

مجلة

كلية التراث الجامعة

مجلة علمية محكمة

متعددة التخصصات نصف سنوية

العدد التاسع والثلاثون

معاً نصنع المستقبل

عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر (الدولي الخامس)

18 نيسان 2024

ISSN 2074-5621

رئيس هيئة التحرير

أ.د. جعفر جابر جواد

1988

مدير التحرير

أ.م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم
(ب 3059/4) والمؤرخ في (2014/ 4/7)

تحسين جودة اداء منظمات الاعمال باعتماد أنشطة ادارة المواهب دراسة حالة (في معمل ادوية سامراء)

م.د. ابراهيم خليل الحديثي

أ.د. اياد محمود الرحيم

المستخلص

يهدف البحث الى ابراز أهمية أنشطة ادارة المواهب في تطوير اداء المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز من خلال التجديد والأبداع للتغلب على الظروف والازمات التي تواجهها والتي تحد من تحقيق اهدافها بكفاءة. وتعد استراتيجيات ادارة المواهب من اهم وأحدث توجهات المنظمات الرائدة في ظل الانفتاح على البيئة العالمية المنافسة. تحددت مشكلة البحث في عدد من التساؤلات اهمها:

- 1- ما مدى اهتمام الشركة المبحوثة بإدارة المواهب وما هو مستوى فاعلية متغيراتها؟
 - 2- ما مستوى العلاقة بين المتغيرات في الشركة المبحوثة
 - 3- هل تسهم أنشطة ادارة المواهب في تطوير أنشطة ادارة العمليات في المعمل؟
- ولغرض تحقيق اهداف البحث والاجابة عن تساؤلات المشكلة والتعرف على وضع ادارة المواهب في اداء أنشطة العمليات ومدى استجابتها للتوجهات المعاصرة تم اختيار ادى منظمات الصناعية العاملة في السوق العراقي عينة واختيار عينة من مدراء الاقسام الانتاجية ورؤساء الشعب واستخدام قائمة فحص لجمع البيانات فضلا عن المقابلات الشخصية والقيام بالمعايشة الميدانية واستخدمت عدد من وسائل التحليل الاحصائي والكمي والوصفي مثل حساب المعدل الموزون (الوسط الحسابي) والنسبة المئوية وأجراء تحليل باريتو. والوصول الى مجموعة من الاستنتاجات التي كان أبرزها هي تطبيق الشركة أنشطة ادارة المواهب في عملياتها الانتاجية فضلا عن وجود عدد من المعوقات والمحددات التي تسهم في تقليل تأثيراتها على تحقيق التميز والتفوق التنافسي.

Abstract

The research aims to highlight the importance of talent management activities in developing the performance of organizations that seek to achieve excellence through innovation and creativity to overcome the circumstances and crises they face that limit the efficient achievement of their goals.

Talent management strategies are among the most important and latest trends of leading organizations in light of openness to the competitive global environment.

The problem of the study was determined in a number of questions, the most important of which are:

1- To what extent is the researched company interested in talent management and what is the level of effectiveness of its variables?

2- What is the level of relationship between the variables in the researched company?

3-Do talent management activities contribute to developing the company's operations management activities? For the purpose of achieving the objectives of the study, answering the questions of the problem, and identifying the status of talent management in performing operational activities and improving its response to contemporary trends, the leading industrial organizations operating in the Iraqi market were selected as a sample, and a sample consisting managers of production departments and heads of divisions was selected, and a checklist was used to collect data as well as Personal interviews and field visits

A number of statistical, quantitative and descriptive analysis methods were used, such as calculating the weighted average(arithmetic mean), percentage, and performing Pareto analysis.

A set of conclusions were reached, the most prominent of which was that the company applies talent management activities in its production operations, in addition to the presence of a



number of obstacles and limitations that contribute to reducing their effects on achieving differentiation and competitive superiority.

المقدمة

تعد مفاهيم ادارة المواهب واعتمادها في أنشطة ادارة العمليات من المفاهيم المعاصرة التي تمكن المنظمة من تحقيق التميز وتحقيق الأداء التنافسي للمنظمات، ولتحقيق هذا التميز لابد من رصد المقدرات الجديدة وتنشيطها في المنظمة بغية تحقيق التغيير والبناء والابداع وصياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجيات التي تؤدي الى زيادة فاعلية المنظمة التنافسية. ولتحقيق ذلك اعتمدت المنظمات استراتيجيات تكييفه تتناسب ومتطلبات السوق المتجددة والاهتمام الكبير بالعنصر البشري والبحث عن موهوبين للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم في تطوير جودة الاداء الذي ينعكس ايجابيا على مخرجاتها وتحقيق التمايز التنافسي في السوق.

ونظرا لأهمية ذلك في البيئة العملية العراقية جاءت هذه الدراسة لتفعيل أنشطة ادارة المواهب وتطوير مهارات ومعارف جديدة واستغلالها في بناء وتطوير أنشطة وظيفة العمليات بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمات.

تكونت هيكليّة البحث من أربعة فصول تضمن الفصل الأول عرض المنهجية والتعريف بموقع اجراء البحث وتناول الفصل الثاني التأطير النظري لإبراز الجانب الفكري لإدارة المواهب وأنشطة ادارة العمليات والدور الاستراتيجي لإدارة المواهب في بناء المنظمة التي تسعى لتحقيق الريادة في أنشطتها التنافسية، كما خصص الفصل الثالث لعرض الجانب العملي وركز الفصل الرابع على عرض اهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها والتوصيات والمقترحات المتعلقة بها .

الفصل الاول

منهجية البحث

1- مشكله البحث:

مواجهة المنظمات منافسة شديدة وتزايد المنتجات البديلة و تباين رغبات الزبائن فضلا عن قيادة الزبون للمنظمات وغيرها دعت المنظمات الى التفكير بالمحافظة على بقائها وزيادة قدرتها وتحقيق النجاح والتميز التنافسي وتجنب خطر فقدانها لمقدرتها وتميزها وريادتها في السوق والتفكير في زياده عدد الموهوبين في المنظمة للاستفادة منهم في تنمية الابداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، والتحول السريع لتلبية متطلبات الزبون.

ومن خلال المعاشية الميدانية تبين ان هذه المواضيع تمثل مشاكل تواجهها معظم منظماتنا وتحد من قدرتها في اختراق الاسواق الاقليمية والعالمية.

وبرزت من هذه المشكلة التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى اهتمام الشركة بإدارة المواهب في تطوير أنشطة ادارة العمليات؟
- 2- هل تسهم أنشطة ادارة المواهب في تطوير مقدرة المنظمات التنافسية؟
- 3- ما مستوى ممارسة ادارة المواهب في معمل ادوية سامراء؟

2- هدف البحث:

في إطار المشكلة المحددة تسعى الدراسة لبلوغ الاهداف الآتية:

1-تشخيص واقع إدارة المواهب في المنظمة وتشخيص العلاقة بين أنشطتها والاداء العملياتي والتنافسي في معمل ادوية سامراء.

2-اثارة الاهتمام بأنشطة ادارة المواهب في تطوير العمليات الإنتاجية بما يخدم تحسين قدرة المنظمة على التنافس.

3 - بناء تأطير معرفي متكامل لإدارة المواهب.

3- أهمية البحث:

تتبعكس أهمية تفعيل أنشطة ادارة المواهب في البيئة العملية العراقية من خلال تفعيل وتطوير مهارات ومعارف جديدة وتوجيهها واستغلالها في بناء وتطوير أنشطة وظيفة العمليات بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المنظمة. ويمكن اجمال هذه الأهمية بما يأتي:

1- تقديم اضافة علمية حول اعتماد ادارة المواهب وتكييفها في بناء مهارات تساهم في تطوير أنشطة ادارة العمليات من خلال تنشيط المقدرة التنافسية للمنظمات وبلوغ مستوى الريادة ويعد ذلك ذو أهمية بالغة تستحق البحث والدراسة.

2- تقديم منفعة علمية للباحثين في مجال ادارة المواهب وتطوير مهارات العاملين.

3- تتعكس أهمية الدراسة على منظمات الاعمال كونها تهئي المعرفة العلمية المتعلقة بإيجاد وبناء المواهب التي تفوق المنظمة لمواجهة الرغبات الحالية والمستقبلية في ظل اتساع المنافسة والتطور المتسارع في مجال التكنولوجيا واكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتقديم سلع أو خدمات بمواصفات تساهم في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن.



4- حدود البحث الزمانية والمكانية:

1_ الحدود الزمانية: تم اعتماد البيانات المتعلقة بالعام 2024 كحدود زمانية للبحث وامتدت فترة جمع البيانات وتحليلها ثلاث أشهر اعتباراً من 2024/1/2.

2_ الحدود المكانية: تم اختيار احدى المنظمات الصناعية العاملة في العراق وهي معمل ادوية سامراء لتطبيق الجانب العملي لما يتمتع به هذا المعمل من مكانة في البيئة العراقية فضلاً عن توافر البيانات اللازمة التي تساعد على الوصول الى الاهداف المرسومة.

3- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من مدراء الاقسام الانتاجية ورؤساء الشعب المختصة في المعمل.

5- متغيرات البحث: يمثل الجدول (1) المتغيرات الرئيسية والفرعية التي سيتناولها البحث.

جدول (1)

متغيرات البحث

المتغير التابع ادارة العمليات	المتغير المستقل ادارة المواهب
تطوير منتجات او خدمات جديدة	جذب واستقطاب المواهب
تصميم وتحسين العمليات الانتاجية	تدريب وتطوير المواهب
تلبية احتياجات الزبائن من المنتجات ذات الجودة العالية	المشاركة والاتصال
تعزيز الموقع التنافسي وتحقيق النجاح والتميز الاستراتيجي	الاحتفاظ بالمواهب
اختيار التكنولوجيا وتحديد موقع مراكز العمل والتصميم الداخلي	التعاقب أو تخطيط الاحلال الوظيفي

6- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: تؤثر أنشطة ادارة المواهب في تحسين جودة اداء منظمات الاعمال.
الفرضيات الفرعية:

1- تزداد قدرة المنظمة التنافسية بازدياد الاهتمام بتنمية المهارات الابداعية للموهوبين.

2- اشراك الموهوبين وزيادة فاعلية أنشطة ادارة المواهب يؤثر على بناء الصورة المستقبلية للتنافسية للشركة.

الفصل الثاني

الجانب النظري

المقدمة

ينعكس الاهتمام بتنمية المهارات الابداعية والاهتمام بإدارة المواهب على مخرجات العملية الانتاجية (سلع او خدمات) وعلى جودة المنتج وعلى قدراتها التنافسية كما ان ذلك يولد المنظمة المميزة القادرة على تقديم خدمات او منتجات جديدة او عمليات انتاجية مميزة ويتحقق ذلك من خلال استثمار قدرة الموهوبين الذين يمتلكون مهارة ومعرفة ومقدرة نادرة تميزه عن الآخرين في انجاز أنشطة ادارة العمليات وتنمية المواهب الموجودة في المنظمة فضلاً عن استقطاب موهوبين من خارج المنظمة لتحقيق نجاح المنظمة.

المبحث الاول: أداره المواهب

1- مفهوم المواهب

حضت المواهب Talent باهتمام الكثير من قبل الباحثين والكتاب، وأصبح مصطلح المواهب يطلق على العاملين الذين يميزون بين القدرات والمهارات الطبيعية مع التعلم في العمل (silzer&Dowell,2010,13) وأصبحت المواهب راس مال بشري عالي القيمة، وان ادارة المواهب وحسن اختيار العاملين واكتشاف مواهبهم وتنميتها تعد من الاولويات ويعبر مصطلح المواهب عن الخصائص المختلفة للأشخاص والتي تتمثل في الخبرات والمعرفة والمهارات فضلاً عن السلوك التي يجلبها الفرد للعمل (الدوري، السعدي، 2012، 1)

ظهرت فكرة مفهوم إدارة المواهب في البحث الذي نشرته مجموعة McKinsey للدراسات، والذي يحمل العبارة الشهيرة الحرب من أجل المواهب عام 1917 وكانت هذه دلالة على ظهور حقول معرفي هو ادارة المواهب. وتباين الباحثون عن تقديم مفاهيمهم عن المواهب بأشكال مختلفة الجدول (2) يبين هذه المفاهيم.

الجدول (2) مفاهيم الموهبة

الباحث والتاريخ	مفهوم الموهبة
(صالح، والسوداني 2010 م)	الموهبة هي قوى فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من أنجاز مهمات تتسم بالتحدي والابداع وتضيف قيمة الى المنظمة ويتم الاهتمام بقدرات الموهوبين من خلال ادارة المواهب. والموهوب هو الشخص الذي يتمتع بالصفات التي تسهم في تقدم منظمته أو مجتمعه.
(Vladescu، 2012)	يعد الافراد موهوبون عند امتلاكهم قدرات وامكانيات استثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون بها.
(Horvathova, 2011)	الموهبة هي القدرة المتوفرة لدى الافراد للتأثير في تحقيق اهداف المنظمة، والموهوبين هم الاشخاص الذين يمتلكون القدرات الاستثنائية والامكانيات الكامنة التي تقوم الادارة بتحفيظها ورعايتها بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
(الدوري، السعدي، 2012)	الموهبة هي التمتع بمعرفة ضمنية تنعكس بفعل منتج خلاق عبر عملية التعلم والتفاعل مع البيئة وان الفرد حامل الموهبة يقوم بالفعل المنتج بشكل عفوي وتلقائي.
(Scullion& Colling, 2011) /داسي، وهيبه، بوزيدي، شهرزات (2020)	هي مجموعة من الانشطة ذات الصلة بجذب واختيار وتطوير واستباق أفضل الموظفين في الادوار الاستراتيجية.

وفي ضوء المفاهيم اعلاه يمكن الخروج بمفهوم اجرائي للموهبة بانها مزيج من مهارات وقدرات ومعارف وخبرات تتوافر في افراد موهوبين ستنثمرهم المنظمة لتحقيق اهدافها. اما الموهوب فهو الشخص الذي يمتلك المهارة والمعرفة والقابليات الفطرية والمقدرة النادرة ويعد مصدرا للأبداع والتميز والتفوق وان استثماره من قبل المنظمة يعد السبب في نجاح وتمييز انشطتها.

2- مفهوم إدارة المواهب

بهدف زيادة القدرات التنافس ومواجهة حاجات الزبائن المتجددة بشكل أفضل مما تقدمه المنظمات الاخرى تلجأ المنظمات الى الاهتمام بمواهب العاملين. وازداد الاهتمام بمفهوم ادارة المواهب (Talent Management) بداية تسعينات القرن الماضي حيث ركزت الدراسات والابحاث على ابراز دور ادارة المواهب في تطوير القدرة التنافسية لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الاعمال و استقطاب العاملين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية ، وأصبحت الموهبة اهم الركائز التي تستند عليها الشركات والمنظمات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية (العزام 2013 م ، ص 3) .
وقدمت العديد من التعريفات الخاصة بإدارة المواهب، والجدول (3) يبين هذه المفاهيم

الجدول (3)

مفاهيم ادارة المواهب

الباحث والتاريخ	مفهوم ادارة المواهب
(Uren and Samuel ، 2007)	ادارة المواهب هي سلسلة من الخطوات الرشيدة المتمثلة بتشخيص الموهبة لدى الافراد واستقطابها ونشرها وتطويرها " .
(العزام، 2013، ص 10)	عمليات منظمة تبدأ باختيار الافراد العاملين في المنظمة على اساس الجدارة التي يمتلكونها وتطويرهم واستدامتهم في المنظمة فضلا عن اكتشاف الموهوبين من داخل المنظمة وتعزيز وجودهم من خلال استدامتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم وعدمهم مصدرا ذات قيمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
العززي وآخرون (2011)	هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين، ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليها وتطويرهم بما ينسجم وتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.



وفي ضوء التعاريف اعلاه يمكن اعتماد التعريف الاجرائي لإدارة المواهب باعتبارها الانشطة المتعلقة باستقطاب المواهب من خارج المنظمة ورعاية الموهوبين في المنظمة وتنميتهم واستثمارهم والاستفادة من قدراتهم الفكرية. ومن مهام الادارة الاحتفاظ بها وتطويرها بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

تسعى المنظمات الى الاهتمام بالموارد البشرية وزيادة عدد الموهوبين، للوصول الى الابداع والانجاز المتميز وتحقيق مكانة متميزة في السوق التنافسي. وتتركز مهمة الادارة في تحديد المواهب الفعالة وتطوير مقدراتها وضمان مشاركتهم الفاعلة واستثمار مهارة الموهوبين غير التقليديين ومعرفتهم العالية لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة. وعلى الادارة بناء ثقافة تساعد على بناء المقدرات والكفاءات التي تؤدي الى بروز موهوبين وإطلاق مواهبهم والمحافظة عليهم واستثمار قدراتهم لتصبح المنظمة قادرة على تقديم خدمات او منتجات جديدة او عمليات انتاجية مميزة. ولكي يتم إطلاق مواهب العاملين يتطلب من الادارة الارتقاء بقدراتهم باستخدام برامج التدريب التحفيز وشحن روح الابداع والحصول على ولائهم للمنظمة. وتزداد فاعلية المنظمة بشغل المناصب الادارية والعلمية بالأشخاص الموهوبين.

3- انواع المواهب

تصنف مواهب العاملين في المنظمة الى أربعة اصناف وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها هي: (Osinga، 2009،5)

- أ- موهبة قيادية: وهي موهبة يتحلى بها القادة الاداريين عند اعداد وتنفيذ الاستراتيجية.
- ب - موهبة اساسية: هي مواهب يتحلى بها المتخصصين تعبر عن رؤية وتصور لمستقبل المنظمة.
- ج - موهبة جوهرية: وهي موهبة نجدها لدى العاملين في العمليات والانشطة العملية او في مراكز تقديم الخدمات والذين هم باتصال مباشر بالزبون.
- د - موهبة داعمة: وهي مواهب العاملين في الانشطة غير الأساسية الداعمة للعمليات الانتاجية الاساسية.

4- استراتيجيات إدارة المواهب

يتم استثمار مواهب الافراد في انجاز الانشطة ضمن استراتيجية لإدارة المواهب تتكامل مع استراتيجية الاعمال لتحقيق سبق تنافسي وريادة في السوق.

بدأت الكثير من المنظمات باعتماد استراتيجيات لإدارة المواهب للتغلب على الصعوبات التي تواجهها وتحقيق النجاح الذي تصبوا اليه (الدوري، السعدي 2012).

والجدول (4) يتضمن هذه الاستراتيجيات (الكرعاوي ، محمد ، 2010 ، ص 98)

جدول (4)

استراتيجيات إدارة المواهب

البحث عن موهوبين ذو مقدرة لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وجذبهم للمنظمة ليصبحوا افراد قادرون على تحقيق التفوق التنافسي.	استراتيجية جذب المواهب
رفع قدرات ومعارف العاملين وإطلاق مهاراتهم ليصبحوا موهوبين، من خلال برامج تنمية وتدريب متطورة والمشاركة بالمؤتمرات والندوات التطويرية التي تساهم في رفع مستوى اداءهم.	استراتيجية تطوير المواهب
الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين بالمنظمة وعدم التفريط بهم وتقديم الامتيازات التحفيزية للحد من انتقالهم الى منظمات اخرى وبذلك تحتفظ المنظمة بالمواهب التي تساهم في تحقيق اهدافها بكفاءة.	استراتيجية المحافظة على المواهب
الاعتماد على العاملين الذين يمتلكون امكانات عالية من المواهب الملائمة ليكونوا مصدرا حيويًا لبعض المواقع او الوظائف القيادية في المنظمة، وشغل الوظائف الأساسية بهم كموهوبين يمتلكون القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بتطوير العمل.	استراتيجية التعاقب أو تخطيط الاحلال الوظيفي

5- معوقات وتحديات إدارة المواهب

تواجه المنظمات معوقات وصعوبات تحول دون تحقيق غايات ادارة مواهب فاعلة، وقد حددت مجموعة (ماكنسي) المعوقات الأكثر اهمية وهي (يعرب، 2008، ص 26):

- 1 - عدم قيام الادارة بتخصيص الوقت الكاف لممارسة مهام ادارة المواهب.
- 2 - عدم تشجيع المنظمات التعاون البناء والمشاركة بالموارد.
- 3 - قلة اهتمام المدراء بتطوير قدرات امكانيات العاملين والاهتمام بتطوير وظائفهم.
- 4 - لا يتم التمييز بين الجيدين وغير الجيدين من العاملين في العمل.
- 5- لا يتم تطوير استراتيجية ادارة المواهب بالشكل الذي يتطلبه العمل التنافسي للمنظمة.



6- عدم الموائمة بين استراتيجية ادارة المواهب واستراتيجيات ادارة الاعمال بشكل مناسب.

7- عدم اعتماد برامج تطويرية لمعالجة مواطن الضعف لدى العاملين.

المبحث الثاني

تحسين جودة اداء منظمات الاعمال

تنتم منظمات اليوم بسعيها لمواجهة سرعه التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال وعظم التحديات التي تواجهها والتزايد السريع في التكنولوجيا والاتصالات الالكترونية وتزايد المعرفة مما يستوجب الاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزهم على التعلم والابتكار و اظهار مواهبهم والمشاركة في صياغة الرؤية وبلوره الاستراتيجية واتخاذ القرار والمساهمة في تطور المنظمة المتميزة وزيادة قدرتها باستغلال مواهب العاملين وتحقيق النجاح والتميز الاستراتيجي.

1- مفهوم منظمات ادارة العمليات

يتمثل عمل منظمات ادارة العمليات بتقديم او تطوير منتجات او خدمات جديدة، باعتماد الطريقة العلمية لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها الى تطبيقات (Vonderembse & White, 2004:9). والتي تتطلب امتلاك المواهب الفعالة او صناعتها وتطويرها واشراكها لإنجاز المهام بكفاءة عالية. وترجمة الافكار الجديدة الى منتجات او خدمات تتناسب والرغبات المتجددة للزبائن، وتقديم المنتجات الجديدة وفقاً للتطور التكنولوجي (Krajewski & Ritzman, 2005:191). وتعد ادارة العمليات احدى وظائف منظمات الاعمال الاساسية والتي تتضمن القيام بالأنشطة التي تؤدي الى تقديم منتجات او خدمات تتناسب وحاجات المجتمع وبالجودة المطلوبة والتي تلبي حاجات الزبائن المتجددة. (Slack, 2010, 115), تعتمد مهارات الافراد العاملين واستثمار مواهبهم ومعارفهم وابتكارهم لإنجاز هذه الأنشطة المتمثلة بترجمة خطط المنتج والاولويات التنافسية الى مجموعة من قرارات تتعلق بتصميم المنتج وتصميم العملية الانتاجية وقرارات الطاقة و اختيار التكنولوجيا وتحديد موقع مراكز العمل والتصميم الداخلي اضافة الى القرارات التشغيلية المتعلقة بالموارد البشرية وتصميم العمل والجدولة وادارة المخزون (النجار, ومحسن 2012:67). وتساهم أنشطة الموهوبين في عمليات تطوير السلع والخدمات وفي نجاح وتمييز المنظمات تنافسيا في السوق وتلبية احتياجات الزبائن من المنتجات ذات الجودة العالية التي تتفق ورغباتهم.

2- المواهب ومنظمات الاعمال

تهتم المنظمات الجيدة بإيلاء أهمية أكبر لرغبات الزبون في توجيه أنشطتها وبناء منظمات يقودها الزبون وتتطلب فهم رغبات الزبائن وبناء القدرات التشغيلية اللازمة للتغلب على المنظمات المنافسة (Kragewski & Malhorta, 2013, 31) لذا تسعى منظمات الاعمال الى تحقيق اهدافها التنافسية والتميز في كسب رضا الزبون من خلال ربط أنشطة ادارة العمليات باستراتيجية المنظمة لتحقيق الانجاز العالي وخلق قدرات تنافسية تميزها عن المنافسين وجعل أنشطة ادارة العمليات فاعلة تنافسيا والتركيز على العملية الانتاجية كقدرات تنافسية تقود الى تحقيق الرضا لدى الزبون والذي يقود الى تحقيق النجاح (علي, 2006, 46), ويتطلب ذلك امتلاك الادارة مجموعة الافراد الماهرين والذين لديهم قدرات جوهرية قادرين على تحسين قرارات العمليات كالقدررة على الانتاج بكلفة منخفضة او الجودة العالية وغيرها (Schroeder, 2018, 29) وتعتمد الادارة الابداع في عملياتها باستخدام اساليب جديدة لم يسبق لها ان استخدمتها من قبل واجراء تغييرات تكنولوجية مفيدة تواكب التغييرات المتسارعة في التكنولوجيا في محيط الاعمال. ويتم تحقق الابداع من خلال تغيير مواصفات المنتج ويتم تضمين كل المواصفات والتفضيلات التي يرغب بها الزبون من خلال تصميم المنتج (Krajewski, 2005:39) و Ritzman) وبذلك تحافظ على حصتها التنافسية بالاعتماد على ما تملكه من مواهب ومهارات والتركيز على :

- 1- استثمار مواهب المروسين وتطوير قدراتهم وشحن روح الابداع وتوجيه عملهم لتحقيق الاهداف كما يتطلب تنمية المهارات المتعلقة بالرؤى المستقبلية وللأهداف العامة.
- 2- استخدام برامج التحفيز والتدريب وتبادل الآراء والمشاركة الفاعلة للعاملين المبدعين والتشاور معهم واتخاذ القرارات الجماعية والاستفادة من المساهمات القيمة لتوفير فرص التطوير المستقبلية.
- 3- التحسين المستمر وتوفيق اعمال التطوير الى العاملين المؤهلين.
- 4- تحقيق ميزة الابداع التكنولوجي واستثمار مهارة الموهوبين. اذ لابد من استخدام التكنولوجيا وذكاء الافراد لتحقيق ذلك (الطائي واخرون 2013 ص 132)

يتضح مما تقدم ان تحسين جودة الاداء مرهون بدور الموهوبين في بناء الصورة المستقبلية التنافسية للمنظمة وفاعلية أنشطة ادارة المواهب في استثمار مواهب الافراد العاملين بعمليات تصميم الافكار وتطويرها وتطوير قابليات العاملين الحاليين. ولإشاعة هذه المفاهيم لابد من بناء ثقافة تساعد على توليد وبناء المقدرات والكفاءات وتقبل فكرة تفعيل المواهب وخلق الافراد الموهوبين (Slack, 2010, 115)



الفصل الثالث الجانب العملي أولاً: أداة البحث

استخدم الباحثان قائمة فحص كأداة لجمع البيانات، كونها تعطي خيارات واجابات دقيقة، ومررت القائمة بمراحل عدة، وكما يأتي:

أ. بناء محتوى القائمة: تم صياغة فقرات القائمة لتقيس السمة المراد التعرف عليها بما يحقق هدف البحث. وتكونت (قائمة الفحص) من جزئين كما يأتي:

الجزء الأول: ادارة المواهب: تتعلق بقياس مدى توافر أنشطة ادارة المواهب وتطبيقاتها في المنظمة المبحوثة، وضمت (15) فقرة.

الجزء الثاني: منظمات الاعمال المعتمدة على ادارة المواهب في عملياتها: تناولت قياس مدى اعتماد الادارة على المعارف والمقدرات التي يتمتع بها العاملين ذو المواهب في انجاز أنشطة المنظمة العملية وضمت (15) فقرة، وتم اعتماد مقياس ليكرت السباعي لتأشير الاجابات.

صدق الاستبانة: تم تصميم قائمة الفحص بصورة أولية، وللتأكد من أن فقراتها تقيس ما وضعت لقياسه، تم التحقق كما يأتي:

ب. صدق المحتوى: تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الادارة والاحصاء، وتم التأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، بعد ان تم إجراء التعديلات المقترحة على بعض فقراتها على وفق ما أبداه الخبراء من آراء وملاحظات، وحازت على نسبة قبول (80%) وفق آراء المحكمين.

ثانياً: تحليل البيانات

فيما يأتي عرضاً تحليلياً للبيانات التي تم جمعها من خلال المعاينة الميدانية، وقد استعمل الباحثان قائمة الفحص (Checklists) لقياس مدى التزامها بهذه المعايير، وتم استعمال مقياس ثلاثي لقائمة الفحص يوضح الجدول (5) وتم إعطاء وزن لكل فقرة من فقرات المقياس، ويمثل الرقم (2) وزن الفقرة التي تحقق التطابق والتوثيق التام وهو أعلى وزن في المقياس أما الرقم (0) فيمثل وزن الفقرة التي لا تحقق التطبيق والتوثيق وهو أقل وزن في المقياس اما الاوزان الأخرى فهي مبينة بالجدول (5) وكالاتي: -

الجدول (5)
المقياس المستعمل في قائمة الفحص

الفقرة	متحقق	متحقق لحد ما	غير متحقق
الوزن	2	1	0

ويتم حساب التكرار والمعدل الموزون والنسبة المئوية لكل فقرة إذ إن النسبة المئوية تمثل مقدار وصول المعمل المبحوث لتطبيق وتوثيق عوامل التحسين، ثم قام الباحثان بإيجاد الفجوة الناتجة من عدم تحقيق العوامل.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بقائمة الفحص على وفق عوامل التحسين

تم حساب المعدل الموزون (الوسط الحسابي) والنسبة المئوية لتطبيق وتوثيق عوامل التحسين في المعمل المبحوث وفق الصيغ الآتية: -

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i}$$

$$\% = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i \times 2}$$

إذ إن $\bar{x}$: تمثل المعدل الموزون (الوسط الحسابي) , x_i : تمثل الاوزان , f_i : تمثل التكرارات

أولاً: ادارة المواهب

توضح نتائج قائمة الفحص التي بينها الجدول (6) مستوى تطبيق وتوثيق المعمل المبحوث لإدارة المواهب ، إذ حققت وسط حسابي (معدلاً) قدره (1.07) درجة من أصل (2) درجات وبنسبة تطبيق وتوثيق قدرها (53%) مما يدل على وجود فجوة أساسية بنسبة (47%) ناتجة من عدم تحقيق متطلبات إدارة المواهب في المعمل المبحوث فقد اكد المستجيبون على ان الارتقاء بجودة منتجات المعمل جزء من رؤية ورسالة المعمل من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مما يشير الى ان اغلب افراد العينة تتفق على ان ادارة المعمل لها التزام ضعيف وكذلك تقوم الإدارة العليا بتقديم الدعم المادي والمعنوي بشكل ضعيف.



الجدول (6)

قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق ادارة المواهب في المعمل المبحوث

غير متحقق	متحقق لحد ما	متحقق	الفقرات
	✓		تحتفظ المنظمة بأعداد كافية من العاملين الموهوبين.
✓			تضع الادارة برامج تدريبية لتطوير العاملين الموهوبين.
✓			تفضل الادارة تطوير مواهب العاملين بدل الاعتماد على المواهب الخارجية.
	✓		تولي الادارة اهتمام كبير لجذب واستقطاب المواهب.
	✓		تحدد الادارة حاجتها المستقبلية من الموهوبين.
	✓		تحافظ المنظمة على العاملين الذين يمتلكون مواهب وابتكارات عالية.
✓			تبني الادارة برامج للمحافظة على المواهب.
	✓		تشرك الادارة الموهوبين واصحاب الافكار الابتكارية في بناء استراتيجياته.
	✓		تركز الادارة عل موهوبين يمتلكون المهارات المتنوعة والعالية التخصص.
		✓	تمتلك المنظمة موهوبي ذو معرفة عالية في كيفية التعامل مع مستجدات العمل.
	✓		تشجع المنظمة الافكار الابداعية وتشاركها في انجاز العمل.
		✓	تعتمد الادارة على الموهوبين في اجراء الدراسات للتعرف على رضا الزبون عن منتجاتها.
		✓	يتم تطوير العملية الإنتاجية باستثمار المواهب والافكار التطويرية.
	✓		تقوم الادارة بإحداث التغيير والتحديث في العمليات الانتاجية بالاعتماد على الموهوبين .
		✓	تعتمد الادارة على موهوبين قادرين للتنبؤ برغبات الزبائن المتجددة وتضمينها بخططها الانتاجية.
0	1	2	الوزن
3	8	4	التكرار
0	8	8	الوزن * التكرار
		1.07	المعدل
		0.53	النسبة المئوية
		0.47	حجم الفجوة

ثانياً: منظمات الاعمال المعتمدة على ادارة المواهب في عملياتها

توضح نتائج قائمة الفحص التي بينها الجدول (7) مستوى تطبيق وتوثيق منظمات الاعمال المعتمدة على ادارة المواهب في عملياتها ، إذ حققت وسط حسابي (معدلاً) قدره (1.33) درجة من أصل (2) درجات وبنسبة تطبيق وتوثيق قدرها (67%) مما يدل على وجود فجوة أساسية بنسبة (33%) ناتجة من عدم تحقيق متطلبات منظمات الاعمال المعتمدة على ادارة المواهب في عملياتها مما يعني ان المعمل قيد البحث مهمته بتدريب وتعليم عاملها من خلال توفير الموارد اللازمة التي تدعم برامج التدريب اذ ان المعمل تعمل على توفير فرص للتدريب الملائم كلاً في مجال تخصصه ويكون التعليم بصورة مستمرة حيث ان فاعلية إدارة المواهب تتوقف على فاعلية العاملين لذا اكدت الدراسة على الاهتمام بهذا البعد وذلك لتحفيز العاملين على اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف والتصدي لمقاومة التغيير.



الجدول (7)

قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق منظمات الاعمال المعتمدة على ادارة المواهب في عملياتها في المعمل المبحوث

الفقرات	متحقق	متحقق لحد ما	غير متحقق
يتم تطوير خطط العمليات الانتاجية وفق متطلبات المنظمة المعتمدة على المواهب.	✓		
تستثمر المنظمة انواع المواهب في صياغة قراراتها الانتاجية.	✓		
تتجاوز الادارة مع زبائنها بهدف التشخيص الدقيق لحاجاتهم المتجددة.	✓		
تعتمد المنظمة على عاملين موهوبين لاقتناص الافكار من الزبائن في مرحلة التصميم لضمان تصنيع المنتج الذي يلبي رغباتهم.	✓		
تعد قرارات المنظمة الانتاجية فاعلة لاستغلال المواهب في تصميم عملياتها.	✓		
تجري المنظمة تحسين لمواصفات المنتج وبشكل مستمر في ضوء افكار الموهوبين.	✓		
يستخدم الموهوبين في المنظمة تكنولوجيا متطورة في انجاز العمليات الانتاجية.	✓		
تقدم المنظمة منتجات قياسية وتجري عليها تغييرات وفق الافكار الابداعية التي يقدمها الموهوبين لتلبية رغبات الزبون.	✓		
تعتمد المنظمة مبدأ تحسين مواصفات المنتج وبشكل مستمر.	✓		
تستخدم المنظمة مهارات متنوعة وعالية التخصص في انجاز عملياتها.	✓		
تمتلك الادارة القدرة على تطوير المنظمة لتكون منظمة مميزة.	✓		
تتبع المنظمة أنشطة الموهوبين التي تستخدمها المنظمات المنافسة للاستفادة منها في عملياتها الانتاجية.	✓		
يشخص الموهوبين في المنظمة تقنيات العمليات الانتاجية المستخدمة في المنظمات المنافسة وايواها ضمن أنشطة المنظمة الانتاجية.	✓		
تستخدم المنظمة عاملين ذو مقدرة وموهبة لتشخيص نقاط والقوة ومواطن الضعف المتعلقة بالعمليات الانتاجية بالمنظمة .	✓		
تعتمد الادارة على الموهوبين لتحديد القدرات والامكانات المستقبلية التي تتطلبها العمليات الانتاجية لتحقيق التميز التنافسي.	✓		
الوزن	2	1	0
التكرار	6	8	1
الوزن * التكرار	12	8	0
المعدل	1.33		
النسبة المئوية	0.67		
حجم الفجوة	0.33		

ثالثاً: نتائج التقييم النهائية

أشاراً الى ما تقدم وبعد ان تم عرض ومناقشة النتائج يتم التقييم الكلي للقسم المتضمن بيانات المعايير وطبقاً لقائمة الفحص اذ تبين من خلال الجدول (8) ادناه ان اعلى نسبة تطبيق وتوثيق كانت لمعيار (منظمات الاعمال المعتمدة على ادارة المواهب في عملياتها) اذ بلغت (67%) ويقابله أدنى فجوة بنسبة (33%) اما فيما يخص أدنى نسبة تطبيق وتوثيق كانت من نصيب معياري (إدارة المواهب) حيث كانت (53%) واعلى فجوة ايضاً اذ بلغت (47%).

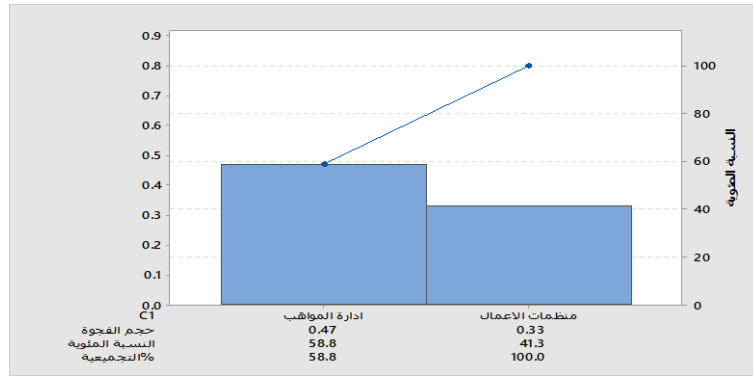
جدول (8)

نتائج التقييم النهائي لكل معيار والنتيجة النهائية

رقم المعيار	المعايير الرئيسية	المعدل	عدد الفقرات	مستوى التطبيق والتوثيق %	الفجوة %
1	إدارة المواهب	1.07	15	53%	47%
2	منظمات الاعمال المعتمدة على ادارة المواهب في عملياتها	1.33	15	67%	33%

نلاحظ من الشكل أعلاه إن أعلى نسبة فجوة في التطبيق والتوثيق هي إدارة المواهب مما يتطلب الوقوف على هذه النسب لأن بعض المعايير سجلت نسب فجوة عالية والتي تعد هي حصيلة الأعمال والتي من خلالها يمكن معرفة نتائج الأداء بشكل عام للمعمل.

بعد أن تم تحديد الفجوات في كل معايير عوامل تحسين جودة اداء منظمات الاعمال ووفق ما وضعه الجدول (6) وبغية تحليل نتائج الفجوات والربط ما بين المعايير والوقوف على الابعاد المؤثرة في عملية التقييم لعوامل تحسين جودة اداء منظمات الاعمال قام الباحثون بأجراء تحليل باريتو باستعمال برنامج (Minitab18) على ابعاد الدراسة للمعمل لموضوع البحث اذ يعد هذا التحليل احد الادوات المهمة في عملية اتخاذ القرار والتطوير والتحسين اذ تركز فكرته على تحديد وترتيب اولويات واسباب المشكلة من مبدأ (القلة المؤثرة) اي أن الـ (20%) من العناصر التي تؤثر في ما نسبته (80%) من المشكلة.



شكل (1)

تحليل باريتو

من خلال شكل رقم (1) والذي يوضح تحليل باريتو لأبعاد الدراسة نلاحظ أن المعيار (إدارة المواهب) التي تقع تحت خط التقاطع بين معدل الفجوات ونسبة التراكم للفجوات عند 80% هي القلة المؤثرة اذ انها تسبب 80% من المشاكل.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات: في ضوء نتائج البحث، توصل الباحثان الى الاستنتاجات الآتية: -

- 1- ضعف التزام الادارة بتقديم الدعم المادي والمعنوي للارتقاء بجودة المنتجات.
- 2- اهتمام ادارة المعمل بتدريب وتعليم عاملها وتوفير الموارد اللازمة لدعم برامج التدريب.
- 3- وجود عاملين يتحلون بالمواهب والمهارات المتعددة التي يحتاجها المعمل
- 4- اهتمام الادارة بالمواهب والأفكار الابداعية والابتكارية المتوفرة، والاهتمام بالاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المواهب في انجاز الاعمال التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- 5- اسهام أنشطة ادارة المواهب في انجاز أنشطة العملياتية وفي تطوير المقدرات التنافسية.
- 6- تساهم المقدرات والمواهب في تطوير العمليات الانتاجية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومتوافقة مع رغبات الزبائن.

ثانياً: التوصيات: في ضوء النتائج المتحققة يوصي الباحثان بما يأتي: -

1. ضرورة استثمار مواهب الافراد العاملين واستقطاب المهارات من الخارج لتحقيق التمايز والتفوق التنافسي.
2. زيادة الوعي بأهمية الاستثمار الامثل لمواهب وقدرات العاملين واستثمارها في انجاز أنشطة المعمل وتحقيق الميزة التنافسية لكونها تعد من الأبعاد المهمة في تحقيق التنمية المستدامة في توليد السلع والخدمات الجديدة المقدمة، وتطوير القائم منها.
3. تطوير برامج تدريبية لزيادة قدرات القيادات العليا في مجال ادارة المواهب لقيادة الاهداف التنافسية

المصادر المعتمدة:

اولاً: المصادر العربية:

- 1- داسي، وهيبه، بوزيدي، شهرزات، أثر ادارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة امجلة اقتصادية الأعمال والتجارة المجلد: 5 العدد 1 عام 2020 جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.



- 2- الدوري، زكريا مطلق، السعدي، يعرب عدنان، استراتيجية ادارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجية الاعمال كمدخل لذكاء الاعمال، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة 2012 عمان.
 - 3- السعيد، يعرب استراتيجية ادارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجية الاعمال كمدخل لذكاء الاعمال، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة عمان الاردن 2012.
 - 4- الطائي، يوسف حجيم، الصانع، محمد جبار، هادي، علي قيصر (2013) صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، العراق المجلد 9، العدد 26.
 - 5- العزام، زياد (2013 م)، ص 3 ادارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، ادارة المواهب بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الاردن.
 - 6 - العنزي، سعد الدليمي، عماد علي (2016)، دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48
 - 7 - العنزي، سعد علي، وراضي، جواد محسن، (2011)، التحالفات الاستراتيجية في مداخل- تطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
 - 8 - عزيزة عبد الرحمن، وسيم إسماعيل الهابيل، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا - دراسة حالة جامعة السالمية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال/ كلية التجارة 2013 غزة.
 - 9 - الكرعوي، محمد ثابت فرعون (2010)، البنية التحتية لإدارة المواهب وابعادها وأثرهما في تحقيق الاداء العالي للمنظمات، دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
 - 10 - النجار، صباح مجيد ومحسن عبد الكريم، ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الرابعة الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد 2012:67
- ثانيا: المصادر الاجنبية:

- 1- Horvathova,p.,& Durdova,(2011) Talent Management&its use in the field of human resources management in the organization of the Czech Republic.World Academy of Science,Engineering &Technology,5(5),1042-1057.
- 2- Krajewski , Lee J. & Ritzman Larry,(2005), “Operations Management”, 7th ed., Pearson Prentice Hall., New Jersey, U.S.A . :191
- 3- Osinga, Syben. Talent Management and Oracle HCM, HCM3 Group, 2009.
- 4- Silzer R.F.&Dowell B.,2010 Strategy- Driven Talent Management A Leadership Imperative, John Wiley&Sons,13.
- 5- Slack, Nigel &Chambers, Stuart & Gohnnston, Robert, (2010), Operation Management,6th Ed. Italy. ,1156 .- Uren L.& and Samuel J (2007). From Talent compliance to Talent commitment, Strategic HR Review,6, (3),32
- 7- Vonderembse, White, (2004) Operations Management, Hoboken, N.J: Wiley, Amazon.UK.