



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For
Economic Sciences



PISSN : 1812-8742

EISSE ONLIN : 2791-092X

Arcif : 0.375

Talent Management strategies and their impact on Organizational Prosperity: An analytical survey study of the lecturers in Some Iraqi universities

استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها في الازدهار التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من التدريسين أصحاب المواهب في عدد من الجامعات العراقية

مروءة عوده عبد

Marwa ouda Abed

marwaouda1991@gmail.com

□ أ.م.د علي كاظم الشريفي

Dr. assist proofer Ali Kadum Alshorifi

inkr.ali6@atu.edu.iq

المعهد التقني كربلاء/ جامعة الفرات الأوسط التقنية

Abstract □

The current research deals with two basic variables, talent management strategies and organizational prosperity, which have occupied a large space and are among the most important priorities of organizations in general and universities in particular. It includes diagnosing and evaluating the relationships of association and influence between them. The problem of the research lies in the lack of awareness of the importance of talent management strategies and their practice and identifying the level of their availability in the universities under study. One of the most important goals sought to provide a framework that defines the type and nature of talents required in the universities under study. The research relied on a questionnaire form to collect the necessary data. To achieve the research objectives, a deliberate sample of (78) teachers with talents and abilities was selected in several Iraqi universities (Al-Furat Al-Awsat Technical, Karbala, Babylon, and Kufa) using the statistical program (SPSS,v.25). Descriptive and inferential statistics were used in analysing the data. The current research reached many conclusions, including that the relationships of association and influence were positive between the variables and the availability of many talents and abilities and their investment to achieve competitiveness, sustainability, and improve the university environment, and that talent management strategies represent a behavioral path and a self-feeling and they need To crystallize a clear framework and philosophy that is more important than those possessed by universities. The research concluded that it is necessary to benefit from digital transformation and artificial intelligence to change the functional and environmental reality and adopt a strategy to protect talents and establish independent management concerned with providing social and economic care to raise the level of its classifications among universities in neighbouring countries.

Keywords: Talent management, strategies, organizational prosperity.

المستخلص

يتناول البحث الحالي متغيرين أساسيين استراتيجيات إدارة المواهب والازدهار التنظيمي واللذان احتلا حيزا كبيرا ومن أهم أولويات المنظمات عامة والجامعات بشكل خاص ويتضمن تشخيص وتقييم علاقات الارتباط والتأثير بينهما. وتكمن مشكلة البحث في قلة الوعي بأهمية استراتيجيات إدارة المواهب وممارستها والتعرف على مستوى توفرها في الجامعات قيد البحث , ومن أهم الأهداف التي سعى إليها تقديم اطار يحدد نوع وطبيعة المواهب المطلوبة في الجامعات قيد البحث , واعتمد البحث على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الضرورية , ولأجل تحقيق اهداف البحث جرى اختيار عينة قصدية تالف من (78) تدريسيا من أصحاب المواهب والقدرات في عدد من الجامعات العراقية (الفرات الأوسط التقنية , كربلاء , بابل , الكوفة) باستخدام البرنامج الاحصائي (spss,v.25) استعمل في تحليل البيانات الإحصاء الوصفي والاستدلالي , وانبرى البحث الحالي إلى عددٍ من الاستنتاجات منها ان علاقات الارتباط والتأثير كانت موجبة بين المتغيرات وتوافر العديد من المواهب والقدرات واستثمارها للوصول الى التنافسية والاستدامة وتحسين البيئة الجامعية وان استراتيجيات إدارة المواهب تمثل مسارا سلوكيا وشعورا ذاتيا وهي بحاجة إلى بلورة اطار عمل وفلسفة واضحة تفوق في أهميتها تلك التي تمتلكها الجامعات ,وقد توصل البحث إلى ضرورة الاستفادة من التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي لتغيير الواقع الوظيفي والبيئي واعتماد استراتيجية لحماية أصحاب المواهب والتأسيس لإدارة مستقلة تعنى بتقديم الرعاية الاجتماعية والاقتصادية لرفع مستوى تصنيفاتها بين الجامعات في البلدان المجاورة .

الكلمات الرئيسية : استراتيجيات إدارة المواهب , الازدهار التنظيمي .

المقدمة

لقد تطورت ممارسات إدارة المواهب على مر السنين لتلبية الاحتياجات الخاصة بالأشخاص وتغيرت بخطوات سريعة وأصبحت ضرورة في بيئة اليوم شديدة التغيير من أجل النهوض بالمنظمات ومساعدتها في النمو والتطور, وتشكل إدارة المواهب الثروة الحقيقية للمنظمات وهي نطاق متكامل لجميع العمليات واإن استراتيجيات إدارة المواهب تمثل مستقبل التنمية المستدامة ومن أهم القضايا الجوهرية في مجال الأعمال . لذا تحتاج المنظمات ومنها الجامعات الى تلبية التوقعات المتزايدة من خلال وجود قوة عاملة تنخرط وتتمتع بالمهارات والقدرات العالية وقد أدت التقنيات الجديدة التي توسيع فجوة المهارات وتقديم مبادرات تساعدها في تحديد المسار الأمثل وتحسين جودة الحياة وتشجيع ثقافة الأداء العالي اذا يمكن لاستراتيجيات إدارة المواهب ان تساعد في تقديم افضل ما لديها لتحقيق الازدهار التنظيمي وتغيير السلوك نحو زيادة الإنتاجية والأداء المتميز. وقد اكتسبت إدارة المواهب المزيد من الأهمية كونها تمثل الرصيد القيم للمنظمة, وانطلاقا مما جاء قسم البحث إلى اربعة مباحث خصص المبحث الأول للاطار النظري واهتم المبحث الثاني للمنهجية العلمية للبحث وتناول المبحث الثالث الجانب العملي في عرض وتحليل المتغيرات واختبار الفرضيات واختص المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: منهجية البحث

1. منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث: فضل الله سبحانه وتعالى الانسان على جميع المخلوقات وكرمه وعظمته وانعم عليه بالعقل والمنطق والعلم وكرم بني ادم وعلمة الأسماء كلها. وانطلاقا من حرص الجامعات على الاستفادة من مواهبها ورعايتها وتنميتها فإنها تؤثر إيجابا على مشاركة الموظفين في القرارات فالعاملون الموهوبون هم من تعتمد عليهم الإدارة في تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها وعليه يعد مطلب أساسي عند التوظيف لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والاحتفاظ بأفضل المواهب. فان مشكلة البحث لا تكمن في ندرت المواهب بل الى ضعف الحوافر وتوفير البيئة المناسبة ولغرض الوقوق على حقيقة استراتيجيات إدارة المواهب وما تعانيه الجامعات من ترهل اداري وضعف تنظيمي في عدم قدرتها على استقطاب المواهب ذات الأداء العالي ويمكن التعبير عنها بالأسئلة الاتية :

- 1- هل تسهم استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الازدهار التنظيمي لتنفيذ استراتيجيات الجامعات .
- 2- ما مدى توافر ابعاد واستراتيجيات إدارة المواهب من اجل الوصول الى الازدهار التنظيمي.

3- هل هنالك استراتيجية يمكن اعتمادها كمدخل لتطوير القيادات الجامعية لتتبنى استراتيجية واضحة لجذب المواهب على الرغم من ندرتها في سوق العمل.

4- ما طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين استراتيجيات إدارة المواهب والازدهار التنظيمي

ثانياً: هدف البحث يمكن تحديد اهداف البحث بالآتي:

1- تقديم إطار نظري متكامل لمفهوم استراتيجيات إدارة المواهب والازدهار التنظيمي
2- تحديد نوع وطبيعة المواهب المطلوبة في المنظمات من اجل استدامة العمل وتحقيق التفوق والنجاح.

3- تشخيص نوع المواهب التي يمتلكها افراد العينة ومدى مساهمتها في الازدهار التنظيمي.

4- تحديد مستوى توافر ابعاد استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات قيد البحث.

5- الكشف عن طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين استراتيجيات إدارة المواهب والازدهار التنظيمي،

6- توضيح كيفية الاستفادة من التوصيات في تعزيز قدرات الجامعات في استثمار الطاقات البشرية وتنميتها ولأنها تمثل مستقبل التنمية الشاملة.

ثالثاً: أهمية البحث .

1- ينسجم البحث الحالي مع توجه الجامعات نحو استثمار المواهب واستقطابها في ضوء التحولات المختلفة في نحو الحوكمة والاقتصاد المعرفي.

2- تعد استراتيجيات إدارة المواهب من الظواهر الإدارية القيمة التي تبحث عنها جميع المنظمات الناجحة ولاسيما الجامعات لما تتمتع به من استخدام لمختلف التكنولوجيا ونظم المعلومات وتعدد الابتكارات الالكترونية التي لها تأثير في جذب القدرات والمواهب بما يضمن النجاح والتفوق مع اشتداد المنافسة.

3- الوقوف على واقع عمل الجامعات في مجال استثمار استراتيجيات إدارة المواهب واثارة اهتمامها بما يعزز عملها ورفع مكانتها في التصنيفات العالمية.

4- إنّ دور استراتيجيات إدارة المواهب هو لتدعيم استراتيجية الجامعات اعتمادا على حاجة تلك الجامعات مواهب ومهارات وسلوكيات تحسن الأداء لوظيفي وبالتالي تحقيق الازدهار التنظيمي بما يعزز الجودة في العمل.

رابعا: فرضيات البحث. ينطلق البحث الحالي من فرضيتين رئيسيتين هما :

الفرضية الرئيسية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموهبة والازدهار التنظيمي) وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية

أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات استقطاب المواهب والازدهار التنظيمي.

أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات تطوير المواهب والازدهار التنظيمي.

ب-لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات تحفيز المواهب والازدهار التنظيمي.

ت-لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب والازدهار التنظيمي.
الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها والازدهار التنظيمي وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

ا- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات استقطاب المواهب والازدهار التنظيمي.

ب- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات تطوير المواهب والازدهار التنظيمي.

ج-لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات تحفيز المواهب والازدهار التنظيمي.

ث-لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات لاحتفاظ بالمواهب والازدهار التنظيمي.

خامساً : مجتمع وعينة البحث: اعتمد الباحثان على عينة قصدية تألفت من عدد من التدريسين في جامعات (الفرات الأوسط التقنية، كربلاء، بابل، كوفة) ممن يمتلكون المواهب والقدرات وبراءات الاختراع وجرى اختيار (86) تدريسيا وقد تمت الإجابة على استمارة الاستبيان. من قبل (78) تدريسياً وكانت صالحة للتحليل وتوفر الشروط اللازمة فيها وكما في الجدول (3).

استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها في الازدهار التنظيمي

جدول (3) توزيع أفراد العينة في ضوء مجتمع البحث وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

اسم الجامعة	عدد الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات غير المسترجعة	نسبة الاسترجاع
الفرات الأوسط التقنية	25	24	1	96%
جامعة كربلاء	25	22	3	88%
جامعة الكوفة	20	18	2	90%
جامعة بابل	16	14	2	87%

المصدر: اعداد الباحثان.

سادسا: الاطار الزمني والمكاني:

1. الحدود المكانية والبشرية: اقتصر البحث على عينة من التدريسين أصحاب المواهب الذين تم تأشيرهم من قبل تشكيلاتهم من حملة الشهادات العليا في جامعات (الفرات الأوسط ، كربلاء ، ، بابل ، الكوفة) وعددهم (٧٨) تدريسيا ومن مختلف الجامعات
- 2- الحدود الزمانية. جرى البحث خلال العام ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

أولاً: استراتيجيات إدارة المواهب | Talent management strategies

1- مفهوم استراتيجيات إدارة المواهب: تعد استراتيجيات ادارة المواهب من المفاهيم الحيوية والحديثة التي تتبناها المنظمات بهدف الوصول إلى الابداع والتميز المستدام، وتركز هذه الاستراتيجيات على كيفية جذب واستقطاب الافراد الذين يمتلكون المواهب والكفاءات والعمل على استكشاف قدراتهم وامكانياتهم وتنمية مواهبهم بالتدريب والتطوير المستمر وتوظيف تلك المواهب والمحافظة عليها بما يحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقد برز الاهتمام بتطبيق استراتيجيات ادارة المواهب في المنظمات لكونها احدي مصادر القوة النادرة والتي لا يمكن تقليدها التي تساهم في عمليات النمو والاستمرار (Urme,2023:132). وقد أشار كل من (Rioba & Samson,2023:304) إلى أنّ المنظمات تولي الكفاءات البشرية اهتمامها وراعايتها وذلك بسبب تغيير طبيعة التنمية الشاملة التي اصبحت تتطلب مستوى عقليا مرتفعا ومتميزا، فإدارة الموهبة تعد من أهم اسس النجاح والتقدم والتنافس بين المنظمات ومن الوسائل المهمة التي تساعد في مواجهة المشكلات والتحديات والتغلب عليها، بمعنى أنّ نجاح المنظمات أصبح مرتبطاً بما لديها من موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومتميزة. تعد المواهب قضية العصر الذي يعتبر عصر التقنية (الذكاء الاصطناعي) والنبوغ المعرفي ولا يمكن للمنظمات النجاح والتميز الا بالاعتماد على دور الافراد الموهوبين الذين يمتلكون المعرفة والخبرات القيمة التي تحاول المنظمة التمسك بهم والمحافظة عليهم كميزة تنافسية تتفرد بها عن غيرها من المنظمات، بمعنى ان الموهوبين ذوي الامكانيات العالية والأداء المرتفع الذين يمكن ان تعتمد عليهم المنظمة في شغل المراكز الوظيفية المحورية والقيادية التي تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة (Al Hammadi & Noor,2020:68). وفي دراسة (Savov et al,2020:2) عرف استراتيجيات ادارة المواهب على أنّها مجموعة من القدرات والكفاءات والسلوكيات الفكرية المتقدمة التي تؤهل من يتمتع بها من انجاز مهمات تتسم بالتحدي والابداع وتضيف قيمة للمنظمة. وقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم استراتيجيات ادارة المواهب وهذا يعود لاختلافهم في رؤاهم والزوايا التي ركز عليها كل منهم فضلاً عن اختلافهم في طبيعة ومجال الدراسات التي قاموا بها. ويوضح الجدول (1) وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين لمفاهيم استراتيجيات ادارة المواهب.

استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها في الازدهار التنظيمي

جدول رقم (1) يوضح بعض مفاهيم استراتيجيات ادارة المواهب على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1.	Al-Hussaini et al,2019:117	مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في أي منظمة خططت ونفذت لجذب وتطوير ونشر المواهب والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
2.	Honga & Kinange:2020:65	عملية إدارية مرتبطة بأهداف استراتيجية محددة لديها من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها منها معرفة القدرات والادوار المرتبطة باستراتيجيات إدارة المواهب والحصول على أفضل الأفراد كفاءة والاحتفاظ بهم لمواجهة الطلبات الاستراتيجية .
3.	Al Amir & Abu Shawali,2021:16	نظام اداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسة في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الحصول الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المتميزة لشغل الوظائف المناسبة.
4.	Mitosis et al:2021:1	مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين وجذب الموهوبين ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات.
5.	Jooss et al,2022:2693	أنها خطط استباقية تشمل استقطاب الافراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من اجل استبقائهم والاستفادة من مواهبهم ضمن خطة واضحة من اجل تحقيق اهداف المنظمة.
6.	Muzanenhamo & Rankhumise,2023:163	استراتيجيات مترابطة ومتكاملة تقوم على تحسين عملية الاستقطاب والتعيين والتنمية والتطوير والاحتفاظ بالعاملين من ذوي المهارات والمؤهلات التي تلبى الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
7.	Jooss et al,2023:1	عملية إدارة الافراد من خلال تحديد الموهوبين وجذبهم وصولا الى تعيينهم وترقيتهم وتتضمن اكتشاف المواهب لتحقيق النجاح في العمل.
8.	Kaliannan et al,2023:2	مجموعة من الممارسات و الأنشطة التنظيمية التي تبذلها الافراد الموهوبين واستقطابهم وتمييزهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم.

المصدر: اعداد الباحثان في ضوء المصادر الواردة فيه .

يتضح مما تقدم أنّ استراتيجيات إدارة المواهب: سلسلة من الخطوات والتمثلة بتحديد المواهب واستقطابها واستكشاف قدراتها وامكانياتها وتنمية مواهبها ورعايتها وتطويرها المستمر للاستفادة منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات والتكيف مع التغيرات المتنامية.

2- أهمية استراتيجيات إدارة المواهب: تظهر أهمية استراتيجيات إدارة المواهب عندما تلبى المنظمة حاجات الافراد الموهوبين وتنمي قدراتهم الامر الذي يؤدي بالفعل الى ايجاد فرص تميز هذه المنظمة عن غيرها، اذ تساعد استراتيجيات ادارة المواهب المنظمات على تحقيق التميز والابداع على المدى الطويل ومواجهة التحديات والتغيرات في المواقف والمتطلبات وزيادة التنافس في سوق العمل فهي قادرة على تشكيل اطار عمل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Napathorn,2020:539). إنّ أهمية استراتيجيات إدارة المواهب تتمثل في كافة الجوانب التي تتعلق بوضوح الاهداف ورسم خارطة طريق لإيجاد تفاهم مشترك وتكوين منظمة ذات مقدرات جوهرية متميزة وايجاد قوة بشرية ذات كفاءة عالية لشغل الوظائف بالإكفاء، فالمنظمات بحاجة الى الاختيار الفعال للمواهب والقدرة على جذبها وتطويرها والاحتفاظ بها (Keramati & Azimi,2023:3). تقدم إدارة المواهب مجموعة من المنافع منها زيادة الانتاجية وتعزيز سمعة واداء المنظمة بالاختيار المناسب للعاملين هو جزء من تطوير وتنمية راس المال البشري وزيادة كفاءتهم والعمل على تحسين أداء وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية، فضلا عن ذلك يتميز الافراد الموهوبين بالخصائص المعرفية والعقلية والعاطفية فضلاً عن تمتعهم بالاستقرار

العاطفي والاستقلال الذاتي، فالموهوبين يمتلكون قدرات وامكانيات استثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفاعلية المنظمة التي يعملون بها (Mitosis et al,2021:2). وقد تساهم استراتيجيات إدارة المواهب في تطوير اداء العاملين وتحقق نتائج عالية والتركيز على المواهب الداخلية والخارجية واخير تحقيق الميزة تنافسية من خلال المواهب التي تديرها وتمتلكها المنظمة حيث يتميز الموهوبين بمجموعة من الخصائص منها القدرة المتميزة في التعامل مع الاخرين والقدرة على التفكير وتعلم المهارات الاساسية المطلوبة في العمل اكثر من غيرهم كما ان لديهم القدرة على العمل بالاعتماد على انفسهم بالإضافة الى امتلاكهم مهارات وامكانيات فريدة ونادرة (Muzanenhano & Rankhumise,2023:162). ان استراتيجيات ادارة المواهب يجب أن تكون متكاملة وتنسجم مع استراتيجية المنظمة لتحقيق التكامل في العمل والاداء وبلوغ الاهداف المحددة، ولذلك تكمن أهميتها في تحديد من سيُشمل برنامج إدارة الموهبة و ما المقصود بالموهبة باستخدام معايير مثل القدرات والامكانيات وتحديد متطلبات المواهب المستقبلية وأيضاً تصميم الوظائف لتطوير الادوار التي تمنح الافراد الفرص لإظهار مهاراتهم وامكانياتهم وتطويرها وخلق بيئة عمل مناسبة وبناء اطار يحقق التوازن في العمل في المنظمة والبيئة الخارجية واجراء تدقيق دوري لرصد المواهب لتحديد معدل دورانها ومستوى استقرارها والمواصفات المتحققة والمتوقعة منها (Alves et al,2020:5).

3- أبعاد استراتيجيات ادارة المواهب: نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب فإنّ البحث الحالي سوف يعتمد المقياس الذي أورده (pamela et al,2011) والذي يتضمن أربعة أبعاد هي (الاستقطاب، التطوير، التحفيز، الاحتفاظ) وسيتم توضيح كل بعد من هذه الأبعاد وكالاتي .

أ- استقطاب المواهب: يعتقد كل من (Mitosis et al:2021:1) ان الاستقطاب هو قدرة المنظمة على جذب الافراد ذوي الكفاءة والمهارة والقدرة العالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ودعم توجهاتها الاستراتيجية من خلال أدائهم للأدوار المخصصة لهم بكفاءة وفاعلية. وأنّ نجاح عملية الاستقطاب في تلبية احتياجات المنظمة أي اتباع استراتيجيات ناجحة لاستقطاب المواهب واعتماد الانماط الاخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب وبناء سمعة جيدة في سوق العمل، يجب على المنظمات أن تعتمد على نهج منظم لجذب واستقطاب المهارات والقدرات وتمييزها وتطويرها والتعامل مع هؤلاء الافراد على انهم قيمة حقيقة تستحق الاهتمام والرعاية والسعي لوضع الاشخاص المناسبين ذوي المهارات والقدرات المناسبة في المكان المناسب (Febrian & Sani,2023:1838). ويرى (Jooss et al,2023:1) واخرون أنّ الاستقطاب هو فلسفة ادارية تتبناها المنظمة في جذب الافراد الموهوبين لشغل الوظائف الشاغرة، ويتضمن استخدام اليات لإيجاد مكان عمل مناسب من خلال تحسين صورة وسمعة المنظمة في سوق العمل وتقديم مزايا تنافسية لجذب ذوي المهارات والامكانيات المتميزة التي لديها الرغبة في العمل والتي تنسجم أهدافها وطموحاتها لتحقيق أهدافها وتطلعاتها.

ب.تطوير الموظفين: يعتبر تطوير المواهب من الأنشطة الرئيسة لاستراتيجيات ادارة المواهب لذا يجب تطوير المواهب من خلال الاعتماد على أسس محددة ومعروفة من قبل العاملين مع ضرورة منح الموهوبين فرص لتطوير وتحسين أداءهم الوظيفي كل ذلك سيؤدي إلى تقوية الحوافز لتطوير وظائفهم في الوقت نفسه (Febrian & Sani,2023:1838). ويصف كل من (Narayanan et al,2019:4) بانها عملية مساعدة الافراد الموهوبين على اكتساب المهارات والمعارف التي يحتاجونها للنجاح والتميز وتحسين الاداء، ان لتطوير المواهب هدف رئيسي. يتمثل بالحفاظ على المواهب كونهم قوة عاملة ذات مهارة وامكانية عالية، يعد التطوير عملية لاكتساب المعرفة التي

يملكها الافراد الموهوبين وتسخيرها لتحقيق اهداف المنظمة لما لها من اهمية كبيرة على جودة المخرجات التنظيمية تأثير ايجابي على المحصلة النهائية للمنظمة. بعد اختيار وتحديد الموظفين الموهوبين فلا بد للمنظمة ان تقدم الدعم لهم من خلال تطوير ادائهم من اجل المحافظة عليهم بوصفهم من أصحاب براءات الاختراع و المهارات العالية، إن تطوير الأداء جزءاً لا يتجزأ من عملية ادارة المواهب والتي تهدف إلى تحقيق الاهداف بكفاءة عالية ومتميزة من خلال الأداء الفردي والجماعي، إذ أن تطوير المواهب يتطلب اعداد برنامجاً تدريبياً عند تعيين العاملين في المنظمة من أجل تمكينهم في أداء وظائفهم بمهارة عالية (Baharin& Hanafi,2018:698).

ج- تحفيز المواهب: أشار (Baharin& Hanafi,2018:698) إلى أن التحفيز هو القدرة على مكافأة المواهب مقابل ما يقدموه من أعمال متميزة ومدى التزامهم بالإجراءات والقواعد ، أو الطرق التي تستخدمها المنظمات لتشجيع الأفراد على العمل بروح عالية واشباع احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية، وتعتبر وسيلة جذب الافراد العاملين لإشباع رغباتهم وشعورهم الذاتي بها. إن الحوافز هي مؤثرات خارجية تثير دافعية الفرد نحو الانجاز وتشجعه على القيام بأداء أفضل، إن أهمية التحفيز تنبع من أهمية الأفراد الموهوبين كعنصر مهم من عناصر الانتاج في المنظمة ،لما لها من تأثير فعال على المورد البشري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والمحافظة على جودة الاداء وتطويره وتعزيز قدرات وامكانيات العاملين وابداعاتهم بما يضمن تميز المنظمة (Ifeoma et al,2015:97). ويرى (Kusuma et al,2023:239) الى التحفيز على أنه مجموعة المؤثرات الخارجية التي تؤثر في سلوك الافراد وتثير لديهم الدافعية وتجعلهم على استعداد تام لبذل أقصى الجهود لإنجاز الاعمال المكلفون بها، أي العوامل التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وهي تقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمميز وتؤدي الى زيادة رضا العاملين للمنظمة وبالتالي زيادة أدائه ونتاجيته.

د- الاحتفاظ بالموظفين: يشير هذا البعد إلى التمسك بالأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم في المنظمة وهذا بدوره يجذب الموهوبين ويعمل على تطويرهم، أي بذل كل الجهود والانشطة والخدمات لتهيئة المناخ الصحي الايجابي مع وجود ثقافة تنظيمية التي تشجع المواهب على البقاء في المنظمة وذلك من خلال اساليب متنوعة منها الرعاية والتحفيز والترقية والتشجيع والأمان (Kaliannan et al,2023:2). إن الاحتفاظ بالمواهب هي العملية يتم من خلالها تشجيع الأفراد على البقاء في المنظمة فوجود هؤلاء الموهوبين تبرز صورة المنظمة للتخلص من الأعمال الروتينية والأداء غير الكفوء يعتبر أمراً مهماً و أساسياً لإنجاح وتميز المنظمة على المدى البعيد ، فإنها العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهوبين داخل المنظمة و تشجيع عملية استثمار طاقات الأفراد العاملين وبشكل دائم، وهناك مجموعة من عوامل تدفع المنظمات لزيادة اهتمامها للاحتفاظ بالموهوبين ومنها النمو الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة وكذلك قلة عدد الأفراد الموهوبين في أسواق العمل. (Jooss et al,2024:141). ويذهب (Kumar,2022:21) إلى عدها عملية ضرورية ومهمة تعني القدرة على الاحتفاظ بالموهوبين في المنظمة من ذوي المهارات والامكانيات العالية، تحتاج المنظمة إلى وضع استراتيجية للاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير بيئة داعمة للمواهب ونظام للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية كونها تقلل درجة فقدانهم وتركهم للعمل وتوفر فرص النمو الشخصي. والمهني والشعور بالأمان الوظيفي.

ثانياً: الازدهار التنظيمي (organizational prosperity)

1- مفهوم الازدهار التنظيمي: يعتبر الازدهار التنظيمي من الموضوعات التي تسعى إليها منظمات الأعمال والذي يُسهم في تحسن الانتاجية و التكيف مع الظروف المتغيرة لاختراق الاسواق الجديدة لاستدامة التميز والابداع وبالتالي يبقى هدف المنظمات البقاء في قطاع الصناعة والنمو

استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها في الازدهار التنظيمي

والاستقرار في ظل التغيرات البيئية السريعة ومدى ارتباطها بقدراتها وامكانياتها لمواجهة التحديات وتحقيق الازدهار التنظيمي . ويرى (Martin et al,2010:19) إن الازدهار يعني البراعة والتميز التنظيمي والتزام المنظمة بالتنمية المستدامة من أجل إرضاء الزبائن وتعزيز الربحية ، وفي هذا الصدد يجب على قادة المنظمات السعي إلى نقل العمليات والإجراءات التنظيمية نحو الازدهار وبذل الجهود لتوليد ثقافة تنظيمية مشتركة بعيدة عن الصراع لضمان الجودة في المنظمة، بمعنى أن الازدهار لتقديم أداء متميز وابداعي في العمل بما يعزز إيجاد ميزة تنافسية وعمل يلائم جميع الأطراف المشاركة في المنظمة وتحقيق النجاح والنمو الاقتصادي . ويشير (Asrijal,2021:474) إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تعمل إلى تحقيقها ، تسعى المنظمات سواء في جميع القطاعات إلى التحسين المستمر في أدائها للوصول إلى الميزة التنافسية من أجل التفوق على منافسيها للوصول إلى هذه الأهداف تحتاج المنظمات إلى مزيد من التميز داخل بيئتها وهذا الأمر لا يتحقق بمحض الصدفة بل من خلال جهود القادة والعاملين وتميزهم ، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية تدعم عملية الازدهار تتضمن الاطار الأساسي لتقييم نموذج او دراسة يعكس المزايا المستقرة التي يجب على المنظمة تحقيقها ، ان استمرار نجاح المنظمات لم يعد امرا سهلا لأنه يحتاج إلى أداء جيد وفعال ينسجم مع التغيرات البيئية السريعة الحاصلة في منظمات الاعمال . يعتبر الازدهار التنظيمي من الأهداف الأساسية التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها بغرض زيادة كفاءتها وفاعلية أدائها وبالتالي زيادة انتاجيتها من اجل الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة، بمعنى يساعد المنظمات في تطوير قدراتها البشرية وتحقيق الابتكار المستدام عن طريق التعرف على كافة المتطلبات البيئية والتنافسية وتوفير البدائل للظروف غير المتوقعة. يمثل الازدهار التنظيمي أو التميز التنظيمي سعي المنظمة للنجاح والابداع والتفوق، حيث يشعر العامل فيها إنه شخص مهم في المنظمة التي ينتمي إليها ويعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وان المنظمة تستثمر طاقات ومهارات العاملين الجسدية والفكرية والمعرفية لتحقيق الأهداف (Singh,2021:229). وقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الازدهار التنظيمي وهذا يعود لاختلافهم في رؤاهم وافكارهم التي ركزوا عليها فضلا عن اختلافهم في طبيعة ونوع الدراسات التي قاموا بها.

الجدول (2) يوضح بعض مفاهيم الازدهار التنظيمي حسب آراء مجموعة من الكتاب والباحثين.

ت	المصدر	المفهوم
1.	Legzian et al,2015:1294	هو قدرة إدارة المنظمة على استغلال مواردها البشرية والمالية والمعلوماتية وتسخيرها لتحقيق أهدافها المنشودة والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة لها.
2.	Macqueen et al,2020:2	انه نتيجة الجهود المشتركة للإدارة والعاملين واستثمار قدراتهم المعرفية والفكرية وتنمية مهاراتهم كفريق عمل في المنظمة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.
3.	Chakma et al,2021:2	قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن من خلال الموارد والامكانيات التي تمتلكها المنظمة التي تستطيع تحويلها إلى منتجات ذات جودة عالية بكفاءة وفاعلية.
4.	Covey et al,2021:336	قدرة المنظمة على البقاء والنمو والنجاح من خلال ما تمتلكه المنظمة من راس مال الفكري قادرة على الابداع والابتكار بشكل مستمر وتلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق مزايا لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.
5.	Mohammed & Saaed,2021:6708	قدرة المنظمة على المنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في دائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها المحددة بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.
6.	Singh,2021:229	هدف مشترك تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه وإيجاد الاستقرار والتكيف البيئي وتحقيق الابداع والنجاح الاستراتيجي.
7.	Abd Al-mohsen & Jamal,2023:1607	حالة من الابداع والتميز التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والوظيفية بالوقت المناسب .
8.	Mohammed & Majeed,2023:2365	يمثل تميز المنظمة ونجاحها من خلال امتلاكها القدرات الاستراتيجية في الابداع ورأس المال الفكري والبنى التحتية لامتلاك جاهزية الاستجابة للتغيرات والتحديات والمحافظة على تميزها الفريد في بيئة العمل المتغيرة.

المصدر: اعداد الباحثان في ضوء المصادر الواردة فيه.

ما تقدم يمكن تعريف الازدهار التنظيمي بأنه تميز اداري ووظيفي يأتي من خلال استغلال الموارد المتاحة المادية والبشرية والمعلوماتية وتحقيق التوازن في البيئة التي تعمل بها المنظمة من اجل الوصول الى الأهداف المطلوبة بما يحقق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والنفسي للمنظمة.

2- أهمية الازدهار التنظيمي: تنبع أهمية الازدهار التنظيمي من قدرة المنظمة على بلورة القوى التي تدعم الازدهار من خلال تحقيق معدلات تغيير سريعة وتحقيق منافسة غير محدودة والحفاظ على السمعة والمكانة التنظيمية وزيادة الوعي والقدرة على تحقيق الجودة المستدامة واستخدام التكنولوجيا في المعلومات والابداع وتطوير قابليات وامكانيات الموارد البشرية لكسب رضا الزبون من خلال تقديم منتجات مبتكرة تلي احتياجاته ورغباته (Macqueen et al,2020:2). إنّ الازدهار في منظمات الاعمال يتكون من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى والمنافسة في نفس قطاع الأعمال سواء كان ذلك بتقديم المنتجات أو الخدمات أو طبيعة الموارد التي تمتلكها وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها، ولا يمكن الاستمرار في تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة والتميزة (Covey et al,2021:336). وتكمن أهمية الازدهار التنظيمي في المنظمات في القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة وزيادة مستوى الابداع والابتكار المستدام وتحقيق رضا للزبائن ، وتستطيع المنظمة تحقيق نتائج إيجابية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والمناخ التنظيمي ويزيد من قدرتها على التكيف من خلال أنظمة التعلم والابداع وتحقيق القيمة المضافة في المجالات كافة ، فضلاً عن ذلك يتحقق الازدهار التنظيمي عندما يتمتع العاملين بالقيم والمعتقدات التي تنسجم مع رؤية واهداف المنظمة والالتزام العالي لتعزيز علاقات الترابط بينهم وبين المنظمة (Legzian et al,2015:1294). للازدهار التنظيمي أهمية كبيرة في دعم وتطوير العاملين وتشجيعهم لتقديم الأفكار المبدعة والمبتكرة وبراءات الاختراع، فضلاً عن كسب رضا الزبائن في المنظمة الذين يحصلون على منتجات متميزة ذات جودة عالية وبوقت مناسب يحقق زيادة في الإنتاجية وبالتالي زيادة الإيرادات ومعدلات النمو، ان الازدهار التنظيمي يزيد في خلق القيمة المستدامة من خلال تقديم منتجات وخدمات غير مسبوقه ويحقق الاستدامة في الربحية ورفع كفاءة المنظمة ، لذلك تهتم المنظمات بموضوع الازدهار التنظيمي في تقديم كل ما يرضي الزبون ويلبي الاحتياجات المتجددة، إنّ المنظمات المتميزة والتي تحمل مؤشر النجاح والابداع هي التي تتعرف على كل متطلبات البيئة التنافسية وكيفية وضع البدائل المناسبة في ظل الظروف غير المتوقعة (Singh,2020:36) .

3- أبعاد الازدهار التنظيمي. نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الازدهار التنظيمي فإنّ البحث الحالي سوف يتبنى المقياس الذي اعتمده كل من (Mohammed & Saaed,2021) الذي يتضمن ثلاثة أبعاد وهي (الابداع، راس المال الفكري، البنية التحتية)، وسيتم توضيح كل بعد من هذه الأبعاد وكالاتي: -

أ-الابداع: يعتبر الابداع أحد أهم مقومات نجاح المنظمات وهو العنصر الأساسي لتحقيق رضا الزبون وتحقيق طموحاتهم واحتياجاتهم ورغباتهم، قد يكون الابداع تقديم خدمة جديدة او تطوير خدمة حالية او تقديم عملية جديدة او أسلوب تسويقي جديد او ممارسات جديدة في مجال الاعمال (Ameen et al,2022:1803). اما (Childs et al,2022:1) فقد يرون الابداع يوفّر توجها استراتيجيا للتغلب على المشكلات التي تواجهها منظمات الاعمال اثناء السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، وتطوير العمليات الإنتاجية لتحقيق أداء افضل وهذا بدوره يؤدي الى تحسين سمعة المنظمة ورضا الزبائن مما يؤدي الى اكتساب زبائن جدد مع الاحتفاظ بالزبائن الحاليين. عرف الابداع بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التفاعل بين الأنشطة بهدف تبني الأفكار

الجديدة وتحويلها الى منتجات او خدمات، وتظهر الحاجة للأبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة العمل مثل التغيرات التكنولوجية وتغير اذواق الزبائن او الحاجة إلى اسلوب عمل أفضل (Zywiołek et al,2022:2). وقد عبّر (Henriksen et al,2018:410) أنّ انتاج شيئاً ما على أن يكون جديداً في شكله ويحتاج إلى معارف أو اختراعات جديدة، وينظر إلى الابداع على نطاق واسع العنصر- المهم للقدرة التنافسية والوسيلة الوحيدة لمنظمات الأعمال لتحويل تغيير ما إلى فرصة ومن ثم إلى قصص النجاح الاستراتيجي.

ب- رأس المال الفكري: يمثل رأس المال الفكري أداة استراتيجية للنجاح ووسيلة يمكن من خلالها تعزيز مكانة المنظمة عن طريق الاستغلال الأفضل للقدرات والامكانيات المتاحة للعنصر- البشري وتعزيز دورة في تقديم أفكار ومقترحات وابداعات جديدة بما يؤمن تحقيق حاجات ورغبات الزبائن يضمن التميز على المنظمات المنافسة (Aguirre & Alecch,2023:2). وأشار (Huang & Huang,2020:113) الى رأس المال الفكري بأنه يمثل الموجودات غير المادية التي يقع على عاتقها تقديم الأفكار واجراء البحوث وتحويلها الى منتجات وخدمات مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار والتحسين المستمر في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، لذلك يعد رأس المال الفكري مصدر الابداع والابتكار فالموجودات الفكرية تحتاجها منظمات الاعمال من اجل التميز على المدى البعيد ومصدر التنافس المستقبلي لها. ويصف كل من (Bellucci et al,2021:1) رأس المال الفكري يمثل القدرات العقلية والفكرية التي تمتلكها المنظمة والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة، إنّ تحقيق النجاح يعد من المصادر الطبيعية والتي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات. وأوضح (Martín-de Castro et al,2019:555) بأنه مجموعة الموارد المعلوماتية التي تتكون من نوعين من المعرفة الظاهرة والتي يسهل التعبير عنها أو كتابتها بالتالي يمكن نقلها إلى الاخرين على شكل وثائق ضمنية تستند إلى الخبرة الشخصية والقواعد البديهية التي تُستخدم لتطوير المنظمة.

ج- البنية التحتية: تمثل البنية التحتية للمنظمة دعامة رئيسة لتنمية وتطوير المنظمات ونقطة الانطلاق التي يمكن من خلالها تحقيق الاستفادة من عوامل الجذب التي تتمتع بها المنظمات، وتنعكس أهمية البنية التحتية في قدرتها على الاسهام في رفع مستوى كفاءة وإنتاج السلع والخدمات المقدمة (Yang et al,2023:2). ويرى كل من (Ying et al,2022:344) أنّ البنية التحتية هي مجموعة من المكونات والموارد المادية المترابطة للعمليات والأنظمة لتوفير السلع والخدمات اللازمة والضرورية لاستدامة وتوفير ظروف الحياة المجتمعية وازدحام الخدمات الأساسية، ويُقاس ازدهار ومستوى تقدم المنظمات بمدى توفرها واهتمامها بالبنية التحتية الأساسية حيث تعتبر العامل المهم الذي يساعد جذب المشاريع التي تطور المنظمة وتساهم في نجاحها ورفع مستوى أدائها وانتاجيتها. ان البنى التحتية تمثل مجموعة الأساليب والطرق التي تحافظ على الميزة التنافسية وتعمل على استدامتها بشكل واسع، بالإضافة الى ذلك تساهم البنية التحتية الملائمة من تحسين المنظمة وتقديم الامدادات اللازمة من شبكات النقل الفعالة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة في التنمية المستدامة وتعزز القدرة التنافسية للمنظمات المحلية (Watson & Shove,2023:375). أما (Mohammed & Saaed,2021:6708) فقد عدها مجموعة مترابطة من العناصر الأساسية في كل منظمة تمثل الأصول المادية وغير المادية وتعد الهيكل التنظيمي الأساسي لدعم التنمية المستدامة، تعد البنية التحتية الجيدة امر حيوي ومهما في جعل المنظمات تمتلك بنى تحتية وقاعدة اساسية للتنافس على الصعيد العالمي.

المبحث الثالث: الاطار العملي التطبيقي

تمهيد

إنّ المبحث الحالي يبين ثلاثة أجزاء أساسية، يتعلق الجزء الأول ببيان مستوى الاتساق لمقياس البحث بينما يذهب الجزء الثاني إلى وصف استجابات عينة البحث من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والجزء الثالث يهتم ببيان طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل وأبعاده وبين المتغير المعتمد ولتحقيق ذلك قُسم على:

اولاً: الفحص الابتدائي للبيانات: إنّ دقة النتائج تعتمد بالأساس مدى دقة البيانات المستخدمة في التحليل ولهذا فإنّ اجراء الفحص الابتدائي يهدف إلى الوصول إلى الدقة والموثوقية بالنتائج التي تم جمعها من اجابات الأفراد عينة البحث ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الأمر المرور بخطوات ثلاثة هي:-

1-التأكد من عدم وجود بيانات مفقودة: إنّ عملية التأكد من البيانات المفقودة ضروري لأسباب عدة منها عدم ملئ فقرات الاستبانة أو بسبب خطأ الادخال للبيانات لغرض تحليلها وهكذا، وإن نسبة فقدان هي التي تحدد مدى تأثيرها على مصداقية ودقة البيانات المستخرجة فكلما كانت قليلة كان ذلك أفضل وأسهل لعلاجه من قبل الباحث وللتحقق من ذلك استخدم الباحثان الحزمة الاحصائية (Spss.v.25) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة من خلال عملية استخراج التكرارات وهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، وقد أفاد هذا الاجراء الباحثان في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها من خلال الرجوع إلى الاستبانة الاصلية وكما يوضحه الجدول التالي اذا أظهره الباحث فقط دون التكرارات لحاجة البحث له.

جدول (4) التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات

المؤشر	عدد الأفراد	البيانات المفقودة	المؤشر	عدد الأفراد	البيانات المفقودة	المؤشر	عدد الأفراد	البيانات المفقودة
Pol1	78	0	Mot3	78	0	Ino5	78	0
Pol2	78	0	Mot4	78	0	Int1	78	0
Pol3	78	0	Mot5	78	0	Int2	78	0
Pol4	78	0	Ret1	78	0	Int3	78	0
Pol5	78	0	Ret2	78	0	Int4	78	0
Dev1	78	0	Ret3	78	0	Int5	78	0
Dev2	78	0	Ret4	78	0	Inf1	78	0
Dev3	78	0	Ret5	78	0	Inf2	78	0
Dev4	78	0	Ino1	78	0	Inf3	78	0
Dev5	78	0	Ino2	78	0	Inf4	78	0
Mot1	78	0	Ino3	78	0	Inf5	78	0
Mot2	78	0	Ino4	78	0	Inf6	78	0

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لبرنامج SPSS. V.26

2. ترميز اداة القياس:- يبين جدول (5) توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

الجدول (5) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز
استراتيجيات ادارة المواهب	استقطاب المواهب	5	Pol	الازدهار التنظيمي	الابداع	5	Ino
	تطوير المواهب	5	Dev		راس المال الفكري	5	Int
	تحفيز المواهب	5	Mot		البنية التحتية	6	Inf
	الاحتفاظ بالمواهب	5	Ret				

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لبرنامج SPSS. V.26

3. ثبات اداة قياس البحث: يهدف اختبار الثبات إلى التحقق من أنّ قياس البحث ينسجم والقابلية على الحصول على النتائج ذاتها عبر مدد زمنية مختلفة والثبات يسمى بالثبات البنائي للمتغير بينت

استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها في الازدهار التنظيمي

النتائج ان مدى الثبات للمقياس كان بين نسبة (0.84 – 0.96) وتعد هذه النسبة معبره عن ثبات أداة القياس لأن قيمها مساوية لنسبة (0.70) وتتجاوزها. ويمكن رؤية القيم الخاصة بالاختبار في جدول (6).

الجدول (6) ثبات البنائي أداة القياس الثبات البنائي

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس	معامل كرونباخ الفا لمقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس
1- استراتيجيات ادارة المواهب	0.93	2- الازدهار التنظيمي	0.90		
استقطاب المواهب	0.74	الابداع	0.87		
تطوير المواهب	0.85	راس المال الفكري	0.83		
تحفيز المواهب	0.91	البنية التحتية	0.80		
الاحتفاظ بالمواهب	0.74				

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لبرنامج SPSS. V.26

المحور الثاني: تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

يختص المحور الثاني بعملية استكشاف مدى التوافر لأبعاد ومتغيرات البحث ضمن حيز بيئة التطبيق في (جامعة الفرات الاوسط التقنية, كربلاء, بابل, كوفة) وذلك يكون من خلال مستوى الوسط الحسابي المتحقق التي سيتم تصنيفها إلى خمس فئات وفقا لطول المدى من خلال (5-1=4) ثم يتم قسمة الناتج على عدد الفئات الخمسة يتبين أن طول الفئة هي (0.80) (Dewberry, 2004 : 15)¹

المحور الثالث: أولاً. الوصف الاحصائي الخاص بمتغيرات وابعاد البحث.

يشتمل وصف المتغير المستقل عرضاً لأوساط حسابية ومقدار التشتت في الأبعاد فعلى مستوى أبعاد متغير استراتيجيات ادارة المواهب فان بعد استقطاب المواهب حقق المرتبة الاولى ثم جاء بعد تطوير المواهب بالمرتبة الثانية اما بالمرتبة الثالثة فقد جاء بعد تحفيز المواهب ثم بالمرتبة الرابعة بعد الاحتفاظ بالمواهب. اما على مستوى ابعاد الازدهار التنظيمي فقد حقق بعد راس المال الفكري المرتبة الاولى في حين كانت بقية الابعاد تسلسها كالاتي البنية التحتية و ثم الابداع مما يؤثر تحققها في بيئة التطبيق واهتمام المنظمات بالمواهب والمحافظة عليها.

جدول (7): (ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد ومتغيرات البحث)

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية النسبية الإيجابية
استقطاب المواهب	3.76	.704	مرتفع
تطوير المواهب	3.66	.791	مرتفع
تحفيز المواهب	3.60	1.012	مرتفع
الاحتفاظ بالمواهب	3.55	.800	مرتفع
المتغير	3.64	.704	مرتفع
الابداع	3.64	.806	مرتفع
راس المال الفكري	4.11	.507	مرتفع
البنية التحتية	4.08	.506	مرتفع
المتغير	3.94	.501	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لبرنامج SPSS. V.26

¹ (1 - 1.80) منخفض جداً، (2.60 - 1.81) منخفض، (3.40 - 2.61) معتدل، (4.20 - 3.41) مرتفع، (5.0 - 4.21) مرتفع جداً

المحور الثالث: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحثان في استكمال الفقرة الخاصة باختبار فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط والتأثير المباشر على احصاءات عدة هي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) وتحليل الانحدار البسيط, وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين الابعاد والمتغيرات. واستخدم تحليل الانحدار البسيط لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبار نموذج البحث.

أ- اختبار فرضيات الارتباط

اولاً. فرضية الارتباط الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد استراتيجيات ادارة المواهب والازدهار التنظيمي). سيتم اعتماد إحصاءه (Pearson) للوقوف على طبيعة ارتباط المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة المواهب) وابعاده مع المتغير المعتمد (الازدهار التنظيمي). اذ ينتج عن التحليل مصفوفة تعبر عن جملة من المؤشرات يمكن قراءتها كمعايير لمستوى الارتباط بين المتغيرات فضلاً عن مقبولية تلك القيم وذلك يبدو جلياً في قيم جدول (5) المعبر عن مصفوفة معاملات الارتباط البسيط. فهو يبين عدد افراد العينة البالغ (78) فرد وان العلاقة باتجاهين من خلال (2-tailed). ويمكن قبول القيم وتفسيرها من خلال مستوى ((Sig. والتي تعني المعنوية التي تمتاز بها قيم التحليل باعتماد مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولة ضمن عمليات البرنامج وبدون أن تظهر ضمن المصفوفة. فعندما يكون أعلى القيمة علامتي (***) فهذا يعني قبول القيم ضمن مستوى (1%) في حين اذا ظهرت نجمة واحدة أعلى القيمة (*) فهذا يعني قبول القيمة عند مستوى معنوية (5%) أما اذا لم تظهر أي علامة نجمة فيعني المعنوية اكبر من الحد المقبول وهي غير مقبولة احصائياً، ولتحديد قوة الارتباط سيتم الاخذ برأي (Cohen & Cohen, 1983)، الذي يفصل مستوى القوة بثلاث مستويات :

* مستوى منخفض: عندما ينخفض الارتباط عن مستوى من 0.10

* مستوى معتدل: عندما تنحصر قيمة الارتباط بين 0.10 - 0.30

* مستوى قوي: عندما تزداد قيمة الارتباط اعلى من 0.30

اذ يوضح الجدول (8) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:

جدول (8) علاقات الارتباط بين متغير استراتيجيات ادارة المواهب بأبعاده الازدهار التنظيمي

Pearson Correlation		استراتيجيات ادارة المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	تحفيز المواهب	تطوير المواهب	استقطاب المواهب
الازدهار التنظيمي	Sig. (2-tailed)	.623**	.459**	.509**	.677**	.480**
		.000	.000	.000	.000	.000
		78	78	78	78	78

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لبرنامج SPSS .V. 26

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير استراتيجيات إدارة المواهب ومتغير الازدهار التنظيمي يتبين أنّ هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت (***) 0.623. وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تتجاوز نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وأنّ علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرة أعلى نسبة الارتباط وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

1. الفرضية الاولى: تنص هذه الفرضية على لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد استقطاب المواهب والازدهار التنظيمي

أشارت النتائج إلى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد استقطاب المواهب ومتغير الازدهار التنظيمي ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (480**). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

2-الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على (لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير المواهب والازدهار التنظيمي)

أشارت النتائج إلى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد تطوير المواهب ومتغير الازدهار التنظيمي ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (677**). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

3-الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على (لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد تحفيز المواهب والازدهار التنظيمي)

أشارت النتائج إلى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد تحفيز المواهب ومتغير الازدهار التنظيمي ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (509**). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

4-الفرضية الرابعة: تنص هذه الفرضية على (لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الاحتفاظ بالمواهب والازدهار التنظيمي)

أشارت النتائج إلى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد الاحتفاظ بالمواهب ومتغير الازدهار التنظيمي ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (459**). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد.

ب. فرضيات التأثير

اولا: - الفرضية الرئيسية الثانية: تشير الفرضية الرئيسية الثانية الى (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية استراتيجيات ادارة المواهب في الازدهار التنظيمي)

تهتم الفرضية الرئيسية الأولى باختبار علاقة الاثر المحتمل بين متغير استراتيجيات إدارة المواهب ومتغير الازدهار التنظيمي. إن تحديد مساهمة المتغير المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول (9) نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (48.151) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، أما إمكانية التفسير التي يساهم بها متغير استراتيجيات إدارة المواهب في التغييرات التي تحصل في متغير الازدهار التنظيمي في (جامعة الفرات الاوسط التقنية , كربلاء بغداد , كوفة) عينة البحث فتبين أنها تقدر ($R^2 = 0.39$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة ب (61%) فهي ترجع إلى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لمتغير استراتيجيات إدارة المواهب في تغيير مستويات الازدهار التنظيمي فقد تبين أن قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.62$). وهي تعني أن أي زيادة في استراتيجيات ادارة المواهب بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في الازدهار التنظيمي بحدود (62%) وانطلاقا من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

جدول (9) تحليل تأثير استراتيجيات ادارة المواهب في الازدهار التنظيمي (n=78)

Model	R square	Unstandardize Coefficients		Standardized Coefficients	معنوية النموذج			
		B	Std. Error		T	Sig.	F	Sig.
(Constant)		2.330	.237		9.81	.00	48.15	.00
استراتيجيات ادارة المواهب	0.388	.443	.064	.623	6.93	.00		

a. Dependent Variable: الازدهار التنظيمي

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لبرنامج SPSS. V.26

ومن الفرضية الرئيسية وتنبثق الفرضيات الفرعية الاتية.

1. الفرضية الاولى: - (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد استقطاب المواهب في متغير الازدهار التنظيمي). وتظهر نتائج الجدول (9) ما يأتي:
تهتم الفرضية الفرعية الاولى باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد استقطاب المواهب ومتغير الازدهار التنظيمي. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول (10) أنّ نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (22.738) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، اما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعد استقطاب المواهب في التغيرات التي تحصل في متغير الازدهار التنظيمي في (جامعة الفرات الاوسط التقنية , كربلاء , بابل , كوفة) عينة البحث فتبين أنّها تُقدَّر ($R^2 = 0.23$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (77%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي, في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعد استقطاب المواهب في تغيير مستويات الازدهار التنظيمي فقد تبين أنّ قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.48$). وهي تعني أنّ أي زيادة في استقطاب المواهب الابداع بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في الازدهار التنظيمي بحدود (48%) وانطلاقا من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

جدول (10) تحليل تأثير ابعاد استراتيجيات ادارة المواهب في الازدهار التنظيمي (n=78)

Model	R Square	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	معنوية النموذج			
		B	Std. Error		T	Sig.	F	Sig.
استقطاب المواهب	.230	.342	.072	.480	4.768	.000	22.738	.000
تطوير المواهب	.458	.429	.054	.677	8.011	.000	64.170	.000
تحفيز المواهب	.259	.252	.049	.509	5.155	.000	26.574	.000
الاحتفاظ بالمواهب	.210	.288	.064	.459	4.501	.000	20.256	.000

a. Dependent Variable: الازدهار التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.26

2. الفرضية الثانية: - (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تطوير المواهب في متغير الازدهار التنظيمي). تهتم الفرضية الفرعية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد تطوير المواهب ومتغير الازدهار التنظيمي. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير

الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول () أنّ نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (64.170) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، أما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعد تطوير المواهب في التغيرات التي تحصل في متغير الازدهار التنظيمي في (جامعة الفرات الاوسط التقنية، كربلاء بابل، كوفة) عينة البحث فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.46$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (54%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعده تطوير المواهب في تغيير مستويات الازدهار التنظيمي فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.68$). وهي تعني أنّ أية زيادة في تطوير المواهب بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في الازدهار التنظيمي بحدود (68%) وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

3. الفرضية الثالثة: - (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تحفيز المواهب في متغير الازدهار التنظيمي). تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد تحفيز المواهب ومتغير الازدهار التنظيمي. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلاً عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول (11) أنّ نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (26.574) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، أما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعد تحفيز المواهب في التغيرات التي تحصل في متغير الازدهار التنظيمي في (جامعة الفرات الاوسط التقنية، كربلاء بغداد، كوفة) عينة البحث فتبين أنّها تُقدّر ($R^2 = 0.26$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (74%) فهي ترجع إلى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعده تحفيز المواهب في تغيير مستويات الازدهار التنظيمي فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.51$). وهي تعني أنّ أي زيادة في تحفيز المواهب بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في الازدهار التنظيمي بحدود (51%) وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: - (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الاحتفاظ بالمواهب في متغير الازدهار التنظيمي). تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد الاحتفاظ بالمواهب ومتغير الازدهار التنظيمي. إنّ تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلاً عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول () ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (20.256) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، أما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعد الاحتفاظ بالمواهب في التغيرات التي تحصل في متغير الازدهار التنظيمي في (جامعة الفرات الاوسط التقنية، كربلاء، بغداد، كوفة) عينة البحث فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.21$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (79%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي، في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعده الاحتفاظ بالمواهب في تغيير مستويات الازدهار التنظيمي فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.46$). وهي تعني أنّ أية زيادة في الاحتفاظ بالمواهب بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في الازدهار التنظيمي بحدود (46%) وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1-أحرزت نتائج البحث ان بعد الاستقطاب حقق المرتبة الأولى بين الابعاد مما يدل على اهتمام أفراد العينة قيد البحث من خلال الاستفادة من المواهب والقدرات كونها تمثل عصب الحياة في المنظمة ولا يمكن الاستغناء عنها مما يؤشر دورها الخلاق في الاستدامة الاستراتيجية لعملها.
- 2-أظهرت النتائج أنّ توافر العديد من المواهب والامكانيات العالية في الجامعات قيد البحث بهدف الوصول الى التنافسية والاستدامة وتحسين البيئة الجامعية ولكن سعيها دون المستوى المطلوب على الرغم من المحاولات المستمرة وارتباطهم بثورة المعلومات.
- 3-تشير النتائج الى عدم وجود تباين كبير بين الابعاد لاستراتيجيات ادارة المواهب كونها تمثل مسارا سلوكيا وشعورا ذاتيا لدى الجامعات مما يعني وجود تقارب في أهمية تلك الابعاد من وجهة نظر افراد العينة.
- 4- أظهرت النتائج أنّ الازدهار التنظيمي أحد القوى المحفزة للجامعات الحكومية وهو من صميم عملها لأنه مطلباً وخياراً استراتيجياً تسعى اليه مقارنة بالجامعات الاهلية وهو هدف مشترك لتحقيق الاستقرار ومواجهة التحديات والتغيرات البيئية والتكنولوجية ونحن في عصر الذكاء الاصطناعي.
- 5-تشير النتائج أنّ أبعاد الازدهار التنظيمي متوفرة وملموسة في واقع عمل الجامعات قيد البحث ولكنها بحاجة إلى دعم واسناد الجهات المسؤولة للدور الجوهري الذي تلعبه المواهب في معالجة الكثير من المشاكل مما يؤشر التقارب في الأساليب التي تنتهجها الجامعات.
- 6-تبين نتائج التحليل وجود علاقات الارتباط والتأثير معنوية وموجبة بين المتغيرين نستنتج من ذلك كلما زاد مستويات ابعاد استراتيجيات إدارة المواهب زادت قدرتها في تحقيق الازدهار فلا بد من استثمار تلك المواهب والمحافظة عليها من أجل تعزيز قيمة الجامعات والتأكيد على ثقافة الابتكار والتحول الرقمي.
- 7- تسعى الجامعات إلى الوصول الى التصنيفات العالمية فيمكنها استثمار تلك المواهب والقدرات ولكنها تحتاج الى بلورة إطار عمل وفلسفة واضحة وشعورا قويا تفوق في أهميتها تلك التي تمتلكها الجامعات المنافسة من اجل رفع مستوى أدائها، فلازدهار التنظيمي هو احد العناصر المحفزة للتنمية المستدامة.

ثانياً: التوصيات

- 1-ضرورة زيادة الاهتمام بأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب كونها لم تحظى بنفس المستوى من الأهمية كونها تمثل راس المال الفكري للجامعات والعمل على تعزيز دورها الاستراتيجي في التعاون بين الجامعات في البلدان المجاورة لتبادل المعارف والخبرات في المجالات كافة
- 2-الاستفادة من التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تبادل الخبرات والمهارات والمعارف وتوظيفها بشكل يتناسب ومكانتها العلمية والاجتماعية من اجل تحسين بيئتها وتقديم أفكار وروى تسهم في تغيير واقعها الوظيفي والبيئي.
- 3-العمل على إزالة التباين والتقارب بين ابعاد استراتيجيات إدارة المواهب وتعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي. واعتمادها استراتيجية تضمن حقوق أصحاب البراءات والاختراعات وحمايتها الفكرية للسير باتجاه الازدهار التنظيمي.
- 4-ان الجامعات كانت وما زالت تمثل نبراسا واشعاعا علميا وفكريا يجب تتحمل مسؤولياتها في الحفاظ على المواهب وضرورة استقلاليتها كونها تواجهه العديد من التحديات بسبب المنافسة العالية مع الجامعات الاهلية واستقطابها للعديد من المواهب والقدرات مما يشير الى بروزها كمنافس محلي وعالمي.
- 5-ان اغلب المنظمات ومنها الجامعات تسعى الى الازدهار والنمو والاستدامة فينبغي عليها المحافظة على أصحاب المواهب وتقديم الرعاية الاجتماعية والاقتصادية ووضعها موضع فعال للاستباقية والفضول في السلوك الوظيفي.

6- ضرورة تشجيع بقية العاملين في الجامعات قيد البحث على المساهمة في تقديم المزيد من الأفكار والرؤى للمشاركة في خلق بيئة عمل مناسبة تفتح مسارات وظيفية جديدة للابتكار والتحفيز لتلبية متطلبات سوق العمل

7-- الزيادة في استثمار الطاقات الفكرية والمواهب والتأسيس لإدارة مستقلة تتولى رعاية أصحاب المواهب والقدرات لردم الفجوات المعرفية ورفع كفاءة الأداء واتخاذ القرارات لتجعل الموظفين يشعرون بالتفكير بطريقة شاملة تنسجم مع البيئات المضطربة.

Resources:

المصادر:

1. Legzian, M., Abadi, F. A., Foturehchi, M., & Namdar Joyami, E. Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Prosperity (A Case Study of Office and Medical Staff at Taleghani Hospital in Mashhad City).
2. Mohammed, K. N., & Majeed, N. Q. A. (2023). The Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Prosperity: A field Research in Private Hospitals in Anbar Province. *resmilitaris*, 13(3), 2364-2386.
3. Mohammed, R. K., & Saaed, H. K. (2021). Strategic physiognomy and its impact on organizational prosperity: An analytical research in the state company for electrical and electronic industries. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2626-2634.
4. Mohammed, R. K., & Saaed, H. K. (2021). The Relationship Between Knowledge Sharing and Organizational Prosperity: Analytical: Research in The State Company for Electrical and Electronic Industries. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 6703-6717.
5. Ameen, N., Sharma, G. D., Tarba, S., Rao, A., & Chopra, R. (2022). Toward advancing theory on creativity in marketing and artificial intelligence. *Psychology & marketing*, 39(9), 1802-1825.
6. Żywiołek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus of transformational leadership, employee adaptiveness, knowledge sharing, and employee creativity. *Sustainability*, 14(18), 11607.
7. Henriksen, D., Henderson, M., Creely, E., Ceretkova, S., Černochová, M., Sendova, E., ... & Tienken, C. H. (2018). Creativity and technology in education: An international perspective. *Technology, Knowledge and Learning*, 23, 409-424.
8. Childs, P., Han, J., Chen, L., Jiang, P., Wang, P., Park, D., ... & Vilanova, I. (2022). The creativity diamond—A framework to aid creativity. *Journal of Intelligence*, 10(4), 73.
9. Bellucci, M., Marzi, G., Orlando, B., & Ciampi, F. (2021). Journal of Intellectual Capital: a review of emerging themes and future trends. *Journal of Intellectual Capital*, 22(4), 744-767.
10. Martín-de Castro, G., Díez-Vial, I., & Delgado-Verde, M. (2019). Intellectual capital and the firm: evolution and research trends. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 555-580.
11. Uriguen Aguirre, P. A., & Avolio Alecchi, B. E. (2023). Impact of intellectual capital on organizational performance through intrinsic motivation in higher education institutions. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2189772.
12. Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter?. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 111-120.
13. Ying, J., Zhang, X., Zhang, Y., & Bilan, S. (2022). Green infrastructure: Systematic literature review. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 343-366.
14. Yang, Z., Barroca, B., Weppe, A., Bony-Dandrieux, A., Laffréchine, K., Daclin, N., ... & Chapurlat, V. (2023). Indicator-based resilience assessment for critical infrastructures—A review. *Safety science*, 160, 106049.

15. Watson, M., & Shove, E. (2023). How infrastructures and practices shape each other: Aggregation, integration and the introduction of gas central heating. *Sociological Research Online*, 28(2), 373-388.
16. Martin, R. L., Balsillie, J., Dattels, T., de Wilde, L., Folk, D., Fortier, S., ... & Trefler, D. (2010). Task Force on Competitiveness, Productivity and Economic Progress.
17. Asrijal, A. (2021). The effect of Organizational Culture on Employee Performance at al famidi prosperity minimarket outlet soppeng. *International Journal of Social Science*, 1(4), 473-482.
18. Abd Al-mohsen, Y., & Jamal, D. H. (2023). The impact of organizational prosperity in tourism crisis management: An survey study in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities. *Rivista Italiana di Filosofia Analitica Junior*, 14(2), 1607-1623.
19. Macqueen, D., Bolin, A., Greijmans, M., Grouwels, S., & Humphries, S. (2020). Innovations towards prosperity emerging in locally controlled forest business models and prospects for scaling up. *World Development*, 125, 104382.
20. Singh, Nandita.(2020). Achieving Organizational Prosperity Through Employee Retention in the Advertising Industry. Thesis Submitted for the Award of the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPH.
21. Singh, Pallavi.(2021). STUDY ON EMPLOYEE'S PROSPERITY AT WORKPLACE. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*,8(8),229-237.
22. Covey, J., Macqueen, D., Bolin, A., & Jones, X. H. (2021). Co-producing knowledge: A demand-led, prosperity-focused, research agenda with forest and farm producer organizations. *Environmental Science & Policy*, 124, 336-347.
- 23-Hongal, P., & Kinange, U. (2020).A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.
- 24-Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
- 25-Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*, 13(8), 4469.
- 26-Al-Hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N. A., Khan, M. A., & Ahmad, M. (2019). Impact of talent management strategies on employee performance behavior with the mediating role of talent management outputs. *Archives of Business Research*, 7(3).
- 27-Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993.
- 28-Savov, R., Lančarič, D., & Kozáková, J. (2020). Size of the company as the main determinant of talent management in Slovakia. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(3), 50.
- 29-Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*, 13(8), 4469.
- 30-Al Hammadi, H. A., & Noor, M. A. B. M. (2020). The role of leadership in the talent management and employee retention of education in Abu Dhabi. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(1), 68-71.
- 31-Keramati, A., & Azimi, S. S. (2023). Investigating the Relationship between Talent Management and Knowledge Sharing among Physical Education Teachers in Fardis City.
- 32-Muzanenhamo, A., & Rankhumise, E. M. (2023). A Qualitative Study on Talent Management Strategies in State-Owned Enterprises. *International Journal of Qualitative Research*, 3(2), 162-167.
- 33-Jooss, S., Lenz, J., & Burbach, R. (2023). Beyond competing for talent: an integrative framework for coopeition in talent management in SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 2691-2707.

- 34-Urme, U. N. (2023). The Impact of Talent Management Strategies on Employee Retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127-146.
- 35-Matoke, A. R., & Nyanga'au, P. S. (2023). TALENT MANAGEMENT STRATEGIES AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN WILDLIFE WORKS SANCTUARY LIMITED IN KENYA. *International Journal of Management and Business Research*, 5(1), 304-319.
- 36-Napathorn, C. (2020). How do MNCs translate corporate talent management strategies into their subsidiaries? Evidence from MNCs in Thailand. *Review of International Business and Strategy*, 30(4), 537-560.
- 37-Al Amiri, N., & Abu Shawali, A. (2021). Talent management strategies of a public UAE hospital in the Industry 4.0 era: A qualitative analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 14-27.
- 38- Febrian, W. D., & Sani, I. (2023). Systematic Literature Review: Implementation Of Talent Management For Crewing In Shipping Companies To Organizational Sustainability. *Indonesian Journal Of Business Analytics*, 3(5), 1837-1848.
- 39-Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 63(1), 141-157.
- 40-Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21-34.
- 41-Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247.
- 42-Baharin, N. L., & Hanafi, W. N. W. (2018). Effects of talent management on employee retention: A case study of hospitality industry. *Global Business and Management Research*, 10(3), 697.
- 43-Kusuma, S., Hamidah, H., & Pahala, I. (2023). Analysis of Leadership, Talent Management and Motivation Towards Employee Turnover Intention: A Study in Pt. Srirejeki Makmur Abadi. *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(2), 238-257
- 44-Dewberry , C. " Statistical Methods for Organizational Research : Theory and Practice v" , London , Rutledge ,24, 2004 .