

دور تجمع المواهب في الحد من انحراف المواهب: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في جامعة الكوفة

د. عامر عبد كريم الذبحاوي	د. حيدر جاسم عبيد الجبوري	د. مهند حميد ياسر العطوي
مدرس - قسم إدارة الأعمال	أستاذ مساعد - قسم إدارة أعمال	أستاذ مساعد - قسم إدارة أعمال
الكلية التقنية الإدارية	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد
	جامعة الكوفة	
	جمهورية العراق	

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة والأثر بين تجمع المواهب من خلال أبعادها (سلوك المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، دوران الموظفين) وانحراف المواهب من خلال أبعادها (العلاقات الإنسانية، عدم القدرة على بناء فرق العمل، عدم القدرة على التكيف، التوجه الوظيفي الضيق، الفشل في تحقيق أهداف العمل). وحددت مشكلة البحث في تساؤل رئيس مفاده هل هناك دور لتجمع المواهب في أقسام ووحدات المنظمة للحد من انحراف هذه المواهب في بيئة العمل، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث يترجم الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها للاختبارات الإحصائية. وقد استعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات حيث كان مجتمع البحث قسيمي الشئون الإدارية والشئون المالية في رئاسة جامعة الكوفة، وتم استهداف مجتمع البحث بالكامل وكان عددهم (67) موظف وتم استرجاع (53) استبانة صالحة للتحليل. وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS v.20). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات منها أن تسعى المنظمة عينة البحث جاهدة نحو استبقاء المواهب وتطويرها في كل أقسام الجامعة، والعمل على مواجهة التحدي الأكبر الذي يتمثل في انحراف هذه المواهب في بيئة العمل التنظيمي، والعمل على تنميتها على أسس موضوعية تحقق الانتفاع الأقصى من مزايا إدارة المواهب في المنظمات.

الكلمات المفتاحية: تجمع المواهب، انحراف المواهب، جامعة الكوفة.

المقدمة

تمارس المنظمات الناجحة عملية دمج عوامل الانحراف في ممارسات إدارة المواهب من أجل تطوير وإشراك المواهب بشكل فعال في بيئة العمل الداخلية للمنظمة، إذ أن مختلف النهج لفهم الانحراف في سياق المواهب القيادية يظهر في وقت مبكر إلى ساحة العمل، وان الخبرة والممارسة في إدارة المواهب وتنمية المهارات القيادية هي لتقديم وجهة نظر حول المزايا التي يتمتع بها ممارسي إدارة المواهب من أجل استخدام لفهم الانحراف عن توسيع ممارسات تنمية المواهب، وبذلك فإن سعي منظمات الأعمال إلى رعاية المواهب هي من ضمن عملية استثمارها للطاقات البشرية وذلك كون العناية بالأفراد العاملين ممن يمتلكون مختلف المواهب في هذه المنظمات هو من ضمن منهج التخطيط والإعداد للبرامج الخاصة بهم والعمل على استقطابهم وتوزيعهم بشكل متساوي في أقسام وجوانب العمل كافة لتلاقح الأفكار فيما بينهم وزيادة المهارات والخبرات على مستوى العمل ككل، وفي بحثنا هذا تطرقنا إلى أربعة مباحث هي: المبحث الأول لطرح المنهجية العلمية للبحث، المبحث الثاني هو لعرض الإطار النظري للبحث، وجاء المبحث الثالث للجانب العملي للبحث، وأخيراً تم وضع أهم الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث.

* تم استلام البحث في مايو 2018، وقبل للنشر في أغسطس 2018، وتم نشره في يونيو 2020.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2020.91508

المبحث الأول - البنية الإجرائية للبحث

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والمخطط الفرضي والفرضيات وهي:

أولاً - مشكلة البحث

تحتاج العديد من منظمات الأعمال إلى الاهتمام بتجمع المواهب، حيث تتركز أدوار الموارد البشرية على قياس الفجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها من خلال البرامج التي تضعها إدارة الموهبة في توزيع المواهب على كل أقسام بيئة العمل وينسب تناسب وطبيعة العمل، وتعمل وفق برامج التدريب والتطوير والتحفيز لأن استمرار هذه الفجوة يمثل تهديداً للأداء المستهدف، ويعني ذلك مواجهة التهديدات التي تواجه المنظمة والتي تؤدي إلى انحراف المواهب في بيئة العمل، وعدم تجاهل الفرص التي تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح من إدارة التهديدات وهي إدارة المواهب، ولا يعني ذلك إن المنظمة تتكاسل وتنحرف عن مسارها ولكن لا بد أن تكون هناك موائمة في جهود المنظمة في إدارة المواهب والمنع من انحراف المواهب لدى قادتها وعاملها على حد سواء.

لذا يمكن تحديد مشكلة بحثنا في التساؤل الرئيس (هل لتجمع المواهب دور في الحد من انحراف المواهب في المنظمة؟) ونتج عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية وهي:

- 1- هل لسلوكيات المواطن التنظيمي دور في الحد من انحراف المواهب؟
- 2- هل للثقافة التنظيمية دور في الحد من انحراف المواهب؟
- 3- هل لدوران الموظفين دور في الحد من انحراف المواهب؟

ثانياً - أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في المحاور الآتية:

- 1- الأهمية العلمية أو المعرفية
 - يعد موضوع تجمع المواهب وانحراف المواهب من الموضوعات المعاصرة والحديثة والتي تحتاج إلى إغناء علمي.
 - رفد المنظمات العاملة في جميع المجالات في بيئة العمل بكيفية توزيع المواهب في جميع أقسام البيئة الداخلية للعمل للحد من انحراف هذه المواهب.
 - رفد المكتبة العربية والعراقية ببعض الموضوعات ذات الأهمية الاستراتيجية لموضوعي تجمع المواهب وانحراف المواهب.
- 2- الأهمية التطبيقية للمنظمات
 - يساهم برنامج تجمع المواهب في بناء ميزة تنافسية للمنظمات التي تسعى لتطبيقه حيث إن ما نسبته 67% من إدارة الموهبة في منظمات الأعمال في المملكة المتحدة تعمل وفق برامج تجمع المواهب، ومع ذلك فإن العديد من الشركات تقوم بإنشاء برك المواهب دون التفكير بالآثار الأخرى على التجمع نفسه أو على مستوى المنظمة (Yarnall, 2011: 512).
 - التركيز على بعض المجالات التي تهتم بها منظمات الأعمال في جذب المواهب والمحافظة عليها وتوزيعها بنسب متباينة في البيئة الداخلية في المنظمات لتساهم في الحد من انحراف هذه المواهب، كون انحراف المواهب يكون لدى القادة في منظمات الأعمال نتيجة افتقارهم إلى النضج العاطفي والوعي بالذات، ومهارات العلاقات بين الأفراد العاملين في بيئة العمل التنظيمي (Hejratullah & Ud Din, 2017: 3).
 - تستطيع المنظمة المبحوثة أن تحد من انحراف مواهبها من خلال تطبيق موضوعية تجمع المواهب.
- 3- الأهمية التطبيقية للوظائف الإدارية في استخدامها لموضوع تجمع المواهب والحد من انحرافها في المنظمة المبحوثة
 - إيجاد تفكير عالي المستوى للعمل على زيادة عدد الموهوبين في المنظمة، وليس لتحقيق النجاح فقط ولكن للوصول إلى قمة الأداء والإبداع والإنجاز المتميز.
 - التركيز على تصورات وأهداف إدارة الموارد البشرية قبل التحول لإدارة المواهب البشرية في جذب الموهوبين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل بشكل أشمل وأعم من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- إيجاد نظم متطورة لفهم تجمع المواهب للبيئة والإيفاء بمتطلباتها والعمل وفق المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء وتحديد مستويات الأداء الفعلية، وتقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه وتحديد الفجوة بالشكل الذي يساهم في الحد من انحراف المواهب في بيئة العمل.
- معرفة حقيقة المنظمات العراقية ودرجة إدراكها لتطبيق تجمع المواهب بشكل متساوي في بيئة العمل بما يتناسب واستدامة عمل المنظمات على المدى الطويل، بمعنى آخر هل المنظمات العراقية مؤهلة لتطبيق مفهوم تجمع المواهب من أجل مواجهة انحراف تلك المواهب.

ثالثاً - أهداف البحث

أحتل موضوع تجمع المواهب وانحرافها اهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وهذا بطبيعة الحال حفز الباحثين إلى تبني هذا الموضوع لتحقيق أهداف ومنها:

- 1- التعرف على موضوع تجمع المواهب كموضوع إداري معاصر ومدى مساهمته في الحد من انحراف المواهب في المنظمات التي تروم تطبيقه.
- 2- معرفة دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق أبعاد انحراف المواهب.
- 3- تحديد وتشخيص دور الثقة التنظيمية في مواجهة انحراف المواهب في منظمات الأعمال وخصوصاً في المنظمة المبحوثة.
- 4- دور دوران الموظفين ومدى مساهمته في الحد من انحراف المواهب من خلال فهم حركة الموظفين والعاملين في المنظمة حيث تشتمل هذه الحركة الموظفين الخارجيين من المنظمة والموظفين الداخليين إليها حسب إرادتهم أو من دون إرادتهم في المنظمة المبحوثة.
- 5- التعرف على علاقات الارتباط بين أبعاد تجمع المواهب وأبعاد انحراف المواهب.
- 6- التعرف على علاقات التأثير بين أبعاد تجمع المواهب وأبعاد انحراف المواهب.

رابعاً - مخطط البحث

يبين المخطط الفرضي للبحث العلاقات التبادلية والمنطقية التي يمكن أن تفسر حركة المتغيرات ومدى تأثير بعضها على البعض الآخر، وعلى هذا الأساس أعد الباحثين بالاستناد إلى متغيرات البحث وفي الاعتماد على تساؤلات البحث وأهميته وأهدافه مخططاً فرضياً يصور المتغير المستقل (تجمع المواهب) والمتمثل بأبعاده (سلوك المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، دوران الموظفين) والمتغير التابع (انحراف المواهب) وبأبعاده (العلاقات الإنسانية، عدم القدرة على بناء فرق العمل، عدم القدرة على التكيف، التوجه الوظيفي الضيق، الفشل في تحقيق أهداف العمل) وذلك بالاستناد إلى نموذج (Seopa et al., 2015: 719) لتحديد أبعاد تجمع المواهب، ونموذج (Ross, 2013: 15) لتحديد أبعاد انحراف المواهب في منظمات الأعمال.

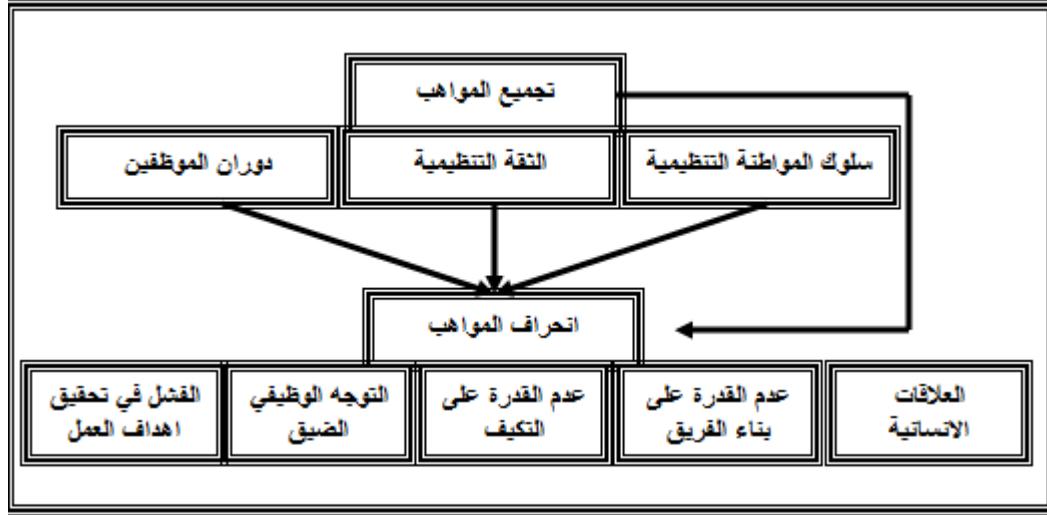
خامساً - فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات البحث في ضوء مخطط البحث الفرضي وهدف البحث والتي ستخضع للاختبار الإحصائي حيث كانت الفرضية الرئيسة:

- 1- الفرضية الأولى: بينت دراسة (Kasaa & Hassan, 2016: 102) أن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال، وهذه الأهمية نابعة من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وذلك عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في المنظمة ومن مختلف المستويات من ذوي المهارات والخبرات الموهوبة وغيرهم من العاملين، بالشكل الذي يساهم بتلاقح الأفكار والخبرات على مستوى الأقسام والإدارات المختلفة، وبالتالي يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، ومن هذا المنطلق افترض الباحثون الفرضية الآتية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين سلوك المواطنة التنظيمية وانحراف المواهب على المستوى الكلي).
- 2- الفرضية الثانية: يرى (Alajmi, 2017: 54-55) إن من أهم عوامل النجاح هو وجود عاملين من ذوي المواهب والخبرات العالية وفق علاقات قوية بين زملاء العمل، وان المنظمات التي تتصف بيئة عملها بالثقة فهي بيئة

ناجحة ومتقدمة وتستطيع مواجهة التحديات التي تواجهها، ومن هذا المنطلق افترض الباحثون الفرضية الآتية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين الثقة التنظيمية وانحراف المواهب على المستوى الكلي).

3- الفرضية الثالثة: أكدت دراسة (Al Mamun & Hasan, 2017: 63-64) على إن دوران الموظفين يتمثل في قدرة المنظمة على جذب العاملين من ذوي المواهب والخبرات المختلفة إلى داخل المنظمة ضمن حركة معينة وخلال فترة زمنية معينة وتشتمل هذه الحركة العاملين الخارجيين من المنظمة والعاملين الداخليين إلى المنظمة، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارسها منظمات الأعمال لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم في مختلف المستويات الوظيفية، ومن هذا المنطلق افترض الباحثون الفرضية الآتية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين دوران الموظفين وانحراف المواهب على المستوى الكلي).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً - مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في قسمي الشؤون الإدارية والشؤون المالية في رئاسة جامعة الكوفة، وتم استهداف مجتمع البحث بالكامل وكان عددهم (67) موظف.

سابعاً - حدود البحث

إن حصر حدود البحث ضمن نطاقات واضحة المعالم ضرورة أساسية لأية دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لزاماً تشخيص الحدود الخاصة بالحدود البشرية، المكانية والزمانية المناسبة للبحث الحالي، وكما يلي:

- 1- الحدود المكانية **Place Bounders**: تم اختيار جامعة الكوفة بوصفها الحدود المكانية للبحث لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث.
- 2- الحدود البشرية **Human Bounders**: وفقاً لمتغيرات البحث فقد تم استهداف مجتمع البحث بالكامل وهم الموظفين في قسمي الشؤون الإدارية والشؤون المالية في رئاسة جامعة الكوفة، وكان عددهم (67) موظف تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم بالكامل وتم استرجاع (53) استبانة صالحة للاستعمال فقط.
- 3- الحدود الزمانية **Time Bounders**: امتدت الحدود الزمانية للدراسة بجانبها النظري والميداني من 2017/9/2 ولغاية 2018/1/2 تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة، مع الحصول على الموافقات الرسمية لإنجاز البحث.

ثامناً - أدوات البحث

لتحقيق أهداف البحث وتغطية موضوعاته النظرية والميدانية على حدٍ سواء، اعتمد الباحثين مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية لتحقيق هذا الغرض والتي تعد الأساس في إبراز نتائج البحث، وعلى النحو الآتي:

1- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

اعتمد الباحثين في تغطية الجانب النظري على ما متوفر من مراجع مكتبية وإلكترونية تمثلت بالمصادر العلمية الأجنبية التي شملت البحوث العلمية العالمية المنشورة في مجالات علمية رصينة ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بمتغيرات البحث، أما الجانب الميداني اعتمد الباحثين في إعداده على الوسائل الآتية:

- استمارة الاستبانة: مثلت استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة الذي اعتمده الباحثين في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث، وروعي في صياغة الاستبانة قدرتها على قياس متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وتمّ إخراج استمارة الاستبانة بشكلها النهائي) إذ تم الاعتماد على دراسة (Seopa et al., 2015: 719) لتحديد أبعاد فقرات المتغير التفسيري تجمع المواهب، ودراسة (Ross, 2013: 15) لتحديد أبعاد فقرات المتغير الاستجابي انحراف المواهب بعد تكيف الفقرات ليتم تطبيقها في البيئة العراقية، الملحق (1).
- مقياس الاستمارة: تمّ استخدام مقياس (Likert) ذي الخيارات الخمس الذي يعدّ من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية، كونه من المقاييس السهلة الحساب والقياس، ويتسم بالوضوح والدقة، وقد حددت قيم المقياس بـ (5) لأعلى مقياس و(1) لأقل مقياس.
- اختبارات الاستبانة: أجرى الباحثين العديد من الاختبارات على الاستبانة، كان الهدف منها التحقق من صدقها وثباتها، وعلى النحو الآتي:

أ- اختبار الصدق الظاهري: تمّ توزيع الاستمارة على عدد من الأساتذة المحكمين في اختصاص إدارة الموارد البشرية، من أجل التعرف على الثغرات والصعوبات التي قد تواجه المبحوثين من حيث أبعادها، وصياغتها، وموازنها. وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة جرى تعديل الاستبانة لتصبح أكثر دقة وتعبيراً لتوضيح العلاقات بين المتغيرات المبحوثة.

ب- اختبار صدق المحتوى: يقصد به درجة استقلالية المتغيرات بعضاً عن البعض، وذلك من خلال معامل الارتباط البسيط، وتمّ اختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات البحث، إذ تعبر قيم معاملات الارتباط عن مدى مصداقية تلك الفقرات للمتغيرات، وكانت نتائج الاتساق الداخلي للمتغيرات تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث، مما يدل على وجود تناسق وتناغم بين المتغيرات وإمكانية قياسها، وقد تم التوصل إلى صدق المحتوى باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) عبر حزمة البرنامج الإحصائي (spss v.22) حيث كانت النتائج كما في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)
اختبار الصدق والثبات الإحصائي
لمقياس البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	تجمع المواهب	15	0.87
2	انحراف المواهب	15	0.91
3	مجموع المتغيرات	30	0.89

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث

أولاً- تجمع المواهب Talent Pools

1- مفهوم تجمع المواهب

يتمثل مفهوم تجمع المواهب بمجموعة من الأفراد لديهم الاستعداد التام على تحمل المسؤوليات، والذين يتميزون بأنهم لديهم قدرات مختلفة، حيث إن من الأولويات الرئيسة لإدارة المواهب هو نجاح المنظمات من خلال توسيع نطاق المهوبة والنظر في المواهب المتاحة وتحديد المهارات القابلة للمقارنة التي تلبى احتياجات العمل (Beheshtifar & Kamani, 2013: 307). أن العديد من الكتاب والباحثين المختصين في إدارة المواهب ركزوا على مفهوم تجمع المواهب من حيث تحديد مجموعة مختارة من الموظفين لمجموعة مختارة من الأدوار أو المناصب (Uusi-Autti, 2011: 11). وإن مفهوم تجمع المواهب يكون بقيام الإدارات العليا في منظمات الأعمال بتوزيع العاملين لديها من المواهب والخبرات العالية والمتميزة في أقسام وخطوط العمل المختلفة داخل المنظمة، وإن هذا التوزيع لكل أقسام العمل يساهم وبشكل كبير بتلاقح الخبرات والمعارف بين من هم من ذوي المواهب المختلفة وبقية العاملين (Plaza, 2014: 8). ويُعد موضوع تجمع المواهب من الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات، حيث إنه ليس من المستغرب أن نجد تكوين مجموعات أو برك للمواهب في منظمات الأعمال، حيث إن ما نسبته 67% من إدارة المهوبة في منظمات الأعمال في المملكة المتحدة تعمل

وفق برامج تجمع المواهب، ومع ذلك فإن العديد من الشركات تقوم بإنشاء برك المواهب دون التفكير بالآثار الأخرى على التجمع نفسه أو على مستوى المنظمة (Yarnall, 2011: 512). ويرى (Swail& Blackburn, 2016: 113) إن النظر إلى إدارة المواهب على أنها جانب واحد من نهج الأداء العالي لأن الاستثمارات تتم في نسبة صغيرة من الأفراد الذين ينبغي أن يكون للأندية تأثير كبير على نجاح الاستراتيجية التنظيمية. ويؤكد (Seopa et al., 2015: 719) على أن من الممكن تحديد مجموعة من المواهب كمجموعة من الإمكانيات والوظائف العالية الأداء التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها ملء المواقف المحورية، حيث إن إنشاء تجمع المواهب ينطوي على تحديد استباقي من شاغلي الوظائف مع إمكانية عالية ملء المناصب الرئيسية التي قد تصبح متاحة، ومن المهم على المنظمة ضمان دعم الموظفين من ذوي المواهب العالية وتوزيعهم في كل أقسام العمل التنظيمي، وذلك كون تجمع المواهب في أقسام وأماكن العمل التنظيمي هو من ضمن المصالح التنظيمية حيث العمل على تقديم أفضل الخدمات من خلال الاهتمام بمصالح الموظفين التي تتمثل بمتطلبات مهاراتهم، ودوافعهم ونوعية عملهم.

2- أهمية تجمع المواهب في منظمات الأعمال

على المنظمات أن تتطلع إلى صفوفها وإلى أسواق العمل لتحديد المواهب وتوزيعها عبر أدوار تتناسب مع تأثيرها على النجاح الاستراتيجي، ويظهر الدعم التجريبي للتأثيرات غير المتناسبة التي تحدثها أعداد صغيرة من الموظفين (Swail& Blackburn, 2016:113). وان هناك نتائج مهمة تتعلق بالموظفين لإدارة مجموعات المواهب التي يمكن أن تخفف من الأثر السلبي للإصابة بلا حدود، ومن المتوقع أن يكون من غير المرجح أن يغادر الموظفون الذين يعتقدون أن المنظمة تستثمر المزيد منهم، إن أسباب الدوران الطوعي معقدة، والعقد النفسي يوفر طريقة لفهم التزام الموظفين بمواصلة توظيفهم في المنظمة (Seopa et al., 2015: 719). وان الهدف من تجمع المواهب هو مساعدة الممارسين على زيادة فعالية أي من مجموعات المواهب التي يقومون بإعدادها، من خلال اقتراح استراتيجيات للمساعدة في التغلب على بعض المخاطر والعواقب المحتملة (Yarnall, 2011: 512). وعادة ما تواجه المنظمات الافتقار إلى المواهب التنفيذية الداخلية، ويرجع ذلك أساساً إلى فشل التخطيط التعاقب التقليدي، الذي يركز على تحديد قادة المستقبل بدلاً من تطويرهم، وواحدة من أهداف تطوير برنامج الإدارة هو خلق مجموعة المواهب لاستكمال فئات العمل المحددة مع التركيز على المهارات والقدرات والسلوكيات الفردية، دون تطوير المديرين في المستقبل، فإنه من المستحيل لخلق إدارة المواهب (Beheshtifar & Kamani-Fard, 2013: 311). وعلى الرغم من إن العالم أصبح مكاناً صغيراً، فإن منظمات الأعمال تواصل بحثها عن المواهب، وتجد إن الحاجة إلى نهج عالمي لاكتساب المواهب والقدرة على الوصول إلى المواهب المحلية ذات الجودة هو معيار النجاح الرئيس، وفي العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم، ونجد ظهور علامات على انتهاء مجموعات المواهب، ومن المثير للدهشة أن أعداداً كبيرة من الموظفين الموهوبين ينوون المغادرة أو أن يكونوا بالفعل قد غادروا وهذا يهدد قدرة المنظمات على تحقيق أهداف استراتيجية قصيرة الأجل وطويلة الأجل (Makela et al., 2010: 136). ويرى (Plaza, 2014: 8) إن المنظمة لن تكون قادرة على قياس فعالية أي معايير للموهبة، وبذلك فإن المنظمات التي تتبع منهج تجمع أو برك المواهب الخاصة بالعمل، على سبيل المثال، أن عددًا صغيراً نسبياً من التعيينات أو تعاقب الوظيفة تأتي من واحدة من تلك البرك، قد يكون علامة على أن المنظمة بحاجة إلى القيام واحد أو أكثر من الإجراءات التالية:

- إعادة تحديد المواقف في بيئة العمل
- إعادة تقييم معايير الأعضاء المؤهلين
- إعادة تقييم مصادر أعضاء تجمع المواهب
- الفحص عن كيفية توظيف القادة في المنظمات والتوظيف في تجمعات للمواهب.

3- أبعاد تجمع المواهب

لقد تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لتجمع المواهب، وهي بالوقت نفسه تمثل العوامل الأساسية لمفهوم تجمع المواهب في المنظمات وذلك بالاعتماد على نموذج (Seopa et al., 2015: 719) وهي: (سلوك المواطنة التنظيمية، والثقة التنظيمية، ودوران الموظفين)، وفيما يلي توضيح مختصر لأبعاد تجمع المواهب:

أ- سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات غير المحددة التي لا ترتبط بشكل رئيس بنظام الحوافز وتقييم الأداء في منظمات الأعمال، حيث إن المنظمات في بيئة الأعمال اليوم تعمل على ترك جزء من السلوكيات غير المحددة للأفراد العاملين من أجل أن يكون لديهم القدرة على التعامل مع المواقف وأنشطة العمل غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري أو الموهوب من قبل الأفراد لمواجهة الحالات التي تتطلب معالجة في نفس بيئة العمل (Hemaloshinee & Nomahaza, 2017: 245). وإن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال، وهذه الأهمية نابعة من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وذلك عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في المنظمة ومن مختلف المستويات من ذوي المهارات والخبرات الموهوبة وغيرهم من العاملين، بالشكل الذي يساهم بتلاقح الأفكار والخبرات على مستوى الأقسام والإدارات المختلفة، وبالتالي يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة (Kasaa & Hassan, 2016:102). ويرى (Muthuraman & Al-Haziazi, 2017: 414) أن سلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة كونه يقلل من مستوى التسرب الوظيفي للعاملين من ذوي المواهب المختلفة، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين، وكذلك لدوره الذي يساعد على المحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من الموارد البشرية الموهوبة التي لها الدور الأساس في زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

ب- الثقة التنظيمية

يرى (54: 55-Alajmi, 2017) إن مفهوم الثقة في منظمات الأعمال والتي تسمى بالثقة التنظيمية ترتبط بشكل كبير بالعديد من الأمور الخاصة بالمنظمة على مستوى البيئة الداخلية لها، ومن أهم عوامل النجاح هو وجود العاملين من ذوي المواهب والخبرات العالية وفق علاقات قوية بين زملاء العمل، وأن المنظمات التي تتصف بيئة عملها بالثقة فهي بيئة ناجحة ومتقدمة وتستطيع مواجهة التحديات التي تواجهها. ويرى (Basit & Duygulu, 2017: 2) إن الثقة في بيئة العمل أو الثقة التنظيمية تشير إلى قدرة الفرد الذي يتصف بالمهارة والكفاءة على تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع حدوث ظرف معين داخل المنظمة وكيفية قدرة هذا الفرد على التصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته ومهام عمله واستخدامه لموهبته في مواجهة أي من التحديات التي تطرأ على بيئة العمل الداخلية. ويضيف (Jiang & Chen, 2017: 2059) إن لوجود نظام أو مفهوم الثقة التنظيمية في منظمات الأعمال يساهم في صنع سياسات موثوق بها وذات مصداقية لها الدور الكبير في إيجاد قوة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك وجود الرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص.

ج- دوران الموظفين

يعتبر دوران الموظفين من الأساليب التي توجد في الدول المتطورة، حيث تعتمد العديد من المنظمات على تحريك الموظف من الوظيفة المناطة به حالياً سواء أكانت وظيفة اعتيادية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب مواهبه وقدراته ومهاراته لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة وأهدافها (Kim et al., 2017: 5). ويرى (Al Mamun & Hasan, 2017: 63-64) إن دوران الموظفين يتمثل في قدرة المنظمة على جذب العاملين من ذوي المواهب والخبرات المختلفة إلى داخل المنظمة ضمن حركة معينة وخلال فترة زمنية معينة وتشتمل هذه الحركة العاملين الخارجين من المنظمة والعاملين الداخليين إلى المنظمة، وهو أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارسها منظمات الأعمال لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم في مختلف المستويات الوظيفية.

ويؤكد (Yimer et al., 2017: 21) على إن دوران الموظفين يشتمل على طول أو قصر الفترة التي يقضيها الموظف في وظيفته، حيث إن العديد من المنظمات تتعرض إلى تبديل موظفيها وبشكل مستمر وهذا يعد من الأمور السلبية التي تعترض العمل التنظيمي، وهي بذلك مهددة بالحرمان من تراكم الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها بعض العاملين من ذوي المواهب المختلفة، وتوجد اعتبارات كثيرة تأخذها المنظمة في نظر الاعتبار عند إجراءات تدوير الموظفين داخل المنظمة ومنها مثلاً مناسبة الموظف للمهام الجديدة، ومناسبة التخصص له، وحاجة العمل إليه، وميول الموظف إلى المهام الجديدة وغيرها.

ثانياً - انحراف المواهب *Talent Derailment*

1- مفهوم انحراف المواهب

إن التطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في سنواتها الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكارًا إدارية وتنظيمية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة وتخطيط الموارد والمواهب الإدارية، ومن هذه المفاهيم الجديدة مفهوم «انحراف المواهب» *Talent Derailment* وأن ضرورة الاهتمام بهذا المفهوم من قبل إدارة المواهب وذلك لكونه من المفاهيم التي لها تأثيرًا مباشرًا على اهتمام منظمات الأعمال بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية (84: 2017, Elia et al.). وتُعرف إدارة المواهب / المواهب *Talent Management* بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب العاملين في بيئة العمل التنظيمي لتحقيق المنافسة، والعمل على تطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات والمهارات العالية للعمل في منظمات الأعمال (209: 2015, Rabbi et al.). ومن المهم أن تنظر المنظمة لماذا يحدث الانحراف في المواهب ومن المهم أيضًا من وجهة نظر التحقق من صحة تعريف المعيار القياسي للموهبة ضد ما يبدو النجاح حقا مثل القادة في المنظمة، وحيثما لا تنظر المنظمات على نحو استباقي في الخروج عن مسارها كجزء من تعريف وفهم مواهبها (12: 2013, Ross). وأن اغلب انحراف المواهب يكون لدى القادة في منظمات الأعمال حيث إنهم يفتقرون إلى النضج العاطفي والوعي بالذات، ومهارات العلاقات بين الأفراد العاملين في بيئة العمل التنظيمي، على الرغم من إن المديرين الجيدين يسعون بشكل كبير لطلب التغذية العكسية من العاملين ذوي الخبرات والمهارات والمواهب المختلفة حيث يسمونهم الأمناء الموثوق بهم حيث ينشدون فرص النمو والتطور والتعلم (3: 2017, Hejrattullah & Ud Din). وأنه ومن خلال فهم طبيعة الانحراف وإدماج هذا الفهم في ممارسات إدارة المواهب، يتم تحقيق نهج أكثر توازنا وقوة لتنمية المواهب، وإن التركيز فقط على المواهب الأساسية دون تحديد الميول المحتملة للخروج عن المسار وإيجاد استراتيجيات على المستوى الفردي أو التنظيمي للتخفيف من حدتها، يمكن أن يترك القادة عرضة للتخلف عن العمل أثناء تقدمهم في وظائفهم القيادية (4: 2015, Sparrow & Makram).

ويُنظر (3-4: 2016, Kurgat) إلى الفشل بشكل استباقي في إخراج الموظفين عن مسارهم داخل المنظمة مما يعني أيضًا عدم تحديد عوامل الانحراف التي لا تعبر عن تعريف المنظمة للموهبة أو الإمكانيات؛ وهي العوامل التنظيمية التي يمكن أن تعرقل المواهب. ويؤكد (50-51: 2014, Sireesha & Ganapavarapu) أنه وعلى الرغم من إن الانحراف في المواهب هو على عكس خصائص النجاح، حيث إن هناك علاقة عكسية بين سمات النجاح وعوامل الانحراف، حيث إن زيادة الاهتمام بالذكاء العاطفي كخاصية لنجاح القيادة، وهذا ما أثبتته العديد من الباحثين في كفاءات القادة الأكثر فعالية، وأن الذكاء العاطفي العالي يساهم في نجاح القيادة، وانخفاض الذكاء العاطفي يعوق النجاح ويمكن أن يسبب الانحراف، كما إن اغلب الممارسين يفهمون أن عدم تطوير خصائص الذكاء العاطفي ليس فقط من المساوئ للقادة في سعيهم للنجاح، ولكن قد يؤدي في الواقع إلى الانحراف في مرحلة لاحقة. ويؤكد (20: 2014, Oladapo) على المنظمات بذل أقصى الجهود من أجل منع انحراف موظفيها عن المسار الوظيفي على الرغم من كونهم موهوبين فإن نجاح المنظمة يعتمد على أسلوبها الفعال في الإدارة الجيدة لمواهبها والاستفادة منها، وليس بسبب تقديمها المنتج الصحيح أو بسبب التمويل الجيد، وبذلك يجب على منظمات الأعمال أن تترجم الكفاءات والقدرات التي تخلق الميزة التنافسية إلى محددات ومهارات معينة تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الأداء التي تقوم بها.

2- أبعاد انحراف المواهب

إن تحديد الأبعاد الرئيسية لانحراف المواهب في هذا البحث هو في الاعتماد على نموذج (15: 2013, Ross) وهي خمسة أبعاد رئيسية في الانحراف أو انحراف المواهب وهي: (العلاقات الشخصية، عدم القدرة على بناء فرق العمل، عدم القدرة على التكيف، التوجه الوظيفي الضيق، الفشل في تحقيق أهداف العمل) وهذه الأبعاد الخمسة سيتم اعتمادها في بحثنا، وإن عدم القدرة على التكيف والتوجه الوظيفي الضيق يمكن أن يعزى مباشرة إلى قدرة الفرد على الابتعاد عن دوره في الخبرة الوظيفية واكتساب المهارات الإدارية والقيادة اللازمة لمهنتهم القيادية النامية، وفيما يلي توضيحا لأبعاد انحراف المواهب:

أ- العلاقات الشخصية

إن العلاقات الشخصية الإيجابية بين الموهوبين وغيرهم من العاملين في بيئة العمل يساهم وبشكل كبير من زيادة إنتاجية العامل الأقل كفاءة، وهذا يؤدي إلى آثار إيجابية على المنظمات، وبالتالي فإن توطيد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العمل وعلى الإنتاجية، كما يعمل على تحسين المستوى التنافسي لمنظمات الأعمال (Jamal & Abu Bakar, 2017: 2). ويتمثل في ضعف العلاقات بين العاملين الموهوبين حيث إن قلة الاندماج بين العاملين في البيئة الداخلية للمنظمة يدفع نحو انحراف المواهب في مجال العمل مما يجعلهم يتصرفون خلاف ما تقتضيه حاجة العمل من كل النواحي، فالعلاقات الإنسانية ضرورية في بيئة العمل وكلما كانت قوية أدت إلى عدم انحراف مسارات الوظيفة (Dobrai & Farkas, 2016: 27). ويرى (Dhurup et al., 2016: 487) أن العديد من الباحثين في العديد من دراساتهم أكدوا على أن أداء العاملين من مختلف المواهب يتأثر بشكل كبير بالعوامل الاجتماعية والنفسية داخل العمل وكلما تميزت الأجواء بالمرح والتواصل وتبادل الأحاديث كلما دفع ذلك إلى مقدار أكبر من الكفاءة والفعالية والإنتاجية والنشاط.

ب- عدم القدرة على بناء فرق العمل

من المؤكد أن القائد الموهوب والناجح يعمل على إشراك فريقه في عملية تحديد أهداف فريق العمل، وكذلك في تقرير الاستراتيجية وخطة العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وبالتالي فإن بناء فرق العمل على أسس صحيحة يزيد من قوة الفريق وقدرته على تحقيق أهداف العمل، وعلى العكس تمامًا فإن عدم قدرة الإدارة بكل مستوياتها القيادية حتى وإن كانت من المواهب العالية على عدم بناء فريق للعمل يؤمن بأهداف المنظمة أو بنائه على أسس غير صحيحة فإنه سيؤدي إلى انحراف المواهب على مستوى المنظمة ككل (Wikman et al., 2017: 12). ويرى (Kimble, 2013: 4) إن للمواهب دور كبير في تلاقح الأفكار والخبرات بين العاملين الموهوبين وغيرهم من باقي العاملين وإن بناء فرق العمل هو الأساس في عدم انحراف المسار الوظيفي في بيئة العمل. ويضيف (Randall et al., 2011: 525) أن سعي منظمات الأعمال في عالم اليوم إلى جذب العاملين الموهوبين لدورهم الفعال في بناء فرق العمل على أسس صحيحة مما يساهم في ديمومة الاحتفاظ بالمواهب وعدم تسربها وكذلك عدم انحرافها عن مسار العمل التنظيمي. ويرى (Logan, 2016: 48-49) إن إدارة الموهبة تعمل على بناء فرق العمل وإيجاد نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء بحيث يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلاً للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته، مع وجود الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق أهداف المنظمة.

ج- عدم القدرة على التكيف

يتحتم على الموظف الموهوب أن يكون قادراً على التكيف ومعالجة المواقف المختلفة التي تعترضه في بيئة العمل، مما يتطلب مرونة وحكمة في الوقت نفسه حتى يستطيع الموظف كسر الحاجز النفسي الذي يحول بينه وبين معالجة المواقف الصعبة التي تواجهه خلال ممارسة مهامه الوظيفية بفاعلية والتي تؤدي بنهاية المطاف إلى انحراف موهبته من حيث لا يعلم من خلال تقديم تنازلات معينة تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة (Ropponen et al., 2016: 81-82). ويجب على إدارة الموهبة أن تسعى وتجعل عاملها من الموهوبين يتكيفون مع بيئة العمل وعدم الانحراف عن مسارات الوظيفة، لأن انحراف المواهب له تأثيرات عميقة على الموارد البشرية وعلى كافة الأصعدة (Queiri et al., 2014: 201).

د- التوجه الوظيفي الضيق

إن الفرد قد ينحرف عن أداء مهام عمله نتيجة الضغط النفسي المستمر الذي قد يلازمه بصورة مستمرة أو بصورة شبه دائمة في بيئة العمل، وبالتالي يؤدي إلى النظرة الضيقة تجاه العمل ويولد ردود فعل دفاعية تجاه المتغيرات والمؤثرات المؤلمة التي تحدث وتقع من خلال التجارب العملية والاتصالات الشخصية أو الجماعية التي يقوم بها الفرد في بيئة العمل التنظيمي (Alessandri et al., 2015: 768). من المشكلات التي تواجه المواهب هي التوجه الوظيفي الضيق وعدم النظر لتحديات المستقبل والبيئة المتسارعة التغيير وإن خريطة المواهب هي لمواجهة النظرة الضيقة في بيئة العمل وذلك من خلال التركيز على رسالة ورؤية وأهداف المنظمة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية (Saari & Judge, 2004: 396).

هـ- الفشل في تحقيق أهداف العمل

الأنا التي يتمتع بها الأفراد من ذوي المواهب والخبرات المتميزة أصبحت ثقافة في بيئة منظمات الأعمال، حيث الميل للعمل الفردي والتنافس بدلا من العمل الجماعي والتكاتف، وبالتالي يؤدي إلى تضخم المنافسة بين أعضاء الفريق، ويعمل كل فرد بداخله لتحقيق مصلحته لا لتحقيق مصلحة الفريق، وكل هذه السلوكيات تؤدي إلى انحراف المواهب عن مسارها في تحقيق أهداف المنظمة (Elmorshidy, 2013: 820). وتسعى إدارة المواهب على توفير بيئة عمل خلاقية تعمل على تحسين تعاملها مع الموظفين وتحرص على توفير كل سبل الراحة للموظفين وتذليل كل الصعاب التي تواجههم في أداء مهام العمل المناطة بهم للحصول على أفضل نتيجة وأعلى قدر من الإنجاز كما انه تعمل على إعطاء فرصة لاكتشاف قدرات ومواهب كل فرد من الموظفين الموجودين بالمنظمة، وذلك من خلال إيجاد أجواء وبيئة عمل من الراحة النفسية للموظفين وتوفير كل ما من شأنه إسعاد العاملين وعدم انحرافهم عن مسارات العمل المكلفين بها (Al-Mashari & Zairi, 2009: 88).

المبحث الثالث - الجانب التحليلي لفرضيات البحث

ستركز الدراسة من خلال هذا المبحث على كشف ومعرفة مستوى فقرات وأبعاد الدراسة باستخدام الوصف الإحصائي من وسط حسابي وانحراف معياري، كما سيكشف أيضاً عن مقدار التأثير بين متغيراتها الفرعية، فالمتغير المستقل هو (تجمع المواهب) الذي يتكون من ثلاث أبعاد وهي (سلوك المواطنة التنظيمية، والثقة التنظيمية، ودوران الموظفين)، أما المتغير التابع فهو انحراف المواهب الذي يتكون من خمسة أبعاد فرعية وهي (ضعف العلاقات الشخصية، وعدم القدرة على بناء فرق العمل، وعدم القدرة على التكيف، والتوجه الوظيفي الضيق، والفشل في تحقيق أهداف العمل)، وسيتم اختبارها كالتالي:

جدول رقم (2)
التحليل الوصفي لأبعاد البحث

المتغير الرئيسي	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	ترتيب الأبعاد
1 2 3	سلوك المواطنة التنظيمية	4.44	0.92	0.88	1
	الثقة التنظيمية	3.77	0.88	0.75	3
	دوران الموظفين	3.97	0.91	0.79	2
على المستوى الكلي لتجمع المواهب					
1 2 3 4 5	ضعف العلاقات الشخصية	4.03	0.81	0.80	1
	عدم القدرة على بناء فرق العمل	3.89	0.82	0.77	2
	عدم القدرة على التكيف	3.88	0.91	0.77	3
	التوجه الوظيفي الضيق	3.73	0.98	0.74	5
	الفشل في تحقيق أهداف العمل	3.79	0.83	0.75	4
على المستوى الكلي لانحراف المواهب					
		3.86	0.87	0.77	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

أولاً - الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي الذي يظهر مستوى أبعاد تجمع المواهب وأبعاد انحراف المواهب لدى موظفي جامعة الكوفة من خلال الوصف الإحصائي المتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري. فالوسط الفرضي (3) فأكثر يعد مقبولاً.

يلاحظ من جدول (2) أن أبعاد كلا المتغيرين قد حققت أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) أي أن كلا المتغيرين قد حققا استجابة مقبولة لدى العينة المبحوثة.

ثانياً - اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة

تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (أبعاد تجمع المواهب) في (انحراف المواهب) كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة مقدار التأثير في المتغير التابع (انحراف المواهب) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (تجمع المواهب). وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، إذ تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وتعد تأثيرات ذات دلالة معنوية إذا كان مستوى المعنوية المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس. وقد وضعت ثلاث فرضيات رئيسة نصت على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة لأبعاد تجمع المواهب في انحراف المواهب وهي كالتالي.

جدول رقم (3)

معاملات علاقات التأثير لسلوك المواطنة التنظيمية في أبعاد انحراف المواهب

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
سلوك المواطنة التنظيمية	ضعف العلاقات الشخصية	-0.65	11.779	0.367	56.48	0.001
	عدم القدرة على بناء فرق العمل	-0.56	5.646	0.445	46.77	0.001
	عدم القدرة على التكيف	-0.59	7.768	0.354	48.68	0.003
	التوجه الوظيفي الضيق	-0.56	7.668	0.465	52.89	0.000
	الفشل في تحقيق أهداف العمل	-0.54	11.879	0.449	76.33	0.002

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (3) أن سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر في العلاقات الشخصية بنسبة (-0.65) وبمستوى معنوية (0.001)، كما تؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في عدم القدرة على بناء فرق العمل (-0.56) وبمستوى معنوية (0.001)، وتؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في عدم القدرة على التكيف بنسبة (-0.59) وبمستوى معنوية (0.003)، أما نسبة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في التوجه الوظيفي الضيق هي (-0.56) وبمستوى معنوية (0.000)، كما تؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في الفشل في تحقيق أهداف العمل بنسبة (-0.54) وبمستوى معنوية (0.000). كما أن جميع قيم (R^2) مرتفعة وتدل على أن سلوك المواطنة التنظيمية يفسر من التباين الحاصل في أبعاد انحراف المواهب، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية سالبة لتجمع المواهب من خلال الثقة التنظيمية في أبعاد انحراف المواهب على مستوى (العلاقات الشخصية، عدم القدرة على بناء فرق العمل، عدم القدرة على التكيف، التوجه الوظيفي الضيق، الفشل في تحقيق أهداف العمل) ويبين الجدول (4) نتائج اختبار علاقات التأثير.

جدول رقم (4)

معاملات علاقات التأثير للثقة التنظيمية في أبعاد انحراف المواهب

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
الثقة التنظيمية	ضعف العلاقات الشخصية	-0.43	9.573	0.486	65.21	0.000
	عدم القدرة على بناء فرق العمل	-0.63	9.411	0.398	44.87	0.000
	عدم القدرة على التكيف	-0.44	12.496	0.368	49.67	0.002
	التوجه الوظيفي الضيق	-0.59	9.559	0.458	51.66	0.001
	الفشل في تحقيق أهداف العمل	-0.51	12.789	0.395	74.12	0.000

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (4) أن الثقة التنظيمية تؤثر في العلاقات الشخصية بنسبة (-0.43) وبمستوى معنوية (0.000)، كما تؤثر الثقة التنظيمية في عدم القدرة على بناء فرق العمل (-0.63) وبمستوى معنوية (0.000)، وتؤثر الثقة التنظيمية في عدم القدرة على التكيف بنسبة (-0.44) وبمستوى معنوية (0.002)، أما نسبة تأثير الثقة التنظيمية في التوجه الوظيفي الضيق هي (-0.59) وبمستوى معنوية (0.001)، كما تؤثر الثقة التنظيمية في الفشل في تحقيق أهداف العمل بنسبة (-0.51) وبمستوى معنوية (0.000). كما أن جميع قيم (R^2) مرتفعة وتدل على أن الثقة التنظيمية يفسر من التباين الحاصل في أبعاد انحراف المواهب، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة

أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة لتجمع المواهب من خلال دوران الموظفين في أبعاد انحراف المواهب على مستوى (العلاقات الشخصية، وعدم القدرة على بناء فرق العمل، وعدم القدرة على التكيف، والتوجه الوظيفي الضيق، والفشل في تحقيق أهداف العمل). ويبين الجدول (5) نتائج اختبار علاقات التأثير.

جدول رقم (5)
معاملات علاقات التأثير لدوران الموظفين في أبعاد انحراف المواهب

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
دوران المواهب	ضعف العلاقات الشخصية	-0.57	14.649	0.453	55.89	0.005
	عدم القدرة على بناء فرق العمل	-0.48	8.237	0.389	56.45	0.003
	عدم القدرة على التكيف	-0.57	6.979	0.397	49.21	0.000
	التوجه الوظيفي الضيق	-0.55	4.456	0.446	50.38	0.000
	الفشل في تحقيق أهداف العمل	-0.49	13.956	0.492	68.56	0.002

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SPSS).

معنوية (0.000). وإن جميع قيم (R^2) مرتفعة وتدل على أن دوران الموظفين يفسر من التباين الحاصل في أبعاد انحراف المواهب، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات:

- 1- تبين من النتائج التي تم التوصل إليها إن أفراد عينة الدراسة لديهم الاستعداد التام لتحمل المسؤولية ويمتلكون قدرات ومهارات عالية ومتباينة في مختلفة للعمل في المنظمة المبحوثة (جامعة الكوفة) فضلاً عن تأديتهم لأعمالهم بشكل طوعي مما يستدعي مراعاة ذلك وتوظيفه لتحقيق أداء أفضل.
- 2- تبين النتائج وجود مواهب لم تستمر بالشكل المطلوب مما انحراف أدائها وهذا يتبين من خلال الاستجابة الواضحة لدى العينة المبحوثة مما يتطلب تجميعهم بشكل يسمح بتأدية الأعمال المناطة بهم بشكل فرق عمل.
- 3- يتبين أن لدى الأفراد العاملين الالتزام الطوعي بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من دون وجود برنامج مكافآت وهيكل للحوافز لهذا النوع من العمل مما يتيح فرصة للاستثمار طاقاتهم من خلال هذه الصفة المشتركة بينهم.
- 4- أتاح توفر قاعدة أخلاقية مشتركة للأفراد عينة البحث وجود ثقة قوية ومتماسكة بينهم دعمتها الأنظمة والسياسات المتبعة بالجامعة قلل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات الجامعة.
- 5- إن التزام الأفراد العاملين في الجامعة عينة البحث عزز بشكل يسمح بعدم ظهور مشكلات فضلاً عن الانسجام والتناغم مع التطورات البيئية المتغيرة.

ثانياً - التوصيات:

- 1- الاستفادة قدر الإمكان من استعداد الأفراد العاملين لتحمل المسؤولية واستثمار قدراتهم ومواهبهم بشكل أفضل من خلال تمكينهم ومنحهم صلاحيات أوسع مما يعزز التزام الموظف بالأهداف التي تسعى الجامعة المبحوثة إلى تحقيقها.
- 2- التركيز على استثمار المواهب واستثمار طاقاتهم وعدم الإفراط بهم ويتم ذلك من خلال عدم تغيير أماكن إبداعهم وجعلهم فرق عمل مكمل لبعضها البعض على وفق رؤى مشتركة ومنسجمة فيما بينها.
- 3- استثمار العمل الطوعي للأفراد العاملين وتشجيعهم من خلال وضع آليات مناسبة لنظام المكافآت والحوافز وبالتالي تعزيز هذه النقطة الإيجابية خصوصاً وان العديد من الأعمال في طور النمو وبحاجة لجهود طوعية مشتركة.
- 4- التركيز على التماسك بين الأفراد العاملين وجعلها نقطة انطلاق لحل الكثير من المشكلات والخلافات التي تحدث في بيئة العمل وأبعاد كل ما من شأنه إعاقة هذا التماسك لجعلهم فرق عمل على وفق الشروط المطلوبة.
- 5- إن قلة ترك العمل والتغيب تمثل ظاهرة صحية للجامعة المبحوثة وبالتالي لابد من استثمارها أفضل ما يمكن ويتم من خلال خلق مناخ إبداعي يشجعهم على الاستمرار بذلك.

References:

- Al-Mashari, Majed and Zairi, Mohamed. (2009). «BPR Implementation Process: An Analysis of Key Success and Failure Factors», *Business Process Management Journal*, Vol. 5 No.1.
- Alajmi, Sanad A. (2017). «Organizational Trust: A Gateway to Psychological Empowerment». *Journal of Management Research*, Vol. 9, No. 1.
- Alessandri, Guido; Borgogni, Laura; Schaufeli, Wilmar B.; Caprara, Gian Vittorio and Consiglio, Chiara. (2015). «From Positive Orientation to Job performance: The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs», *Journal of Happiness Studies*, 16: 767–788
- Al Mamun, Chowdhury Abdullah and Hasan, M. D. Nazmul. (2017). «Factors Affecting Employee Turnover and Sound Retention Strategies in Business Organization: A Conceptual View», *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 15, Issue 1.
- Basit, Gulden and Duygulu, Sergul. (2017). *Nurses' Organizational Trust and Intention to Continue Working Athospitals in Turkey*. Australian College of Nursing Ltd. Published by Elsevier Ltd.
- Beheshtifar, Malikeh; Kamani-Fard and Fateme-Begom.(2013). «Talent Pool: A Main Factor to Success», *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 4, No. 12.
- Dhurup, Manilall; Surujlal, Jhalukpreya and Kabongo, DannyMutamba. (2016). *Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country*. Elsevier B. V. Available online at www.sciencedirect.com
- Dobrai, Katalin and arkas, Ferenc. (2016). «Nonprofit Organizations from the Perspective of Organizational Development and Their Influence on Professionalization», UnangemeldetHeruntergeladen, *NaseGospodarstvo/our economy*, Vol. 62, No. 2.
- Elia, Pamela T.; Ghazzawi, Kalil and Arnaout, Badih.(2017). «Talent Management Implications in the Lebanese Banking Industry», *Human Resource Management Research*, 7 (2): 83-89.
- Elmorshidy, Ahmed. (2013). «Aligning IT With Business Objectives: A Critical Survival and Success Factor in Today's Business», *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 29, No. 3.
- Hejratullah and UdDin, Shams. (2017). «The Effect of Talent Management on Peshawar-based Public and Private Banks Performanc», *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 5, No. 11.
- Hemaloshinee, V. and Nomahaza, M. (2017). «Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry: Bridging Challenges, Benefits and Contribution», *International Journal of Human Capital Urban Manage.*, 2 (3): 243-250.
- Jamal,Jamilah and Abu Bakar, Hassan. (2017). *Revisiting Organizational Credibility and Organizational Reputation: A Situational Crisis Communication Approach*. EDP Sciences, SHSWeb of Conferences 33, This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.
- Jiang,Yi and Chen, Wen-Ke. (2017). «Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity», *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, ISSN: 1305-8223 (online) 1305-8215.

- Kasa, Mark and Hassan, Zaiton. (2016). *Flow Experience and Organizational Citizenship Behaviour among Hotel Employees: Moderating Effect of Socio-Cultural Factor*. Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
- Kim, Soojin; Kim, Jeong-Nam and Rhee, Yunna. (2017). «Determinants of Employee Turnover Intention: Understanding the Roles of Organizational Justice, Supervisory Justice, Authoritarian Organizational Culture and Organization-employee Relationship Quality», Published in Corporate Communications: *An International Journal*, February, Vol. 22, Issue 3, P. 308-328.
- Kimble, Chris. (2013). «Building Effective Virtual Teams: How to Overcome the Problems of Trust and Identity in Virtual Teams», *Global Business and Organizational Excellence*, 30 (2), 2011, pp. 6-15. DOI: 10.1002/joe.20364.
- Kurgat, Agnes Chemaiyo. (2016). «Talent Management and its Importance for Today's Organizations in Kenya Perspective: A Critical Review», *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol. 5, Issue 5|01-08, Available online at www.managementjournal.info.
- Logan, Todd R. (2016). Influence of Teamwork Behaviors on Workplace Incivility as it Applies to Nurses», *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, Vol. 2, No. 1, May, pp. 47 – 53.
- Makela, Kristiina; Bjorkman, Ingmar and Ehrnrooth, Mats. (2010). «How Do MNCs Establish Their Talent Pools: Influences on Individuals' Likelihood of Being Labeled as Talent», *Journal of World Business*, 45, 134–142.
- Muthuraman, Subrahmanian and Al-Haziazi, Mohammed. (2017). «Examining the Factors of Organizational Citizenship Behavior with Reference to Corporate Sectors in Sultanate of Oman», *International Review of Management and Marketing*, Vol. 7 , Issue. 1, 413-422.
- Oladapo, Victor. (2014). «The Impact of Talent Management on Retention», *Journal of Business Studies Quarterly*, Volume 5, Number 3.
- Plaza, Tower. (2014). *Success Factors Rethinking Talent Pools: A Key to Better Succession Planning*. Success Factors, Inc.
- Queiri, Abdelbaset; Yusoff, Wan Fadzilah Wan and Dwaikat, Nizar. (2014). «Generation-Y Employees' Turnover: Work-values Fit Perspective», *International Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 11.
- Rabbi, Faria; Ahad, Nouman; Kousar, Tahira and Ali, Tanzila. (2015). «Talent Management As a Source of Competitive Advantage», *Asian Economic and Social Society*, Vol. 5, Issue 9.
- Randall, Kenneth R.; Resick, Christian J. and DeChurch, Leslie A. (2011). «Building Team Adaptive Capacity: The Roles of Sensegiving and Team Composition», *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 96, No. 3.
- Ropponen, Annina; Käsälä, Marja; Rantanen, Johanna and Toppinen-Tanner, Salla. (2016). «Organizational Initiatives for Promoting Employee Work-Life Reconciliation Over the Life Course: A Systematic Review of Intervention Studies», *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 6, No. 3.
- Ross, Suzanne. (2013). «Talent Derailment: A Multi-dimensional Perspective for Understanding Talent», *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45, No. 1, pp. 12-17. Emerald.
- Saari, Lise M. and Judge, Timothy A. (2004). «Employee Attitudes and Job Satisfaction», *Human Resource Management*, Winter, Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407.

- Seopa, Noko; Wöcke, Albert and Leeds, Camilla.(2015). «The Impact on the Psychological Contract of Differentiating Employees into Talent Pools», *Career Development International*, Vol. 20, No. 7, pp. 717-732 ©Emerald Group Publishing Limited.
- Sireesha, Prathigadapa and Ganapavarapu, Leela Krishna. (2014). «Talent Management: A Critical Review», *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 16, Issue 9. Ver.
- Sparrow, Paul R. and Makram, Heba. (2015). «What is the Value of Talent Management: Building Value-driven Processes within a Talent Management Architecture», *Human Resource Management Review*, Elsevier Inc. www.elsevier.com/locate/humres.
- Swailes, Stephen and Blackburn, Michelle. (2016). «Employee Reactions to Talent Pool Membership», *Employee Relations*, Vol. 38, No. 1, pp. 112-128. Emerald Group Publishing Limited.
- Uusi-Autti, Jenni. (2011). «Talent Pool Process: An Interview-based Study in a Single Company: The Effect of Talent Pool Inclusion and Development Program Participation on Talent Engagement and Organisational Commitment... Does Investment in Employees Pay Off», *Academy of Management Journal*, 40 (5).
- Wikman, Johan Michael; Stelter, Reinhard; Petersen, NiklasKaysen and Elbe, Anne-Marie. (2017). «Effects of a Team Building Intervention on Social Cohesion in Adolescent Elite Football Players», *Swedish Journal of Sport Research*.
- Yarnall, Jane. (2011). «Maximising the Effectiveness of Talent Pools: A Review of Case Study Literature», *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 5, pp. 510-526, Emerald Group Publishing Limited.
- Yimer, Ibrahim; Nega, Rahel and Ganfure, Gemechu. (2017). «Academic Staff Turnover Intention in MaddaWalabu University, Bale Zone, South-east Ethiopia», *International Journal of Higher Education*, Vol. 6, No. 3.

ملحق (1) استمارة الاستبيان

الجزء الأول - المعلومات العامة

- 1- مكان العمل:
- 2- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 3- العمر: 21-30 سنة () 31-40 سنة () 41-50 سنة () 50 سنة () 60 سنة فأكثر
- 4- اللقب العلمي:
- 5- التحصيل الدراسي: دكتوراه () ماجستير () بكالوريوس () دبلوم () إعدادية ()
- 6- التخصص العلمي: العام () الدقيق ()
- 7- المنصب الوظيفي:
- 8- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () 5-9 سنوات () 10-24 سنة () 15-19 سنة () 20-24 سنة () 25 سنة فأكثر ()
- 9- عدد المؤتمرات والندوات التي شاركت فيها: داخل البلد () خارج البلد ()

الجزء الثاني - متغيرات الدراسة

الآتي مجموعة من الفقرات التي تعدّ بمثابة مؤشرات لقياس مواقفك حيال متغيرات الدراسة، يرجى تأشير استجابتك بوضع إشارة (✓) أمام ما تراه ملائماً.

1- المتغير المستقل (تجمع المواهب Talent Pools)

مجموعة من الأفراد الذين لديهم الاستعداد التام على تحمل المسئوليات، ويتميزون بأنهم لديهم قدرات مختلفة للعمل في المنظمة، وتتضمن المتغيرات الفرعية الآتية:

أ- سلوك المواطنة التنظيمية: يشير إلى السلوك الوظيفي الذي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما إنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

ت	مؤشرات القياس	أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا	لا أتفق بشدة
1	أعمل دائماً على إظهار نتائج فريق العمل أكثر من اهتمامي بإظهار موهبتي فيه.					
2	لديّ روح المبادرة بما امتلك من خبرة وموهبة لمساعدة زملاء العمل الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.					
3	أقبل ملاحظات الآخرين بكل ود من دون إثارة المشكلات.					
4	أحرص على الالتزام والتقيّد بالنظام الداخلي للمنظمة من دون رقابة.					
5	لا أمانع من تقديم كل خبراتي والاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.					
6	أدافع عن منظمتي عندما تتعرض للنقد من الغير وأتحدث أمامهم بإيجابية عن الموهبة التي تحيط ببيئة العمل.					

ب- الثقة التنظيمية: اللبنة الأساسية للمنظمات الناجحة، وتعد العنصر الأساسي للنجاح في المنظمات المعاصرة والتي يتم دعمها من قبل القيادة العليا في المنظمة حيث الأنظمة والسياسات التي تُصمم من أجل تعزيز الثقة بين الموظفين كجزء من القاعدة الأخلاقية القوية للمنظمات.

ت	مؤشرات القياس	أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا	لا أتفق بشدة
1	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أتحدث مع الآخرين عن المنظمة التي أعمل بها.					
2	أجواء الثقة في بيئة العمل التنظيمي التي انتمي لها تدفعني للاستمرار في عملي حتى مع وجود فرص عمل أفضل في مكان آخر.					
3	أختياري للعمل في هذه المنظمة كان خطأ كبيراً ارتكبته في حق نفسي.(R)					
4	أؤمن بأن معايير الثقة بين زملاء العمل تساهم في رفع مستوى مخرجات عملهم.					
5	يركز قادة المنظمة على العاملين من ذوي المواهب المختلفة في بث روح الثقة بين زملاء العمل.					

ج- دوران الموظفين: هو المدة التي يقضيها الموظف في المنظمة (طويلة أو قصيرة)، وبالتالي فإن المنظمة التي يتبدل موظفيها باستمرار توصف بمعدل دوران عالي، على خلاف المنظمة التي يقضي فيها الموظف فترات زمنية طويلة، حيث معدل الدوران بطيء، والمنظمة أكثر استقراراً، وعليه فإن معدل الدوران العالي أحد أهم نقاط الضعف في أداء المنظمة.

ت	مؤشرات القياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	المكافآت التي أتلقاها من العمل تعادل الجهد المبذول					
2	المناخ الوظيفي ومرونة ساعات العمل يجعلني أبذل كل ما أملك من مواهب لإنجاز مهام العمل المناطة بي.					
3	توفر الإدارة العليا للعاملين فرص التدريب وتشجيعهم على ذلك بالاستفادة من المواهب الموزعة في كل أماكن العمل.					
4	زملائي في العمل يحملون همومي ويدافعون عن القضايا التي تخصني.					
5	عملي يمنحني فرصة استغلال كامل لمواهب ومهاراتي في المنظمة.					
6	تعمل الإدارة على مبدأ التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار بالتشاور مع العاملين من ذوي المواهب والخبرات.					

2- المتغير التابع (انحراف المواهب Talent Derailment)

النظر إلى الفرد بأنه خرج عن المسار الوظيفي أو عن المهمة المناطة به كونه موظف أو كمدير، على الرغم من أنه كان ناجح في حياته المهنية، ولكنه انحرف عن مسار المهمة المكلف بها وفشل في تحقيق كامل إمكاناته، ويتضمن الأبعاد الفرعية الآتية:

أ- العلاقات الشخصية: منهجيات تقوم على توطيد العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بشكل يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العمل وعلى الإنتاجية.

ت	مؤشرات القياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	العلاقات بين زملاء العمل من مختلف المواهب تساهم في تطوير البيئة التنظيمية الداخلية.					
2	العلاقات الشخصية مع العاملين من ذوي الخبرات المختلفة تجعلني أشعر بالطمأنينة والراحة.					
3	تبذل المنظمة كل إمكاناتها من الدعم والمساعدة لتلافي ضغوط العمل.					
4	نستطيع القيام بمناقشة حرة ومنفتحة بين العاملين من العقول الموهوبة وغيرهم من زملاء العمل.					
5	يبدل العاملين الموهوبين قصارى جهودهم من أجل تقديم المعلومات الهامة لزملائهم الآخرين في مجال عملهم.					

ب- عدم القدرة على بناء فرق العمل: يركز على عدم قدرة المنظمات في عالم اليوم إلى جذب العاملين الموهوبين وبحث دورهم الفعال في بناء فرق العمل على أسس صحيحة مما يساهم في ديمومة الاحتفاظ بالمواهب وعدم تسربها وكذلك عدم انحرافها عن مسار العمل التنظيمي.

ت	مؤشرات القياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	ظهور العديد من المشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل الفاعلة.					
2	من أهداف منظماتنا بناء فرق العمل على أساس روح الثقة والتعاون بين الأفراد الموهوبين وغيرهم من المستويات العلمية المختلفة.					
3	غياب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق من مختلف المهارات والخبرات يساهم في انحراف المواهب داخل بيئة العمل.					
4	ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة يتطلب تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم لتحقيق أهداف المنظمة.					
5	ازدياد الشكاوى والتذمر بين العاملين أدى إلى انحراف المواهب وعدم استمرارها للعمل في المنظمة.					

ج- عدم القدرة على التكيف: تعبر عن عدم قدرة المنظمة على إدارة الموهبة والسعي لجعل عاملها من الموهوبين الذين لديهم القدرة على التكيف مع بيئة العمل وعدم الانحراف عن مسارات الوظيفة، لأن انحراف المواهب له تأثيرات عميقة على الموارد البشرية.

ت	مؤشرات القياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
1	أشعر بالملل بالتعامل مع العاملين من ذوي المستويات العلمية المختلفة.					
2	تعمل منظمنا على إيجاد ثقافة العمل الفردي بشكل مفضل على العمل الجماعي.					
3	عدم القدرة على الانسجام والتناغم مع التغيير التنظيمي في بيئة العمل.					
4	أجد صعوبة في التعامل مع المرؤوسين فيما يتعلق بطرح مواهبهم وقدراتهم في العمل.					
5	تحرص منظمنا على إيجاد معايير للتكيف مع تطورات البيئة الخارجية من خلال ربط المعرفة العلمية بالحياة العملية.					

د- التوجه الوظيفي الضيق: تعبر عن شعور العاملين في منظمات الأعمال بعدم الارتياح بسبب شعور يشبه التوتروالقلق، وان هذا الشعور يؤدي إلى السلوكيات السلبية تجاه المنظمة ويؤثر سلباً على تحقيق أهدافها.

ت	مؤشرات القياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
1	لدى الإدارة العليا ازدواجية في توزيع ومراقبة مهام العمل بين المواهب المختلفة في المنظمة.					
2	النظرة الضيقة للقيادات العليا في المنظمة تساهم في تسرب العاملين الموهوبين.					
3	عدم الجدية والصدق صفتان للعلاقة بين العاملين والقيادة الإدارية العليا في المنظمة.					
4	ضعف العلاقة بين المواهب المختلفة وغيرهم من زملاء العمل يشكل الإحباط للقيادات العليا وبالتالي يؤدي إلى التوجه الوظيفي الضيق.					
5	تبذل منظمنا جهوداً كبيرة من أجل التعامل مع المنظمات العالمية المناظرة وفق خطط طويلة المدى من أجل كسر حاجز التوجهات الضيقة في العمل.					

هـ- الفشل في تحقيق أهداف العمل: تعبر عن عدم قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل خلاقة تعمل على تحسين تعاملها مع الموظفين وتحرص على توفير كل سبل الراحة للموظفين وتذليل كل الصعاب التي تواجههم في أداء مهام العمل المناطة بهم.

ت	مؤشرات القياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
1	إن انعدام الرؤية لدى المنظمة هو النتيجة الحتمية والمنطقية في ذات الوقت لأغلب حالات الفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية.					
2	الآراء الهدامة وتحطيم العزيمة بين زملاء العمل من أهم الأدوات التي تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف المنظمة.					
3	تؤمن منظمنا بأن الثقة بالنفس لدى العاملين هي الأساس الذي يُقام عليه النجاح، وأن الثقة في بلوغ الهدف أقصر الطرائق المؤدية إليه.					
4	تؤمن منظمنا بأن تحقيق الأهداف والوصول إلى النجاح وعدم الفشل لا يمكن أن يتم تأسيساً على الفوضى والعشوائية.					
5	تعمل منظمنا على إصقال المواهب وتنمية الخبرات بين زملاء العمل وذلك بالتركيز على المرونة والتكيف مع الواقع لمواجهة الفشل التنظيمي.					

The Role of Talent Pools in Reducing Talent Derailment: An Analytical Study of the Views of a Sample of Employees at the University of Kufa

Dr. Amer Abed Kareem
Business Administration
Technical College of Management
Al-Furat AL-Awsat
Technical University
Ameralth2015@gmail.com

Dr. Hayder Jasim Obaid
Business Administration
Faculty of Economic
and Administration
University of Kufa
Haiderg.abed@uokufa.edu.iq

Dr. Mohanad Hameed Yasir
Business Administration
Faculty of Economic
and Administration
University of Kufa
mohandh.yser@uokufa.edu.iq

ABSTRACT

This Research aims to identify the Relationship and Impact between the Talent Pools through its Dimensions (Organizational citizenship behavior, organizational trust, staff turnover) and Talent Derailment through its Dimensions (human relationships, inability to build teams, inability to adapt, narrow career orientation, failure to achieve business objectives).

The research problem identified a major question as to whether there is a role for the Talent Pools in the departments and units of the organization to limit the deviation of these talents in the work environment, and for this to develop a hypothesis for research that Translates the main hypothesis and the subsidiary hypotheses. The research was used as a means of obtaining data. The Research community was the administrative and financial departments in the presidency of the University of Kufa. The entire research community was targeted, with (67) Employees and (53) Questionnaires valid for analysis.

The data were analyzed using a set of statistical methods and results were extracted using SPSS v.20. The research reached a number of conclusions and recommendations, such as that the organization should strive to retain talents and develop them in all departments of the university and work to face the biggest challenge of diversifying these Talents in the Organizational work Environment and working on their Development on objective basis, Management of Talent in Organizations.

Keywords: *Talent Pools, Talent Derailment, University of Kufa.*

