

## دور التعليم الالكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية

محمد علي صالح بازقامة

كلية المجتمع التقنية م/ ابين

اليمن - محافظة عدن

mal1421988@gmail.com

د. عبير جميل ثابت أحمد

كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

اليمن - محافظة عدن

abeergt@gmail.com

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعليم الالكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبع الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي، كما اعتمدا الاستبيان بوصفه الاداة الرئيسة لجمع البيانات، إذ جرى توزيعه على عينة الدراسة البالغ قوامها (100) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، كما استخدم الباحثان عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS)، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج كان أهمها: أن هناك توافر عالي لمحور التعليم الالكتروني في الجامعة، في حين كان التوافر بدرجة متوسطة لمحوري إدارة المواهب وممارسات المنظمة المتعلمة، كما كشفت النتائج عن وجود دور لكل من التعليم الالكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** التعليم الالكتروني، إدارة المواهب، المنظمة المتعلمة، جامعة عدن.

## The role of E-learning and Talent management in enhancing the practice of the University of Aden Strategies of the Learning Organization from the Viewpoint of the Faculty Members: A Field Study

**Dr. Abeer Jamil Thabet Ahmed**

Business Administration college - Aden University

Yemen - Aden Governorate

abeergt@gmail.com

**Mohammed Ali Saleh Bazakama**

Bayan Technical Community college

Yemen - Aden Governorate

1421988@gmail.com

### Abstract

The study aimed to identify the role of E-learning and talent management in promoting the practice of the strategies in Aden University of the learning organization from the point of view of the Faculty Members.

The researchers followed descriptive and analytical approach. They adopted the questionnaire as the main tool for data collection, as it was distributed among the study sample of 100 member. The researchers also used a number of statistical methods to analyze data by statistical program (SPSS ). The study brought a number of results: There is a huge presence of e- learning in Aden University, otherwise there is a presence of talent management and learning organization practices. The results also revealed the existence of a role for both e – learning and talent management in promoting Aden University practices of the learning organization's strategies. According to the results, the study gives a number of recommendations.

**Keywords:** The E-learning, Talent management, Learning Organization, Aden university

## مقدمة:

والتعلم والتدريب واكتساب المعرفة ومشاركتها ونقلها [3]، فالجامعات شأنها شأن المنظمات الأخرى؛ لم تكن بمنأى عن التطورات المتسارعة، والتي تجلت بصورة التغيير في أنماط التعليم وطرائقه وتقنياته.. الخ، فانقلبت بذلك من التعليم التقليدي إلى مفهوم أكثر حداثة ومواكبة للتطورات بظهور ما يعرف بالتعليم الرقمي/ الإلكتروني. وهو نمط تعليمي تقوم فلسفته على أساس مبدأ تكافؤ الفرص في تلقي التعليم، في أي مكان وزمان، وتقوم تقنيته على تحقيق فورية الاتصال بين المعلم والمتعلم من خلال شبكة أو مجموعة شبكات إلكترونية بحيث تصبح المنظمة التعليمية (المدرسة/ الجامعة) رقمية، وتتحدد مكوناته في توافر المكون التعليمي والتكنولوجي، والإداري. إن الرقمية المعاصرة فرضت على الجامعات ضرورة تغيير ممارساتها، وإعادة النظر في نشاطها لربط التعليم بالتنمية، وذلك من خلال السعي نحو رفع معايير كفاءتها الداخلية بغية تحقيق أعلى معايير الكفاءة الخارجية [4]، وخلق مصادر للتجديد والتفاعل مع البيئة؛ على اعتبار أن الجامعات كمنظمات تعليمية باتت أداة مهمة في تأمين قدرة تنافسية تواكب كل هذه التطورات. [5] وتأسيساً على ذلك فإن سعي الجامعة نحو التحول إلى الجامعة الرقمية يتطلب منها أن تكون منظمة تعلم قادرة على إنتاج واكتساب المعرفة الرقمية؛ وتشاركها ونقلها، بما يسمح لها بتطوير كينونتها في وقت تزداد فيه التنافسية؛ والتوقع في البيئة المحيطة، وهو ما أكدته دراسة (عساف، 2019م) و(دراسة بورسعيد، 2018م). والجدير بالذكر إن مبادرات الجامعة نحو التحول إلى الجامعة المتعلمة يتوقف على العاملين فيها (خبراتهم، معارفهم، مهاراتهم)؛ كونهم يمثلون المقدرات الجوهرية التي تخلق القيمة لعملياتها، فقد أشارت كل من خليل وحسن [6] نقلاً عن (Chen & Hung, 2007: 104-105) أن المنظمة "ينبغي أن تعتمد على رأس مالها البشري لتعزيز معرفتها المنظمة..". كما

تشهد المجتمعات المعاصرة موجة من التطورات المتسارعة التي شكلت في مجملها قفزات؛ وتحولات نوعية ألفت بظلالها على شتى مناحي الحياة، فعولمة المجالات الاقتصادية والسياسية، والتنافسية بكل تعقيداتها، فضلاً عن ظهور الانفجار المعرفي الذي أفرز ما يطلق عليه اقتصاديات؛ ومجتمعات المعرفة؛ والتقنيات الرقمية؛ والتكنولوجية العالية؛ وناهيك عن الدعوة إلى التنمية المستدامة وما بعد الاستدامة، كل ذلك دفع بالمنظمات القائمة في تلك المجتمعات للبحث عن السبل؛ والمداخل الملائمة التي تمكنها من التعاطي؛ والتحكم بتلك المتغيرات لتوظيفها لصالحها.

فوجدت تلك المنظمات ملاذها في توظيف الأفكار الإدارية الحديثة بغية رفع كفاءتها وتحسين فاعليتها، ومن ضمن تلك الأفكار مصطلح المنظمة المتعلمة، التي يرى طاهر [1] بأنها "ليست الأسلوب الأكثر حداثة للإدارة فقط بل بيئة عمل مفتوحة للفكر الخلاق" الأمر الذي يعني أنها فلسفة إدارية؛ تؤمن للمنظمة منهجاً منظماً يعطيها الامكانية لإيجاد؛ وخلق الحلول للمشكلات التي تواجهها، من خلال الاستفادة من التراكم المعرفي الذي يعطيها القدرة على التفكير المبدع والمنطقي، وذلك كما أشار أبو النصر [2] من كونها "منظمة تعلم أفرادها؛ وتسعى لتطوير نفسها، فهي تتعلم من خبراتها؛ وخبرات العاملين فيها، ومن خبرات المنظمات الأخرى، وتهتم بالمعرفة؛ والمعلومات عند ممارسة وظائفها، وتؤمن بأهمية التعليم؛ والتعلم المستمرين لجميع العاملين فيها من أجل تحقيق أداء تنافسي، وتطبيق فكرة الإدارة بالمعرفة، وتستجيب للتغيرات بشكل ديناميكي، وتستفيد من المشكلات التي تواجهها من أجل التحسين والتطوير".

وتعد المنظمات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات؛ أكثر المنظمات قرباً لمفهوم المنظمة المتعلمة، لارتباطها بمفهوم التعليم

إدارتها بغية تحقيق الغاية المنشودة، وعليه فإن مشكلة البحث تتحدد في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور التعليم الإلكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء التوجهات الحديثة نحو بناء الجامعة الرقمية؟

ويتفرع منه عدد من الأسئلة هي:

- ما مستوى توافر متغيرات الدارسة ميدانياً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكليات المبحوثة؟
- ما دور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة المبحوثة؟
- هل لعمليات إدارة المواهب دور في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة المبحوثة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه دور التعليم الإلكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى (الدرجة العلمية، سنوات الخدمة الجامعية)؟

### 2.1: أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين التعليم الإلكتروني وعمليات إدارة المواهب بخصائص المنظمة المتعلمة.
- التعرف على دور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة في كليات الجامعة المبحوثة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة في كليات الجامعة المبحوثة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة في متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه دور كل من التعليم الإلكتروني وإدارة المواهب لممارسة الجامعة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى (الدرجة العلمية، سنوات الخدمة الجامعية).

أكد في السياق ذاته "أن المنظمة الفاعلة تعتمد على العاملين المناسبين"، وفي ذلك إشارة إلى أصحاب المواهب وهم مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات والمعارف التي من شأنها ان تؤدي إلى زيادة قيمة المنظمة [7]، والتي اذا ما تم ادارتها فإنها تمكن المنظمة من التغيير والتجديد والتميز. وانطلاقاً مما سبق يسعى هذا البحث الى التعرف على دور التعليم الإلكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسات الجامعة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وذلك في ضوء التوجهات الحديثة نحو التحول إلى الجامعة الرقمية.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة:

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في الدراسة وفق المحاور الآتية:

**1.1: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:** تواجه الجامعات اليمنية تحديات التطورات التكنولوجية والرقمية التي تغلغت في شتى مناحي الحياة، ومنها العملية التعليمية، إذ اكتسبت تلك التطورات أهميتها بقدرتها على إحداث نقلة نوعية في أنماط التعليم؛ وأساليبه وتقنياته، فارتبط بظهور التعليم الإلكتروني مفاهيم مثل المناهج الرقمية؛ والصفوف الافتراضية؛ ووسائل التدريس الرقمية... الخ، كما ظهرت أهمية تلك التطورات بتحسين قدرة الجامعات على مواجهة أي أزمات ممكنة الحدوث - أزمة جائحة كورونا-، وهو ما حتم على الجامعات اليمنية ضرورة مواكبة تلك التطورات حتى تكون قادرة على التميز والابداع.

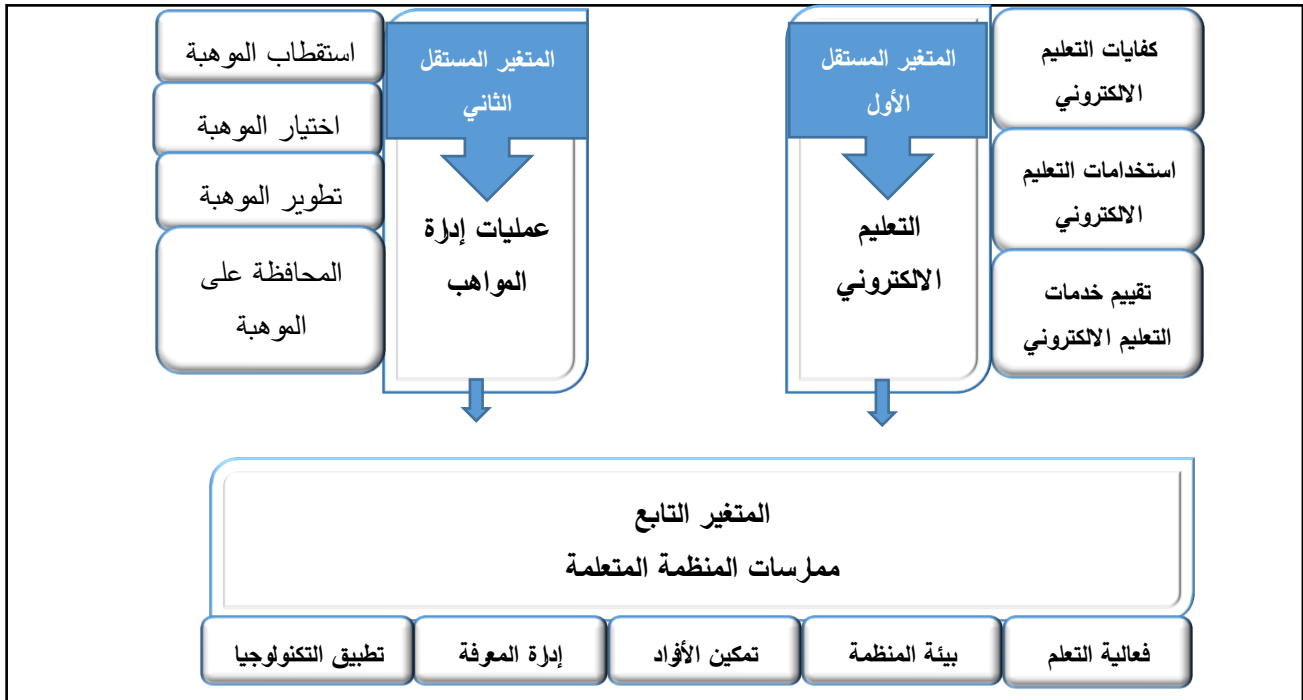
وجامعة عدن ليست استثناءً من ذلك؛ ففي إطار سعيها نحو التميز وتحقيق مكانة تنافسية مقبولة بين نظيراتها من الجامعات اليمنية الأخرى، من خلال محاولة ربط العملية التعليمية بالتنمية المجتمعية، في ظل ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية مضطربة، فأنه من الضرورة بمكان أن تواكب عصر الرقمية محاولة الاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها في تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها بما يضمن لها الاستمرارية وتعزيز تنافسيتها، وهو ما يحتم عليها ضرورة الانتقال الى مفهوم **المنظمة المتعلمة** لتكون بيئة خالقة للإبداع والابتكار قادرة على التكيف من الظروف المتغيرة، - وهذا ما أكدته دراسات (عساف، 2019م) (الديحاني، 2015م) (الدسوقي، 2014م) - مستغلة مقدراتها الجوهرية المتمثلة فيما تمتلكه من مواهب قادرة على

عن رفد المكتبة اليمينية بدراسة تعد من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثين- التي ناقشت العلاقة بين متغيراتها.

#### 4.1 مخطط الدراسة:

وفقاً للبناء النظري الذي تستند عليه الدراسة، تم تصميم المخطط الافتراضي الآتي والذي يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات، والتي سيتم قياسها ميدانياً.

شكل (1.1) المخطط الافتراضي للدراسة



الاستبيان على الأفراد المبحوثين واسترجاعها، والقيام بفحصها وتحليلها، وذلك كله شمل الفترة الزمنية من يونيو- أغسطس 2020م.

- الحدود المكانية: انحصرت الدراسة في كليات جامعة عدن الواقعة في محافظة عدن.

- الحدود البشرية: اشتملت الحدود البشرية على أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة عدن الواقعة في محافظة عدن.

#### 7.1 أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحثان في جمع البيانات لجانبين الدراسة النظري والميداني على الآتي:

#### 5.1 منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي في وصف استجابات أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن تشخيص علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، بوصفه أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة للبحوث الإنسانية.

#### 6.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اشتملت على المتغيرين المستقلين (التعليم الالكتروني وعمليات إدارة المواهب) والمتغير المعتمد (ممارسات المنظمة المتعلمة).

- الحدود الزمانية: حددت الفترة الزمنية للدراسة منذ البدء بالبحث وإجراء المسح لأدبيات الدراسة، وقيام الباحثين بتوزيع استمارات

إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفق مقياس ليكرت الخماسي وحسب الأوزان الآتية :

الرأي: اوافق بشدة اوافق محايد لا اوافق لا اوافق بشدة

الوزن: 5 4 3 2 1

وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة معامل كرونباخ ألفا ومعامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية لاختبار ثبات أداة الدراسة، التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات آراء المبحوثين في جامعة عدن، اختبار T لعينة واحدة، اختبار ويلكوكسن لعينة واحدة، اختبار كروسكال واليس لأكثر من عيتين، تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

### 9.1 اختبار ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وكذلك باستخدام سبيرمان - براون للتجزئة النصفية، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (1.1) يبين نتيجة اختبار ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية

المحور	عدد الفقرات	عدد الاستبيانات	معامل كرونباخ ألفا	معامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية
التعليم الالكتروني	17	70	0.91	0.89
عمليات ادارة الموهبة	14	70	0.96	0.90
استراتيجيات المنظمة المتعلمة	26	70	0.97	0.94
المحاور كفاءة	57	70	0.98	0.94

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

الصدق (0.94) للمحاور مجتمعة معا وهو معامل قوي جدا يجعل الأداة تتمتع بالصدق في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة:

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

- الجانب النظري: مراجعة الأدبيات السابقة العربية والانجليزية من كتب ودوريات وأبحاث ورسائل واطاريح علمية، والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، بما أسهم في إثراء وبناء الجانب النظري ودعم الجانب الميداني له.

- الجانب الميداني: صممت استمارة استبيان استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم اعتماد أبعاد التعليم الالكتروني بالاعتماد على دراسات (سليمان والجوري، 2020م) (عساف، 2019م) (محمد وحسين، 2018م) في حين ان الأبعاد المتعلقة بعمليات إدارة المواهب تم الاعتماد فيها على دراسات (Harsch @ Festing, 2019) (الشمري وآخرون، 2016م) (Mondy, 2010)، اما فيما يتعلق بممارسات المنظمة المتعلمة فقد تم الاخذ (مزه، 2019م) (الشيخلي والفتلاوي، 2018م) (البوسعيدي، 2018م) (Marquardt, 2002).

### 8.1 الوسائل الإحصائية المستخدمة:

استعان الباحثان في تحليل بيانات الدراسة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package ( SPSS For Social Science للحصول على نتائج أكثر دقة حيث تم

يتضح من نتائج جدول رقم (1.1) أن معامل الثبات لأداة الدراسة كان مقبولاً إحصائياً، أي أن أداة الدراسة تتمتع بصدق وثبات عاليين حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة مجتمعة وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا (0.98) وهو معامل قوي جدا يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، كما بلغت قيمة معامل

رقمية تفاعلية بين الطالب والتدريسي من ناحية، وبين الطلبة أنفسهم من ناحية أخرى، في أي زمان ومن أي مكان، والمقاس بفقرات الأداة التي أعدها الباحثان، والمؤلفة من (17) فقرة. وتحدد أهداف التعليم الإلكتروني كما أوردها الراشد [14] في الآتي:

- توفير بيئة تعليمية غنية، ومتعددة المصادر تخدم العملية التعليمية.  
- إعادة صياغة الأدوار في الطريقة التي تتم بها عملية التعليم والتعلم، بما يتوافق مع مستجدات تكنولوجيا التعليم.

- نشر الثقافة التقنية في المجتمع عامة؛ والمؤسسات التربوية والجامعات بشكل خاص، بما يمكن من مواكبة المستجدات البيئية التي يشهدها العالم.

- إعداد جيل من هيئة التدريس الجامعي، وطلاب الجامعات قادر على التعامل مع التقنية، وما تتطلبه من مهارات وقدرات عالية لمقابلتها.

كما حدد عساف [15] أهدافاً للتعليم الإلكتروني تتمثل في: تحسين مدخلات العملية التعليمية، وتحقيق الجودة التعليمية بما يضمن رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية، رفع كفاءة المؤسسات التعليمية، وتوسيع الرقعة الجغرافية للمؤسسات التعليمية لاسيما في ظل ازدياد الطلب على التعليم الجامعي.

### 2.1.2 دواعي التعليم الإلكتروني:- The reasons for e-learning

أشارت طعمة [16] أن التعليم الإلكتروني أصبح من الضرورة بمكان للأسباب الآتية:

- الانفجار المعرفي - المعلوماتي الهائل، ودخوله إلى مختلف الجوانب الحياتية، والحاجة للوصول إليه بسرعة حتى يتسنى للمتلقى مواكبته والتعامل معه.

- زيادة الطلب على التعليم في مراحل ومستوياته كافة، والصعوبة الكامنة في توفير المباني والمستلزمات اللازمة للتعليم وفقاً للأسلوب التقليدي.

- إن استخدام التعليم الإلكتروني يعد دعماً للتعليم التقليدي، لما يقدمه من مصادر ومعلومات متعددة ومتنوعة.

- حاجة من فاتهم التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني، إذ أصبح هذا النمط من التعليم معوضاً لهم، فبموجبهم تمكنوا من الالتحاق بالتعليم دون قيد أو شرط الالتزام والدوام المباشر في المؤسسة التعليمية.

**1.2 التعليم الإلكتروني: (E-Learning)** والذي يشتمل على النقاط الآتية:

### 1.1.2 التعليم الإلكتروني ( المفهوم والأهداف):- E-Learning (Concept and Goals)

تزخر الأدبيات النظرية بالعديد من المفاهيم التي تناولت التعليم الإلكتروني، ما شكل عائق اكتنف جميع المحاولات الرامية إلى توحيد مفهوم التعليم الإلكتروني، لا سيما في ظل حداثة الموضوع؛ وتباين اتجاهاته؛ والرؤى المطروحة بشأنه، فهناك من يرى أن التعليم الإلكتروني عامة هو " أي استخدام لتقنيات الشبكة أو الإنترنت لخلق خبرات التعليم" [8]، في حين نظر إليه آخرون على أنه نظام يتم من خلاله نقل المحتوى التعليمي إلى المتعلم باعتماد الوسائط الرقمية؛ فيشير الصادق والوعوض [9] إلى أنه " نظام شامل لعملية التعليم باستخدام أنظمة إلكترونية خاصة يطلق عليها مسميات مختلفة مثل إدارة التدريس (IMS)، أو نظام إدارة التعلم (LMS)، أو بيئة التعليم الافتراضي (VLE)، وهي - أي الأنظمة الإلكترونية- نوع خاص من أنظمة إدارة المحتوى التعليمي المعروفة، والتي تشمل المقررات الإلكترونية، بصفته جزءاً لا يتجزأ من هذا النظام، كما أضاف إبراهيم وآخرون [10] في ذات السياق أن تقديم المحتوى التعليمي قد يتم بصورة متزامنة أو غير متزامنة، ويرى Preda وآخرون [11] أن التعليم الإلكتروني لا يقتصر على الخدمات التعليمية بل، ويشمل الخدمات التدريسية التي يتم توفيرها للمستهلكين النهائيين عبر الإنترنت، وأكد ذلك AI-Taie [12] عندما أشار إلى أن التعليم الإلكتروني هو " تقديم المعلومات والتعليمات للأفراد باستخدام تكنولوجيا شبكات الحاسوب"، كما أوضح سالم [13] أن التعليم الإلكتروني هو " منظومة تعليمية لتقديم البرامج التعليمية أو التدريبية للمتعلمين أو المتدربين في أي وقت، وفي أي مكان باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات التفاعلية مثل (الإنترنت، القنوات المحلية، البريد الإلكتروني، الأقراص الممغنطة، أجهزة الحاسوب .. الخ)، لتوفير بيئة تعليمية تعليمية تفاعلية متعددة المصادر بطريقة متزامنة في الفصل الدراسي أو غير متزامنة عن بعد دون الالتزام بمكان محدد اعتماداً على التعلم الذاتي، والتفاعل بين المتعلم والمعلم"، وتأسيساً على ما سبق يعرف الباحثان التعليم الإلكتروني إجرائياً بما يخدم أغراض الدراسة بأنه نمط تعليمي مستحدث؛ يقوم على تقديم المحتوى التعليمي مع ما يتضمنه من شروحات وتطبيقات، بتوظيف تقنيات الحاسوب وبرامجه الإلكترونية، مما يخلق بيئة تعليمية

الاستمرارية في تعلمهم، وهو ما يمكنهم من مواكبة التطورات المستمرة من حولهم.

## 2.2 إدارة المواهب (Talent Management) : والتي تتضمن النقاط الآتية:

### 1.2.2 إدارة المواهب (المفهوم والأهمية): Talent Management (Concept and Importance)

تباينت الطروحات الفكرية بين الباحثين بشأن مصطلح الموهبة، ففي الوقت الذي يشير بعضهم أن التفوق في القدرة العقلية العامة هي السمة الرئيسية في تحديد الموهبة، ركز آخرون على القدرات الخاصة، أو التحصيل الأكاديمي أو بعض السمات الشخصية، إذ يشير (Kirk) إلى أن الموهبة هي " الفرد الذي يتمتع بقدرة عقلية عالية، ونسبة ذكاء تزيد عن (130) وفقاً للمقياس العالمي، كما إنه يتمتع بمستوى عالٍ من التفكير الإبداعي [19]، في حين يرى Armstrong [20] أن الموهبة هي من "تشكل فارق في مستويات الأداء في المنظمة؛ عن طريق تحقيق مستويات أداء عالية"، بينما يؤكد كل من Bateman & Macadam [21] أن الموهبة هي "قابليات استثنائية تحقق قيمة مضافة للمنظمة".

ويرى الباحثان أن الموهبة في المنظمة -بصفته كياناً تسعى للمحافظة عليها وعدم التفريط في إمكانياتها- لن تحقق المأمول منها ما لم يتم الاستثمار فيها، ولن يتسنى لها القيام بذلك ما لم توفر الشروط المناسبة لإدارته، وهذا ما أدركته أغلب المنظمات ومنها الجامعات، فكانت البداية لظهور مصطلح إدارة المواهب في التسعينيات من القرن الماضي، عندما أطلقت مجموعة ماكينزي الاستشارية عبارة حرب المواهب ، فقد احتدمت المنافسة الشديدة بين الشركات الكبيرة ، فلجأ بعضها إلى استقطاب الموظفين من ذوي المؤهلات العالية، وبعضهم الآخر كان يحاول الحفاظ على كفاءة مواردها البشرية وتطويرها، فأصبح هذا المفهوم جزءاً مهماً من نظام الإدارة الحديث؛ وأحد أنظمة التطوير التنظيمي واستراتيجيات التغيير [22] ، ويشير مفهوم إدارة المواهب إلى "مجموعة من الممارسات والإجراءات والاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل استقطاب وجذب الأفراد الموهبين، فضلاً عن تنميتهم وتطويرهم بما يمكنها من الاحتفاظ بهم، من أجل تلبية الاحتياجات التنظيمية من الموارد البشرية الموهوبة الحالية والمستقبلية" [23]، وأكد الزبيدي وحسين [24] أن إدارة المواهب يمثل دوراً جديداً يتعين على إدارة الموارد

## 3.1.2 خصائص التعليم الإلكتروني: Characteristics of e-learning

ينفرد التعليم الإلكتروني بعدد من الخصائص المميزة له من أهمها: [17] [18]

- **التكافؤ:** إذ أن تطبيق التعليم الإلكتروني يمكن أن يحدث نوعاً من التكافؤ في تقديم الخدمات التعليمية بوساطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكل المستفيدين.

- **التفاعلية:** إذ تقدم مقررات التعليم الإلكتروني تفاعلات أكثر مع الطلاب، فعلى سبيل المثال الطلاب الذين لديهم خجل من طرح الأفكار في الفصل؛ غالباً ما ينتهي خجلهم بمجرد أن تقدم لهم الفرصة للتفاعل عبر البريد الإلكتروني، أو أي وسائل فردية أخرى، وهو ما يمكن التدريسي من تلبية الاحتياجات الفردية للمتعلم.

- **تنوع الأدوات:** إذ يوفر طرقاً مختلفة وأدوات عدة، نتيح للمتعلمين على اختلاف درجاتهم في الميول والاتجاهات والاستعدادات تعلماً جيداً متميزاً؛ لدرجة تكاد تصل إلى أن لكل متعلم طريقة تناسبه، فمنهم تناسبه الطريقة المرئية، وآخرون تناسبهم الطريقة المسموعة أو المقروءة، وآخرون تناسبهم معهم الطريقة العملية، ونمط التعليم الإلكتروني ومصادره يتيح إمكانية تطبيق المصادر بطرق مختلفة وتسمح بتعدد طرائق التدريس.

- **الفاعلية:** فقد أكدت العديد من الدراسات أن التعليم الإلكتروني ليس ملائماً فقط بل ذا فاعلية، إذ اثبتت تلك الدراسات ان التعليم الإلكتروني مساوٍ في الكفاءة للتعليم التقليدي، إن لم يكن أكثر كفاءة منه.

- **المرونة:** يتيح التعليم الإلكتروني للمتعلمين القدرة على اتباع مسارات التعليم خلال المواد التعليمية المنتجة، باستخدام أساليبهم الخاصة، فضلاً عن قدرتهم على قراءة المحتوى المقدم إليهم في أي وقت وفي أي مكان.

- **الملائمة:** يحقق التعليم الإلكتروني المناخ الملائم لكل من المعلم والمتعلم، حيث يتيح للتدريسي أن يركز على الأفكار الهامة أثناء إعداده للمحاضرة، كذلك يُمكن المتعلمين الذين يعانون من صعوبة التركيز وتنظيم المهام الاستفادة من المادة، لأنها تكون مرتبة ومنسقة بصورة جيدة وسهلة.

- **التعلم الذاتي:** يساعد التعليم الإلكتروني في نشر ثقافة التعلم الذاتي والتعلم المستمر في المجتمع، والذي يمكن المتعلمين والمتدربين من تنمية وتحسين قدراتهم بأقل تكلفة وبأدنى جهد، كما يتيح إمكانية

- تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة. ويرى الباحثان أن الأهمية الكبرى لإدارة المواهب في الجامعات القدرة تحقيق ممارسة الجامعة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة نظراً لخصوصية الخدمة التي تقدمها للمجتمع، والقدرة على مواكبة مستجداته.

### 2.2.2 أبعاد إدارة المواهب ( Dimensions of Talent Management )

(Management): يشير أغلب الباحثين إلى أن أبعاد إدارة المواهب تتمثل في الآتي: [29] [30] [31] [32]

- استقطاب المواهب (Recruitment Talent): يرى الباحثون أن الاستقطاب بصفته بعداً من أبعاد إدارة المواهب يتعلق بخلق مورد بشري مؤهل للتشريح للأعمال الخاصة، وباستطاعته الاشتراك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة [33] ، كما أوضح Mondy [34] أن الاستقطاب "عملية جذب الأشخاص وفق قاعدة ملائمة من القواعد، وبأعداد كافية يمتلكون مؤهلات لتنفيذ الأعمال في المنظمة، إذ أنه وفقاً Chuai [35] ينبغي على المنظمة أن تتبع استراتيجية قائمة على اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، الأمر الذي يؤمن لها سمعة قوية ومميزة في سوق العمل ما يجعلها منظمة جاذبة للعاملين، وهو ما يمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة على المواهب، وبين W.carter [36] إن نجاح عملية الاستقطاب يقوم على مدى اعتماد المنظمة لمسار مهني واضح لكل الوظائف والأعمال، ومدى تعهداتها بالالتزام بذلك المسار أمام العاملين، وتأسيساً على ما تقدم يعرف الباحثان الاستقطاب اجرائياً بما يخدم أغراض الدراسة بأنها عملية جذب الجامعة الأفراد الأكثر موهبة (يتمكنون من تحقيق استراتيجية الجامعة، يملكون مؤهلات ومهارات مناسبة لثقافة وطبيعة العمل الجامعي، يتمتعون بقدرات فكرية وابداعية) وفق قواعد وإجراءات أخلاقية تتلاءم مع متطلبات العمل الجامعي، بحيث يكونون -أولئك الأفراد- هم الفئة الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف في الوقت الحالي والمستقبلي، والقادرون على تمكين الجامعة من التكيف والتأقلم مع مستجدات البيئة بوصفها منظمة تعلم.

البشرية القيام به، يشمل أساليب تطوير الموارد البشرية؛ والاحتفاظ بهم وتقويمهم وتعويضهم، مما يكسبهم مقدرات جوهرية تحقق ميزة تنافسية للمنظمة، كما عرفها Duabner [25] بأنها "العمليات التي تتعلق بتطوير وتطبيق أسس إدارة الموارد البشرية، للوصول إلى الأداء الأفضل للموظفين من ذوي المهارات العالية، حفاظاً على الميزة التنافسية، للمنظمة ونجاحها المستقبلي"، ويراها الشمري وآخرون [26] بأنها "الخطوات الأساسية التي تمارسها المنظمة من استقطاب الأفراد الموهوبين؛ وتطويرهم؛ والمحافظة عليهم من أجل تكوين رأس مال بشري موهوب، تركز عليه تدعيم قدرتها التنافسية، وتفوقها على أمثالها، من خلال استخدام الابتكار والموهبة في مختلف جوانب أعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن"، واستفادة من المضامين الفكرية للمفاهيم السابق ذكرها، يعرف الباحثان إدارة المواهب إجرائياً بما يخدم أغراض هذه الدراسة بأنها مجموع العمليات الرامية لصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في كليات الجامعة؛ بالتركيز على تحديد الاحتياجات الانية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم واختيارهم، فضلاً عن تشخيص مستوى جودة المتوافر منها حالياً في جميع المستويات التنظيمية، وتأمين الكيفية التي تمكنها من تطويرهم والمحافظة عليهم، بغية تحقيق الفاعلية التنظيمية؛ بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ترفع من قدرتها التواءم مع المستجدات البيئية الحديثة في التعليم الجامعي ومنها التعليم الالكتروني.

وتنطلق أهمية إدارة المواهب في المنظمات كما يشيرا الجمعي وعبدالستار [27] بوصفها أداة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مرتكزة على مورد نادر وصعب التقليد وموهوب، والذي يخلق فيها قدرات استراتيجية تزيد من إنتاجيتها، وكفاءة وفاعلية أعمالها، وتوليد القيمة داخلها، وتظهر أهمية إدارة المواهب فيما يلي: [28]

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.

- تحديد أسماء البلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.

- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.

- تحديد واضح للاستعداد الموهبي.



أن تفكر المنظمة بالتخطيط لتدريب وتطوير العاملين الموهبين، فإنه يجب أن يكون لديها قاعدة معلومات عن الكفاءات و المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة في المنظمة، فضلاً عن توفر قاعدة معلومات عن البرامج التدريبية المتاحة لديها، ومن ثم تحديد الفجوة بين ما هو مطلوب ومتاح من البرامج التدريبية بما يمكنها من التخطيط بشكل منهجي سليم، ومنسجم مع متطلبات التطوير، وتأسيساً على ما تقدم يعرف الباحثان تطوير المواهب بأنه استثمار الجامعة في تعزيز رأس مالها البشري؛ من خلال حرصها على تحسين أدائه وفقاً ومتطلبات العمل الذي يقوم به، باعتماد التدريب وتنمية المهارات بصورة مواكبة لأحدث التطورات التكنولوجية، كنهج أساس لتحقيق ذلك، الأمر الذي يؤمن لها أسباب المحافظة عليهم من ناحية، ومن ناحية أخرى يسهم في إحداث نقلة نوعية في عملية التعلم.

**-المحافظة على المواهب (Maintaining Talent):** أجمع العديد من الباحثين أن بعد المحافظة على المواهب يعد من أكثر الأبعاد أهمية وصعوبة في ذات الوقت، إذ تكمن أهميتها كما يرى الجمعي وعبدالستار [46] في أنها تعد من نقاط القوة في المنظمة، ما يؤمن لها ميزة تنافسية مستدامة، في حين تتحدد صعوبتها في كيفية إيجاد محفزات المحافظة والإبقاء على الموارد البشرية. لاسيما في ظل التقدم الاقتصادي، والتنافسية اللذين يوفران فرص عمل بديلة خارج المنظمة؛ في ظل قلة الأفراد الموهبين، وهو ما يؤدي إلى حتمية الصراع بين المنظمات عليهم- فيرى كل من James & Cannon [47] ان هناك محفزات وقائية كالمناجع والامتيازات، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وتعزيز الشعور بالانتماء، والموقع الوظيفي الذي له أثر مباشر على نجاح المنظمة في التقليل من فقدان أو تهرب المواهب من العمل لديها، ويعرف الجميلي [48] المحافظة على المواهب بأنها "القدرة على الاحتفاظ بالأفراد الموهبين في المنظمة من ذوي المؤهلات والقدرات العالية"، ويعرف الباحثان المحافظة على المواهب اجرائياً بما يخدم أغراض الدراسة بأنها إمكانية الجامعة في الإبقاء على الموهبين وذوي المؤهلات العالية والخبرة في مجال العمل الجامعي، عن طريق التحفيز المادي والمعنوي، تشجيع الاستثمار في الموهبين بما يؤمن تطويرهم وتنميتهم، وبالتالي يعزز دافعيتهم نحو الجامعة، ويحقق أهداف الجامعة في الوصول إلى السلوك المرغوب والمتوقع(الاحتفاظ).

**- اختيار المواهب (Selecting Talent):** يشير Noe وآخرون [37] إلى أن الاختيار هو " عملية تقرر من خلالها المنظمة من هو سيكون أو لن يكون مسموح له العمل في المنظمة"، ووصف Pruis [38] أنها عملية" تفضيل توظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف، والتي تستلزم التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية، وصياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية، تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين"، وأكد Dessler [39] أن نجاح عملية الاختيار يتجلى في كونه يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، ويقلل من الهدر في الأموال على اعتبار أن اختيار العاملين مع المهارات المناسبة يساعد على تأدية الأعمال بشكل أفضل ، وفي ذات السياق بين الربيعي وآخرون [40] أن عملية الاختيار الكفوءة بإمكانها تقليل تكاليف عمليتي التدريب والاستبدال، وفي الأخير الحصول على موارد بشرية أكثر إنتاجية، وأتفق كلا من Islam & Siengthai [41] مع ذلك، وأزاداً عليه أن عملية اختيار الموارد البشرية المناسبة تحقق الميزة التنافسية المستدامة، وتعظم من الإنتاجية التنظيمية، وهو ما يحقق الريادية للمنظمات، وتأسيساً على ما تقدم يعرف الباحثان الاختيار اجرائياً بما يخدم أغراض هذه الدراسة هي عملية تحديد الجامعة للأفضل والاجدر لشغل الوظيفة، ممن يتوفر فيهم المعرفة والمهارات والقابليات الضرورية لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية، وطرق إبداعية، وتنطبق عليهم الشروط الواجب توافرها، الامر الذي يمكنها من تحقيق أهدافها في التميز، والتأقلم مع المستجدات البيئية وجعلها منظمة تعلم.

**- تطوير المواهب (Development Talent):** يعد التطوير من الإجراءات الفاعلة للحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة في المنظمة واستبقائها، فيرى Dessler [42] إن التطوير "هو محاولة تحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المعارف وغيرها"، فيما ذهب Mondy [43] إلى أن التطوير هو "تشكيلة من التعلم والخبرات التي تساهم في رفع المهارات والمعرفة المطلوبة للمواقع الحالية والمستقبلية في المنظمة، وبين Noe وآخرون [44] إن عملية التطوير هي "اكتساب المعرفة؛ والمهارات؛ والسلوكيات التي تشير إلى تحسن قابلية العاملين لمقابلة التغيرات في متطلبات العمل، ومستويات الطلب لدى الزبائن، وتشير إلى التعلم الرسمي، خبرات العمل، العلاقات، تقويم الشخصية والقابليات التي تساعد العاملين للاستعداد للمستقبل"، وأشار W.carter وآخرون [45] إلى انه قبل

ويحدد كل من حمد وحماد [55] والطائي [56] أن أهمية المنظمة المتعلمة تكمن في الآتي:

- الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية، وهو أمر يسهم في تطوير علاقات المنظمة مع المستفيدين من خدماتها.

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتطوير وتعزيز الإبداع لتعزيز وتطوير الروح الإنسانية.

- تعزيز قدرات إدارة التغيير وتوسيع الفهم والادراك تجاه المستحدثات البيئية

- النظر إلى العمليات وتواصل النشاط في بيئة الأعمال.

- التسارع المعرفي والكمي والنوعي الكبير لتوليد المعارف وتحديثها وفتح آفاق معرفية جديدة. (ظهور التعليم الإلكتروني كمنظومة جديدة للتعليم).

- التنافسي الدولي والاقليمي بين المنظمات في البلدان المختلفة على الأسواق أو على الموارد لاسيما في ظل ظهور العولمة بأشكالها المختلفة.

ويشير العيساوي [57] إلى أن أهمية المنظمة المتعلمة تتمثل في إعادة التنظيم والهيكلية لتحقيق النجاح وليس لمجرد البقاء فقط، فضلاً عن زيادة مهارات الأفراد والعاملين من خلال التعليم واكتساب المعارف، فضلاً عن تطوير المعارف المكتسبة لدى الأفراد، والبحث عن معارف مكتسبة.

### 2.3.2 أبعاد المنظمة المتعلمة: Dimensions of the learning organization

تعددت النماذج التي تناولت أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد تبنت الدراسة نموذج (Marquardt) لأبعاد المنظمة المتعلمة، وهو نموذج قائم على (5) أبعاد رئيسية لبناء المنظمة المتعلمة توصل إليها بعد تجاربه الطويلة في مجالي التطوير التنظيمي، والتعلم التنظيمي، وهي أنظمة فرعية يتكامل عملها مع بعضها لتعزيز وتدعم عملية التعلم بما يجعل المنظمة قادرة على التحول لمنظمة تعلم [58]، وتتمثل هذه الأنظمة في الآتي:

- النظام الفرعي للتعلم: يعد من الأنظمة الفرعية الجوهرية التي تؤسس عليها فكرة المنظمة المتعلمة، وأوضح (Marquardt) في نمودجه عشر استراتيجيات للتعلم تبدأ من خطط التعلم القابلة لإعادة الاستخدام، وزيادة قدرة الناس على التعلم وكيفية التعلم، وتطوير الحوار التنظيمي، وخطط تطوير التصميم على أساس قدرة الموظفين، وتنفيذ مهارات التعلم النظامية، وتشجيع وتنفيذ التفكير

### 3.2 المنظمة المتعلمة: Learning organization وتشمل النقاط الآتية:

#### 1.3.2 المنظمة المتعلمة (المفهوم والأهمية): Learning organization concept and importance

أورد كثير من الباحثين تعريفات مختلفة لمصطلح المنظمة المتعلمة، وذلك تبعاً لرواهم الفكرية والفلسفية ونقاط المعالجة التي تناولوها في دراساتهم، ففي الوقت الذي يراها مزهر [49] أنها منظمة "تعتمد على الإبداع؛ والابتكار؛ والأفكار؛ والتعلم المستمر من كل الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة، كما تقوم بوضع الخطط؛ والأطر التنظيمية؛ والاستراتيجيات؛ والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بنجاح"، بين محمود وآخرون [50] أنها "منظمة يكون أداؤها كبير في دعم وتشجيع العاملين لديها على تطوير أفكارهم، وتنمية قدراتهم، والمشاركة في تشخيص؛ وتحليل المشاكل وحلها، باستخدام أفضل التطورات التكنولوجية، مع تهيئة البيئة المساعدة لإحداث التغيير والتحسين في معارفهم وتكوين قوة عمل أكثر معرفة لتقديم الأفضل خدمة للمستفيد ولتحقيق أهدافها"، كذلك أوضح كل من المجمععي وعبدالستار [51] أن المنظمة المتعلمة هي "منظمة تمنح الفرصة للأفراد العاملين فيها المساهمة في حل المشاكل، والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تشجيعهم على التعلم المستمر، وتوليد الأفكار الجديدة"، وأضاف Mardini [52] أن المنظمة المتعلمة "منظمة تتميز بقدرتها على التكيف والتغيير المستمر، والسماح للعاملين بالمشاركة والتحرك بمرونة وفعالية وتشجيع التعلم والحوار والتعاون بين العاملين على جميع المستويات الإدارية، ومنحهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من تطوير أدائهم"، الأمر الذي يمكن المنظمات بموجب ذلك من تحقيق التفوق التنافسي وهو ما أكده جاد الرب [53] فيما أشار إليه في تعريف المنظمة المتعلمة بقوله: "منظمة تعتمد على الإبداع والابتكار والأفكار والتعلم المستمر من كل الظروف التنظيمية والبيئية، بهدف التكيف والانسجام مع التغيرات المحلية والدولية، وتحقيق التميز التنافسي"، وأشار Marquardt [54] إلى أنها المنظمة التي "تعلم جماعياً، وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج"، وهو التعريف الذي اعتمده هذه الدراسة اجرائياً وبما يحقق أغراضها.

خزنها وتحليلها، والعمل على نقلها ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها)، وتعد إدارة المعرفة عملية حيوية ومصيرية للمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً وتقنياً على توجيه المعرفة عبر عملياتها السابق ذكرها.

- **النظام الفرعي للتكنولوجيا:** هو الشبكات والمعدات التكنولوجية الداعمة والمتكاملة، والأدوات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات وتبادلها، وتشمل العمليات التقنية؛ وهيكل للتعاون؛ والتدريب والتنسيق، ومهارات المعرفة الأخرى، التي تولف المكونات الرئيسية الثلاثة، وهي تكنولوجيا المعلومات، والتعلم القائم على التكنولوجيا، وأنظمة دعم الأداء. [63]

**المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة:**  
يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

### 1.3 وصف عينة الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة تم اختيار عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة عدن ليكونوا مجالاً تطبيقياً للدراسة، إذ جرى توزيع استمارة الاستبيان على (100) عضواً، تم استعادة (80) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (80%)، وتم استبعاد (10) لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل، والجدول (1.3) يبين وصف الأفراد المبحوثين:

جدول رقم (1.3) يبين وصف الأفراد المبحوثين N=70

الدرجة العلمية									
معيد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
4	5.7	18	25.7	21	30.0	18	25.7	9	12.9
سنوات الخدمة الجامعية/ سنة									
15 سنة فأكثر		من 10 إلى 15		من 5 إلى 10		من 1 إلى 5			
30.0		21		21.4	15	35.7	25	12.9	9

المصدر: التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS.

(87.1%) من الأفراد المبحوثين ما يزيد خدمتهم عن الـ(5) سنوات وهي فترة كافية يكتسب فيها التدريسي المهارة في كيفية التعامل مع المشكلات والقدرة على التعلم.

يتبين من الجدول (1.3) أن (94.0%) من الأفراد المبحوثين هم بدرجة مدرس فأكثر، ما يدل على أن العينة المختارة هم من ذوي المؤهلات الأعلى ما يكسبهم المعرفة والخبرة في مجال عملهم، ويكونون أكثر استجابة للتفاعل مع الاستبيان، وأن ما نسبته

العامة والانحرافات المعيارية، كما أنه لتحديد طول خلايا مقياس ليكارد الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (1-5=4)، ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4 ÷ 5 = 0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

من 1 إلى 1.80 يمثل غير متوافر إطلاقاً، أكبر من 1.80 إلى 2.60 يمثل متوافر بدرجة ضعيفة، أكبر من 2.60 إلى 3.40 يمثل متوافر بدرجة متوسطة، أكبر من 3.40 إلى 4.20 يمثل متوافر بدرجة عالية، أكبر من 4.20 إلى 5.00 يمثل متوافر بدرجة عالية جداً، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (2.3) مستوى التوافر لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة

م	المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	مستوى الدلالة (P.value)
1	التعليم الالكتروني	3.78	0.81	75.6	عالي	0.00
2	إدارة المواهب	2.98	0.96	59.6	متوسط	0.00
3	المنظمة المتعلمة	2.93	0.92	58.6	متوسط	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS.

تبيين نتائج الجدول (2.3) الآتي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن توافر ممارسات المنظمة المتعلمة في جامعة عدن 2.93، وهذا يعني أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن توافر ممارسات المنظمة المتعلمة مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة متوسطة" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (2.60-3.40)، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول ممارسات المنظمة المتعلمة حيث بلغت قيمته 0.92 .

**التساؤل الثاني:** ما دور التعليم الالكتروني في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة المبحوثة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور واثر التعليم الالكتروني في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة وفق النموذج  $y=a+bx$  حيث ان

**2.3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:** للإجابة عن تساؤلات الدراسة قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، لمعرفة أثر كل من التعليم الالكتروني وادارة الموهبة البشرية في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كل على حدة، كما تم استخدام اختبار كروسكال واليس لاختبار معنوية الفروق بين اجابات افراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة تعود لاختلاف الدرجة العلمية وسنوات الخدمة في الجامعة، وتعد الفروق معنوية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) اصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05 والعكس صحيح .

**التساؤل الأول:** ما مستوى توافر متغيرات الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة المبحوثة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل أعتد الباحثان على الأوساط الحسابية

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن توافر التعليم الالكتروني في جامعة عدن 3.78، وهذا يعني أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن توافر التعليم الالكتروني مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (3.40-4.20) ، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول التعليم الالكتروني حيث بلغت قيمته 0.81 .

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن توافر عمليات ادارة المواهب في جامعة عدن 2.98، وهذا يعني أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن توافر عمليات ادارة المواهب مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة متوسطة" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (2.60-3.40) ، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول عمليات ادارة الموهبة حيث بلغت قيمته 0.96 .

Y تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة  
X التعليم الالكتروني  
معامل الانحدار الخطي البسيط  
a ثابت الانحدار  
وقد كانت نتيجة الانحدار الخطي البسيط كما يظهرها الجدول  
(3.3)

جدول رقم (3.3) أهم نتائج الانحدار الخطي لمعرفة أثر التعليم الالكتروني في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة

المتغير المستقل	ثابت الانحدار	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
التعليم الالكتروني	1.16	0.73	5.42	0.55	0.30	29.37	0.000

المصدر: التحليل الإحصائي بالاعتماد على SPSS .

التأثيرات والتغيرات التي تطرا على تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعود الى عوامل اخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (29.37) إلى إن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)

التساؤل الثاني: هل لعمليات إدارة المواهب دور في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة المبحوثة؟

وللإجابة على التساؤل الثاني تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور واثار ادارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة وفق النموذج  $y=a+bx$  حيث أن

Y تعزيز ممارسات جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة

X ادارة المواهب

b معامل الانحدار الخطي البسيط

a ثابت الانحدار

وقد كانت نتيجة الانحدار الخطي البسيط كما يظهرها الجدول  
(4.3)

تشير نتائج الجدول (3.3) الى وجود علاقة تأثير إيجابية طردية، وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالتعليم الالكتروني، في المتغير التابع المتمثل بتعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، ووفقا لهذا النموذج يساهم التعليم الالكتروني في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة بمقدار 0.73 وهذا يشير الى انه كلما زاد التعليم الالكتروني بمقدار وحدة قياس واحدة يؤدي الى زيادة في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة بمقدار (0.73) من الوحدة (مع ثبات بقية العوامل الاخرى)، كما يشير اختبار (T) ان معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.55) وهو معامل ارتباط طردية معنوي متوسط ويشير الى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التعليم الالكتروني وتعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة أي انه كلما زاد دور التعليم الالكتروني في جامعة عدن يؤدي إلى زيادة في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (30.0) مما يشير إلى إن (30%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعود إلى دور التعليم الالكتروني وحده (مع بقاء بقية العوامل الاخرى ثابتة) بينما 70% من

جدول رقم (4.3) أهم نتائج الانحدار الخطي لمعرفة أثر إدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة

المتغير المستقل	ثابت الانحدار	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
ادارة المواهب	1.05	0.90	17.92	0.91	0.83	321.08	0.000

المصدر : التحليل الإحصائي بالاعتماد على SPSS .

**التساؤل الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه دور التعليم الإلكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى (الدرجة العلمية، سنوات الخدمة الجامعية)؟

للإجابة عن التساؤل الثالث قام الباحثان باستخدام الاختبارات اللامعلمية والمتمثلة في اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق وفق الدرجة العلمية وسنوات الخدمة الجامعية، حيث أتمد الباحثان مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحثان في دراستهما، والعكس صحيح، وللإجابة عن التساؤل تم اختبار التساؤلات المتفرعة منه كل على حدة كما يأتي:

**التساؤل الفرعي الأول:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور التعليم الإلكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لاختلاف الدرجة العلمية لأفراد عينة الدراسة.

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور التعليم الإلكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعود للاختلاف في درجاتهم العلمية تم استخدام اختبار كروسكال واليس - KRUSKAL WALLIS لأكثر من عينتين مستقلتين (كون الدرجة العلمية أكثر من مستويين) حيث أتمد الباحثان مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحثان في دراستهما، والعكس صحيح ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4.3)

تشير نتائج الجدول (4.3) الى وجود علاقة تأثير إيجابية طردية، وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بإدارة المواهب، في المتغير التابع المتمثل بتعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، ووفقا لهذا النموذج تساهم ادارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة بمقدار 0.90 وهذا يشير الى انه كلما زادت ادارة المواهب بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة بمقدار (0.90) من الوحدة مع ثبات بقية العوامل الاخرى ، كما يشير اختبار (T) ان معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.91) وهو معامل ارتباط طردية قوي جدا ويشير الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين ادارة المواهب وتعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجية المنظمة المتعلمة أي انه كلما زاد دور ادارة المواهب في جامعة عدن يؤدي إلى زيادة في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (83.0) مما يشير إلى أن (83%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعود إلى دور ادارة المواهب وحدها (مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 17% من التأثيرات والتغيرات التي تطرأ على تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعود الى عوامل اخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (321.08) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، وبهذا تمت الإجابة عن التساؤل بوجود دور لإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة.

جدول رقم (5.3) أهم نتائج تحليل التباين الاحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه دور التعليم الالكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى ( الدرجة العلمية)

الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
استاذ دكتور	503.	1.07	4.48	0.35	غير دالة
استاذ مشارك دكتور	3.39	0.38			
استاذ مساعد دكتور	3.06	0.64			
مدرس	3.20	0.82			
معيد	2.93	0.48			

المصدر : التحليل الإحصائي بالاعتماد على SPSS .

وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لاختلاف سنوات الخدمة الجامعية لأفراد عينة الدراسة.

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور التعليم الالكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعود للاختلاف في سنوات الخدمة الجامعية للمبحوثين، تم استخدام اختبار كروسكال واليس **KRUSKAL – WALLIS** لأكثر من عينتين مستقلة (كون سنوات الخدمة أكثر من مستويين) حيث أعتد الباحثان مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحثان في دراستهما، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يأتي:

أظهرت نتائج اختبار كروسكال واليس الموضحة في جدول (5.3) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه دور التعليم الالكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية عند مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن كل القوانين والخطط والبرامج المعمول بها سواء على مستوى الجامعة أو الكلية أو حتى القسم العلمي يخضع لها جميع أعضاء التدريس على اختلاف رتبهم العلمية، فضلاً عن تشابه الأنشطة التي يقومون بها، وبالتالي فهم مجبرون على تنمية قدراتهم ومواهبهم ليتمكنوا من التكيف من مستحدثات العملية التعليمية (طبيعة التعليم الالكتروني تحتم على عضو هيئة التدريس مواكبة التطورات) بأن تكون لديهم المهارة والمعرفة التي تمكنهم من أن يصبحوا مواهب تتحقق بهم أهداف كلياتهم.

التساؤل الفرعي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور التعليم الالكتروني

جدول رقم (6.3) أهم نتائج تحليل التباين الاحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه دور التعليم الالكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى سنوات الخدمة الجامعية

سنوات الخدمة الجامعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
من 1 إلى أقل من 5 سنوات	3.12	0.76	1.03	0.79	غير دالة
من 5 إلى 10 أقل من سنوات	3.31	0.66			
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.21	0.66			
15 سنة فأكثر	3.20	0.79			

المصدر : التحليل الإحصائي بالاعتماد على SPSS .

وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، تعزى إلى متغيرات (الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة).

#### 2.4 التوصيات:

انسجاماً مع ما توصلت إليه الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:  
- توفير المتطلبات الأساسية للانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني، باعتماد استراتيجية تصاغ على مستوى الجامعة وكلياتها، وتتضمن خططها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها اتجاه الجامعة المستقبلية لزيادة الاستثمار في التعليم الإلكتروني (تعليم، بحث، خدمة المجتمع)، والانتقال التدريجي نحو اعتماده كأسلوب مساند للتعليم التقليدي وليس بديلاً عنه، على أن يتم الانتقال المرحلي في تطبيق تقنياته ومقرراته بشكل متوازن مع إمكانيات الجامعة في توفير متطلباته من ناحية، وإزالة الخوف والتردد من استخدامه من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس من ناحية أخرى، وهو أمر سيسهم في تعزيز ممارسة الجامعة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة لا سيما تطبيق التكنولوجيا وتمكين العاملين وإدارة المعرفة.

- ضرورة اهتمام الجامعة بأبعاد إدارة المواهب خاصة بالنسبة لبعدي تطوير الموهبة والمحافظة على الموهبة، عن طريق دعم وتفعيل برامج التدريب والتطوير في مختلف التخصصات داخل وخارج البلد، من أجل تنمية وتحسين معارفهم ومداركهم على كل مستجدات العملية التعليمية، وهو ما يمكنها من إبقاء المواهب والمحافظة عليها، ما يمكن الجامعة من تعزيز ممارستها لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة.

- إيلاء الجامعة وكلياتها الاهتمام الأكبر لممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة، خاصة في بعدي تمكين العاملين، وتطبيق التكنولوجيا، وإدارة المعرفة، والاستفادة من دور التعليم الإلكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارستها لا سيما وأن نتائج الدراسة أثبتت وجود علاقة تأثير قوية، وهو ما يمكن الجامعة من تحقيق أهدافها في التميز والتفوق التنافسي.

#### الهوامش:

[1] طاهر، فاضل جميل، "تأثير ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة: دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في

أظهرت نتائج اختبار كروسكال واليس الموضحة في جدول (6.3) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه دور التعليم الإلكتروني وإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة الجامعية للمبحوثين عند مستوى الدلالة (0.05)، ويعزي الباحثان هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف سنوات خدمتهم ينبغي عليهم مواكبة التطورات على مستوى العملية التعليمية سواء من حيث أساليب التعليم وتقنياته وانماطه، وتسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخدمة العملية التعليمية، فهم بذلك ينموا مواهبهم، الأمر الذي يسهم في تحويل كلياتهم إلى منظمات متعلمة.

من خلال الاجابة عن التساؤلات الفرعية التي تم من خلالها التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات الأفراد تجاه دور التعليم الإلكتروني وإدارة الموهبة البشرية في تعزيز ممارسات جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لكل من (الدرجة العلمية- سنوات الخدمة الجامعية).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

#### 1.4 الاستنتاجات:

كشفت نتائج الدراسة عن الآتي:

- إن مستوى توافر متغيرات الدراسة الثلاثة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تفاوتت، فقد كانت بدرجة عالية للتعليم الإلكتروني، ومتوسطة لكل من إدارة المواهب والمنظمة المتعلمة.

- إن هناك علاقة تأثير إيجابية طردية للتعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، إذ بلغ معامل الانحدار (0.73)، في حين كانت علاقة الارتباط طردية متوسطة إذ بلغ معامل الارتباط (0.55).

- إن هناك علاقة تأثير إيجابية طردية قوية لإدارة المواهب في تعزيز ممارسة جامعة عدن لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، إذ بلغ معامل الانحدار (0.90)، كما كانت علاقة الارتباط طردية قوية إذ بلغ معامل الارتباط (0.91).

- كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور التعليم الإلكتروني



- لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد(2)، العدد(33)، ص 307، 2019م.
- [11] Preada, A. M ,Crisan, D. A. and Samuel, A. N., "Implementing Elearning in the Romanian Educational systemApriority in content of EUintegration," Journal of information system & operations Management, Vol.(2), p1,2008.
- [12] Al-Taie, Nadia, "Using e-learning in Teaching stories,," AL-Ma"mon college Journal, Vol.(24). p316, 2014.
- [13] سالم، أحمد، تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، الرياض- المملكة العربية السعودية: مكتبة الراشد، ص289، 2004م.
- [14] الراشد، فارس ابراهيم، "التعليم الإلكتروني واقع وطموح"، ورقة عمل مقدمة لندوة التعليم الإلكتروني في مدارس الملك فيصل المنعقدة خلال الفترة 21-23/4/2003م، الرياض- المملكة العربية السعودية، ص6، 2003م.
- [15] عساف، محمود عبدالمجيد ، مصدر سابق، ص9.
- [16] طعمة، منتهى شوكة، "واقع التعليم الإلكتروني في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلياتها"، مجلة كلية التربية- جامعة واسط، الجزء(1)، العدد(36)، ص556 ، 2019م.
- [17] عساف، محمود عبدالمجيد ، مصدر سابق، ص10.
- [18] الغامدي، ايمان امبارك وقطب، إيمان محمد، "فاعلية التعليم الإلكتروني في تنمية مهارات البحث العلمي لدى طالبات المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(4)، العدد(32)، ص103- 105، 2020م.
- [19] إبراهيم، نور وسعد، خالد، "متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الأحتواء العالي:دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(21)، العدد(86)، ص551، 2015م.
- [20] Armstrong, M., " Ahandbook Of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Britain: Kogan page,Great Britain Cambridge UNIV.,Press.,p 168, 2006.
- وزارة التخطيط العراقية، " مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد(17)، العدد(64) ص 127، 2011.
- [2] ابو النصر، مدحت، الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، القاهرة - جمهورية مصر العربية: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص85-87، 2008م.
- [3] عساف، محمود عبدالمجيد ، "دور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة جامعتي الازهر والاسلامية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد(12) ، العدد(40)، ص6 ، 2019.
- [4] عساف، محمود عبدالمجيد ، المصدر السابق، ص6.
- [5] لفتة، جواد كاظم، الادارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، عمان- المملكة الاردنية الهاشمية: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص23، 2011م.
- [6] خليل، بشرى عبد و سعد، دنيا حسن، "دور عمليات ادارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية:دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير"، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة المستنصرية، العراق، المجلد(42)، العدد(120) ، ص 165، 2019م.
- [7] العبادي، هاشم فوزي، "ادارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(7)، العدد(20)، ص97، 2011م.
- [8] سليمان، أمال سرحان والجبوري، علي جاسم، "دور التعليم الإلكتروني في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية:دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية م/ نينوى"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد(26)، العدد(119)، ص307، 2020م.
- [9] الصادق، حاتم عبدالمجيد والعض، رحاب بشير، "المتطلبات اللازمة لاستخدام التعليم الإلكتروني لدى عضو هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات السودانية"، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(3)، العدد(21)، ص109، 2019م.
- [10] إبراهيم، أحمد ومدهوش، عبدالقادر وفرحان، براء، "معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني في كلية الاعلام- جامعة ذي قار"، مجلة

- [28] الطيب، محمد الحميدي، "الاستثمار في التدريب وإدارة الموهبة: تجربة دولة الامارات العربية المتحدة"، كلية الشرطة- معهد تدريب الضباط، رأس الخيمة- دولة الامارات العربية المتحدة، ص6، 2011م.
- [29] الربيعي، رشا عباس والجنابي، يزن سالم والفتلاوي، ميثاق هاتف، "دور خصائص التحفيز الذاتية لدى صناعات المعرفة في تعزيز عمليات إدارة الموهبة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد(17)، العدد(12)، ص106-107، 2019م.
- [30] الشمري، أحمد والموسوي، لمياء والشمري، سرمد ، مصدر سابق، ص242-244.
- [31] Mondy, J., " Human Resource Management, 11th Edition, NewJersey: Prentice Hall,p p127-158, 2010.
- [32] Harsch,K.& Festing, M., "Dynamic talent management Capabilities & organizational agility- A qualitative exploration Human Resource Management & intercultural leadership," ESCP Europe, Berlin Germany, No(59), P60, 2019 .
- [33]Hartel, Charmine et. al., "Human Resource Management:Transforming Theory into innovative practice, Australia, pearson prentice Hall, p 278,2007.
- [34] Mondy, J, op . cit,p127.
- [35]Chuai, X., "Is talent management just old win in the bottles?: the case of multinational corporations in Beijing," Athesis University of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy,p.19, 2008.
- [36] W.Carter, Gray, W.Cook, Kerin & W.Dorsay, David, "Career Baths Success for organizations and their Employees,," John Wiley & Sons, U. S. A.,p38, 2009.
- [21] Bateman,H. and McAdam, K., " A Dictionary Of Human Resource & Personel Management, 3th Edition, Italy: A & C Black Publishers Ltd., p253, 2006.
- [22] ALmaaitaha, M., Alsafdi, Y., Altahat, S. and Yousfi, A., "The Effect Of Talent Management On Organizational Performance Impromement: The mediating role of organizational commitment", Management Science Letters,No.(10) , p2938, 2020.
- [23] حسن، محمد محمود والجرجري، أحمد حسين، "مدى اسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية:دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات في جامعة الموصل"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(25)، العدد(110)، ص180، 2019م.
- [24] الزبيدي، غنى دحام وحسين، حسن وليد، "استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات:بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد(13)، صص91-92، 2013م.
- [25] Daubner-Siva, D., Ybema, S. , Vinkenburg, C. and Beech, N., "The talent paradox: talent management as a mixed blessing," Journal of Organizational Ethnography, VoI.(7), No.(1), P. 75, 2018.
- [26] الشمري، أحمد والموسوي، لمياء والشمري، سرمد ، "تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري كورك للاتصالات المتنقلة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد(1)، العدد(37)، ص238، 2016م.
- [27] المجمع، علياء وعبدالستار، أحمد، "متطلبات إدارة الموهبة وأثرها في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة سامراء"، تأليف بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الادارية المنعقد خلال الفترة من 28-29/11/2018م تحت شعار "الابداع الاداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الاعمال"، بغداد- العراق، ص373، 2018م.

- العراقية للعلوم الادارية، المجلد(14)، العدد(58)، ص40، 2018م.
- [51] المجمع، علياء و عبدالستار، أحمد، مصدر سابق، ص 375.
- [52] Mardini, T., "Components & Obstacles Organization Afield study at king Abdullah University Hospital," European Journal of Business & Management, Vol.(7), No(10), p200, 2015.
- [53] جاد الرب، سيد محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة- جمهورية مصر العربية: الدار الهندسية، ص569، 2010م.
- [54] Marquardt M., "Building the learning organization: mastering the five elements corporate learning", U.S.A- Davies: Palo Alto, Black inc, p2, 2002.
- [55] حمد، عامر وحماد، أحمد، "دور خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأخلية في م/ كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كركوك، المجلد(8)، العدد(1)، ص 146-147، 2018م.
- [56] الطائي، علي حسون، "خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والاثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد(15)، العدد(1)، ص155، 2008م.
- [57] العيساوي، هادي مروان، "دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد(4)، العدد(44)، ج2، ص147، 2018م.
- [58] مزهر، رمزي عطيه، مصدر سابق، ص375.
- [59] Marquardt M., op . cit, pp24-25.
- [60] مزهر، رمزي عطيه، مصدر سابق، ص376.
- [61] حمد، عامر وحماد، أحمد، مصر سابق، ص150.
- [62] النسور، سالم، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المنظمي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة الشرق الأوسط، عمان- المملكة الاردنية الهاشمية، ص56، 2010م.
- [37] Noe, Raymond et. al., "Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, 6th Edition, New York: McGraw-Hill, p227, 2008.
- [38] Pruis, E., "The Five Key Principles for talent development," Industrial @ Commercial Training, Vol.(43), p216, 2011.
- [39] Dessler, G., "A Framework For Human Resource Management", 6th Edition, New York: International edition pearson, p121, 2011.
- [40] الربيعي، رشا عباس والجنابي، يزن سالم والفتلاوي، ميثاق هاتف، مصدر سابق، ص107.
- [41] Islam, M. & Siengthai, S., "Human Resource Management Practices & Firm Performance Improvement in Dhaka Export Processing Zone," Research & Practice in Human Resource Management, Vol.(18), No.(1), p61 2010.
- [42] Dessler, G op . cit, p373.
- [43] Mondy, J, op . cit, p209.
- [44] Noe, Raymond et. al, op . cit, p 400.
- [45] W. Carter, Gray, op . cit, pp63- 68
- [46] المجمع، علياء و عبدالستار، أحمد، مصدر سابق، ص 375-374.
- [47] James, A. & Cannon, R., "Talent Management & Succession Planning, London-U.K.: Chartered Institute of Personnel & Development, p162, 2011.
- [48] الجميلي، مروان خلف، "إدارة الموهبة وانعكاسها في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة تكريت، بغداد - العراق، ص50، 2013م.
- [49] مزهر، رمزي عطيه، "أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الاداعي للعاملين: جامعة فلسطين نموذجاً"، مجلة فلسطين التقنية للابحاث والدراسات، العدد(6)، ص374-400، 2019م.
- [50] محمود، ناجي ودانوك، أحمد وياسين، مثنى، "دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك/جامعة تكريت"، المجلة

العلمي الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، " جامعة الشرق الأوسط، عمان- المملكة الاردنية الهاشمية، 2010م.

### ثالثاً: المجلات والدوريات:

[1] إبراهيم، أحمد ومدهوش، عبدالقادر وفرحان، براء، "معوقات تطبيق التعليم الالكتروني في كلية الاعلام- جامعة ذي قار،" مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد(2)، العدد(33)، ص ص306-315، 2019م.

[2] إبراهيم، نور وسعد، خالد، "متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الأحتواء العالي:دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا،" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(21)، العدد(86)، ص442-576، 2015م.

[3] حسن، محمد محمود والجرجري، أحمد حسين، "مدى اسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية:دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات في جامعة الموصل،" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(25)، العدد(110)، ص174-189، 2019م.

[4] حمد، عامر وحماد، أحمد، "دور خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية:دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأخلية في م/ كركوك،" مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كركوك، المجلد(8)، العدد(1)، ص141-162، 2018م

[5] خليل، بشرى عبد و سعد، دنيا حسن، "دور عمليات ادارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية:دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير،" مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة المستنصرية، العراق، المجلد(42)، العدد(120)، ص ص159-176، 2019م.

[6] الديحاني، سلطان غالب، "أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،" المجلة التربوية، الكويت، المجلد(29)، العدد(116)، ص ص15-102، 2015م.

[7] الربيعي، رشا عباس والجنابي، يزن سالم والفتلاوي، ميثاق هاتف، "دور خصائص التحفيز الذاتية لدى صناعات المعرفة في تعزيز عمليات إدارة الموهبة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء،" مجلة

[63] الشبخلي، عبدالرزاق والفتلاوي، محمد، "التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة:بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية،" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد(24)، العدد(108)، ص12، 2018م.

### المصادر:

#### أولاً: الكتب باللغة العربية:

[1] ابو النصر، مدحت، الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، القاهرة - جمهورية مصر العربية: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008م.

[2] جاد الرب، سيد محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة- جمهورية مصر العربية: الدار الهندسية، 2010م.

[3] سالم، أحمد، تكنولوجيا التعليم والتعليم الالكتروني،، الرياض- المملكة العربية السعودية: مكتبة الراشد، 2004م.

[4] لفنة، جواد كاظم، الادارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، عمان- المملكة الاردنية الهاشمية: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011م.

#### ثانياً: الرسائل والاطاريح العلمية:

[1] البورسعيدي، سالم بن سلمان، "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها،" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية والدراسات الاسلامية، كلية الاداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2018م.

[2] الجميلي، مروان خلف، "إدارة الموهبة وانعكاسها في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في عدد من الجامعات العراقية،" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة تكريت، بغداد - العراق، 2013م.

[3] الدسوقي، وردة، "درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالانتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس،" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة- فلسطين، 2014م.

[4] النسور، سالم، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المنظمي:دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث

[15] الطيب، محمد الحميدي، "الاستثمار في التدريب وإدارة المهية: تجربة دولة الامارات العربية المتحدة"، كلية الشرطة- معهد تدريب الضباط، رأس الخيمة- دولة الامارات العربية المتحدة، 2011م.

[16] طعمة، منتهى شوكة، "واقع التعليم الالكتروني في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلياتها"، مجلة كلية التربية- جامعة واسط، الجزء(1)، العدد(36)، ص 547-580، 2019م.

[17] العبادي، هاشم فوزي، "إدارة المهية في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(7)، العدد(20)، 2011م.

[18] عساف، محمود عبدالمجيد، "دور التعليم الالكتروني في تعزيز ممارسة جامعتي الأزهر والاسلامية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد(12)، العدد(40)، ص 3-31، 2019.

[19] العيساوي، هادي مروان، "دور خصائص المنزلة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد(4)، العدد(44)، ج2، ص134-159، 2018م.

[20] الغامدي، ايمان امبارك وقطب، ايمان محمد، "فاعلية التعليم الالكتروني في تنمية مهارات البحث العلمي لدى طالبات المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(4)، العدد(32)، ص98-124، 2020م.

[21] مزهر، رمزي عطيه، "أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الابداعي للعاملين: جامعة فلسطين نموذجاً"، مجلة فلسطين التقنية للابحاث والدراسات، العدد(6)، ص365-400، 2019م.

[22] محمود، ناجي ودانوك، أحمد وياسين، مثنى، "دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك/جامعة تكريت"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد(14)، العدد(58)، ص33-51، 2018م.

جامعة كربلاء العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد(17)، العدد(12)، ص98-117، 2019م.

[8] الزبيدي، غنى دحام وحسين، حسن وليد، "استخدام ادارة المهية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد(13)، ص76-131، 2013م.

[9] سليمان، أمال سرحان والجبوري، علي جاسم، "دور التعليم الالكتروني في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية م/ نينوى"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد(26)، العدد(119)، ص 305-322، 2020م.

[10] الشمري، أحمد والموسوي، لمياء والشمري، سرمد، ، "تأثير عمليات إدارة المهية في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري كورك للاتصالات المتنقلة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد(1)، العدد(37)، ص233-267، 2016م.

[11] الشيلخي، عبدالرزاق والفتلاوي، محمد، "التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة: بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد(24)، العدد(108)، ص1-33، 2018م.

[12] الصادق، حاتم عبدالمجيد والعض، رحاب بشير، "المتطلبات اللازمة لاستخدام التعليم الالكتروني لدى عضو هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات السودانية"، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(3)، العدد(21)، ص106-120، 2019م.

[13] طاهر، فاضل جميل، "تأثير ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد(17)، العدد(64) ص 11-142، 2011.

[14] الطائي، علي حسون، "خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والاثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد(15)، العدد(1)، 2008م.

[6] Daubner-Siva, D., Ybema, S. , Vinkenburg, C. and Beech, N., "The talent paradox: talent management as a mixed blessing," Journal of Organizational Ethnography, Vol.(7), No.(1), P.74- 86, 2018.

[7] Mondy, J., " Human Resource Management, 11th Edition, NewJersey: Prentice Hall.2010.

[8] Harsch,K.& Festing, M.,"Dynamic talent management Capabilities & organizational agility- A qualitative exploration Human Resource Management & intercultural leadership," ESCP Europe, Berlin Germany, No(59), P43- 61, 2019

[9] Hartel, Charmine et. al., "Human Resource Management:Transforming Theory into innovative practice, Australia, pearson prentice Hall, 2007.

[10] Chuai, X., "Is talent management just old win in the bottles?: the case of multinational corporations in Beijing," Athesis University of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy, 2008

[11]W.Carter, Gray, W.Cook, Kerin & W.Dorsay, David, "Career Baths Success for organizations and their Employees,," John Wiley & Sons, U. S. A., 2009.

[12] Noe,Raymond et. al., "Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, 6th Edition, NewYork: McGraw-Hill, 2008.

[13]Pruis, E., "The Five Key Principles for talent development," Industrial & Commercial Training, Vol.(43), 2011.

[14] Dessler, G.,"A Framework For Human Resource Management", 6thEdition, NewYork: International edition pearson, 2011.

[15] Islam,M.& Siengthai,S., "Human Resource Management Practices & Firm Performance Improvement in Dhaka Export Processing Zone,"

#### رابعاً: المؤتمرات:

[1] الراشد، فارس ابراهيم، "التعليم الالكتروني واقع وطموح"، ورقة عمل مقدمة لندوة التعليم الالكتروني في مدارس الملك فيصل المنعقدة خلال الفترة 21-23/4/2003م، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2003م.

[2] المجعي، علياء وعبدالستار، أحمد، "متطلبات إدارة الموهبة وأثرها في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة سامراء"، تأليف بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الادارية المنعقد خلال الفترة من 28-29/11/2018م تحت شعار"الابداع الاداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الاعمال"، بغداد- العراق،ص368-389، 2018م.

#### خامساً:المصادر باللغة الانجليزية:

[1] Preada, A. M ,Crisan, D. A. and Samuel, A. N., "Implementing Elearning in the Romanian Educational systemApriority in content of EUintegration," Journal of information system & operations Management, Vol.(2),2008 .

[2] Al-Taie, Nadia, "Using e-learning in Teaching stories,," AL-Ma"mon college Journal, Vol.(24). p314- 326, 2014.

[3] Armstrong, M.," Ahandbook Of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Britain: Kogan page,Great Britain Cambridge UNIV.,Press., 2006

[4] Bateman,H. and McAdam, K.," A Dictionary Of Human Resource & Personel Management, 3th Edition, Italy: A & C Black Publishers Ltd., 2006.

[5] ALmaaitaha, M., Alsafdi, Y., Altahat, S. and Yousfi, A., "The Effect Of Talent Management On Organizational Performance Impromement: The mediating role of organizational commitment", Management Science Letters,No.(10) , p2937-2944, 2020.

Research & Practice in Human Resource Management, Vol.(18), No.(1), 2010.

[16] James,A.& Cannon,R.," Talent Management & Succession Planning, London-U.K.: Chartered Institute of Personnel & Development, 2011.

[17] Mardini,T., "Components & Obstacles Organization Afield study at king Abdullah University Hospital," European Journal of Business & Management, Vol.(7), No(10), 2015.

[18] Marquardt M., "Building the learning organization: mastering the five elements corporate learning", U.S.A- Davies: Palo Alto, Black inc, 2002.