



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية - بغداد

وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع

للكلية التقنية الإدارية - بغداد

للمدة من

2018 / 11 / 29 - 28

تحت شعار

الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية

لمنظمات الأعمال

المجلد الأول / رقم الإصدار (641)

البحوث المنشورة محكمة

الفهرست المجلد الأول

المحور الإداري			
ت	عنوان البحث	اسم الباحث	الصفحة
21	دور اليات الحاكمية في تعزيز الابداع الإداري في المنظمات	م. د. حميد سالم غياض الكعبي	467-490
22	تحليل دور فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في استثمار التفكير الاستراتيجي لقيادات الجامعة التقنية الوسطى في جمهورية العراق	أ. د. نعمة عباس الخفاجي أ. م. د. اسعد كاظم نايف	491-514
23	دور المشاريع الصغيرة في التخفيف من البطالة/دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية-دائرة التشغيل والتدريب	السيد باسم عبد الحسن جاسم	515-531
24	ادارة المواهب ودورها في التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية في شركة الاستكشافات النفطية	السيد مصطفى صلاح كمر الست سندس محسن علي	532-561
25	توظيف الاعلام الجديد في تسويق الاعلامي الالكتروني السياحي للمراقد الدينية المقدسة في العراق	م. د. جاسم محمد شبيب	562-579
26	دور ادارة المعرفة في صنع القرار/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد في البنك المركزي العراقي/ بغداد	الباحث خالد زيدان عبد الهادي الباحث زيد عبد النافع	580-597
27	رأس المال الفكري وتأثيره على ادارة المنظمات السياحية/دراسة تحليلية على عدد من مكاتب السياحة والسفر في بغداد	أ. م. د. حميد علي احمد م. فريد حسين احمد م. م. نصيف عبد اللطيف نصيف	598-622
28	تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز/دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية	م. م. حيدر عبد المحسن مجباس م. م. محمد ثائر علي البياتي	623-645
29	المهارات القيادية واثرها في الابداع/دراسة استطلاعية في شركة الموارد المائية	م. مهند لطفي هادي م. م. سالي ابراهيم احمد	646-668
30	استخدام انموذج التميز الاوربي EFQM في تطوير المنتج	أ. م. د. عامر عبد اللطيف الباحث حسين محمود عبد الله	669-704

إدارة المواهب ودورها في التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية في شركة الاستكشافات النفطية

الباحثان

مصطفى صلاح كمر المندلاوي سندس محن علي
مركز وزارة النفط / الدائرة الادارية شركة الاستكشافات النفطية

المستخلص

تشكل إدارة المواهب المصدر الرئيس لتمييز المنظمات اذ تكمن مشكلة البحث الى افتقار شركة الاستكشافات النفطية الى تطوير افرادها الموهوبين والاكتفاء بزجهم بدورات تدريبية لتحقيق انجازات مقبولة دون تحقيق التميز في العمل، يهدف هذا البحث الى الكشف عن تأثير ادارة المواهب كمتغير مستقل على التوجه الاستراتيجي كمتغير تابع وسعياً لتحقيق ذلك اعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي اذ شملت عينة البحث (80) مدير موزعين في مستويات ادارية (مديرو الاقسام ، ومسؤولي الشعب) في شركة الاستكشافات النفطية واستخدم البحث الاستبانة ادارة رئيسة اذ جرى تحليل البيانات التي تم التوصل اليها باستعمال عدد من الادوات الاحصائية عبر برنامجي (SPSS V.24 و AMOS V.24) للوصول إلى النتائج المتعلقة بها، وكذلك استعمال برنامج (Microsoft Excel. 2013) لتحليل خصائص أفراد العينة، وقد سعى البحث لاختبار علاقة الارتباط والاثـر بين متغيرات الدراسة للاجابة عن التساؤل الخاص بمشكلة البحث وفي المحصلة النهائية توصل البحث الحالي الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ان ادارة المواهب تؤثر في التوجه الاستراتيجي في الشركة موقع الدراسة وهذا ما يؤكد ان تركـز الشركة على تطوير افرادها الموهبين سيسهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي

Abstract

Talent Management is the main source of organizational excellence. The problem of research is that the oil exploration company lacks the ability to develop its talented individuals and to merely engage in training courses to achieve acceptable achievements without achieving excellence in work. This research aims to reveal the effect of talent management as an independent variable on the strategic Orientation as a dependent variable To achieve this, the research was based on the survey method. The sample included (80) managers distributed at levels (Department managers and public officials) in the oil explorations company. The questionnaire used the main management. The data obtained were analyzed using a number of statistical tools through

SPSS V.24 and AMOS V.24 programs to reach the related results, (Microsoft Excel) to analyze the characteristics of the sample members. The research sought to test the relationship of correlation and impact between the variables of the study to answer the question of the problem of research and in the final conclusion, the current research leads to a set of conclusions, Rateja in the company's study site and this Maaakd that the company focuses on developing its members will contribute to the achievement of talented strategic orientatio

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم منافسة شديدة في ظل العولمة ، وتتسم بالتغير السريع ، وقد أفرزت عنها ضغوطات كبيرة ، اذ تعد المواهب أهم الموارد الغير ملموسة التي تمتلكها المنظمة، والتي عن طريق تحقق المنظمات التميز فبالرغم من إمتلاكها الموارد المالية الجيدة والتكنولوجيا المتقدمة الا إنها لا تتمكن من استعمالها بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين دون وجود أشخاص موهوبين يتمتعون بمهارات ومعرفة وقابليات تميزهم عن غيرهم ويمثلون المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المنظمة، لذا فإن مهمة إستقطاب المواهب وتطويرها وإدارتها والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجهها المنظمات التي تهدف الى تحقيق التوجه الاستراتيجي .

تضمن الفصل الأول منهجية البحث يركز على مشكلة البحث، وأهميتها، وأهدافها، وفرضياتها أما الفصل الثاني فانصرف إلى الجانب النظري لمتغيرات البحث عبر مبحثين ، تضمن الأول التركيز على ادارة الموهبة ، والمبحث الثاني تضمن التوجه الاستراتيجي وتخصص الفصل الثالث بالجانب العملي للبحث يعرض النتائج وتحليلها واختبار وتحليل فرضيات الارتباط والاثـر ، واختتمت البحث بالفصل الرابع الذي تضمن عرض الاستنتاجات والتوصيات .

الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المبحث الاول / منهجية البحث

اولا- مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل ادارة شركة الاستكشافات النفطية احدى شركات القطاع النفطي في مواكبة المفاهيم الادارية الحديثة والحصول على شهادات عالمية تؤهلها ان تكون في قمة الشركات النفطية الا انها تقتصر الى تطوير افرادها الموهوبين والاكتفاء بزجهم بدورات تدريبية لتحقيق انجازات مقبولة دون تحقيق الابتكارات والتميز رغم التعليمات الواردة الى الشركة اعلاه من الجهات العليا بتسليط الضوء على استقطاب المواهب وتطويرهم .

استناداً إلى مشكلة البحث المذكورة آنفاً، فإن البحث الحالية يسعى إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

- ما طبيعة علاقة الارتباط بين ادارة المواهب والتوجه الاستراتيجي في الشركة موقع البحث؟

- ما طبيعة تأثير بين ادارة المواهب والتوجه الاستراتيجي في الشركة موقع البحث؟

ثانياً- أهداف البحث : تتجه هذه البحث إلى تحقيق الهدف البحثي الآتي:

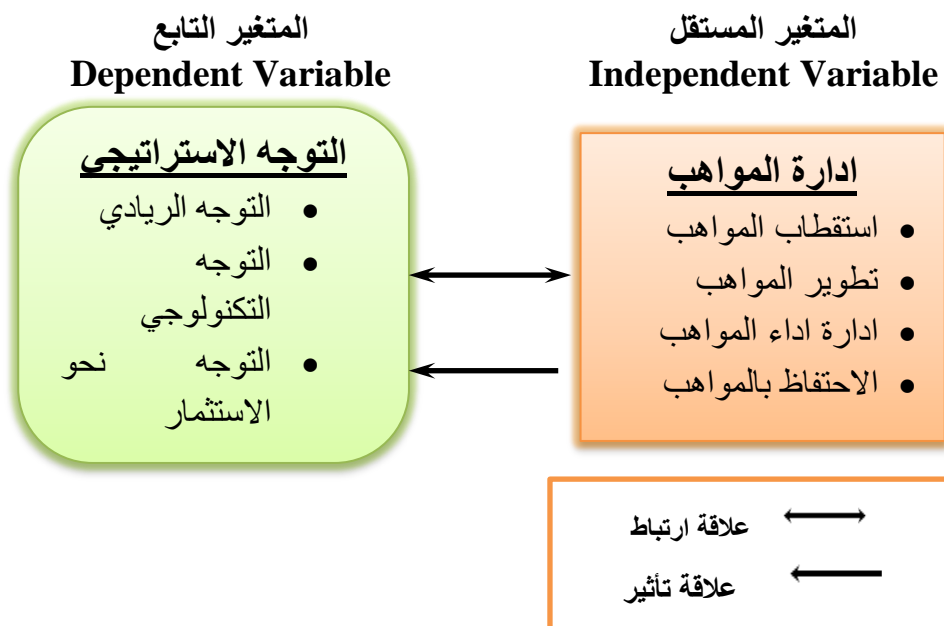
- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين ادارة المواهب والتوجه الاستراتيجي .
- تحديد طبيعة تأثير ادارة المواهب والتوجه الاستراتيجي .

ثالثاً- أهمية البحث : تأتي أهمية البحث من خلال الاتي :-

- 1-اهتم البحث الحالية في تشخيص مشكلة واقعية، ويمكن أن تكون المشكلة نفسها موجودة في شركات اخرى في البلد، إذ سيتاح لها الاستفادة التطبيقية من البحث الحالية في معالجة مشكلتها.
- 2- يعد ادارة المواهب وأبعادها والتوجه الاستراتيجي موضوعين جديدين قابليين للاهتمام والتطبيق في المنظمات العراقية، ولم يتم تغطيتهما بشكل كافٍ من الدراسات لغاية الآن، على حد علم الباحثان.
- 3-استعمال مجموعة من المقاييس الاجنبية التي أعدت لقياس متغيرات وأبعاد البحث، إذ يمكن للشركات الاخرى ان تستفيد منها.
- 4- اضافت البحث أنموذج نهائي مقترح، الذي يمكن من خلاله معرفة طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث الحالي، والتي من الممكن أن تساعد شركة الاستكشافات النفطية موقع البحث على إيجاد السبل الكفيلة بزيادة الإدراك في أهمية هذه المتغيرات والأبعاد التي تؤدي إلى تعزيز التوجه الاستراتيجي فيها .

رابعاً- مخطط البحث الفرضي

أستناداً إلى ما افرزته الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات البحث، تم اختيار أبعاد المتغيرات ، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) : المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان

من الشكل (1)، يظهر لنا إن متغير ادارة المواهب والذي يتكون من الأبعاد (استقطاب المواهب ،تطوير المواهب ،ادارة اداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) هو المتغير المستقل (Independent Variable)، والتوجه الاستراتيجي (التوجه الريادي ، التوجه التكنولوجي ، التوجه نحو الاستثمار) هو المتغير التابع (Dependent Variable)، وسيقوم الباحثان بإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة له، من أجل التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات والنتائج المترتبة عليها.

خامساً- فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادارة المواهب مجتمعة في التوجه الاستراتيجي في شركة الاستكشافات النفطية، انبثقت منها الفرضية الفرعية الآتية: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد ادارة المواهب منفرداً و التوجه الاستراتيجي في الشركة موقع البحث.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة المواهب مجتمعة في التوجه الاستراتيجي في شركة الاستكشافات النفطية، انبثقت منها الفرضية الفرعية الآتية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد ادارة المواهب منفرداً في التوجه الاستراتيجي في الشركة موقع البحث.

سادساً- نطاق البحث

يمكن تقسيم نطاق البحث الحالية وفقاً لما يأتي:

1- النطاق المعرفي: نتيجة لندرة الدراسات التي تجمع بين متغيرات البحث الحالية فإن النطاق المعرفي يتضمن دراسة العلاقة بين ادارة المواهب الذي يتكون من (استقطاب المواهب ،تطوير المواهب ،ادارة اداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، والتوجه الاستراتيجي والذي يتكون من (التوجه الريادي ، التوجه التكنولوجي ، التوجه نحو الاستثمار).

2-النطاق الزمني: شملت فترة القيام بالبحث الحالية في شركة الاستكشافات النفطية منذ البدء

بتحديد المشكلة ولغاية جمع الاستبانات النهائية للمدة من 2018/4/20 الى 2018/6/18

سابعاً- أدوات البحث

تتمثل بأساليب جمع البيانات وهي كالآتي :

1- أدوات الجانب النظري: تم الاعتماد على الكتب والمجلات والبحوث والأطاريح وباللغتين العربية والاجنبية، فضلاً عن ذلك استعمال شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

2- أدوات الجانب العملي: أستعمل الباحثان الاستبانة وهي الأداة الرئيسة والمعول عليها في هذه البحث لجمع البيانات، والمشار إليها في الملحق (1)، إذ تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) في الاستبانة لقياس مستوى الاستجابة لدى عينة البحث، والمكون من (لا

اتفق تماماً، لا أتفق، محايد، لأتفق، لأتفق تماماً) لقياس جميع المتغيرات، وتم قياس المتغير المستقل ادارة المواهب من خلال المتغير المستقل المتكون من (24) فقرة لقياسه، كما تم قياس المتغير التابع التوجه الاستراتيجي المتكون من خلال (18) فقرة

ثامناً - مجتمع وعينة البحث

اختيرت شركة الاستكشافات النفطية كموقع للدراسة، لأنها من أقدم الشركات في العراق، ويمثل البداية الحقيقية لنهوض الصناعة النفطية الحديثة في هذا البلد الغني بالنفط، وكانت الفئة المستهدفة من (مديرو الأقسام، ومسؤولي الشعب)، إذ بلغ حجم المجتمع الكلي (100)، أما بالنسبة لعينة البحث المسحوبة منه عشوائياً فقد تمت بالاستناد إلى (Yamane, 1967:886) الذي أورد صيغة مبسطة لاحتساب حجم العينة باعتماد مستوى الثقة (0.95) ونسبة الخطأ (0.05)، لذا تم تحديد حجم العينة في البحث بـ (80) مدير، إذ تم توزيع الاستبانة على عدد (100) فرد وكان عدد الاستبانات المسترجعة هي (80) استبانة، بعد ان بذل الباحثان جهداً كبيراً في متابعة المديرين من عينة البحث لحين اكمالهم ملئ الاستبانات بشكل كامل، ويمكن عرض الصيغة المستخدمة في تحديد حجم العينة لـ (Yamane, 1967) كما يأتي:

$$N = \frac{n}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{100}{1 + 100(0.05)^2}$$

$$n = 80$$

إذ أن:

n : حجم العينة.

N : حجم المجتمع.

e : احتمال الخطأ (0.05) عند مستوى الثقة (0.95).

الجدول (1) : خصائص عينة البحث

الجنس			
الذكر		الانثى	
العدد	%	العدد	%
61	76.3	19	23.8
المنصب الوظيفي			
مدير قسم		مسؤول شعبة	
العدد	%	العدد	%
16	20	64	80
التحصيل الدراسي			
دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير
			دكتوراه

العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
10	12.5	36	45	19	23.8	9	11.3	6	7.5
عدد سنوات الخدمة									
5-1	%	15-13	%	23-15	%	25-23	%	25 فأكثر	%
6	7.5	6	7.5	13	16.3	14	17.5	41	51.2
حسب العمر									
25-21	%	33-26	%	35-34	%	36 فأكثر	%		
4	5	8	10	6	7.5	62	77.5		

يتضح من الجدول (1) بأن نسبة (76.3%) من المديرين هم من فئة الذكور، إذ بلغ عددهم (61) مديراً، أما فيما يخص المنصب الوظيفي فقد كانت النسبة الأكبر لمسؤول الشعب، إذ بلغت نسبته (80%) وبعده (64) مسؤولاً شعبياً ، وفيما يخص التحصيل العلمي فقد كانت النسبة الأكبر لحملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (45%) وبعده (41) مديراً ،أما فيما يخص عدد سنوات الخدمة إذ تحققت أعلى نسبة للذين تراوح سنوات خدمتهم (25 سنة فأكثر) إذ بلغت نسبتهم (51%) وبعده (41) مديراً، أما فيما يخص العمر إذ تحققت أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم من (35) فأكثر، وبنسبة (77.5%) وبعده (62) مدير.

المبحث الثاني / الدراسات السابقة

أولاً- بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة المواهب

دراسة (Anwar , et al ,2014)

عنوان الدراسة	Talent Management: Strategic Priority of Organizations إدارة المواهب: الأولوية الاستراتيجية للمنظمات
مجال الدراسة	المصارف في المنظمات الباكستانية
منهج الدراسة	وصفي ، كمي
عينة الدراسة	اجريت المقابلة الشخصية مع مجموعة من المديرين العاملين في المصارف الباكستانية
أهداف الدراسة	تحديد الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموهب -
اهم الاستنتاجات	ان الاستراتيجيات الفعالة لإدارة المواهب لها علاقة - مهمة وإيجابية مع الأداء التنظيمي
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	منهج وصفي كمي في حين ان الدراسة الحالية منهجية - دراسة استطلاعية

ثانياً- بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتوجه الاستراتيجي

- دراسة (Hakala,2010)

عنوان الدراسة	Configuring Out Strategic Orientation
مجال الدراسة	تكوين خارجي للتوجه الاستراتيجي
منهج الدراسة	مجموعة من العاملين في شركات البرامجيات الفنلندية
عينة الدراسة	نظري
أهداف الدراسة	عينة من العاملين في شركات البرامجيات الفنلندية
اهم الاستنتاجات	دمج أربع وجهات نظر مختلفة لتكوين مفهوم التوجه الاستراتيجي
أوجه الاختلاف	إن الاعتماد على التوجه الاستراتيجي في المنظمات قد يسهم في توفير التكنولوجيا والخدمة الأفضل للزبائن .
عن الدراسة الحالية	منهج نظري في حين ان الدراسة الحالية منهجها دراسة استطلاعية

الفصل الثاني : الجانب النظري للبحث

المبحث الاول / ادارة المواهب

اولاً- مفهوم ادارة الموهبة وتطورها:

انّ اول من استخدم مصطلح إلمواهب في عام 1997 شركة مكنزي (mckinsey) بوصفها ان إلمواهب محركاً رئيساً وحاسماً للاداء المنظمي ، وهذا ماجعل من إلمواهب ترددٌ وبشكل متزايد في مواجهة العولمة(chuai.et.al,2008:902) ، وقد اكدت دراسة (mckinsey) على ان إلمواهب اصبحت من المواضيع المهمة في ادبيات الموارد البشرية لاجل تبني عملية التطوير للأفراد في العالم وخاصة الشباب في مجال ادارة الاعمال(Michaels.et.al,2001:14) و (, lles etal,2010:5)، ولقد مرت ادارة الموهبة بعدد من المراحل قبل وصولها الى المرحلة التي هي عليها الان اذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة ادراك المنظمات لأهمية العنصر البشري ومساهمته في تحقيق التفوق والاداء العالي وبرزت اهميتها كإحدى مراحل تطور ادارة الموارد البشرية(صالح والسوداني،2010: 20)، اذ ان وظيفة الموارد البشرية تطورت بثلاث مراحل فكانت وظيفة اعمال ثم اصبحت شريك اعمال واخيراً تكامل الاعمال وهذه المراحل هي: (Bersin,2006:2)

1.قسم الافراد: للفترة من 1960 ولغاية 1980

2.ادارة الموارد البشرية: للفترة من 1980 ولغاية 1990

3. إدارة الموهبة: بدأت هذه المرحلة منذ مطلع القرن الحادي والعشرين ولحد الان ،وهي بمثابة امتداد وتكامل لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتتضمن عمليات موارد بشرية جديدة ومتكاملة ومن ثم تحولت من شريك اعمال الى تكامل اعمال

لاشك أن سريان الموهبة من إطارها الشخصي إلى إطارها التنظيمي، يترك وراءه مدلولات مهمة، تشير فحواها إلى أهمية إدارة الموهبة بوصفها عملية نفسية اجتماعية تنظيمية، تتجاوزها العلوم المختلفة بفيض من الإهتمام والبحث والتحليل، فبقدر أهمية الموهبة للشخص فهي مهمة للمنظمة، لذلك يقع لزما التمهيد لهذه الأهمية بدراسة مبررات إدارة الموهبة ، ثم توضيح أهميتها على صعيدين من الصعد يتناول الأول منهما الأهمية التشغيلية، ، في حين يتناول الثاني الأهمية الاستراتيجية. والهدف من هذا الفرز ينبع بالتأكيد لسببين رئيسين، الأول هو تحقيق الربط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر استراتيجية، تبرز دور إدارة الموهبة بوصفها عملية تجري داخل المنظمة بأطر تشغيلية، لتسهم في صياغة الموهبة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي هي بأمرس الحاجة للمسح البيئي كونها استراتيجية لا تعمل بمعزل عن المتغيرات البيئة الخارجية، وتأثيرات سوق العمل وتحديد الموارد البشرية على وفق منظور ستراتيحي، والسبب الثاني هو إبراز الأهميتين كلتيهما التشغيلية والستراتيجية، طالما أن المنظمة تستثمر مواردها ومقدراتها الجوهرية، وهي عوامل داخلية في سبيل التلائم والتكيف مع عوامل في أساسها خارجية، ليظهر الارتباط بين العوامل

كما اشار (قطناني ومريزيق ، 2009 : 12) الى ان عملية الاهتمام والرعاية بالموهوبين والمبدعين لا تكون من خلال توفر البرامج التدريبية فحسب والتي تهتم بتنمية قدراتهم العقلية والذهنية ، ولا في سن القوانين والانظمة التي تنظم حياتهم وتسهل التعامل معهم ، بل يتعدى ذلك الى رعايتهم نفسياً واجتماعياً، ووضع برامج تضمن لهم نمواً نفسياً وجسماً واجتماعياً متكاملأ يحقق الشخصية المتكاملة في جميع جوانبها.

ثانياً- ابعاد إدارة المواهب

1-استقطاب المواهب : تعد رقابة المدخلات المتمثلة بإستقطاب واختيار الشخص المناسب أول خطوة في عملية بناء رأس المال البشري الامثل ، وان تأكيد أهمية وقيمة عمليات الإستقطاب الفعالة هي التي تعطي الدور الفاعل للمدير من اجل جذب وإستقطاب المرشحين الجدد إذ لا بد للمنظمات أن تدرك أهمية الاستثمار الأمثل للطاقات والموارد كافة وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنظمة ومقدراتها الجوهرية (الغالي و الخفاجي،2008).

2-تطوير المواهب : إستقطاب الشركة لموظفين موهوبين لا يعد كافياً لكي تكون ناجحة فلا بد من مراعاة عدم بقاء هذه المهارات والقابليات لهؤلاء الموهوبين خلال مدة توظيفهم كما هي إذ يجب ان تعتمد على عمليتي التطوير والتدريب في مستويات المنظمة كافة فهي بمثابة تطوير القدرات الذهنية للمواهب وصقل قابلياتهم على وفق متطلبات العمل (العبيدي، 2015).

ذكر (poorhosseinzadeh & subramaniam , 2012) ان عملية تطوير الموهبة يجب ان تتضمن خطط التدريب والتعلم فضلاً عن المهارات المعرفية إذ إنها تعتمد على التغيرات في الادراك والأداء والسلوك فمن الضروري ان تطور إدارة الموهبة أداء الأفراد الموهوبين وذلك بشغلهم وظائف جديدة لتعزيز كفاءاتهم والحفاظ عليهم من خلال وضع مسار وظيفي واضح وشفاف لتلبية الحاجات المستقبلية للمنظمة (العبيدي، 2017: 60).

3- إدارة أداء الموهبة: تسعى المنظمة من خلال إدارة الأداء الى تحليل أداء الأفراد الموهوبين بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية ومهارات فكرية وسلوكية وفنية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف، كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل فهي تمثل الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من إن الجهود التي يبذلها الأفراد الموهوبين تساعد على تحقيق أهداف المنظمة (عباس، 2013، 54-55) ومن جهة أخرى فقد حدد (Chuai, 2008, 22) أهداف إدارة الأداء من خلال بناء الإمكانيات والعمل على رفع النتائج ورفع أهمية الأداء .

4- الاحتفاظ بالموهب: وهي تمثل البعد الاخير من ابعاد إدارة المواهب التي تتمثل بالابقاء على المواهب داخل المنظمة وذلك من خلال تشجيع عملية الاستثمار بالافراد العاملين وبشكل دائم ، ويؤكد كل من (conger & fulmer, 2003: 80) بوجود عدة عوامل تدفع المنظمات لزيادة اهتمامها للاحتفاظ بالموهب ومنها النمو الاقتصادي الذي يوفر فرصاً افضل للتوظيف خارج المنظمة

ثالثاً- اسباب ظهور مصطلح ادارة المواهب

توجد عدة اسباب ادت الى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح ادارة المواهب التي تسعى اليها منظمات الاعمال في وقتنا الحالي ، وتتمثل بالاسباب التالية :

1- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الاداء : ادى النمو السريع في صنع الاشياء وتعقد التكنولوجيا الى احداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوة العاملة.

احد هذه التغيرات هو زيادة الحاجة لعاملين اكثر معرفة واكثر مهارة واكثر تخصص (صيام، 2013: 24) .

2- ارتفاع مستويات التعلم : لقد شهدت الاربعون سنة الماضية نمواً سريعاً، ان ذلك يعني ان العاملين الجدد سيحلون محل اسلافهم ، والاهم ان العاملين الجدد سيحلون محل الافراد الاقل تعليماً منهم بكثير (سلطان، 2003: 13)

3- تعقد المهام الادارية: وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالاضافة الى بروز المنافسة الاجنبية ، التطور التكنولوجي الهائل ، ثورة المعلومات ، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي ، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات الى تصميم برامج فعالة لأستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين ادائها (عباس، 2011: 26).

المبحث الثاني /التوجه الاستراتيجي

أولاً- مفهوم التوجه الاستراتيجي

ظهرت فكرة التوجه الاستراتيجي في نظرية (Porter) الاستراتيجيات العامة عام 1985 إذ حدد ثلاثة مستويات للتوجهات الاستراتيجية العامة للأعمال هي (قيادة الكلفة، والتميز، والتركيز) التي تمثل توجهاً منهجياً لخلق والحفاظ على الميزة التنافسية (Srivastava & Teo, 2007:139).
 واستخدم Venkatraman مصطلح التوجه الاستراتيجي عام 1989 في بحث نشر له في مجلة الإدارة تحت عنوان (التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: التركيب، والأبعاد، والقياس) أداة لتقييم الأبعاد الرئيسية للاستراتيجية وقياسها على مستوى الأعمال (جلاب، 2013: 43)،

ويرى (Kaehler.et al, 2014:2) أن التوجه الاستراتيجي الفعال يعتمد على كل من ديناميكيات السوق، ومستويات عدم الإستقرار البيئي، والقدرة التنافسية، ومن ثم يعكس الخيارات التنظيمية، والطريقة التي تتفاعل بها المنظمة مع البيئة الخارجية، وكيف تدير أعمالها، وتستخدم الموارد أو تستحوذ عليها من أجل خلق مقدرات ديناميكية.

وأشار كلاً من (Cássia & Zilber, 2016:449) ان التوجه الاستراتيجي هي المعتقدات ، والقيم المتأصلة جذورها في المنظمة وتحديد تركيزها لتحقيق الميزة التنافسية ، مما يشكل العامل الحاسم في تكوين الموارد اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب.

وإشارةً إلى ما ذكر اعلاه يرى الباحثان ان مفهوم التوجه الاستراتيجي بأنه توجهات المنظمة المستقبلية التي تحدد استراتيجياتها بالتركيز على الإبداع في مجال التكنولوجيا أو التركيز على الريادة وبالشكل الذي يساعدها في تعزيز موقعها التنافسي ولضمان بقائها واستمرارها في العمل.

ثانياً- أبعاد التوجه الاستراتيجي

1.التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation :

للتوجه الريادي جذور في مجال البحوث الاستراتيجية لذا فقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التوجه الريادي اذ بين (Zehir et al, 2015: 359) إلى إن التوجه الريادي يجسد رغبة المنظمة في ايجاد الفرص الجديدة واستغلالها.

واقترح كلٌ من (Covin & Slevin, 1990) أنّ للتوجه الريادي ثلاثة أبعاد هي الإبداعية، والإستباقية ، وتقبل المخاطرة (Sarker & Palit, 2015: 578) ، في حين يرى (Dess et al, 398: 2012) إن للتوجه الريادي خمسة أبعاد هي الإستقلالية، والإبداعية، وتقبل المخاطر، الإستباقية، الهجومية التنافسية .

2-التوجه التكنولوجي Technology Orientation :

التكنولوجيا هي كلمة يونانية الأصل مركبة من كلمتين (Techno) وتعني حرفة و(Logos) ويقصد بها المهارة في الدقة والتطبيق (Gray, 2008: 66)، وإن الفكرة الأساسية للتوجه التكنولوجي

هو تعزيز قدرة المنظمات على النجاح في المدى الطويل (Hakala & Kohtamaki, 2011: 65)، ويتميز التوجه التكنولوجي ثلاث خصائص هي الالتزام بالبحث والتطوير، واقتناء التكنولوجيات الجديدة وتطبيقات أحدث (Halac, 2015: 1057)

3- التوجه نحو الاستثمار

الاستثمار هو إنفاقاً يوجّه إلى زيادة أو الإبقاء على رصيد رأس المال و يتكون من جميع المنتجات التي تستخدم في مراحل الإنتاج من أجل إنتاج آخر مستقبلاً. وينبغي التمييز بين الاستثمار الإجمالي والاستثمار الصافي، فالأول يمثل الإضافات الكلية إلى رصيد رأس المال، والثاني أي الاستثمار الصافي يطرح الإهلاك-الانخفاض في رصيد رأس المال الذي يحدث خلال الفترة الزمنية نتيجة لاستخدام هذا الرصيد أو ببساطة نتيجة لمضي الوقت-من الاستثمار الإجمالي (عبد الكريم، 2003: 46) ويعرف الباحثان مفهوم التوجه نحو الاستثمار: "هو يعني اندفاع المنظمة الى توظيف الاموال اما في الاصول الثابتة او المتداولة من اجل تحقيق منفعة مادية مستقبلاً وتكون بصيغة عائدات مالية او منافع غير مالية بتقديم افضل الخدمات للمستفيدين وتحقيق رضاهم باقل مستوى من المخاطرة".

يرتب الاستثمار تقليدياً إلى ثلاث انواع، فالأول يشمل الإنفاق على الآلات والمعدات والتشييدات غير السكنية، والثاني على المباني السكنية، أما الثالث فهو عبارة عن الاستثمار في المخزون، ويطلق على المكونين الاولين بالاستثمار الثابت أو التراكم الإجمالي لرأس المال الثابت، علماً ان الصنف الثالث يشكل نسبة ضئيلة من الاستثمار الإجمالي. كما يصنف الاقتصاديون الذين يقومون بعملية الاستثمار إلى ثلاثة أصناف: القطاع العائلي، المؤسسات الإنتاجية، القطاع الحكومي "الإدارات العامة". إن الإنفاق الاستثماري للمؤسسات غالباً ما يشكل القسط الأكبر من الاستثمار الإجمالي وهذا ما يفرض على أصحاب القرار أن يولوا أهمية خاصة لهذا النوع من التراكم (عبد الكريم، 2003: 46)

ثالثاً- أهمية التوجه الاستراتيجي

أشار (Wood & Robertson, 1997:429) إلى إن التوجه الاستراتيجي يساعد على:

1. تعريف المنظمة لبيئتها.
2. تحديد الأولويات فيما يخص نشاطاتها.
3. يمارس تأثير قوي في سلوكيات الإدارة للميل نحو المخاطرة، العمل الحرّ، والموضوعية،، الإصرار، واستخدام المعلومات مما سيكون له تأثير مباشر في عمل المنظمة مستقبلاً.
4. يؤثر التوجه الاستراتيجي في كيفية وضع الاستراتيجية ، والقرارات التنظيمية الأخرى مثل مستوى مهارة الأفراد، والمصادر المالية ،، قابليات التقنية

الفصل الثالث : الجانب العملي للبحث

أولاً- فحص التوزيع الطبيعي للبيانات

من الجدول (4) يتبين ان قيمة مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة هي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول (4) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة				
Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a		متغيرات الدراسة
Statistic	Sig.	Statistic	Sig.	
0.984	0.315	0.063	0.200*	استقطاب الموهبة
0.974	0.066	0.083	0.162	تطوير الموهبة
0.986	0.475	0.077	0.200*	إدارة اداء الموهبة
0.778	0.132	0.072	0.200	الإحتفاظ بالموهبة
0.582	0.104	0.098	0.200	ادارة الموهبة
0.084	0.115	0.075	0.200*	التوجه الريادي
0.274	0.086	0.089	0.162	التوجه التكنولوجي
0.978	0.172	0.082	0.200	التوجه نحو الاستثمار
0.982	0.304	0.068	0.200	التوجه الاستراتيجي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS v.23

ثانياً-أساق الأداة وثباتها

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (5)

الجدول (5) معاملات الثبات لأداة قياس البحث			
متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا للمتغير ولأبعاد	الصدق
استقطاب الموهبة	6	0.851	0.922
تطوير الموهبة	6	0.827	0.909
إدارة اداء الموهبة	6	0.818	0.904
الإحتفاظ بالموهبة	6	0.812	0.901
ادارة الموهبة	24	0.905	0.951
التوجه الريادي	6	0.833	0.913

0.916	0.839	6	التوجه التكنولوجي
0.915	0.837	6	التوجه نحو الاستثمار
0.917	0.840	18	التوجه الاستراتيجي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS v.23
يظهر الجدول (5) بان قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.812-0.905) وهي جيدة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (0.70) ، والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثالثاً - ثبات الإستبانة Reliability of Questionnaire :

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split -Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman -Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فانه كافيا للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.838) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي النتائج نفسها.

رابعاً- اختبار أداة قياس البحث

1. الصدق الظاهري للأداة:

قام الباحثان بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (10) محكمين (ملحق 3) وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس والذي يبين قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي ينتمي إليه.

وقد أعدَّ الباحثان استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قام الباحثان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها مع المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

2. الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس: Exploratory Construction Validity

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على أسلوب التحليل ألعاملي الاستكشافي (EFA) الذي يتمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات، إذ يطلق عليها عوامل (Factors) إذ يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات ، والتحليل ألعاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي البحث الحالي سيعتمد

على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.23) من اختبار مقياس المتغير المستقل (ادارة الموهبة) (X) ومقياس المتغير المعتمد (التوجه الاستراتيجي) (Y) وذلك من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب أبعادها من المقياس. ومن خلال اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي كما يلي:

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
2. إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
3. إن لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
4. زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (0.30) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
5. الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

أولاً- محور ادارة الموهبة

يتطلب الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت محور ادارة الموهبة الذي يتكون من (24) فقرة إلى استعمال أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنطوي تحت هذا المحور وما هو البعد الذي تنتمي إليه وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة.

كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات: من أجل التحقق من كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توفرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثان اوصيا باستعمال مقياس (The) (KMO) (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعد أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح إحصائية (KMO) بين (0-1). والقيمة (0) تؤكد بان مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان أنموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استعمال التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فإن هذا يؤكد بأن أنموذج الارتباطات متوافق والتحليل العاملي سيكون ذو مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني بأن على الباحثان أن يجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس. وكما يظهر من الجدول () فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.859) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعد قيمة جيدة وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استعمل اختبار (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير بأن مصفوفة الارتباط هي

مصفوفة وحدة (Identity Matrix)، وإذا مصفوفة الارتباط كانت مصفوفة وحدة فأن هذا يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوي. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بأن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدول فأن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الاختبار (1510.020) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)

جدول (6) يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور ادارة الموهبة		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.859
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1510.020
	df	276
	Sig.	.000

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23 والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) فيما يخص الفقرات الخاصة بمحور ادارة الموهبة. ثانيا- محور التوجه الاستراتيجي

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

يتبين من الجدول (8) إن قيمة اختبار (KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (0.869) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة جيدة ، وكما يظهر في الجدول فأن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الاختبار (1064.971) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)

جدول (8) يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور التوجه الاستراتيجي		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.869
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1064.971
	df	153
	Sig.	.000

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS v.23 والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) فيما يخص الفقرات الخاصة بمحور التوجه الاستراتيجي.

خامسا - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

نسعى من هذا التحليل التعرف على واقع ادارة الموهبة ودورها في التوجه الاستراتيجي في شركة الاستكشافات النفطية و سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك

الإجابات اضافة الى تحديد مستوى الاهمية النسبية لكل بعد ضمن المتغير الواحد بالاعتماد على معامل الاختلاف ، و قد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول (10) يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.60 الى 3.39) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.40 الى 4.19) و جيد جدا إذا زاد من (4.20 الى 5) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.60 الى 3.39) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.80 الى 2.59) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن (من 1 الى 1.79).

الجدول (10) يبين المتوسط المرجح واتجاه الاجابة		
المتوسط المرجح	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
من 1 الى 1.79	لا اتفق تماما	ضعيف جدا
من 1.80 الى 2.59	لا اتفق	ضعيف
من 2.60 الى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 الى 4.19	اتفق	جيد
من 4.20 الى 5	اتفق تماما	جيد جدا

1- محور ادارة الموهبة

بلغ اعلى وسط حسابي عام عند البعد استقطاب الموهبة للفقرة والتي نصها (تعتمد الشركة على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب المواهب) اذ بلغ (4.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.665) ومعامل اختلاف (16.460) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية وهذا يدل على ان الشركة تعتمد على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب المواهب اذا لايتم التعيين بشكل عشوائي او غير ممنهج وبالتالي ينعكس هذا على كيفية ادارة الافراد طبقا للمهارات التي يتمتعون، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند البعد الإحتفاظ بالموهبة للفقرة التي نصها (يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغيرات التي تحصل في مهارات الموظفين الموهوبين) اذ بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.731) ومعامل اختلاف (21.821) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الاهمية، وهذا يدل بالرغم من ان الشركة تعتمد على طبيعة الوظائف وأدوارها الا ان نظام معلومات الموارد البشرية المتوفر في الشركة والخاص بالمعلومات عن التغيرات التي تحصل في مهارات الموظفين الموهوبين ليس بالامكانية المطلوبة وبالتالي هذا يسترعي انتباه الادارة العليا على تطوير نظام خاص بادارة الموهبين

الجدول (11) يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لفقرات ادارة الموهبة						
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
استقطاب الموهبة						
1	تعتمد الشركة على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب المواهب	4.04	0.665	16.460	1	اتفق
2	تعد المقابلة عامل اساسي في اجراءات التعيين داخل الشركة	3.89	0.827	21.260	4	اتفق
3	تعول إدارة الشركة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعين لغرض المفاضلة والاختيار	4.03	0.795	19.727	2	اتفق
4	تعتمد الشركة نظام معلومات موارد بشرية ناجح وحديث في اختيار افضل المتقدمين للوظائف	3.64	0.86	23.626	6	اتفق
5	تستقطب إدارة الشركة ذوي الخبرة والجدارة لشغل المناصب الادارية	3.75	0.755	20.133	3	اتفق
6	تعتمد الشركة نظام حوافز فاعل في استقطاب ذوي المواهب	3.61	0.803	22.244	5	اتفق
الوسط العام		3.827	0.784	20.575		
تطوير الموهبة						
1	تؤمن إدارة الشركة ان التدريب أفضل وسيلة لصقل المهارات	3.93	0.725	18.448	2	اتفق
2	تهتم إدارة الشركة بإشراك الموهوبين في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم	3.76	0.75	19.947	4	اتفق
3	يتم تشخيص مشكلات العمل بدقة وتدريب الموهوبين على حلها	3.54	0.635	17.938	1	اتفق
4	تطالب الشركة الموظفين الموهوبين بتقديم مقترحات لتطوير العمل وتحسينه	3.7	0.753	20.351	5	اتفق
5	إدارة الشركة على معرفة تامة بالقدرات الظاهرة والضمنية للموظفين الموهوبين وتضع برامج جادة لاستثمارها	3.56	0.76	21.348	6	اتفق

6	تساعد إدارة الشركة مدراء الأقسام في صياغة خطط لتطوير قدرات المهنيين بالارتكاز الى نتائج تقييم ادائهم	3.73	0.711	19.062	3	اتفق
الوسط العام		3.703	0.722	19.516		
إدارة أداء المهنية						
1	يتم تحفيز المهنيين على أحداث التغييرات التي تتطلبها الخطة السنوية في العمل	3.64	0.733	20.137	1	اتفق
2	تولي إدارة الشركة اهتماماً كبيراً بالموظفين القدامى من ذوي الخبرات	4.01	0.819	20.424	2	اتفق
3	يستند نظام التحفيز على مخرجات نظام تقييم أداء المهنيين	3.50	0.779	22.257	3	اتفق
4	تكافئ إدارة الشركة الموظفين المهنيين في ضوء ما يحققونه من أداء متميز في العمل	3.89	0.928	23.856	4	اتفق
5	تعتمد الإدارة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون (تدريب، تحفيز، ترقية) موظفيها المهنيين	3.38	0.862	25.503	5	محايد
6	تعتمد الشركة مقاييس لمتابعة أداء المهنيين لتشخيص الأداء المتعارض مع أهداف التطوير	3.38	0.905	26.775	6	محايد
الوسط العام		3.633	0.838	23.159		
الإحتفاظ بالمهنية						
1	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغييرات التي تحصل في مهارات الموظفين المهنيين	3.35	0.731	21.821	2	محايد
2	تقيم الشركة حلقات نقاشية مع خبراء متخصصين لاستثارة الطاقات الفكرية لموظفيها المهنيين	3.38	0.919	27.189	6	محايد
3	توجه إدارة الشركة الحوافز المادية والمعنوية للاحتفاظ بالمهنيين وتشجيعهم	3.83	0.938	24.491	4	اتفق

					على الاستمرار في انجاز مهمات العمل بفاعلية
4	تؤمن إدارة الشركة تغذية راجعة هدفها تحسين الاداء التفاعلي للموهبة وليس رقابة الاداء من اجل البحث عن الاخطاء	3.59	0.706	19.666	1
5	تعكس إدارة الشركة ايماناً راسخاً بان تكاليف المحافظة على الموهبة هي اقل من التكاليف الناشئة عن فقدانها	3.65	0.929	25.452	5
6	تحرص الشركة على توفير فرص التعلم والتطوير للحد من فقدان الموهوبين	3.8	0.906	23.842	3
	الوسط العام	3.600	0.855	23.744	

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

2- التوجه الاستراتيجي

بلغ اعلى وسط حسابي عند بعد (التوجه الريادي) للفقرة التي نصها (استطاعت إدارة الشركة تقديم العديد من الاستكشافات النفطية جديدة خلال آخر خمس سنوات) اذ بلغ (4.15) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.576) ومعامل اختلاف (13.880) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية وهذا يشير الى ان إدارة الشركة استطاعت تقديم العديد من استكشافات نفطية جديدة خلال آخر خمس سنوات الاخيرة وبالتالي ساعدها على إحداث تغيير كبير في استكشافاتها النفطية خلال هذه الفترة ، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد (التوجه الريادي) عند الفقرة والتي نصها (تتبع إدارة الشركة سياسة المغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين) اذ بلغ (3.25) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.961) ومعامل اختلاف (29.569) اذ جاء هذا البعد بالمستوى السادس من حيث الاهمية ، وهذا يدل على إدارة الشركة مترددة في بعض الاحيان في الدخول إلى رقعة جديدة قبل دخول المنافسين، رغم ان إدارة الشركة لديها قدرات قوية من الموارد داخلية وخارجية ، ولكن سياسة إدارة الشركة يسودها الحذر من المغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين

الجدول (12) يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية ل فقرات التوجه الاستراتيجي						
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
التوجه الريادي						
1	تعتمد إدارة الشركة بشكل كبير	3.99	0.934	23.409	5	اتفق

					على البحث والتطوير في تقديم منتجاتها.	
2	هناك علاقة قوية بين عدد الأفكار الجديدة التي المتولدة في الشركة مع عدد الأفكار المنفذة بشكل ناجح.	3.84	0.863	22.474	4	اتفق
3	استطاعت إدارة الشركة تقديم العديد من استكشافات نفطية جديدة خلال آخر خمس سنوات.	4.15	0.576	13.880	2	اتفق
4	استطاعت إدارة الشركة إحداث تغيير كبير في استكشافاتها النفطية خلال آخر خمس سنوات.	4.09	0.482	11.785	1	اتفق
5	تعمل إدارة الشركة على الدخول إلى رقعة جديدة قبل دخول المنافسين لها.	3.9	0.821	21.051	3	اتفق
6	تتبع إدارة الشركة سياسة المغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين.	3.25	0.961	29.569	6	محايد
الوسط العام		3.870	0.773	20.361		
التوجه التكنولوجي						
1	توفر إدارة الشركة قواعد بيانات ذات برامجيات متطورة في تنفيذ الأعمال.	4.05	0.727	17.951	2	اتفق
2	توفر إدارة الشركة فرص تعلم عن طريق إيفاد المعنيين إلى خارج البلد لمواكبة التطورات التكنولوجية.	3.85	0.873	22.675	6	اتفق
3	تمتلك إدارة الشركة المعرفة التكنولوجية بصورة تتفوق بها على منافسيها.	3.65	0.731	20.027	3	اتفق
4	تستخدم إدارة الشركة التقنيات المتطورة كالألات الحديثة في	4.14	0.725	17.512	1	اتفق

					تقديم استكشافاتها النفطية	
5	إدارة الشركة لديها قدرات قوية لدمج الموارد التكنولوجية الخارجية مع الموارد الداخلية.	3.79	0.791	20.871	4	اتفق
6	تغير إدارة الشركة اساليب العمل بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة	3.94	0.876	22.234	5	اتفق
الوسط العام		3.903	0.787	20.212		
التوجه نحو الاستثمار						
1	تسعى الشركة باستمرار الى تشخيص الفرص الاستثمارية وتبنيها.	3.74	0.742	19.840	4	اتفق
2	تقوم الشركة بتحديد القطاعات الاستثمارية المحتملة.	3.65	0.638	17.479	1	اتفق
3	تقوم الشركة بتطوير خيارات الاستثمار.	3.68	0.776	21.087	6	اتفق
4	تقوم الشركة باستهداف الشركات الرصينة لغرض الاستثمار.	3.89	0.763	19.614	3	اتفق
5	تقيم الشركة النتائج المتحققة من الاستثمار.	3.78	0.693	18.333	2	اتفق
6	وضعت الشركة خطة لتوسيع الاستثمارات خلال الخمسة سنوات القادمة	3.81	0.781	20.499	5	اتفق
الوسط العام		3.758	0.732	19.475		

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

سادسا - اختبار فرضيات البحث

1-فرضيات الارتباط

-اختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى :اذ بلغ معامل الارتباط بين ادارة الموهبة والتوجه الاستراتيجي (0.626^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) اذ بلغت قيمة t (المحسوبة (7.081) وهي اكبر من قيمة t (الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية ما بين ادارة الموهبة والتوجه الاستراتيجي

-ولاختبار فرضية البحث الفرعية الاولى :اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد استقطاب الموهبة و التوجه الاستراتيجي (0.335^{**}) عند مستوى دلالة (0.002) اذ بلغت قيمة (t) (المحسوبة (3.141) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى متوسط و ذو دلالة معنوية مابين بعد استقطاب الموهبة و التوجه الاستراتيجي ، وهذا يدل على انه كلما زاد الشركة من استقطاب المواهب زاد ذلك من التوجه الاستراتيجي للشركة.

-لاختبار فرضية البحث الفرعية الثانية ؛ بلغ معامل الارتباط بين بعد تطوير الموهبة و التوجه الاستراتيجي (0.508^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) اذ بلغت قيمة (t) (المحسوبة (5.213) وهي اكبر من قيمة (t) (الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية مابين بعد تطوير الموهبة و التوجه الاستراتيجي ، وهذا يشير الى انه كلما زاد الشركة من تطوير الموهبة المتواجده لديها كلما زاد ذلك من التوجه الاستراتيجي للشركة

-لاختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة :بلغ معامل الارتباط بين بعد إدارة اداء الموهبة و التوجه الاستراتيجي (0.616^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) اذ بلغت قيمة (t) (المحسوبة (6.903) وهي اكبر من قيمة (t) (الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية مابين بعد إدارة اداء الموهبة و التوجه الاستراتيجي لاختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الإحتفاظ بالموهبة والتوجه الاستراتيجي) بلغ معامل الارتباط بين بعد الإحتفاظ بالموهبة و التوجه الاستراتيجي (0.532^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.542) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية مابين بعد الإحتفاظ بالموهبة و التوجه الاستراتيجي

الجدول (13) يبين الارتباطات بين ابعاد ادارة الموهبة و التوجه الاستراتيجي					
الدالة	قيمة t الجدولية	Sig	التوجه الاستراتيجي	قيمة الارتباط وقيمة t المحسوبة	ابعاد ادارة الموهبة
معنوي	1.984	0.002	**0.335	قيمة الارتباط	استقطاب الموهبة
			3.141	قيمة t المحسوبة	
معنوي		0.000	**0.508	قيمة الارتباط	تطوير الموهبة
			5.213	قيمة t المحسوبة	
معنوي		0.000	**0.616	قيمة الارتباط	إدارة اداء الموهبة
			6.903	قيمة t المحسوبة	
معنوي		0.000	**0.532	قيمة الارتباط	الإحتفاظ بالموهبة
			5.542	قيمة t المحسوبة	

معنوي	0.000	**0.626	قيمة الارتباط	ادارة الموهبة
		7.081	قيمة t المحسوبه	
.**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

2 - فرضيات التأثير

-اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية :اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين ادارة الموهبة في التوجه الاستراتيجي (50.144) وهي اكبر قيمة (F) (الجدولية البالغة 2.157)) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين ادارة الموهبة في التوجه الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة التأثير (0.606) وهذا يدل على ان زيادة ادارة الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التوجه الاستراتيجي بنسبة (60%) ، اذ يتبين من خلال قيمة معامل التحديد ان ادارة الموهبة تفسر مامقدارة (39%) من المتغيرات التي تطرء على التوجه الاستراتيجي وكما هو واضح في الجدول (16)

-اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى : اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد استقطاب الموهبة في التوجه الاستراتيجي (9.863) وهي اكبر قيمة (F) (الجدولية البالغة 2.157)) عند مستوى دلالة (0.002) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد استقطاب الموهبة في التوجه الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة التأثير (0.280) وهذا يدل على ان زيادة بعد استقطاب الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التوجه الاستراتيجي بنسبة (28%) ، اذ يتبين من خلال قيمة معامل التحديد ان بعد استقطاب الموهبة

-اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية : اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد تطوير الموهبة في التوجه الاستراتيجي (27.179) وهي اكبر قيمة (F) (الجدولية البالغة 2.157)) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد تطوير الموهبة في التوجه الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة التأثير (0.424) وهذا يدل على ان زيادة بعد تطوير الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التوجه الاستراتيجي بنسبة (42%) ، اذ يتبين من خلال قيمة معامل التحديد ان بعد تطوير الموهبة يفسر مامقدارة (25%) من المتغيرات التي تطرء على التوجه الاستراتيجي .

-اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة :اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد إدارة اداء الموهبة في التوجه الاستراتيجي (47.646) وهي اكبر قيمة (F) (الجدولية البالغة 2.157)) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد إدارة اداء الموهبة في التوجه الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة التأثير (0.433) وهذا يدل على ان زيادة بعد إدارة اداء الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التوجه الاستراتيجي بنسبة (43%) ،

اذ يتبين من خلال قيمة معامل التحديد ان بعد إدارة اداء الموهبة تفسر مامقدارة (37%) من المتغيرات التي تطرء على التوجه الاستراتيجي .

-اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة : اذ بلغ قيمة (F) المحسوبه بين بعد الإحتفاظ بالموهبة في التوجه الاستراتيجي (30.712) وهي اكبر قيمة (F) (الجدولية البالغة 2.157)) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد الإحتفاظ بالموهبة في التوجه الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة التأثير (0.405) وهذا يدل على ان زيادة بعد الإحتفاظ بالموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التوجه الاستراتيجي بنسبة (40%) ، اذ يتبين من خلال قيمة معامل التحديد ان بعد الإحتفاظ بالموهبة تفسر مامقدارة (28%) من المتغيرات التي تطرء على التوجه الاستراتيجي .

جدول (14) تحليل تأثير ابعاد ادارة الموهبة في التوجه الاستراتيجي								
إبعاد ادارة الموهبة	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (a)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	Sig	الدلالة
استقطاب الموهبة	Y التوجه الاستراتيجي	2.770	0.280	0.112	9.863	2.157	0.002	معنوي
تطوير الموهبة		2.274	0.424	0.258	27.179		0.000	معنوي
إدارة اداء الموهبة		2.270	0.433	0.379	47.646		0.000	معنوي
الإحتفاظ بالموهبة		2.386	0.405	0.283	30.712		0.000	معنوي
ادارة الموهبة		1.608	0.606	0.391	50.144		0.000	معنوي

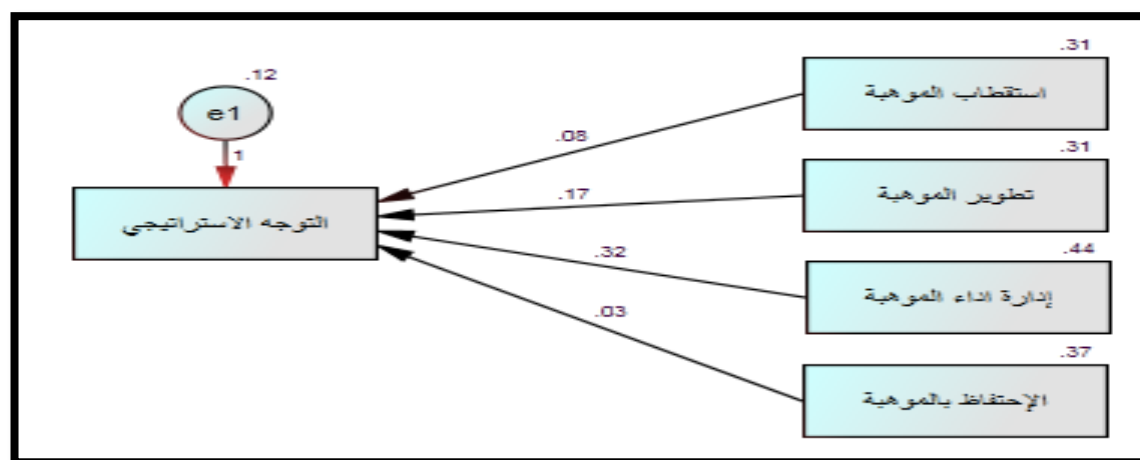
المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات و بعد حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح بان الانموذج بصورته النهائية يعتمد على بعدين وهما (تطوير الموهبة وادارة اداء الموهبة) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (28.208) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.93) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95) ، اذ يتضح من خلال قيمة معامل التحديد

(R^2) البالغة (0.423) بان البعدين معا قادرة على تفسير ما نسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير (التوجه الاستراتيجي)، اذ بلغت قيمة التأثير لبعد تطوير الموهبة (0.207) وهذا يدل على ان زيادة بعد تطوير الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التوجه الاستراتيجي بنسبة (20%)، وبلغت قيمة التأثير لبعد ادارة اداء الموهبة (0.339) وهذا يعني بان زيادة بعد إدارة اداء الموهبة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التوجه الاستراتيجي بنسبة (33%) وكما هو واضح في الشكل (16)

جدول (16) نتائج تأثير ابعاد ادارة الموهبة في التوجه الاستراتيجي باستعمال الانحدار الخطي المتعدد										
المتغيرات التوضيحية	قيمة الثابت	قيمة بعد استقطاب الموهبة B_1	قيمة بعد تطوير الموهبة B_2	قيمة بعد إدارة اداء الموهبة B_3	قيمة بعد الإحتفاظ بالموهبة B_4	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة المحسوبة	قيمة الجدولية	Sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
الانموذج كاملا لابعاد ادارة الموهبة في التوجه الاستراتيجي	1.664	0.080	0.165	0.321	0.026	0.433	14.293	3.34	0.00	معنوي
الانموذج النهائي بأستعمال Stepwise	1.847	--	0.207	0.339	--	0.423	28.208	3.93	0.00	معنوي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS v.23



شكل (4) يبين تأثير ابعاد ادارة الموهبة في التوجه الاستراتيجي

الفصل الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- 1- من خلال السؤال عن الية استقطاب الموهبة لقسم الموارد البشرية وعن كيفية اختيار الموظفين اختصرت اجراءات التعيين في الشركة على اجراء المقابلة الشخصية للمتقدم ، اذ تبين من خلال السؤال عن محتوى هذه الاستمارة انها لا تحتوي على فقرة خاصة بادارة إلموهوبين او المتميزين او عن البرامج التي يتقنها المتقدم لشغل الوظيفة.
- 2- يتبين من خلال اجابات العينة المبحوثة ان الشركة تمتلك نظام ادارة موارد بشرية يشمل جميع الموظفين دون استثناء ولكن لا تمتلك نظام خاص بالموظفين الموهبين او المتميزين بالتالي يصعب على ادارة الشركة اكتشاف الاصلاح او الانسب للمشاركة في الدورات التدريبية المتقدمة
- 3- يتضح من خلال اجابات العينة المبحوثة ان تطوير الموهبة في الشركة يختصر فقط على المشاركة في الدورات التدريبية (داخل وخارج العراق) وعلى المشاركة في المؤتمرات العلمية في حين ان هنالك مجالات واسعة لتطوير الموهبة من ضمنها عمل توأمة مع الشركات ذات الاختصاص بالرصد الزلزالي والترددات ودراسة التربة اضافة الى استخدام احدث وسائل التكنولوجيا لهذا الامر اذ يتم تحفيز الموظفين على احداث التغييرات التي تتطلبها الخطة السنوية في العمل فقط اذ ليس هنالك مقاييس لمتابعة اداء الموهوبين .
- 4- لدى الشركة روح التنافس ولكن امكانيات الشركة والاساليب المتبعة فيها تحول دون تحقيق ذلك..
- 5- تسعى الشركة باستمرار الى تشخيص الفرص الاستثمارية وتبنيها على الرغم من المنافسة الشديدة في هذا المجال على المستوى الداخلي والمتمثل بالشركات الاجنبية التي تنافس الشركة في بحث فرص الاستثمار وللتنقيب عن النفط في المحافظات العراقية.
- 6- تمتلك إدارة الشركة المعرفة التكنولوجية ولكن هذه التكنولوجيا مقارنة مع نظيراتها من الشركات الاجنبية تعد متوسطة او مقبولة وليست بالمستوى العالي .
- 7- يظهر من خلال اجابات العينة المبحوثة ان هنالك علاقة ارتباط بين ادارة الموهبة و التوجه الاستراتيجي اذ كلما زادت الشركة من ادارة الموهبة والمتمثلين بالافراد المتمتعين بالخبرة والمهارة العالية سيؤدي هذا الامر الى زيادة التوجه الاستراتيجي للشركة وبالتالي زيادة حصتها السوقية من الاستكشافات ومنافسة الشركات العالمية العاملة في هذا المجال في العراق.
- 8- إن ادارة المواهب في شركة الاستكشافات النفطية تؤثر في التوجه الاستراتيجي، وإن مستوى التأثير جاء بمستويات متفاوتة على وفق نوع المواهب، وهذا ما يؤكد على إن تركيز الشركة على هذه المواهب ودعمها وممارستها سيسهم في تحسين التوجه الاستراتيجي.

ثانياً- التوصيات

- 1- وضع فقرة خاصة بالمواهب التي يمتلكها شاغل الوظيفة مثال ذلك العمل على الحاسوب بكل بشكل محترف او المعرفة العميقة في (الرصد الزلزالي والتردادات الارضية ، فحص التربة الخ) هذا الامر سيزيد من تعيين ذوي المواهب والخبرة والمهارة العالية في الشركة
- 2- اضافة فقرة خاصة لنظام الموارد البشرية المعمول به في الشركة تتضمن تفاصيل دقيقة عن البرامج والدورات التدريبية التي تم المشاركة بها من قبل الموظفين هذا الاجراء يسهل على ادارة الشركة معرفة الموظفين الموهوبين وبالتالي امكانية تطويرهم وتحديد الدورات والبرامج التدريبية المتقدمة التي ينبغي زج الموظفين اليها.
- 3- ادخال تكنولوجيا حديثة للشركة سيسهم في مواكبة نظيراتها مثل نظام (ERP).
- 4- تقليل فترة مناوبة الموظفين من (15) يوم الى (5-10) ايام بما لا يتعارض وسير العمل هذا الاجراء سيسهم في الاحتفاظ بالموظف وعدم طلب النقل الى فروع اخرى مع مراعاة الرقعة الجغرافية المناسبة مع عمل الموظفين.
- 5- توفر خدمات الطبية الى الفرق الزلزالية لتلافي حالات الطارئة التي يتعرض لها الموهبين وتؤثر على ادائهم في مخيمات الفرق.
- 6- نشر النشاطات والاعمال التي يقدمها الموهوبين في مجلة المستكشف الصادرة عن الشركة بشكل دوري ليكون حافزاً معنوياً كبيراً للموظفين الموهوبين الذين يمكن ان يتنافسوا في تقديم مآلديهم بما يصب في مصلحة الشركة وتحقيق التوجه الاستراتيجي.
- 7- مراعاة المواهب التي يمتلكها الموظفين عند تقييم الاداء الشهري الذي يقوم به المسؤول المباشر لان هذا الاجراء سيكون حافز للموظفين الذين لديهم مواهب ومقدرات متنوعة اخرى.

أولاً: المصادر العربية :-

- 1- العبيدي، سهيله محمد فاضل، (2015): دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة، بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 2- صيام، عزيز عبد الرحمن (2013)، واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا ، رسالة ماجستير ، دراسة حالة كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية.
- 3- عباس، حسين وليد حسين، (2013): إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

- 4- قطاني، محمد حسين ومرزوق، هشام يعقوب (2009)، "تربية الموهوبين وتنميتهم"، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- جلاب، احسان دهش، (2014)، العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 ، العدد 2 ، ص 21- 44
- 6- محمود ، علي ناصر ، (2014) ، ممارسة التكنولوجيا الحديثة في جدولة الخدمات الصحية في مستشفى اليرموك التعليمي : دراسة حالة ، دبلوم عالي في إدارة المستشفيات ، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
- 7- العنزي،سعد علي حمود،و الدليمي، عماد علي(دور ادارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي) ، دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والاهلية،2016
- 8- جلاب، احسان دهش، (2013)، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 ، العدد 3 ، ص 42- 64 .
- 9- صالح ، احمد علي ، والسوداني ، علي موات (2010) ، ادارة الموهبة منظومات مفاهيمية واستراتيجية للانعكاسات والعوائد على منظمات الأعمال العربية، مجلة معهد الإدارة العامة - سلطنة عمان
- 10- الزركاني، مبارك حجاب فلاح،2015، تشخيص منظومة ادارة المواهب التمريضية ، بحث استطلاعي للآراء عينة من الملاك التمريضي في مستشفيات دائرة صحة واسط ، وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة المستشفيات،جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
- 11- العبادي ، هاشم فوزي ،2011، ادارة الموهبة في منظمات الاعمال -رؤى ونماذج مقترحة ، جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد.
- 12- العبدى ،ندى ابراهيم: إدارة الموهبة ودورها في الإبداع التكنولوجي (دراسة إستطلاعية تحليلية في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية) ، رسالة ماجستير ،الجامعة التقنية الوسطى الكلية التقنية الادارية / بغداد.
- 13- العنزي ،سعد علي حمود، والعبادي، هاشم فوزي (2011) ،"فلسفة دور ادارة الموهبة في بناء منظمات الاداء العالي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (16) ، العدد(59) ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 14- الغالبي، طاهر محسن والخفاجي، نعمه عباس، (2008): قراءات في الفكر الاداري المعاصر، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

ثانياً: المصادر الأجنبية :-

- 1- Armstrong , Michael , (2006) , " A Handbook of Human Resource management practice " . 10th edition , London and Philadelphia.

- 2- Armstrong, M., (2009), "Strategic human resources management, A: guide to action", 11th ed, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 3- Bateman, Thomas's, & Snell, Scott A, (2007), "Management: Leading & Collaborating in Competitive A World", 7th ed, mc Graw-Hill Irwin.
- 4- Bersin , J , (2006) : Talent Management what is it ? why now ? sinclair consulting Inc , Morristown , NJ , New York.
- 5- Besterfield, D. H. (2009), "Quality Control", Pearson Education Inc, Upper Saddle River, Eighth Edition, New Jersey
- 6- Bhatnagar, Jyolsna ((Talent Management strategy of employee engagement in Indian IIES employees : key to retention)) Employee Relations vol.29, No.6, 2007.
- 7- Brunila , E. B-Y , 2013 : Talent Management – retaninig and Managing Technical specialists in a technical career , Master of science thesis INDEK
- 8- Cássia, Adalberto de Ramos & Zilber, Silvia Novaes, (2016), Strategic orientation and innovative activities: an analysis using the PINTEC data from 1998 to 2011, Gest. Prod., São Carlos, Vol. 23(3): 447-458
- 9- Chuai , Xin (2008) Is talent management just 'old wine in new bottles'? the case of Multinational Corporations in Beijing , A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy.
- 10- Chuai , Xin, (2008): is Talent Management Just 'Old Wine in New Bottles? The Case Of Multinational Corporations in Beijing, A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements Degree of Doctor of Philosophy.
- 11- Chuai ,xin (2008) is Talent Management just 'old wine new bottle's ?The case of Multinational corporations in Beijing , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of the university of Teesside for the degree of Doctor of philosophy.
- 12- Chuai ,xin (2008) is Talent Management just 'old wine new bottle's ?The case of Multinational corporations in Beijing , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of the university of Teesside for the degree of Doctor of philosophy.
- 13- Conger , J,A & Fulmer , R.M : (2003) developing your leadership pipeline Harvard Business Review.
- 14- Covin, J., G. and Wales, W., (2012), The Measurement of Entrepreneurial Orientation , Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 36 (4): 677-702
- 15- Coy,Charles, A Successful Integrated Talent Management Strategy Requires Both Tech and Touch,2012.
- 16- Dess, Gregory G and Eisner and Lumpkin, G. T. (Tom), Alan B. and McNamara, Gerry, "Strategic Management, Text and Cases", authors or McGraw-Hill Education, and McGraw-Hill, 2012 , 399

- 17- Gray, Iain, (2008), "Technology Strategy Board, Driving Innovation, Information and Communication Technology, Key technology area 2008-2011, Technology Strategy Board
- 18- Hakala, H. & Kohtamaki, M. (2011), Configuring Out Strategic Orientation, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 17(1): 64-81, Emerald Group Publishing Limited.
- 19- Halac, Duygu Seckin, (2015), Multidimensional Construct of Technology Orientation, Procardia - Social and Behavioral Sciences Vol. 195: 1057 – 1065
- 20- Jalali, Seyed Hossein, (2012), "The Explanation of relationship Between Strategic Orientations and Export performance ", *The Journal of Commerce*, Vol. 4, No. 1, ISSN: 2218-8118, 2220-6043.
- 21- Joachim, Abiodun Abolaji & Omotayo, Osibanjo Adewale & Omotayo, Oyeniyi Joseph, (2011), "Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries", *Management Science Letters*, 315–322
- 22- Kaehler, Cristiano & Busatto, Franciele & Becker, Grace V. & Bent Hansen, Peter & Santos, Jane Lucia S., (2014), Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company, Scientific Research Publishing Inc, Vol. 6 :1-9
- 23- Koketso, lesego. P & Rust, Braam (2012): perceived challenges to talent Management in the south african public service : An exploratory study of city of cape town Municipality , *African Journal of business Management* vol. 6 , P.2221 – 2233.
- 24- Lumpkin , T & G. Dess , (1996) : clarifying the Entrepreneurial orientation construct and linking it to firm performance *Academy of Management review*. Vol (21) . No. (1) , PP (135 – 172).
- 25- Michaels E., Jones H. & Axelrod B. (2001), "The war for talent", Harvard Business Press, Boston-London.
- 26- Morton , L. (2004) , Integrated and integrative talent Managements strategic HR Framework , A research report conference Board , New York , USA.
- 27- Ntonga, sibusiso (2007) : the impact of Talent Management practices on business performance , university of pretoria , in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of business administration.
- 28- Olsen, R. (2000). "Harnessing the internet with human capital management". *Work span*, Vol. 43, No. 11, PP. 24-27.
- OXFORD DICTIONARY. WORD POWER. (2009)-
- 29- Sarker, Sandip & Palit, Mollika, (2015), Strategic orientation and performance of small and medium enterprises in Bangladesh, *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 24 (4) :572-586
- 30- Schuler, R.S., Jackson, S.E., & Tarique, I., (2011), "Global talent management & global talent challenges: strategic opportunities HRM", No. 46, pp 506-516.