

تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني

في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

أ.م. عالية جواد محمد علي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

تاريخ التقديم: 2017/11/5

تاريخ القبول: 2017/12/26

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة مدى اهتمام الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة بإدارة المواهب من الأفراد العاملين لديها والتي يمكن من خلالها تواجه المنظمات المنافسة لها فضلا عن التحديات الكبيرة التي تواجهها جميع المنظمات في السنوات الأخيرة حيث أصبحت مهمة استقطاب الموارد البشرية الموهوبة والحفاظ عليها من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات بكل أنواعها والتي يمكن من خلالها تحقيق النجاح والتقدم في المنظمات وباعتبار إن أي نجاح لا يمكن تحقيقه من دون الاهتمام بالموارد البشرية ، وعلى الرغم من أهمية إدارة الموهبة إلا أننا نجد أن المنظمة المبحوثة (الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد) وغيرها من المنظمات لا تولي الأهمية الكافية لتلك الإدارة ولا للأفراد الموهوبين العاملين لديها .

يهدف البحث الكشف عن مدى العلاقة بين الاهتمام بإدارة المواهب وبين تحقيق النجاح المنظمي وذلك من خلال الفرضيتين الرئيسيتين التي تم صياغتهما لهذا الغرض أولاها هي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين أبعاد إدارة المواهب وبين النجاح المنظمي ، والثانية وجود تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين نفس المتغيرين. ولتحقيق أغراض البحث تم اعتماد استبانته شملت (27) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المتكونة من (49) شخصا بواقع (20) شخص من الإداريين و(29) شخص من الأفراد العاملين في الشركة وبالاعتماد على المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية لجمع البيانات فضلا عن الكتب والمراجع العلمية الموجودة في المكتبات ، وقد خضعت جميع الاستبيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) وبالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية لمعالجة تلك البيانات ، وسجلت النتائج الإحصائية أن جميع علاقات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية ما يشير إلى أن الشركة قيد البحث تولي اهتماما بالمواهب المتميزة من العاملين وبالتالي فهي تحقق النجاح من خلالهم ، كما قدم البحث جملة من المقترحات أهمها التأكيد على تطوير العاملين باستمرار بما ينسجم والتطورات الحاصلة بنفس المجال فضلا عن اعتماد الإدارة الأسس والبرامج المتعلقة بنجاح الشركة والإفصاح للعاملين عنها ليعملوا بموجبها مع التأكيد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الشركة لإمكانية تحقيق النجاح والتقدم للشركة قيد البحث.

المصطلحات الرئيسية للبحث / إدارة الموهبة ، النجاح المنظمي.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 106 المجلد 24

الصفحات 203-225



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

المقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم مصادر المنظمات لا بل تشكل أهم ما تمتلكه المنظمة من الموارد غير الملموسة فضلا عن الموارد المادية والمالية والمعلوماتية غير أن الكثير من تلك المنظمات لا تستثمر تلك الموارد بالشكل الأمثل وبما يمكنها من تحقيق أهدافها حيث إن العديد من الأفراد يمتلكون المهارات والمواهب والقدرات الفكرية والعقلية والبدنية والتي لو تم الاستفادة منها أو استثمارها من قبل الإدارات بالشكل الصحيح وبالوقت والمكان المناسبين لتمكنت المنظمات من تحقيق النجاح والتميز والتفوق على المنافسين في نفس المجال. تظهر الموهبة لدى الأشخاص العاملين وتتطور حسب الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يعيشها الفرد وتولد هذه الظروف مجتمعة ردة فعل لدى الأفراد والتي من خلالها يمكن اكتشاف وتحديد نوع مواهبهم التي يمتلكونها وكيفية استغلالها وهنا يأتي دور القائد الإداري الذي يتمكن من استثمار تلك الطاقات لتحقيق التميز على الآخرين من خلالهم وبالتالي تحقيق النجاح لمنظمتهم، كما أن مهمة استقطاب المواهب وتطويرها وإدارتها والحفاظ عليها تعتبر من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. تعد السنوات الأخيرة نقطة الانطلاق لبداية الاهتمام بموضوع إدارة الموهبة من قبل الباحثين لارتباطه بالأداء المتميز بعد أن كان اهتمامهم منصب على اعتبار أن مفهوم الموهبة محصورا بالذكاء والتحصيل العلمي المتفوق لذا فإن أهمية إدارة الموهبة تتجسد في تركيز الاهتمام بالمواهب كمصدر مهم للنجاح والتفوق للمنظمة التي تهدف دائما تحقيق التميز والانطلاق إلى أفضل المستويات بين المنظمات المنافسة.

تضمن البحث ثلاثة فصول تكون الأول من مبحثين تعلق الأول بمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فقد تضمن الإطار المفاهيمي للبحث والذي تضمن متغيرين رئيسيين هما (إدارة الموهبة والنجاح المنظمي)، أما الفصل الثالث فتناول التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة للوصول إلى النتائج المتعلقة بالبحث، والفصل الرابع فقد بين أهم النتائج والتوصيات التي جاءت بناء على التحليل الإحصائي.

الفصل الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث

يشهد العالم تطورات متسارعة في كل المجالات أبرزت أهمية التركيز على إدارة المواهب في المنظمات كونها احد مصادر قوتها ونجاحها وتقدمها وهي مصدر الفكر والإبداع وأن من المهام الرئيسية لأي منظمة خلق بيئة العمل المناسبة للعاملين وذلك للوصول إلى أفضل مستوى في الأداء إلا أن الكثير من إدارات المنظمات لم تولي الاهتمام الكافي واللازم بالموضوع بما يستحقه ما جعلها تقع في مشاكل كبيرة وخصوصا أمام المنافسين وبناء على ما تقدم يستوجب تحديد العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث للوصول إلى نتائج تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من البحث ويتوضح ذلك من خلال صياغة مجموعة من التساؤلات وكالاتي:

- 1- ما مدى اهتمام الإدارة العليا في الشركة المبحوثة بإدارة الموهبة ؟
- 2- هل هناك أنظمة معتمدة في الشركة لكسب وتشجيع وللاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين؟
- 3- ماذا يعني النجاح التنظيمي للإدارة العليا في الشركة المبحوثة ؟
- 4- هل توجد علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث؟
- 5- هل تؤمن الإدارة العليا في الشركة المبحوثة أنها يمكن أن تحقق النجاح للشركة من خلال الأفراد الموهوبين فيها ؟

ثانيا- أهمية البحث

أ- أهمية البحث للمجتمع

- 1- تسليط الضوء على أهمية الرعاية والاهتمام بالمواهب مع تقديم الدعم اللازم لهم للاحتفاظ بهم في كافة المنظمات.
- 2- إمكانية الاستفادة من البحث لخدمة الشركة المبحوثة والمنظمات الأخرى في تفعيل إدارة المواهب لتحقيق أفضل النتائج .



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

ب- أهمية البحث للشركة المبحوثة

- 3- توجيه أنظار القيادة العليا للشركة المبحوثة لأهمية الأفراد الموهوبين لتحقيق التقدم والنجاح لها .
- 4- التعرف إلى الأبعاد الرئيسية لمتغيرات البحث ومدى تأثيرها في تحقيق النجاح للشركة المبحوثة فيما لو تمكنت الإدارة العليا التعامل معها بطريقة صحيحة .

ثالثا- أهداف البحث

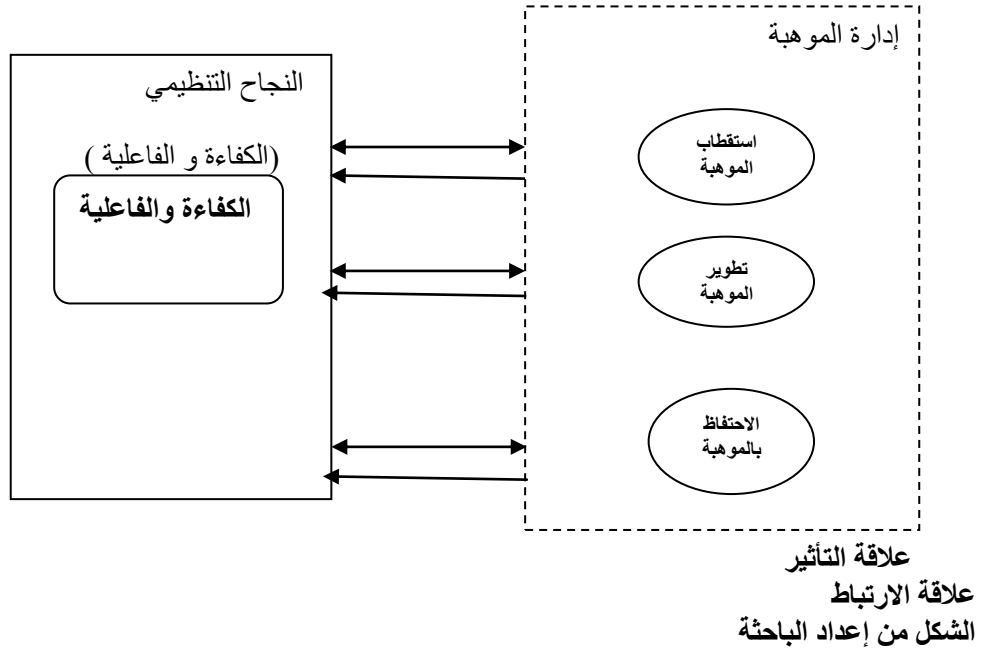
- 1- توضيح جميع المفاهيم المتصلة بمتغيرات البحث توضيحا دقيقا .
- 2- معرفة واقع الحال في الشركة قيد البحث حول متغيري البحث .
- 3- التأكيد على تبني ثقافة منظميه لدى إدارة الشركة بأهمية المواهب البشرية كونهم الأساس الذي من خلاله يتحقق النجاح المنظمي .
- 4- ما أهم أبعاد إدارة الموهبة الأكثر تأثيرا في تحقيق النجاح التنظيمي.
- 5- تشخيص مستوى علاقات الارتباط والآخر بين كل متغيرات البحث مع تفسير النتائج.
- 6- الوصول إلى الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات البحث ثم تقديم التوصيات المناسبة لتطوير عمل الشركة قيد البحث .

رابعا- حدود البحث

تم إجراء البحث في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، وذلك للفترة من 1\4\2016 ولغاية 1\2\2017 وقد بلغت حجم العينة (49) شخص من الإداريين والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد .

خامسا- المخطط الفرضي للبحث

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث





تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

سادسا- فرضيات البحث

في ضوء العلاقات التي بين أبعاد إدارة الموهبة والنجاح المنظمي تم صياغة فرضيات البحث كالآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين إدارة الموهبة والنجاح المنظمي يتفرع منها:
أ-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين (استقطاب المواهب) والنجاح المنظمي (الكفاءة والفاعلية). ب-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين (تطوير المواهب) والنجاح المنظمي (الكفاءة والفاعلية) ج-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين (الاحتفاظ بالمواهب) والنجاح المنظمي (الكفاءة والفاعلية). الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير بين إدارة الموهبة والنجاح المنظمي يتفرع منها:
أ- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير بين (استقطاب المواهب) والنجاح المنظمي (الكفاءة والفاعلية) .
ب- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير بين (تطوير المواهب) والنجاح المنظمي (الكفاءة والفاعلية)
ج- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير بين (الاحتفاظ بالمواهب) والنجاح المنظمي (الكفاءة والفاعلية).

سابعا- الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث

أ-الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
ب-الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
ج-معامل الارتباط: لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث .
د-معامل الانحدار الخطي البسيط: لاختيار اثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .

ثامنا- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من عدد من الملاكات الإدارية بمختلف المستويات مع عينه عشوائية من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد ل يتم توزيع الاستبانة عليهم، وكان عدد المشاركين الذين تم توزيع الاستبانة عليهم (50) شخص إلا أنه تم استلام (49) استبانة مملوءة أي كانت نسبة المشاركة في الاستبيان (98%)، حيث كان عدد الإداريين (20) شخص وعدد الأشخاص العاملين (29) شخص.

تاسعا- أدوات جمع البيانات

أ- ما تيسر من المؤلفات والبحوث في المكتبات في مجال متغيرات البحث للحصول على البيانات والمعلومات.
ب- الاستبانة: تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد حيث تضمنت نوعين من المعلومات الأولى تعريفية تتعلق بأفراد عينة البحث والثانية تتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية وكما سيظهر في الملحق الوارد في نهاية البحث ثم تم عرضها على عدد من الأساتذة من ذوي الاختصاص في كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال في جامعة بغداد للأخذ بأرائهم وملاحظاتهم التي تم تعديل الاستبانة على ضوءها، كما تم الاعتماد على مدرج (ليكرت الخماسي) والذي يحتوي على خمس عبارات ولكل عبارة وزن يبدأ من (1) وينتهي ب(5) وكالاتي:

جدول (2) أوزان مدرج ليكرت

الدرجة الوزن	5	4	3	2	1
موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	

الجدول من إعداد الباحثة

وقد اشتملت الاستبانة على (27) فقرة منها (15) فقرات لمتغير إدارة الموهبة و (12) فقرة لمتغير النجاح التنظيمي كما سيوضحه الجدول (3) أدناه:

جدول (3) مصادر مقاييس البحث

المتغيرات	التسلسل	مصادر القياس
أولا-إدارة الموهبة	15-1	عباس، 2013
1-استقطاب الموهبة	5-1	
2-تطوير الموهبة	10-6	
3-الاحتفاظ بالموهبة	15-11	
ثانيا-النجاح المنظمي (الكفاءة والفاعلية)	27-16	التميمي، 2009 (بتصرف)

الجدول من إعداد الباحثة



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

ج- إجراءات الصدق والثبات لأستبانة البحث

1- إجراءات الصدق: يقصد بالصدق هو أن القياس الذي يستخدمه الباحث يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس ، إذ يجب أن تتطابق المعلومات التي يتم جمعها مع الحقائق الموضوعية، لذا تم عرض فقرات المقياس على عدد من أساتذة قسم إدارة الأعمال من ذوي الخبرة والاختصاص وصولاً لتحقيق أكبر دقة لمحتوى الأداة وملائمتها للبحث، وقد أخذت بالاعتبار ملاحظات المحكمين حول تعديل فقرات الاستبانة .

2- إجراءات الثبات: يقصد بالثبات إن المقاييس تعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم مرة أخرى ، لقد تم استخدام معامل كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ويوضح الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات حيث أن جميع النسب أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً وبالغلة (60%) ما يشير إلى اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة .

جدول (4) معامل كرونباخ للثبات لفقرات الاستبانة

استقطاب الموهبة	تطوير الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	النجاح المنظمي
67,2	69,8	70,5	68,1

الجدول من إعداد الباحثة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أ- دراسات إدارة الموهبة

1-دراسة (Associate, Hewitt, 2008)	
عنوان الدراسة	حالة إدارة الموهبة : تحديات اليوم وفرص الغد
هدف الدراسة	هدفت الدراسة تحديد نقاط القوة في ممارسات إدارة الموهبة ومعرفة التحديات التي تواجهها والى أي مدى تعد الممارسات في المنظمة متطورة إذ يمكن تنفيذها بشكل جيد.
أسلوب البحث	المقابلات
أهم النتائج	اهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن الممارسات المبتكرة في الشركات المختارة سببها التطور في إدارة الموهبة وان جودة الموهبة هي ميزة تنافسية مستدامة

دراسة (2-الكر عاوي، 2010)	
عنوان الدراسة	البنية التحتية لإدارة الموهبة وإبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية.
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقات السببية بين إدارة الموهبة (البنية التحتية والأبعاد) وبين الأداء العالي للمنظمات مع اختيار جامعتي الكوفة والقادسية كميدان للدراسة وذلك باعتبار أن الجامعات هي مصانع الموهبة ومراكزها الأساسية.
أسلوب البحث	تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات
أهم النتائج	أكدت نتائج التحليل إن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات بدلالة علاقات الارتباط والتأثير المعنوية التي حققتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي ، وعليه أوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الجامعية للتعرف على دور إدارة الموهبة في تحسين تنافسية الجامعات وأدائها واستدامتها



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

3-دراسة (Stan, 2012)	
إدارة الموهبة والتأثير الثقافي على إدارة الموارد البشرية	عنوان الدراسة
إن هدف الدراسة معرفة وجود حالات الاختلافات والتشابهات في ممارسات إدارة الموهبة في المؤسسات (السويدية والرومانية) ، إذ كانت في الماضي الدراسات السابقة تناقش الثقافات التنظيمية كقضية للمواهب وان وجهة النظر تلك مأخوذة من خلال النظريات المختلفة، وتؤكد المعلومات أن المؤسسات في كلا البلدين متألفة من إدارة الموهبة في ثلاث عمليات رئيسية في إدارة الموارد البشرية وهي (الالتزام ، انتقاء الموهبة ، الحفاظ عليها) مع وجود بعض الاختلافات والتشابهات في ممارستها علما أن المؤسسات الرومانية تبدو غير مطورة لإدارة الموارد البشرية لحد الآن مثل ما تمتلكه المؤسسات السويدية.	هدف الدراسة
الاستبانة (باستخدام المنهج المسحي)	أسلوب البحث
أن الثقافة التنظيمية تركز على التأثير التنظيمي مما يؤثر على إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة كجزء منها لذلك توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المستثمرة لديها مداخل مختلفة فيما يخص تلك القضية كما أن الحد الأدنى لإدارة الموهبة يكون مفهوما لكونه أكثر شيوعا في المؤسسات	أهم النتائج

4- دراسة (العبيدي، 2015)	
دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة	عنوان الدراسة
هدفها هو بناء نموذج معرفي يجسد العلاقة بين متغيرات البحث في ظل حدوده وفرضياته مع محاولة وضع خطة عمل في كيفية إتباع استراتيجيات إدارة الموهبة في ظل تطبيقات علمية تعتمد على مجموعة ممارسات عالمية لإدارة الموهبة.	هدف الدراسة
دراسة تطبيقية	أسلوب البحث
أهم ما توصلت إليه الدراسة هو ميل القادة لتعزيز روح التسامي عن المصلحة الذاتية لدى العاملين مع اهتمام الإدارة بالمدرسين القدامى من ذوي الخبرات المميزة باعتبارهم ثروة علمية يمكن الاستفادة من خبراتهم واستثمارها وأن المدارس المبحوثة لديها الرغبة والاستعداد لتطوير المواهب الموجودة لديها من كوادرها العاملة لديها .	أهم النتائج

ب-دراسات النجاح المنظمي

5-دراسة (الركابي ، 1999)	
الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية	عنوان الدراسة
إن هدف الدراسة هو تحري العوامل المؤثرة في النجاح الاستراتيجي بدلالة (التكيف ، والنمو) وتحديد نمط علاقته بالإدارة الإستراتيجية بدلالة (التحليل والترتيب الاستراتيجي والاتجاه والاختيار الاستراتيجيين ، وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية) ، ثم تحديد سبل الارتقاء بالأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.	هدف الدراسة
الاستبانة	أسلوب البحث
باستخدام معادلة الانحدار المتدرج وارتباط الرتب سبيرمان والوسط الحسابي والنسب المئوية وتحليل التباين ومعامل التحديد R^2 كأساليب للتحليل الإحصائي للدراسة تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث.	أهم النتائج



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

6- دراسة (تيوران، 2001: Teuran)	
عنوان الدراسة	(كيفية تأثير التعلم التنظيمي في النجاح المنظمي)
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير التعلم المنظمي في نجاح المنظمات وكانت عينة الدراسة (66) شخص في (8) منظمات حيث تم استخدام الاستبانة بعملية جمع المعلومات لمعالجة مشكلة الدراسة المرتبطة المتعلقة بالمتغيرات التي تكتسب من قبل أفراد المنظمة وكيفية استخدامها بشكل فعال لتحسين أداء المنظمة .
أسلوب البحث	الاستبانة
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى أن التأثيرات في التعلم المنظمي قد أثرت في النجاح التنظيمي وكذلك التأثيرات في التعلم قد أثرت في اتجاهات النجاح (الاتجاه الخارجي والمنتج والاتجاه الداخلي والعملية والاتجاه المالي) وقد خلص إلى أن التأثيرات في الاتجاه الداخلي والعملية هي الأكبر والعكس في الاتجاه المالي.

7-دراسة (دهام، 2005)	
عنوان الدراسة	(التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات)
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التعلم المنظمي والنجاح في الشركات المبحوثة وتفسير العلاقة الارتباطية والتأثير فيها إجمالاً.
أسلوب البحث	دراسة تطبيقية
أهم النتائج	من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه على الرغم من مساهمة إدارة المعرفة في التأثير بشكل منفرد في تعزيز فرص نجاح الشركات إلا أنها لم تطبق بشكل جيد مما أدى إلى انخفاض أهميتها النسبية عند تفاعلها مع أبعاد التعلم الأخرى ولم يكن تأثيرها المعنوي بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة للتحويلية وتعزيز النجاح التنظيمي .

8-دراسة (الطائي، 2009)	
عنوان الدراسة	تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي ،بحث ميداني في وزارة النفط.
هدف الدراسة	إن هدف البحث تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة التي تمارسها وهي كثيرة حيث جرى اختيار الاستقطاب والتدريب بوصفها لها علاقة بخلق القدرة لدى العاملين ثم أن التحفيز يعد من الأنشطة التي لها علاقة بخلق الرغبة لديهم ،أما تقويم الأداء فهو من الوظائف المشتركة بين القدرة والرغبة والتي لها علاقة بظروف العمل عندما نقيم هذه الأنشطة المذكورة أنفاً نكون قيمنا الإدارة التي تتولى القيام بها.
أسلوب البحث	دراسة ميدانية
أهم النتائج	كانت النتائج تشير إلى أن جميع علاقات الارتباط بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي قوية وذات دلالة معنوية مما يشير إلى دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح المنظمي للمنظمات



الفصل الثاني / الجانب النظري

أولاً : إدارة الموهبة

أ- مفهوم الموهبة

أشار (الدوري والسعدي، 2012: 4) أن استخدام كلمة الموهبة يشير إلى هبة محددة ترتبط بشكل خاص بالفن والرياضة والمهن الفكرية، فضلاً عن كونها تعبر عن المعرفة الضمنية التي تنعكس بفعل منتج خلاق عبر عمليات التعلم والتفاعل مع البيئة، ثم أشار (عباس، 2013: 36) إلى أن معاجم اللغة العربية بينت أن معنى الفعل (وهب) أعطى شيئاً مجانياً ففي القاموس المحيط فأن الموهبة تعني العطية والسحابة أما الموهوب فيدل على من وقع عليه فعل الوهب كما أنه اعتبر الموهبة الإمكانيات والمقدرات النادرة التي تتمتع لها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها. تعد إدارة الموهبة من المفاهيم الحديثة حيث ازداد الاهتمام بها منذ تسعينيات القرن الماضي حيث اهتم الباحثون والكتاب بتحديد مفهومها وما تعنيه هذه الإدارة حيث لا يوجد تعريف محدد لها وإنما هناك مجموعة من المفاهيم وضعها الباحثون والكتاب كل حسب وجهة نظره فقد عرف (Aston & Morton, 1987; 2005) إدارة الموهبة بأنها نظرة إستراتيجية ومدخل شمولي لكل من المورد البشري وتخطيط الأعمال أو يمكن عدها طريق جديد في الفعالية المنظمية ومن ثم فإن هذا يحسن من أداء وإمكانيات الأفراد الموهوبين الذي يمكن من خلاله إحداث فرق قابل للقياس في المنظمة الآن ومستقبلاً عن ((الجميلي، 2013: 41)). غير أن (المختار الإداري، 2008: 1) فقد عرفت إدارة الموهبة بأنها توقع الاحتياجات المستقبلية لرأس المال البشري ووضع الخطط المناسبة لتوفير الموارد البشرية الكفوءة والموهوبة. أما (Armstrong, 2009; 168) فيرى أنها تشمل الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فرقاً في أداء المنظمة أما عن طرق إسهامهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى الطويل. ثم عرفها (Nissler, 2010; 5) الجهود المنظمة لاستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات والالتزام العالي الذي يلبي احتياجات النجاح التنظيمي الحالي والمستقبلي. أما (Davies & Davies, 2010, 419) فقد عرفها بأنها عملية منظمة وديناميكية للاكتشاف وتطوير ودعم الموهبة. وعرفها (العبادي، 2011: 81) هي دمج عدة مبادرات ضمن إطار متماسك من الفعاليات تسهم في تطوير قدرات أفرادها ومعارفهم في الوقت الحاضر والمستقبل وذلك بالاعتماد على خط المواهب. كما أن (Dessler, 2011; 388) فقد عرفها بأنها آلية عملية متلاصقة لتخطيط واستقطاب وتطوير وإدارة الأداء وتعويض العاملين في أنحاء المنظمة كافة. كما أن (Beheshtifar & Kamani - Fard, 2013; 309) وصفوا الموهبة بطريقة مختلفة حيث يمكن اعتبارها مزيج معقد من المهارات والمعارف والقدرة المعرفية والموظفين المحتملين وبناء الأداء العالي والقدرة العالية وبالتالي تعرف الموهبة بقيام المنظمات بوضع أولويتها على أساس بعدين الأول يكون لدى المنظمات مزيد من التركيز على المواهب لتشخيصها في برامج إدارة المواهب بينما البعد الثاني يرتبط بمنهج إدارة المواهب للاحتفاظ بأفضل الأفراد. كما أن (صيام، 2013: 30) فقد عرفتها على أنها فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من مواهبهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة. وأكد (Kibui, 2014; 415) أن نقطة الانطلاق لأي نظام يخص إدارة الموهبة يجب أن يكون بالتحديد المناسب للمناصب الرئيسية والتي تسهم بشكل مختلف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وهذا ينبغي أن يكون هناك قدر كبير من تمايز الأدوار داخل المنظمات لتوليد الميزة التنافسية بوصفها مصدراً ثميناً وغير قابل للتقليد من قبل المنظمات المنافسة. ثم أشار (Dhanaiakshmi, 2014: 183) إلى أن الموهبة بوصفها مزيجاً معقداً من المهارات والمقدرات المعرفية التي يمتلكها الأفراد الموهوبين في المنظمة. أما (إبراهيم وسعد، 2015: 551). فقد عرفوا الموهبة أنها تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة. وأخيراً فقد عرفت الباحثة (التميمي، 2016: 23) إدارة الموهبة بأنها علم توظيف الموارد البشرية الإستراتيجية لغرض تعزيز قيمة الأعمال ودعم ميزتها التنافسية وبالتالي تحقيق أهدافها.



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

ب : أهمية إدارة الموهبة

تم تصميم إدارة الموهبة في نهاية التسعينات وذلك لتحسين عمليات الاستقطاب وتطوير الأفراد الموهوبين لتنسجم مع احتياجات ومتطلبات المنظمات ، فقد أشار (Aston & Morton, 2005; 704) في بحثهما الموسوم (إدارة الموهبة لتحقيق الميزة التنافسية) إلى أن إدارة الموهبة هي إدارة ذات أهمية إستراتيجية وتساعد على تحقيق التميز في أداء الأعمال في الشركات ، ومما يلاحظ في أهمية إدارة الموهبة أنها تركز على الأفراد ذوي الأهمية المدركة للموارد غير الملموسة في الاقتصاد المعرفي وكان للنقص الكبير في مجال الموهبة الإدارية والضغط للمنافسة الأثر البالغ في زيادة الحاجة والأهمية لإدارة الموهبة عن ((الجميلي، 2013 : 43)). ثم بين (9 ; 2008, Moeller) أن الهدف من النظام المتكامل لإدارة الموهبة هو ربط المهارات والكفاءات بصورة منتظمة مع توفير فرص التدريب والتطوير المستمر وإدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة والإبقاء على الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم ، ثم تحقيق أهداف التعلم والأداء فضلا عن خطط تطوير الأفراد الموهوبين . أما (العدلي، 2009 : 2) فقد بين أن إدارة الموهبة تظهر أهميتها من خلال كونها تلعب دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين فضلا عن تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية فقد أصبحت ضرورة إستراتيجية للعديد من المنظمات . وأشار (Bader & Lasprilla 2009; 3) إلى أن إدارة الموهبة أساس نجاح المنظمات وإبداعها وتميزها وأساس تطورها ويجب على المنظمات التي تسعى إلى النجاح الاهتمام بهذا المورد النادر والحفاظ عليه للحصول على ميزة تنافسية مستدامة وبذلك يمكن القول أن إدارة الموهبة تتمثل بالاتي :

- 1- شغل المناصب بالأشخاص المناسبين الذين يتمتعون بالقدرات الفريدة والمعرفة والأداء العالي.
- 2- تعزيز الإمكانيات العالية من أجل زيادة تأثيرها في إنتاجية المنظمة.
- 3- العمل على تطوير العاملين وتحسين قدراتهم في عملهم الحالي والمستقبلي.
- 4- تحسين الأداء من خلال المحافظة على العاملين الموهوبين.

وأوضح (Armstrong, 2009; 582) أن إدارة الموهبة أتت أهميتها من كونها حزمة من العمليات المترابطة وكما يوضحه الشكل (5) أدناه

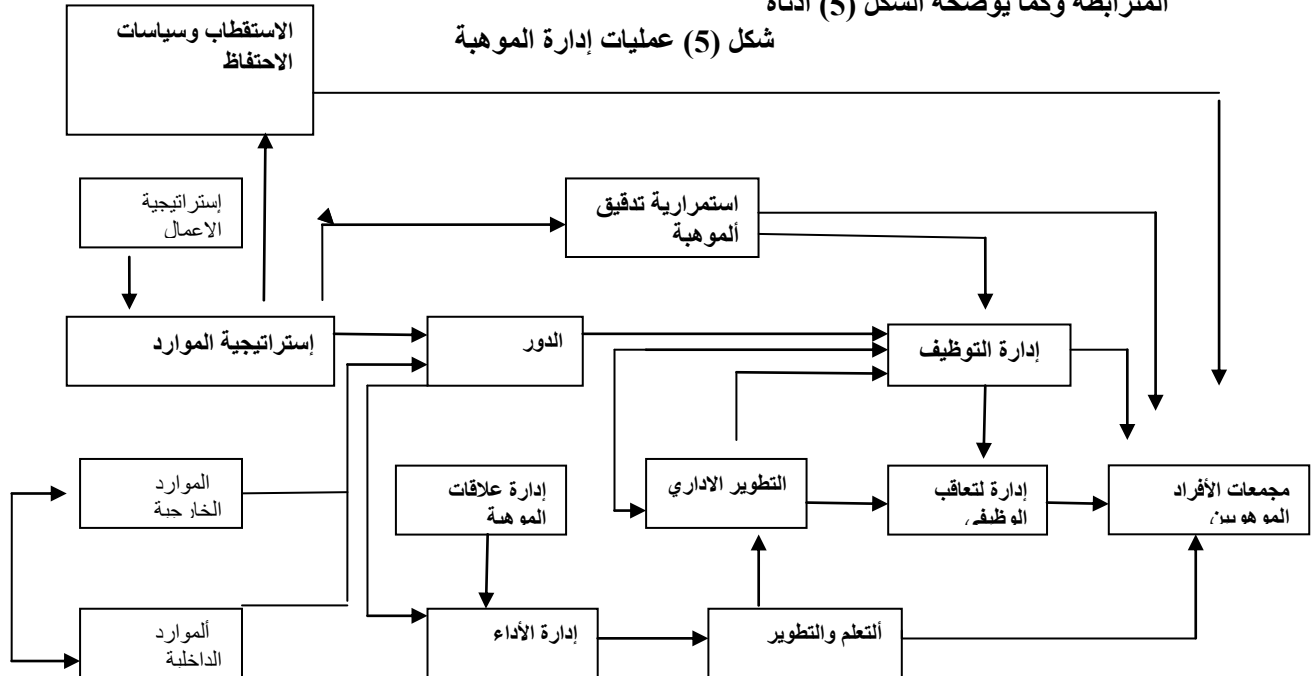


Figure Armstrong , Michael , (2009), The elements of talent management , ARMSTRONGS HANBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE; London and Philadelphia , KOGAN PAEG , 11TH EDITION ,PP582 .



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

أما (Duckett, 2010; 11) فقد بين أن إدارة الموهبة تتجلى أهميتها من خلال قدرة المنظمة على الاحتفاظ على موظفيها ذوي الإمكانيات العالية ، وبناء بيئة للمنظمة تتسم بالأداء العالي والتعلم ويمتلكون المعرفة باستمرار طالما هم أنفسهم يخلقون الإبداع ، وإضافة قيمة لسمعة المنظمة ، ومساهمتها في إدارة التنوع. وأشار (العبادي، 2011: 34) إلى أن النجاح التنافسي أصبح دالة من قابليات وقدرات المنظمة وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين أن يساهموا بابتكار فرص للتعاون والتواصل والتفاعل مع الآخرين. غير أن (Haghparast, 2012; 2) قد أكد على أنه يجب المحافظة على ثلاثة عوامل لاستمرار نجاح المنظمة وهي أولاً إنشاء مجموعة من المسارات الوظيفية والتطويرية مع وضع خطط لمكافأة الأفراد الموهوبين ما يضمن الجودة العالية للمنظمة أي بمعنى أن المنظمة سوف تحقق وتحافظ على تفوقها ، والعامل الثاني هو تحديد وتطوير مستويات رئيسية والتي هي وظيفة حاسمة للنجاح المنظمي الحالي والمستقبلي ثم بعد ذلك تحديد البدائل إن كانت ستكون هناك فراغات مستقبلية لهذه المستويات الرئيسية وهي مهمة لاستمرارية المنظمة. والعامل الثالث هو تقسيم مجتمعات الأفراد الموهوبين إلى فئات استثمارية ومن ثم إدارة استثمارها بشكل مناسب وهو ما يعني أن المنظمة بحاجة إلى الاستثمار في الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين على أساس إمكانياتهم الفعلية أو لإضافة قيمة للمنظمة من أجل أن تكون ناجحة . ثم أن (عباس، 2013: 45) قد أكد على دورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع وتحقيق المرونة للشركة من خلال أداء البرامج التدريبية التي تسهم في ضمان نمو الموهبة داخل الشركة بدلا من اكتسابها من الخارج ، كما أشار أيضا إلى المداخل الأربعة التي حددها كل من (Ramstad & Boudreau) والمتضمنة التركيز على الموهبة من أجل الالتزام ، ثم التركيز على الموهبة من أجل التكيف ، والثالث التركيز على الموهبة من أجل المساواة، والرابع التركيز على الموهبة من أجل الانجاز الاستراتيجي.

ج : أبعاد إدارة الموهبة

تناول العديد من الباحثين عدد من الأبعاد التي تتعلق بإدارة الموهبة كالاستقطاب والاحتفاظ وتطوير المواهب وإدارة الأداء وتدريب المواهب والتخطيط وتحديد الموهبة وغيرها من الأبعاد كل حسب وجهة نظره ، فقد أشار (Sphr, 2010; 103) إلى اعتبار استقطاب الموهبة ، تطوير الموهبة ، تدريب الموهبة كأبعاد للموهبة ، أما (Schuler, 2011: 506) فقد أعتد الأبعاد التالية استقطاب الموهبة ، تطوير الموهبة ، الاحتفاظ بالموهبة ، غير أن (الزركاني، 2015: 61) أكد على الأبعاد التالية: الاستقطاب والاستثمار وإدارة الأداء ثم الاحتفاظ بالمواهب، (أما التميمي، 2016: 28) فقد اعتمدت الأبعاد التالية : تخطيط القوى العاملة ، استقطاب الموهبة ، تطوير الموهبة ، انخراط الموهبة والاحتفاظ بها ، إلا أن الباحثة ركزت في هذا البحث على ثلاثة أبعاد للدراسة والبحث وهي: 1- استقطاب الموهبة، 2- تطوير الموهبة ، 3- الاحتفاظ بالموهبة والتي سيتم التركيز عليها في تصميم الاستبانة والتحليل الإحصائي وسيتم توضيحها كالآتي:

1- استقطاب الموهبة: إحدى أنشطة إدارة الموهبة والتي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة وجذبهم واختيار الأفضل منهم وفي الوقت المناسب (عباس، 2013: 8) كما يهدف الاستقطاب في المقام الأول إلى استخدام أساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الأفراد الأكثر ملائمة لتلبية متطلبات العمل في مجال الموارد البشرية (Beardwell & Calydon, 2012: 164) .
2- تطوير الموهبة: أشار (Horvathova, & Durdova, 2011, 815) إلى أنه يجب على المنظمات منح الأفراد الموهوبين الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي ، لأن ذلك سيؤدي إلى تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في الوقت ذاته. ثم أشار ((عباس، 2013: 126) إلى أن تطوير الموهبة يعد إحدى أنشطة الأساسية لإدارة الموهبة إذ يجب تطوير الموهبة من خلال الاعتماد على أسس ومعايير محددة معروفة من قبل العاملين .

3- الاحتفاظ بالموهبة: تستطيع الشركات الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر الاعتبار الأنشطة الآتية: (Chuai, 2008; 21) عن (التميمي، 2016: 30)
- تعيين وتطوير الأفراد الذين يشتركون بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها .
- تطوير الأفراد الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للشركة التي يعملون فيها .



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

- ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.
- تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة .

د-أهداف إدارة الموهبة:

- أشار (Ntonga, 2007: 17) إلى ثلاثة أهداف أساسية ترغب جميع المنظمات إلى تحقيقها هي:
- 1- استقطاب واختيار الأشخاص الموهوبين ذوي الأداء المتميز للعمل داخل المنظمة .
 - 2- تحديد الأفراد ذوي المؤهلات العالية وتطويرهم ووضعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة .
 - 3- إعداد برامج التعلم والتدريب والمكافأة بناء على أدائهم الفعلي.
- ثم أضاف (Cannon & McGee, 2011; 10) إلى أهمية إدارة الموهبة بالآتي:
- 1- تحديد طرائق الحصول على الأفراد المميزين القادرين على تحقيق الأداء العالي والاحتفاظ بهم .
 - 2- وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة والمتوفرة لدى العاملين .
 - 3- قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها لسياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الحالي والمستقبلي .
 - 4- إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين الموهوبين لتلبية احتياجات المنظمة.
 - 5- تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المنظمة
 - 6- تعيين العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين .

ثانيا-النجاح التنظيمي

أ-المفهوم

أختلف الباحثون في تحديد معايير النجاح أو الأسس التي بموجبها اعتبار المنظمة ناجحة أو عكس ذلك فهل يتحدد نجاح المنظمة بالخدمات التي تقدمها أو بنوع استراتيجياتها في العمل أم يتوقف نجاحها على ما تقدمه للعاملين لديها أو يمكن اعتبار إيراداتها احد المؤشرات على نجاحها وهناك الكثير من التساؤلات تتعلق بالمعايير التي يجب اعتمادها لتحديد نوعية المنظمات من حيث النجاح أو الفشل في البيئة التي تعمل فيها. يعني النجاح في اللغة العربية بلوغ النتيجة المطلوبة كما جاء في قاموس مجمع اللغات (للسابق، 1985: 941) ، أما في اللغة الانكليزية ووفقا لقاموس (Webster's, 1974: 1163) فيعني النهاية المفضلة أو الوصول إلى التفوق ، ويعني مصطلح (Success) النجاح والتوفيق وفقا لقاموس (أكسفورد، 2006: 773) ، أما (البليكي، 2009: 1173) فإن النجاح (Success) يعني إحرار الثروة أو المنزلة الرفيعة أما (Successful) فتعني النجاح أو العمل الناجح. أن مصطلح النجاح يعد مصطلحا شموليا وواسع المعنى مما أثار الكثير من الجدل بين الباحثين والى يومنا هذا لازال النقاش مستمر حول تحديد مفهوم النجاح بشكل واضح ودقيق إذ يرى (الشماع وحمود، 2000: 348) أن من أهم العوامل التي ألتى تحدد نجاح المنظمات هما (الكفاءة والفاعلية) والتي تعد من أهم المقاييس الشائعة الاستخدام لبيان الأداء الذي يمكن من خلاله يتم تحقيق أعلى العوائد الممكنة من استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات والتي تقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات ،أما (Daft, 2001; 260) فقد أعتبر نجاح المنظمة بقدرة إدارتها في الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار والتحليل الناجح والدقيق لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة وهو ما لا يتحقق إلا بإدارة ناجحة للمعرفة ومراعاة حقيقة أن نجاح المنظمات المناظرة قد لا يكون انتقالاتها أو ولوجا إلى الأسواق التي تتعامل معها المنظمة أو اقتناصها لفرص جديدة بعد أن حققت أهدافها في الوقت المحدد ، غير أن (Dell, & Kramer, 2003, 1) فينظرا إلى النجاح من خلال التوافق الاستراتيجي بوصفه مفتاح النجاح ويتمثل بقدرة المنظمة على تنسيق أنشطتها في جميع مكوناتها وربطها بروية مشتركة لكافة أصحاب المصلحة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ثم أن الباحثان (Quinn & Roharbaug, 1983; 363) لم يتناولوا مفهوم نجاح المنظمة من نطاق التغييرات التنظيمية أو المنظمات ذاتها بل بوصفها مشكلة فكرية ناتجة عن اختلاف المهتمين في إدراكهم لهذا المفهوم وتفاوت مدى الاهتمام الشخصي بمتغيرات دون أخرى وذلك نتيجة لميولهم الفكرية والشخصية تجاه قيم محددة دون أخرى .



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

أما (Daft, 2004, 60) فقد أكد على أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين أولهما توافر الطاقات البشرية والمالية والمواد والمعلومات المتاحة والثاني هو كيفية استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف والفاعلية تعني قدرة وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها من قبيل التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل والتكيف معها لوضع الحلول المناسبة لها عن (المعموري، 2008: 4)، كما أن (محسن والنجار، 2009: 29) قد أشار إلى أن الكفاءة هي القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف في المنظمات والتي تحسب كالآتي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} \text{، أما الفاعلية فتقاس كالآتي}$$
$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}}$$

كما أن (الطائي، 2009: 68) فقد عرف النجاح التنظيمي هي قدرة الشركة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية في الرؤية والتخطيط الاستراتيجي ونشاط العمليات وتطوير الشركة المستمرة والقيادة والإدارة المتفاعلة واليات فعالة للتقييم والمراجعة، لذا فإن (الساعدي، 2010: 20) اعتبر أن مفهومي الكفاءة والفاعلية وجهين لعملة واحدة ألا وهي المنظمة الناجحة أو الفاعلة ومصدر هذه العلاقة هو ارتباطها بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف والحفاظ على بقاء المنظمة ونموها وتطويرها، وإذا كانت الفاعلية أساس نجاح المنظمة فإن الكفاءة تعتبر شرط لبقائها بعد أن تحقق النجاح لأن الأولى جوهر المنظمة ومرشد لمدرائها في أداء الأنشطة المنظمة ثم زيادة العوائد والاستثمار الفاعل لرأس المال بالشكل الذي ينعكس على رفاهية المجتمع وأفراده لارتباط ذلك بتوفير سلع أو خدمات بجودة عالية وتوفير فرص عمل للأفراد مع إعطاء نظرة واضحة عن صحة طريقة عمل المنظمة، أما (الدليمي، 2013: 92) فقد اعتبر النجاح التنظيمي هو قياس مركز يجمع بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل منهما. وأخيراً فإن (الطائي، 2015: 61) اعتبر النجاح التنظيمي يعني قدرة الشركة في البقاء أكثر وقت ممكن والمنافسة مع الآخرين.

ب- أهمية النجاح المنظمي

أشار (أشماح وحمود، 2000، 343) إلى أن النجاح المنظمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة الإدارية الاستراتيجية ويمكنها من مواكبة الظروف البيئية والتغيرات التكنولوجية والقدرة على التكيف والنمو وأن تحقيق النجاح المنظمي يمكن الشركة من تحقيق أهدافها والانسجام والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وتنمو وتتطور. أوضح كل من (مهدي ومحمد، 2008: 2013) أهمية النجاح المنظمي بالآتي:

- 1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوي الموظفين ضد الشركة.
- 2- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعد على التقدم والتطور.
- 3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- 4- مساعدة الشركة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

كما أن (شهاب، 2016: 76) بين أن أهمية النجاح التنظيمي تظهر في الجوانب التالية:

- 1- يمكن الشركة من مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة والظروف الطارئة المتعلقة بالجوانب المالية والمادية وغيرها.

- 2- يوفر سمعة جيدة لدى الأطراف الخارجية والمتعاملين مع الشركة.
- 3- يساعد الشركة في تحقيق أهدافها وخططها الإستراتيجية على المدى القريب والبعيد.
- 4- يساعد الشركة على توفير متطلباتها البشرية والمعلوماتية والمالية كافة وفق ما تحتاجه الشركة.
- 5- يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ويوفر لهم ظروف تساعد على الإبداع والابتكار والتجديد.

ج- مقاييس ومعايير النجاح المنظمي

إن معايير وأبعاد النجاح التنظيمي تختلف بين المنظمات الهادفة للربح عن غير الهادفة للربح ففي الأولى توجد علاقة مباشرة بين جهودها الموجهة للزبون وبين ما تحصل عليه من أموال وإن نجاحها يتوقف على تلك العلاقة، أما في المنظمات غير الهادفة للربح فلا توجد علاقة مباشرة بين جهودها نحو المستفيد وبين ما تحصل عليه من أموال وهي تعتمد على أطراف أخرى كالحكومة والتبرعات وغيرها ومن جهة أخرى فإن الأهداف المتعلقة بالمخرجات لا يمكن تحديدها بوضوح كما هو الحال في المنظمات الهادفة للربح.



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

إن من أكثر ما تناوله الباحثون هو ما أكد عليه الباحثان (أشماخ وحمود، 2000) باعتبار أن النجاح المنظمي يتحقق من خلال مداخل الفاعلية والكفاءة ، غير أن (Stringe,2000) اعتمد المدخل الشمولي (التدريب التطوير والمكافآت والرواتب ثم التخطيط والتعاقب وإدارة الموارد الاستثمار الفعلي المتوقع) عن (التميمي، 2009: 96) ، أما (Hitt, 2001; 121) فقد حدد مدخلين مهمين اعتماداً على أفكار وأراء العلماء أولها هو المدخل الاقتصادي الذي يعد الميزة التنافسية تنبثق من المركز السوقي المتميز ، والثاني هو المدخل المستند إلى الموارد باعتبار أن المنظمة حزمة من الموارد تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية المستدامة ، أما (Orion, 2005) فقد أكد على الزبون والعمليات والتطوير الداخلي عن (التميمي، 2009: 96) . أما (الطائي، 2009: 7) فقد اعتمد على الرؤية والتخطيط الاستراتيجي والنشاط العملياتي وتطوير المنظمة والقيادة والإدارة تم التقييم والمراجعة كمعايير لنجاح المنظمات .

د- خصائص المنظمات الناجحة

أكد الباحثان (Miles & Snow, 1978) أن سر نجاح المنظمات يكمن في قدرتها على إيجاد النمط التكييفي للفعل التنظيمي مع البيئة والاستمرار في البقاء فيها ، كما أشار (Thomas and Waterman, 1982;) (62) إلى أهم الخصائص التي تدل على فاعلية المنظمة الناجحة وهي:

- 1-التأكيد على الانجاز . 2-الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم . 3-درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف ، 4-زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين . 5-تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها .
- 6-وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة . 7- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .

8-اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة الحرية للتصرف والإبداع .

ثم أن (Befifer& jevray , 1994, 1) فيرو أن النظرة إلى النجاح التي تعتمد على التكنولوجيا والحصص السوقية ومصادر التمويل المحلية أصبحت نظرة قاصرة لا تستطيع وحدها تفسير النجاح وإنما يكمن سر النجاح في قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها مع قدرتها على التغيير المستمر ، وذلك من خلال الاختيار الجيد للعاملين ومشاركتهم باتخاذ القرار والتدريب والتطوير المهارات والحوافز والرؤية طويلة الأمد وغيرها . أما (أبو الجدائل، 2008: 297) فقد أشار إلى أهم مؤشرات نجاح المنظمات والتي تتكون من العوامل التالية :

- 1- لديها مهارة أو قدرة محددة . 2-القدرة التنافسية . 3- ما يجب أن تفعله المنظمة لإرضاء العملاء .
- 4-استغلال الطاقة الإنتاجية لتخفيض تكاليف التصنيع . 5- توفر القيادة الفعالة على مختلف المستويات التنظيم بالشركة . 6 - رعاية روح الفريق الواحد بين العاملين .

كما أن (الحلالمة والعزاوي، 2009: 121) فقد أكد على أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها على القدرات العقلية التي تمثل القيمة الحقيقية من خلال نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ ، وأن أسباب النجاح تعود إلى رأس المال المعرفي كونه أصبح السلاح الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمة وهو المحرك الرئيس لنموها. غير أن (إسماعيل، 2010: 37) أشار إلى أن نجاح الشركات يكمن في ربط الرؤية المشتركة لأصحاب المصالح مع قدرة الشركة على تنسيق أنشطتها في جميع مكوناتها لتحقيق أهدافها طويلة الأمد .



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

الفصل الثالث / الجانب العملي

أولاً - وصف عينة البحث

يوضح الجدول أدناه خصائص وسمات الأفراد المبحوثين في الشركة العامة لصناعة الألبان وبواقع (20) إداري أي بنسبة (40,8%) (29) شخص من العاملين بمختلف المستويات في الشركة وبنسبة (59,2%) والذين تم توزيع الاستمارة عليهم ثم قامت الباحثة باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج المطلوبة وبالاعتماد على البرمجيات الجاهزة لنظام (SPSS) (Statistical Package For Social Science) لمعرفة مدى تأثير إدارة الموهبة على تحقيق النجاح التنظيمي وكما مبين في الجدول أدناه:

جدول (6) وصف عينة البحث

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	26	53%
	الإناث	23	47%
	المجموع	49	100%
العمر	21 سنة إلى 30 سنة	16	33%
	31 سنة إلى 40 سنة	21	43%
	41 سنة فأكثر	12	24%
	المجموع	49	100%
عدد سنوات الخدمة	1 سنة إلى 10 سنوات	21	43%
	11 سنة إلى 20	18	37%
	21 سنة فأكثر	10	20%
	المجموع	49	100%
التحصيل العلمي	بكالوريوس	20	40%
	دبلوم	14	29%
	معهد	15	31%
	المجموع	49	100%

الجدول من إعداد الباحثة

تبين من الجدول أعلاه مشاركة اغلب أفراد العينة في الاستبيان وهم من حملة الشهادات وممن لديهم خدمة أكثر من عشر سنوات في الشركة وكذلك فإن أغلبهم أعمارهم تتراوح بين 30 سنة إلى 40 سنة وما يشير إلى كفاءة العينة التي تم الاعتماد عليها في الاستبيان.

ثانياً- عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج لمتغيرات الدراسة واختبار العلاقات وكالاتي:

1- عرض نتائج متغيرات فقرات إدارة الموهبة

أ- استقطاب الموهبة: لقد بلغ المعدل العام للأوساط الحسابية لفقرة استقطاب المواهب (3,342) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري (0,755) وان أكبر وسط حسابي كانت للفقرة (تعتمد الإدارة على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة) وقد بلغت (3,510) وبانحراف معياري (0,981) ما يشير إلى اعتماد الشركة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال وجود العاملين في الوظائف الملائمة لتخصصاتهم وهو ما يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة، أما أقل فقرة حصلت على وسط حسابي قدره (3,102) وبانحراف معياري قدره (0,847) هي (تضع المنظمة برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة) وهذا يعني أن الشركة لا تهتم بوضع نظام للحوافز تتنافس به مع الشركات الأخرى لاستقطاب المواهب وجذبهم للعمل في الشركة وتطويرها ما يؤدي إلى انخفاض في أداء العاملين لديها وبالتالي انخفاض في فعاليتها.



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

ب- تطوير الموهبة:

حقق هذا المتغير وسط حسابي عام مقداره (3,256) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري مقداره (1,007) ما يشير إلى أهمية هذا المتغير، وقد حققت الفقرة (تمتاز خطط تطوير الأفراد باستمرارية وديمومة التجديد اعتماداً على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين) أعلى وسط حسابي وقدره (3,367) وبانحراف معياري (3,882) ما يدل على اهتمام الشركة بالحصول على المعلومات المهمة للعاملين الموهوبين وتحديثها باستمرار وذلك لتطويرهم وتحقيق استفادة أكبر للشركة من خبراتهم وهو ما يدل على كفاءة أداء إدارتها واهتمامها بالحفاظ على العاملين الموهوبين لديها وتطويرهم، أما الفقرة (نساعد المنظمة العاملين الموهوبين والمديرين على تكوين خطة تطوير مستندة إلى طرائق أداء الوظيفة) فقد حققت أقل وسط حسابي وقدره (3,163) وبانحراف معياري (1,007) ما يعني تشتت إجابات أفراد العينة لهذه الفقرة وذلك لضعف المقاييس المتبعة من قبل إدارة الشركة في وضع الخطط التي تعتمد على أداء العاملين بغية تطويرهم للأفضل.

ج- الاحتفاظ بالموهبة: حقق هذا المتغير وسط حسابي عام مقداره (3,460) وبانحراف معياري مقداره (1,142) ما يشير إلى مقبولية هذا المتغير، وقد حققت الفقرة (لا تعد المنظمة الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم ولانجاز مهمات العمل بفاعلية) أعلى وسط حسابي وقدره (3,673) وبانحراف معياري (0,851) وهذا يعني أن إدارة الشركة لديها قناعة بعدم اعتبار الحوافز المادية والمعنوية هي من الأسباب الرئيسة للإخلاص في العمل أو التمسك بالشركة وأن ولاء العاملين وتفانيهم وحبهم للعمل وللشركة ينبع من ذاتهم ومن رغبتهم بالعمل والبقاء فيها وتطورها تحت كل الظروف، وبالتالي تحقيق كفاءة أكبر بالأداء والعطاء للشركة، أما الفقرة (تشجع المنظمة إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها واستضافة خبراء معروفين بالتخصص لإلقاء المحاضرات) فقد حققت أقل وسط حسابي وقدره (3,040) وبانحراف معياري (0,978) ما يدل على ضعف تحرك الإدارة لإقامة حلقات نقاشية مع العاملين وعدم الاهتمام بتكثيف المحاضرات التثقيفية والتي من خلالها يزداد حب وولاء العاملين لعملهم وشركتهم والذي من خلاله تتحقق الكفاءة المطلوبة والتميزة في الأداء.

جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات إدارة الموهبة ن=49

ت	فقرات إدارة الموهبة استقطاب الموهبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد الإدارة على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة.	3,510	0,981
2	تعمل المنظمات على تخصيص نسبة مؤوية كبيرة في استخدام الاستقطاب الخارجي للموهبة مقارنة بالاستقطاب الداخلي.	3,449	0,937
3	تستقطب المنظمة الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة مع المنظمات الأخرى.	3,367	1,014
4	لا تستقطب المنظمة الموهبة بوصفها المصدر الوحيد لتحقيق أهدافها وإضافة القيمة لها.	3,285	0,677
5	تضع المنظمة برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة	3,102	0,847
	المعدل العام لاستقطاب المواهب	3,342	0,755
	تطوير الموهبة		
6	تعتمد المنظمة أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة على المعايير المعروفة من قبلهم.	3,265	1,056
7	تعتمد خطط تطوير الأفراد على المعلومات الشخصية للموظف وسنوات الخدمة وبيانات إدارة الأداء... الخ.	3,204	0,956
8	تمتاز خطط تطوير الأفراد باستمرارية وديمومة التجديد اعتماداً على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين.	3,367	0,882
9	نساعد المنظمة العاملين الموهوبين والمديرين على تكوين خطة تطوير مستندة إلى طرائق أداء الوظيفة.	3,163	1,007
10	تربط نظم التعويض في المنظمة بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الأجور والأداء.	3,285	0,136
	المعدل العام لتطوير المواهب	3,256	1,007
	الاحتفاظ بالموهبة		
11	تمتلك المنظمة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.	3,449	0,980
12	لا تعد المنظمة الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم ولانجاز مهمات العمل بفاعلية.	3,673	0,851
13	تشجع المنظمة إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها واستضافة خبراء معروفين بالتخصص لإلقاء المحاضرات.	3,040	0,978
14	تشجع المنظمة روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين لديها.	3,489	1,023
15	توفر نتاج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغييرات التي تحصل في خصائص العاملين الموهوبين.	3,653	0,902
	المعدل العام للاحتفاظ بالمواهب	3,460	1,142

الجدول من إعداد الباحثة



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح التنظيمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

ثانيا- عرض نتائج متغيرات فقرات النجاح التنظيمي

يبين الجدول أدناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النجاح التنظيمي (الكفاءة والفاعلية) للمنظمة قيد البحث والتي أظهرت مقدار الوسط الحسابي العام البالغ (3,91) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغة قيمته (3) وانحراف معياري قدره (0,55)، أما أعلى وسط حسابي فقد حققته الفقرة الأولى وهي (تقدم إدارة المنظمة خدمات كفوءة وجيدة مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس المجال) وقدره (4,25) وانحراف معياري قدره (1,12) وهذا يعني أن المنظمة تهتم بتقديم خدمات مميزة وكفوءة لكسب الزبائن وإرضائهم قياسا بما تقدمه المنظمات الأخرى لتحقيق النجاح والتفوق على المنافسين في نفس المجال، أما الفقرة (تعتمد الإدارة مؤشرات واضحة لقياس أداء العاملين وبما يتلاءم ومتطلبات العمل). حققت أقل وسط حسابي قدره (3,13) وانحراف معياري قدره (1,03) وهذا يعني أن اهتمام الإدارة غير كافي باعتماد مؤشرات محددة وواضحة لقياس أداء العاملين وبما يتلاءم ومتطلبات العمل.

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النجاح التنظيمي ن=49

ت	الكفاءة والفاعلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقدم إدارة المنظمة خدمات كفوءة وجيدة مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس المجال .	4,25	1,12
2	شهدت الإيرادات الإجمالية للمنظمة نموا ملحوظا في السنوات الأخيرة .	4,18	0,91
3	شهدت المنظمة زيادة في عدد زبائنها والمتعاملين معها في الداخل والخارج .	4,12	1,08
4	تنوع إدارة المنظمة ببرامج التحفيز لزيادة ولاء العاملين فيها.	4,12	1,02
5	عدد الأفراد العاملين في المنظمة كافي للقيام بالمهام الملقاة على عاتقهم بكفاءة .	3,62	1,20
6	تسعى الإدارة إلى كسب رضا الزبائن والمستفيدين وولائهم وهو من أولى أهداف الإدارة .	3,93	0,92
7	الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين بما ينسجم وتطوير الأعمال في المنظمة ولتوفير كوادرات إدارية ناجحة.	4,06	0,77
8	تعتمد الإدارة العليا على لغة الحوار البناء مع العاملين لتحفيزهم على التفكير واكتساب المعرفة .	3,93	1,12
9	تعتمد الإدارة مؤشرات واضحة لقياس أداء العاملين وبما يتلاءم ومتطلبات العمل.	3,13	1,03
10	تعتمد الإدارة أساليب متعددة للتعرف على مدى تأثير البيئة على رضا وولاء المتعاملين معها .	3,87	1,14
11	تعتمد الإدارة نظاما مميزا لتسلم آراء المستفيدين لتطوير أداء المنظمة .	3,43	1,15
12	تعتمد الإدارة تحسين الأداء من خلال التغذية العكسية المستمرة لتعزيز قدرتها التنافسية .	3,87	0,95
	المعدل العام	3,91	0,55

الجدول من إعداد الباحثة

ثالثا- اختبار فرضيات الدراسة

أ-التحقق من وجود علاقة ارتباط بين إدارة الموهبة والنجاح التنظيمي

- 1- تؤكد نتائج الفرضية الأولى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة الموهبة والنجاح التنظيمي في الشركة المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,422**) وهذا مؤشر على قوة العلاقة بين المتغيرين وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى وعلى مستوى الفقرات تبين الآتي:
 - 2- ظهور علاقة ارتباط موجبة غير معنوية مقدارها (0,224) بين استقطاب المواهب والنجاح التنظيمي، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى .
 - 3- ظهرت علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها (0,343*) عند مستوى معنوية (0,05) بين اختيار المواهب والنجاح التنظيمي، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.
 - 4- ظهرت علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها (0,398**) عند مستوى معنوية (0,01) بين الاحتفاظ بالمواهب والنجاح التنظيمي وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.
- وكما يوضحه الجدول (9)



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

الجدول (9) علاقة الارتباط بين فقرات إدارة الموهبة والنجاح التنظيمي

المتغيرات المستقلة	استقطاب الموهبة	تطوير الموهبة	الاحتفاظ بالموهب	الإجمالي
النجاح التنظيمي (الكفاءة والفاعلية)	0,224	*0,343	**0,398	**0,422
*p≤0,05 **p≤0,01 N=49 d.f (45,3)				

الجدول من إعداد الباحثة

ب-التحقق من تأثير أبعاد إدارة الموهبة في النجاح التنظيمي

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (10) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموهبة في تحقيق النجاح التنظيمي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (10,156) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,04) عند درجة حرية (47,1) عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0,422) الذي يوضح قدرة المتغير المستقل (إدارة المواهب) على تفسير (42%) من التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد (النجاح التنظيمي) وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية، وكما يوضح ذلك الجدول (10) وعلى النحو التالي:

1- أظهرت نتائج الجدول (10) للفقرة الأولى أن معامل التحديد (R2) (0,050) إمكانية تفسير (5%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على (النجاح التنظيمي) أما باقي النسبة والبالغة (95%) فتفسرها الأبعاد الأخرى، ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2,474) هي أقل من القيمة الجدولية البالغة (4,04) عند درجة حرية (47,1) وبمستوى معنوية (0,05) الأمر الذي يستدعي رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (يوجد تأثير بين استقطاب المواهب والنجاح المنظمي).

2- أظهرت نتائج الجدول (10) للفقرة الثانية أن معامل التحديد (R2) (0,118) إمكانية تفسير (11%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على (النجاح التنظيمي) أما باقي النسبة والبالغة (89%) فتفسرها الأبعاد الأخرى أو تعود إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة، ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6,263) هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4,04) عند درجة حرية (47,1) وبمستوى معنوية (0,05) الأمر الذي يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (يوجد تأثير بين تطوير المواهب والنجاح المنظمي)، والذي يؤكد معنوية النموذج قيمة (B) التي تعد (0,343) من التغير في النجاح التنظيمي بوصفه نتيجة لتغير وحدة واحدة من بعد اختيار المواهب.

3- أظهرت نتائج الجدول (10) للفقرة الثانية أن معامل التحديد (R2) (0,159) إمكانية تفسير (15%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على (النجاح التنظيمي) أما باقي النسبة والبالغة (85%) فتفسرها الأبعاد الأخرى أو تعود إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة، ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8,869) هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4,04) عند درجة حرية (47,1) وبمستوى معنوية (0,05) الأمر الذي يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (يوجد تأثير بين تدريب المواهب والنجاح المنظمي)، والذي يؤكد معنوية النموذج قيمة (B) التي تعد (0,398) من التغير في النجاح التنظيمي بوصفه نتيجة لتغير وحدة واحدة من بعد تدريب المواهب.

أ- جدول (10) التحقق من تأثير فقرات إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي

المتغيرات المستقلة	النجاح التنظيمي (الكفاءة والفاعلية)		t	B
	F	R2		
استقطاب الموهبة	4,04	0,050	1,573	0,224
تطوير الموهبة	4,04	0,118	2,503	0,343
الاحتفاظ بالموهبة	4,04	0,159	2,978	0,398
المؤشر العام لفقرات إدارة الموهبة	4,04	0,422	3,187	0,178

*p≤0,05 **p≤0,01 N=49 d.f (45,3)

الجدول من إعداد الباحثة



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- 1- ترغب الشركة ترغيب في استقطاب وامتلاك المواهب وتطويرها من خلال التدريب المواكب لكافة التطورات التكنولوجية التي تمتلكها الشركة.
- 2- يوجد في الشركة أعداد غير قليلة من العمال القدامى ما يدل على رغبة الشركة بالاحتفاظ بهم للاستفادة من خبراتهم المتراكمة .
- 3- تحاول إدارة الشركة الاستعانة بخبرات العاملين القدامى وأفكارهم لتمكن من مواجهة الشركات المنافسة لها بنفس المجال.
- 4- تسعى الشركة جعل منتوجها عند متناول الجميع وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة ما يزيد من ولاء الزبائن والمستهلكين لمنتجاتها.
- 5- تعاني الشركة حالياً من صعوبة استقطاب المواهب وذلك بسبب هجرة الكثير منهم في السنوات الأخيرة
- 6- لا تملك الشركة أساليب مقنعة كفوءة لنظام الحوافز بالنسبة للعاملين الموهوبين خصوصاً وان نظام الحوافز هو واحد للجميع ما يشعر الموهوبين بالظلم عند مساواتهم بالعاملين الغير موهوبين أو العاديين.
- 7- لا تهتم الشركة بتأسيس إدارة مستقلة للموهوبين تسمى إدارة الموهبة يؤدي إلى عدم ارتياح للإفراد الموهوبين لاعتقادهم أن الإدارة العليا غير مهتمة بهم أو بموهبتهم

التوصيات

- 1- التأكيد على الاهتمام بالأفراد العاملين كونهم أهم عنصر مهم من عناصر نجاح المنظمات.
- 2- ضرورة اهتمام الإدارة على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الأفراد الموهوبين على المستوى المحلي والعالمي.
- 3- التأكيد على الحوافز كونها من العوامل الرئيسية التي تدفع العاملين للتمسك بمنظمتهم مع تحقيق التقدم والتطور في العمل .
- 4- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية المواهب من الأفراد العاملين وتبنيهم والاحتفاظ بهم من خلال إشعارهم بأهمية انجازاتهم في مجال عملهم وتدريبهم لزيادة قدراتهم وإبداعاتهم.
- 5- تشجيع اعتماد مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب كي يأخذ كل دوره في العمل بالشكل الصحيح.
- 6- العمل على تحديد معايير واضحة للنجاح التنظيمي وتكون واضحة ومعروفة للعاملين كي يعملوا على تحقيق النجاح والتقدم لمنظمتهم وفق تلك المعايير.
- 7- التركيز على أنشطة الإدارة العليا لاستقطاب وتطوير المواهب ووفق الأسس والبرامج العالمية يحقق الكفاءة في العمل والنجاح للشركة .
- 8- يجب أن تتميز خطط تطوير الأفراد بديمومة التجديد دائماً والاعتماد على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين .
- 9- ضرورة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال إدارة المواهب لإلقاء محاضرات لكافة أفراد المنظمة من الإداريين والعاملين بمختلف المستويات لتعميق الوعي لدى الجميع بأهمية الأشخاص الموهوبين لتحقيق النجاح للشركة من خلالهم.

المصادر

- 1- قاموس أكسفورد الحديث، (2006) .
- 2- البلعكي، رمزي منير، (2009) ، المورد الحديث، بيروت، دار العلم للملايين.
- 3- إبراهيم ، نور خليل ، وسعد ، خالد سلمان ، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي : دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 86، كانون الأول 2015 .



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

- 4- أبو الجدائل ، حاتم بن صلاح سنوسي، 2008، الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي ،الجزء الأول ،المفاهيم والأسس ، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة.
- 5- التميمي، إيلاف مطلق حميد، 2016، (تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية) رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- 6- التميمي،محمد ياسين رحيم ،2009، العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحولية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي ،دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرفادين والرشد في العراق ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 7- أجميلي، مروان خلف علي احمد، 2013، إدارة الموهبة وانعكاسها في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات العراقية ،بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، رسالة ماجستير.
- 8- الحلالمة ،محمد عزت والعزاوي، سامي فياض ،2009، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي ،مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد19، بغداد..
- 9- السابق، جروان، (1985)، معجم اللغات ،دار السابق، بيروت.
- 10- السالم ،مؤيد سعيد ،وصالح عادل حرحوش (2000) ،إدارة الموارد البشرية ،دار الكتب والوثائق ، بغداد.
- 11-ألشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (2000)، نظرية المنظمة ،ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان.
- 12- شهاب،صفا محمد إبراهيم ،2016، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي، بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات القطنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 13- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله،(2013)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا ، درجة ماجستير ،إدارة أعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- 14- الطائي، قاسم علي محمد،2009،تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي ،بحث ميداني في وزارة النفط، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 15- الطائي،أحمد ضياء الدين صلاح الدين ،2015، نجاح منظمات الأعمال على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 16- الدوري، زكريا مطلق والسعدي ، يعرب عدنان (2012) إستراتيجية إدارة الموهبة وتكاملها مع إستراتيجية الأعمال كمدخل لذكاء الأعمال ،المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة(23-26) نيسان .
- 17- الدليمي، سمر صلاح شاكر،2013،تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- 18-ألركابي ،كاظم نزار، 1999، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية ،دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشآت الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- 19- الزركاني،مبارك حجاب فلاح (2015)،تشخيص منظومة إدارة المواهب التمرضية، بحث استطلاعي، لآراء عينة من الملاك التمرضي في مستشفيات دائرة صحة واسط ،بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، دبلوم عالي في إدارة المستشفيات.
- 20-عباس،حسين وليد حسين ، 2013، (إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات) بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 21- العبادي، هاشم فوزي، (2011)، تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة إستراتيجية إدارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للإدارة ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

- 22- ألعبيدي، سهلية محمد فاضل، (2015)، دور بعض العوامل التنظيمية، في تحديد استراتيجيات ادارة الموهبة، بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 23- ألعيلي، ناصر محمد، (2009)، كيف هي إدارة الموهبة في الشركات السعودية ، رئيس أفاق الإبداع والجودة للتدريب (chmq5@yahoo.com).
- 24- الكر عاوي ،محمد ثابت فرعون، 2010، (البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية) رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة
- 25- ألساعدي ،مؤيد يوسف نعمة، (2010) ،الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية الإدارية والاقتصادية ، م(12)، ع(1)، ص(8) .
- 26- إسماعيل ،فراس محمد، 2010، الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة ، ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في علوم الإدارة العامة ، جامعة بغداد.
- 27- ألعختار الإداري، (2008) ،الفكر الخائب في إدارة المواهب ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد 75.
- 28- مهدي، جوان فاضل ومحمد، إقبال غني، 2013، علاقة التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمة ، وقائع المؤتمر العلمي الأول ،معهد الإدارة ، الرصافة.
- 29- داود ، فضيلة سلمان ، وكرم، حامد عبد الرضا، (2015) دور الإنتاجية الخضراء في نجاح المنظمات الصناعية ، بحث تطبيقي في شركة مصافي الوسط – مصفى الدورة ، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 86، كانون الأول 2015 .
- 30- دهام، عيد الستار إبراهيم (2005)، : التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعتماد والإسكان في العراق، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 31- المعموري، جاسم عيدان، (2008) ،أثر الاندماج غي تحسين كفاية الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل.
- 32- محسن عبد الكريم ، والنجار، صباح مجيد، (2009)، إدارة الإنتاج والعمليات ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.

المصادر الأجنبية

- 1-Armstrong ,Michael , 2009, The elements of talent management ;ARMSTRONGS HANBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE; ; London and Philadelphia , KOGAN PAEG , 11TH EDITION ,PP582.
- 2- Associate, Hewitt , (2008), The state of Talent Management ; today's Challenges, tomorrow's opportunities, in partnership with human capital institute , pp01 -34
- 3- Bader, Gerhard & Lasprilla ,Mariana,2009, Cornerstones of Successful Talent Management, What you Need to Consider When Implementing Talent Management in Your Organization , 1st ED. Lodestone.



- 4- Beheshtifar ,Malikeh & Beg0mKamani –Fard ,Fateme 2013''Talent pool; A main Factor to Success' Institute of Interdisciplinary Business Research, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONNTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS COPY RIGHT , 2013 Institute of Interdisciplinary Business Research 307 APRIL 2013 VOL, 4 NO 12.
- 5- Beardwell , Julie & Calydon, Tim, 2012,Human resource management A contemporary approach; 6th ed , Pearson education limited , Edinburgh , gate , Harlow, England, London.
- 6- Cann0n, James A & McGee, Rita (2011), Talent Management and Succession Planning ,2^{ed} Ed ., Chartered Instiute of Personnel and Development.
- 7-Daft ,Richard L .,(2004) Management (with info Trac) , 7th ed, South –Western College Pub, U. S. A.
- 8- Davies ,Brent & Davies ,Barbara ,2010, Talent Management in acadenies International journal of Educational Management , VOI, 24,NO,5, 2010 PP.418-426
- 9- Dell ,David, & Kramer, Robert (2003), Forging Strategic Business Alignment , The Conference board , www. Conference board. Org.`
- 10-Dhanaiakshmi, R. V & Gurunathan , K Balangao, (2014) , A Study on talent management as Astrategy to influence employee engagement and its affect on the organizational outcome, International journal of Business and administration Research Review , Voi. 2, Issue . 4.
- 11- Dessler, Gary(2011), Human Resource Management , Twelfth Edition, Pearson , new jersey.
- 12-Duckett, Hilary, 2010, Leading , Learning Talent Management, www.cpdoer.net.
- 13-Haghpast, Sakineh, moharamzadeh , mehrdad, & moharamzadeh , hasan , 2012, ''Relationship between talent management and organizational success ''Research Journal of Applied and Basic , Voi, 3(12): 2424-2430.
- 14-Hitt, Charles & Jones, GARETH (2001), Strategic management Theory ' Houghton Mifflin Co . New York , USA
- 15- Horvathova, Petra & Durdova, Irena, 2011,Talent Management and its Use in the field of Human Resources Management in the organization of the Czech Republic , Journal Engineering and Technology, VOI 77, PP 809-824.
- 16-Kibui, Alice, Waithiegeni, Gachunga, Hazel, & Namusonng. G.S., 2014 ;'Role of Talent Management on Employees Retention in Kenya ; A Survey of State Corporations in Kenya ; Empirical Review, International Journal of Science and Research (IJSR) , Volume 3 Issue2.
- 17-Miles , R.F; Snow,C.C;Meyer, A.D,and ColmEman H.J.JR. 1978 'organizational strategy structure and process Academy of Management Review NO;3.



تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني
في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد

- 18-Nissler, Martin (2010), Talent Management – a summary of quantifiable surveys and relevant reports , 28 , edition mercuriurval .
- 19-Ntonga, Sibusiso (2007) the Impact of Talent Management Praactices on Business Performance . University of Pretoria , thesis in Partial Fulfillmennt of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration .
- 20-Pfeffer ,Jeffery,1994, Competitive advantage through people , California management Review, VOI. 31 no.2-3.
- 21-Stan & Lucica ,(2012), Talent Management and Cultural Influences on Human Resource Management Process " Master thesis , university of Gothenburg.. Criteria ; Towards a Competing Values
- 22-Sphr, wayne ,Mondz, (2010), Human Resource management, 12, ed , prentice – hall,, new zork
- 23-Teuran, William Richard (2001), H0w organizational learning influence organization success , Stevens institute of technology digital (thesis).
- 24-Thomas. J, Peters and Robert. H.(1982) Waterman, in Search of Excellence ' Harper and Ro . inc, New York
- 25- Quinn E & Roharbaug ,John , (1983), A Spatial Model of effectiveness Criteria ; Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis , Management Science, VO 1.29, NO3.



Effect Of Talent Management To Achieve Organizational success Research in The General Company for Dairy Products in Baghdad

Abstract

The research aims at identifying the extent to which the top management in the organization is interested in managing the talents of its employees, through which it can face the competing organizations, as well as the great challenges faced by all organizations in recent years. The task of attracting and maintaining talented human resources is one of the biggest challenges facing Organizations of all kinds, through which success and progress can be achieved in organizations, and that any success cannot be achieved without attention to human resources, and despite the importance of talent management, we find that the organization investigated (the public company For dairy products in Baghdad) and other organizations do not attach sufficient importance to the Department and to its talented individuals.

The aim of this study is to identify the relationship between the interest in talent management and the achievement of organizational success through the two main hypotheses that were formulated for this purpose. The first is the existence of a significant positive correlation between the dimensions of talent management and organizational success. Variables. In order to achieve the objectives of the research, a questionnaire was adopted which included (27) paragraphs to collect the preliminary data from the sample of the research consisting of (49) people (20) of the administrative and (29) people of the company employees and relying on personal interviews and field visits to collect data as well as Books and scientific references in libraries. All the questionnaires were subjected to statistical analysis using the SPSS program and based on a number of statistical methods to deal with those data. The statistical results recorded that all correlation relationships were significant, indicating that the company in question pays attention to the outstanding talents of the employees and thus succeeds in During the course of which the research presented a number of proposals, the most important of which is the emphasis on the continuous development of staff in line with the developments in the same field, as well as the administration's adoption of the foundations and programs related to the success of the company and the disclosure of the employees to work with them, Assign the right place in the company to the potential for success and progress of the company under consideration .

Key word: Talent Management, Organizational success