

استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية.....
~ بكر فخرى محمد ~

استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد: دراسة ميدانية بكر فخرى محمد

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على دور استقطاب الموهبة والتعيين لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للبحث، حيث بلغ مجتمع البحث (3101) عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (317) عاملاً بنسبة استرداد (92.6%)، وتمثلت مشكلة البحث بوجود قصور واضح في تطبيق والاهتمام من قبل الإدارة العليا في المؤسستين محل البحث حول الآليات المطلوبة لاستقطاب الموهبة والتعيين لغرض تحقيق التميز التنظيمي في المؤسستين محل البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموهبة والتعيين لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد، وجاء أهم التوصيات يجب العمل على استقطاب الموهبة من داخل وخارج المؤسسة، لتسهيل عملية الاستقطاب والتعيين مستقبلاً حسب الاحتياجات المطلوبة، مع إيجاد المواقع الوظيفية الشاغرة التي تتناسب مع مواهبهم.



Abstract:

The research aims to identify the role of attraction of human talents and recruitment in achieving organizational excellence of industrial firms in Baghdad. The researcher used the descriptive analytical method and used questionnaire as the main instrument for data collection. Research population consisted of 3101 employees and a stratified random sample consisting of 317 employees was chosen. The response rate was 92.6%. Research problem is represented by the fact that there is an obvious shortcoming in the application and attention paid by top management of both firms under study regarding the necessary mechanisms for attraction of human talents and recruitment in order to achieve organizational excellence of both firms under study.

The research found a group of findings and the most important of which is that there is a statistically significant relationship between attraction of human talents and recruitment and achieving organization excellence of industrial firms in Baghdad. The most important recommendation of study is that it is necessary to work on attracting talents from inside and outside organization in order to facilitate the process of attraction and recruitment in the future based on the required needs. In addition, it is important to find out the vacant positions which are suitable for their talents.



الجزء الأول : منهجية البحث

المقدمة:

وقد تنامي اهتمام الادبيات بقضية الموهبة بعد التحولات الجذرية في الفكر الإداري المعاصر نحو بناء وتطوير مصادر الميزة المستندة إلى اقتصاديات الموهبة بعد أن بات وبما لا يقبل الشك أنها المصدر الأهم للتنافسية والاستدامة في بيئة الاعمال العاصرة ، وازدادت الاهتمامات المتنامية بموضوع استقطاب الموهبة وتعيينها بوصفها من المداخل الاستراتيجية الحديثة في إدارة الاعمال ولدورها الجوهرى في تعظيم القيمة المضافة والميزة المستدامة وصولاً الى التميز للمنظمات ، وتشكل الموارد البشرية اليوم أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة ، إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة وغيرها من التطبيقات، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مهارات ومعرفة جيدة قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المنظمة، وعليه تبقى الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحققها المؤسسات اليوم، لذا فان مهمة استقطاب الموهبة وتعيينها والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه المنظمات في اشتداد المنافسة ولأنها تهدف في المقام الأول تحقيق التميز التنظيمي من خلال هذه الموارد.

مشكلة البحث :

وتتجلى مشكلة البحث بوجود قصور واضح في تطبيق والاهتمام من قبل الإدارة العليا في المؤسسات محل البحث حول الاليات المطلوبة لاستقطاب الموهبة وتعيينها ، مما يؤثر على التميز التنظيمي سلباً ، وعلية فإنة يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

١. ما طبيعة العلاقة بين استقطاب الموهبة والتميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية في العراق موضع البحث.



فروض البحث:

لاتوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموهبة والتعيين ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد.

أهمية البحث:

١. الأهمية النظرية:

- دراسة العلاقة بين متغيرين هما استقطاب الموهبة وتعيينها والتميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد.
- يساهم البحث في معرفة أهمية استقطاب الموهبة والتعيين في المؤسسات على التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد.
- يستمد البحث أهميته في حيوية موضوعه، والندرة النسبية خصوصاً في ادبيات الدراسات العربية ، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثة والتميز العلمي والعملية على حد سواء.

٢. الأهمية التطبيقية:

- تتضح أهمية البحث من الناحية التطبيقية من كونها تتناول موضوع الموهبة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي والذي يمكن من خلال ما سوف يتم التوصل إليه من نتائج منطلق لمعالجة القصور الموجود في هاتين المؤسستين والذي يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي رقم (1) يوضح الطاقة الانتاجية لسنة 2014.



جدول رقم (1)

الطاقة الانتاجية لسنة ٢٠١٤

المؤسسة	السنة	وحدة القياس	كمية الإنتاج المخططة	كمية الإنتاج المتحققة	كمية المبيعات المخططة	كمية المبيعات المتحققة
الفارس للمعدات الهندسية الثقيلة	2014	طن	4860	1959	4860	2082.55
ابن الوليد للمعدات الهندسية	2014	طن	6500	5100	6500	3604.5

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى بيانات قسم الإحصاء في المؤسستين.

1. توجيه إدارات المؤسستين للاهتمام بشكل أكبر بالمواهب البشرية لما لها من أثر كبير في تحقيق التميز التنظيمي.
2. استقطاب الموهبة مستقبلاً بما يحقق للمؤسسات الاستدامة التنافسية في السوق.

اهداف البحث :

1. التعرف على العلاقة بين استقطاب الموهبة والتعيين ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد.
2. تقديم مجموعة من الحلول المناسبة التي تساهم في معالجة أوجه القصور لدى المؤسستين محل التطبيق.
3. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث.



الجزء الثاني : الإطار المفاهيمي للبحث

المقدمة :

تعد إدارة الموهبة فلسفة إدارية جديدة ، والتي أنتجت الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين ، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول استقطاب العاملين الموهوبين وذوي المهارات العالية للعمل داخل المنظمة والاحتفاظ بهم كونهم أهم الموارد التنظيمية ويمثلون ركيزة التطور والتقدم والإبداع لأي منظمة ومجتمع.

ولكي تكون المنظمة متميزة عليها أن تهتم بمواردها البشرية وإيجاد الطرق والوسائل التي تساعد العاملين فيها على العمل والإنتاج والأبداع ، وقد أصبح البحث عن المواهب واكتشافها المهمة الرئيسية للمؤسسات في إدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب العاملين من ذوي المهارات العالية من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

أولاً: مفهوم استقطاب الموهبة :

أحدى أنشطة ادارة الموهبة ، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة ، وجذبهم واختيار الأفضل منهم وفي الوقت المناسب.(1)

ثانياً: أهداف استقطاب المواهب البشرية:(2)

1. استقطاب واختيار الأفراد ذوي الأداء المتميز للعمل داخل المنظمة، وتحديد وتطوير الأفراد ذوي المؤهلات العالية ووضعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة، فضلاً عن إعداد برامج التدريب والتعليم والتعويض اعتماداً على أداء الأفراد الفعلي.
2. إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.



٣. تحديد طرائق الحصول على الافراد القادرين على تحقيق التميز والاحتفاظ بهم.
٤. خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى.⁽³⁾
٥. التركيز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر.
٦. تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء المقدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة، وذلك باستخدام عملية التوزيع والتطوير التي تتواءم مع أهداف المنظمات.

ثالثاً: أهمية استقطاب المواهب البشرية:⁽⁴⁾

١. يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها، حل الكثير من الحالات والمشكلات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد، فعلى سبيل المثال صعوبة ملئ الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة عندما يكون هناك عدد قليل من الأفراد الماهرين في أسواق العمل.
٢. ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يسهم في ملئ الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة.
٣. التركيز على الموهبة من اجل الالتزام وهذا يركز على العدالة في قرارات الموهبة.⁽⁵⁾
٤. التركيز على الموهبة من اجل المساواة أي اتخاذ قرارات الموهبة بشكل عادل ودون التفریق بين العاملين.
٥. التركيز على الموهبة من اجل الانجاز الاستراتيجي مما يجعلها تتخذ قرارات الموهبة بالشكل الذي يجمع بين التأثير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي.



٦. كما تبرز أهمية ادارة الموهبة من خلال طاقاتها الكامنة التي تمثل المحرك الرئيسي للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يمثل الاستثمار عبر الافراد فيها من الاولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات، ومن ثم تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار في الصناعة التي تعمل فيها.

رابعاً: مقومات استقطاب المواهب البشرية :

هناك الكثير من المقومات والمتغيرات التي تلعب دور كبير ومؤثر على استقطاب المواهب البشرية وطبيعة عملها واستخدامها في المؤسسات ، وكما مبين على النحو التالي:⁽⁶⁾

١. تقارب إدارة الموهبة مع نظم إدارة الموارد البشرية المتميزة يعكس تغييراً في نظم العاملين والذي يشير إلى التطبيق المتكامل لإدارة الموهبة.
٢. تغيير الأسواق المحددة إلى أسواق غير محددة الأمر الذي يتطلب تكامل الاستقطاب، إدارة الأداء، التعلم والتعاون.
٣. التنبؤ المتزايد لبرامج الخدمة لضمان الية التوصل لإدارة الموهبة وتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية.
٤. المديرون الكبار يعتقدون أن الموهبة تعمل على زيادة الميزة الحيوية ويؤكدون وجود ارتباط بين إدارة الموهبة ونجاح المنظمات.⁽⁷⁾
٥. إن الضغط المتزايد لاستقطاب الموهبة المتميزة والاحتفاظ بها قاد الكثير من المنظمات للإنفاق المتزايد للطاقة والموارد على المبادرات المتعلقة بالموهبة في نصف العقد الماضي تقريباً
٦. الحاجة لتدخل القيادة المتزايد في إدارة الموهبة من أجل تطوير إستراتيجية الموهبة، إذ أن الكثير من رجال الاعمال يلعبون دوراً مهماً ومؤثراً فيها وهذه الممارسات من الممكن إن تنعكس على التزام وإداء العاملين في المنظمة.



٧. اعتناق فكر الموهبة التي بتنظيمها تصبح إدارة الموهبة أولوية الإدارة العليا وتعد إحدى الاستراتيجيات المهمة للمنظمة⁽⁸⁾.
٨. تطوير مقترح قيمة العامل الأفضل الذي بموجبه كل عامل يمتلك إحساس أن المنظمة تزوده بالتعويض والفوائد والغرض الكافية، لكي تحتفظ بالعاملين الموهوبين.
٩. إعادة بناء استراتيجية الاستقطاب التطبيق الديناميكي والمستمر لبرامج الاستقطاب الداخلي الذي يبحث عن الافراد والأكثر موهبة ضمن المنظمة.

خامساً: التميز التنظيمي :

أ- مفهوم التميز التنظيمي:⁽⁹⁾

بأنه الامتياز في الاستراتيجيات والممارسات التجارية ، ونتائج الأداء ذات المصلحة بأصحاب المصلحة والذي يتم التأكد من تحقيقه ، بإجراء تقييمات على اساس نماذج محددة تدعم الرحلة الصعبة نحو التميز.

ب- خصائص التميز التنظيمي :

حددت مجموعة من الخصائص للمؤسسات حتى تكون مميزة والتي يمكن توضيحها كالآتي:⁽¹⁰⁾

١. **التمكين:-** التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة بعينها أو مؤسسة دون أخرى بل أن التميز مثل الهواء متاح للجميع.
٢. **المرونة:-** سوف تصبح القوة في يد من يتميز أكثر وليس من يملك أكثر مستقبلاً.
٣. **العولمة:-** أن الطريق إلى العالمية يبدأ من المحلية، وأن الذي لا يستطيع أن يتميز داخلياً يستحيل أن يتميز عالمياً.



٤. **المنهجية:-** ليس وظيفة إدارية ولكنة نمط إداري.
٥. **التكامل:-** أن التميز يجب أن يكون متكاملًا.
٦. **الاستمرارية:-** أن الأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحاً في مدة قصيرة ما، يمكن أن يكون طريقاً سريعاً للفشل في مدة تالية.
٧. **الحدثة:-** أن تبني التكنولوجيا الحديثة أمر ضروري، إلا أنه غير كاف لإحداث التميز في الأداء.
٨. **التنافسية:-** أن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التي يصعب تقليدها.

ج- مقومات التميز التنظيمي :

- أن عملية تحقيق التميز التنظيمي تبنى على مجموعة من المقومات التي بتوافرها يتحقق التميز ويمكن أدامته وتدرج أهم تلك المقومات وهي: (11)
١. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
 ٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشيد القائمين بمسئوليات الأداء الى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
 ٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسقة مع متطلبات الأداء وقابله للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
 ٤. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية الموهوبة يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، وكما يتضمن قواعد واليات تقويم الأداء واسس تعويض العاملين وفق نتائج.
 ٥. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد واليات تحديد الاعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، واسس تخطيط الأداء المستهدف



وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.

٦. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
٧. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز.

ت- مداخل التميز التنظيمي :

لغرض دراسة التميز المنظمي وبيان محدداته ومعرفة المعايير المعتمدة في قياسه، فإن هذه الفقرة تعرض أهم مداخل دراسته، والتي تشكل أساساً مهماً في فهم ومعرفة هذا المفهوم وتطوره:⁽¹²⁾

١. مدخل الفاعلية:

تعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة وقد حدد مفهومها بأنه (الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرضي) وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير المنظم وعندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغييرات ضرورية.

٢. أصحاب المصالح أو المنتفعين الاستراتيجيين:

يكامل هذا المدخل الفعاليات أو الأنشطة المنظمة المتنوعة من خلال التركيز على المنتفعين الاستراتيجيين، الذين يمثلون أطرافاً داخلية وخارجية لها علاقة بإداء المنظمة وأن كل واحد من هذه الأطراف لدية معيار مختلف للفاعلية يسبب أنهم يمتلكون اهتمامات مختلفة في المنظمة ويفترض هذا المدخل أن فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضى لدى كل الأطراف المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت داخلية وخارجية.



٣. القيم التنافسية: (13)

يتكون المدخل من بعدين وهي: البعد الأول للقيمة يتعلق بالتركيز التنظيمي، فيما إذا كانت القيم السائدة تهتم بالقضايا التي تكون خارجية أو داخلية بالنسبة للمنظمة. إن التركيز الداخلي يعكس اهتمام الإدارة برفاهية وكفاءة العاملين، والتركيز الخارجي يمثل التأكيد على رفاهية المنظمة ذاتها مع علاقتها بالبيئة، وأما البعد الثاني للقيمة يتعلق بهيكل المنظمة، وفيما إذا كان الاستقرار مقابل المرونة هو الاعتبار الهيكلي السائد، أن الاستقرار (الثبات) يعكس قيمة إدارية للرقابة من الأعلى إلى الأدنى، بصورة مشابهة للنهج الآلي، وأما المرونة فتمثل قيمة للتكيف والتغيير، وهو مشابه للنهج العضوي.

٤. مدخل التحالف المتعدد الجنسيات لتعزيز التميز التنظيمي:

يعد مدخل التحالف متعدد الجنسيات لتعزيز التميز التنظيمي المعروف اختصاراً (MAAOE) أحد مداخل التميز التنظيمي والذي يجلب القادة معاً لرغبة مشتركة لبحث وخلق ونشر تطبيق المعرفة المتعددة الثقافات، لمساعدة المنظمات في سعيها للتميز.

٥. مدخل جوائز الجودة:

تعمل جوائز الجودة الوطنية (National Quality Awards) كنماذج لإدارة التميز التنظيمي، وكل جائزه تضم مجموعة معايير تعبر عن كيفية إدارة جميع الجوانب لمنظمة معينة وتعرض في أطرافها الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وبينما تقدم هذه النماذج وسيلة لتقييم المرشحين لجوائز الجودة، فإنها مطبقة بشكل نموذجي للتقويم الذاتي الموجة لتحديد عناصر القوة التنظيمية ومجالاته الضعف التنظيمي وسبل التحسين لأغراض تقوية الكفاءة التنظيمية والفاعلية والموقف التنافسي.



سادساً : العلاقة بين استقطاب المواهب البشرية لتحقيق التميز التنظيمي :

أصبحت إدارة الموهبة إستراتيجية ريادية بالنسبة للمنظمات وأحدى المرتكزات الأساسية في تطويرها، لذلك فمن الأفضل العمل باستمرار من أجل استقطاب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتطويرهم والسعي لاكتشاف القدرات الكامنة لديهم فمن الممكن التعرف على قيمة المواهب من خلال المقارنة بين مقدار الكلف التي أنفقت في سبيل اكتشافها وبين العوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلاً، هذا ما دعا منظمات الأعمال في الألفية الثالثة إلى الصراع على المواهب والعمل على استقطاب أكبر عدد منهم لغرض توظيفهم على تحقيق التميز لها في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها ، نستعرض فيما يلي أهم العلاقات بين استقطاب المواهب الشرية على التميز التنظيمي:(14)

١. أن إدارة المواهب تسهم وبشكل فعال في خلق التميز لاسيما أن المنظمات تواجه تحديات كبيرة وتسعى لمواجهة هذه التحديات المتسارعة في البيئة، فإن ذلك يتطلب وجود إدارة لاستقطاب الموهبة ، وتطويرها ، ومكافأتها ويعكس ذلك لتعرض المنظمة لمشكلات عديدة (قلة وتلكو الإنتاجية وضعف تنمية وتطوير أفرادها ومن ثم أعاقه أهم العمليات التي من الممكن أن تسهم في تحقيق التميز لها) والذي بدوره قد يؤدي إلى تراجع المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة معها ضمن نفس القطاع.(15)
٢. لكي تكون المؤسسات ناجحة في عملها لا بد لها أن تستقطب أفراداً موهوبين يعملون في كافة المستويات التنظيمية ويتحلون بطاقات مناسبة من المهارات والقابليات التي تزيد من القيمة ووجهات النظر المناسبة ويجب تطوير مثل هذه المهارات والأفكار بصورة مستمرة وتقويتها وتعزيزها.(16)
٣. ينبغي على كل موظف أن يحفز جهوده من أجل التركيز على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة وأن البعد الكمي في سنوات الخدمة وغيرها لا تكون إبعاد حاسمة في تميز عمل المؤسسة وتفوقها على غيرها في المنافسة.



٤. أن عملية استقطاب الشخص الأمثل والمميز الذي يمتلك الموهبة هي خطوة أولية وأساسية في عملية بناء رأس المال البشري الذي تشمل (الاستقطاب والاحتفاظ والتحفيز). حيث يجب على المؤسسات تطوير موظفيها في كل المستويات والاختصاصات من أجل ملائمة قدراتها لكي يتحقق التميز التنظيمي لها. (18)
٥. هناك عدة آثار سلبية عند عدم استقطاب الأفراد الموهوبين تتمثل في تكاليف التدريب والإرشاد الأولي، فقدان الأشخاص ذوي المهارات لصالح منظمات أخرى، زيادة معدلات دوران العمل بسبب انخفاض الأداء الفردي والجماعي مما يؤثر على التميز التنظيمي بشكل سلبي.

الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للبحث

أولاً : مجتمع البحث :

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد والأشياء الذين يكونون موضع مشكلة البحث، بناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف الإدارة العليا والوسطى والمهندسين والفنيين في المؤسستين العامة للصناعات الهندسية والميكانيكية الثقيلة العراقية المتمثلة (مؤسسة الفارس، مؤسسة ابن الوليد) و يبلغ العدد الإجمالي للعاملين في المؤسستين محل الدراسة لعام (2014) وفق إحصائية وزارة الصناعة والمعادن العراقية (3101) موظف وموظفة؛ يتضح ذلك في الجدول (1) والذي يوضح توزيع العاملين في المؤسستين محل البحث وفقاً لاسم الشركة وجهة الإشراف وسنة التأسيس وعدد العاملين.



جدول رقم (2)

المؤسسات محل الدراسة وفقاً لجهة الأشراف وسنة التأسيس وعدد العاملين

اسم المؤسسة	جهة الأشراف	سنة التأسيس	عدد العاملين
مؤسسة الفارس	حكومة	1988	1154
مؤسسة ابن الوليد	حكومة	1989	1947
إجمالي عدد العاملين			3101

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: عينة البحث:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (342) مفردة نظراً لعدد العاملين بهذه المؤسسات الذي بلغ (3101)، حيث بلغت الاستثمارات الموزعة (342) استثماراً ، وقد تم استرداد (317) استثماراً، نسبة الاسترداد بلغت (92.6%) تقريباً من الاستثمارات الموزعة وقد تم استبعاد عدد (25) استثماراً لعدم اكتمالها ، لتكون الاستثمارات التي تم تحليلها (317).

حساب حجم العينة في المعادلة (١٨)

$$N = \left(\frac{Z}{2M} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلومة (مثلاً: Z = 1.96 لمستوى دلالة a ≤ 0.05).

M: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ±0.05) .

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة: (١٨)

$$N = \frac{n N}{N + n_1} \quad (2)$$



حيث N تمثل حجم المجتمع.

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$N = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

وحيث إن مجتمع البحث 3101، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$N = \frac{384 \times 3101}{3101 + 384 - 1} \cong 342$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (342) تقريباً

وقد اختار الباحث عينة طبقية عشوائية من العاملين في المؤسستين العامة للصناعات الهندسية والميكانيكية الثقيلة العراقية (الفارس، ابن الوليد)، موضع البحث ذلك نظراً للآتي:

- أ- مجتمع العاملين غير متجانس، حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية.
- ب- اختلاف عدد العاملين في المؤسسات العامة للصناعات الهندسية والميكانيكية الثقيلة العراقية من مصنع إلى آخر.

جدول رقم (3)

توزيع عينة البحث

م	مكان العمل	عدد العاملين	النسبة
1	مؤسسة الفارس	1154	37.21 %
2	مؤسسة ابن الوليد	1947	62.78 %
	المجموع	3101	100 %

المصدر: من اعداد الباحث.



جدول رقم (4)

توزيع الاستثمارات على المؤسسات محل الدراسة

مكان العمل	عدد العاملين	النسبة الى المجموع	العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	الاجابة النسبيه
مؤسسة الفارس	1154	37.21%	128	128	118	92%
مؤسسة ابن الوليد	1947	62.78%	214	214	199	93%
المجموع	3101	100%	342	342	317	93%

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثاً : طرق جمع البيانات:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان الاستقصاء أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث وتم تصميم استمارة استبيان في ضوء أهداف البحث إلى جمع العاملين في مختلف وظائفهم وتخصصاتهم ومستوياتهم في المؤسسات العامة للصناعات الهندسية والميكانيكية الثقيلة في بغداد (الفارس، ابن الوليد).

ب- المقابلات الشخصية:

اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية عند توزيع استمارة الاستبيان وذلك للإجابة على جملة من الاستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم أثناء ملء الاستبيان لإيضاح وشرح أهداف البحث والتأكيد على أهميته للحصول على البيانات المطلوبة من المستقضي منهم، ليبيدي المستقضي منهم آرائهم وملاحظاتهم، وكذلك للحصول على بعض التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان.



ت- الدراسة التحليلية:

تم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها؛ وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالبحث.

ث- قام الباحث بأستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة وهي :

أ- الإحصاء الوصفي:

١. **النسب المئوية:** حيث تم حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل مفردات الاستبيان من المعادلة:

٢. **الانحراف المعياري ومعامل التباين:** وهو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن الانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، ويعد الانحراف المعياري هو أفضل مقياس للتشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة.

ب- الإحصاء الاستدلالي:

اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على ثبات صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

١. **المتوسط الحسابي:** ويشمل مجموع مفردات عينة الدراسة / عدد اجمالي العدد.

٢. **معامل الارتباط (بيرسون).**

٣. **الاتحدار الخطي البسيط.**

٤. **اختبار (T):** يستخدم لاختبار الفروق الإحصائية بين عينتين مستقلتين.



٥. تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج نتائج التحليلات السابقة واستخدم الباحث درجة الحرية عند مستوى دلالة (0.05) لمعرفة مدى دلالة الفروق بين التكرارات.

رابعاً : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

- أ- تحليل اتجاهات اجابات فئة العاملين المتعلقة باستقطاب المواهب البشرية في المؤسسات العامة للصناعات الميكانيكية والهندسية الثقيلة في بغداد :
- ب- يتضح من تحليل بيانات الجدول (5)، آراء أفراد عينة البحث حول استقطاب المواهب البشرية ، وقد تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة كما يلي:

جدول (5)

التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة البحث حول استقطاب الموهبة والتعيين

الرتبة	الوزن النسبي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مسلسل
1	36	1.52	1.23	1.8	تستقطب المؤسسة المواهب ممن يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.	1



الرتبة	الوزن النسبي	معامل التباين	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مسلسل
4	28	1.91	1.97	1.4	تحرص المؤسسة على استقطاب المواهب من الخارج مقارنة بالاستقطاب الداخلي	2
5	26	1.86	1.36	1.3	تهتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متنوعة ولاكتفي بما يحصل عليه من المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المقاضلة بين المتقدمين.	3
3	30	1.38	1.17	1.5	تحرص المؤسسة على استقطاب المواهب بوصفها المصدر الوحيد لتحقيق أهدافها وإضافة القيمة لها.	4

الرتبة	الوزن النسبي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مسلسل
2	32	1.35	1.16	1.6	تستقطب المؤسسة المواهب بشكل يتفوق عما يقوم به الاخرين.	5

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

نستنتج من الجدول رقم (5) أن المؤسسة لاتعمل على استقطاب المواهب ذات الكفاءة العالية، وهذا يدل على ضعف اهتمام إدارة المؤسسات محل البحث باستقطاب الموهوبين مما يؤثر سلباً على عملها بصورة عامة وعلى تميزها التنظيمي بصورة خاصة مما لايساعد المؤسستين على اندامجهم في منظومة العمل بسرعة وكفاءة.

ب- تحليل اتجاهات فئة العاملين المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي في المؤسستين العامة للصناعات الميكانيكية والهندسية الثقيلة وقد تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الاكبر قوة الى الاقل قوة وكما يلي:

جدول رقم (6)

التحليل الاحصائي لآراء أفراد عينة البحث حول ابعاد التميز التنظيمي

الرتبة	الوزن النسبي	معامل التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مسلسل
1	38	1.04	1.01	1.9	تمتلك المؤسسة نتائج تعكس مستوى أدائها بالمقارنة مع	1



					المؤسسات المنافسة لها.	
3	32	1.15	1.07	1.6	هناك نظام نتائج لفاعلية عمل المؤسسة ويعتمد في حالات الطوارئ.	2
2	34	1.05	1.02	1.7	تمتلك المؤسسة نتائج تعكس مستويات رضا ومشاركة الزبون بشكل دقيق.	3
3	32	1.18	1.08	1.6	تعكس نتائج المؤسسة نتائج تعكس الإمكانيات والطاقات المتاحة لدى الأفراد العاملين لديها.	4
4	30	1.48	1.21	1.5	تمتلك المؤسسة نتائج تعكس الأداء المالي وكفاءته بشكل دقيق.	5

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق (6) أن هنالك خلل في الاتجاه العام للتوجه نحو النتائج، حيث لا يتم مقارنة أداء المؤسستين مع مؤسسات منافسة أخرى بالإضافة إلى قصور الاهتمام برضا الزبون وضعف الاعتماد على نظام نتائج لفاعلية المؤسستين في حالات الطوارئ.



ج- اختبار الفروض:

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب والتعيين ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد. سوف يتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين استقطاب المواهب والتعيين على التميز التنظيمي وكالتالي:

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأستقطاب المواهب والتعيين على التميز التنظيمي

النموذج	العدد	معامل ارتباط بيرسون R	R ² معامل التحديد	Df	المتوسط	قيمة F	الدلالة الاحصائية
الانحدار	30.26	.303	.089	1	30.26	31.95	0.00
المتبقى	298.34			315	0.947		
المجموع	328.61			316			

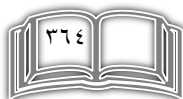
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

$$Y = 2.91 + 0.250x$$

حيث أن $Y =$ التميز التنظيمي

$x =$ استقطاب المواهب والتعيين

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود علاقة معنوية بين مقومات إدارة وتنمية المواهب البشرية في تحقيق التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة R (.303) وكانت قيمة F المحسوبة تساوي (31.95) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، حيث ان قيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور استقطاب المواهب والتعيين في تحقيق التميز التنظيمي"، وقبول الفرضية



البديلة انه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور استقطاب المواهب والتعيين في تحقيق التميز التنظيمي.

الجزء الرابع : النتائج والتوصيات

أ. النتائج :

يمكن استخلاص مجموعة من النتائج المتعلقة بموضوع البحث وعلى النحو التالي:

١. قصور إدارة المؤسستين محل البحث في تعزيز الأبداع والموهبة، واستقطاب المواهب ذات الكفاءة العالية.
٢. خلل في إدارة المؤسستين محل البحث في الاتجاه العام للتوجه بالنتائج، ومقارنة أداء المؤسستين مع منافسيه، وضعف الاعتماد على نظام نتائج لفاعلية المؤسستين في حالات الطوارئ.
٣. قلة اهتمام إدارة المؤسستين محل البحث باكتشاف المواهب مبكراً، وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي والموهبة.

ب. التوصيات :

١. العمل على استقطاب المواهب من داخل وخارج المؤسسة وعمل قواعد بيانات للأفراد أصحاب المواهب داخل وخارج المؤسسة، لتسهيل عملية الاستقطاب والتعيين مستقبلاً حسب الاحتياجات المطلوبة، مع ايجاد المواقع الوظيفية الشاغرة التي تتناسب مع مواهبهم.
٢. وضع معايير مناسبة لقياس الأداء، تتوافق مع المعايير العلمية للمؤسسات ويمكن في هذه الحالة عقد المزيد من الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات والاطلاع على تجارب العديد من المنظمات المتمرسه في هذا المجال سواء كانت عامة أم خاصة، ومن خلال تطبيق الافكار الحديثة



في مجال قياس الأداء مثل نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) أو القياس المقارن للأداء (Benchmarking).
٣. أهمية اكتشاف الموهبة مبكراً، وإجراءات اختبار قدرات مستمرة للأفراد ويتم ذلك من خلال عدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية التي تقتصر على معرفة الجوانب الفنية بل يتعدى ذلك إلى التعرف عن الموهوبين من خلال اهتماماتهم المتنوعة، ومستواهم اللغوي المتطور، والقدرة الكبيرة على معالجة للمعلومات، السرعة والمرونة في التفكير، لما له من أهمية في تعزيز الموهبة والتفكير الابداعي.



المراجع:

1. Roos, Ezekiel (2014), A talent Management future for economic immigration in canada: building diversity, inclusion and intercultural competence trading, Ezekiel roos – walker, ba, trenty university, inpartial fulfillment of the requirements for the degree of master of arts ,p16.
2. Florida, Sarasota (2004), The Argument for a corporate talent management strategy, In partial Fulfillment of the Requirments for the Degree of Master of science in Executive Business Administration Kennedy – Western University, p.12.
3. Cannon, James A. & McGee, Rita (2010) Talent Management And Succession Planning , second Edition, Chartered Institute of Personnel and Development
4. Horvathova, Petra & Durdova , Irena (2011), Talent Management and its use in The Field of Human Resources Management in The Organization of The Czech Republic, Journal Engineering and Technology, Vol.77, pp809-824.
5. Dijk , H.G. van (2009) Administration Vs. talent: the administrative context for Talent management, Journal of Public Administration, Vol 44 no 3.1 ,p522.
6. العبادي، هاشم فوزي دباس (٢٠١١) تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية إدارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للإدارة، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ٨٦.
7. Gerstrom, Anna & Jorgensen, Frances (2009), Talent Management and the Low of Jante: Animprobable coexistence? Aarhus school of Business, university of Aarhus, pp 01-19.
8. Puvitayaphan, Arporn (2008), "Talent management practices selected companies listed on the stock exchange of Thailand (SET)", Educational Journal of Thailand, Vol. 02 , No. 01, pp.02-09.



٩. الفتلاوي، ماجد جبار غراي (٢٠١٣)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك وأثرها في تحقيق التميز، بحث استطلاعي في جامعة الكوفة، رسالة دكتوراة، إدارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق، ص ٨٠
10. Musa, Pinar & Tulay, Girard (2008), Investigating The Impact of Organizational Excellence and leadership on Business Performance: An Exploratory study of Turkish Fims, SAM Advanced management Journal, Vol.(12), pp 29- 45.
١١. العزاوي، فارس صلاح نجم (٢٠١٠)، متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض أبعاد الأداء المتميز، دراسة من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص ٥٦.
١٢. كهية، حسين عليوي، (٢٠١٤)، تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي، بحث ميداني في هيئة التعليم التقني، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ١٠٤.
١٣. حافظ، عبد الناصر علك، وحسين وليد (٢٠١٥)، تقويم الأداء، دار سيسبان للنشر والتوزيع، العراق، بغداد، ص ٩٦.
14. Edward, Lawler (2012), talent making people your competitive Advantage, for word by dave Ulrich, jossey – Bass, Awiley Imprint, pp 80-91, <http://www.josseybass.com>
١٥. الكرعوي، محمد ثابت فرعون (٢٠١٠)، البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الكوفة، النجف، العراق.
١٦. دباس، هاشم فوزي (٢٠١٣)، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال – رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، النجف، العراق، ص ٢٢.
17. Piansoongnern, O & Anurit, P (2010), Talent Management qualitative Studies of HR Practitioners in Thailand , The international Journal of Organizational in novation, Vol. (3), No (1), p 284
18. Moore ,D., McCabe ,G., Duckworth ,W, Sctove, S.(2003), "The practice of Business Statistics: Using data for decisions".

