

***The Role of Talent Management in Building Learning Organizations:  
An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative  
Leaders at the University of Nineveh  
Harith Hussein Ali  
Assistant Lecturer  
Northern Technical University  
harithalnimi@ntu.edu.iq***

---

**Abstract:** *Talent management is one of the modern management concepts that is of great interest to leaders, practicing managers and academic researchers. It is one of the prevailing and most desirable philosophies at the present time because of its impact on the behavior of employees and on work to achieve the goals of any organization. The concept of educated organizations is also considered a management philosophy that aims at enabling organizations to adapt in the light of the changing competitive environment to foresee the future in scientific ways. Thus, this study aims at measuring and clarifying the role of talent management and its impact on learning organizations. The importance of this study emerges from the importance of the two variables investigated; namely, the talent management and the learning organizations. The intellectual basis of the study is based on analyzing the relationship between the former and the latter. Statistical methods, such as the arithmetic methods and Spearman correlation coefficient were used. Forty forms were distributed to managers, as samples of this study, working in the Departments and Units of the Presidency of the University under study. The study raised a number of questions one of which the extent to which talent management is adopted at the researched University. The questionnaire was used as the main tool for collecting data. The study reached the most important results, the most important of which is Talent management has a positive impact on learning organizations. The study presented a set of recommendations that serve the University under study: the most prominent of which is the University need to adopt talent management concept and its promotion in the field of work, besides, the possibility of benefiting from it in knowing the reasons for the success of the University.*

**Keywords:** *Talent Management, Building Learning Organizations.*

دور ادارة المواهب في بناء المنظمات المتعلمة  
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في رئاسة جامعة نينوى

حارث حسين علي

مدرس مساعد

الجامعة التقنية الشمالية

harithalnimi@ntu.edu.iq

**المستخلص :** تعد إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين ، بكونها إحدى الفلسفات السائدة والمرغوبة في الوقت الحالي لما لها من تأثير في سلوك العاملين والعمل لتحقيق أهداف المنظمة ، كما يعد مفهوم المنظمات المتعلمة بكونه الفلسفة الإدارية التي تهدف الى سبل تمكين المنظمات من التكيف في ظل البيئة التنافسية المتغيرة لاستشراف المستقبل بطرق علمية ، وتهدف هذه الدراسة إلى قياس وبيان دور إدارة المواهب ومدى تأثيرها في المنظمات المتعلمة ، وتكتسب أهمية الدراسة من أهمية المتغيرين المبحوثين (إدارة المواهب ، المنظمات المتعلمة ) ، وإن الأساس الفكري للدراسة استند إلى تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والمنظمات المتعلمة وتم استخدام الأساليب الإحصائية مثل الوسط الحسابي ومعامل ارتباط سبيرمان، وشملت عينة الدراسة (40) استمارة وزعت على عينة من المدراء في أقسام وشعب رئاسة الجامعة المبحوثة ، إذ انطلقت الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات منها ما مدى اعتماد إدارة المواهب في المنظمة المبحوثة ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها ، ان إدارة المواهب لها تأثير ايجابي في المنظمات المتعلمة ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تخدم المنظمة المبحوثة ، كان من أبرزها ضرورة تبني المنظمة مفهوم ادارة المواهب وتعزيزه في مجال عملها ومن ثم امكانية الاستفادة منه في معرفة الاسباب التي يترتب عليها نجاح المنظمات .

**الكلمات المفتاحية :** ادارة المواهب ، بناء المنظمات المتعلمة .

**المقدمة :** يحظى موضوع ادارة المواهب في الوقت الراهن باهتمام متزايد في ظل التحديات والصعوبات الكبيرة التي يشهدها العالم في كل المجالات ، لذا اصبح من أكثر المواضيع أهمية وحيوية في الادب الاداري المعاصر ، إذ تعد الموارد البشرية من اهم ما تمتلكها المنظمة فلا بد من العمل على تطويرها و المحافظة عليها ، فضلاً عن ان عمل اكتشاف المواهب وإدارتها بات يمثل احد اهم الاسس الرئيسية في بناء مستقبل المنظمات كونه يعتمد بالتعرف عليها وتطويرها

وصقلها بل ويمكن استبدالها اذا تطلب الامر ، وان تحقيق العمل بمستوى متميز بالأداء يتطلب امتلاك المنظمة موارد بشرية موهوبة والعمل على تطوير تلك الموارد والحفاظ عليها بالعمل على استقطاب مواهب بشرية جديدة ، وان المصدر الاساسي لراس المال البشري وتميز المنظمات هي ادارة المواهب التي ترتبط بالإمكانيات العالية بالتعلم والتدريب و التجارب والدافعية والالتزام والرضا الوظيفي مما يجعل كل هذه النشاطات تساهم في تقدم المنظمة بشكل كبير وبفترة زمنية مناسب ، ولهذا ضمت الدراسة ثلاثة مباحث اساسية هي المبحث الأول : منهجية الدراسة ، المبحث الثاني : الإطار النظري والمبحث الثالث : اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الجانب النظري وزيادة الوعي بأهمية متغيرات الدراسة

### المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة : تكمن مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الاجابة عن التساؤلات الآتية

1. هل هناك تصور واضح للمنظمة المبحوثة عن ادارة المواهب و ابعادها ؟
  2. هل هناك تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة عن المنظمات المتعلمة ؟
  3. هل تقدم دراسة ادارة المواهب مساهمة فكرية وعلمية في بناء المنظمات المتعلمة ؟
- ثانياً : أهمية الدراسة : ان المنظمات باختلاف انواعها مهما تقدمت و حققت نجاحاً لا بد من امتلاكها افراداً ذو مواهب وإمكانات عالية تمكنها من بناء منظمات متعلمة ، لذلك يمكن تلخيص اهمية البحث بالاتي :

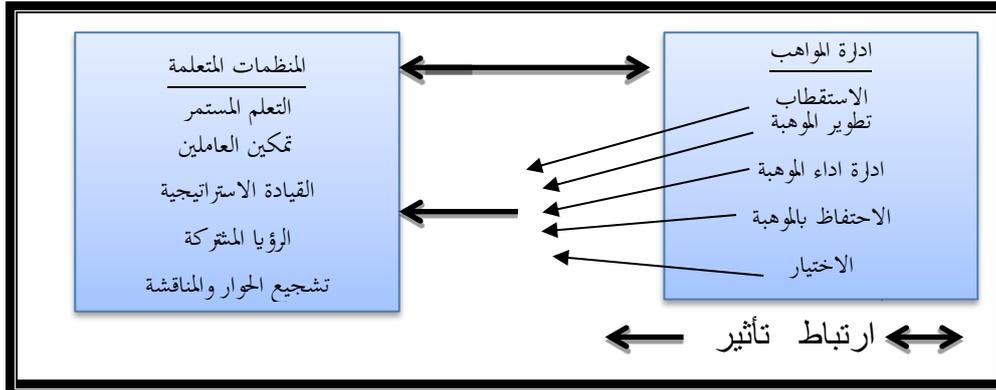
1. مدى الافادة من تطبيق أبعاده ادارة المواهب في المنظمة المبحوثة .
2. يستمد البحث اهميته من خلال النتائج التي تم التوصل اليها ومدى طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث ومدى استفادة الجامعة المبحوثة من هذه النتائج في خططها وواقعها الفعلي .

ثالثاً : أهداف الدراسة : في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن الهدف الرئيس للدراسة يتمثل في معرفة وتحليل العلاقة والأثر بين ادارة المواهب بأبعادها والمنظمات المتعلمة بأبعادها ومن خلال هذا الهدف يمكن تأشير الاهداف الفرعية الآتية :

1. بيان اهمية ادارة المواهب كونها الثروة الاكثر اهمية والتي تسهم في بناء المنظمات المتعلمة في اطار العمل المتميز الذي تطمح معظم المنظمات للوصول اليه .
2. قياس مدى ادراك الافراد عينة الدراسة لأهمية ادارة المواهب والمنظمات المتعلمة .
3. السعي للتوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات بما تخدم الجامعة المبحوثة .

رابعاً : مخطط الدراسة الافتراضي وفرضياته : صمم مخطط الدراسة الفرضي على وفق الآتي ، والذي يظهر بالشكل ( 1 )

شكل (1) :مخطط الدراسة



فرضيات الدراسة : تدرج فرضيات الدراسة ضمن محورين وكما يأتي :

1. **الفرضية الرئيسية الاولى** : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب ، تطوير الموهبة ، ادارة اداء الموهبة ، الاحتفاظ بالموهبة ، الاختيار ) والمنظمات المتعلمة بأبعادها ( التعلم المستمر ، تمكين العاملين ، القيادة الاستراتيجية ، الرؤيا المشتركة ، تشجيع الحوار والمناقشة ) .

2. **الفرضية الرئيسية الثانية** : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب ، تطوير الموهبة ، ادارة اداء الموهبة ، الاحتفاظ بالموهبة ، الاختيار ) في المنظمات المتعلمة بأبعادها (التعلم المستمر ، تمكين العاملين ، القيادة الاستراتيجية ، الرؤيا المشتركة ، تشجيع الحوار والمناقشة ) .

**خامساً: أدوات الدراسة** : اعتمد مجموعة من الأساليب الخاصة بجمع البيانات وتحليلها ومنها الآتي :

1. **الجانب النظري** : اعتمدت الدراسة على المصادر العلمية المختلفة والمتمثلة بالأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات وأطاريح ورسائل جامعية وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة الدراسة.

2. **الجانب التطبيقي** : اعتمدت استمارة الاستبانة وعدت لأغراض هذه الدراسة بشكلها النهائي بعد اجراء التعديلات على شكلها الأولي محورين منها شملت معلومات تعريفية لبعض خصائص عينة الدراسة التي تخص (النوع الاجتماعي، العمر ، التحصيل العلمي ، عدد سنوات الخدمة) وكما موضحة بالجدول (1) الاتي :

جدول ( 1 ) : خصائص الأفراد المبحوثين في الجامعة عينة الدراسة

المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكور	34	85%
	إناث	6	15%
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
العمر	أقل من 30 سنة	6	15%
	30- أقل من 40	28	70%
	40 - أقل من 50	4	10%
	50 سنة فأكثر	2	5%
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
التحصيل العلمي	اعدادية فما دون	-	-
	دبلوم	4	10%
	بكالوريوس	26	65%
	دراسة عليا	10	25%
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	4	10%
	من 5 سنوات الى 9 سنوات	6	15%
	من 10 سنة الى 14 سنة	6	15%
	من 15 سنة الى 19 سنة	10	25%
	من 20 سنة فأكثر	14	35%
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

المصدر : من اعداد الباحث

وقد اظهر الجدول (1) النتائج الآتية :

1. كانت نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث في العينة ،اذ بلغت (85%) مقابل (15%) ،وهذه اشارة الى ان الجامعة المبحوثة تعتمد بالدرجة الاساس على الذكور في المراكز القيادية العليا
2. سجلت الفئة العمرية (30- اقل من 40) النسب الاكبر ، إذ بلغت نسبتها (70%) مقابل نسب متفاوتة للفئات الأخرى ، وهذه إشارة إلى ان عينة الدراسة يتمتعون بفئات عمرية ذات خبرة ونضج ،وهذا ما يتطلبه المجتمع المبحوث بشكل عام .
3. كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي النسبة الأكبر لمتغير التحصيل الدراسي ، اذ بلغت (65%)مقابل نسب متفاوتة بالنسبة الى الدرجات الاخرى ،وفي هذا اشارة الى ان عينة الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية مختلفة وعالية بغالبها ،اذ لم يُستثنى حملة الدراسة العليا والدبلوم من التصنيف ، إلا أن النسبة الاكبر سجلت لمؤهل البكالوريوس ، مما يعني ان الغالبية هم من الحاصلين على شهادة جامعية اولية مقابل نسبة قليلة جدا للفئات الاقل في التعليم .
4. أما فيما يخص عدد سنوات الخدمة فقد تبين من الأعداد الواردة في الجدول (1) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من لديهم خدمة ( من 20 سنة فأكثر) إذ بلغت نسبتهم حوالي (35%) تليها نسبة من هم لديهم خدمة ( من 15 سنة - 19 سنة) وقد بلغت (25%) من أفراد العينة المبحوثة مقابل نسب متفاوتة اخرى.

اشتمل على متغيرات الدراسة الرئيسية : إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة متغيرات فرعية موضحة في الجدول (2) الذي يمثل هيكلية استمارة الدراسة.

### الجدول (2) :مقياس متغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	الابعاد	العدد	تسلسل الفقرات	المصادر
1	ادارة المواهب	الاستقطاب	4	4-1	( القاموسي ، 2019 )
		تطوير الموهبة	6	5-10	(Sharma,et al., 2012)
		ادارة اداء الموهبة	5	15 -11	( Dandage,et al , 2016 )
		الاحتفاظ بالموهبة	3	18-16	( كاطع ، 2016 )
		الاختيار	5	23-19	( Mondy,2010)
2	نظمات المتعلمة	التعلم المستمر	3	26-24	( القواسمة والعمرى 2012 )
		تمكين العاملين	3	29 - 27	(senge,2007)
		القيادة الاستراتيجية	3	32-30	( Coulson-Thomas,2005 )
		الرؤيا المشتركة	3	35-33	(senge,2007)
		تشجيع الحوار والمشاركة	3	38-36	( الشلفان ، 2012 )

المصدر: من أعداد الباحث بالرجوع للمصادر اعلاه .

اذ تم عرض واستخدام مقياس ( ليكرت) الخماسي في الأوزان الخمسة في قياس فقرات متغيرات الدراسة والتي توزعت فيه الإجابة من ( 1-5) درجات حيث تعطي أقصى درجة (5 درجات) لتأييد ( أتفق بشدة ) وتتناقص تدريجياً حتى تبلغ أوطا درجة (1) لتأييد ( لا اتفق بشدة ) وذلك لضمان الحصول على نتائج موضوعية وتجنب الإجابات المحايدة التي تؤثر على دقة نتائج التحليل ، وخضعت استبانة الدراسة بمقاييسها المعتمدة الى اختبارات الصدق والثبات ، فقد كانت قيمة (Alpha) 93% وهي قيمة ملائمة تؤكد ثبات الاستمارة وصلاحيتها للاستخدام في القياس .

## المبحث الثاني

### الجانب الفكري والنظري لمتغيرات الدراسة

ركز الجانب النظري لمتغيرات وتوجهات الدراسة في دور ادارة المواهب وبناء المنظمات المتعلمة على المحاور الآتية :

#### المحور الأول : ادارة المواهب

**أولاً : مفهوم ادارة الموهبة :** يعد المورد البشري من اهم الموارد للمنظمات ، والمطلب الاساسي في تحقيق النجاح والإبداع ، وان منظمات الاعمال تسعى الى تبني سياسات وبرامج مختلفة للقيام بالعديد من الوظائف والأنشطة للوصول الى تحقيق الاهداف سواء كانت انتاجية او خدمية او غيرها ( العمري ، 2017 : 82 ) ... ، لقد ظهر مصطلح ادارة الموهبة في عام 1998 من قبل ( David Watkins ) كتطوير لمصطلح ادارة الموارد البشرية ، وان ادارة المواهب لها معاني لعدة اشخاص تعني للبعض ادارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين فيما تعني للبعض الاخر كيفية ادارة المواهب لجميع الموظفين وهذا مما يعني ان كل الموظفين لديهم مواهب مما يتطلب علينا اكتشافها وتحديدها والعمل على تحريرها ( Bhatnagar , 2007 : 641 ) .

وأكد ( Silzer ; Dowell, 2010 : 13 ) بأن مصطلح الموهبة يشير الى مجموعة من الافراد الذين لديهم مهارات ويمتلكون قدرات فطرية ومكتسبة موجودة داخل المنظمة ... ، ويعد مصطلح الموهبة بأنه سلسلة من الاجراءات المعقدة للأفراد ومهاراتهم ومقدرتهم التي من شأنها ان تؤدي الى رفع من قيمة المنظمة ( العبادي ، 2011 : 97 ) . وأشار ( Berger , 2004 : 6 ) ان نظام ادارة المواهب يتكون من عناصر عدة تهدف من خلالها الى تحقيق اهداف المنظمة وقد عرفه بأنه مجموعة من الاجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية المنظمة ورسالتها الى برامج تشغيلية وتطبيقية بغية الوصول الى اهداف المنظمة ... ، وبين ( Thomas,2012:432 ) ان إدارة الموهبة هي مدخل استراتيجي تستخدمه المنظمات التي لديها عاملين موهوبين في خلق المرونة والتكيف والتميز المنظمي للمنظمة مما يحقق لها الربحية والإنتاجية العظمى والتي هي نتيجة عن الاداء الفعال والمضاعف لأهداف المنظمة . ويرى ( Dessler,2013:59-60 ) بأن ادارة المواهب هي الهدف الموجه والعملية المتكاملة لتخطيط وتوظيف و تطوير وإدارة و تعويض الافراد العاملين في المنظمة ، ويعتقد ( Nilsson ; Ellstrom , 2012:27 ) ان التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات هو المتابعة والتكيف للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ، وهذا ما سيؤدي الى تحول المنظمات من مرحلة الأمان الوظيفي والتوظيف طويل الأمد إلى مرحلة إدارة الموهبة والتعلم طويل الأمد ، كما ان التأكيد على إدارة الموهبة اظهر توجهها للمنظمات بالتحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموهبة التي تناسب البيئة التنافسية الديناميكية الحالية ، ولطالما ان إدارة الموهبة عدت وبشكل متزايد عنصراً من عناصر النجاح الحاسمة في المنظمات ، لكونها تمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال الحفاظ على العاملين الموهوبين لديها .

**ثانياً : اهمية ادارة الموهبة :**

أشار كل من ( Osle ; Cooper , 2005 : 15 ) ، ( Dessler,2013:59-60 ) ، ( Maamari;Alameh,2016:123 ) ، (Mcdounell,etal.,2012:391) الى اهمية ادارة المواهب وكالاتي :

1. تسهم في تحقيق مستويات عالية بالأداء وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير .
2. تساعد المدراء من الفهم لمهام ادارة المعرفة كالتوظيف و التدريب و تعويض العاملين .
3. تساعد من العمل على استقطاب وإيضاح وتقييم اداء العمل وتحليل العمل المستقبلي .
4. تعمل على التنسيق بكل وظائف ادارة الموهبة .
5. تؤمن للمنظمة امتلاك الشخص المناسب بالمكان المناسب ذو المهارات المناسبة بالعمل المناسب وفي الوقت المناسب للإغناء عن الاهداف الاستراتيجية بكل مستويات المنظمة .
6. تعد اساس نجاح المنظمة ومدى التزامها بتطوير العقلية الموهوبة .

**ثالثاً : ابعاد ادارة الموهبة :** لقد تعددت محاولات الباحثين في تشخيص أبعاد ادارة الموهبة وعرضت تصنيفات متعددة في مضامينها , مستندة كل منها إلى ما قبلها من دراسات مع إضافات جديدة تتلاءم مع الجوانب الزمانية والمكانية التي جرت فيها الدراسة , ويقدم البحث من خلال الجدول (3) عرضاً لأهم أبعاد ادارة الموهبة وهذا ما وجده الباحثون على سبيل التعريف وفقاً لورودها الزمني مستهدفين اختيار الأبعاد التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية :

**جدول (3) : ابعاد ادارة الموهبة من وجهة نظر عدد من الباحثين**

الكاتب والسنة والصفحة	الاستقطاب	ادارة اداء الموهبة	تطوير الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	النشر	التحفيز	تعويض الموهبة	الاختيار	التقييم	المكافأة	التحديد	تخطيط الموهبة
Lubitsh;Smith,2007:5	*		*	*	*	*						
Kollrud , 2008 : 1-11	*		*				*					
Sharma;Bhattachanagar,2009:11 9	*		*	*				*	*			
Silzer;Dowell , 2010:14	*	*	*	*				*	*	*		
Tansaly,2011:268	*		*					*		*		
Newhell , 2012:32	*	*	*	*				*	*	*		
الياسري ، 2013	*		*	*				*				
العزام ، 2014 : 12	*	*	*	*			*	*	*	*		
ابراهيم وسعد ، 2015 : 562	*	*	*	*								
سعيد وكاطع ، 2016 : 182	*	*	*	*								
الحمداي ، 2018 : 277	*	*	*	*								
الربيعي واخرون ، 2019 : 100	*		*	*				*				
العدد	12	6	12	10	1	1	2	7	1	2	1	1

8	8	16	8	58	16	% 8	8	83	100	50	100	النسب
%	%	%	%	%	%		%	%	%	%	%	

المصدر : إعداد الباحث بالرجوع الى المصادر أعلاه .

1. **الاستقطاب** : تتمثل عملية الاستقطاب بمدى معرفة وإدراك المنظمة لمفهوم تلك العملية ، وتتمثل بأنها مجموعة من نشاطات المنظمة التي تختص وتتمثل بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الوظائف الشاغرة من الكم والنوع المطلوب والمرغوب بالوقت المناسب (الكلادة ، 2011 : 60 ) . وأكد ( عبد الرحمان ، 2010 : 112 ) بأن الاستقطاب هو عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف بالكم والنوع المطلوب وفي الوقت المناسب وبالمؤهلات المطلوبة لتشجيعهم بطلب التعيين بالمنظمة .
2. **تطوير الموهبة** : يمثل التطوير مقدار الجهد البشري الذي يبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة من خلال قدرتها على مواجهة مشكلاتها وأخطائها ، اذ عرف التطوير بأنه جهد متكامل يؤدي الى الارتقاء بالأداء نحو تنمية القدرات من خلال احداث تغيير بالهيكل التنظيمي وتغيير سلوكيات الافراد مع ضرورة ادخال التقانة في كل مفاصل المنظمة لمواكبة التطور الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمة ، والابقاء على القوى الخلاقة فيها وتعميق مرونتها وتكيفها ( الحبيطي ، 2011 : 22 ) . وأكد ( Harrison, 39 : 2011 ) بأن التطوير التنظيمي هو الوسيلة لتطوير المنظمات من خلال الثقافة حيث عرف التطوير التنظيمي بالوسيلة لجعل الثقافة في دائرة الضوء على مستوى بأن الناس يمكن أن تصبح على دراية ومعرفة واكثر وعياً مما يؤدي الى جعل الخيارات متاحة للتغيير أو تعزيزها ضمن الثقافة وبالتالي يؤدي الى عمل المنظمة بصورة افضل .
3. **ادارة اداء الموهبة** : تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها بتأكد المدير بأن الجهود التي يقدمها العاملون تساعد في تحقيق أهداف المنظمة (Millar,2007:12). واكد Martin, (2007:46) بأن المنظمة عن طريق ادارة الأداء تسعى لتحقيق ثلاث اغراض اساسية هي الغرض الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل ، والغرض الإداري على مستوى الادارة التنفيذية ، والغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة وهناك أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الأداء وتتمثل برفع النتائج، وبناء الإمكانيات ، والعمل لرفع أهمية الأداء
4. **الاحتفاظ بالموهبة** : يمثل الاحتفاظ بالموهبة حلقة الوصل الاقرب لنظام ادارة اداء المنظمة فهو يؤكد على مجموعة من التعويضات الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المحتمل وهذا النظام يتطلب التصميم ليقود المنظمة للتميز في كل المستويات

التنظيمية ، وان التعويضات والاستراتيجيات التي ترتبط بتحقيق الاداء هي التي تؤكد وتدعم اهداف المنظمة ككل (Philips&Roper,2009:13) .

وأكد (Cai&Klyushin,2009:21) أن ترك المنظمة للمواهب وعدم الاحتفاظ بها سيقود الى ضعف بموقف المنظمة وبالتالي الى انخفاض في معدل الانتاج وتحمل التكاليف العالية وتدني بمستويات الاداء وانخفاض الروح المعنوية فضلا عن تحمل اوقات عمل اضافية غير ضرورية .

5. الاختيار : هي العملية التي من خلالها تحدد للمنظمة من هو سيكون او لن يكون مسموح له العمل في المنظمة (Noe,etal.,2008:227;74) . وأشار (Islam&Siengthai,2010:61) الى ان الاختيار هو عملية تتمثل باختيار المرشح من بين مجموعة من المتقدمين والذي يحقق الأفضل في مقاييس الاختيار للمواقع الخاصة وبالتالي سيتم اختيار الشخص المناسب ذو المؤهلات المطلوبة والمعرفة التي توضع لتولي المواقع في العمل وهذا مما ينعكس ايجابياً بتقليل الكلفة وتعظيم الأرباح من خلال ما يمتلكونه من موهبة.

وأكد (Dessler,2013:121) بأن الاختيار المناسب للعاملين يكون مهم لكونه يؤدي إلى ربح الأداء بشكل دائم ، وإن العاملين مع المهارات المناسبة سيؤدون العمل بشكل أفضل للمنظمة وبكفاءة عالية وبالتالي يقلل من الأموال الضائعة.

### المحور الثاني : بناء المنظمات المتعلمة

أولاً : مفهوم المنظمات المتعلمة : يعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة والمعاصرة الذي حظي باهتمام واسع في أدبيات التطوير والتغيير التنظيمي منذ كتابات Argyris et ( Schon 1978 ) . وقد قام مجموعة من الكتاب والباحثين أمثال ( , Garin ,et al 2008 , ) ( Argyris 1977, Schin 1996 ) بوصف المفهوم منذ ما يقارب ثلاثة عقود .

( الشلفان ، 2012 : 82 )

ومع بداية القرن الحادي والعشرين بدأت معظم المنظمات تتجه نحو تبني مفهوم المنظمات المتعلمة كونه يمثل ناتجاً لتفاعلات علوم عدة مما اصبح يحظى باهتمام كبير في حقل السلوك التنظيمي وان ظهور هذا المصطلح لم يكن إلا نتيجة لفقدان الاستقرار في المنظمات وان مقياس نجاحها اصبح يتحدد بمدى قدرتها على التكيف والاندماج مع بيئتها من خلال التعلم . و يعد ( Peter Song ) اول من وصف مفهوم المنظمة المتعلمة في الفكر الاداري ، وذلك لأهمية البحث عن اساليب ادارية كفيلة بمواجهة التغيرات البيئية التي تحصل في بيئة الاعمال . ( Song et al, 2009, p:46 ) ، وقد وصف ( Nazar ; Pihie,2012: 211 ) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يستمر

العاملين فيها بتطوير مهاراتهم ويتعلمون بمشاركة الجميع لخلق الاداء المطلوب ، وتجري تغذيتها دائماً بأنماط التفكير الجديدة . وأشار ( Alipour, et, 2011:144 ) بأنها نظام يقدم مفاهيم تخدم لخلق الثقافة التنظيمية لتكون قادرة على تكيف ذاتها للتغير والتعلم المستمر على مستويات متعددة من اجل التعزيز . وأوضح (الذياب ، 2016 : 14 ) بأنها المنظمة التي تتوفر فيها المواصفات والخصائص التي تمكنها من تعزيز قدراتها على الاستجابة والتكيف السريع مع التغييرات التي تطرأ داخلياً وخارجياً والتحسين المستمر وتبادل الخبرات والتجارب بالتركيز على الادارة الفعالة للمعرفة والتقنية الحديثة . ويرى ( Malek et. Al ., 2012 :117 ) بان المنظمة المتعلمة هي النهج المستمر من قبل الافراد تجاه الابداع والبيئة التعليمية المتقدمة من خلال الاستخدام الامثل للموارد التنظيمية والاستفادة الحقيقية للمعرفة من الاعلى الى الاسفل لسهولة وتنسيق الاهداف الفردية مع الاهداف التنظيمية ، واكد (Garvin,etal,2008:9) الى ان المنظمة المتعلمة هي المكان الذي يجتهد فيه الافراد بعمل واقتناء ونقل المعرفة التي تنشأ من ثلاث لبنات اساسية هي بيئة داخلية داعمة للتعلم ، وعمليات وممارسات ملموسة ، وسلوك قيادي يدعم ويعزز ذلك التعلم .

يستنتج مما تقدم انه رغم تباين وجهات النظر بين الكتاب والباحثين حول مفهوم المنظمة المتعلمة ، إلا انها تتكامل مع بعضها وتتفق جميعاً في جوهرها من حيث انها تدور حول توسيع مدارك افراد المنظمة من خلال تزويدهم بالخبرة والمعرفة و التجربة والأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك الى سلوك تنظيمي يصب ويهدف بالنهاية الى بقاء وديمومة المنظمة ومن وجهة نظر الباحث فأن المنظمة المتعلمة هي ( المنظمة القادرة من اكتساب المعرفة وترجمتها الى طرق جديدة في ممارسة الاعمال وتمكين الافراد من التعلم داخل وخارج المنظمة وتبادل الخبرات والتجارب مع التركيز على التقنية الحديثة ) .

**ثانياً : اهمية المنظمة المتعلمة :** يمكن توضيح اهمية المنظمة المتعلمة من خلال ما يلي :

1. تساعد في اندماج الافراد والكفاءات فيما بينهم . (البغدادي والعبادي ، 2011 : 35-1)
2. التسارع المعرفي الكمي والنوعي الكبير في توليد المعارف وتحديثها وفتح افاق معرفية جديدة ( الكبيسي ، 2005 : 120 )
3. تحسين جودة المنتجات وفهم المخاطر والاختلاف بصورة اكثر عمقاً . ( Kleiner ,2007: 1 )
4. الفهم والاستيعاب لحالات عدم التأكد البيئي وامكانية التكيف معها . ( حنكة ، 2012 : 46 )
5. تسهل عمليات الاتصال بين كل مستويات العاملين في المنظمة لترسيخ الثقافة ودمج الافكار ( Sween, 2008: 6 )

**ثالثاً : ابعاد المنظمة المتعلمة :** تتباين وتختلف وجهات النظر بين الاكاديميين حول ابعاد المنظمة المتعلمة الا انه تم اعتماد الابعاد في الدراسة الحالية على الاكثر تركيزاً وبما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وميدانها ، ومن الابعاد التي تم اعتمادها ما يلي :

1. **التعلم المستمر** اشار ( Erik et al, 2005: 38 ) بأن التعلم المستمر هو العامل الأساس والمهم لاستدامة و نجاح المنظمة المتعلمة والذي يتم عن طريق التعلم المستمر للعاملين لتحقيق التغلب على العوامل الشخصية التي تعيق النشاطات الجديدة والتغلب لحالات التردد اثناء تأديتهم بالأعمال الموكلة اليهم ، ومواجهة وتقليل حالات الركود التنظيمي الذي قد تواجهه المنظمة في المستقبل . وأكد (القواسمة والعمرى ، 2013 : 41 ) بأن التعلم المستمر يتم من خلال ربط العمل بالتعلم مما يمكن الأفراد العاملين تعلمهم اثناء قيامهم بالأعمال المنوطة اليهم ، وبالتالي يمنح فرص التعلم للجميع من خلال التعاون والتنسيق المشترك في مناخ تنظيمي قادر على التطور بشكل مستمر .
2. **تمكين العاملين** : يعد التمكين بأنه عملية مشاركة العاملين في المنظمة في صياغة السياسات وإمكانية معرفة كيفية الحصول على اشيء ما للقيام بها ، ومن ثم تقييم الاحتياجات وإمكانية التأثير على الآخرين وعمل رؤية مشتركة وجماعية ( Nazari & Lope Pihie,2012:217) وذكر ( عفانة ، 2013 : 10 ) بأنه يتم من خلال زرع الثقة بنفس الفرد العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة وريادتها وينظر للعاملين على الرغم من اختلاف مواقعهم بأنهم شركاء ولهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المنظمة وتجسيدها على ارض الواقع
3. **القيادة الاستراتيجية** : اشار كل من ( Najafbagy & Doroudi,2010:217 ) بأن سلوك القائد والرأي والفكرة والمعتقد تعد من علامات الثقافة التي يجب تعلمها لتحقيقها في المنظمة ، اذ يُيسر ويشجع القائد جو العمل بحرية ، من خلال تشجيع الحوار الجماعي ويجب على القائد اكتشاف وتقبل وجهات النظر المتعددة لكل سؤال من خلال ايجاد الاجابة الإبداعية وعرض مهارات التعلم للموظفين . و اوضح (الذياب ، 2016 : 21 ) بأن وجود قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية ومنح فرص التعلم فضلا عن توفر الاتصالات المفتوحة والفعالة ودعم عمليات المشاركة في المعلومات ونقلها للعاملين والقناعة التامة من جانب القيادة بأهمية التعلم .
4. **الرؤيا المشتركة** : اشار ( طاهر ، 2011 : 130 ) ان من اولويات المنظمة واهتمامها في بناء الرؤية المشتركة هو ان يكون لدى الافراد العاملين شعور باتجاه تحقيق اهداف المنظمة ، وذلك لان الرؤية لا يمكن ترسيخها في اذهان الافراد من دون وجود اقناع حقيقي ، لان الرؤيا تبدأ من هؤلاء الافراد ولا بد من العمل على تعزيز القناعة لديهم وحثهم على تحقيق الاهداف من قبل الجميع . وأضاف (Bharucha,2015:116) ان كل ما تحتاجه المنظمات هو الرؤية الحقيقية التي من خلالها يتحقق الالتزام المنشود في كل الظروف سواء

كانت تلك الظروف ايجابية او سلبية ، ليتم من خلالها تعزيز وبناء الرؤية المشتركة ومن ثم الالتزام بها على المدى البعيد .

5. **تشجيع الحوار والمناقشة** : إن تشجيع وتسهيل الحوار الجماعي في المنظمة يساهم في معرفة رضا المستفيد عن مستوى ونوع الخدمة المقدمة له وكذلك الجودة في المنتجات ( Anne et al, 2013: 167 ). ويؤكد (الشلفان ، 2012 ، 6 ) ان ثقافة الحوار والمناقشة تتم من خلال قيام المنظمة بتشجيع تلك الثقافة والعمل على بثها بين الافراد العاملين بكل المستويات التنظيمية بغض النظر عن مواقع عملهم وبالتالي معرفة ردة فعلهم

**رابعا : العلاقة بين ادارة المواهب والمنظمات المتعلمة** : أن إدارة المواهب عبارة عن نشاطات مندمجة ومتكاملة مع نظام إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من أجل تطوير الأداء في المنظمة. ويصف كل من ( Conger ; Fulmer,2003:76 ) بان ادارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب العاملين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات . و اشار ( Armstrong, 2009: 168 ) بأن إدارة المواهب هي التي تتمثل بالأفراد الذين يؤدوا الى اختلاف كبير في أداء المنظمة وهذا يتم من خلال اسهامهم المباشر في ذلك الاداء او عن طريق تحقيق مستويات عالية في الاداء وعلى المدى البعيد . وأن الدور الجديد التي تقوم به ادارة الموارد البشرية يتمثل بالحصول على موارد بشرية ذات امكانيات ومقدرات جوهرية تتمثل بأساليب تطويرهم والاحتفاظ بهم وتقييمهم وتعويضهم بشكل ملائم يحقق الميزة التنافسية . ( الزبيدي ، حسين ، 2013 : 92 )

و اكد كل من ( Chen ,Hung, 2007 : 104-105 ) ان وصول المنظمة الى المنظمات ذات الاداء العالي يتم من خلال التركيز على العاملين فيها ( خبراتهم ، معرفتهم ، التزامهم ، ولاءهم للمنظمة ) كونهم يمثلون المدخلات الاساسية لخلق القيمة وبذلك يعدون اليوم احد اكثر الموجودات قيمة لأي منظمة .

و اوضح ( Jamali, et.al, 2009 :103 ) بأن المنظمات المتعلمة هي احدى المنظمات التي تحفز على التجديد التنظيمي المستمر والذي يتم من خلال التوثيق لمجموعة من العمليات الجوهرية التي تسعى للتعلم والتكيف والتغير .

وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن إدارة المواهب تمارس في شكل وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير أداء مخرجات العاملين لديها . ومن وجهة نظر الباحث لكي تأخذ المواهب مكانها المناسب لابد من قيام المنظمات بتطوير رأسمالها البشري والتحفيز المستمر للتجديد التنظيمي لكون اصحاب المواهب هم الاساس في الابتكار والتغيير والأداء المتميز لأي منظمة ، وان قيام

المنظمات يتوقف على مدى ادراكها و تعلمها الكيفية التي تقوم بها من ادارة المواهب لديها من خلال تحديد واستقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها وتطويرهم وإدارة ادائهم والاحتفاظ بهم .

### المبحث الثالث

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث على اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها ، لذا سيتم استعراض تحليل لتلك المتغيرات كالاتي :

#### المحور الأول : اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

أولاً : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة : في هذه الفقرة يتم تشخيص علاقات الارتباط بين ابعاد الدراسة ومتغيراتها من اجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية (معنوية) بين ابعاد ادارة المواهب و المنظمات المتعلمة على المؤشر الكلي مؤشر الابعاد الفرعية) ، وظهرت النتائج كما يلي

1. علاقة الارتباط بين ادارة المواهب و المنظمات المتعلمة على المستوى الكلي : لأجل توضيح علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ادارة المواهب و المنظمات المتعلمة) على المستوى الكلي ، اذ بلغ معامل ارتباط قيمته (\*\*0.642%) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين . إذ تشير معطيات الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة .

الجدول ( 4 ) : نتائج علاقة الارتباط بين متغيري ادارة المواهب و المنظمات المتعلمة على المستوى الكلي

ادارة المواهب	المتغير التفسيري
0.642**	المتغير المستجيب
	المنظمات المتعلمة

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج ( spss ) . بمستوى معنوية N=40 0.05

2. علاقة الارتباط بين أبعاد ادارة المواهب و المنظمات المتعلمة على مستوى الابعاد :

من خلال الجدول (5) ، يتضح ما يأتي :

1. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستقطاب وبناء المنظمات المتعلمة ، وبلغت قيمة الارتباط (0.614) بمستوى معنوية (0.05).
2. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تطوير الموهبة وبناء المنظمات المتعلمة ، وبلغت قيمة الارتباط (0.635) بمستوى معنوية (0.05).

3. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ادارة اداء الموهبة وبناء المنظمات المتعلمة ، وبلغت قيمة الارتباط (0.742) بمستوى معنوية (0.05).

4. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاحتفاظ بالموهبة وبناء المنظمات المتعلمة ، وبلغت قيمة الارتباط (0.691) بمستوى معنوية (0.05).

5. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاختيار وبناء المنظمات المتعلمة ، وبلغت قيمة الارتباط (0.723) بمستوى معنوية (0.05).

وتؤكد هذه العلاقات أنه كلما توفرت ابعاد ادارة الموهب بدرجة اكبر في الجامعة كلما تحققت المنظمات المتعلمة بدرجة جيدة نسبيا ، ومن خلال (الاستقطاب و تطوير الموهبة وإدارة اداء الموهبة والاحتفاظ بالموهبة و الاختيار) لما لتلك الابعاد من دور في تحقيق وبناء المنظمات المتعلمة ، وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي ، نتوصل إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

#### الجدول (5) :نتائج علاقة الارتباط الجزئي بين ابعاد ادارة الموهب والمنظمات المتعلمة

ابعاد ادارة الموهب					المتغير التفسيري
الاختيار	الاحتفاظ بالموهبة	ادارة اداء الموهبة	تطوير الموهبة	الاستقطاب	المتغير المستجيب
*0.723	0.691*	0.742*	*0.635	*0.614	تحقيق المنظمات المتعلمة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (spss) عند مستوى معنوية  $p \leq 0.05$  \* N =40

ثانياً : تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة : إشارة الى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت الى وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد ادارة الموهب في المنظمات المتعلمة على المؤشر الكلي ، وعلى مؤشر الابعاد ، وتعرض نتائج الاختبار وعلى النحو الاتي :

1. تظهر في الجدول (6) مؤشرات ونتائج علاقات التأثير لإبعاد ادارة الموهب في تحقيق المنظمات المتعلمة على المؤشر الكلي وعلى مؤشر الأبعاد وكالاتي :

- على المؤشر الكلي : اوضح الجدول (6) أن لأبعاد ادارة الموهب تأثيراً معنوياً في المنظمات المتعلمة ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (9.352) وهي اعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (7.42) عند درجتي حرية (1,65) ومستوى معنوية (0.05) ، وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.427%) ، وهذا يؤكد الى ان ابعاد ادارة الموهب تبين ما قيمته (42%) من المتغير المعتمد (المنظمات المتعلمة) ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها تبين ان قيمة (T) المحسوبة (6.821) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.531) عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسة الثانية

الجدول (6) :علاقات تأثير إبعاد ادارة المواهب في المنظمات المتعلمة

المنظمات المتعلمة					متغير مستجيب
					متغير تفسيري
المحتسبة T	المحتسبة F	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	ادارة المواهب
6.821	9.352	0.427	0,293 (2.581)	0.484	الاستقطاب
			0.326 (2.301)		تطوير الموهبة
			0.274 (4.537)		ادارة اداء الموهبة
			0.357 (0.435)		الاحتفاظ بالموهبة
			0.301 (0.364)		الاختيار
6.821	9.352	0.427	0.417	0.573	الابعاد مجتمعة

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (spss) N =40 df(1,65)  $p \leq 0.05$ \*

• اختبار علاقات التأثير على المؤشر الجزئي :

- أ- تأثير الاستقطاب في المنظمات المتعلمة : من الجدول (6) يتضح ان علاقة التأثير لإدارة المواهب في المنظمة المتعلمة هي معنوية ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (9.352) عند درجتي حرية (1,65) وبمستوى معنوية (0.05) ، ويتضح من قسيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.427%) ، وهذا يشير الى ان ابعاد ادارة المواهب تفسر ما قيمته (42%) من المتغير المستجيب بتحقيق المنظمات المتعلمة ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.293) وعزز ذلك قيمة (t) والبالغة (6.821) عند درجتي حرية (1,65) وبمستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية .
- ب- تأثير تطوير الموهبة في المنظمات المتعلمة : من الجدول (6) يتضح ان علاقة التأثير لتطوير الموهبة في المنظمات المتعلمة هي معنوية ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة

(9.352) عند درجتي حرية (1,65) وبمستوى معنوية (0.05) ، ويتضح من قسيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.427)، وهذا يشير الى ان تأثير تطوير الموهبة تفسر ما قيمته (42%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالمنظمات المتعلمة ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.326) وعزز ذلك قيمة (t) والبالغة (6.821) عند درجتي حرية (1,65) وبمستوى معنوية (0.05) ، وهذا مما يعني تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .

ت- تأثير ادارة اداء الموهبة في المنظمات المتعلمة : من الجدول (6) يتضح ان علاقة التأثير لإدارة اداء الموهبة في المنظمات المتعلمة هي معنوية ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (9.352) عند درجتي حرية (1,65) وبمستوى معنوية (0.05) ، ويتضح من قسيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.427)، وهذا يؤكد أن ادارة اداء الموهبة العمل تفسر ما قيمته (42%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالمنظمات المتعلمة ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.274) وعزز ذلك قيمة (t) والبالغة (6.821) عند درجتي حرية (1,65) ومستوى معنوية (0.05) ، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية .

ث- تأثير الاحتفاظ بالموهبة في المنظمات المتعلمة : من الجدول (6) يتضح أن علاقة التأثير لاحتفاظ الموهبة في المنظمات المتعلمة هي معنوية ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (9.352) عند درجتي حرية (1,65) وبمستوى معنوية (0.05) ، ويستدل من قسيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.427) ، وهذا مما يشير الى أن تأثير الاحتفاظ بالموهبة تفسر ما قيمته (42%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالمنظمات المتعلمة ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.357) وعزز ذلك قيمة (t) والبالغة (6.821) عند درجتي حرية (1, 65) ومستوى معنوية (0.05) ، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية .

ج- تأثير الاختيار للموهبة في المنظمات المتعلمة : من الجدول (6) يتضح ان علاقة التأثير لاختيار الموهبة في المنظمات المتعلمة هي معنوية ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (9.352) عند درجتي حرية (1,65) وبمستوى معنوية (0.05) ، ويستدل من قسيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.427) ، وهذا يشير الى ان الاختيار للموهبة تفسر ما قيمته (42%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالمنظمات المتعلمة ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.301) وعزز ذلك قيمة (t) والبالغة (6.821) عند درجتي حرية (1, 65) ومستوى معنوية (0.05) ، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية .

## المحور الثاني

### الاستنتاجات والتوصيات

أ : استنتاجات التي توصلت اليها الدراسة تمثلت بالاتي :

1. اشارت استنتاجات التحليل الاحصائي أن لأبعاد ادارة المواهب مجتمعة والمنظمات المتعلمة على مستوى الجامعة عينة الدراسة بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ، وهذا ما تم تأشيريه من خلال نتائج التحليل الاحصائي .
2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن لأبعاد ادارة المواهب بشكل منفرد والمنظمات المتعلمة بوجود علاقة ارتباط موجبة وهذا ما تم تأشيريه من خلال نتائج التحليل الاحصائي اذ احتل بعد الاحتفاظ بالموهبة المركز الاول من بين الابعاد من حيث قوة الارتباط بالمنظمات المتعلمة وهذا مما يسهم وبشكل فاعل في بناء المنظمات ، يليه من حيث الأهمية بعد تطوير الموهبة في حين جاء بعد الاختيار بالمركز الثالث ومن ثم الاستقطاب وإدارة اداء الموهبة على التوالي .
3. أوضحت نتائج التحليل بوجود علاقات التأثير بين إبعاد الدراسة ومتغيراتها على المؤشر الكلي والجزئي .
4. من خلال نتائج التحليل تبين بان اراء عينة البحث تبين أن الجامعة تعاني من الضعف في مجال بناء المنظمات وهذا تأكيد بالصواب على اختيار الباحث للموضوع .
5. العمل على التشجيع باحتضان المواهب وتطوير القيادات من خلال التعاون مع النقابات والجمعيات وعمل دورات تدريبية لأجل الحصول على المهارات المناسبة واستقطاب الافراد الموهوبين مقارنة مع المنظمات .

ب : المقترحات:

1. التأكيد لإعطاء فرصة للإفراد الموهوبين لديها من خلال المشاركة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية ما يعزز الدافعية لديهم بالعمل وترسيخ مفهوم ادارة المواهب .
2. ضرورة العناية بالمواهب والطاقات البشرية لديها بشكل خاص ، وفي كل انشطتها وفعاليتها للارتقاء بالمستوى والتقدم العلمي وتحقيق التفوق والتميز في قطاع التعليم .
3. زيادة الوعي الثقافي للجامعة المبحوثة من خلال تدريب وتطوير الافراد الموهوبين لديها وهذا مما يعزز عمليات ادارة الموهبة لها .

4. التأكيد بضرورة استخدام ادارة المواهب بأبعادها كأسلوب للتعامل مع الموارد البشرية ليس لأنها تحقق نتائج ايجابية في دعم الموقف التنافسي للمنظمة ، ولكون استخدامها يضيف الى الجامعة القدرة لمعالجة الحالات الطارئة في البيئة ومدى فهمها من خلال المعطيات المتوفرة لديها .
5. توفير مناخ يشجع الافكار المبدعة والمبتكرة لمختلف الاساتذة في تطوير النشاطات الجامعية وهذا مما ينعكس على اداء كليتهم وجامعتهم .
6. التأكيد على نشر وترسيخ ثقافة التعلم الجماعي وتبني رؤية المنظمة المتعلمة لكون التعلم هو الذي يؤدي الى تغيير مبادئ المنظمة وثقافتها وطرق عملها .

### المصادر

#### اولا : المصادر العربية

1. ابراهيم ، نور خليل و سعد ، خالد سلمان ، ( 2015 ) ، متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي : دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 21 ( 86 ) .
2. البغدادي، عادل & العبادي ، هاشم، ( 2011 ) ،التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الداروية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
3. البناء ، زينب مكي محمود ، ( 2016 ) " دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري " مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثاني .
4. الحبيطي ، ياسين صالح حسن ، ( 2011 ) ،"واقع ابعاد التطوير التنظيمي " دراسة استطلاعية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل بحث دبلوم عالي ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
5. الحمداني ، صبا نوري ، ( 2018 ) " دور ادارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية " ( دراسة تحليلية لأراء العاملين في المستشفيات الاردنية في اقليم الشمال) ، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ( 10 ) ، العدد ( 23 ) .
6. الذياب ،سعود بن ذياب ، ( 2016 ) "مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج "رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الامنية ،كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة نايف العربية .
7. الربيعي ، رشا عباس والجنابي ، يزن سالم والفتلاوي ، ميثاق هاتف (2019)" ، دور خصائص التحفيز الذاتية لدى صناع المعرفة في تعزيز عمليات ادارة الموهبة " : دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، مجلة كربلاء العلمية ،المجلد 17 ، العدد 2 .

8. الشلفان ، عادل أحمد محمد ، ( 2012 ) " دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي " دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة ، الرياض ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 8 ، العدد 1 ، ص 82 .
9. الشمري ، احمد عبد الله امانة ، ( 2014 ) " دور عمليات ادارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة اسيا سيل للاتصالات " ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد (10) ، العدد ( 42 ) .
10. العبادي ، هاشم فوزي ، ( 2011 ) ، " ادارة الموهبة في منظمات الاعمال " روى ونماذج مقترحة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة .
11. العزام ، زياد فيصل هلال ، ( 2014 ) ، ادارة المواهب في القرن الحادي والعشرين : بين النظرية والتطبيق ، جامعة العلوم الاسلامية العالمية ، <https://www.researchgate.net> .
12. العمري ، محمد بن سعيد ، ( 2017 ) " واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية " دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، المجلد 17 ، العدد 1 .
13. القاموسي ، هديل محمد علي عبد الهادي ، ( 2019 ) "استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي " دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة ، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة ، الجزء 2 ، العدد ، 58 .
14. القواسمة ، فريد ، والعمري ، زياد ( 2013 ) "أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي : دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة الاعمال والاقتصاد العربية ، المجلد ، (8) ص 38 - 52 .
15. الكبيسي ، عامر ، ( 2005 ) ، " ادارة المعرفة وتطوير المنظمات " ، المكتب الجامعي الحديث ، جدة .
16. الكلالدة ، طاهر محمد ، ( 2013 ) "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص 121 .
17. الياسري ، اكرم محسن مهدي (2013) ، الرؤيا المعاصرة لصناع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة وتأثيرهما في الاداء المتميز باستخدام معايير برنامج ( Aldridge 2012 ) دراسة استكشافية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات جامعات الفرات الاوسط ، مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 3 ( 10 )
18. حنكة ، أيوب ، ( 2012 ) " دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة دراسة تطبيقية : مؤسسة اتصالات الجزائر " ، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات ، قسم الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

19. سعيد ، هديل كاظم و كاطع ، افتخار عبد الحسين ، ( 2016 ) ، " دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة " بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، ، مجلد ( 22 ) ، العدد ( 87 ) .
20. طاهر ، فاضل جميل ، ( 2011 ) ، " تأثير ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ( 7 ) ، العدد ( 64 ) ، كلية الادارة كالاقتصاد ، جامعة بغداد .
21. عبد الرحمان ، بن عنتر ، ( 2010 ) " ادارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس والإبعاد والاستراتيجية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، ص 112 .
22. عفانة ، ح ، م ، ( 2013 ) " التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة " ، مذكرة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، جامعة الازهر ، غزة .
23. كاطع ، افتخار عبد الحسين ، ( 2016 ) " دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كمية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .

#### المصادر الاجنبية :

1. Alipour, Farhad , Karimi, Roohangiz (2011) "Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship between Learning Organization and Organizational Performance " International Journal of Business and Social Science, Vol.2 , No.19, PP.144-147.
2. Anne Passila, et al., (2013), "Creating Dialogue by Storytelling of Workplace Learning, Vol.25, No.3, PP.166-167.
3. Armstrong, Michael, (2009), "Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines", Clays Ltd, Ives Plc, British.
4. Berger, Lance and Dorothy, (2004) The Talent Management Hand Book- Creating Organizational Excellence, Lance A berger and Associates .
5. Bharucha, Neepa,(2015), " Learning organizations: Shifting from teaching to learning", International Journal of Multidisciplinary Research and Development Volume: 2, Issue: 6.
6. Bhatnagar, Jyotsna, (2007) ,Talent Management Strategy Of Employee Engagement In Indian ITES Employees: Key To Retention HRM area- management development Institute, Sukhrali Gurgaon India, vol:29 ISS: 6 PP, 640-633,.
7. Bill Millar. (2007) "Building an integrated talent management strategy". Briefing Paper from the Economist Intelligence Unit, November

8. Cain , W., kIyshina , U., (2009) ,"Talent Retention and Development within Multinational Company in China", Master Thesis, Growth through innovation& International Marketing
9. Chen , chung – Jen , Huang , Jing – Wen , (2007) , strategic human Resource practices and Innovation Performance – the mediating Role of Knowledge management Capacity , Journal of Business Research , vol 62 P 104-114 .
10. Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003) , Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review .
11. Coulson-Thomas, Colin,( 2005)," Creating a Winning Board, Viewpoint", Vol. 21, No.3.
12. Dessler , Gary, (2013), "A Framework for Human Resource Management", 7th Edition , International Edition , Pearson , New Jersey .
13. Eirk, Eddy, Steven J. Lorenzet, & Kimberty A. Mith-Jentsj., (2005)," The Influence Learning Environment on Peer Mentoring Behavior", Journal Managerial Issues, Vol.17, No.3, PP.383-395.
14. Jamali,D., Khoury , G. and Sahyoun ,H., (2006) ,"From bureaucratic organizations to learning organizations, An evolutionary roadmap" ,The Learning Organisation,Vol.13,No.4 .
15. Harrison, Juliet, (2011),"Interview with Linda Holbeche and Mee-Yan Cheung Judge, authors of Organizational Development", Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 25 Iss 5 pp. 39 – 42 .
16. Islam, M.Z.,& Siengthai , S.,( 2010) , "Human Resource Management Practices and firm Performance Improvement in Dhaka Export Processing Zone (DEPZ)", Research and Practice in Human Resource Management, Vol. 18, No. 1 .
17. Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning-Organization? Harvard Business Review, 86(3), 109-116.
18. Khatri, Preeti, etal.,( 2010) , "Talent Management in HR", Journal of Management and Strategy, Vol. 1, No. 1; December, available at : [www.sciedu.ca/jms](http://www.sciedu.ca/jms).
19. Kleiner, P: (2007), "why Learning organizations " file://1: New folder/why.L.o htm.
20. Lexy Martin, (2007), director of Research and Analytics ,Cedar Crestone, Inc., interviewed by Oracle Corporation, December.
21. Maamari, Bassem E. & Alameh, Kayan, (2016), "Talent Management Moderating the Relationship between Recruitment for the Highly Skilled and HR Policies", Contemporary Management Research, Vol. 12, No. 1, March .
22. Malek , Muhammad Ehsan, Danish, Rizwan Qaiser and Munir, Yasin, (2012,) " Determinants of Learning Organization in Higher Education Institutesof Pakistan: A Correlational Study",International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 2:Pp(117-120).
23. Mondy, Judy "Human Resource Management" 11th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2010.

24. Najafbagy, Reza & Doroudi, Homa, (2010), " Model Of Learning Organization In Broadcasting Organization Of Islamic Republic Of Iran",*Serbian Journal Of Management*, 5 (2) : 213 – 225.
25. Nazari , Khosrow , Pihie , Zaidatol , Akmaliah Lope (2012) " Assessing Learning Organization Dimensioned and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran" *International Journal of Business and Social Science* , Vol.3 ,No.3. PP.210-219.
26. Nilsson, Staffan, & Ellström, Per-Erik,( 2012), "Employability and talent management: challenges for HRD practices", Emerald Group Publishing Limited, *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 1.
27. Noe, Raymond et al., (2008) ,"Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York .
28. Osle, H., & Cooper, J., (2005), Structuring HR for maximum Value,[www.answerthink.com](http://www.answerthink.com) .
29. Phillips, Deborah R. & Roper, Kathy O. (2009) ,"A framework for talent management in real estate" Emerald Group Publishing, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11, No. 1.
30. Rahul. v . Dandage, Shankar s mantha, santosh B . Rane, Vanita Bhoola , (2019) " Analysis of interactions among barriers in project risk management " .
31. Senge P.M. (2007). *The fifth discipline the art and practice of the learning organization*, Random House: Business Books, UK.[http://www.amazon.ca/s?\\_encoding](http://www.amazon.ca/s?_encoding)Retrieved: 10/1/2013.
32. Sharma, R, & Bhatnagar, J, (2012), "Talent management – competency development: key to global leadership", *Journal of Industrial and commercial Training* Vol, ,41, No.,3.
33. Silzer, R. & Dowell, B., (2010), " Strategy –Driven Talent management A leader ship Imperative," 1st edition ,John Wiley & sons ,New York .
34. Song, Ji hoon., Joo, Back-Kyou., & Chermak, Thomas. (2009). The dimensions of Learning Organization Questionnaire(DLOQ) A Validation Study in a Korean Context. *Humain Resource Development Quarterly*, 20(01).pp:43-64,USA.
35. Sween, S., (2008), *Engaging a Talent management Strategy for the 21st Century: A case Study of How Talent Management is Defined and Initiated*, Midwest Academy of Management, Doctoral Paper Benedictine University.
36. Thomas, Colin Coulson , ( 2012 ), "Talent management and building high performance organizations" Emerald Group Publishing, *industrial and commercial training*, vol.44, no.7,.