

دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموهبة (بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق)

أ.د. عبد الرزاق ابراهيم الشبخلي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / سهيلة محمد فاضل العبيدي

المستخلص :

الغرض من هذا البحث هو قياس مستوى العلاقة والأثر بين كل من العوامل التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، و استراتيجيات ادارة الموهبة والتمثلة (جذب الموهبة، وادارة اداء الموهبة، وتطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة). وشمل البحث الميداني (4) مدارس للموهوبين في العراق ضمن محافظة (بغداد، النجف الاشرف، البصرة، ميسان) وقد اعتمدت الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات وباستخدام مدرج (Likert) ووزعت على العينة البالغ عددها (144) فردا من (مديري المدارس، المعاونين (العلمي والاداري)، اعضاء الهيئات التدريسية) وقد تم استرجاع (100) استبانة، ثم خضعت جميع الاستبانات للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS) واعتماد مجموعة من الوسائل الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل سبيرمان براون، والانحدار الخطي البسيط، والاختبار التائي. وقد افرز البحث جملة من الاستنتاجات ابرزها: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وايجابية بين كل من ابعاد العوامل التنظيمية واستراتيجيات ادارة الموهبة، واعلى ارتباط لابعاد العوامل التنظيمية كان مع (جذب الموهبة)، اما اقل ارتباط كان مع (ادارة اداء الموهبة). ثم تقدم البحث بمجموعة من التوصيات منها: تفعيل دور القيادة ودعمها في بناء استراتيجيات ادارة الموهبة باعتماد آليات جذب مميزة للمواهب، تبني مقاييس واضحة للاداء على وفق نظام كفوء للمتابعة والتقييم المستمر، تطوير القدرات الذهنية للمواهب وصقل قابلياتهم ببرامج تطويرية محترفة، تسليط الضوء على الطابع التحفيزي للاحتفاظ بالكفاءات والمواهب.

المصطلحات الرئيسية للبحث / العوامل التنظيمية – القيادة – الهيكل التنظيمي – الثقافة التنظيمية – استراتيجيات ادارة الموهبة – جذب الموهبة – ادارة اداء الموهبة – تطوير الموهبة – الاحتفاظ بالموهبة.



المقدمة :

يعد موضوع استراتيجية ادارة الموهبة من الموضوعات الحيوية والاكثر حداثة للمنظمات التي تسعى للتميز والابتكار ، اذ زاد الاهتمام به مؤخرًا بصفته مفهوماً يركز على الكيفية في انتقاء الاستعداد الطبيعي للأفراد ذوي المواهب والكفاءات واكتشاف قدراتهم ومهاراتهم وتنمية مواهبهم بالتدريب والتطوير المستمر من اجل توظيف تلك الهبات واستثمارها والحفاظ عليها ، وبما ينسجم مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة . وانسجاماً مع ما تقدم فمشكلة البحث تكمن في مدى اعتماد استراتيجيات ادارة الموهبة ، وما مستوى فاعلية تطبيقها في مدارس الموهوبين . ومعرفة طبيعة ودور العوامل التنظيمية (القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) و استراتيجيات ادارة الموهبة . لذا يهدف البحث الى تشخيص مستوى العلاقة والاثربين كل من متغيرات البحث الرئيسية ومكوناتها الفرعية ، مع التحليل العلمي والاستراتيجي لادارة الموهبة كمحاولة لوضع دليل او خارطة عمل لكيفية اتباع استراتيجيات ادارة الموهبة في ظل تطبيقات علمية وعالمية تعتمد مجموعة عناصر اساسية. انطلقت اهمية البحث من خلال المتغيرات المبحوثة التي تمثل موضوعات ادارية حديثة (تنظيمية / واستراتيجية) في مجال ادارة الموارد البشرية ، لتنوير الحاجة الواقعية في تطبيق استراتيجيات ادارة الموهبة بالشكل الصحيح والبحث عن انعكاساتها وآثارها في التطورات التنظيمية ، كما يؤمل لها ان تفيد ادارات المنظمات التعليمية عامة ومدارس الموهوبين خاصة في الاستثمار البشري والحفاظ عليه .

اختيرت (4) مدارس للموهوبين في العراق ضمن محافظة (بغداد ، النجف الاشرف ، البصرة ، ميسان) كميدان للبحث، وبناء على ما تقدم تبلور البحث في اربعة مباحث ،تناول الاول :منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ، واختص الثاني : بالتاثير النظري ، المبحث الثالث :الجانب الميداني للبحث ، وابرز المبحث الرابع: استنتاجات البحث وتوصياته.

المبحث الاول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

اولاً- منهجية البحث

1-مشكلة البحث (Problem of The Research)

حظي مدخل ادارة الموهبة وممارساته اهتمام متزايد من قبل الباحثين على الصعيد العالمي كونه يمثل احد التوجهات الاستراتيجية الحديثة في ادارة الموارد البشرية على اساس ان المورد البشري هوالمورد الاستراتيجي الذي من خلاله يتم بناء منظمات ناجحة ومتفوقة والموهبة هي مصدر الفكر والابداع واساس التطور ، تتمحور مشكلة البحث على شكل تساؤلات وكما يأتي :

- مامدى اعتماد مدارس الموهوبين على استراتيجيات ادارة الموهبة ؟ وما مستوى فاعلية تطبيقها ؟
-هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين العوامل التنظيمية (القيادة ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية) واستراتيجيات ادارة الموهبة .
-هل هناك نظام للحوافز التشجيعية للاحتفاظ بالمواهب واستبقائهم في المدارس المبحوثة .

2- اهمية البحث (Importance of The Research)

أ- التأكيد على الحاجة الواقعية لتطبيق استراتيجيات ادارة الموهبة بالشكل الصحيح والبحث عن انعكاساتها وآثارها في التطورات التنظيمية .
ب- من المؤمل ان يفيد هذا البحث ادارات مدارس الموهوبين في الاستثمار البشري والحفاظ عليه باستخدام افضل الممارسات في ادارة الموهبة لاستغلال قدرات الافراد المتميزين والموهوبين من القوى العاملة .

3 – اهداف البحث (Objectives of The Research)

أ - محاولة وضع خطة عمل في كيفية اتباع استراتيجيات ادارة الموهبة في ظل تطبيقات علمية تعتمد على مجموعة ممارسات عالمية لادارة الموهبة .
ب - تشخيص مستوى علاقة الارتباط والاثربين كل من متغيرات البحث ومكوناته الفرعية ومعرفة الفروق ما بين المدارس المبحوثة وتفسير النتائج .



دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموهبة [بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق]

4 – متغيرات البحث

المتغير التفسيري (المستقل) : (العوامل التنظيمية Organizational Factors) يتم قياسه من خلال ثلاث ابعادهي : القيادة ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية .
متغير الاستجابة (المعتمد) : (استراتيجيات ادارة الموهبة Talent Management Strategies) اعتمد على اربعة ابعاد هي: جذب الموهبة ، ادارة اداء الموهبة ، تطوير الموهبة ، الاحتفاظ بالموهبة.

5 - فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وايجابية بين ابعاد العوامل التنظيمية وبين ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة .
الفرضية الرئيسية الثانية : هناك تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد العوامل التنظيمية في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة. الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المدارس المبحوثة في قوة ابعاد العوامل التنظيمية وفي قوة ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة بحسب المدارس .

6 – منهج البحث Method of Research

تبنى البحث (المنهج الوصفي التحليلي) ، الذي يعتمد على تجميع الحقائق والبيانات .

7- حدود البحث Limits of Research

ب- الحدود البشرية : بلغت حجم العينة(100) فرد من (المديرين ،المعاونين العلمي والاداري ، التدريسيين)
ت - الحدود المكانية : تم اختيار(4) مدارس للموهوبين في محافظة (بغداد، النجف الاشرف ، البصرة ، ميسان).
ث- الحدود الزمانية : مدة البدء بالجانب الميداني للبحث التي امتدت من 2014/3/1 لغاية 2014/9/1

8 - محددات البحث

تباعد المدارس المبحوثة وعدم تجمعها في مكان واحد انعكس ذلك في زيادة الجهد والوقت المبذول من قبل الباحثة في عملية جمع البيانات ، نظرا للسفر المتكرر والتنقل بين اربع محافظات .

9- ادوات البحث Tools of Research

(أ)المصادر والمراجع العلمية وشبكة المعلومات(الانترنت) (ب) المقابلات الشخصية (ت)الاستبانة اشتملت على (39) فقرة ، ثم اعتمد مدرج ليكرت الخماسي (Likert,1961) لوصف قوة الاستجابة بصدد فقرات الاستبانة، كما تضمنت بعض الفقرات السلبية ذات الصياغة العكسية لضمان دقة الاجابة وخضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة الى اختبارات الصدق والثبات .

10- مجتمع البحث : يتمثل مجال البحث (4) مدارس للموهوبين في العراق تقع كل واحدة منها في احد المحافظات (بغداد ، النجف الاشرف ، البصرة ، ميسان) ، وفيما يأتي نبذة مختصرة عن مدارس الموهوبين :
- ظهر الاهتمام بالموهوبين في العراق منذ الستينات ، عام (1969) وحتى عام (2007) اشترك العراق في العديد من الندوات والمؤتمرات الخاصة بالموهوبين والمتفوقين بالدول العربية والاجنبية ، وشكلت (هيئة رعاية الموهوبين) عام (1984)افتتحت اول مدرسة للموهوبين في محافظة (بغداد) في كانون الاول عام (1998) يكون ارتباطها مباشر بوزير التربية .وبتوجيه من السيد وزير التربية تم افتتاح ثلاث مدارس في محافظات الشمال تحديدا في (نينوى) .ومدرستين الاولى في منطقة الفرات الاوسط عند محافظة (النجف الاشرف) والثانية في (البصرة) لتكون مركزا في الجنوب عام (2007) . واسست مدرسة في محافظة (ميسان) عام (2009) واخرى في محافظة (الانبار) عام (2011) فضلا عن افتتاح مدارس في (دهوك ،اربيل ،السليمانية) .يقوم بتدريس الطلبة الموهوبين اساتذة ممتازون من حملت الشهادات العليا واصحاب الخبرة من الاختصاصيين التربويين في وزارة التربية ، لاتعتمد المدرسة التعيين على الملاك الدائم للتدريسيين بشكل كلي بل المحاضرين الكفاء يتم استقطابهم من الجامعات العراقية بعد ان يتم ترشيحهم من عمادة الجامعة ممن يمتلكون الخبرات العلمية والمهارات والقدرات. تتبع هذه المدارس طريقة التدريس الفرقي لكل مادة ثلاثة اساتذة خاصة العلوم الاربعة (الرياضيات ، الكيمياء ، الفيزياء ،البايولوجي) وتعطي محاضرات بين مدة واخرى بطرق كتابة البحوث والتقارير، واللغة الانكليزية هي لغة التدريس المعتمدة . وتشكل المناهج الاعتيادية كقاعدة اساسية بنسبة 30% والاثراء والتعميق من المصادر العالمية بنسبة 70% . وللمدرسة نظام داخلي وقانون خاص بها يحدد الشروط الواجب توفرها في مديري مدارس، واعضاء هيئات التدريس ، فضلا عن امتيازات التدريسيين العاملين في مدارس الموهوبين .



دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة المهوية [بحث ميداني في عدد من مدارس المهوبين في العراق]

11 - عينة البحث : شملت العينة (المديرين ، معاونين العلمي والاداري ، اعضاء الهيئات التدريسية) بلغ حجم العينة (144) فردا ، وقد تم الحصول على (100) استبانة من المجموع الكلي البالغ (144) استبانة موزعة. والجدول رقم (1) يبين الاستبانات الموزعة والمسترجعة

المحافظة	عدد افراد العينة	الموزعة	المسترجعة	الصالحه للتحليل
بغداد	30	30	20	20
النجف الاشرف	44	44	35	35
البصرة	46	46	30	30
ميسان	24	24	15	15
المجموع	144	144	100	100

وصف افراد العينة : حسب الجدول رقم (2)

توزيع افراد العينة بحسب النوع البشري

النوع البشري	العدد	النسبة
ذكور	84	%84.0
اناث	16	%16.0
المجموع	100	%100.0

توزيع افراد العينة بحسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	العدد	النسبة
مدير	4	%4.0
معاون مدير	8	%8.0
تدريسيين	88	%88.0
المجموع	100	%100.0

توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	5	%5.0
30-39 سنة	26	%26.0
40-49 سنة	37	%37.0
50-59 سنة	23	%23.0
60 سنة فأكثر	9	%9.0
المجموع	100	%100.0

توزيع افراد العينة بحسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة
دكتوراة	22	%22.0
ماجستير	28	%28.0
دبلوم عالي	1	%1.0
بكالوريوس	49	%49.0
المجموع	100	%100.0

توزيع افراد العينة بحسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	17	%17.0
10-19 سنة	36	%36.0
20-29 سنة	24	%24.0
30 سنة	23	%23.0
المجموع	100	%100.0



دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموهبة [بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق]

12- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- التوزيع التكراري والنسب المئوية / لوصف اجابات العينة المبحوثة .
- الوسط الحسابي / لتحديد قوة الاستجابة بصدد متغيرات البحث .
- الانحراف المعياري / لتحديد درجة تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي .
- معامل الارتباط الخطي البسيط/ لحساب الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد .
- معامل الانحدار الخطي البسيط / لقياس تأثير متغير تفسيري في اخر مستجيب .
- اختبار (T-test) لتحري معنوية الفروق بين الاوساط الحسابية لمتغيرات البحث عند المقارنة .
- معامل الفايرونيباخ ، معامل سبيرمان براون / يستخدم لقياس ثبات فقرات الاستبانة .

ثانيا - بعض الدراسات السابقة : الدراسات المتعلقة بالعوامل التنظيمية

1- (Smith,et al, 2008) العوامل التي تؤثر في قدرة المنظمات لادارة الابتكار:مراجعة الادب المنظم والنموذج المفاهيمي

factors influencing an Organizations Ability To Manage Innovation :A structured Literature Review and Conceptual Model

هدف الدراسة : تأطير موضوع العوامل التنظيمية من الناحية المفاهيمية وتقديم نظرة شمولية للعوامل التي تؤثر على ادارة الابتكار من خلال مراجعة الادبيات المنهجية باستخدام اكثر من (100) ورقة، وقد حددت الدراسة (9) عوامل رئيسة تؤثر في قدرة المنظمات لادارة الابتكار وهذه العوامل هي : (اسلوب الادارة او القيادة - الموارد - الهيكل التنظيمي - استراتيجية المنظمة - التكنولوجيا - ادارة المعرفة - عملية الابتكار) ومن ثم بالامكان ان نستنتج العديد من العلاقات المهمة والساندة بين العوامل التنظيمية مع عملية الابتكار كونها عامل ذاتية الوحيد ضمن النموذج .

2- (Tkefle , Ghirma , 2010) فهم ان ثقافة المنظمة والقيادة يعززان الكفاءة والفعالية

Understanding Organization Culture And Leadersh Enhance Efficiency And Effectiveness.

هدف الدراسة

- (1) بيان اهمية ودور كل من المقدرات المعرفية والثقافة والهيكل التنظيمي والنمط القيادي في تعزيز قدرة المنظمة على الانجاز في ضوء انماط السلوك والاعراف التي تعزز المستوى العالي للاداء.
- (2) بيان ان المطالبين بتحسين المنظمة عليهم التعامل مع العوائق السلوكية والثقافية للتغيير.
- (3) ان المحاولات للتغيير التنظيمي الناجح تركز على ثلاث خصائص هي : الثقافة - القيادة - شبكة العلاقات مابين مراكز ودوار السلطة بالمنظمة .
- (4) العمل على تعزيز ثقافة ادراكية لدى العاملين لمعرفة مدى تأثير جهودهم على تحقيق الاهداف . تم استخدام منهج التحليل المكتبي ، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان الثقافة الملانمة تشكل الاساس الحيوي لطريقة اداء اعمال المنظمة . كما ان تكيف ثقافة المنظمة مع الاستراتيجية المطبقة والهيكل القائم يساعد على تحقيق النجاح للمنظمة وتحقيق التفوق الاستراتيجي . وان القادة بحكم موقعهم بالمنظمة يمتلكون المنظور الافضل لصياغة رؤية وديناميات الفعاليات والانشطة المنظمة المعتمدة وبيان مالذي يحتاج الى تغيير وتحويل وهذا هو جوهر النجاح التنظيمي .

3- (Martin &Castro,2011) العوامل التنظيمية لدعم ادارة المعرفة والابداع

Organizational Factors to support Knowledge Management and innovation .

هدف الدراسة هو كيفية تحليل العوامل التنظيمية (القيم الثقافية، القيادة ، وممارسات الموارد البشرية HR) واثرها في استكشاف المعرفة والابتكار .وقد تم انشاء ستة فرضيات واختبارها احصائيا على عينة مكونة من (111) شركة (اسبانية) ينتمون الى الصناعات المبتكرة،استخدم المنهج المسحي بهدف جمع البيانات .اشارت نتائج الدراسة الى ان المديرين يجب ان يضعوا اهتمامهم على ممارسات التنقيب عن المعرفة واستغلالها جنبا الى جنب مع العديد من العوامل التنظيمية المساعدة من اجل تحقيق أعلى مستوى من الابتكار للمنظمة . و تقديم الادلة التجريبية الجديدة عن العلاقات بين ادارة المعرفة (KM) والعناصر التنظيمية (OE) كالقيادة ،الثقافة ،ممارسات الموارد البشرية ،والابتكار.

الدراسات المتعلقة باستراتيجيات ادارة الموهبة

1- (Lengenegger, 2010) فعالية استراتيجيات ادارة الموهبة في الشركات السويسرية (Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss companies)

هدف الدراسة التحقق من مدى تاثير فعالية استراتيجيات ادارة المواهب على الاداء التنظيمي في الشركات (السويسرية)، ووصف مدى ارتباط النجاح التنظيمي مع استراتيجيات ادارة الموهبة. اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (138) من المنظمات في (Swiss) استند المسح الى الاستبيانات المختلفة المستخدمة في الدراسات الدولية وتكييفها للشركات السويسرية، كان الاستطلاع على شبكة الاتصالات (الانترنت) لاجراء المسوحات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للعينة من النواحي المالية وغير المالية. توصلت الدراسة الى ان زيادة ارباح الشركات وزيادة جاذبيتها والاثار الرئيسية ذات دلالة احصائية عالية تعود الى انتهاج استراتيجيات لادارة الموهبة والتركيز على الجذب والاستبقاء، وتطوير المواهب، والتخطيط التعاقبي، فضلا عن تسليط الضوء على الطابع التحفيزي وتأثيره في كسب ثقة المواهب بالقادة في ممارسات ادارة الموهبة الذين يطبقون استراتيجيات ادارة المواهب في شركات (Switzerland)، كما ان ممارسات ادارة الموهبة تقوم بتركيز عالي على استراتيجيات العمل. اوصت الدراسة من خلال مقارنة النتائج مع دراسات سابقة اجريت في امريكا الشمالية بذات الموضوع بان العناصر الثقافية (Cultural Elements) قد يكون لها تاثير على نجاح أنشطة ادارة الموهبة داخل المنظمات.

2- (Kamil & others, 2011) دراسة عن تطبيق ممارسات ادارة الموهبة للشركات الماليزية

A study on the Implementation of Talent Management Practices at Malaysian Companies .

هدف الدراسة استكشاف المواهب ومدى تنفيذ ممارسات الادارة عليها وتأثير الممارسات على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. اختيرت عدد من المنظمات (الماليزية) كعينة للبحث والبالغ عددها (6) منظمات. قامت باستخدام المقابلات الشخصية للحصول على البيانات، توصلت الدراسة الى ان ادارة المواهب هي استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وتستند هذه الاستراتيجية الى أنشطة الموارد البشرية مثل: (الجذب والاختيار، التدريب والتطوير، ادارة الاداء، مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم). وعدت الموظف الموهوب هو السبيل لضمان النجاح التنظيمي. ووصت الدراسة بضرورة خلق فرصة لتطوير استراتيجيات ادارة الموهبة من شأنها ان تؤدي الى فوائد اضافية للمنظمة وموظفيها. الدراسات الرابطة بين المتغيرين

1- (Campbell & Smith, 2010) الموهوبين (الكفاءات العالية) من وجهة نظر خطوط القيادة

High Potential Talent : A view From Inside The Leadership Pipeline.

هدف الدراسة تحليل ادارة الموهبة من وجهة نظر المديرين ذوي المهارات والقدرات العالية (المحترفين) وذلك لتعميق المعرفة بادارة المواهب، اجريت الدراسة على (199) من القادة والخبراء الذين يحضرون برامج التنمية في (مركز الابداع القيادي) (CCL) الذي يهتم بتطوير القادة وتقديم التعليم المفتوح. توصلت الدراسة الى طرائق تحديد واستثمار ورفع قيمة الموهوبين ذوي القدرات العالية، وان (77%) من المشاركين لديهم درجة عالية من الاهمية على ما يجري تحديده رسميا من اجل القدرات العالية في منظماتهم، كما اظهرت النتائج بان:

- (1) الموهوبين ذوي القدرات العالية يتوقعون الحصول على تدريب ودعم اكثر، وهذا يحصل حقا في منظماتهم.
- (2) الموهوبون اكثر التزام واكثر مشاركة بالعمل، اذا تم تحديد المسار الوظيفي لهم بوضوح.
- (3) الموهوبون لهم القدرة على تطوير الموظفين الاخرين بالمنظمة واوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشفافية ليرى الموهوبون انفسهم بالاتجاه الصحيح. وضرورة خلق علاقة متبادلة بين المنظمة والموهبة مع امكانية رفع قدرات الموظفين لتطوير ادارة الموهبة في المنظمة.

2 - (Stan , 2012) ادارة الموهبة والتاثير الثقافي على عمليات ادارة الموارد البشرية
(Talent Management And The Culture Influences On Human Resource
Management Processes .)

هدف الدراسة لمعرفة وجود اي من حالة الاختلافات والتشابهات في ممارسات ادارة الموهبة في المؤسسات (السويدية والرومانية) ، اذ كانت في الماضي الدراسات السابقة تناقش الثقافات التنظيمية كقضية للمواهب ، وان وجهة النظر تلك مأخوذة من خلال النظريات المختلفة ، تمت الدراسة في (4) من المؤسسات السويدية والرومانية ، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانات باستخدام المنهج المسحي . وتؤكد المعلومات ان المؤسسات في كلا البلدين متالفة مع ادارة الموهبة في ثلاث عمليات رئيسية في ادارة الموارد البشرية وهي : (الالتزام ، انتقاء الموهبة ، الحفاظ عليها) مع وجود بعض الاختلافات والتشابهات في ممارستها ، علما ان المؤسسات الرومانية تبدو غير مطورة لادارة الموارد البشرية لحد الان مثل ماتملكه المؤسسات السويدية. علاوة على ذلك فان الثقافة التنظيمية تركز على التاثير التنظيمي مما يؤثر على ادارة الموارد البشرية وادارة الموهبة كجزء منها. وتوصلت الدراسة الى ان بان المؤسسات المستثمرة لديها مداخل مختلفة فيما يخص تلك القضية كما ان الحد الأدنى لادارة الموهبة يكون مفهوما لكونه اكثر شيوعا في المؤسسات .

3 - (Matthae & Hobbs , 2012) خلق خطة أفضل :ربط استراتيجية العمل ، الهيكل والمواهب

Creating a Better Plan: Connecting Business Strategy ,Structure and Talen

ناقشت الدراسة ان المنظمات التي تتبنى انضباط اداري حول كل من التخطيط التنظيمي والتخطيط للمواهب تتمتع بأعلى مشاركة للموظفين وتحقيق ارباح وموانمة استراتيجية ، اما التخطيط دون ذلك يؤدي الى نتائج دون المستوى الامثل . اكدت نتائج البحث ان التخطيط التنظيمي او خلق وتعديل الهيكل التنظيمي لتلبية اهداف العمل هي قدرات في مستوى جديد من خفة الحركة التنظيمية عند القيام بعملية منهجية على اساس منظم ، وبالتخطيط التنظيمي تكون المنظمة افضل استعداد على التكيف السريع مع التغيرات في بيئة العمل والافضل تجهيز للقوى العاملة الموهوبة لفترة طويلة (التخطيط الاستراتيجي) ، وتوصلت الدراسة الى ان المرونة يمكن ان توفر ميزة تنافسية متميزة ولاسيما عند اعادة تنظيم تشكيلات المنظمة واعادة الهيكلة او عمليات الدمج والاستحواذ .

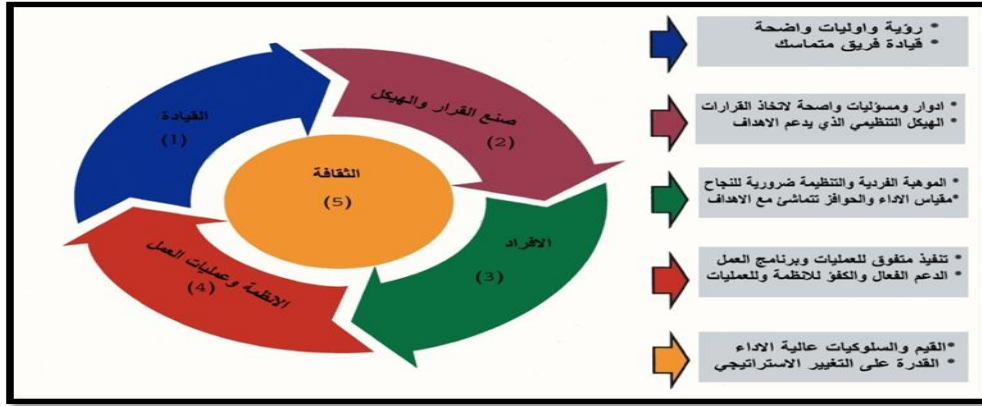
المبحث الثاني / الاطار النظري

المحور الاول / العوامل التنظيمية Organizational Factors

هي عناصر وصفات تحدد طابع المنظمات، وتعد القوى الكامنة في الموقف الاداري اي فلسفة التنظيم وقيمه ومصالحه، لها تاثير في سلوكيات القادة الاداريين والعاملين وفي القدرة على الابتكار والتجديد. كما تتيح الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة وتجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ

اولا - معنى التنظيم : اشار (الهوراري ، 1980:3) الى ان (مفاهيم التنظيم اصبحت بمثابة غابة) ، فالباحث عن هذا المصطلح يجد عدد متنوع من المرادفات، وبالعودة لقواميس اللغة نجد ان الفعل (نظم) ومصدره ينظم يعني الترتيب والتنسيق ، ويشير قاموس اكسفورد في تعريف الفعل (تنظيم Organize) الى التعضية او اعطاء الشيء هيكلا عضويا وجعله ذا بنية حية ، وبذلك يعني مصدر الفعل (تنظيم Organization) الهيئة او المنظمة او النظام ولا تختلف المعاجم العربية (المورد والمنهل) في اعطائها المعاني لمفهوم التنظيم فهي تعربه فعلا (ينظم) كما تعربه مصدرا (تنظيم) (الطراونة وعريقات ، 2012:26). ويلاحظ هناك تداخل وعدم وضوح في مفهوم التنظيم (Organization) لدى كثير من الباحثين في مجال الادارة بوصف التنظيم فعالية (انشطة وظيفية) وبين وصفه بنية (كيانا عضويا Organic Entity) ، وما يهم بحثنا التنظيم بوصفه كيان يعبر عن (المنظمة) والتي تم تعريفها من قبل العديد من الباحثين : فقد عرفها (Jones,2001:2) وسيلة او اداة تستخدم من قبل الافراد لتنسيق انشطتهم بهدف الحصول على شئ ذي قيمة لهم . ويعرفها (الطراونة وعريقات ، 2012:26) مجموعة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات التي تستخدم لتفسير مكونات المنظمة وكيفية عملها وقد حدد (Bain & Company,2009:2) خمس عناصر رئيسية مترابطة وفق نموذج (Bridgespan) لعجلة التنظيم، تؤخذ بنظر العناية في عمليات التنظيم الفعال ، وكما موضح في الشكل (1) :

الشكل (1) نموذج (Bridgespan) عجلة التنظيم



Source: Bain & Company, 2009, Organizational Toolkit and Bridgespan Group (TBG)

من الشكل (1) نجد ان المنظمات الفعالة تظهر نقاط القوة لديها في خمسة عناصر اساسية مترابطة تتمثل : (بالقيادة، الهيكل وصنع القرار، الافراد، انظمة العمل، الثقافة) ، تلك المنظمات تولي اهتماما (10) خصائص رئيسية عبر هذه المجالات الخمسة . على سبيل المثال : يتطلب من القيادة وجود رؤية واولويات واضحة ومفهومة وترجمتها جيدا بدعم من فريق قيادة متماسكة ومتسقة ، وترتبط الثقافة في كيفية تصرف الافراد في المنظمة يمكن ان يكونوا حليفا قويا او عائقا حقيقيا لتنفيذ التغيير الاستراتيجي ، فالقيادة الذين في حاجة الى التغيير الثقافي لدعم الاستراتيجية تحتاج الى تحديد مناطق اخرى من عجلة التنظيم ، ودعم السلوكيات وقد تشمل خيارات حول نوعية الافراد (المهوبين) في المنظمة وكيفية موانمتها مع الاولويات وتحفيزهم باستخدام العمليات الرئيسية لصنع القرار. يعد نموذج (Bridgespan analysis) هو اقرب نموذج من بحثنا الحالي لتركيزه على العناصر التي لها صلة بالعوامل التنظيمية المتمثلة (القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) ، ومن خلال اطلاع الباحثة على بعض الدراسات حول ابعاد العوامل التنظيمية وجدت ان هناك اكثر من تصنيف لهذه الابعاد ، ولاغراض الدقة العلمية، يستعرض الجدول (3) بعض النتائج وكما ياتي:

الجدول رقم (3) تصنيف ابعاد العوامل التنظيمية

ت	الابعاد	الاستراتيجية	القيادة	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	التكنولوجيا	الاتصالات	توافر الموارد
1	Smith& et al(2008)
2	Martin &et al (2011)
3	Taghizaeh,et al(2012)
4	Alambeigi,(2013)
5	Dehaghi&et al,(2014)
6	Ahai,(2014)
	المجموع	4	5	5	6	3	2	2

المصدر : من اعداد الباحثة

ثانيا : استعراض اهم ابعاد العوامل التنظيمية

1- القيادة : Leadership

تطرق الباحثون الى مفهوم القيادة من وجهات نظر مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والثقافية واختلاف البيئات والمنظمات، وهناك بعض مفاهيم للقيادة : عرف (Hellrigel & et al 2001:489) القيادة عملية تطوير الافكار والرؤية والقيم التي تدعها، والتاثير في سلوك الاخرين ، وصنع قرارات تخص الافراد والموارد الاخرى .



دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة المهوية [بحث ميداني في عدد من مدارس المهويين في العراق]

ويرى (Jones&George,2008:55) بانها ممارسة الفرد لتفؤده والتأثير في الاخرين والهامهم والعمل على تحفيز وتوجيه نشاطاتهم لمساعدة المنظمة على انجاز مجموعة من الاهداف . كما عرفها (آل فطیح، 2013:11) عملية التأثير الفعال في توجيه السلوك وتوظيف وتفعيل الطاقات لتحقيق الاهداف المشتركة. ومن وجهة نظر الباحثة القيادة تعني : (الكياسة والثقة واللمسة المميزة للعمل ، والتي تشكل قدرات القائد على التأثير في سلوكيات الاخرين وتوجيههم وحفزهم على انجاز المهام) . وقد ظهرت انماط حديثة للقيادة لم تكن مألوفة سابقا منها : القيادة التبادلية ، التحويلية ، المتسامية.

أ- القيادة التبادلية (Transactional Leadership) : يقوم هذا النمط على المبادلات والمساومات بين القادة والمرووسين على اساسها يجري مكافأة المرووسين ماديا ومعنويا مقابل تلك الاهداف المتحققة مع التاكيد على تحقيق الرقابة والتدقيق الملائم وحصول اذعان من جانب المرووسين . هذا النوع من القيادة يؤدي الى اذعان المرووسين على المدى القصير ، ولكن لا يولد لهم الحماس والالتزام باهداف المنظمة على المدى الطويل ، فالقادة التبادليون يعملون ضمن الثقافة الحالية للمنظمة مع الاخذ بالحسبان الانحرافات والاطغاء والمخالفات لاجراء التصحيح ، وهم يركزون على معرفة الاشياء التي تنجح في العمل وكيفية العمل على استمرار النظام ويؤكد (R.Schermerhorn,2010) بان علاقة القادة بالمرووسين تستند الى التبادل (LMX) Leade- Member Exchange فالقادة يغيرون تعاملهم مع المرووسين في ضوء المواقف ، حدد باس (Bass,etal ,2003) ابعاد القيادة التبادلية : بالمكافاة المشروطة (Contingent Reward) الادارة بالاستثناء (Management by Exception) . (الطاني،2012:139)

ب- القيادة التحويلية (Transformational Leadership) : هي القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الاداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرووسين فكريا وابداعيا وتحويل اهتماماتهم لتكون جزءا اساسيا من رسالة المنظمة ، شهدت هذه القيادة تطورا ملحوظا من خلال اسهامات (Bass,1980,1990.1993) عندما وضع نظرية منهجية لها ووضع نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (Management Leadership Questionnaire) (MLQ) * تتضمن اربعة عناصر هي: (العازمي،2006:13) أولا : (التاثير المثالي) ثانيا: (التحفيز الملهم) ثالثا : (التشجيع الابداعي الفكري) رابعا : (الاعتبارات الفردية) .

ت- القيادة المتسامية (Transcendental Leadership) : احد الانماط الحديثة في القيادة تجمع بين النمطين السابقين للقيادة التبادلية والتحويلية ، القائد المتسامي هو الشخص الذي يتعلم ان يواجه نفسه كما يواجه الاخرين ، فهي تمثل القابلية على ممارسة القيادة في ضوء الاحساس والشعور بالكل ، فالقائد المتسامي يكون:

(1) ذا حضور كامل وانفتاح علمي وبدني وقلبي (2) يتمتع بقدرة الاصغاء غير المقيد بالاخرين(3) يصوغ شكل جديد للقيادة تضع خدمة الاخرين فوق خدمة الذات (Gardiner,2006:3).

2- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

الهيكل التنظيمي هو اطار لتنظيم العلاقات بين الافراد داخل التنظيم ،ولكونه خير وسيلة واداة لتحقيق اهداف المنظمة والنهوض بها الى اقصى مستويات الكفاءة والفاعلية بكافة الانشطة ،فالهيكل التنظيمي بات يأخذ حيزا لا يستهان به في حقل المنظمات اذ يعد من الموضوعات الحيوية لكونه يمثل العمود الفقري والحجر الاساس لبناء اية منظمة . فقد اشارت الادبيات الادارية الى عدم وجود اتفاق عام على تعريف واحد شامل للهيكل التنظيمي، اذ تباينت وجهات النظر والمفاهيم التي تم تقديمها من حيث الشمولية والعمق .

عرف (Mc Millan&Elizabeth,2002:2) الهيكل التنظيمي : بناء مرني وغير مرني يربط معا كل اوجه أنشطة المنظمة لتشكل بوظائفها كيانا ديناميا متكاملًا . ويرى (Mc Shane&Glinow,2007:233) تقسيم العمل وانماط التنسيق ، والاتصال ، وتدقق العمل ، والسلطة الرسمية التي توجه الأنشطة التنظيمية . وعرفه (الحمادني،2013:30) بناء منسق من الفعاليات الموجه نحو ادارة هدف المنظمة وهو هيكل وجد لتلبية متطلبات وحاجات مكونات المنظمة . ومن وجهة نظر الباحثة فالهيكل التنظيمي (نظام مستمر من الأنشطة المتميزة والمتناسقة ضمن اطار يحدد الادوار والمسؤوليات ، والموارد ، وانماط علاقات العمل) .

* (MLQ Multi Leadership questionnaire) هو استقصاء متعدد العوامل للقيادة ،وعند استيفاء البيانات يقوم المرووسين بالاجابة على اسئلة تصف سلوك قادتهم ، على ان تعطي الاسئلة الصفات الاربعة لسلوك قادة التحويل (جرينبرج وبارون، 2009:595) . (الرؤية) هي صورة لمستقبل مرغوب فيه للمنظمة الطموحة .



دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموهبة [بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق]

يرى (L.Thompson,1999:281) ان هياكل منظمات اليوم يجب ان تكون قادرة على احداث التوازن وفق نموذج تحليل (E.V.R) * يستند الى مفهوم ان القيادة الاستراتيجية هي القدرة على تحقيق الانسجام بين البيئة الخارجية للمنظمة التي هي مصدر للفرص والتحديات وبين مكونات وموارد المنظمة الداخلية في ضوء هيكل تنظيمي يستند في عملة الى ثقافة ومعايير هادفة . وان لكل ظرف يتطلب تطبيق نمط هيكل معين ، وهذا ماكداه (Mintzberg,1999) اذ حدد مجموعة من الاشكال التنظيمية امام كل منظمة وبما يتناسب مع مكوناتها الداخلية وفلسفة ادارتها واتجاهاتها الاستراتيجية وتطورها وكما في الجدول (4) :

جدول (4) اشكال الهياكل التنظيمية وقال (Mintzberg)

ت	الشكل	تقنية التنسيق الرئيسية	الجزء الاساسي بالمنظمة	القوة الناتجة	نمط اللامركزية
1	الريادي	الاشراف المباشر	القمة الاستراتيجية	توجيه السيطرة على صنع القرار	عمودية وافقية
2	الالي	نمطية عمليات العمل	هيكل الوحدات التقنية	العقلانية، الكفاءة	افقية محدودة
3	المهني	نمطية المهارات	العملية (التشغيل الاساسية)	البراعة	افقية
4	المنوع	نمطية المخرجات	الخط الوسط (الادارة الوسطى)	التركيز	عمودية محدودة
5	الادوقراطي	التوافق المتبادل	دعم العاملين	الابداع	مختارة (مرنة)
6	الايديولوجي	نمطية الاعراف	الثقافة، (التقاليد، القيم)	التعاون	عمودية وافقية
7	السياسي	الهيمنة	الادارة العليا(السلطة)	المنافسة	غير واضحة
8	الجانبي	شبكة العلاقات الرسمية	حدود وقواعد المنظمة	الاستجابة	محدودة
9	الشبكي	تبادل المعلومات والافكار	نظم الاتصال	المعرفة	عالية

Source:Lemieux, Victoria,(1999), Applying Mintzbergs Theories On Organizational Configuration to Archival Appraisal ; Association of Canadian Archivists Conference In Halifax Nova Scotia .

3 - الثقافة التنظيمية Organizational Culture

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة واضحة ومكررة في مطبوعات وابحاث معاهد ومؤسسات الادارة منذ عام 1981 اذ استعمل مصطلح ثقافة المنظمة من طرف المجلة الاقتصادية الامريكية (Business Week) تحت عنوان (Corporat Culture) وجاء الباحثان ديل وكندي (Terrence Deal & Lian Kennedy) باصدارهم كتاب (Corporat Culture) عام 1982 ، فضلا عن الاضافات العلمية المهمة في هذا المجال دراسة بيتر ووترمان في "البحث عن التميز" : (In search of excellence : peter&Waterman,1982) (المطيري،2013:) . عرف (Baker,2002:3) نمط من الافتراضات الاساسية المشتركة التي يتعلمها الجماعة للتغلب على المشاكل المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، وبولورتها بشكل جيد لتبني المعايير التي توضح للاعضاء الجدد كطريقة صحيحة للتفكير والشعور والادراك . ويعرفها (Agwu,2014:1) مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والاعراف التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وشعورهم وتصرفهم في مكان العمل . اما وجهة نظر الباحثة فالثقافة التنظيمية : (مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة بين اعضاء المنظمة ، ومرونة قوة العمل والاتصالات التي تتم في اطار المنظمة) . وبعد الاطلاع على العديد من الادبيات والدراسات يمكن النظر الى جوهر الثقافة التنظيمية بالاتي :

أ.القيم التنظيمية : (Organizational Values) المكون الاساسي للثقافة والتعبير الحقيقي لاتجاهات وافكار العاملين وممارساتهم ، هي التي تحدد طبيعة العلاقة بين الافراد ، وترسم الاطر المعيارية لممارستهم السلوكية وادانهم العملي ، وانجازاتهم الابتكارية (الليثي ،2003:26) .

ب. المعتقدات التنظيمية: (Organizational Beliefs) الافكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما، تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة وقد تبني على اساس المعرفة -الاراء -العقيدة وترتبط وتفسر من خلال المنطق (Logic) (المطيري ،2013:29).

* (E.V.R) نموذج تحليل يستند الى امكانية تحقيق النجاح التنظيمي في ضوء قدرة الادارة على تحقيق تناسب بين الموارد (Resources) والبيئة (Environment) عبر هيكل يستند الى قيم ومعايير (Values) .

* (المنطق Logic) يشير الى اثبات الحقيقة ، ويحدد الاسس لتبني الحقيقة وجعلها معتقد (الربيعي،2007:48).

ج-التوقعات التنظيمية : (Organizational Expectation) التعاقد السيكولوجي (النفسي) غير المكتوب تعني مجموعة من التوقعات التي يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل منهما من الاخر خلال مدة عمل الفرد في المنظمة متمثلة : بالتقدير والاحترام المتبادل ،توفير بيئة عمل تنظيمية ، ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد ضمن العوامل النفسية والاقتصادية .(العوفي ،2005:14).

ان كيفية قياس الثقافة التنظيمية يدور في قلب النقاش العلمي للعلماء والباحثين التنظيميين على الرغم من صعوبة عملية القياس والمقارنة لهذا المفهوم، ففي الادبيات هناك مدخلان اساسيان متوفران لقياسها : المدخل النوعي (Qualitative Approach) والمدخل الكمي (Quantitative Approach) ،

الجدول رقم (5) يبين بعض نماذج قياس الثقافة التنظيمية

ت	نموذج القياس	الباحث	الايعاد
1	نموذج Dension	Dension(1990)	-الترابط(التمكين،توجيه الفريق،تطوير المقدرة) -التكيف(التغير الخلاق،التركيز على الزبون،التعلم التنظيمي) -المهمة (الرؤية ،الاهداف،الغايات،التوجه والقصدالاستراتيجي) -التناغم(القيم،الاتفاق،التناسق،والتكامل)
2	محفظة الثقافة التنظيمية Organizational culture profile(OCP)	O,Reilly,chatman& Cald wall (1991)	-الابداع(الابتكار،اقتناص الفرص،الخبرة) -التوازن(الاهتمام بالقواعد والاجراءات،الاستقرار،التوقع والتنبؤالدقيق) -التوجه نحو النتائج(الاهتمام بالاداء،الانجاز،الاهتمام بالمعاملات والانشطة -احترام العاملين(تقدير حقوق الافراد،العدالة ،الاتصاف،التسامح) والشفافية -التوجه للعمل الفرقي (المشاركة ،التعاون) -الاهتمام بالتفاصيل
3	ادارة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)	Quinn&Spreitzer (1991)	-ثقافة هرمية -ثقافة ابداعية -ثقافة جماعة (قبيلية) -ثقافة سوق(عقلانية)

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى (العطوي والشيباني،2010:43)

المحور الثاني / استراتيجيات ادارة الموهبة

تعد استراتيجية ادارة الموهبة احدي الموضوعات الحديثة التي حازت على اهتمام الباحثين والكتاب فقد نالت اهمية كبيرة عندما اشارت مجموعة (Mckinsey) الاستشارية الى عبارة الحرب على المواهب (War for Talent) لاعادة التفكير في الاجراءات والسياسات التي ستتخذها لاقتناء الافراد الموهوبين والاحتفاظ بهم .ومن خلال استعراض تجارب العديد من دول العالم المتقدمة وجد ان منظمات اليوم تحتاج الى ممارسات استراتيجية حاسمة لمواجهة التحديات في قضايا استراتيجية ادارة الموهبة بصفته مفهوم يركز على كيفية جذب المواهب وادارتها وتطويرها والاحتفاظ بالمهارات ، ويمكن تقسيم هذا المحور على :

اولا : مدخل مفاهيمي للموهبة

الموهبة لغة : وكما ورد في معاجم اللغة العربية اخذ من الفعل (وهب) اي اعطى شيئا مجانا ، فالموهبة اذن هي العطية للشيء بلا مقابل ، كما تشير الى معنى الاتساع للشيء والقدرة عليه .فقد جاء في مختار الصحاح ان (الموهبة) تعني وهب - اي وهب له شيئا ، والموهبة هي الشيء الذي يملكه الانسان ، اما في لسان العرب فتشير الى وهب - يهب - وهوب وفي القاموس المحيط (الموهبة) تعني العطية والسحابة . ويعرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة (الموهوب) بانه من لديه قدرة عالية سواء كانت هذه القدرة عامة ام متخصصة تنمو بشكل طبيعي غير مقصود ، اذن فمن الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية والانكليزية على ان (الموهبة) قدرة استثنائية او استعدادا فطريا غير عادي لدى الفرد .

وعند الحديث عن المصطلحات والمفاهيم الاساسية للموهبة ، لا بد من القول ان هناك الكثير من المفاهيم ذات المعاني المختلفة التي استخدمت للدلالة على مايميز الفرد من استعدادات عالية مثل :العبقرية -Genius - التميز Distinction - التفوق Gifted - الموهبة Talent . وتاثر هذه المفاهيم عند الباحثين بتطور المعرفة عن الصلة فيما بينها وعوامل اخرى (كالوراثة ،والبيئة ،والتكوين العقلي) (حامد ،2011:15-16) . وبشكل تقليدي ان استخدام كلمة الموهبة يشير عادة الى هبة محددة ترتبط بشكل خاص بالفن ، والرياضة ، والمهن الفكرية (Intellectual Pursuits) (الدوري والسعدي ، 2012:5) .

بينما استند الاتجاه الحديث في تعريف الموهبة الى الاداء المتميز في البعد الاكاديمي ، فضلا عن تميزه في الابعاد الاتية : (القدرة العقلية العامة، والتفكير الابتكاري، والقدرات القيادية، والمهارات الفنية والمهارات الحركية (حامد، 2011:18-17). وهناك مجموعة من التعاريف الخاصة بالموهبة فقد عرفها (Morton, 2004:3) هم الأفراد الذين يمتلكون القدرة لعمل اختلاف مميز للاداء الحالي والمستقبلي للمنظمة . ويعرفها (Lewis&Heckman,2006) القيمة النادرة التي يصعب تقليدها ، ولكن لها خصائص محددة وانها ليست دائما واضحة . ويرى (العنزي، 2014:365) مجموع المقدرات (كما ونوعا) التي يمتلكها الافراد لتشمل المعرفة والخبرة والمهارة وكل القدرات التي يقدمها من اجل الاستخدام في تطوير العمل ، وجعل الاداء فيه عاليا يصب في صالح المنظمة لتكون موهوبة . ومن وجهة نظر الباحثة لا يوجد تعريف يناسب جميع السياقات وهناك وجهات نظر مختلفة حول طبيعة الموهبة عبر مختلف القطاعات ، وقد استخلصت تعريف الموهبة : (اشخاص يمتلكون القوة الفكرية والقدرة على انجاز مهام تتسم بالتحدي والابداع وتضيف قيمة كبيرة للاداء في المنظمة بما يجعلهم يتميزون عن غيرهم) .

ثانيا: ادارة الموهبة Talent Management

ان المفهوم ادارة الموهبة بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة ماكنزي (Mckinsey) للدراسات والموسوم " الحرب على الموهبة ، (The war of Talent) عام (1997) والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل الاسم نفسة في عام (2001) صدر عن (Harvard Business school) . وتبعاً لحدثة واهمية الموضوع يمتلك مفهوم ادارة الموهبة عدة تفسيرات وان العامل الرئيس هو السياق او البيئة الفنية التي تعمل المنظمة فيها . وقد عرفها (العبادي، 2011:81) دمج عدة مبادرات ضمن اطار متماسك من الفعاليات تسهم في تطوير قدرات افرادها ومعارفهم في الوقت الحاضر والمستقبل وذلك بالاعتماد على خط المواهب . وعرفها (Armstrong,2006:390) استخدام مجموعة متكاملة من الانشطة لضمان ان المنظمة تقوم بجذب ، والاحتفاظ وتحفيز ، وتطوير مواهب الافراد التي تحتاجها حاليا وفي المستقبل . وعرفت (صيام، 2013:30) ادارة الموهبة بانها : فكر نشأ وتطور عن ادارة الموارد البشرية ، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الافراد ذوي الاداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من اجل استبقائهم والاستفادة من مواهبهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق اهداف المنظمة . وقدمت الباحثة تعريف لادارة الموهبة (اعتماد وتنفيذ مجموعة من الممارسات والنظم بشكل متفاعل ،ضمن اطار متماسك ومتكامل مع ممارسات ادارة الموارد البشرية بما يحقق اهدافها في جذب الافراد المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب) .

ثالثا استراتيجية ادارة الموهبة Talent Management Strategy

لاستراتيجية ادارة الموهبة حديث عميق ، فهي ليست ادارة بشكل عادي بل تحتاج الى عمق التفكير والرؤية ولاسيما وان لديها موظفين من النوع المبتكر والقدرة المميزة ، فان اولى المسؤوليات هي الكيفية في انتقاء الاستعداد الطبيعي للأفراد ذوي المواهب واكتشاف قدراتهم ، وتنمية وتدريب الموهبة لديهم ، واحتضانهم وتشجيعهم من قبل اصحاب القرار لاستغلال هذه الطاقات المبدعة ، بما ينعكس ذلك بايجاد الصورة المثالية لروح الموهوبين ، ويتم تنفيذ الخطة الصحيحة بما يحقق نجاح المنظمة .

1- مفهوم استراتيجية ادارة الموهبة

ان المدخل الاستراتيجي للموهبة يبدأ بتحديد احتياجات الموهبة بالاعتماد على فهم واضح لاستراتيجية العمل ، من خلال توحيد كل الموارد المحتملة لاكتشاف الموهبة وتطويرها وتوظيفها بالطريقة الصحيحة وبالوقت المناسب (العنزي واخرون، 2011:99)، وهناك عدة مفاهيم لاستراتيجية ادارة الموهبة ، فقد عرفها (Sloan,2003:236) هي ادارة عالمية لارضية الموهبة بشكل استراتيجي ،لوضع الشخص المناسب في الموقع المناسب وفي الوقت المناسب . وعرفها (Lockwood Nancy,2006:2) بانها تطبيق استراتيجي متكامل او انظمة مصممة لتطوير وتحسين عمليات الاستقطاب وتطوير الافراد والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة ، والاستعداد لتلبية حاجات العمل الحالية والمستقبلية . ويعرفها (العبادي 2011:90) استراتيجية مثلى تقوم المنظمة بصياغتها لجذب القوة العاملة واستقطابها وتعيينها وتطويرها والابقاء على المهارات المناسبة والمقدرات وبحسب حاجات العمل ،وبالشكل الذي يضمن اندماج الموظفين والاحتفاظ بهم مما يؤدي الى زيادة الانتاجية والاداء .

انطلاقاً مما تقدم من مفاهيم سابقة ترى الباحثة بان استراتيجية ادارة الموهبة عبارة عن : (خطة استباقية لضمان توفير المواهب التي تحتاجها المنظمة في اطار رؤية مستقبلية تحدد بالتكامل مع استراتيجية ادارة الموارد البشرية ، بما يضمن جذب الافراد الموهوبين وتقييمهم وتنمية وتطوير قدراتهم وفق متطلبات العمل وتحفيزهم للاحتفاظ بهم) .

2- اهداف واهمية استراتيجية ادارة الموهبة :

حدد (Ntonga,2007:17) ثلاثة اهداف تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال اعتماد استراتيجية ادارة الموهبة

أ - استقطاب واختيار الافراد ذوي الاداء المتفوق للعمل داخل المنظمة .

ب - تحديد وتطوير الافراد ذوي المؤهلات العالية ووضعهم في المواقع الرئيسية داخل المنظمة.

ت - اعداد برامج التدريب والتعليم والتعويض اعتماداً على اداء الافراد الفعلي .

تؤكد (Brenner&Kaivani,2012:4) الاهمية في استراتيجية ادارة الموهبة بالاتي : أ - وضوح الهدف (Clarity of Purpose) ب - مبادئ توجيهية (Guiding principles) ت - طرائق مشتركة للعمل (Common ways of Working) ث - خارطة الطريق لتحديد الاولويات (prioritizing) work

3 - خطوات استراتيجية ادارة الموهبة

يمكن تحديد الخطوات الأساسية في بناء استراتيجية ادارة الموهبة الناجحة ، كما يوردها الشكل الاتي بالاتي :



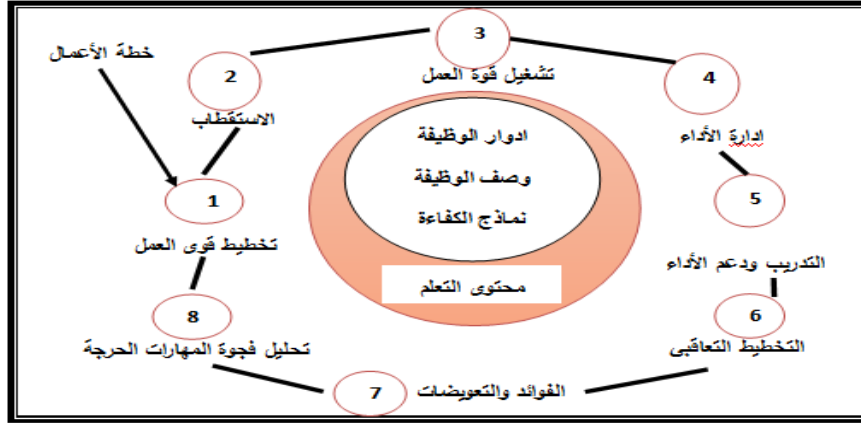
الشكل رقم (2) خطوات بناء استراتيجية ادارة الموهبة

المصدر: (العززي واخرون ، 2011 : 99)

نظراً لمعطيات الشكل (2) يتبين انه يتكون من الخطوات الاتية : (الخطوة الاولى) تطوير نظرة واسعة حول مدى جاهزية المنظمة عن طريق مراجعة وضع الرسالة والقيم المشتركة والرؤية الاستراتيجية (الخطوة الثانية) مقدرات الفرد بتطوير خارطة الطريق الى المستقبل (الخطوة الثالثة) تحليل الفجوة باستخدام مجموعة من المعايير (الخطوة الرابعة) تحديد الاوقات السنوية الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية (الخطوة الخامسة) الصدمة الثقافية الناتجة عن دخول ثقافة جديدة ، وادارة التغيير.

4- عمليات ونماذج استراتيجية ادارة الموهبة

اشار (Armstrong,2006:390) الى ان استراتيجية ادارة الموهبة لا بد لها ان تتكامل وبشكل تام مع الاهداف الكلية المحددة من المنظمة باستخدام حزمة (Bundle) من الانشطة والعمليات المترابطة وهي تمثل بذلك تكاملاً لممارسات الموارد البشرية مع اهداف جذب الافراد الملائمين للمكان المناسب وفي الوقت المناسب والمحافظة عليهم . اوضح (Bersin,2006:3) بان المنظمات هي التي تصنع الافراد الذين يخلقون قيمة من خلال تحسين عمليات الاعمال ، والابداع ، وخدمة الزبون ، والمبيعات ، والعديد من الانشطة المهمة . كما في الشكل ادناه

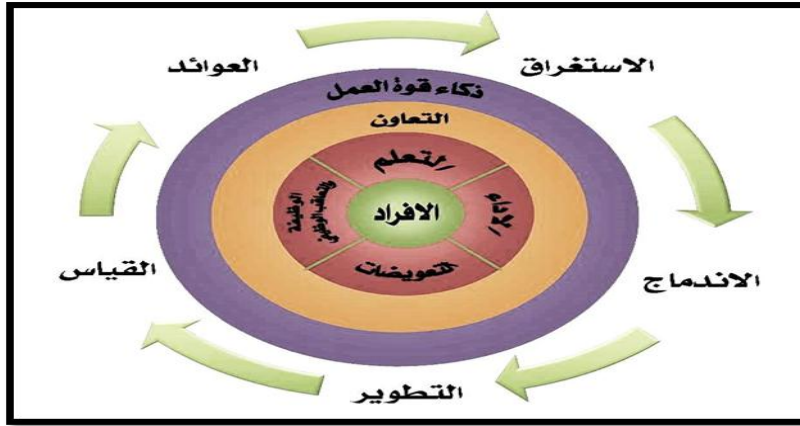


شكل (16) عمليات ادارة الموهبة

Source :Bersin ,Josh(2006) Talent Management ,What is it ? Why now? Morrystown, New York p:3

عمليات ادارة الموهبة

تخطيط قوة العمل :تتكامل مع خطة العمل، عن طريق قوى العمل، والتوظيف ، وتخصيص التعويضات .
 الجذب : عملية متكاملة مع الجذب والتقييم والتخمين وتوظيف الافراد للعمل في المنظمة.
 تشغيل قوة العمل :جعل الموظفين منتجين من خلال تدريبهم وتكاملهم بشكل سريع مع المنظمة .
 ادارة الاداء: مستندة لخطة العمل توضع عمليات لقياس وادارة العاملين هي عملية معقدة بذاتها.
 دعم الاداء والتدريب : من خلال برامج التطوير والتعلم تشمل كل المستويات في المنظمة .
 تخطيط التعاقب الوظيفي: تحريك للافراد العاملين في مواقع عمل جديدة ،واختيار الافراد المرشحين لشغل مناصب جديدة يجب ان تتوافق مع خطط العمل لفهم ومطابقة الاحتياجات .
 التعويضات والمنافع:نظام عوائد ومكافآت متكامل مع ادارة الاداء .
 تحليل فجوة المهارات الحرجة : تحدد الادارة الادوار والافراد والكفاءات التي تغادر ، وملئ الثغرات.
 من خلال تتبع الاديبيات وتحليل مضامينها الفكرية وجد عدد من النماذج التي تعد بمثابة دليل عمل لادارة الموهبة ، ومن بين تلك النماذج ماياتي:
 أ- انموذج الاطارات الخمسة لادارة الموهبة : يتكون هذا الانموذج من مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة ضمن خمسة اطارات متفاعلة لادارة الموهبة ،واستنادا الى ذلك فان انموذج استراتيجيات ادارة الموهبة يمثله الشكل رقم (4)

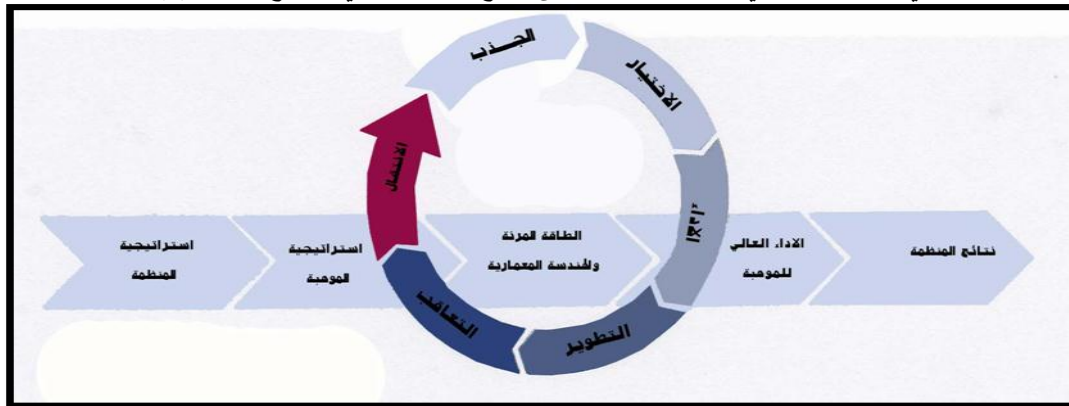


شكل (4) انموذج الاطارات الخمسة

المصدر : (حامد ،اثمار مرتضى 2011: 42)

ولضمان تنفيذ الانموذج بكفاءة وفاعلية ،يتطلب الامر ما يأتي :
تحديد الترابط مابين الموهبة ورسالة المنظمة والخطة الاستراتيجية .
اكتشاف ماهي الموهبة التي تمتلكها ،ثم تجري عليها عملية تقييم المخاطر المحتملة الخاصة به .
تشجيع استخدام ادارة الموهبة على المستوى التنفيذي .
المحافظة على تحديث وتطوير الموهبة اولا با ول (Up to date)
تطوير خطة للحصول على مرشحين ذوي موهبة عالية .
تمكين المديرين من التعاقد مع المواهب العالية .

ب- انموذج SHL Group Limited 2008 يوضح الانموذج دورة الحياة المتكاملة لادارة الموهبة ،التي تبدأ من الاستقطاب وتنتهي بالتعاقب ،ولنجاح هذه الدورة يجب على المنظمة ضمان ادارة الكفاءة بصورة تضمن تكامل استراتيجية المنظمة مع استراتيجيات ادارة الموهبة (الهندسة المعمارية) * فيها ، وبالشكل الذي يحقق الاداء العالي للموهبة ،والتي تنعكس بدورها على نتائج المنظمة التي توضح الشكل (5) :



شكل (5) انموذج ادارة الموهبة ل (SHL Group Limited)

Source: SHL Group Limited (2008),Cuide Lines for best practice in integrated Talent Management ,SHL people performance ,www .SHL.com.p:5

يتبين من خلال النماذج السابقة ان الباحثين ركزوا على اهم العمليات المتعلقة باستراتيجية ادارة الموهبة بدءاً من جذب الموهبة وانتهاء بتطويرها والاحتفاظ بها و تأكيدها على ضرورة الانسجام بين هذه الانشطة واستراتيجية المنظمة ووظائفها الاخرى ،

والجدول (6) يبين ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة

ت	الابعاد الباحث	تخطيط القوى العامة	جذب الموهبة	ادارة اداء الموهبة	تطوير الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	تعويضات ومكافآت	تطوير القيادة	تحليل فجوة المهارات
1	Morton,2004	*	*	*	*	*		*	
2	Bersin,2006	*	*	*	*		*	*	*
3	Armstrong, 2006	*	*	*	*				
4	Lengenegger 2010		*	*	*				
5	Clark,2012		*	*	*		*		
6	Brenner&Kaiva ni,2012	*	*	*	*		*	*	
	المجموع	4	6	6	6	5	2	3	1

المصدر : من اعداد الباحثة

يتبين من الجدول السابق وجود العديد من الابعاد التي من الممكن اعتمادها في استراتيجيات ادارة الموهبة ،وقد حددت الباحثة الابعاد الاتية (جذب الموهبة ،ادارة اداء الموهبة ،تطوير الموهبة ،الاحتفاظ بالموهبة) في البحث الحالي لتناولها من قبل العديد من الباحثين في دراستهم وتناسبها مع اهداف بحثنا الحالي .

المبحث الثالث / الجانب الميداني

اولاً : عرض النتائج وتحليلها

أ- عرض النتائج التي تتعلق بالعوامل التنظيمية

تم قياس متغير العوامل التنظيمية من خلال ثلاثة ابعاد هي (القيادة ،والهيكل التنظيمي ،والثقافة التنظيمية) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمتغير العوامل التنظيمية من مجموع ابعاده الثلاثة (3.79) وهو عال فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانسجام ممتاز عن الاجابات التي حددت الانحراف المعياري العام (0.44) وهذا يعني بان اجابات افراد العينة متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام وفيما ياتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

١- القيادة :

جرى قياس هذا البعد من خلال خمسة فقرات ضمن تسلسل (1-2-3-4-5) اذ تشير معطيات الجدول (13) من وجهه نظر افراد العينة في المدرسة المبحوثة ، الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (3.84) اي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري عام مقداره (0.71) .وهذه النتيجة تعكس بدلالة واضحة ان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات القيادة متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام ،اما معامل الاختلاف بلغ (18.49)

وعلى الرغم من ان جميع اوساط الفقرات كانت اعلى من الوسطي الا ان الفقرة (2) (حفز القادة مرووسيههم على التسامي عن مصلحتهم الشخصية لخدمة الغرض الاعلى) سجلت اعلى وسط حسابي بلغ (4.22) بانحراف معياري بلغ (0.89) ،محقة اعلى نسبة اتفاق بين اراء افراد العينة بلغت (45.0%) وهذا مؤشر عالي الى ميل القادة لتعزيز روح التسامي عن المصلحة الذاتية لدى العاملين والتوجه نحو خدمة الغرض الاعلى للمدرسة .

اما الفقرة (3) (يتردد القادة في دعم المرؤوسين على مجابهه المخاطر وتقديم المبادرات الابداعية) فقد حققت ادنى وسط حسابي بلغ (3.04) وبانحراف معياري (0.93) مما يعكس ضعف الانسجام والتشتت في اجابات العينة مسجلة ادنى نسبة اتفاق بلغت (30.0%) وهذه النتيجة تؤكد عدم توفر المقدرات التحفيزية لدى القادة لتشجيع المرؤوسين ، وهذا ما اشار اليه مديرو المدارس المبحوثة وبعض الاساتذه من التدريسيين من خلال المقابلات التي اجرتها الباحثة وذلك بقله الحوافز المادية التي تمنح للمرؤوسين مقابل ابداعاتهم .

٢-- الهيكل التنظيمي :

تم قياس هذا البعد من خلال خمس فقرات ضمن تسلسل (6-7-8-9-10) كما موضحة في الجدول (14)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.51) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.49) وهي قيمة جيدة ، مما يدل على ان هناك انسجاما بين اجابات افراد العينة المبحوثة متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام ، وبلغ معامل الاختلاف (13.96) وكانت الفقرة (9) (خطوط السلطة والمسؤولية واضحة تحدد للعاملين مايجب وما لايجب القيام به)، قد حققت اعلى قيمة وسط حسابي (3.86) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.78) مبحوثة من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة التي حققت اعلى نسبة اتفاق تبلغ (53.0%)، وهذا ملاحظته الباحثة ، من حيث تحديد الادوار والمسؤوليات للعاملين وبشكل واضح ومنظم والالتزام بالانظمة والتعليمات في مدارس الموهوبين . وبلغت الفقرة (10) (يتجنب العاملون البيت في الامور الصغيرة دون الرجوع الى المستوى الاعلى) ادنى وسط حسابي والبالغ قيمته (2.60) وهي اصغر من قيمه الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.92)، مما يعكس عدم اتفاق العينة على هذه الفقرة العكسية محققة نسبة عدم الاتفاق التام (10.0%) وعدم الاتفاق (38.0%) وهذا مؤشر الى ان صنع القرار في المدارس المبحوثة يتم باسلوب مركزي ومحدودية تمتع المرؤوسين بالصلاحيات الكامنة اذ يرجعون الى المستوى الاعلى في كل الشؤون ، وهذا يضعف لديهم حالات الابداع التي تتطلبها بيئة اليوم وبالتالي يتحول ادانهم الى شكل نمطي وروتيني

٣-- الثقافة التنظيمية :

تم قياسه من خلال خمس فقرات ضمن تسلسل (11-12-13-14-15) كما مبينه في الجدول (15) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.03) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي وهي نسبة ممتازة وبلغ الانحراف المعياري (0.49) مما يدل على ان هناك انسجاما بين اجابات افراد العينة المبحوثة المتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام ، كما بلغ معامل الاختلاف (12.16). وقد حققت الفقرة (15) (تحث ادارات مدارس الموهوبين مدرسيها على ابتكار مداخل جديدة في انجاز العمل) اعلى وسط حسابي بالغ (4.24) وهو اعلى من الوسط الفرضي وهي نسبة ممتازة ، وهذا يدل على ان مديري المدارس المبحوثة لديهم الرغبة في تطوير وتحسين اعمالهم الوظيفية نحو الافضل من خلال الابداع والابتكار وايجاد خطط جديدة للعمل . هذا وقد بلغ الانحراف المعياري (0.70) ، بينما بلغت الفقرة (13) (يجري الاتصال بين المستويات الادارية بطريقة تفاعلية) ادنى قيمة وسط حسابي بالغ (3.79) وهي نسبة جيدة وقد بلغ الانحراف المعياري (0.80) .

جدول (13) التكرارات والنسب والوسط الفرضي والاحراف المعياري لفقرات القيادة

الاحراف المعيارية	الوسط الحسابي	تماما		لاانفك		محايد		انفك		الفقرات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.90	4.15	1.0	1	5.0	5	13.0	13	40.0	40	41.0	41
0.89	4.22	1.0	1	7.0	7	4.0	4	45.0	45	43.0	43
0.93	3.04	3.0	3	28.0	28	35.0	35	30.0	30	4.0	4
0.99	3.96	1.0	1	10.0	10	15.0	15	40.0	40	34.0	34
1.04	3.82	3.0	3	9.0	9	17.0	17	42.0	42	29.0	29
0.71	3.84										

جدول (14) التكرارات والنسب والوسط الفرضي والاحراف المعياري لفقرات الهيكل التنظيمي

الاحراف المعيارية	الوسط الحسابي	تماما		لاانفك		محايد		انفك		الفقرات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.93	3.68	1.0	1	15.0	15	13.0	13	57.0	57	14.0	14
0.92	3.70	1.0	1	9.0	9	28.0	28	43.0	43	19.0	19
0.99	3.69	3.0	3	10.0	10	21.0	21	47.0	47	19.0	19
0.78	3.86	5.0	5	23.0	23	53.0	53	19.0	19
0.92	2.60	10.0	10	38.0	38	36.0	36	14.0	14	2.0	2
0.49	3.51										

جدول (15) التكرارات والنسب والوسط الفرضي والاحراف المعياري لفقرات الثقافة التنظيمية

الاحراف المعيارية	الوسط الحسابي	تماما		لاانفك		محايد		انفك		الفقرات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.67	4.11	3.0	3	8.0	8	64.0	64	25.0	25
0.75	4.11	3.0	3	14.0	14	52.0	52	31.0	31
0.80	3.79	5.0	5	29.0	29	48.0	48	18.0	18
0.76	3.88	4.0	4	23.0	23	54.0	54	19.0	19
0.70	4.24	1.0	1	9.0	9	54.0	54	36.0	36
0.49	4.03										

ثانيا : عرض النتائج التي تتعلق باستراتيجيات ادارة الموهبة

جرى قياس متغير استراتيجيات ادارة الموهبة من خلال اربعة ابعاد هي (جذب الموهبة ، ادارة اداء الموهبة ، تطوير الموهبة ، والاحتفاظ بالموهبة) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا لمتغير استراتيجيات ادارة الموهبة من مجموع ابعاده الاربعة (3.86) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) بانسجام ممتاز وهذا يعني بان اجابات افراد العينة في هذا المتغير متجهه نحو الاتفاق والاتفاق التام ، وبانحراف معياري (0.53)

١- جذب الموهبة :

قد تم قياس هذا البعد من خلال ست فقرات ضمن تسلسل (16-17-18-19-20-21) وكما مبينة في الجدول (16) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.88) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وبانحراف معياري عام مقداره (0.68) وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة ان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام عن فقرات جذب الموهبة ، وبلغ معامل الاختلاف (17.53) وعلى الرغم من ان جميع اوساط الفقرات كانت اعلى من الوسط الفرضي، الا ان الفقرة (21) (يتم الاستفادة من الخبرات المتاحة في الجامعات والكليات لتسهيل العمل في مدارس الموهوبين) سجلت اعلى وسط حسابي والبالغ (4.17) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.85) محققة اعلى نسبة اتفاق بين اراء افراد العينة بلغت (42.0%) وهذا مؤشر عالي على استثمار الافراد من اصحاب الكفاءات والخبرات في الجامعات والكليات للخيارات التي تواجههم والاستفادة منها في توسيع خبراتهم العلمية لتسهيل العمل في مدارس الموهوبين . اما الفقرة (20) (تمتلك مدارس الموهوبين نظم معلومات موارد بشرية تمتاز بالدقة والحدثة والسرعة) فقد حققت اقل وسط حسابي بلغ (3.35) وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وبلغ الانحراف المعياري (0.99) مما يدل على ان هناك تشتت في اجابات افراد العينة المبحوثة في نسبة الاتفاق البالغ (38.0%) ، وهذا مؤشر للتأكيد على التجديد في امتلاك انظمة معلومات موارد بشرية تتميز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ للعمل في مدارس الموهوبين .

٢--ادارة اداء الموهبة :

يتم قياس هذا البعد من خلال ست فقرات ضمن تسلسل (22-23-24-25-26-27) كما مبين في الجدول (17) اسفرت النتائج عن تحقيق هذا البعد وسط حسابي اجمالي بلغ (3.74) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري عام مقداره (0.64) مما يدل على وجود اهتمام عالي لدى افراد العينة لهذا البعد . وبلغ معامل الاختلاف (17.11) .

وقد سجلت الفقرة (23) والتي مفادها (تولي ادارة مدارس الموهوبين اهتمام كبير بالمدرسين القدامى من ذوي الخبرات المميزة) اعلى وسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.83) ونسبة اتفاق الراء بلغت (54.0) مما يدل على ان افراد العينة متفقون على الاهتمام بالمدرسين القدامى من ذوي الخبرات المميزة بوصفهم ثروة علمية يمكن الاستفادة من خبراتهم واستثمارها .وقد اشترت النتائج للفقرة (24) يستند نظام الحوافز على نتائج نظام تقويم الاداء) فقد سجلت اقل وسط حسابي بلغ (3.20) والتمثلة بسعي افراد العينة لتصميم نظام الحوافز يستند الى مستوى الاداء في العمل .

٣- تطوير الموهبة :

جرى قياس هذا البعد من خلال ست فقرات كما مبين في الجدول (18) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لتطوير الموهبة (3.86) انها اعلى من الوسط الفرضي ، وانحراف معياري عام بلغ (0.58) مما يدل بدلالة واضحة على ان هناك انسجاما باجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغ معامل الاختلاف (15.03) وتظهر نتائج التحليل ان الفقرة (28) (تؤمن ادارة مدارس الموهوبين ان التدريب افضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية) ، قد حققت اعلى وسط حسابي بلغ (4.12) وبانحراف معياري مقداره (0.74) يعكس تناغم اجابات افراد العينة حول هذه الفقرة ، ونسبة اتفاق بلغت (85.0%) وهذا يدل على ان مدارس الموهوبين اهتمام كبير لعملية التدريب والتطوير لاكتساب المهارات العلمية . في حين الفقرة (29) (تهتم ادارة مدارس الموهوبين باشتراك المدرسين في دورات تدريبية لغرض تطوير الموهبة) حققت اقل وسط حسابي يبلغ (3.49) الا انه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري لها (1.03) محققة نسبة اتفاق (34.0%) اذ تشير النتيجة بان المدارس المبحوثة لم تولي اهتمام كبير لاشراك المدرسين في دورات تدريبية بوصفها تجذب الافراد ذوي الكفايات والمقدرات للعمل بداخلها .

٤- الاحتفاظ بالمهوية :

يجري قياس هذا البعد من خلال ست فقرات ، كما مبين في الجدول (19) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.95) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) ، وهذا يعني بان اجابات العينه متجهه نحو الاتفاق والاتفاق التام وباتحراف معياري عام (0.56) كمابلغ معامل الاختلاف (14.18) ، وكانت النتائج حوله موزعة بين اعلى اجابة حققتها الفقرة (37) (تشجع ادارة مدارس الموهوبين روح الابداع والابتكار لدى المدرسين الموهوبين لديها) اذ بلغت قيمة وسطها الحسابي (4.22) وانحراف معياري (0.63) معزز اهمية هذه الفقرة بتناغم اجابات افراد العينة حولها ، مسجلة اعلى نسبة اتفاق للاراء بلغت (59.0) وهذه سمة جيدة بالنسبة لادارات مدارس الموهوبين في تشجيع المبدعين والموهوبين من المدرسين لديها . ومن جهة اخرى سجلت الفقرة (35) ادنى مستوى اجابة ، اذ بلغ وسطها الحسابي (3.58) الا انه اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (0.82) ونسبة اتفاق بلغت (49.0) لوحظ ان المبحوثين لم يعطوا الاهتمام الكافي لهذه الفقرة نتيجة عدم توفر المناخ الملائم لها .

جدول (16) التكرارات والنسب والنسب الفرضي والانحراف المعياري لفقرات البعد المهوية

الارقام المعيارية	الوسط الحسابي	الاتفاق تماماً		الاتفاق		محايد		الاتفاق		الاتفاق تماماً		الفرق
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
1.10	3.80	4	4.0	9	9.0	21	21.0	35	35.0	31	31.0	تفقد مدارس الموهوبين نظر المتقدمين لبرنامجنا على نظم معلومات داخل
0.97	3.69	1	1.0	11	11.0	28	28.0	38	38.0	22	22.0	تعول مدارس الموهوبين كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين لتعيين الفرض المغلقة والاختبار
0.84	4.08	1	1.0	5	5.0	10	10.0	53	53.0	31	31.0	تفقد مدارس الموهوبين اصحاب الخبرة في نقل المنصب الادارية
0.78	4.01	1	1.0	3	3.0	15	15.0	56	56.0	25	25.0	تفقد مدارس الموهوبين بانتظام الأفراد ذوي المهارات المشروعة
0.99	3.53	3	3.0	11	11.0	32	32.0	38	38.0	16	16.0	تملك مدارس الموهوبين نظم معلومات مراد بخرية أكثر بالغة والدالة والسرعة
0.85	4.17	1	1.0	3	3.0	14	14.0	42	42.0	40	40.0	يتم الاستفادة من الخبرات المتداولة في الخدمات والكتبات لتسهيل العمل في مدارس الموهوبين
0.68	3.88	الوسط الحسابي العام										

جدول (17) التكرارات والنسب والنسب الفرضي والانحراف المعياري لفقرات البعد المهوية

الارقام المعيارية	الوسط الحسابي	الاتفاق تماماً		الاتفاق		محايد		الاتفاق		الاتفاق تماماً		الفرق
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
0.66	3.93	1	1.0	--	--	19	19.0	65	65.0	15	15.0	يبلغ الأثر الموهوبين بعد ذلك التغييرات التي تتطلبها الخطه
0.83	4.06	2	2.0	2	2.0	13	13.0	54	54.0	29	29.0	تولي الازاء مدارس الموهوبين اهتمام كبير بالمدرسين القاديين من ذوي الخبرات المعيرة
1.10	3.20	6	6.0	22	22.0	30	30.0	30	30.0	12	12.0	يستند نظام العوائق على نتائج نظام تقييم الازاء
0.79	4.02	--	--	5	5.0	15	15.0	53	53.0	27	27.0	تملك الازاء مدارس الموهوبين معلومات عن مستويات اجر المدرسين لمهتهم بما يتلهم للتجديد والابتكار
1.12	3.66	3	3.0	15	15.0	22	22.0	33	33.0	27	27.0	تفكر الازاء مدارس الموهوبين في ضوء مايلحقونه من اجر
0.99	3.59	4	4.0	8	8.0	29	29.0	43	43.0	16	16.0	تفقد مدارس الموهوبين بنشاط نظم الازاء وتقييم الازاء سلبية منتقبات بينها
0.64	3.74	الوسط الحسابي العام										

دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الهوية [بحث ميداني في عدد من مدارس المهويين في العراق]

جدول (18) التكرارات والنسب والوسط الفرضي والاحرف المعياري لفرق تطوير الهوية

الاحرف المعياري	الوسط الحسابي	تماما		لاانفق		محايد		اتفق		الفرقات		ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.74	4.12	1.0	1	2.0	2	10.0	10	58.0	58	29.0	29	28
1.03	3.49	4.0	4	11.0	11	34.0	34	34.0	34	17.0	17	29
0.84	3.73	2.0	2	6.0	6	22.0	22	57.0	57	13.0	13	30
0.85	4.00	2.0	2	3.0	3	15.0	15	53.0	53	27.0	27	31
0.85	3.85	**	**	7.0	7	23.0	23	48.0	48	22.0	22	32
0.83	3.96	1.0	1	3.0	3	21.0	21	49.0	49	26.0	26	33
0.58	3.86											

جدول (19) التكرارات والنسب والوسط الفرضي والاحرف المعياري لفرق الاحتفاظ بالهوية

الاحرف المعياري	الوسط الحسابي	تماما		لاانفق		محايد		اتفق		الفرقات		ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.75	4.09	1.0	1	1.0	1	15.0	15	54.0	54	29.0	29	34
0.82	3.58	3.0	3	3.0	3	36.0	36	49.0	49	9.0	9	35
0.88	3.72	3.0	3	2.0	2	32.0	32	46.0	46	17.0	17	36
0.63	4.22	**	**	1.0	1	8.0	8	59.0	59	32.0	32	37
0.90	4.05	1.0	1	7.0	7	11.0	11	48.0	48	33.0	33	38
0.99	4.01	4.0	4	3.0	3	15.0	15	44.0	44	34.0	34	39
0.56	3.95											

اختبار فرضيات البحث

اولا : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

نصت فرضية البحث الرئيسية الاولى علي انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وايجابية بين العوامل التنظيمية وابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة) وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الثلاثة الاتية :

1-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وايجابية بين القيادة وابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة .ومن خلال تدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (7) الذي يبين نتائج معامل ارتباط سبيرمان (Sperman) لاختبار الفرضية ،ثم استخدام الاختبار التائي (T-test) لاختبار معامل الارتباط ،ظهرت النتائج بوجود علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) ،بين القيادة وكل من (جذب الموهبة ،و ادارة اداء الموهبة ،وتطوير الموهبة ،والاحتفاظ بالموهبة) ،واعلى ارتباط مع القيادة اشترك به كل من "جذب الموهبة والاحتفاظ بالموهبة " اذ بلغت قيمة الارتباط 0.40^{**} ،واقل ارتباط مع القيادة كان مع (ادارة اداء الموهبة)حيث بلغت قيمة الارتباط 0.28^{**} وكذلك نلاحظ بان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) للقيادة مع استراتيجيات ادارة الموهبة اذ بلغت قيمة الارتباط (0.41) وبهذه النتيجة قد تم اثبات الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى ،وهذا مؤشر بان للقيادة دور واضح وفعال من حيث جذب الموهبة والاحتفاظ بها ،في حين ظهر ضعف في ادارة اداء الموهبة وتقييمها .وهذا ملاحظته الباحثة اثناء المقابلات التي اجرتها مع المديرين في المدارس المبحوثة اذ لا يوجد هناك مقياس محدد لتقييم اداء الاساتذة من التدريسين الموهبين ، وانما يعتمدون على تقييم الطالب للاستاذ .او من خلال اختبار الطلبة الموهوبين في المدرسة مع طلبة الجامعات العراقية . وترى الباحثة ان تقييم الطلبة غير ناجح لانه يعتمد على ارائهم الشخصية وقد تكون غير صائبة او منصفة للاستاذة ،اما بالنسبة لاختبار الطلبة يفضل ان يكون مع اقرانهم من الموهبين في مدارس عربية او اجنبية .

2-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وايجابية بين الهيكل التنظيمي وابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة .اظهرت معطيات الجدول (31) عن وجود علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) بين الهيكل التنظيمي وكل من (جذب الموهبة ،و ادارة اداء الموهبة ،وتطوير الموهبة ،والاحتفاظ بالموهبة) واشارت اقوى علاقة ارتباط للهيكل التنظيمي مع جذب الموهبة حيث بلغت قيمة الارتباط 0.50^{**} بينما اضعف علاقة كان مع الاحتفاظ بالموهبة بلغت قيمة الارتباط 0.33^{**} ،كذلك نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) للهيكل التنظيمي مع استراتيجيات ادارة الموهبة حيث بلغت قيمة الارتباط 0.47^{**} وبهذه النتيجة قد تم اثبات الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى .

3-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وايجابية بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات ادارة الموهبة .يتضح من نتائج تحليل الارتباط التي تضمنها الجدول (31) بانه ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) ،بين الثقافة التنظيمية وكل من جذب الموهبة ، و ادارة اداء الموهبة ،وتطوير الموهبة ،والاحتفاظ بالموهبة ، واشرت اعلى ارتباط مع الثقافة التنظيمية اشترك به كل من جذب الموهبة وتطوير الموهبة ، اذ بلغت قيمة الارتباط 0.58^{**} اما اقل ارتباط مع الثقافة التنظيمية فكان مع ادارة الاداء للموهبة حيث بلغت قيمة الارتباط 0.54^{**} وكذلك نلاحظ بان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) للثقافة التنظيمية مع استراتيجيات ادارة الموهبة ، اذ بلغت قيمة الارتباط 0.65^{**} وبهذه النتيجة قد تم اثبات الفرضية الثالثة مع استراتيجيات المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى .

4-لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والقائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وايجابية بين العوامل التنظيمية وابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة) ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) بين العوامل التنظيمية وكل من جذب الموهبة ، و ادارة اداء الموهبة ،وتطوير الموهبة ،والاحتفاظ بالموهبة واعلى ارتباط مع العوامل التنظيمية كان مع جذب الموهبة اذ بلغت قيمة الارتباط 0.62^{**} واما اقل ارتباط مع العوامل التنظيمية فكان مع ادارة اداء الموهبة حيث بلغت قيمة الارتباط 0.49^{**} ،وكذلك نلاحظ بان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) للعوامل التنظيمية مع استراتيجيات ادارة الموهبة اذ بلغت قيمة الارتباط 0.64^{**} ، وبهذه النتيجة قد تم اختبار الفرضية الرئيسية الاولى .

والجدول رقم (7) يبين تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :
جدول (7) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط

جذب الموهبة	ادارة الموهبة	ادارة الموهبة	تطوير الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	استراتيجيات ادارة الموهبة
**٠.٤٠	**٠.٢٨	**٠.٣٤	**٠.٤٠	**٠.٤١	القيادة
**٠.٥٠	**٠.٣٥	**٠.٤٥	**٠.٣٣	**٠.٤٧	الهيكل التنظيمي
**٠.٥٨	**٠.٥٤	**٠.٥٨	**٠.٥٥	**٠.٦٥	الثقافة التنظيمية
**٠.٦٢	**٠.٤٩	**٠.٥٧	**٠.٥٤	**٠.٦٤	العوامل التنظيمية

** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠١).

ثانيا : تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

لتحليل علاقات التأثير بين المتغير التفسيري العوامل التنظيمية وابعاده في استراتيجيات ادارة الموهبة (متغير الاستجابة) باستعمال الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Coefficient) نصت الفرضية الرئيسية الثانية (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل التنظيمية في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة) ويشقت منها الفرضيات الفرعية الثلاثة الاتية :

1 - تأثير القيادة في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة الفرضية الثانية والقائلة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة) ، والنتائج جاءت كما موضح بالجدول (8) :

جدول (8) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة

المتغير المستقل	المتغيرات المعتمدة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفأنية المحسوبة	الدلالة
القيادة	جذب الموهبة	٢.٤٢	٠.٣٨	٠.١٦	١٨.٧٧	وجود تأثير
	ادارة اداء الموهبة	٢.٧٦	٠.٢٦	٠.٠٨	٨.٦١	وجود تأثير
	تطوير الموهبة	٢.٧٨	٠.٢٨	٠.١٢	١٣.٠١	وجود تأثير
	الاحتفاظ بالموهبة	٢.٧٤	٠.٣١	٠.١٦	١٨.٧٠	وجود تأثير
	استراتيجيات ادارة الموهبة	٢.٦٨	٠.٣١	٠.١٧	٢٠.٠٦	وجود تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٩٨ ، ١) = ٣.٩٦

ا- هناك تأثير للقيادة من جذب الموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (١٨.٧٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٦) وهذا يعني ان (١٦%) من التغيرات الحاصلة في جذب الموهبة يمكن تفسيره من خلال القيادة، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٣٨) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في القيادة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٣٨%) في جذب الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$Y1 = 1X + 2.42 \quad \text{حيث ان: } Y1 : \text{تمثل جذب الموهبة} \quad X1 : \text{تمثل القيادة}$$

ب- هناك تأثير للقيادة من ادارة اداء الموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٨.٦١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٨) وهذا يعني بان (٨%) من التغيرات الحاصلة في ادارة اداء الموهبة يمكن تفسيره من خلال القيادة، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٢٦) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في القيادة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٢٦%) في ادارة اداء الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$Y2 = 1X + 2.76 \quad \text{حيث ان: } Y2 : \text{تمثل ادارة اداء الموهبة}$$

ت- هناك تأثير للقيادة من تطوير الموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (١٣.٠١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٢) وهذا يعني بان (١٢%) من التغيرات الحاصلة في تطوير الموهبة يمكن تفسيره من خلال القيادة، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٢٨) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في القيادة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٢٨%) في تطوير الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$Y3 = 2.78 + 0.28X1$ حيث ان: $Y3$: تمثل تطوير الموهبة

ث- هناك تأثير للقيادة من الاحتفاظ بالموهبة اذ بلغت قيمة F المحسوبة (18.70) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.16) وهذا يعني بان (16%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالموهبة يمكن تفسيره من خلال القيادة، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.31) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في القيادة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (31%) في الاحتفاظ بالموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$Y4 = 2.74 + 0.31X1$ حيث ان: $Y4$: تمثل الاحتفاظ بالموهبة

ج- هناك تأثير للقيادة من استراتيجيات ادارة الموهبة اذ بلغت قيمة F المحسوبة (20.06) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.17) وهذا يعني ان (17%) من التغيرات الحاصلة في استراتيجيات ادارة الموهبة يمكن تفسيره من خلال القيادة، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.31) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في القيادة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (31%) في استراتيجيات ادارة الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$Y = 2.68 + 0.31X1$ اذ ان: Y : تمثل استراتيجيات ادارة الموهبة

وبهذه النتائج قد تم اثبات الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

2 - تأثير الهيكل التنظيمي في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والقائلة (هناك تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في ابعاد استراتيجيات الموهبة) ظهرت النتائج من خلال الجدول الاتي :

جدول (9) يبين تأثير الهيكل التنظيمي في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة

المتغير المستقل	المتغيرات المعتمدة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
الهيكل التنظيمي	جذب الموهبة	1.47	0.69	0.25	31.94	وجود تأثير
	ادارة اداء الموهبة	2.12	0.46	0.12	13.79	وجود تأثير
	تطوير الموهبة	1.96	0.54	0.21	25.29	وجود تأثير
	الاحتفاظ بالموهبة	2.64	0.37	0.11	11.62	وجود تأثير
	استراتيجيات ادارة الموهبة	2.05	0.52	0.22	28.30	وجود تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1 ، 98) = 3.96

1- هناك تأثير للهيكل التنظيمي على جذب الموهبة حيث بلغت قيمة F المحسوبة (31.94) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.25) وهذا يعني ان (25%) من التغيرات الحاصلة في جذب الموهبة يمكن تفسيره من خلال الهيكل التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.69) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (69%) في جذب الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$Y = 1.47 + 0.69X2$ حيث ان: $X2$: تمثل الهيكل التنظيمي

2- هناك تأثير للهيكل التنظيمي من ادارة اداء الموهبة اذ بلغت قيمة F المحسوبة (13.79) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.12) وهذا يعني ان (12%) من التغيرات الحاصلة في ادارة اداء الموهبة يمكن تفسيره من خلال الهيكل التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.46) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (46%) في ادارة اداء الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$Y = 2.12 + 0.46X2$

٣- هناك تأثير للهيكل التنظيمي من تطوير الموهبة اذ بلغت قيمة F المحسوبة (٢٥.٢٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢١) فهذا يعني ان (٢١%) من التغيرات الحاصلة في تطوير الموهبة يمكن تفسيره من خلال الهيكل التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٥٤) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٥٤%) في تطوير الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$٢ X ٠.٥٤ + ١.٩٦ = ٣Y$$

٤- هناك تأثير للهيكل التنظيمي من الاحتفاظ بالموهبة اذ بلغت قيمة F المحسوبة (١١.٦٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١١) وهذا يعني ان (١١%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالموهبة يمكن تفسيره من خلال الهيكل التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٣٧) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٣٧%) في الاحتفاظ بالموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$٢ X ٠.٣٧ + ٢.٦٤ = ٤Y$$

٥- هناك تأثير للهيكل التنظيمي من استراتيجيات ادارة الموهبة اذ بلغت قيمة F المحسوبة (٢٨.٣٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٢) وهذا يعني ان (٢٢%) من التغيرات الحاصلة في استراتيجيات ادارة الموهبة يمكن تفسيره من خلال الهيكل التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٥٢) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٥٢%) في استراتيجيات ادارة الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$٢X$$

2 - تأثير الهيكل التنظيمي في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والقائلة (هناك تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في ابعاد استراتيجيات الموهبة) ظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (10)

جدول (10) يبين تأثير الهيكل التنظيمي في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة

المتغير المستقل	المتغيرات المعتمدة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
الهيكل التنظيمي	جذب الموهبة	١.٤٧	٠.٦٩	٠.٢٥	٣١.٩٤	وجود تأثير
	ادارة اداء الموهبة	٢.١٢	٠.٤٦	٠.١٢	١٣.٧٩	وجود تأثير
	تطوير الموهبة	١.٩٦	٠.٥٤	٠.٢١	٢٥.٢٩	وجود تأثير
	الاحتفاظ بالموهبة	٢.٦٤	٠.٣٧	٠.١١	١١.٦٢	وجود تأثير
	استراتيجيات ادارة الموهبة	٢.٠٥	٠.٥٢	٠.٢٢	٢٨.٣٠	وجود تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٩٨ ، ١) = ٣.٩٦

١- هناك تأثير للهيكل التنظيمي من جذب الموهبة اذ بلغت قيمة F المحسوبة (٣١.٩٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٥) وهذا يعني ان (٢٥%) من التغيرات الحاصلة في جذب الموهبة يمكن تفسيره من خلال الهيكل التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٦٩) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٦٩%) في جذب الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

وبهذه النتائج قد تم اثبات الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية

3 - تأثير الثقافة التنظيمية في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والقائلة (هناك تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في ابعاد استراتيجيات الموهبة) ظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (11).

جدول (11) يبين تأثير الثقافة التنظيمية في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة

المتغير المستقل	المتغيرات المعتمدة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
الثقافة التنظيمية	جذب الموهبة	٠.٦٦	٠.٨٠	٠.٣٣	٤٨.٥١	وجود تأثير
	ادارة اداء الموهبة	٠.٨٤	٠.٧٢	٠.٣٠	٤١.٨٠	وجود تأثير
	تطوير الموهبة	١.٠٦	٠.٧٠	٠.٣٤	٤٩.٦٨	وجود تأثير
	الاحتفاظ بالموهبة	١.٤٠	٠.٦٣	٠.٣٠	٤٢.٨٢	وجود تأثير
	استراتيجيات ادارة الموهبة	٠.٩٩	٠.٧١	٠.٤٣	٧٢.٤١	وجود تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٩٨ ، ١) = ٣.٩٦

١- هناك تأثير للثقافة التنظيمية من جذب الموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٤٨.٥١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٣) وهذا يعني ان (٣٣%) من التغيرات الحاصلة في جذب الموهبة يمكن تفسيره من خلال الثقافة التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٨٠) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية سوف تكون هناك زيادة بمقدار (٨٠%) في جذب الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$Y = 1.7 + 0.80 \times X_3 \quad \text{حيث ان: } X_3 \text{ تمثل الثقافة التنظيمية}$$

2- هناك تأثير للثقافة التنظيمية من ادارة اداء الموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٤١.٨٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٠) وهذا يعني ان (٣٠%) من التغيرات الحاصلة في ادارة اداء الموهبة يمكن تفسيره من خلال الثقافة التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٧٢) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية سوف تكون هناك زيادة بمقدار (٧٢%) في ادارة اداء الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$Y = 2.7 + 0.72 \times X_3$$

٣- هناك تأثير للثقافة التنظيمية من تطوير الموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٤٩.٦٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٤) وهذا يعني بان (٣٤%) من التغيرات الحاصلة في تطوير الموهبة يمكن تفسيره من خلال الثقافة التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٧٠) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٧٠%) في تطوير الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$Y = 3.7 + 0.70 \times X_3$$

٤- هناك تأثير للثقافة التنظيمية من الاحتفاظ بالموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٤٢.٨٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٠) وهذا يعني بان (٣٠%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالموهبة يمكن تفسيره من خلال الثقافة التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٦٣) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٦٣%) في الاحتفاظ بالموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$Y = 4.7 + 0.63 \times X_3$$

٥- هناك تأثير للثقافة التنظيمية من استراتيجيات ادارة الموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٧٢.٤١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٤٣) وهذا يعني ان (٤٣%) من التغيرات الحاصلة في استراتيجيات ادارة الموهبة يمكن تفسيره من خلال الثقافة التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٧١) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٧١%) في استراتيجيات ادارة الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي: $Y = 0.99 + 0.71 \times X_3$

وبهذه النتائج قد تم اثبات الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

4 - تأثير العوامل التنظيمية في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة:

لاختبار الرئيسية الثانية والقائلة (هناك تأثير ذات دلالة معنوية للعوامل التنظيمية في ابعاد استراتيجيات الموهبة) ظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (12):

جدول (12) يبين تأثير العوامل التنظيمية في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة

المتغير المستقل	المتغيرات المعتمدة	قيمة الثابت	ض ا ص	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفاتية المحسوبة	الدلالة
العوامل التنظيمية	جذب الموهبة	٠.٢٤	٠.٩٦	٠.٣٨	٦٠.٥٥	وجود تأثير
	ادارة اداء الموهبة	١.٠١	٠.٧٢	٠.٢٤	٣٠.٩١	وجود تأثير
	تطوير الموهبة	٠.٩٥	٠.٧٧	٠.٣٣	٤٧.٥٨	وجود تأثير
	الاحتفاظ بالموهبة	١.٣٠	٠.٧٠	٠.٣٠	٤١.٤٤	وجود تأثير
	استراتيجيات ادارة الموهبة	٠.٨٨	٠.٧٩	٠.٤٢	٦٩.٥٢	وجود تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (٩٨ ، ١) = ٣.٩٦

١- هناك تأثير للعوامل التنظيمية من جذب الموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٦٠.٥٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٨) وهذا يعني ان (٣٨%) من التغيرات الحاصلة في جذب الموهبة يمكن تفسيره من خلال العوامل التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٩٦) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في العوامل التنظيمية سوف تكون هناك زيادة بمقدار (٩٦%) في جذب الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$1Y = 0.24 + 0.96X \quad \text{حيث ان: } X \text{ تمثل العوامل التنظيمية}$$

2- هناك تأثير للعوامل التنظيمية من ادارة اداء الموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٣٠.٩١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٤) وهذا يعني ان (٢٤%) من التغيرات الحاصلة في ادارة اداء الموهبة يمكن تفسيره من خلال العوامل التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٧٢) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في العوامل التنظيمية سوف تكون هناك زيادة بمقدار (٧٢%) في ادارة اداء الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$2Y = 1.01 + 0.72X$$

٣- هناك تأثير للعوامل التنظيمية من تطوير الموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٤٧.٥٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٣) وهذا يعني ان (٣٣%) من التغيرات الحاصلة في تطوير الموهبة يمكن تفسيره من خلال العوامل التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٧٧) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في العوامل التنظيمية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٧٧%) في تطوير الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$3Y = 0.95 + 0.77X$$

٤- هناك تأثير للعوامل التنظيمية من الاحتفاظ بالموهبة إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٤١.٤٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٠) وهذا يعني ان (٣٠%) من التغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالموهبة يمكن تفسيره من خلال العوامل التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٧٠) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في العوامل التنظيمية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (٧٠%) في الاحتفاظ بالموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي:

$$4Y = 1.30 + 0.70X$$

٥- هناك تأثير للعوامل التنظيمية من استراتيجيات ادارة الموهبة اذ بلغت قيمة F المحسوبة (٦٩.٥٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨،١) والبالغة (٣.٩٦)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٤٢) وهذا يعني ان (٤٢%) من التغيرات الحاصلة في استراتيجيات ادارة الموهبة يمكن تفسيره من خلال العوامل التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٧٩) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في العوامل التنظيمية سوف تكون هناك زيادة بمقدار (٧٩%) في استراتيجيات ادارة الموهبة ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الاتي: $Y = 0.79X + 0.88$ وبهذه النتائج قد تم اثبات الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أ-الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات البحث :

- 1- اتجهت اجابات العينة المبحوثة في الراي نحو ميل القادة لتعزيز روح التسامي عن المصلحة الذاتية لدى العاملين والتوجه نحو خدمة الغرض الاعلى للمدرسة ، وهو مؤشر للنمط الاستراتيجي الحديث للقيادة التبادلية، التحويلية ، والمتسامية .
- 2- تشير نتائج التحليل نحو عدم الاتفاق التام باقل قيمة للفترة السلبية من قبل افراد العينة المبحوثة في تجنب العاملون البت في الامور الصغيرة دون الرجوع الى المستوى الاعلى ، هذه النتيجة تعكس بصورة واضحة بان عند مشاركة المرؤوسين في صنع القرار والتمتع ببعض الصلاحيات دون الرجوع الى المستوى الاعلى ، قد يزيد من حالات الابداع التي تتطلبها بيئة اليوم ويتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة والامركزية .
- 3- يتبين من خلال مقارنة النتائج التي حققتها فقرات الثقافة التنظيمية التي توزعت بين اعلى نسبة اتفاق لافراد العينة المبحوثة (تحت ادارة مدارس المبحوثين مدرسيها على ابتكار مداخل جديدة في انجاز العمل، وهذا يدل على ان مديري المدارس المبحوثة لديهم الرغبة في تطوير العمل نحو الافضل من خلال الابداع والتميز
- 4 - اكدت التحليلات والاستجابة لعينة البحث باعتماد جذب الموهبة على اصحاب الخبرة والكفاءة لاختيار افضل المتقدمين للعمل في المدارس المبحوثة ، وحققت اعلى نسبة اتفاق في الاستفادة من الخبرات المتاحة في الجامعات والكليات لتسهيل العمل .
- 5- اسفرت النتائج بان افراد العينة المبحوثة متفقين على ان ادارة مدارس الموهوبين تولى اهتمام كبير بالمدرسين القدامى من ذوي الخبرات المميزة بوصفهم ثروة علمية يمكن الاستفادة من خبراتهم واستثمارها .
- 6 - اصبحت عملية التدريب وتطوير الموهبة ذات اهمية بالغة للمديرين والمرؤوسين لذا اتجهت اجابات العينة المبحوثة باعلى نسبة اتفاق تام ، فهي تؤمن بان التدريب افضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية ،وقد اكدت العينة قلة المشاركة في الدورات التطويرية .
- 7- تشير نتائج التحليل في محور الاحتفاظ بالموهبة بأعلى مستوى من الاتفاق في الاراء للعينة المبحوثة الى ان (ادارة مدارس الموهوبين تشجع روح الابداع والابتكار لدى المدرسين الموهوبين).

ب- الاستنتاجات الخاصة بنموذج الارتباط والتاثير:

- 1- تبين ان ادارة المدارس المبحوثة استطاعت توظيف بعد القيادة في تعزيز وادخال تغيرات ايجابية في (جذب الموهبة والاحتفاظ بالموهبة) ، اذ اشتركت هذه الابعاد بأقوى علاقة الارتباط معنوية مع القيادة ، باستقطاب الافراد ذوي الخبرة والكفاءة من التدريسيين وابقاءهم كموهبة نادرة والاحتفاظ بهم .
- 2 - ظهرت علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الهيكل وكل من (جذب الموهبة ،ادارة اداء الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) وأعلى ارتباط مع الهيكل التنظيمي كان مع (جذب الموهبة)، باستثناء علاقة ضعيفة للهيكل التنظيمي مع الاحتفاظ بالموهبة، وهذا يعزو الى نمط الهيكل التنظيمي القائم في المدارس المبحوثة .
- 3 - تشكل الثقافة اهم ابعاد العوامل التنظيمية التي تلعب دور في استراتيجيات ادارة الموهبة ، اذ سجل اقوى علاقة ارتباط اشترك به كل من جذب الموهبة وتطوير الموهبة ، وهذا دليل على امتلاك المدارس المبحوثة الرغبة والاستعداد لتطوير الموهبة المتاحة لديها .

- 4 - حقق متغير العوامل التنظيمية اقل علاقة ارتباط مع ادارة اداء الموهبة وهذا يعكس عدم تركيز المدارس المبحوثة على متابعة وتقييم اداء الموهبة بمقاييس حديثة .
- 5 - هناك تأثير ايجابي معنوي في ابعاد استراتيجيات ادارة الموهبة كل من (جذب الموهبة ، ادارة اداء الموهبة، تطوير الموهبة ، والاحتفاظ بالموهبة) ، وبرز تأثير معنوي قوي في بعد جذب الموهبة بينما اول تأثير للعوامل التنظيمية كان في بعد ادارة اداء الموهبة .

التوصيات :

- 1- توظيف دور القيادة ودعمها في بناء استراتيجيات ادارة الموهبة والاهتمام بتطبيقها من خلال الاطلاع على المستجدات من تجارب الدول المتقدمة .
- 2- ضرورة اهتمام المدارس المبحوثة بالثقافة التنظيمية اللازمة لتعزيز رغبة الموارد البشرية والتي تشكل موهبة فعلا في البقاء داخلها .
- 3- ضرورة قيام المدارس المبحوثة بتوزيع مسؤوليات وصلاحيات لمواردها البشرية بالشكل الذي ينعكس على تعزيز مقدرة ادارة الذات لديهم .
- 4- يفضل اعتماد المدارس المبحوثة آليات جذب مميزة للموهبة تعمل على تحقيق التوافق بين مهارات وقدرات الافراد الموهوبين وبين مهام وواجبات الوظيفة التي سيشغلونها وذلك من خلال انتقاء الافراد الموهوبين من داخل المدرسة وخارجها والعمل على تمثيتهم وتدريبهم .
- 5- ضرورة اعتماد منهجية في عملية ادارة اداء الموهبة بالاستناد الى معايير ومقاييس واضحة للاداء وادارة الموارد البشرية وفق نظام كفوء للمتابعة والتقييم المستمر للموهوبين ، لاكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم ومن ثم التدريب والتطوير .
- 6- تحقيق وتطوير القدرات الذهنية للمواهب وصقل قابلياتهم في اطار برامج تطويرية حديثة (اقامة الحلقات نقاشية ، المشاركة في المؤتمرات العالمية، تنمي رغبتهم في استمرار التعلم والتدريب لارتقاء ابدانهم .
- 7- تسليط الضوء على الطابع التحفيزي (المادي والمعنوي) لتأثيره في كسب ثقة المواهب بالقيادة في ممارسات ادارة المواهب الذين يطبقون استراتيجيات ادارة الموهبة في المنظمات ، مما يساعد على الاحتفاظ بالموهبة .
- 8- لوزارة التربية ضرورة اشراك الملاكات التعليمية في مدارس الموهوبين من مديريين ومعاونين واعضاء هيئات التدريس في دورات تدريبية داخل العراق وخارجه من قبل مجموعة من الخبراء المختصين بهدف تحسين ادانهم وتطويرهم واجراء التغيير المطلوب لمهاراتهم وقدراتهم .
- 9- فسح المجال امام الفئات الشبابية من المتميزين والموهوبين اصحاب الشهادات العليا للاشتراك في العملية التعليمية في مدارس الموهوبين بعد اجتياز الاختبارات والمقابلات الشخصية لقياس مهاراتهم وقدراتهم، اذ يساعد ذلك في بناء جيل واعد من المبدعين يكون اكثر قدرة من غيره على التجديد والعطاء .

المصادر والمراجع

اولا: المصادر العربية

- 1- الطراونة ، حسين احمد وعريقات، احمد يوسف واخرون ،(2012)، "نظرية المنظمة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن-عمان .
- 2- العطوي ، عامر علي والشيباني، الهام ناظم ،(2010)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد (12) ، العدد (4) .
- 3- العنزي والعطوي والعايدي ، (2011) ، "انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجيات ادارة الموهبة في المنظمات ،مجلة الادارة والاقتصاد، السنة (34) ، العدد(89) .
- 4- الدوري، زكريا مطلق والسعدي،يعرب عدنان،(2012) ،استراتيجية ادارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجيات الاعمال كمدخل لذكاء الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة .
- 5 - حامد، اثمار مرتضى،(2011)،"ادارة الموهبة المتكاملة في القطاع الصحي على وفق نموذج (Morton,2004)" ، بحث دبلوم عالي ،ادارة المستشفيات ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 7-الحمداني، مهند طلب حميد،(2013) ، " تحليل الهيكل التنظيمي عبر علاقة ابعاد الهيكل التنظيمي بالتركيب العضوي " ، دبلوم عالي المعادل للماجستير(رقابة وتفتيش) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .



دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموهبة [بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق]

- 8-العوفي ، محمد بن غالب ، (2005) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .
- 9- الليثي ، محمد بن علي ، (2008) ، " الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري " ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية
- 10- المطيري ، محمد غالب (2013) ، " مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي " ، ماجستير في العلوم الادارية ، الرياض .
- 11- العبادي ، هاشم فوزي ، (2011) ، "تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية ادارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للادارة " ، رسالة ماجستير ، فلسفة علوم ادارة اعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد
- 12- صيام ، عزيزة عبد الرحمن عبد الله ، (2013) ، "واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا " ، درجة الماجستير ، ادارة اعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة .
- 13- العديلي ، ناصر محمد ، (2009) ، "كيف هي حالة ادارة المواهب في الشركات السعودية " ، رئيس مؤسسة افاق الابداع والجودة للتدريب ، افاق في رعاية الموهبة الفنية .
- 14- العنزي ، سعد علي حمود ، (2014) ، ابداعات الاعمال قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي ، الطبعة الاولى ، الوراق للنشر والتوزيع.
- ثانيا : المصادر الاجنبية :

- 15-Jones.R, Grareth , (2001) ,” Organizational theory Text and cases “, 3 rd Edit, prentice Hall , U.S.A .
- 16- Hellriegel , Don , et al , (2001) ,” Organizational Behavior “ ,9 th Edit , South – Western publishing .
- 18- Armstrong ,M.,(2006) , “A hand Book of Human resource Management Practice“,10 th edition, Kogan Page, Great Britian ,Cambridge university Press .
- 19- Jones, Gareth R.& George, Jennifer M,(2008),” Contemporary Management” ,Mc Graw – Hill,1rwin fifth Edition , chapter (14) ,New York .
- 20-Tkefela.T. Ghirmai , (2010),” Understanding Organizational Culture and Leadership- Enhance Efficiency and Effectiveness “,PM world today E. Journal,VOL(6), Issue (1) .
- 21-Baker &Kathryn & M.Branch ,Kristi ,(2002),” Concept Underlying Organizational Effectiveness : Trends in the Organization and Management Science Literature”, chapter (1).
- 22-Gardiner,John Jacob,(2006),”Transactional Transformational and transcendent leadership: Metaphors Mapping the Evolution of the theory and practice of Governance”, Leadership Review, Kravis Leadership institute, Claremont Mckenna College, VOI(6) , Spring .
- 23-Smith,Marisa ,et al ,(2008),”Factors influencing an Organizations Ability to Manage Innovation: structured Literature review and Conceptual Model “,International Journal of Innovation Management ,VOL(12),Issue (4).
- 24-Martin ,Gregorio & Castro,de,(2011),” Organizational Factors to Support Knowledge Management and Innovation”, Journal of Knowledge Management ,VOL (15) ISS(6) PP:890-914,Emerald, Insight.
- 25-Taghizadeh,Houshang &Taheri,Hassan &Shokri, Abdolhassien ,(2012),”The study of the Effective Organizational Factors in the Execution of Value Engineering“, International Journal , Management And Technology,VOL(3) No (3) .



- 26-Alambeigi,A.,et al ,(2003),”The exploration of Organizational Factors that Inspire Intrapreneurship In Aranian Agricultural“, Research Organization(IARO), Advanced Journals of Agricultural Research,VOL. 1(4),university of Tehran- Karaj, iran .www.AdvancedScholarsJournals.org.
- 27-Ak Dehaghi , Azamkalantori & Navbakhah ,Mehrzad,(2014),”Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Ability Strategy in Isahan Municipality “, International Journal of Academic Research in Business and Social Science, VOL (4)No(1) .www.hrmars.com.Journal.
- 28-MCMillan , Elizabeth ,(2002),”Considering Organization Structure and Design From Acoplexity Paradigm Perspective”, centre for complexity and change Technology Faculty,Walton Hall,UK.
- 29-Lewis,Robert.E&Heckman,Robert.j,(2006),”Talent Management :Acritical Review”, Journal Human Resources Management Rewiew,VOL(16),PP139-154,USA.www.Socscinet.com.
- 30-Lock wood, Nancy R,(2006),” Talent Management: Driver for Organizational Success”,SHRM,Research Quarterly , PP02-11.
- 31-SHL Group Limited ,(2008),”Guidelines for best practice in integrated Talent Management”, SHL people performance.www.shl.com.
- 32-Stan & Lucica,(2012),” Talent Management and Cultural Influences on Human Resource Management process”, Master thesis , university of Gothenburg .
- 33-Florida Sarasota,(2004),” the Argument for a corporate Talent Management Strategy”,in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science in Executive Business Administration , Kennedy –western university .
- 34-Ntonga,subusiso,(2007),” the impact of talent management practices on business performance”, university of Pretoria, in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration .
- 35-lemieux , Victoria , (1999),”Applying Mantzbergs theories on Organizational : configuration to Archival Appraisal”, Association of Canadian Archivists conference in Halifax Nova scotia, p 43.
- 37-Bersin , josh,(2006),”Talent Management what is it ? why Now?”,Hay Group.
- 38-Langenegger ,Pamela Mahler ,philippe and other ,(2010),”Effectiveness of talent management Strategies in Swiss Companies”,university Zurich .
- 39-Bain & company Organizational Toolkit and Bridgespan analysis ,(TBG),Bridgespan Group (2009) ,P2
- 40-Clark ,Denise Baily,(2012).”Talent Management Strategies for public Procurement Professional in Global Organizations “,university of Maryland college (umuc) p:2915 .
- 41-Kamil ,Bidayatul & hamid ,Zebeda and others ,(2011),” A study on the Implementation of Talent Management practices AT Malaysia companies”,Asian Journal of business and management science , VOI(1) NO(4) .Availale at www.ajbms.org



- 45-Mc shane,steven L.& Glinow,Mary, (2007),” Organizational Behavior (essentials)”,Mc Graw-Hill ,Irwin, New York. Chapter 12 .
- 46-Hitt, Michael (A., Ireland ,R.D, Hoskisson ,Robert E . (b) , (2001) ,”Strategic Management : Competitiveness and Globalization “ , South – Western ,4 th ed ., New York .
- 47-Morton, L.(2004),”Integrated And Integrative Talent Management “,A Strategic HR Framework, Research Report the conference Board , New York ,USA .
- 48- K. Kishore & A. Nair,(2013),Transcendental Leaders are The Moral Fiber of An organization ,Journal of Business Management &Social Scences Research(JBM&SSR),Volume(2),No(7),Issn No:2319-5614.
- 49- Haid, Michael,(2012),Benchmark your organizations Talent management Strategy ,Right management, ManpowerGroup .www.right.com.
- 50-Thompson,John,(1999),Strategic paradigam of entre preneurship international Journal of entrepreneurial Behavior &Research vol(5),(6).
- 51-Sloan,E.B,Hazucha,J.F.&van Katwyk,P.T.(2003),strategic Management of global leadership Talent ,Advances in clobal leadership ,vol(23),No(6).
- 51- Brenner, Linde & Kaivani, shorn,(2012),How to Develop atalent Management Strategy, Design on Talent , llc ,Atlantce .www.designsontal.com.



Some Organizational Factors Role in Limited Talent Management Strategies Field Research in Number of Talent Schools in Iraq)

Abstract:

The purpose of this research is measuring relationship level and impact between Organizational Factors and their Dimensions (Leadership, Organizational Structure, Organizational Culture), and Talent Management Strategies (Talent Recruitment, Talent performance management, Talent Development, Talent Retention). it was relied on the Questionnaire form as a basic instrument in collecting the Data by using (Likert) instrument ,which was distributed on the research Sample which number was (100) individual included (Managers of schools, assistants (scientific and Administration) and teachers in Four schools of Talents in Iraq (Baghdad , AL-Nagaf , AL-Basra, Mesan). All forms were submitted to the statistical analysis using (SPSS) Program ,basing on a group of Selected Statistical means represented by the mean, standard deviation ,coefficient of variation, Simple linear correlation , Simple regression coefficient T-test , and (Kruskal –Wallis test).the research arrived at a collection of results, there was a significant Correlation and effect between Organizational Factors and Talent management Strategies, high Organizational factors correlation were with (talent Recruitment) whereas less correlation were with(talent Performance management). Based on the results at which the research arrived , a group of recommendation were laid : Activation leadership role for building talent management strategies Based on Mechanisms to attract . and build to clear measures for performance , according to an efficient system for follow-up and continuous evolution and development of mental abilities by developmental Programs atelier , and to highlight the nature of motivation to talent retention .

Keywords / Organizational factors - leadership - Organizational Structure - Organizational culture - Talent management strategies - Talent Recruitment - Talent performance – management -talent development - Talent Retention .