الأولى)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من أو تساوي قيمتها جدولية . ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمتها جدولية عند المستوى (0.01) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وعلى النحو الآتي :-

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

جدول (5) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المهارات التكنولوجية (X1) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		المهارات التكنولوجية X1	Constant	المتغير المستقل X1
	جدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.282	6.74	21.628	0.317	2.523	الاداء المتميز Z

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (5) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط للمهارات التكنولوجية (X1) قد بلغت (21.628) وهي اكبر من قيمة (F) جدوليه البالغة (6.74) عند نسبة خطأ بلغت (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.317$) عند مستوى المعنوية المذكور أي إن تغير مقداره وحدة واحدة في المهارات التكنولوجية يؤثر في الاداء المتميز للعينة المبحوثة بمقدار (0.317) وهذا يعني ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط وبناء على ذلك تكون المهارات التكنولوجية (X1) ذات تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى خطأ (1 %).

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.282) ، وهذا يعني ان المهارات التكنولوجية (X1) تفسر ما نسبته (28.2%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (71.8%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الأولى .

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

يتضح من النتائج الواردة في جدول (6) ما يأتي :-

1. إن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط للقدرات التنظيمية (X2) قد بلغت (26.132) وهي اكبر من قيمة (F) جدوليه البالغة (6.74) عند نسبة خطأ (1 %) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.387$) عند مستوى جدول (6) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القدرات التنظيمية (X2) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		القدرات التنظيمية X2	Constant	المتغير المستقل X2
	جدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.322	6.74	26.132	0.387	2.229	الاداء المتميز Z

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

المعنوية المذكور وهذا يدل على إن تغير مقداره وحدة واحدة في القدرات التنظيمية يغير في قيمة الاداء المتميز للعينة المبحوثة بمقدار (0.387) وهذا يعني ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط أي ان القدرات التنظيمية (X2) لها تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة ثقة (99 %) .

2. إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.322) وهذا يعني ان القدرات التنظيمية (X2) تفسر ما نسبته (32.2%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (67.8%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثانية .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

جدول (7) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الالفة الاجتماعية (X3) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الالفة الاجتماعية X3	Constant	المتغير المستقل X3
	جدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.389	6.74	35.011	0.398	2.237	الاداء المتميز Z

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (7) ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط للألفة الاجتماعية (X3) (35.011) وهي اكبر من قيمة (F) جدوليه البالغة (6.74) عند نسبة خطأ (1 %) مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.398$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في الالفة الاجتماعية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.398) في الاداء المتميز للعينة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما سبق يتضح أن الالفة الاجتماعية (X3) ذات تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99 %).

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.389) وهذا يعني إن الالفة الاجتماعية (X3) تفسر ما نسبته (38.9%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الاداء المتميز (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (61.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي. ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

جدول (8) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الثقة المتميزة (X4) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الثقة المتميزة X4	Constant	المتغير المستقل X4 المتغير المعتمد Z
	جدوليه	المحسوبة	B	A	
0.323	6.74	20.334	0.362	2.308	الاداء المتميز Z

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (8) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط للثقة المتميزة (X4) (20.334) وهي اكبر من قيمة (F) جدوليه البالغة (6.74) عند نسبة خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (0.362) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن تغيير مقداره وحدة واحدة في الثقة المتميزة يؤدي إلى تغيير مقداره (0.362) في الاداء المتميز للعينة المبحوثة. وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح بأن الثقة المتميزة (X4) ذات تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1 %).

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.323) وهذا يعني ان الثقة المتميزة (X4) تفسر ما نسبته (32.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (67.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي. ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

هـ - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :-

جدول (9) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير صنّاع المعرفة (X) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		صنّاع المعرفة X	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	جدوليه	المحسوبة	B	A	
0.605	6.74	84.261	0.672	1.231	الاداء المتميز Z

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (9) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لصنّاع المعرفة (X) بلغت (84.261) وهي اكبر من قيمة (F) جدوليه البالغة (6.74) عند نسبة خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.672$) عند مستوى المعنوية المذكور أي إن تغييراً بوحدة واحدة في صنّاع المعرفة يؤدي إلى تغيير مقداره (0.672) في الاداء المتميز وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، ومما تقدم يتضح أن صنّاع المعرفة (X) له تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99 %).

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.605) وهذا يعني ان صناع المعرفة (X) يفسر ما نسبته (60.5 %) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الاداء المتميز (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (39.5 %) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخله في مخطط البحث الحالي .

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير صناع المعرفة في الاداء المتميز تأكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى .

ثانياً : اختبار اتجاهات تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية) تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة الموهبة) في المتغير المعتمد (الاداء المتميز) باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من او تساوي قيمة (F) جدوليه . ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) جدوليه عند المستوى (0.01) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وعلى النحو الآتي :-

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

جدول (10) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية الاستقطاب (Y1) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		استراتيجية الاستقطاب Y1	Constant	المتغير المستقل Y
	جدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.345	6.74	19.803	0.535	1.789	الاداء المتميز Z

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (10) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية الاستقطاب (Y1) (19.803) وهي اكبر من قيمة (F) جدوليه البالغة (6.74) عند نسبة خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %). وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.535$) عند مستوى المعنوية المذكور أي ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في استراتيجية الاستقطاب تزيد من قيمة الاداء المتميز للعينة المبحوثة بمقدار (0.535) وبناء على ذلك تكون استراتيجية الاستقطاب (Y1) ذات تأثير في الاداء المتميز (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المعنوية البالغ (1 %).

2- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.345) وهذا يعني ان استراتيجية الاستقطاب (Y1) تفسر ما نسبته (34.5 %) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (65.5 %) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخله في مخطط البحث . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الأولى .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

جدول (11) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية الاختيار (Y2) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		استراتيجية الاختيار Y2	Constant	المتغير المستقل Y2
	جدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.371	6.74	21.584	0.527	1.835	الاداء المتميز Z

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (11) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية الاختيار (Y2) (21.584) هي اكبر من قيمة (F) جدوليه البالغة (6.74) عند نسبة خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة بلغت (99 %). مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($b = 0.527$) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في استراتيجية الاختيار تؤثر بمقدار (0.527) في الاداء المتميز للعينة المبحوثة وهذا يعني ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي

البسيط أي ان استراتيجية الاختيار (Y2) ذات تأثير معنوي في الاداء المتميز (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (0.371) وهذا يعني إن استراتيجية الاختيار (Y2) تفسر ما نسبته (37.1%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (62.9%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R2) تفسيرها فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثانية .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

جدول (12) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية التطوير (Y3) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		استراتيجية التطوير Y3	Constant	المتغير المستقل Y3
	جدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.302	6.74	17.142	0.717	1.037	الاداء المتميز Z

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (12) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية التطوير (Y3) (17.142) وهي اكبر من قيمة (F) جدوليه البالغة (6.74) عند نسبة خطأ (1 %) . مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (b = 0.717) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في استراتيجية التطوير تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.717) في الاداء المتميز للعينة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما سبق يتضح أن استراتيجية التطوير (Y3) ذات تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة ثقة (99 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (0.302) وهذا يعني ان استراتيجية التطوير (Y3) تفسر ما نسبته (30.2%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (69.8%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

جدول (13) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية المحافظة (Y4) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		استراتيجية المحافظة Y4	Constant	المتغير المستقل Y4
	جدوليه	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.546	6.74	33.709	0.679	1.275	الاداء المتميز Z

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (13) يتضح ما يأتي :-

1- لقد كانت قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية المحافظة (X4) والبالغة (33.709) هي اكبر من قيمة (F) جدوليه البالغة (6.74) عند نسبة خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) . مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.679) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان أي تغيير مقداره وحدة واحدة في استراتيجية المحافظة يؤدي إلى تغيير مقداره (0.679) في الاداء المتميز للعينة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية إنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح أن استراتيجية المحافظة (Y4) لها تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R2) بلغت (0.546) وهذا يعني ان استراتيجية المحافظة (Y4) تفسر ما نسبته (54.6%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (45.4%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الرابعة .

هـ - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :-

جدول (14) : تقدير معلمات إنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة (Y) في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		استراتيجيات ادارة الموهبة	Constant	المتغير المستقل Y المتغير المعتمد Z
	جدوليه	المحسوبة	B	A	
0.559	6.74	35.6	0.817	0.772	الاداء المتميز Z

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (14) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) والبالغة (35.6) هي اكبر من قيمة (F) جدوليه البالغة (6.74) عند نسبة خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) . مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.817$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن متغير استراتيجيات ادارة الموهبة يؤثر في الاداء المتميز للعينة المبحوثة أي إن تغييراً بوحدة واحدة في استراتيجيات ادارة الموهبة يؤدي إلى تغير مقداره (0.817) في الاداء المتميز وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح أن استراتيجيات ادارة الموهبة (Y) لها تأثير في الاداء المتميز (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.559) وهذا يعني ان استراتيجيات ادارة الموهبة (Y) يفسر ما نسبته (55.9%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الاداء المتميز (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (44.1%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز تم التأكد من قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

ثالثاً : اختبار اتجاهات تأثير صناع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة مجتمعين في الاداء المتميز (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة)

تهدف هذه الفقرة الى قياس تأثير صناع المعرفة (X) واستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) مجتمعين في الاداء المتميز (Z) والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثالثة , حيث يتضح من النتائج الواردة في جدول (15) ما يأتي :

1. إن قيمة (F) المحسوبة لإنموذج الانحدار الخطي المتعدد والبالغة (82.567) هي اكبر من قيمة (F) جدوليه البالغة (4.69) عند نسبة خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) .

2. إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.647) أي إن متغيري صناع المعرفة (X) واستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) مجتمعين تفسران ما نسبته (64.7%) من التغيرات الحاصلة في الاداء المتميز للعينة المبحوثة أما النسبة الباقية والبالغة (35.3%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالي .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة تأثير متعدد ذا دلالة معنوية لصناع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة مجتمعين في الاداء المتميز للعينة المبحوثة وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .

جدول (15) : تقدير معلمات الانحدار المتعدد لقياس تأثير صناع المعرفة (X) واستراتيجيات ادارة الموهبة (Y) مجتمعين في الاداء المتميز (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الاداء المتميز Z	Constant	المتغير المعتمد Z المتغير المستقل X المتغير المستقل Y
	جدوليه	المحسوبة	B	A	
0.647	4.69	82.567	0.459 0.388	2.339	صناع المعرفة X استراتيجيات ادارة الموهبة Y

N=276

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المطلب الاول : الاستنتاجات

سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب الميداني للبحث وكالاتي :-

1. يعد صناع المعرفة مكوناً جوهرياً ضرورياً لبناء المنظمات وشریان حياتها خاصة ضمن مفاهيم ومتطلبات عصر المعرفة ، وهو العصب المركزي لمرحلة متطورة من مراحل التطور الفكري ، لذلك نجد حداثة التوجه اليه من قبل المنظمات . فهم يمثلون النخبة المتميزة من الموارد البشرية التي تمتلك المهارات التكنولوجية ، القدرات التنظيمية ، الالفة الاجتماعية ، والثقة المتميزة . وبذلك تتكامل الابعاد الاساسية للرؤيا المعاصرة لصناع المعرفة ضمن اطار فلسفي موحد .
2. على الرغم من التجاذبات المختلفة حول مفهوم ادارة الموهبة ، إلا ان المفهوم يتكامل في الاتفاق حول الاستراتيجيات الاساسية التي يتكون منها ، وبذلك تعد استراتيجيات الاستقطاب ، الاختيار ، التطوير ، والمحافظة الضامن الاساسي لتوفر وتطور الموهبة في الكليات خاصة في اطار التكامل التفاعلي فيما بينها .
3. يتحدد الاداء المتميز كمحصلة نهائية لخمس نتائج تركز على عمليات التعلم ، الموارد البشرية ، الزبون ، القيادة والحاكمة ، والعمليات المالية والسوقية وبذلك فهو يعد المعيار الاساسي الذي تتمايز فيه الكليات فيما بينها والهدف النهائي الذي تسعى الى تحقيقه بشكل مستمر .
4. حققت أبعاد متغيرات البحث كافة نسب التشبع الكافية ، الا انها تباينت من حيث ترتيبها فكان المهارات التكنولوجية كبعد من اهم ابعاد صناع المعرفة الاثر الاكبر في تفسير التباين الكلي في إنموذج البحث فقد فسر النسبة الاعلى من التباين الحاصل في الأبعاد الثلاثة عشر .
5. ان الاساليب المعتمدة من قبل ادارات الكليات في جامعات الفرات الاوسط في الاحتفاظ بالموهبة المتوفرة لديها تعاني من ضعف واضح فضلاً عن عشوائية هذه الاساليب وضعف منهجيتها ، اتضح ذلك من خلال حصول استراتيجية المحافظة على الموهبة على المرتبة الاخيرة في التحليل العاملي .
6. تدني مستوى ممارسات تطوير المواهب المعتمدة في كليات جامعات الفرات الاوسط وذلك بسبب قلة الاهتمام بالتخطيط المسبق لهذه الممارسات فضلاً عن ضعف الرغبة لدى الادارات العليا في تطوير المواهب لاسباب قد تكون شخصية او ادارية ، اتضح ذلك من خلال حصول استراتيجية التطوير على مرتبة متأخرة في التحليل العاملي .
7. ظهر ان ادارات الكليات في جامعات الفرات الاوسط لم تولي ابعاد الاداء المتميز الاهتمام المطلوب ، خاصة وان الابعاد المعتمدة في هذا البحث خصصت كابعاد مناسبة لمجال التعليم وهذا يشير الى ضعف ايمان او افادة الادارات من مشاركة الموارد البشرية ، وتنوعها ، وضعف الاهتمام بالمقارنات مع الكليات المناظرة بما يتعلق بالنتائج التي تركز على القيادة والحاكمة والجوانب المالية والسوقية ، اتضح ذلك من خلال حصول هذه الابعاد على مراتب متأخرة وفقاً للتحليل العاملي .
8. وجود تأثير معنوي لصناع المعرفة بأبعاده في الاداء المتميز ، وهذا يدل على القوة التأثيرية لصناع المعرفة في ابعاد الاداء المتميز في حال ايلاء الابعاد الاساسية للمتغيرين الاهتمام المطلوب ووضعها ضمن اولويات التطبيق الميداني الدقيق في الحاضر والمستقبل.
9. وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز بابعاده ، وهذا يدل على القوة التفسيرية لاستراتيجيات ادارة الموهبة في الاداء المتميز خاصة في حالة تدعيم وتعزيز هذه الاستراتيجيات بما يحقق مستلزماتها الضرورية مستقبلاً .
10. وجود تأثير معنوي لصناع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة مجتمعين في الاداء المتميز بابعاده ، وهذا يشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين ومدى تأثيرهما في الاداء المتميز بابعاده في ظل الاهتمام المستمر بكافة الجوانب الفرعية الخاصة بهما كافة التي سوف تؤدي الى تحقيق مستويات عالية من نتائج الاداء الجامعي المتميز على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

المطلب الثاني : التوصيات

في ضوء ما تقدم تم التوصل يمكن عرض مجموعة من التوصيات وكالاتي :

1. ضرورة تبني مجالس الكليات في جامعات الفرات الاوسط والجامعات العراقية بشكل عام لمضامين الفكر الإداري فيما يتعلق بصناع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة والاداء المتميز وتعميقها في نفوس زملائهم ،

خاصة وان تفاصيل وطبيعة الخدمات التي يتم تأديتها هي في تماس مباشر ومستمر مع الابعاد والعناصر الفرعية للمتغيرات , ويتحقق ذلك من خلال :

- أ. التعاون مع المختصين والخبراء لألقاء المحاضرات العلمية فيما يخص متغيرات البحث بهدف تهيئة أعضاء الهيئة التدريسية معرفياً تمهيداً للاستفادة منها في الواقع الميداني.
- ب. السعي الى تنظيم الندوات والحلقات النقاشية فيما يتعلق بأبعاد صنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة بهدف زيادة معرفة الاعضاء بتفاصيلها وتدعيم خبرتهم في هذا المجال.
- ج. تشجيع اعضاء الهيئة التدريسية على اعداد الابحاث والدراسات التي تهدف الى تطوير أبعاد صنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة بهدف تحقيق الاداء الجامعي المتميز وبصورة مستمرة.
- د. ضرورة التركيز على البرامج التدريبية كماً ونوعاً فيما يخص متغيرات البحث وبما يتلائم مع حاجة الجامعات الفعلية لتدعيم جهود اعضاء الهيئة التدريسية واكسابهم مهارات تنمي قدراتهم في تطبيق أبعاد صنّاع المعرفة والاهتمام الواسع باستراتيجيات ادارة الموهبة وذلك من خلال التخطيط الموجه للأحتياجات التدريبية وتوفير مستلزمات التدريب واعداد البرامج وتوثيقها.

2. الاهتمام الواسع بأبعاد صنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة على حدٍ سواء لما لها من تأثير مباشر في ابعاد الاداء المتميز وليس الاهتمام بعنصر على حساب الاخر , ويتحقق ذلك من خلال :

- أ. تعزيز وتدعيم المهارات التكنولوجية لاعضاء الهيئة التدريسية كونها من المستلزمات الضرورية لتكامل الشخصية العلمية لكل عضو فضلاً عن ضرورة الاهتمام بامتلاك الاعضاء القدرات التنظيمية في ادارة الاعمال وامكانات التعامل مع البشر التي سيكون لها اثر ايجابي في تعزيز الثقة المتميزة في نفوس الاعضاء
- ب. ضرورة سعي الادارات الى استقطاب المواهب النادرة التي يكون لها الاثر المباشر في تحقيق الاداء المتميز , واختيار المناسب منهم في ضوء الحاجة المتوفرة لهذه المواهب والسعي الى تطويرهم من خلال توفير المستلزمات الضرورية لذلك والاحتفاظ بهم عن طريق تحفيزهم بما يتلائم مع ما يمتلكونه من موهبة ومعرفة ذات تأثير كبير في اداء الكليات المتميز .

3. السعي الى تعظيم مستويات الاداء المتحققة والوصول بها الى التميز عن طريق التركيز على النتائج الدالة عليه خاصة ما يتعلق النتائج الايجابية المتحققة من خلال التركيز على الموارد البشرية والاستفادة من تنوعهم والتركيز على الجوانب المالية والسوقية فضلاً عن الاهتمام بالقضايا الخاصة بالقيادة والحاكمية التي يمكن ان تحقق فوائد عديدة من خلال تبنيها وتكيفها بما يتلائم مع اوضاعها الداخلية وطبيعة الظروف المحيطة بها .

4. ضرورة وضع منهجية علمية واضحة المعالم للاحتفاظ بالمواهب المتوافرة , وذلك من خلال تحفيزهم وتوفير البيئة المناسبة لهم وكافة المستلزمات الضرورية التي من شأنها ان توفر الارضية الخصبة لاستمرارهم , والابتعاد عن كافة التوقعات السلبية والخسائر التي يمكن ان تتحقق في حال مغادرتهم . وان استراتيجية المحافظة تتضمن آليات عدة منها :

- أ. توفير المبالغ المادية المناسبة سواء كانت مرتبات شهرية او حوافز متنوعة .
- ب. توفير المناخ الملائم للعمل خاصة ما يتعلق بطبيعة العلاقات مع الزملاء والقيادة .
- ج. توفير المستلزمات الضرورية خاصة ما يتعلق بالأثاث والاجهزة والادوات المطلوبة للعمل .
- د. السعي الى تطوير المواهب بارسالهم الى المنظمات الدولية الخاصة بتطوير الموهبة .
- هـ . ضرورة التعامل مع المواهب باحترام تام وتقدير منقطع النظير ليشعروا باهميتهم فضلاً عن الحفاظ على مكانتهم بصورة مرموقة امام زملاء العمل والمجتمع .

5. وضع استراتيجية متكاملة لبرنامج تطوير المواهب , سواء كان ذلك باعتماد البرامج التدريبية الداخلية او استعمال نظام الايفادات من خلال ارسال المواهب الى الجامعات والمراكز العلمية العالمية لغرض الاطلاع على التطورات الحديثة في مجال اختصاصاتهم وتطبيقها من اجل الافادة منها في الجامعات العراقية .

6. تعزيز ثقافة التعاون المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية وتشجيعهم على نشر أفكارهم ومعارفهم الجديدة لتعميم الاستفادة من الجوانب الايجابية فيها ومعالجة الجوانب السلبية إن وجدت .
7. ارساء قيم التفاعل الاجتماعي ودعم اواصر العلاقات التشاركية بين اعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق الاثر الايجابي على ابعاد الاداء المتميز خاصة ما يتعلق بالتركيز على القيادة والحاكمة والموارد البشرية والعمليات المالية والسوقية .
8. توفير المناخ المناسب وبيئة العمل الداعمة التي تعزز ثقة أعضاء الهيئة التدريسية بأنفسهم لما لذلك من اثر كبير في تكامل معتقدات ومشاعر الاعضاء مع سلوكياتهم الادارية المطبقة في العمل وتعميق الفهم المشترك فيما بينهم وبالتالي يمكن مواجهة مجمل المشكلات التي تعيق عملية تطوير وتحسين الاداء الجامعي المتميز بابعاده .

قائمة المصادر

1. Arthure . M , Defillippi. R & Lindsay. V , (2008) , " **On Being a Knowledge Worker** " Organizational Dynamics, Vol. 37, No. 4, pp. 365–377
2. Ashton . C & Morton . L (2005) "**Managing talent for Competitive advantage : Taking a systemic approach to talent management**", strategic Human Resource review, Vol.4, Issue 5, July/August.
3. Bagdoniene . L , Kazakeviciut . A & Zilione . R (2012) " **Innovativeness of Knowledge Intensive Business Services as a Factor for Productivity** " www.academia.edu
4. Baldrige Performance excellence prodran , (2011 -2012) " **Education Criteria for Performance Excellence** " , P. 5 . www.Quality.nest.gov.
5. Bhatnagar, Jyotsna, " **Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention**" Emerald Group Publishing Limited, Employee Relations Vol. 29, No. 6, 2007
6. Bigliardi . B , Ivo Dormio . A , Galati . F , Schiuma . G , (2012) , " **The Impact of Organizational Culture on the Job Satisfaction of Knowledge Workers** " , journal of information and knowledge management systems.Vol.42No.1,pp.36-51.
7. Bjorkman . I , Ehrnrooth . M , Makela . K , Smale . A & Sumeluis . J (2013) " **Talent or not ? Employee Reactions to Talent Identification** " Human Resource Management , March – April Vol. 52, No. 2. Pp. 195–214 .
8. Brown .D (2006) " **Implementing a High Performance Work System** " .
9. Burbach . Ralf & Royle, Tony, "**Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation**", Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review, Vol. 39, No. 4, 2010.
10. Canavan . D , Scott . P & Mangematin . V (2013) " **Creative professional service firms aligning strategy and talent** " Journal of Business Strategy , VOL. 34 , NO. 3 , pp. 24-32 .
11. Cao . H & Li . Y (2010) , " **The Research of Knowledge Workers' Competencies Based on EEG Experiment of Mental Operations** " iBusiness , (2) : PP . 51-56
12. Chen . Y , (2010) " **Career Success of Knowledge Workers: The Effects of Perceived Organizational Support and Person-Job Fit** " iBusiness ,(2),P.389-394
13. Collings, D. and Mellahi, K., "**Strategic talent management: a review and research agenda**", Human Resource Management Review, Vol. 19 No. 4, 2009.
14. Corsello . J (2012) " **Maximizing talent management through the cloud** " Human Resource Management International Digest " VOL. 20 NO. 4 2012, pp. 27-30 .
15. Darchen . S & Tremblay . D , (2010) " **What Attracts and Retains Knowledge Workers/Students : The Quality of Place or Career Opportunities ? The Cases of Montreal and Ottawa** " Cities , (27) PP . 225–233
16. Darr . A & Israel . H (2003) " **Control and Autonomy among Knowledge Workers : an Employee Perspective** " Employee Relations Vol. 25 No. 1, pp. 31-41 .
17. De Cenzo, David, et al.,(2010) "**Human Resource Management : International Student Version** " 10th Edition, John Wiley& Sons,Asia,.

18. Dery. S (2013) " **Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness**", Journal of World Business, Vol. 45 No. 2.
19. De-Sousa . M & Dierendonck . D (2010) " **Knowledge Workers, Servant Leadership and the Search for Meaning in Knowledge - Driven Organizations** " ON The Horizon , VOL. 18 NO. 3, pp. 230-239.
20. Dessler , Gary (2011) " **A Framework for Human Resource Management**" 6th Edition , International Edition , Pearson , New Jersey .
21. De Weall . A (2008) " **The Secret of High Performance Organizations** " European School of Management , Management Online Review .
22. Ehin . C , (2008) " **Un-managing knowledge workers** " Journal of Intellectual Capital , Vol. 9 No. 3 , pp. 337-350 .
23. Fenwick . T (2007) " **Knowledge workers in the in-between: network identities** " Journal of Organizational Change Management , Vol. 20 No. 4, pp. 509-524.
24. Gonzalez . A & Fernande . D (2004) " **Knowledge Management : Challenges Solutions and Technologies Pearson** " Prentice – Hall , New Jersey.
25. Harte . Charmine, et al.,(2007) " **Human Resource Management : Transforming Theory into Innovative Practice**" , Pearson Prentice Hall , Australia ,
26. Haskins . D & Shafeer . H (2010) " **Aligning talent management with approaches to equality and diversity : Challenges for UK public sector managers**" Emerald Group Publishing Limited, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal Vol. 29 , No. 5,
27. Hertz . R (2012) " **Integrating leadership development and succession planning best practices**", Journal of Management Development, Vol. 26 No. 3
28. Holden . N & Vaiman . V (2013) " **Talent management in Russia : not so much war for talent as wariness of talent** " critical perspectives on international business Vol. 9 No. 1/2, 2013 pp. 129-146 .
29. Hooff . B & Ridder . J " **Knowing What to Manage The Development and Application of Knowledge Management Scan** " www.vanderhooff.com
30. Hughes . , Julia Christensen & Rog, Evelina (2008) " **Talent management : A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations**", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No. 7 .
31. Kamar . H & Raghavendran . S (2013) " **Not by money alone : the emotional wallet and talent management** " Journal of Business Strategy . VOL. 34 NO. pp. 16-23.
32. Kehinde . J (2012) " **Talent Management : Effect on Organizational Performance** " Vol. 4, No. 2 Journal of Management Research
33. Kelly . G , Mastroeni . M , Conway . E , Monks . K , Truss . K , Flood . P & Hannon . E , (2011) " **Combining diverse knowledge : knowledge workers experience of specialist and generalist roles** " Personnel Review, Vol. 40 No. 5 , pp. 607-624 .
34. Klett . F & Wang . M (2013) " **Knowledge Management & E-Learning** " International Journal, Vol.5, No.1.PP. 1-10 .
35. Kotler . P (2003) " **Marketing Management** " , 11th Ed , Prentice Hall– New Jersey.
36. Lau . E & Lew . V (2011) " **Empowerment and Job Characteristics of Knowledge Workers : The Case of Hong Kong Construction Industry** " Procs 27th Annual , ARCOM Conference, P. 545-554.
37. Lewis . Robert E., & Heckman, Robert J., (2006) " **Talent management: A critical review**", Human Resource Management Review 16 . available at : www.socscinet.com/bam/humres
38. Mallett . O & Wapshott . R , (2012) " **Mediating ambiguity: Narrative identity and knowledge workers** " Scandinavian Journal of Management , 28 , 16-26 .
39. Margaryan . A , Milligan . C & Littlejohn . A , (2011) , " **Validation of Davenport's classification structure of knowledge-intensive processes** " Journal of Knowledge Management , VOL. 15 NO. 4, pp. 568-581.
40. Martins . K , Hesing . P & Vorbeck . J " **Knowledge Management – Best Practice in Europe** " Spring , 2001
41. Mattel . M , Rakoczi . A & Abrudan . M (2012) " **Talent Management - Case Study on Determining the Collective Pool of Talent** " International Conference “ Risk, in Contemporary Economy ” XIIIth Edition , Galati, Romania, PP. 189-194

42. McAusland . C & Kuhn . P (2011) " **Bidding for brains: Intellectual property ,rights and the international migration of knowledge workers** " Journal of ,Development Economics , PP. 77–87
43. McKenna . Eugene , & Beech, Nic , (2008) "**Human Resource Management : A Concise Analysis**" 2nd Edition, Financial Times Prentice Hall, England,.
44. Nair . N & Vohra . N (2010)"**An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers** " Management Decision ,Vol . 48, No . 4 , pp . 600-615.
45. Najafi . A (2012) " **Knowledge Worker Productivity Measurement Using Fuzzy Analytical Network Process (FANP)**"Scientific Research,Vol.7(31),p.2754-2769
46. Newhall . S (2012) " **A global approach to talent management High-quality leaders are the key to competitive advantage** " Human Resource Management International Digest , VOL. 20 NO. 6 2012, pp. 31-34 .
47. Nicole . Y (2005) " **Qualities a High Performance Organization** " www.opti-solutins.com
48. Nillson . Staffan, & Ellström, Per-Erik, (2012)"**Employability and talent management: challenges for HRD practices**", Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development, Vol. 36 No.1
49. Noe . Raymond et al.,(2008) "**Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage**" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York .
50. O'Donohue . W , Sheehan . C , Hecker . R & Holland .P(2007)" **The psychological contract of knowledge workers** " Journal of Knowledge Management , VOL. 11 , NO. 2, pp. 73-82 .
51. Patil . S (2013) " **Talent management & Retention** " Sandip Institute of Technology , Research Centre & Nasik VOL 2 , NO 1. PP.34-40
52. Phillips . Deborah R.& Roper, Kathy O. (2009) " **A framework for talent management in real estate**" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Corporate Real Estate Vol. 11 , No. 1 .
53. Purcell . J & Hutchinson, S., (2007)"**Front line managers as agents in the HRM Performance causal chain : theory, analysis and evidence**", Human Resource Management Journal Vol. 17, No. 1 .
54. Qui . W & Bae . A (2013) " **Talent show : Training workers for a high-tech world " HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST** " , VOL. 21 NO. 3 2013, pp. 22-25.
55. Ross . S (2013) " **How definitions of talent suppress talent management** " Industrial and Commercial Training . VOL. 45 NO. 3 2013, pp. 166-170 .
56. Scholes . C (2007) " **Fundamentals Dimensions of Knowledge Workers : The Concepts , Types , and Role** " Knowledge - Based Systems , 12 , PP . 26 – 36.
57. Scott.P (2005) " **Knowledge Workers : Social, Task and Semantic Network Analysis** " Corporate Communications :An International Journal Vol.10No.3,pp. 257-277
58. Sheehan . Maura, (2012) " **Developing managerial talent : Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs)**" Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development Vol. 36, No. 1 .
59. Siikaniemi . Lena, (2012) "**Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework**", Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development, Vol. 36 No. 1 .
60. Sikyr . M (2013) " **Best Practices in Human Resource Management : The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness**" Central European Business Review Research Papers , VOLUME 2, NUMBER 1.
61. Thomas . C (2013) " **Aiming for the stars can bring an organization down to earth Affordable talent management may mean making the most of what you have**" Human Resourc Management International Digest ,VOL.21 NO.1,pp. 28-30 .
62. Ushrew . E (2008) " **Holistic Role of Knowledge Workers in the Performance** " Employee Relations Vol. 25 No. 1, pp. 219-230 .
63. Vaiman . V , Scullion , H & Collings . D (2012) " **Talent management decision making** " Management Decision , Vol. 50 No. 5, pp. 925-941 .

64. Venkateswaran . N (2012) " Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies " International Journal of Management, Economics and Social Sciences Vol. 1(2), pp. 33 – 41.
65. Wang .Y,Zhu.Z & Cong .Q (2008)"An Analysis on the Knowledge Workers' Turnover A Psychological Contract Perspective " International Journal of Business:and Management Vol. 3, No. 3 , PP . 62-64
66. Wang . W (2012) " Research on the Impaction of Knowledge workers Psychological Contract on Organizational Citizenship Behaviors " , Thesis of China .
67. Wang . Z , Qie . L , Yuan . L , Zhang . W , Hu . X & Huang . Y (2013) " Functional N-doped interconnected carbon nanofibers as an anode material for sodiumion storage with excellent performance " C A R B O N 5 5 , PP. 328–334 .
68. Warren . P , Thurlow . L , Ghani . R , Probst . K , Jentsch.E&Ermolayev.V(2009) " ACTIVE – Enabling the Knowledge - Powered Enterprise : Semantic Technology for Knowledge Worker Productivity " Business Process Management Journal , Vol . 11 , Iss : 1 PP . 1 – 7 .
69. Wu . J (2008) , " On the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers " Modern Applied Science , Vol. 2, No. 2 , PP . 51-53 .
70. Yigitcanlar . T , Baum . S & Horton . S , (2007)" Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities " Journal of Knowledge Management , VOL. 11 NO. 5, pp. 6-17 .

ملحق البحث م / استثماره استبانة

إلى السادة الأساتذة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استثماره استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان (الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموهبة وتأثيرهما في الاداء المتميز باستخدام معايير برنامج (Baldridge 2012) : دراسة استطلاعية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات جامعات الفرات الاوسط) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستثمار والإجابة عنها ، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية ، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي ، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- 1- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستثمار .
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الكلية وليس على أساس ماترونة مناسباً وصحيحاً .
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة () ✓ أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك .

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

المحور الأول : الفقرات المتعلقة بصنّاع المعرفة

صنّاع المعرفة : مجموعة المفكرين الذهنيين , المبدعين , والمبتكرين الذين يمتازون بالمهارات التكنولوجية والقدرات التنظيمية والتواصل الاجتماعي مع باقي العاملين , فضلاً عن ثقتهم المتميزة بما يمتلكونه من طاقات من شأنها ان تضيف ميزة معينة للمنظمة في سبيل تعظيم قيمتها .

1. المهارات التكنولوجية : مجموعة القابليات والمعارف التي تمكن صناع المعرفة من إنجاز المهام التي تتعلق بتكنولوجيا العصر بكيفية محددة ، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ . والتي تشمل حُسن ودقة تعامله مع مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات .

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	يتوفر كادر كفوء ومتخصص في ممارسة مجمل التطورات في الجانب التكنولوجي											
2	يهتم الكادر في تحقيق الموانمة والتكامل بين المهارات الشخصية والتطورات التكنولوجية المتنامية .											
3	يسعى اعضاء الهيئة التدريسية الى تجميع معارفهم التقنية لدعم الادارة المعرفية الالكترونية											
4	يتابع اعضاء الهيئة التدريسية التطورات والابتكارات التكنولوجية ذات الصلة بسياق العمل											
5	ينتظم اعضاء الهيئة التدريسية في دورات تدريبية في استعمال تكنولوجيا المعلومات .											

2. القدرات التنظيمية : مجموعة القابليات والامكانيات التي يمتاز بها صانع المعرفة في التعامل مع النظم الفرعية الادارية والتنظيمية التي تتكامل من خلالها التكنولوجيات , العمليات , الموارد , القواعد , والاجراءات والتعليمات التي تؤثر في مجمل المهارات المعرفية له وتقدم قيمة مضافة لمنظمتة .

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تنمي الادارة مختلف القدرات التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية عن طريق الدعم المستمر											
2	يمتلك اعضاء الهيئة التدريسية مستوى عالي من المعرفة في التعامل مع النظم والعمليات الفرعية											
3	تقدم القدرات التنظيمية الحالية قيمة اضافية لمخرجات الكلية											
4	تعتمد برامج جاهزة حديثة ومتنوعة في تنمية مختلف المعارف والقدرات التنظيمية											
5	تستخدم القدرات التنظيمية المتنوعة لمواجهة مختلف مشاكل العمل .											

3. الالة (القدرات) الاجتماعية : مجموعة المهارات التي يحتاجها صانع المعرفة لكي يتواصل ويتفاعل مع مجتمعه المحيط تفاعلاً إيجابياً منتجاً يعزز من دوره كفرد يسعى لتحقيق ذاته ويسهم في نماء ورفاه مجتمعه .

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	يتفاعل صانع المعرفة مع الآخرين لضمان تكامل الاداء .											
2	تعتمد أساليب عديدة ومتنوعة في التواصل الاجتماعي مع باقي الافراد .											
3	يعتمد اعضاء الهيئة التدريسية على مهاراتهم الاجتماعية في نشر معارفهم المختلفة											
4	تساهم المهارات الاجتماعية في تحسين قدرة الأعضاء المعرفية و الإبداعية .											
5	تشجع مهارات الاعضاء الاجتماعية على تحقيق أفضل استثمار لطاقتهم وخبراتهم المعرفية											

4. الثقة المتميزة : توقعات ، ومعتقدات، ومشاعر ايجابية يحملها صناع المعرفة تجاه المنظمة، مرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم ، والمعايير الأخلاقية العامة ، والإدارية الخاصة ، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تتوفر مستويات مقبولة من الثقة لدى التدريسيين.											
2	تتكامل معتقدات ومشاعر التدريسيين مع سلوكياتهم الادارية المطبقة في العمل .											
3	تزداد الثقة بالتدريسيين عندما يتابعون دقائق الامور .											
4	يتبادل التدريسيين الادوار الوظيفية للثقة المتبادلة فيما بينهم											
5	يتعمق الفهم المشترك بين التدريسيين بسبب تعمق الجوانب الاخلاقية في العمل .											

المحور الثاني : الفقرات المتعلقة باستراتيجيات ادارة الموهبة

استراتيجيات ادارة الموهبة : استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير والاحتفاظ بالعاملين المهاريين والمؤهلين التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية .

1. الاستقطاب : استراتيجية توليد مجموعة مؤهلة للترشيح للامال الخاصة ، ومن باستطاعته الاشتراك في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والذي يعطي الفهم الواضح لطبيعة العمل وماذا يحتاج العمل لكي يشغل .

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تسعى الادارة الى استقطاب الموهبة من داخل وخارج الكلية											
2	يتوفر فريق عمل كفوء ومتخصص في استقطاب مختلف المواهب التدريسية .											

3	تستند ادارة الكلية على تنبؤات علمية مدروسة في استقطاب المواهب والكوادر النادرة .										
4	تستخدم استراتيجية الاستقطاب لتطوير وبناء مراكز الابداع والموهبة الداخلية وتحسينها .										
5	ترتكز ادارة الكلية على خطط استراتيجية طموحة في التخطيط لاستقطاب المواهب العالية .										

2. الاختيار : هو استراتيجية تحديد المرشحين الذين باستطاعتهم المساهمة بشكل افضل في الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تتعامل ادارة الكلية بمنهجية تفاعلية ومرنة في اختيار المواهب تدعم توجهاتها المستقبلية .											
2	تعتمد الادارة معايير كفاءة ومتطورة في اختيار المواهب النادرة .											
3	تستند ادارة الكلية في اختيار المواهب على مجموعة من الاساليب العلمية الحديثة											
4	تؤمن ادارة الكلية برويا واضحة وايمان عميق بان اختيار الموهبة هي مفتاح نجاحنا العلمي والمنهجي .											
5	تستند الادارة الى عملية التحليل الفاعلة لمعلومات المواهب في سبيل اختيار الانسب منها .											

3. التطوير : هو مجموعة الأنشطة التي تضع المنظمة في التأكد بامتلاكها الموهبة الادارية المطلوبة لمواجهة الحاضر والمستقبل بثقة ولزيادة الكفاءة الادارية للمنظمة

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تعتمد ادارة الكلية استراتيجيات تطوير علمية للمواهب المتوفرة بوصفها الاعم في المستقبل .											
2	تركز ادارة الكلية على استراتيجية تطوير المواهب بشكل مستمر وباساليب متجددة .											
3	تستند استراتيجية تطوير المواهب المتوفرة الى طرائق حديثة وادوات تكنولوجية متطورة .											
4	تركز استراتيجية تطوير المواهب على المهارات الابداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات .											
5	تهدف استراتيجية تطوير المواهب الى تحسين وتعظيم جودة الاداء الجامعي .											

4. المحافظة : مجموعة التعويضات (المكافآت) الواضحة للاداء للمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع .

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تسعى الادارة الى المحافظة على المواهب المتوفرة بانتهاجها اساليب متنوعة .											
2	تستند استراتيجية المحافظة على خلق المناخات الابداعية المحفزة وبيئة العمل الداعمة للاداء الموهوب .											
3	المحافظة على الموهوبين يساهم في تخفيض تسرب الموهوبين من الكلية .											
4	تحفز استراتيجية المحافظة على المواهب على تحقيق رضا عالي لدى الموهوبين مما يشعرهم بالاحترام والتقدير											
5	تحقق الادارة الموازنة المثلى بين تكاليف الاحتفاظ بالمواهب وبين المنافع المتحققة عن الاحتفاظ بهم .											

المحور الثالث : الفقرات المتعلقة بالاداء المتميز

الاداء المتميز : هو انجاز الاعمال والواجبات المكلف بها العاملين بافضل صورة ممكنة بحيث يحقق كل منهم المستوى المطلوب من الأهداف المتعلقة بعدة عوامل مثل الكلفة , الجودة , المرونة , والابداع .

1- نتائج التركيز على التعلم والعمليات : هي نتائج التركيز على العملية التعليمية لطلبة الكلية بكفاءة أكثر فاعلية وبما يخدم الطلبة ويحقق احتياجاتهم .

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تحرص الكلية على تحسين نتائج الطلبة من سنة الى اخرى .											
2	تمتلك الكلية القدرة على غرس المعرفة على اتم وجه في طلبتها .											
3	تسعى الكلية الى تطوير المهارات التي يمتلكها طلبتها نتيجة الاستفادة من مهارات الكليات المناصرة .											
4	تعمل الكلية على دعم برامج الجودة في المناهج التعليمية .											
5	تؤهل الكلية خريجها بعد امتلاكهم المعرفة والمهارة التي تؤهلهم للتعامل مع مشكلات العمل .											

2- نتائج التركيز على الزبون : هو هدف الكلية الاساس وغايته الاخيرة الذي تعمل من اجل ارضاء حاجاته ورغباته مما يؤدي الى ضمان ولانه للكلية .

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تدرس الكلية احتياجات الطلبة فضلاً عن المشاكل التي تواجههم ومنها الخدمات .											
2	توثق احتياجات الطلبة بعد تحديدها بشكل دقيق وتوفير القدرة عند الكلية على تحديدها .											
3	تعتمد الكلية دراسة معالجة المعلومات المراجعة من الطلبة ومنها الشكاوي .											
4	يجري تدريب الكادر التدريسي في الكلية بصورة كفوة للقدرة على تلبية رغبات الطلبة .											
5	تحدد الكلية احتياجات الطلبة والجهات الاخرى التي تتأثر بها وايجاد طرائق مناسبة لتلبية هذه الاحتياجات .											

3- نتائج التركيز على الموارد البشرية : هي النتائج التي تقوم باستقطاب الافراد وتطوير مهاراتهم لزيادة مستويات ادائهم مما يمكنهم من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية .

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تسعى الكلية الى استقطاب الاساتذة ذوي المهارات والكفاءات العلمية للعمل فيها .											
2	تنظر الكلية الى اعضاء الهيئة التدريسية على كونهم مصدراً للاداء المتميز الذي ينبغي الاحتفاظ به .											
3	يشعر جميع اعضاء الهيئة التدريسية بدور مميز واهتمام واضح من قبل الكلية .											
4	تعد المؤهلات العلمية التي يمتلكها اعضاء الهيئة التدريسية في الكلية مناسبة للنهوض بالمستوى العلمي .											
5	تتبنى الكلية المقترحات والافكار الجديدة كافة التي يعرضها اعضاء الهيئة التدريسية عن الاداء الجامعي فيها											

4- نتائج التركيز على القيادة والحاكمة: تتضمن نتائج التركيز على القيادة لتحقيق الاداء المتميز للكلية عن طريق التزامها بالقوانين والانظمة والتعليمات

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تسعى الكلية الى تقديم المساعدات المادية للطلبة المتعفيين .											
2	تسود اجواء الالتزام بالانظمة والقوانين بين التدريسيين في الكلية عن طريق القرارات التي تصدر عن ادارتها .											
3	تلتزم الكلية بتحقيق متطلبات الجودة فيها .											
4	تقدم الادارة النصح والمشورة للطلبة واعضاء الهيئة التدريسية لتعزيز روح المواطنة لديهم .											
5	تسعى عمادة الكلية الى تحقيق رسالة الكلية واهدافها .											

5- نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية : هي نتائج القدرات التي تمتلكها وتعمل على ادارتها وتوفيرها بالكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد والسعي الى توظيفها واستعمالها بشكل يحقق الاداء المتميز .

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تخصص الكلية جزءاً من موازنتها لدعم برامج التطوير والتعلم فيها .											
2	يعد الاتفاق على تحقيق الاداء المتميز في الكلية استثماراً رأسمالياً .											
3	تشكل تخصيصات برامج البحث والتطوير في الكلية جزءاً كبيراً من موازنتها العامة .											
4	يحصل اساتذة الكلية على اجور مجزية امام مايقدمونه من جهود وماينفقونه من وقت في الكلية .											
5	تقوم الكلية بتطوير برامج الاداء بما ينسجم مع مواردها وقدراتها المالية المتوفرة .											