

Received:15/5/2018

Accepted: 30/9/2018

### المستخلص

يسعى البحث الى تحقيق جملة اهداف تتمثل بدراسة متغير حيوي في المنظمات وهو ادارة الموهبة ومدى تأثيره في تشجيع وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة مع رؤسائهم في الشركة العامة للسمنت العراقية، اذ تمحورت مشكلة البحث في ايجاد حلول لحالات الضعف التي تواجه المديرين لاستقطاب المواهب والاحتفاظ بها في الشركة المبحوثة، وهذا بدوره يؤدي الى ضعف قدرة الشركة على تفويض السلطة للمواهب ومنحهم الثقة للمشاركة في القرارات. شملت عينة البحث (45) مديرا في الشركة المبحوثة، اذ عمد البحث الى اختبار فرضيات علاقة الارتباط والتأثير بين متغير ادارة الموهبة وتمكين العاملين في الشركة التي كانت على المستوى الاجمالي ومستوى الابعاد الفرعية وبالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي، وباستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS).

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ان ادارة الموهبة بكافة ابعادها تؤثر تأثيرا ذات دلالة معنوية في تمكين العاملين باستثناء بعد استقطاب الموهبة، وهذه النتيجة تعكس مدى قدرة الشركة على توجيه تركيزها نحو تطوير العاملين الموهوبين وادارة ادانهم والمحافظة عليهم، وذلك من خلال دعم انجازاتهم واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة في العمل، الامر الذي يستلزم من ادارة الشركة المبحوثة تركيز اهتمامها بالعاملين الموهوبين، والعمل على استقطابهم من منافسيها بتوفير كافة الاساليب اللازمة لتحقيق رغباتهم وتشجيعهم للعمل.

**المصطلحات الرئيسية للبحث / ادارة الموهبة، تمكين العاملين.**



### المقدمة

تمثل الادارة العلمية للموهبة أهمية كبيرة لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب، إذ تعد اكبر التحديات التي تواجه المنظمات لتلبية متطلبات ادارة الاعمال في هذا العصر الذي يتسم بالسرعة والمنافسة، وبصفة خاصة أصبحت الموهبة ثروة مهمة لتحقيق التميز ويكثر الطلب عليها، الامر الذي جعل من كيفية ادارة الموهبة وحسن اختيار العاملين واكتشاف مواهبهم وتمييزها عاملا مهما وحاسما في حياة المنظمات، إذ تسهم ادارة الموهبة في ضمان تنمية العاملين داخل المنظمة بدلا من اكتسابها من الخارج، ومن هنا انطلق البحث لدراسة وتحليل ابعاد ادارة الموهبة ومعرفة مدى تأثيرها على تشجيع وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة الى موافقة مسبقة من رؤسائهم لاتقان عملهم وادارته بصورة جيدة، وقد اختيرت الشركة العامة لصناعة السمنت العراقية كعينة للبحث، واعتمدت الاستبانة كاداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، إذ تضمنت (25) فقرة تغطي متغيرات البحث، وتم توزيعها على عينة عمدية بلغت (45) مديرا في الشركة المبحوثة، واستخدمت العديد من الاساليب الاحصائية تتمثل (بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط). وتألف البحث من اربعة مباحث، يبين المبحث الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، اما المبحث الثاني فيوضح المفاهيم الاساسية المعتمدة في البحث والتي تتمثل بادارة الموهبة، وتمكين العاملين، ويأتي المبحث الثالث بتحليل وتشخيص واقع متغيرات البحث، واخيرا تناول المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

#### اولا: منهجية البحث

##### 1. مشكلة البحث

حظيت ادارة الموهبة باهتمام معظم الباحثين على الصعيد العالمي، كونها تمثل احد التوجهات الاستراتيجية الحديثة في ادارة الموارد البشرية، وتعد الموهبة مصدر الفكر والابداع واساس التطور، إذ لا بد من استثمار رأس المال البشري من اجل تمكين العاملين ومساعدتهم على أن يكونوا اكثر مقدرة ومهارة في اداء اعمالهم، لتحقيق افضل النتائج، ومن هنا تنبثق مشكلة البحث التي تتمثل بوجود ضعف لدى المديرين في كيفية استقطاب المواهب والاحتفاظ بها في المنظمات وبشكل خاص في الشركة العامة للسمنت العراقية، ما ينعكس على قدرة المنظمة في تفويض السلطة للعاملين وتطوير ادانهم واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات، ويمكن تشخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

- أ. ما مدى اهتمام الشركة المبحوثة باستقطاب المواهب؟
- ب. هل تسهم ادارة الموهبة في تحسين وتمكين العاملين في الشركة المبحوثة؟
- ج. ما مستوى تمكين العاملين في الشركة المبحوثة؟
- د. هل تدرك ادارة الشركة المبحوثة أهمية العلاقة بين ادارة الموهبة وتمكين العاملين؟

##### 2. أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالاتي:

أ. يجمع البحث بين ابعاد ادارة الموهبة المتمثلة (باستقطاب الموهبة، وتطوير الموهبة، وادارة اداء الموهبة، والمحافظة على الموهبة)، وتفاعل هذه الابعاد لمعرفة مدى قوة علاقتها بتمكين العاملين في الشركة المبحوثة. ب. التأكيد على تطبيق ادارة الموهبة بالشكل الصحيح لاستغلال قدرات الافراد المتميزين والموهوبين من القوى العاملة، والحصول على افضل ممارسات للعاملين.

### 3. أهداف البحث

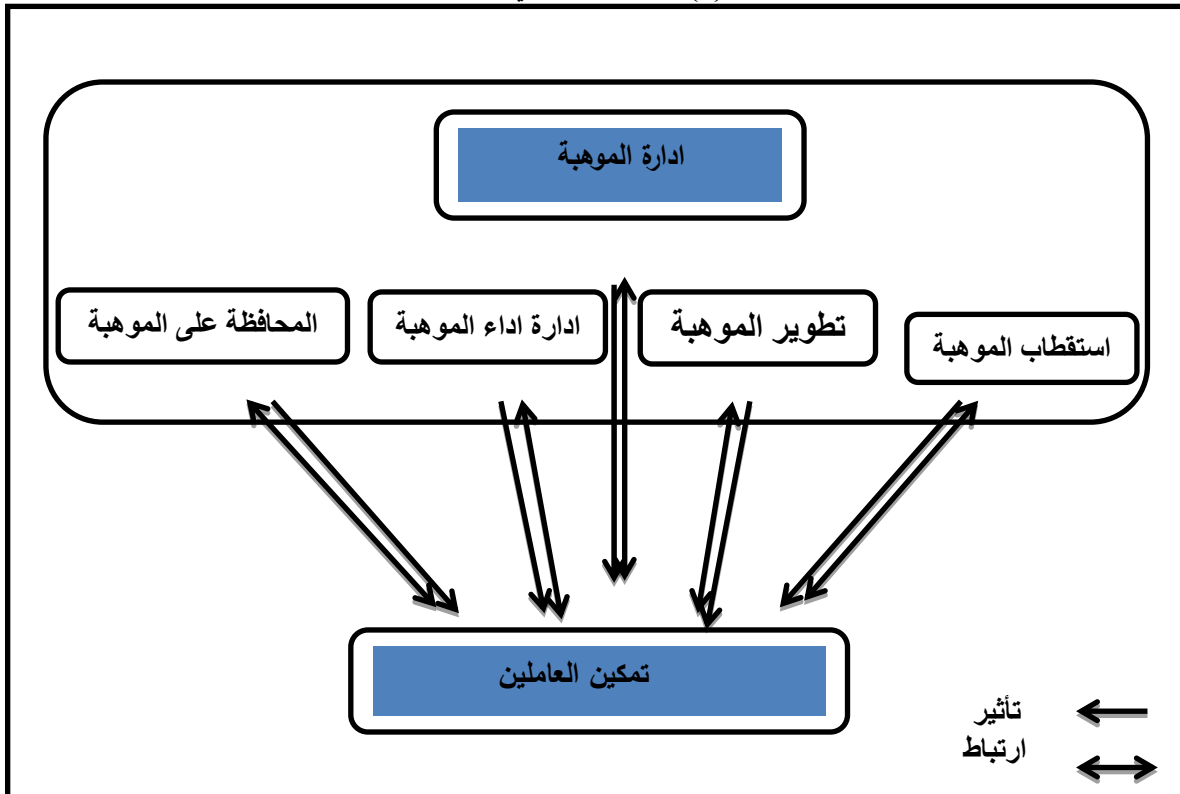
يمكن ايجاز اهداف البحث بالاتي:  
 أ. تحليل وتشخيص واقع ادارة الموهبة وتمكين العاملين في الشركة المبحوثة.  
 ب. الاشارة الى ممارسات ادارة الموهبة وطبيعة علاقتها بعملية تمكين العاملين في الشركة المبحوثة.  
 ج. جعل البحث نقطة انطلاق حقيقية تساهم في بناء الاسس الفكرية الصحيحة لاستقطاب الموهبة، وتطويرها ومن ثم المحافظة عليها.

### 4. فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بالاتي:  
 أ. الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموهبة وتمكين العاملين.  
 ب. الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادارة الموهبة وتمكين العاملين.  
 ج. الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة الموهبة في تمكين العاملين.  
 د. الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد ادارة الموهبة في تمكين العاملين.

### 5. المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي للبحث علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " ادارة الموهبة "، والمتغير المعتمد " تمكين العاملين "، وكما يأتي:  
 شكل (1) المخطط الفرضي للبحث





## ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي

### 6. حدود البحث

تتمثل حدود البحث الحالي بالاتي:

1. الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب العملي من البحث في الشركة العامة للسمنت العراقية.
2. الحدود الزمانية: تمثلت مدة البحث ومدة توزيع الاستبانة وجمعها بالمدة مابين 2017/9/1 ولغاية 2018/8/10.

### 7. ادوات البحث

اعتمد البحث على العديد من المقاييس العالمية الاساس ذات الصلة بموضوع البحث، وتم اعادة اختبارها مرة اخرى، وقياس مدى ملائمتها للبيئة العراقية، وتتألف ادوات البحث من الاتي:

1. الجانب النظري: الكتب العربية والاجنبية.
2. الجانب التطبيقي: تعد الاستبانة اداة البحث الرئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، اذ صممت الاستبانة لتغطي متغيرات البحث المؤشرة في مخطط البحث الفرضي، وصيغت فقراتها من الادبيات المعتمدة في البحث، وتضمنت (25 فقرة) تتعلق بمتغيرات البحث، وقد تم الاعتماد على مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها، ويمكن توضيح الابعاد الفرعية لكل متغير من المتغيرات الرئيسة للبحث مع فقراتها، واهم المقاييس العالمية المعتمد عليها من خلال الجدول الاتي:

جدول (1) المتغيرات الرئيسة للبحث وابعادها واهم المقاييس العالمية المعتمد عليها

ت	المتغيرات الرئيسة	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
اولا	ادارة الموهبة	استقطاب الموهبة	3	(عباس واخرون، 2017) (Oehley, 2007)
		تطوير الموهبة	3	
		ادارة اداء الموهبة	3	
		المحافظة على الموهبة	3	
ثانيا	تمكين العاملين	—	13	(محمدي، 2016) (ديوب، 2014)

وفيما يخص الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات فقد تم استخدام البرنامج الاحصائي

الجاهز (Spss) وبرنامج (Excel) في ادخال بيانات البحث وتحليلها، وكانت الادوات الاحصائية كالاتي:

1. التكرارات والنسب المئوية للاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي تمت الافادة منها في وصف وتشخيص متغيرات البحث.
2. معامل الارتباط (بيرسون): لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث.
3. معامل الاختلاف: ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبية عن الوسط الحسابي، ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي لتحديد مستوى الاهمية لمتغيرات البحث.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس اثر المتغير التفسيري (ادارة الموهبة) في المتغير المستجيب (تمكين العاملين).
5. تحليل الانحدار المتعدد

### 8. مجتمع البحث وعينته :

تمثل مجتمع البحث المستهدف للدراسة بالشركة العامة للسمنت العراقية، اذ اختارت الباحثة عينة عمدية وعددها 45 فردا وتشكل بنسبة (54%) من مجتمع البحث البالغ عددهم 82 مديرا ومسؤولا في الشركة المبحوثة، لغرض معرفة قدرة المديرين على كيفية استقطاب الموهبة وتطويرها والمحافظة عليها في الشركة من خلال منحهم الثقة والمشاركة في القرارات المهمة، واختيرت هذه الشركة كونها تعد احدى الشركات المحلية الاستراتيجية التي يعود تأسيسها لسنة 1936، اذ أن جميع مواردها الاولية متوفرة محليا مع وجود طاقات بشرية متراكمة الخبرة في المجال ووجود (26) معمل في جميع انحاء العراق تمتد من البصرة الى السليمانية تنتج اجود انواع السمنت وبكافة انواعه.



## ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقى

كما وتعد من الصناعات الرائدة بجودة منتجاتها وحاصلة على شهادات جودة من شركات جودة بريطانية واسترالية فضلا عن فوزها في محافل الجودة العالمية منها مهرجان الجودة العالمية في احتفالية اليوم العالمي للجودة في دبي. تتكون الشركة من عدة اقسام تتمثل بقسم الاستثمار، والرقابة الداخلية، التسويق، ادارة الموارد البشرية، البحث والتطوير، شعبة التخطيط والسيطرة على الانتاج، شعبة الصيانة والخدمات الهندسية، شعبة السيطرة النوعية، السلامة المهنية والتفتيش الهندسي والبيئة، وادارة الجودة. وتم احتساب عينة البحث باستخدام قانون كسر المعاينة وكالاتي:

$$\text{كسر المعاينة} = \frac{\text{حجم العينة المختارة}}{\text{حجم المجتمع}} = \frac{45}{82} = 54\%$$

### ثانيا: بعض الدراسات السابقة

#### 1. بعض الدراسات المتعلقة بادارة الموهبة

أ. دراسة (عباس وآخرون، 2017)

عنوان الدراسة	ادارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات.
هدف الدراسة	معرفة كيفية تطبيق ادارة الموهبة ودورها في دعم القرارات الاستراتيجية في المجال الصحي لمستشفى مدينة الطب بغداد.
عينة واداة الدراسة	تمثل الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع البيانات وتم توزيعها على المديرين وروساء الاقسام المتخصصين في المستشفى.
مجال الافادة من الدراسة	ساعدت هذه الدراسة في تحديد اهم ابعاد ادارة الموهبة، فضلا عن استخدامها في قياس استبانة البحث.
نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين ادارة الموهبة والقرارات الاستراتيجية وذلك من خلال الدور الذي تؤديه ادارة الموهبة بعناصرها الاربعة في تعزيز قدرة ادارة المستشفى على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بنجاح.

#### ب. دراسة (Oehley, 2007)

عنوان الدراسة	تطوير وتقييم نموذج كفاءة ادارة المواهب الجزئية (The Development and Evaluation of A partial Talent Management Competency Model)
هدف الدراسة	تطوير نموذج الكفاءات لادارة المواهب البشرية من قبل المديرين التنفيذيين من اجل تنفيذ استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمة.
عينة واداة الدراسة	اعتمدت الاستبانة في جمع البيانات
مجال الافادة من الدراسة	زيادة المعرفة العلمية للباحثة وتزويدها برؤية اوسع لمفهوم ادارة الموهبة.
نتائج الدراسة	اظهرت نتائج اختبار نموذج الكفاءات بان هناك علاقة ايجابية بين ادارة المواهب و الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي.

#### 2. بعض الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين

أ. دراسة (ديوب، 2014)

عنوان الدراسة	تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات.
هدف الدراسة	يهدف البحث الى تحديد افضل اشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المبحوثة.
عينة واداة الدراسة	تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات ووزعت لعينة من المديرين في الشركة السورية للاتصالات.
مجال الافادة من الدراسة	ساعدت هذه الدراسة في زيادة معرفة الباحثة بمستويات تمكين العاملين من خلال الاطلاع على الافكار التي تضمنتها.
نتائج الدراسة	اتضح من النتائج ان اكثر ابعاد تمكين العاملين تأثيرا في جودة الحياة الوظيفية هو بعد المشاركة في الملكية يليه بعد تقدير الانجاز، ثم تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار.



ب. دراسة (ماجد و بدرابي، 2013)

عنوان الدراسة	الامتاط القيادية واثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى الارتقاء بالمنظمات المبحوثة الى مستويات طموحة من الالتزام وتمكين العاملين كونهما موضوعان يخصان العنصر البشري الذي يعد الحجر الاساس لقياس المنظمات ونجاحها وتنافسها.
عينة واداة الدراسة	اعتمدت الاستبانة كاداة لجمع البيانات، اذ وزعت على عينة من منظمات الاعمال العراقية، بالاضافة الى اجراء المقابلات الشخصية.
مجال الافادة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري للبحث، فضلا عن دورها في مساعدة الباحثة وتزويدها برؤية اوسع لمفهوم تمكين العاملين.
نتائج الدراسة	اظهرت النتائج ان لتمكين العاملين دورا فاعلا في زيادة تأثير نمط القيادة المتبع في المنظمات المبحوثة، الامر الذي يؤدي الى رفع مستويات الالتزام التنظيمي.

## المبحث الثاني / الجانب النظري

اولا: ادارة الموهبة

### 1- مفهوم ادارة الموهبة

بدءا لايد من الاشارة اولا الى تعريف الموهبة بانها مجموعة المقدرات التي يمتلكها الفرد وتشمل المعرفة والخبرة والمهارة وكل المقدرات التي يمتلكها من اجل الاستخدام في تطوير العمل وجعل الاداء فيه عاليا يصب في صالح المنظمة لتكون موهوبة (متعب وحاجم، 2013: 258). وفيما بعد ظهر مصطلح ادارة الموهبة في البحث الذي نشرته مجموعة مكنزي للدراسات وهو تطورا لمصطلح ادارة الموارد البشرية، وقد شاعت عبارة (الحرب من اجل الموهبة) في عام 1997 التي تعبر عن المنافسة بين المنظمات من خلال اعادة التفكير في الاجراءات التي ستتخذها لاستقطاب الموهوبين والمحافظة عليهم، وتم تطويره فيما بعد ككتاب يحمل الاسم ذاته في عام 2001، وفي عام 1998 نشر ديفد واتكنس مقال عن ادارة الموهبة. وتعد مسألة وضع مفهوم محدد لادارة الموهبة مسألة صعبة بسبب تباين الاراء بين الباحثين (ابراهيم وسعد، 2015: 551). اذ تعد ادارة الموهبة في استراتيجيات ادارة الاعمال الحديثة من ابرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءا لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي نظرا لكونها لاتتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وانما ببناء العلاقات الانسانية وادارة العنصر البشري (رضوان، 2012: 10). فمنهم من عرف ادارة الموهبة بأنها نهج استراتيجي وشامل لكل الموارد البشرية وتخطيط الاعمال، او وضع مسار جديد للفاعلية التنظيمية، وهذا بدوره يحسن أداء وامكانيات الافراد الموهوبين في المستقبل (Ashton & Morton, 2005:30).

في حين عرفت (صيام، 2013: 29) ادارة الموهبة بأنها مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة المواهب المتوفرة في المنظمة من جهة اخرى، بهدف المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفر الظروف الملائمة والحوافز المشجعة لاسنادهم وادارة مساهم الوظيفي. اما الباحثة فتعرف ادارة الموهبة بانها العملية التي يسعى من خلالها المديرين الى وضع مسار ملائم لاستقطاب وجذب الموارد البشرية وبشكل خاص الافراد الموهوبين والعمل على تنميتهم، وادارة ادائهم بما ينمي روح الابداع لديهم، وبهدف المحافظة على بقائهم واستمرارهم في المنظمة.

### 2- أهمية ادارة الموهبة

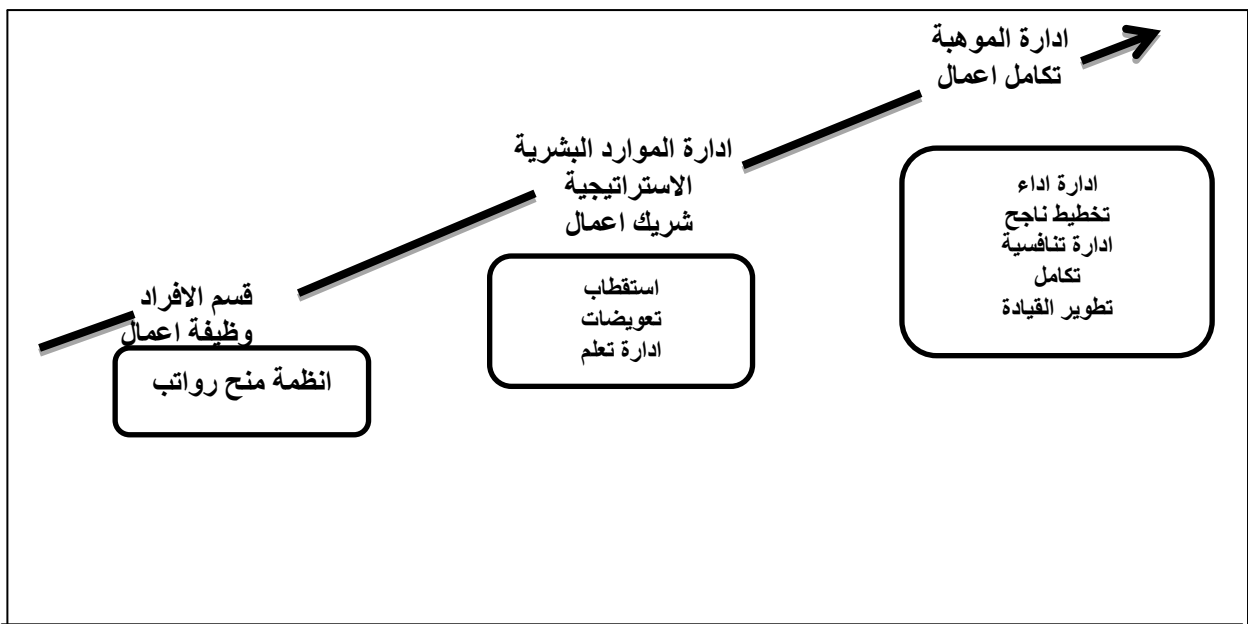
تلعب ادارة الموهبة دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين للمنظمة فضلا عن تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية، كونها تحفز الاداء العالي من خلال جذب الافراد الموهوبين، وتوفير وسيلة لمكافاتهم وهذا بدوره يعمل على تحسين الانتاجية والجودة، وتتجلى أهميتها ايضا من خلال قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي الامكانيات العالية (سعيد و كاطع، 2016: 181). وتعكس ادارة الموهبة احدى مراحل تطور ادارة الموارد البشرية والتي مرت بثلاث مراحل تاريخية وكلاتي (ابراهيم وسعد، 2015: 554):



## ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقى

أ. قسم الافراد: وهي المرحلة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي الى الثمانينات منه، اذ ركزت على توظيف الافراد، ودفع اجور لهم، والتأكد من أنهم استلموا عوائد ضرورية واصبح فيها القسم وظيفة اعمال. ب. ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية: امتدت هذه المرحلة من الثمانينات الى التسعينات وادركت فيها المنظمات أن وظيفة الموارد البشرية في الواقع اكثر أهمية ثم اصبحت استراتيجية وتطورت من وظيفة اعمال الى شريك اعمال. ج. ادارة الموهبة: وهي مرحلة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ومازالت مستمرة وتتضمن عمليات وانظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جدا، اذ تطورت من شريك اعمال الى تكامل مع الاعمال، وتوضح هذه المراحل بالشكل الاتي:

شكل رقم (2) مراحل تطور ادارة الموهبة



Source: Bersin, J. (2006), "Talent Management What is it? Why Now?", Sinclair Consulting Inc. , Morristown, NJ, USA.

### 3- ابعاد ادارة الموهبة

تتمثل ادارة الموهبة باربعة ابعاد رئيسة وكالاتي (ابو طبيخ، 2016: 293)، (Oehley, 2007: 23-32)، (كاظم، 2016: 182)، (عباس وآخرون، 2017: 75-77)، (Egerová , 2013: 37-40):

أ. استقطاب الموهبة

تمثل مهمة البحث عن الافراد الاكثر ملائمة للوظائف الشاغرة في المنظمة، وجذبهم واختيار الافضل منهم، ولنجاح عملية الاستقطاب تحتاج المنظمة الى اتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة، فضلا عن اعتماد المبادئ الاخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب وبناء سمعة مميزة في سوق العمل لتتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة.



### ب. تطوير الموهبة

تسعى هذه العملية الى تطوير العاملين الموهوبين، وتحسين ادائهم الكلى، وتقوية الحافز لديهم، وذلك باستخدام التعلم المخطط من خلال تعزيز نقاط القوة لديهم، وتدريبهم داخل المنظمة وخارجها، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمل، اذ تركز خطط التطوير على السلوك، والقيم، والمهارات الشخصية في الوقت نفسه، من اجل تحقيق اهداف المنظمة والحفاظ على الموهوبين داخلها (Iyria, 2013: 286)، وهناك اربعة مجالات مهمة في تطوير المواهب وكالاتي (Yllner & Brunila, 2013:30):

1. التركيز على المواهب الاستراتيجية، اذ تحتاج عمليات تطوير الموهبة الى التكامل مع استراتيجية الاعمال.
  2. الاختلاف في تطوير المواهب بين المنظمات، اذ لابد أن تكون افضل الممارسات للموهبة فاعلة.
  3. السيطرة على عملية تطوير المواهب من خلال تشجيع المسؤولية الذاتية لدى العاملين، مما يساعدهم في تحقيق ممارسات فاعلة للموهبة.
  4. لابد أن يتم تطوير المواهب في الوقت المناسب، كون أن هناك طلب مستمر على تطوير الموهبة لمواكبة التغيير في استراتيجية المنظمة.
- ج. ادارة اداء الموهبة

تهدف المنظمات من خلال ادارة الاداء الى تحديد العاملين الذين يمتلكون اداء عالي والاحتفاظ بهم، وصياغة خطط التنمية الشخصية، وتحديد السلوكيات الوظيفية المطلوبة لانجاز المهام المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، اذ تعد ادارة الاداء العملية التي يتم من خلالها تحديد معدلات اداء العاملين، وتقييم كفاءتهم، لمعرفة الموهوبين من العاملين وتمييزهم (Oehley, 2007: 30).

### د. المحافظة على الموهبة

ويشير هذا البعد الى التمسك بالعاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم في المنظمة، وهذا بدوره يجذب العاملين ويعمل على تطويرهم، كما أن المنظمة تحتاج الى وضع استراتيجية للاحتفاظ بالموهوبين منها المكافآت نتيجة الاداء العالي كونها تقلل درجة فقدانهم وتركهم للعمل، وتوفير فرص التنمية، والتعويضات المادية (Oehley, 2007: 32).

ويمكن الإشارة الى أن شركة السمنت العراقية تتمكن من ادارة الموهب ولكن ليس بالشكل المطلوب كونها تركز بشكل اكبر على ادارة اداء المواهب والاحتفاظ بهم، في حين تهمل عملية تطوير المواهب لمواكبة التغيرات التي تطرأ على المنظمة.

### ثانياً: تمكين العاملين

#### 1. مفهوم وتعريف تمكين العاملين

يمثل التمكين مجموعة من العمليات التي يتمكن بواسطتها المديرين من مساعدة العاملين الاخرين على امتلاك القوة للتأثير في جوانب المنظمة المختلفة من خلال تزويدهم بالمعلومات، وتحميلهم المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات، والقيام بالاعمال باستقلالية وهذا بدوره يزيد من التزامهم بالعمل ويحافظ على النوعية فيه (العامري و الغالبي، 2008: 463)، اذ أن تطبيق ونجاح استراتيجية التمكين في أي منظمة تتطلب توفير مناخ تنظيمي ملائم، واستعداد اداري مناسب، وتوفير الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل مسؤولياته بالشكل المناسب (العابدين، 2013:8).

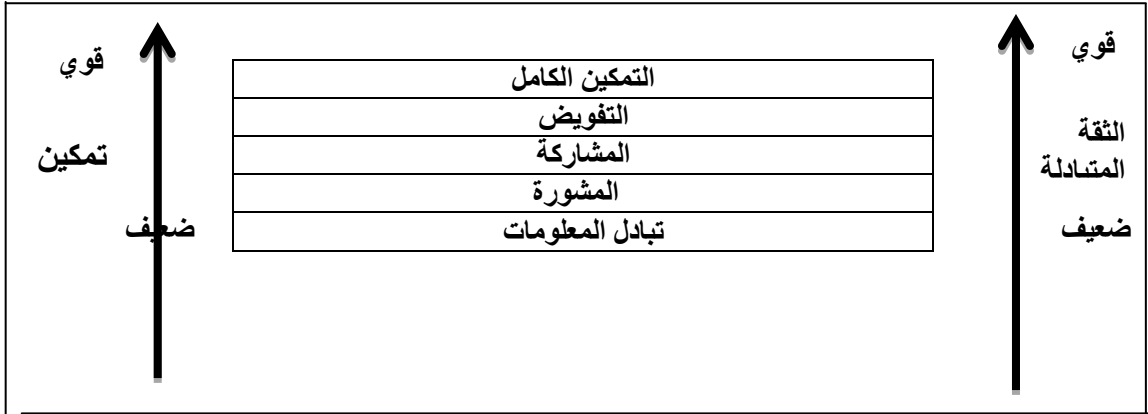
ويمكن تعريف التمكين بأنه عملية اعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، اذ أنه استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد، واشراكهم في عمليات بناء المنظمة، اذ أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة واهدافها بعيدة الامد (البننا و الخفاجي، 2014: 35)، في حين ذكر (Loisch, 2014: 11) أن التمكين هو عملية منح الثقة من قبل المديرين للمرؤوسين، وتفويضهم السلطة، وتحفيزهم وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الابداع والابتكار في مجال عملهم.

وتشير الباحثة الى أن التمكين هو عملية تفويض السلطة للعاملين الموهوبين القادرين على الابداع والابتكار في عملهم واعطائهم حق اتخاذ القرارات، ومن ثم الاحتفاظ ببقاء هؤلاء الموهوبين وكسب ولائهم للمنظمة.



### 2. خطوات تمكين العاملين

أن أفضل طريقة لتمكين العاملين هي سير العملية خطوة بخطوة، إذ تبدأ بتبادل المعلومات ثم ينتقل الى المشورة وتبادل الاراء، ومن ثم المشاركة إذ أن العامل في هذه المرحلة يصل الى درجة مقبولة من التمكين إذ يتمتع بالثقة المتبادلة مع الادارة، والمرحلة الرابعة تتمثل بالتفويض الذي يتمثل باعطاء العاملين جزءا من اعمال المدير وتدريبهم التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لانجاز هذه الاعمال، واخيرا التمكين الكامل، ولا بد للعاملين أن يكتسبوا الخبرة في كل خطوة، اما بالنسبة للمديرين فيتم تقييم مدى الاخلاص والثقة بينهم في كل خطوة ايضا، إذ أن التمكين يتطلب مستوى عال من الالتزام والثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين (محمدية، 2016: 28) ويوضح الشكل رقم (3) هذه الخطوات وكالاتي:



شكل رقم (3) خطوات تمكين العاملين

المصدر: أفندي، عطية حسين (2003)، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

### 3. ابعاد تمكين العاملين

اشار الباحثين الى ابعاد تمكين العاملين بحسب وجهات نظر مختلفة، فمنهم من يعد أن التمكين النفسي والتمكين الهيكلي هما اهم الابعاد لتمكين العاملين (البناء و الخفاجي، 2014: 40)، في حين ذكر كل من (ماجد و بدر اوي، 2013: 66) أن ابعاد تمكين العاملين تتمثل (العدالة والانصاف، والعمل الجماعي، والبيئة الصحية، والاعتراف والتقدير، والاتصالات الفعالة)، الا أن العديد من الباحثين اتفقوا على عدد من الابعاد للتمكين والتي تتمثل بالاتي (علي و احمد، 2013: 169):

1. امتلاك المعلومات وتوافرها: أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الادارية من اجل الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة.
2. الاستقلالية وحرية التصرف: وهي البعد الاستراتيجي الثاني في تمكين العاملين وتتمثل في منحهم الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ العمل.
3. امتلاك المعرفة: الى جانب رؤوس الاموال والموارد البشرية والمادية اصبحت الموجودات المعرفية من اهم موارد المنظمة وذلك كون تلك المنظمات تسعى الى الابداع والابتكار والنمو والاستمرار.

### المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

يتضمن الجانب التطبيقي للبحث تشخيص وتحليل واقع متغيرات البحث واختبار فرضياته وكالاتي:

#### اولاً: تشخيص وتحليل واقع متغيرات البحث

يمكن تشخيص ووصف المتغيرات التي تناولها البحث في نموذجة، من خلال اجابات عينة البحث التي اجريت في شركة السمنت العراقية، والتي تتضمن متغيرين هما: ادارة الموهبة، وتمكين العاملين، ولمعرفة اتجاهات العينة لكل محور تم استخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومستوى الاهمية، وكانت النتائج كالاتي:

#### 1. وصف وتشخيص متغيرات ادارة الموهبة

يتم قياس هذا المتغير عبر (12) فقرة موزعة بمعدل ثلاثة فقرات لكل بعد من ابعاد ادارة الموهبة (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، ادارة اداء الموهبة، المحافظة على الموهبة ، ومن خلال الجدول (2) يبين بان قيمة الوسط الحسابي بلغت (3.85) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3)، وهذا يدل على أن اجابات العينة في هذا المتغير تتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (0.04)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة كانت متجاسة، أي وجود تقارب بين اجاباتهم، وتوزعت نتائج هذا المتغير بين اعلى قيمة للاوساط الحسابية والتي بلغت (3.99) والمتمثلة ببعد تطوير الوهبة، وبانحراف معياري (0.13) وهذه النتيجة تعكس وجود خطط لتطوير العاملين في شركة السمنت العراقية تتسم هذه الخطط باستمرار وديمومة التجديد اعتمادا على التغيرات الخاصة بعملهم، يليه بالاهمية بعد (ادارة اداء الموهبة) بنسبة اتفاق ( 68.1 %) وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.123)، يليه بعد (المحافظة على الموهبة) بنسبة اتفاق (64.6%) وبوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.087)، اما اقل قيمة للاوساط الحسابية بلغت (3.69) والتي تمثلت ببعد استقطاب الموهبة بنسبة اتفاق (56.3 %) وبانحراف معياري (0.186)، وهذه النتيجة تبين قيام الشركة بالمحافظة على العاملين الموهوبين ولكن ليس بالمستوى المطلوب. وفيما يلي وصف لاجابات عينة البحث ولكل بعد من هذه الابعاد:

أ. استقطاب الموهبة: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاث فقرات، ركزت على كيفية اختيار العاملين الموهوبين، اذ توزعت نتائج هذا البعد بين اعلى قيمة للاوساط الحسابية والتي تمثلت بالفقرة الثالثة وبلغت (3.80) وبانحراف معياري (0.919)، وهذه النتيجة تبين ان الشركة المبحوثة تضع مجموعة من البرامج والمعايير المناسبة لاختيار الافراد الموهوبين بنجاح، في حين اقل قيمة للاوساط الحسابية ظهرت بالفقرة الثانية وبلغت (3.49) وبانحراف معياري (1.036)، وهذا يعني ان الشركة تواجه صعوبة في اختيار الافراد الموهوبين مقارنة بالشركات الاخرى.

ب. تطوير الموهبة: تم قياس هذا البعد عبر ثلاث فقرات، ركزت على مدى قدرة الشركة لتطوير الموهوبين، اذ توزعت نتائج هذا البعد بين اعلى قيمة للاوساط الحسابية والتي تمثلت بالفقرة السادسة وبلغت (4.16) وبانحراف معياري (0.878)، وهذه النتيجة تعكس قدرة الشركة المبحوثة على مساعدة الافراد الموهوبين لوضع خطة تطوير مستندة الى طرائق اداء الوظيفة، في حين اقل قيمة للاوساط الحسابية ظهرت بالفقرة الثالثة وبلغت (3.71) وبانحراف معياري (0.757)، وهذا يعني ان الشركة تجد صعوبة في وضع الاسس والخطط المناسبة لتطوير المواهب مقارنة بالشركات الاخرى.

ج. ادارة اداء الموهبة: تم قياس هذا البعد من خلال ثلاث فقرات، ركزت على كيفية تحديد الافراد الذين يمتلكون اداء عالي في الشركة والاحتفاظ بهم، ويتبين من النتائج في الجدول (2) أن اعلى قيمة للاوساط الحسابية ظهرت بالفقرة الثامنة وبلغت (4.02) وبانحراف معياري (0.965)، وهذه النتيجة تبين قدرة الشركة المبحوثة على تحديد السلوكيات الوظيفية المطلوبة من العاملين الموهوبين لاتجاز عملهم بالشكل المطلوب، في حين ظهرت اقل قيمة للاوساط الحسابية في الفقرة السابعة اذ بلغت (3.69) وبانحراف معياري (0.874)، وهذا يعني ان الشركة لاتوفر الامن بالشكل المطلوب للعاملين الموهوبين في اقسامها كافة.



## ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي

د. المحافظة على الموهبة: تم قياس هذا البعد عبر ثلاث فقرات، تبين قدرة الشركة على الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، إذ تبين نتائج الجدول (2) أن أعلى قيمة للاوساط الحسابية ظهرت في الفقرة الثانية عشر وبلغت (3.91) وبانحراف معياري (0.900)، وهذه النتيجة تبين ان الشركة المبحوثة تشجع اقامة حلقات نقاشية بين العاملين الموهوبين لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها، في حين اقل قيمة للاوساط الحسابية ظهرت في الفقرة الحادية عشر وبلغت (3.80) وبانحراف معياري (1.014)، وهذا يبين ضعف قدرة الشركة على توفير الحوافز المادية والمعنوية لتمييز اداء الموهوبين.

جدول (2) يوضح النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير ادارة الموهبة

الانحرافات المعيارية	الاوراط الحسابية	مقاييس الاستجابة										المتغيرات ابعاد ادارة الموهبة
		ارفض تماما (1)		ارفض (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق تماما (5)		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
استقطاب الموهبة												
0.670	3.78	—	—	—	—	35.6	16	51.1	23	13.3	6	تعتمد المنظمة على طبيعة الوظائف ودوارها عند استقطاب الموهبة
1.036	3.49	4.4	2	8.9	4	37.8	17	31.1	14	17.8	8	تستقطب المنظمة الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالمنظمات الاخرى
0.919	3.80	—	—	4.4	2	40	18	26.7	12	28.9	13	تضع المنظمة برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح
0.186	3.69	% 1.5		% 4.4		% 37.8		% 36.3		% 20		المؤشر الكلي
تطوير الموهبة												
0.757	3.71	—	—	4.4	2	33.3	15	48.9	22	13.3	6	تعتمد المنظمة على اساس معينة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة على المعايير المعروفة من قبلهم
0.611	4.11	—	—	—	—	13.3	6	62.2	28	24.4	11	تمتاز خطط تطوير الأفراد باستمرارية وديمومة التجديد اعتمادا على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين
0.878	4.16	—	—	4.4	2	17.8	8	35.6	16	42.2	19	تساعد المنظمة العاملين الموهوبين والمدراء على تكوين خطة تطوير مستندة الى طرائق اداء الوظيفية
0.133	3.99	% 0		% 2.9		% 21.5		% 48.9		% 26.6		المؤشر الكلي
ادارة اداء الموهبة												
0.874	3.69	—	—	8.9	4	31.1	14	42.2	19	17.8	8	تمتلك المنظمة القدرة على توفير الامن اللازم للعاملين للموهوبين في الاقسام كافة
0.965	4.02	—	—	8.9	4	17.8	8	35.6	16	37.8	17	تمتلك المنظمة القدرة على تحديد اجراءات الاداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين
0.720	3.93	—	—	—	—	28.9	13	48.9	22	22.2	10	تمتلك المنظمة القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين اثناء مدة التقييم
0.123	3.88	% 0		% 5.9		% 25.9		% 42.2		% 25.9		المؤشر الكلي
المحافظة على الموهبة												
1.071	3.89	—	—	8.9	4	35.6	16	13.3	6	42.2	19	تشجع المنظمة روح الابداع لدى العاملين الموهوبين فيها
1.014	3.80	—	—	8.9	4	35.6	16	22.2	10	33.3	15	تؤمن المنظمة دافعية عالية للموهبة عبر برامج تحفيز (مادية ومعنوية) تميز الاداء الموهوب
0.900	3.91	—	—	4.4	2	31.1	14	33.3	15	31.1	14	تشجع المنظمة اقامة حلقات نقاشية بين افراده لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها
0.087	3.86	% 0		% 7.4		% 34.1		% 22.9		% 35.5		المؤشر الكلي
0.040	3.85	% 0.4		% 5.2		% 29.8		% 37.6		% 27		المؤشر العام



## ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيق

ويمكن من خلال نتائج الجدول المذكور انفا توضيح مستوى الاهمية للابعاد الفرعية لهذا المتغير بحسب الاوساط الحسابية كالآتي:

الجدول (3) يبين مستوى الاهمية لمتغير ادارة الموهبة حسب الاوساط الحسابية

الرقم	الابعاد	الوسط الحسابي (M)	مستوى الاهمية
1	تطوير الموهبة	99.3	1
2	ادارة اداء الموهبة	88.3	2
3	المحافظة على الموهبة	68.3	3
4	استقطاب الموهبة	3.69	4

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي  
كما لا بد من توضيح مستوى الاهمية للابعاد الفرعية لهذا المتغير بحسب معامل الاختلاف وكالاتي:  
الجدول (4) يبين مستوى الاهمية لمتغير ادارة الموهبة بحسب معامل الاختلاف

الرقم	الابعاد	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S.D)	معامل الاختلاف (C.V)	مستوى الاهمية
1	المحافظة على الموهبة	86.3	0.870	0.02%	1
2	تطوير الموهبة	3.99	0.133	0.03%	2
3	ادارة اداء الموهبة	3.88	0.123	0.03%	3
4	استقطاب الموهبة	3.69	0.186	0.05%	4

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي  
يلاحظ من الجدول المذكور انفا أن المحافظة على الموهبة حقق اقل نسبة لمعامل الاختلاف بالنسبة للابعاد الاخرى، مما يدل على أنه حصل على المرتبة الاولى في الاهمية مقارنة بالابعاد الاخرى، ويأتي كل من بعدي (تطوير الموهبة، وادارة اداء الموهبة) بالمرتبة الثانية، واخيرا يأتي بعد استقطاب الموهبة بالمرتبة الثالثة.

### 2. وصف وتشخيص متغير تمكين العاملين

تم قياس هذا المتغير عبر (13) فقرة، ويظهر من الجدول (5) أن قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.70) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3)، وهذا يعني ان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق تماما، وبانحراف معياري (0.190)، أي أن اجابات عينة البحث كانت متجانسة، مما يدل على وجود تقارب بين اجاباتهم، وتوزعت نتائج هذا المتغير بين اعلى قيمة للاوساط الحسابية والتي بلغت (4.29) والمتمثلة بالفقرة الاولى، وبانحراف معياري (0.75) وهذه النتيجة تبين أن شركة السمنت العراقية لديها استراتيجية واضحة التفويض للسلطة، اما اقل قيمة للاوساط الحسابية بلغت (3.36) والتي تمثلت بالفقرة التاسعة وبانحراف معياري (0.85)، وهذه النتيجة تبين أن الراتب الذي يتقاضاه بعض الموهوبين في الشركة المبحوثة يتناسب مع مجهودهم ولكن ليس بالمستوى المقبول.

كما يتضح من الجدول رقم (5) ايضا ان الفقرة رقم 4 حققت اقل نسبة لمعامل الاختلاف مقارنة بالفقرات الاخرى أي انها احتلت المرتبة الاولى بالاهمية وهذا يدل على أن الشركة ركزت بالدرجة الاولى على فرق العمل والادارة الذاتية في حل مشاكلها.



## ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي

الجدول (5) يوضح النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير تمكين العاملين

معامل الاختلاف	الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	مقاييس الاستجابة										المتغير تمكين العاملين
			ارفض تماما (1)		ارفض (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق تماما (5)		
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%0.17	0.757	4.29	-	-	-	-	17.8	8	35.6	16	46.7	21	X1
%0.23	0.837	3.60	-	-	8.9	4	35.6	16	42.2	19	13.3	6	X2
%0.24	0.843	3.49	-	-	8.9	4	46.7	21	31.1	14	13.3	6	X3
%0.15	0.580	3.73	-	-	-	-	33.3	15	60.0	27	6.7	3	X4
%0.19	0.793	4.09	-	-	-	-	26.7	12	37.8	17	35.6	16	X5
%0.37	1.353	3.62	11.1	5	8.9	4	22.2	10	22.2	10	35.6	16	X6
%0.30	1.121	3.71	6.7	3	4.4	2	26.7	12	35.6	16	26.7	12	X7
%0.23	0.815	3.51	-	-	8.9	4	42.2	19	37.8	17	11.1	5	X8
%0.25	0.857	3.36	-	-	17.8	8	35.6	16	40.0	18	6.7	3	X9
%0.27	0.990	3.56	6.7	3	4.4	2	26.7	12	51.1	23	11.1	5	X10
%0.22	0.878	3.84	-	-	4.4	2	33.3	15	35.6	16	26.7	12	X11
%0.20	0.751	3.60	-	-	8.9	4	28.9	13	55.6	25	6.7	3	X12
%0.21	0.834	3.82	-	-	8.9	4	17.8	8	55.6	25	17.8	8	X13
%0.05	0.190	3.70	% 1.9		% 6.5		% 30.3		% 41.6		% 19.8		المؤشر العام

### ثانيا: اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج

تركز هذه الفقرة على اختبار الفرضيات من خلال ايجاد علاقات الارتباط بين متغير ادارة الموهبة ومتغير تمكين العاملين، وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، فضلا عن تحليل اثر المتغير المستقل (ادارة الموهبة) في المتغير المعتمد (تمكين العاملين) باستخدام اسلوب الانحدار البسيط والانحدار المتدرج، وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وكالاتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموهبة وتمكين العاملين).  
جدول رقم (6) يوضح علاقة الارتباط بين ادارة الموهبة وتمكين العاملين

ادارة الموهبة		المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط	المتغير المعتمد
0.000	0.635**	تمكين العاملين

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

يوضح الجدول (6) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (ادارة الموهبة) والمتغير المعتمد (تمكين العاملين)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.635)، وهي تدل على أنها علاقة ارتباط طردية وموجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذه النتيجة تتسجم مع طبيعة عمل المدراء وتشجيعهم وتحفيزهم لاداء عملهم بالشكل المطلوب، وهذه النتائج توضح أن العلاقة بين ادارة الموهبة وتمكين العاملين هي علاقة ارتباط قوية مما يدل على اعتماد الشركة المبحوثة لاسلوب ادارة المواهب بالمستوى المطلوب لتمكين العاملين وتحقيق رضاهم وهذا مايشير الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادارة الموهبة وتمكين العاملين).



## ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي

جدول رقم (7) يوضح علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة الموهبة وتمكين العاملين

تمكين العاملين		المتغير التابع المتغير المستقل (ادارة الموهبة) استقطاب الموهبة
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.538**	تطوير الموهبة
0.016	0.358*	ادارة اداء الموهبة
0.000	0.695**	المحافظة على الموهبة

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

بلغت قيم علاقات الارتباط بين ابعاد ادارة الموهبة وتمكين العاملين وكما هي موضحة بالجدول (7)، ( $0.538^{**}$ ,  $0.358^{**}$ ,  $0.695^{**}$ ,  $0.645^{**}$ ) على التوالي، وهي جميعها علاقات ارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، اذ كانت اقوى علاقة ارتباط بين ادارة اداء الموهبة وتمكين العاملين، وهذا يشير الى تركيز الشركة المبحوثة على توفير اتصالات وتعاون بين العاملين الموهوبين والمديرين والذي بدوره يشجعهم لاداء عملهم بالشكل الامثل، بينما كانت علاقة الارتباط كانت بين تطوير الموهبة وتمكين العاملين هي الاضعف، وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة الموهبة في تمكين العاملين).

جدول (8) تأثير ادارة الموهبة في تمكين العاملين

ادارة الموهبة						المتغير المستقل المتغير المعتمد تمكين العاملين
الدلالة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل بيتا B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
وجود تأثير	0.000	7.31	29.032	0.625	0.403	

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05

يوضح الجدول (8) تأثير ادارة الموهبة في تمكين العاملين على المستوى الاجمالي باستخدام طريقة الاتحدار الخطي البسيط، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.403)، بمعنى أن ادارة الموهبة تسهم في تفسير 40% من تمكين العاملين، وبلغت قيمة F المحسوبة (29.032) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن F المحسوبة اكبر من F الجدولية البالغة (7.31) وهذا يدل على أن ادارة الموهبة تأثر بشكل ايجابي في تمكين العاملين، في حين بلغت قيمة معامل بيتا (0.625)، وهي قيمة موجبة ودالة، بمعنى أن التغير في بمقدار وحدة واحدة في ادارة الموهبة يؤدي الى تغير تمكين العاملين بمقدار هذه القيمة. وهذا يعد مبررا لقبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد ادارة الموهبة في تمكين العاملين).



## ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقى

جدول (9) علاقة تأثير ابعاد ادارة الموهبة في تمكين العاملين باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لإختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل ( ابعاد ادارة الموهبة )	تمكين العاملين					
	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	معامل الانحدار B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة ( Sig. )
استقطاب الموهبة	0.650	18.596	3.83	- 0.498	- 0.747	0.460
تطوير الموهبة				3.049	3.807	0.000
ادارة اداء الموهبة				3.033	4.480	0.000
المحافظة على الموهبة				1.452	3.012	0.004

فيما يأتي استعراض نتائج تحليل تأثير ابعاد ادارة الموهبة في تمكين العاملين وكالاتي:

أ. تحليل تأثير بعد استقطاب الموهبة في تمكين العاملين

يتضح من الجدول (9) أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.650)، بمعنى أن استقطاب الموهبة يسهم في تفسير 65% من تمكين العاملين، اما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (18.596) عند مستوى معنوية (0.000)، وانها اكبر من F الجدولية، وكانت قيمة T المحسوبة سالبة اذ بلغت قيمتها (-0.747) بمعنى أن T المحسوبة اصغر من T الجدولية، مما يدل على ضعف تأثير بعد استقطاب الموهبة في تمكين العاملين، في حين بلغت قيمة معامل بيتا (-0.498)، وهي قيمة سالبة وغير دالة، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد استقطاب الموهبة لا يغير من قيمة تمكين العاملين، مما يبرر عدم قبول هذه الفرضية.

ب. تحليل تأثير بعد (تطوير الموهبة، وادارة اداء الموهبة، والمحافظة على الموهبة) في تمكين العاملين  
يتضح من الجدول (9) أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.650)، بمعنى أن بعد (تطوير الموهبة، وادارة اداء الموهبة، والمحافظة على الموهبة) يسهم في تفسير 65% من تمكين العاملين، اما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (18.596) عند مستوى معنوية (0.000)، وانها اكبر من F الجدولية، أي أن هذه الابعاد تؤثر بشكل ايجابي في تمكين العاملين، وبلغت قيم معامل بيتا (3.049، 3.033، 1.452) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في كل من بعد استقطاب الموهبة، وادارة اداء الموهبة، والمحافظة على الموهبة يؤدي الى تغير تمكين العاملين بمقدار هذه القيم، في حين كانت قيم T المحسوبة (3.807، 4.480، 3.012) على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، بمعنى أن T المحسوبة اكبر من T الجدولية، والذي يعكس أهمية كل من بعد (تطوير الموهبة، وادارة اداء الموهبة، والمحافظة على الموهبة) في النموذج، مما يبرر قبول هذه الفرضية.



## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. تبين أن ادارة الشركة المبحوثة قد وظفت بعد ادارة اداء الموهبة في احداث العديد من التغيرات في تمكين العاملين، من خلال قدرتها على توفير الاتصالات بين العاملين الموهوبين والمشرفين في عملهم وتوفير الامن لهم، إذ حقق بعد ادارة اداء الموهبة اقوى علاقة ارتباط مع تمكين العاملين.
2. اتضح أن خطط تطوير العاملين الموهوبين ليست بالمستوى المطلوب لتشجيع العاملين على الابداع وتطوير قدراتهم، إذ حصل بعد تطوير الموهبة على ادنى علاقة ارتباط مع تمكين العاملين.
3. ضعف تأثير بعد استقطاب الموهبة في متغير تمكين العاملين، وذلك يبين ان الشركة العامة لصناعة السمنت العراقية لاتعتمد على طبيعة الوظائف والتخصصات الادارية عند استقطاب العاملين، وهذا يؤكد ضعف وجود المعايير المناسبة لاستقطابهم.
4. تسعى الشركة المبحوثة الى التمسك بالعاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم، مما ينعكس ذلك على تمكين العاملين وتشجيعهم لامتلاك القوة للتأثير في مختلف جوانب الشركة.
5. تمتلك الشركة القدرة على تطوير العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم وجعل اداءهم لعملهم بالشكل المطلوب وهذا بدوره يؤثر تأثيرا ذا دلالة معنوية في عملية تمكين العاملين، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين كل من بعد (تطوير الموهبة، وادارة اداء الموهبة، والمحافظة على الموهبة) ومدى ارتباطها بنجاح عملية تمكين العاملين.

### ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة قيام ادارة الشركة المبحوثة بتركيز اهتمامها بالعاملين الموهوبين، والعمل على استقطابهم من منافسيها بتوفير كافة الاساليب اللازمة لتحقيق رغباتهم وتشجيعهم للعمل.
- 2- يتوجب على الشركة العامة لصناعة السمنت العراقية معالجة الضعف في مجال استقطاب الموهبة، وذلك من خلال وضع برامج ومحفزات لاستقطاب العاملين ذوي الخبرات والكفاءة العالية، ووضع المعايير المناسبة لاختيارهم، ومن ثم منحهم الثقة والقدرة على الابداع في عملهم.
- 4- ضرورة قيام الشركة المبحوثة بالمحافظة على العاملين الموهوبين فيها بوضع الخطط اللازمة لتطويرهم وتنمية قدراتهم من خلال اعتماد نظام المكافآت في الشركة والتي تتمثل بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين الموهوبين، مما يعزز فرصة بقائهم في الشركة واستغلال كافة طاقاتهم الايجابية في العمل.
- 5- يفضل قيام الشركة المبحوثة بوضع خطط لتطوير العاملين الموهوبين وذلك من خلال تعزيز نقاط القوة لديهم، وتدريبهم داخل الشركة وخارجها، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمل.

### المصادر العربية

#### الكتب

1. أفندي، عطية حسين (2003)، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
2. البناء، حسين موسى قاسم، و الخفاجي، نعمة عباس (2014)، "استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة"، الطبعة الاولى، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان
3. العامري، صالح مهدي محسن، و الغالبي، طاهر محسن منصور (2008)، " الادارة والاعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
4. رضوان، محمود عبد الفتاح (2012)، "ادارة المواهب في المنظمة"، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.



**المقالات والبحوث**

5. أبو طيخ، ليث شاكر (2016)، "تأثير ممارسات ادارة الموهبة في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الثانية عشر، المجلد 14، العدد 38، الصفحات 310-288.
6. ابراهيم، نور خليل، و سعد، خالد سلمان (2015)، "متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 86، الصفحات 576-442.
7. ديوب، ايمن حسن (2014)، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، الصفحات 195-224.
8. سعيد، هديل كاظم، و كاطع، افتخار عبد الحسين (2016)، "دور القيادة الاستراتيجية في تبنى ممارسات ادارة الموهبة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 87، الصفحات 174-190.
9. عباس، سامي احمد، و عطا، خالدية مصطفى، و بريس، مها عارف (2017)، "ادارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 29، الصفحات 64-102.
10. علي، عالية جواد محمد، و احمد، سيف الدين عماد (2013)، "اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، الصفحات 160-186.
11. كاطع، افتخار عبد الحسين (2016)، " دور القيادة الاستراتيجية في تبنى ممارسات ادارة الموهبة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 87، الصفحات 174-190.
12. ماجد، زيد صادق، و بدرابي، عبد الرضا فرج (2013)، "الانماط القيادية واثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 34، الصفحات 52-102.
13. متعب، حامد كاظم، و حاجم، ستار كاظم (2013)، "دور ابعاد ادارة الموهبة في دعم الابداع في المنظمات التعليمية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، الصفحات 250-278.

**الاطاريح**

1. العابدين، راهب محمد زين (2013)، "اثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين اداء المؤسسة- دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عنابة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير.
2. صيام، عزيزة عبد الرحمن عبدالله (2013)، "واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا- دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة.
3. محمديّة، عمر جهاد عبد الرحيم (2016)، "اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.



المصادر الاجنبية

**Book**

4. Egerová, Dana (2013), "Integrated Talent management Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries", The monograph was published with the support of International Visegrad Fund and the University of West Bohemia.
5. Source: Bersin, J. (2006), "Talent Management What is it? Why Now?", Sinclair Consulting Inc. , Morristown, NJ, USA.

**Article and Research**

6. Ashton, C & Morton, L, (2005), "Managing talent for competitive advantage", Strategic HR Review Vol. (4), No. (5).
7. Iyria, Rita Kagwiria (2013), "Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review", International Journal of Humanities and Social Science, Vol.(3) No. (21).
8. Yllner, Emelie Baedecke, & Brunila, Alexandra (2013), "Talent management – Retaining and managing technical specialists in a technical career", Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management.

**Thises**

9. Loisch, Ursula Christine (2014), "Benefits of employee empowerment for service quality and job satisfaction in the hospitality industry", Bachelor Thesis for Obtaining the Degree Bachelor of Business Administration in Tourism and Hospitality Management.
10. Oehley, Anne-Marguerite (2007), "The Development and A evaluation of A Partial Talent Management Competency Model", Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts at Stellenbosch University.



## **talent management and its role in Empowering employees**

### **Abstract**

The research aims at achieving a set of objectives, which is to study a vital variable in the organizations which is the talent management and its impact on encouraging and empowering employees to take part in making appropriate decisions with their heads in the Iraqi Cement State Company. The problem of this research is in finding solutions to the weaknesses that face the managers in attracting talented employees and keep them in the company, and this leads to a weak capacity of the company on authorizing talented employees and giving them the needed confidence to participate in decision making process. The research sample was included (45) managers in the researched company. This study was based on choosing assumptions of the relationship of the connection and the impact between variable talent management and empowering employees in company. At the overall level, and at the sub-dimension level, the questionnaire was the main tool in collecting data and information. The research uses statistical program (SPSS), to analysis data.

The research reached some conclusions and the most important one is talent management and its distance has affects significantly in empowering employees except talent attraction dimension, This result reflects the company's ability to focus its focus on the development of talented employees, and their performance management, and preserving them, by supporting their achievements and giving them the opportunity to participate in making the necessary decisions at work, which requires the company management to pay an attention on the talented workers, and work to attract them of its competitors by providing all necessary methods to fulfill their desires and encourage them to work.

**Key words:** talent management, empowering employees.