

دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

م.م. منى زاحم فيصل/ كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، أذ نرى أن التحديات التي تواجه المنظمات اليوم تملئ عليها الآن وفي المستقبل تفعيل خبراتها العلمية لمواجهة هذه التحديات ونشر هذه المفاهيم ضمن أولويات ومعطيات الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات على الرغم من امتلاكها الكثير من المعرفة وتطبيقات التعلم . وعلى الرغم من أهمية التعلم المنظمي وتبني بعض المنظمات له من أجل تعزيز قدراتها التنافسية إلا أننا نجد الكثير من المنظمات ومنها (الوزارة المبحوثة) لا زالت لا تدرك أهمية دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة ، وهنا تحددت مشكلة البحث التي تم التركيز عليها لوضع الحلول المناسبة لها قدر الإمكان.

ولتحقيق أهداف البحث فقد صمم الباحث استبانة شملت (٤٥) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (٣٧) شخصاً . وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، والزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية لاستكمال بيانات البحث . كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، لغرض وصف العينة، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (سبيرمان) لاختبار صحة الفرضيات، ومعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة التأثير.

سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات الارتباط للتعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك علاقات التأثير كانت جميعها ذا دلالة معنوية. مما يشير إلى دور التعلم المنظمي في التأثير على تحقيق إستراتيجيات إدارة الموهبة للمنظمات.

وبناءً على قياس متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير بينها، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها ارتفاع مستوى توافر متغيرات البحث داخل الوزارة عينة البحث. واختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة دعم وتعزيز التعلم المنظمي في الوزارة المبحوثة بما يسهم في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة داخل الوزارة .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ التعلم المنظمي، التفكير الخلاق، تمكين الأفراد، تطبيق التكنولوجيا،

إدارة المعرفة، إستراتيجيات إدارة الموهبة، أستقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، وإدارة أداء الموهبة، وزارة العلوم والتكنولوجيا .



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد ٢١ العدد ٨٤

الصفحات ٢٢٢-٢٧٢



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

المقدمة

يعد القرن العشرين بمثابة إنطلاقة كبيرة في مجال الموهبة وذلك لتوسع مفهوم الموهبة ليشمل أي أداء متميز في أي مجال من مجالات الحياة وتعدى ذلك إلى القدرات الكامنة والتي لم تبرز لعدم توفر الفرصة المناسبة لبروزها وذلك بعد أن كان مفهوم الموهبة محصوراً بالذكاء والتحصيل العلمي المرتفع فقط ، فظهرت عدة مصطلحات في هذا المجال منها إدارة المعرفة ، هذه الأخيرة التي من شأنها أن تقتنص المعرفة حيثما كانت وتدفع الذين يمتلكونها الى أن يوظفوها من أجل تحسين أدائهم ، ومن بين المداخل التي تجعل المورد البشري يكتسب هذه المعارف التعلم المنظمي . والذي من شأنه أن يجعل الأفراد ينتجون منتجات جديدة أفضل مما كانوا بالمعارف السابقة .

إحدى المكونات الأضعف للعديد من برامج إستراتيجيات إدارة الموهبة هو قلة التمايز بين الأفراد الموهوبين وهنا على المديرين والقادة أن يفهموا الأهمية الحاسمة لتمييز القيمة الإجمالية لعاملهم في المنظمة . كل منظمة قد تعزز رضا الأفراد الموهوبين ومزاياها التنافسية من خلال جعل الاستثمار في مواردها البشرية متلائماً مع إستراتيجيات الأعمال ، ويعتقد خبراء الموارد البشرية أن نظام إستراتيجيات إدارة الموهبة هو العنصر الرئيسي للبقاء والاستدامة في كل منظمة . وهذا النظام يشمل عمليات الاستقطاب، التطوير والاحتفاظ بالموهوبين الذين يشكلون جوهر المواهب في كل منظمة والذين يمثلون نسبة صغيرة من الأفراد الموهوبين، وإدارة أداء الموهبة .

وتعد إدارة الموهبة من أبرز الإستراتيجيات الفاعلة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظراً لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، مما ستسهم هذه المنظومة في ضمان تطوير وإعداد القادة على وفق أسس ومبادئ ومعايير عالية المستوى، وتأتي أهمية إدارة الموهبة في كونها تهدف إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم، ومساعدة المنظمات على مواجهة التحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس. لكن السؤال المطروح هنا ما دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة لوزارة العلوم والتكنولوجيا ؟

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: منهجية البحث

أ. مشكلة البحث

إن التحديات التي يشهدها العالم اليوم والمتمثلة في المنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والمالية التي تتسم بالسرعة أوجبت أن يكون التعلم المنظمي عنصراً أساسياً من أجل البقاء والنمو والتطور وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة بوصفه أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتطور. إلا أن السؤال هنا هل يدرك المديرون في وزارة العلوم والتكنولوجيا كيف توظف المنظمة إستراتيجياتها لبناء إدارة الموهبة فيها ، وللوقوف على المعالم الدقيقة للمشكلة ستساعد التساؤلات الآتية على إيضاحها وعليه يسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية :

١. ما مستوى إدراك مديرو وزارة العلوم والتكنولوجيا للتعلم المنظمي ولإستراتيجيات إدارة الموهبة ؟
٢. ما الأبعاد الخاصة بالتعلم المنظمي والتي يمكن للوزارة المبحوثة اعتمادها ؟
٣. ما الأبعاد الخاصة بإستراتيجيات إدارة الموهبة والتي يمكن للوزارة المبحوثة اعتمادها ؟
٤. ما مدى تطبيق التعلم المنظمي في وزارة العلوم والتكنولوجيا ؟
٥. ما أثر التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة في وزارة العلوم والتكنولوجيا ؟

ب. أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من أهمية متغيراته، إذ تزايد الأهتمام بالتعلم المنظمي كأحد العوامل المهمة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة، وذلك من خلال تطوير المواهب التي تمتلكها. إن بناء إستراتيجيات لتطوير إدارة الموهبة في وزارة العلوم والتكنولوجيا وفي أية منظمة، يحتاج إلى تعميق عمليات التعلم المنظمي وزيادة فاعليته، فمن المنطقي أن أهم وسائل تطوير المواهب هو تعزيز وتحسين عمليات التعلم في المنظمة . وذلك من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات التعلم المنظمي وإستراتيجيات إدارة الموهبة بهدف الخروج بنتائج وتوصيات تفيد وزارة العلوم والتكنولوجيا . ويكتسب البحث أهميته من خلال:

١. ترسيخ مفهوم التعلم المنظمي لدى الإدارة العليا في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، إذ يصبح بمثابة أيديولوجية عمل .
٢. تبرز أهمية هذا البحث في توضيح كيف أن التعلم المنظمي يؤدي إلى بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة فاعلة تتكفل في استثمار أقصى ما لدى الموهوبين من إمكانيات وقدرات .

ج. أهداف البحث :

يهدف البحث إلى الآتي:

١. إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالتعلم المنظمي وفهم المعنى المعاصر لإستراتيجيات إدارة الموهبة في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، فهماً دقيقاً قابلاً للتطبيق .
٢. توضيح العلاقة بين التعلم المنظمي وإستراتيجيات إدارة الموهبة في وزارة العلوم والتكنولوجيا مكان إجراء البحث.
٣. التعرف على مدى إستفادة هذه الوزارة من تجارب الدول العربية والعالمية التي سبقتها في هذا المجال ومدى التنسيق والتعاون والتواصل معها .
٤. البحث عن علاقة التعلم المنظمي بإستراتيجيات إدارة الموهبة على مستوى وزارة العلوم والتكنولوجيا .

د. فرضيات البحث

- من أجل السعي لتحقيق أهداف البحث وأختبار أنموذجه الفرضي وضع الباحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والتي تتفرع منها فرضيات ثانوية وعلى النحو الآتي :
- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم المنظمي وأبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي :
١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الخلاق وأبعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة .
 ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين الأفراد وأبعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة .
 ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق التكنولوجيا وأبعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة .
 ٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وأبعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة .
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي :
١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الخلاق في ابعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة.
 ٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين الأفراد في ابعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة .
 ٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التكنولوجيا في ابعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة .
 ٤. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في ابعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة .

هـ. منهج البحث

يمثل منهج البحث ، تصميماً للمدخل الذي يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعلها تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية . ولقد اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد ملائماً لمعرفة الواقع لجوانب البحث ، فهو يقدم البيانات عن واقع الظواهر والعلاقات بين أسبابها ونتائجها ، ويقوم بتحليلها ، ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها ، ويخرج بالاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها التحقق من النتائج التي توصل إليها الباحث من الجانب التطبيقي وذلك بالاعتماد على المعلومات في الجانب الفكري ومدى انعكاسها على المشاكل العملية التي استمدت من الواقع الفعلي ، وذلك ليقترن الوصف بالتحليل لمتغيرات البحث (إسماعيل ، ٢٠١٠ : ١٠).

و. أساليب جمع البيانات : اعتمد الباحث في تغطية موضوع البحث جانبين هما:

➤ الجانب النظري: تمت تغطيته اعتماداً على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات ووقائع المؤتمرات والرسائل والأطروحات فضلاً عن ما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث وكتب حديثة ذات صلة بموضوع البحث .

➤ الجانب التطبيقي: وتمثلت مصادر جمع البيانات والمعلومات في هذا الجانب للبحث بما يأتي:

(أولاً) المقابلات الشخصية:

تعد المقابلات الشخصية من الأساليب الفاعلة في جمع البيانات والمعلومات، لأنها تتيح للباحث الحصول على المعلومات بصورة مباشرة ، وتمت من خلال الزيارات الميدانية المتكررة التي أجراها الباحث في الوزارتين عينة البحث، لغرض الاطلاع عن كثب على البيانات الأولية اللازمة لتشخيص مشكلة البحث، وطبيعته، وأهدافه، ومدى إمكانية تنفيذه في تلك الدوائر في وزارتي التخطيط والعمل والشؤون الاجتماعية، مع إعطائهم فكرة عن موضوع البحث، وشرح فقرات الاستبانة ومناقشتها مع المسؤولين لفحص واقعيتها ومدى فهمها وإمكانية الإجابة عنها. إذ شملت هذه المقابلات عدداً من المديرين العاميين ومديري الأقسام.

(ثانياً) الاستبانة :

اختيرت وزارة العلوم والتكنولوجيا، موقِعاً لإجراء البحث، وقد شمل مجتمع البحث (المديرين العاملين في مركز الوزارة)، إذ تم تحديد المذكورين في ضوء النسب المئوية بعد أن قام الباحث بمقابلة هؤلاء المستجيبين وإطلاعهم على استبانة الاستبانة.

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة البحث وتضمنت الاستبانة (٤٥) فقرة موزعة على ثلاثة محاور والمتمثلة في المعلومات التعريفية (الجنس والعمر والتحصيل العلمي ومدة الخدمة)، أما المحور الثاني فتمثل في المتغير المستقل التعلم المنظمي والذي شمل (٢٤) فقرة مقسمة على أربعة متغيرات رئيسة، التفكير الخلاق (٦) فقرات، (٦) فقرات لتمكين الأفراد ، (٦) فقرات لتطبيق التكنولوجيا وأخيراً (٦) فقرات لإدارة المعرفة ، أما المحور الثالث من الاستبانة خصص لأستراتيجيات إدارة الموهبة الذي بدوره احتوى على (٢١) فقرة، (٥) فقرات خصصت إلى أستقطاب الموهبة ، و(٦) فقرات لتطوير الموهبة ، أما الاحتفاظ بالموهبة فشمّل على (٥) فقرات ، وأخيراً إدارة أداء الموهبة فشتمل على (٥) فقرة .

وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة وفق مقياس (Likert) ذو الخمس درجات في المحاور الثلاثة للاستبانة (المعلومات التعريفية والتعلم المنظمي وإستراتيجيات إدارة الموهبة)، الذي أعتمد للبحث كما هو موضح في الجدول(1) التالي:

الجدول(1): يوضح درجات مقياس البحث					
التقدير	أُتفق تماماً	أُتفق	أُتفق الى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

ثالثاً) متغيرات البحث

لجأ البحث إلى معالجة هذه المشكلة، من خلال الاعتماد على معرفة تأثير أبعاد التعلم المنظمي على إستراتيجيات إدارة الموهبة داخل وزارة العلوم والتكنولوجيا ، لذلك فقد اعتمد الباحث في بحثه على المتغيرات الآتية:

١. المتغير التأثري: التعلم المنظمي ويتفرع هذا المتغير الى الأبعاد الآتية :
 - أ. التفكير الخلاق . ب. تمكين الأفراد . ج. تطبيق التكنولوجيا . د. إدارة المعرفة .
 ٢. المتغير الأستجابي: إستراتيجيات إدارة الموهبة وتتفرع إلى:
 - أ. أستقطاب الموهبة . ب. تطوير الموهبة . ج. الاحتفاظ بالموهبة. د. إدارة أداء الموهبة .

والجدول (2) يوضح المصادر التي أعتمدت في متغيرات البحث

الجدول (2) المصادر التي أعتمدت في متغيرات البحث

المصادر المعتمدة	تسلسل الفقرة	المتغير التأثري للتعلم المنظمي
(رحيم ، ٢٠١١) (King , 2009)	٢٤-١	التعلم المنظمي
	٦-١	أ. التفكير الخلاق
	١٢-٧	ب. تمكين الأفراد
	١٨-١٣	ج. تطبيق التكنولوجيا
	٢٤-١٩	د. إدارة المعرفة
المصادر المعتمدة	تسلسل الفقرة	المتغير الأستجابي إستراتيجيات إدارة الموهبة
(Scott and Revis , 2008) (عباس ، ٢٠١٣) (الجميلي ، ٢٠١٣)	٤٥-٢٥	إستراتيجيات إدارة الموهبة
	٢٩-٢٥	أ. أستقطاب الموهبة
	٣٥-٣٠	ب. تطوير الموهبة
	٤٠-٣٦	ج. الاحتفاظ بالموهبة
	٤٥-٤١	د. إدارة أداء الموهبة

ز. الأساليب الإحصائية المستعملة

تم احتساب النتائج باستخدام النظام الإحصائي (SPSS) على الحاسبة الالكترونية ، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

١. النسبة المئوية: يستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة بحسب الخصائص الديمغرافية.
٢. الوسط الحسابي: يستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.
٣. الانحراف المعياري: يستخدم لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.
٤. الأهمية النسبية: يستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات أفراد العينة.
٥. معامل الارتباط: يستخدم لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة حول إجابات أفراد العينة.
٦. أنموذج الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين التعلم المنظمي وإستراتيجيات إدارة الموهبة .

كذلك استخراج (P. value) طبيعة العلاقة من حيث المعنوية وكذلك استخراج معامل التحديد (R2) للتعرف على قوة تأثير المتغير التأثيري في المتغير الأستجابي كما تم استخراج قيمة (F) للتعرف على تأثير المتغير التأثيري في المتغير الأستجابي .

ح. وصف مجتمع البحث وعينته

أختيرت وزارة العلوم والتكنولوجيا موقعاً لإجراء البحث وذلك لارتباط متغير إستراتيجيات وزارة العلوم والتكنولوجيا بالنشاط الأساسي لهذه الوزارة لتقديم البيانات والمعلومات وتسهيل مهمته ، وقد شمل مجتمع البحث (المدراء العاملين في مركز الوزارة) ، إذ تم تحديد المذكورين في ضوء النسب المئوية بعد أن قام الباحث بمقابلة هؤلاء المستجيبين وإطلاعهم على استمارة الاستبانة . وتمثل مجتمع البحث بالمديرين العاملين ومديري الأقسام في وزارة العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم (40) مديراً توزعوا بين (مدير عام ومدير قسم)، وذلك بسبب طبيعة المتغيرات المبحوثة ، إذ أنها تتعلق بهذا المستوى فقط من الإدارة كونهم هم من يقومون بالتخطيط الاستراتيجي، لذا قام الباحثين بسحب عينة منهم بحجم (37) فرداً.

جدول (3) خصائص العينة المبحوثة (37 = N)											
الجنس	ت	%	التحصيل العلمي	ت	%	العمر	ت	%	سنوات الخدمة	ت	%
ذكور	24	64.9	بكالوريوس	26	70.3	26-30 سنة	1	2.7	5 سنوات فأقل	4	10.8
			دبلوم عالي	2	5.4	31-35 سنة	5	13.5	6-10 سنوات	2	5.4
إناث	13	35.1	ماجستير	7	18.9	36-40 سنة	5	13.5	11-15 سنة	5	13.5
			دكتوراه	2	5.4	41-50 سنة	17	45.9	16-20 سنة	10	27.0
						أكثر من 50 سنة	9	24.3	21-25 سنة	8	21.6
المجموع	37	100.0	المجموع	37	100.0	المجموع	37	100.0	المجموع	37	100.0

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن عدد الذكور من العينة بلغ (24) فرداً يشكلون نسبة (64.9%) من إجمالي العينة، بينما كان عدد الإناث اقل وبلغ (13) ويمثلن نسبة (35.1%) من عينة البحث. ويلاحظ هنا أن العينة المختارة هي ثلث من الإناث وثلثين من الذكور تقريباً ، وهي عينة متوازنة وفق القياسات الدراسية للوصول الى نتائج مقبولة للاختبار وتحقيق النجاح له .

ويوضح الجدول المذكور اعلاه واقع التحصيل الدراسي لعينة البحث، إذ جاءت فئة حملة شهادة البكالوريوس بالنسبة الأكبر ضمن العينة فبلغ عددهم (26) فرداً شكلوا نسبة (70.3%) واحتلت فئة حملة شهادة الماجستير الترتيب الثاني وبلغ عددهم (7) افراد شكلوا نسبة (18.9%)، تليها حملة شهادة الدكتوراه والدبلوم العالي وكان عددهم (2) فردين شكلوا نسبة (5.4%) على التوالي . أن التحصيل الدراسي الظاهر في العينة بمستوى مقبول للغاية ، كون أغلبها هم من حملة شهادة البكالوريوس ، وهذا ما يخدم متطلبات الحصول على آراء مناسبة لنجاح الاختبارات والتوجهات نحو تحقيق أهداف البحث الحالية .

يتضح من الجدول (3) أن أعمار عينة البحث تتمحور في الفئة العمرية (50-41 سنة) و عدت الفئة الأكبر، وبلغت (17 فرداً) من العينة شكلت نسبة (45.9%) تليها الفئة (أكثر من 50 سنة) وبلغت (9) افراد والفئة (35-31 سنة) والفئة (40-36 سنة) على التوالي كانت (5) فرداً يمثلون نسبة(13.5%) من إجمالي العينة ، بينما كانت الفئة العمرية (30-26 سنة) أقل نسبة وبلغت (2.7 %). ويعكس توزيع عينة البحث بأنها عينة تتصف بالتفكير الناضج والرأي السديد لما استبدية لاختيار المؤشرات والنتائج التي سيتم أستحصالها واختبارات الفرضيات على أساسها .

من خلال الجدول (3) تتمحور سنوات الخدمة في وزارة العلوم والتكنولوجيا في الفئة العمرية (16-20 سنة) و عدت الفئة الأكبر، وبلغت (10) فرداً من العينة شكلت نسبة (27%) تليها الفئة (25-21 سنة) والفئة (26 سنة فاكثراً) بلغت (8) أفراد على التوالي وبنسبة (21.6%) تلتها الفئة (11-15 سنة) وكانت (5) أفراد يمثلون نسبة(13.5%) من إجمالي العينة ، بينما كانت الفئة العمرية (5 سنوات فاقلاً) إذ بلغت (4) أفراد وبنسبة وبلغت (10.8%) . وأخيراً حصلت الفئة (10-6 سنوات) وبنسبة بلغت (5.4) وتعكس المؤشرات آنفاً، أن مؤشر الخدمة لصالح البحث ، إذ تكون الإجابات متوافقة مع ما يطمح إليه الباحث للوصول الى نتائج لتطوير أستراتيجيا إدارة الموهبة .

المبحث الثاني / دراسات سابقة

إن التصور الفكري لأي بحث لا بد أن يعتمد على رؤى الدراسات السابقة بوصفه مرتكزاً رئيساً تتمخض عنه آفاق البحث الجديد وأنموذجه الفكري لاسيما أن هذه الدراسات تمثل جهداً علمياً اعتمد منهجية علمية جرى على وفقها اختبار متغيرات معينة في مجال محدد تمت بصلة واقعية لمجال البحث قيد الدرس، وبذلك فإن الدراسات السابقة تعد ضرورة من ضرورات البحث العلمي لأسباب نرى أن أهمها يتمثل في تأشير نهايات الجهود التي سبقت البحث قيد الدرس بما يخلق حالة من التواصل الفكري والعلمي المنظم والمتسلسل وبذلك فهي تمنع التكرار والتضارب وتوفر الجهد للباحث في عدم الخوض في مجالات جرت معالجتها وأصبحت حقائق مفروغ منها مما تتيح الجهد والوقت لاستكمال ما تعذر على الباحثين الذين سبقوا البحث الحالي استكمالها، كما أن الدراسات السابقة لها أهمية أخرى لا تقل عما سبق ذكره، إذ إنها ومن خلالها يمكن تأشير موقع هذا البحث . سيتناول هذا المبحث عرض لبعض الدراسات السابقة وذلك في محورين يتضمن المحور الاول عرض للدراسات العربية ، فيما يتضمن الثاني الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث.



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

أولاً : بعض الدراسات السابقة الخاصة بالتعلم المنظمي

١.دراسة (Hung et al , 2011) (تأثير إدارة الجودة الشاملة والتعلم المنظمي على الأداء الإبداعي / دراسة تجريبية في عينة من الشركات عالية التقنية .

Impact Of TQM and Organizational Learning On Innovation Performance in High – Tech Industry .

تأثير إدارة الجودة الشاملة والتعلم المنظمي على الأداء الإبداعي/ دراسة تجريبية في عينة من الشركات عالية التقنية. تناولت الدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة والتعلم المنظمي على الأداء الإبداعي، إذ تمثلت أهداف البحث في تحديد العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والتعلم المنظمي والأداء الإبداعي، وتحديد ما إذا كان إدارة الجودة الشاملة والتعلم المنظمي (المتغير الوسيط) يعزز الأداء الإبداعي ، وأخيراً اختبار الأنموذج المقترح الذي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من من (٢٢٣) من المسؤولين الكبار في الشركات التايوانية. وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الأحصائية المعمول عليها مثل الاستبانة والمقابلات الشخصية .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن الشركات التايوانية تستعمل تكنولوجيا الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي وكبير لإدارة الجود الشاملة والتعلم المنظمي على الأداء الإبداعي .

٢. دراسة (الخشالي و التميمي ، ٢٠٠٨) أثر أساليب القيادة في التعلم المنظمي : دراسة ميدانية في شركات

القطاع الصناعي الأردني

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب القيادة المتمثلة بالقيادة الإجرائية (المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، التأثير الإلهامي الحفز الفكري)، في التعلم المنظمي . أجريت الدراسة على عينة مكونة من (128) مديراً، يعملون في (16) شركة من الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، وذلك باستخدام استبانته قام الباحثان بتطويرها بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في هذا الموضوع. واختبار الفرضيات التي اعتمدها الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تساعد على تحقيق الأهداف التي حددتها الدراسة، وأبرزها تحليل الانحدار المتعدد . وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم المنظمي . وبناء على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من ضمنها، ضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية، وذلك لتحقيق أفضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تحقيق التعلم التنظيمي.



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

ثانياً : بعض الدراسات السابقة الخاصة بإستراتيجيات إدارة الموهبة

١.دراسة (GUPTA & AGGARWAL , 2012) (إستراتيجية ادارة الموهبة دراسة للمصارف الخاصة في

(الهند)

TALENT MANAGEMENT STRATEGY: A STUDY OF PRIVATE BANKS IN INDIA

حاولت هذه الدراسة التعرف على تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة على أداء الأفراد الموهوبين واحتفاظ المنظمة بهم ، وانعكاس ذلك في نجاح المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية ، بوصفها إحدى الاستراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية الخاصة بالمنظمة ، واختيرت عدد من المنظمات الهندية كعينة للبحث ، تم اختيار (٣٠) موظفاً من هذه المنظمات بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب (Case Study)، وقد أكدت نتائج التحليل أن أغلبية المنظمات المبحوثة تحتاج إلى أفضل الاستراتيجيات في ادارة الموهبة، لما لها من تأثير كبير على النجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة والحفاظ على ميزتها التنافسية، وعليه أوصت الدراسة بضرورة تعاون المديرين كافة في دعم تطبيقات ادارة الموهبة في المنظمة والاستعانة بالخبراء والمختصين في هذا المجال بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية للمنظمة .

٢.دراسة (الجميل، ٢٠١٣) (ادارة الموهبة وانعكاسها في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في عدد من الجامعات العراقية)

حاولت هذه الدراسة التعرف على دور ادارة الموهبة في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة للقادة بعض الجامعات، إذ تم تطبيق البحث على عينة مكونة من (٩٣) قائداً ، ونتيجة للظروف اصبح من الضروري التحول من نمط المنظمة التقليدية الى النمط الحديث الذي تمثله المنظمة المتعلمة بوصفها المنظمة التي لها القدرة على مواجهة الظروف الحالية والتكيف معها، وتوصلت الدراسة الى ان ادارة الموهبة منظومة ادارية متكاملة تبدأ بعمليات جذب أو استقطاب المواهب وتطويرها والمحافظة عليها وإدارة اداءها لتجني المنظمة ثمار ذلك في صورة تقديم منتجات لها صفات وخصائص صعبة التقليد والمنافسة لأنها تكون نتاج الخبرة والمعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية الكفوءة . كما استنتجت الدراسة ان بقاء المنظمات في بيئة الاعمال مرهون بقدرتها على التعلم والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الاعمال التي تحتم عليها التحول من نماذج المنظمات التقليدية الى نموذج المنظمة المتعلمة التي تدار وفق فلسفة جديدة في العمل الاداري وتقوم على اساس القدرة على التفكير المنظم والسيطرة الشخصية والنماذج الذهنية والتعلم والحصول على المعرفة وتطويرها واستثمارها في تعظيم قدرة المنظمة على الابتكار والابداع والجودة في الاداء .

المبحث الثالث / الجانب النظري

أولاً : التعلم المنظمي

١ . مفهوم التعلم المنظمي

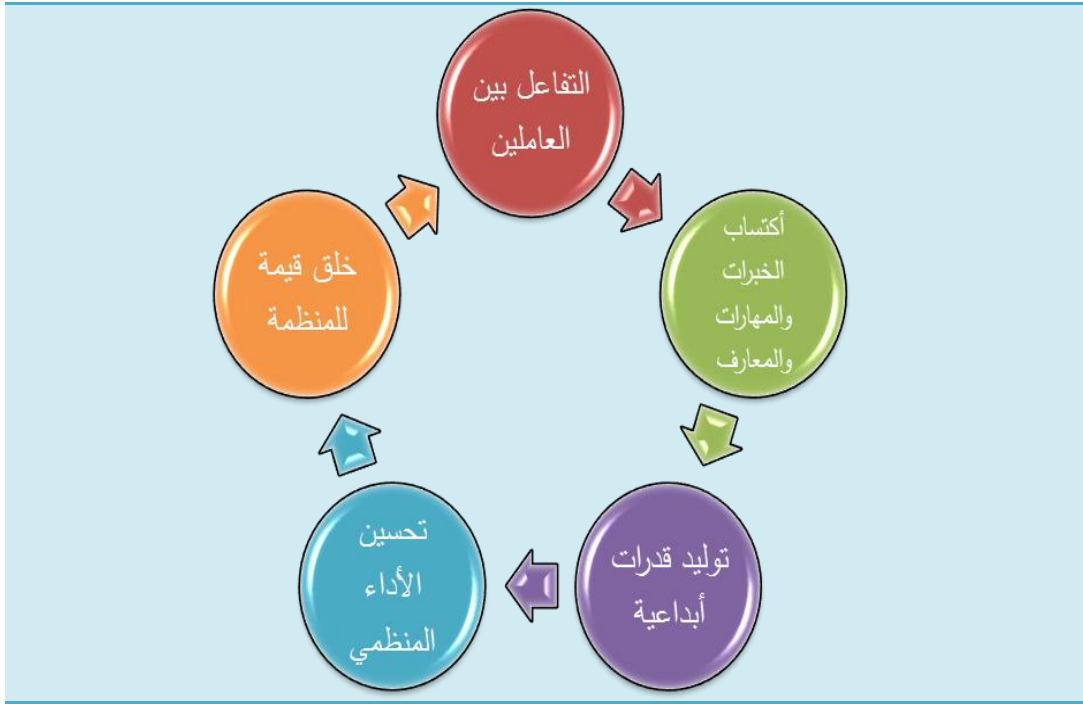
ركزت الكتابات التي تناولها الباحثون عبر العقدين الأخيرين على واحدة من أهم الموضوعات التي تدخل في إطار سايكولوجيا التنظيم وهو التعلم التنظيمي (organizational learning). وشهد هذا المفهوم تبايناً من لدن الباحثين والكتاب لحسم تعريفه، وعلى هذا الأساس، فقد عرّف Argyris & Schon (1978) التعلم المنظمي بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحري وتصحيح الأخطاء". وباعتقاده فإن المنظمات تتعلم من خلال كون الأفراد عناصر تعمل لخدمة المنظمة، فنشاطات الأفراد التعليمية تتم (أو لا تتم) من خلال البيئة التنظيمية والتي يمكن وصفها بنظام التعلم المنظمي، وهناك من يعرفون التعلم المنظمي بقدرة المنظمة على تكوين فهم عميق حول المنظمة من خلال الخبرة والتجارب والملاحظة والتحليل والاستعداد لاختيار نقاط النجاح والإخفاق (الرشدان، ٢٠١١ : ٢). كما تشهد البيئات التي تعيش فيها منظمات، والتي تمارس التعلم المنظمي تغييرات تقنية وسياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغييرات في اتجاه وميول الزبائن وأدواقهم في جميع الأنشطة والمجالات (زايد واخرون ، ٢٠٠٩ : ٥) .

وأن هذه التغييرات والتحديات السريعة التي تواجه المنظمات أملت وستملي عليها في المستقبل ضرورة حتمية متمثلة بقدرتها على إعادة ترتيب هياكلها المنظمة والأفاداة من خبراتها وتجاربها السابقة ، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة تلك التغييرات والتحديات مما يعني بالتحديد تبني هذه المنظمات لفلسفة التعلم المنظمي ، والتعلم يمكن أن يكون شخصياً كما يمكن أن يكون تنظيمياً ، وكلا النوعين من التعلم يُعد على قدر كبير من الأهمية للمنظمات أذا ما أخذنا بالحسبان أن أداء المنظمات هو دالة لأداء أفرادها، وأن الأداء الفردي يتأثر بصورة أو بأخرى بعملية التعلم (رحيم، 2011 : 41). وأن البقاء والاستمرار في ظل اقتصاد تنافسي، يجب على منظمات اليوم تطوير القدرة على التعلم، التكيف والتغيير. لأن التمسك بالطرائق التقليدية للعمليات والأستراتيجيات لا تجعل منه مجرد تنظيم ساكن فقط، ولكن تجعل من الصعب أيضاً على الأفراد النمو والتطور فيه . كما يصبح الفرد غير كفوء عندما يتوقف عن التعلم، ومن ثم تصبح المنظمة بأختلال وظيفي عندما تتوقف عن التكيف مع التغييرات الموجودة في البيئة. (Patnaik et al ., 2013 : 154) .

أن التعلم المنظمي قد شهد قبولاً متزايداً داخل مجتمع الأعمال . ونتيجة لذلك، فإن عدداً متزايداً من الدراسات قد كشفت أن التعلم المنظمي يعد بمثابة مصدر للقدرة التنافسية (Tennant & Fernie , 2013 : 86) والتعلم يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير . وإن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها . وللتعلم المنظمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم (الكبيسي ودهام ، ٢٠٠٧ : ١٤٠).

إن مفهوم التعلم المنظمي من المفاهيم المثيرة للجدل بشكل واسع بين أوساط الباحثين من مختلف

المنطلقات والمداخل النفسية والاجتماعية والمعرفية ، وتعود جذور التعلم المنظمي بوصفه مفهوماً إلى عدد من الميادين كعلم النفس، والعلوم الإدارية والإستراتيجية، وعلم الأنتروبولوجي الثقافي (الظالمي، ٢٠١٠: ٤٩). كما ويمكن تصنيف وجهات نظر الباحثين في تناولهم لمفهوم التعلم إلى مجموعتين رئيسيتين تتوزعان بشكل متداخل أحيانا بين المداخل المختلفة وهما : وجهات نظر علماء النفس الذين ركزوا على التعلم على مستوى الفرد ، ووجهات نظر علماء المنظمة والإدارة الذين ركزوا على التعلم على مستوى المنظمة ككل (الفتلاوي، ٢٠١٢: ٥). والشكل (١) يوضح مفهوم التعلم المنظمي (رحيم ، 2011 : 47) .



الشكل (١) مفهوم التعلم المنظمي

المصدر: رحيم ، هيفاء عبد الكريم ، (٢٠١١) ، " التعلم المنظمي ودوره في بناء الكفايات المنظمية دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد . ص ٤٧ .

أن منظور التعلم هو المفهوم الذي يتفق حوله عدد من الباحثين التقليديين من أمثال (Argyris & Schon, 1978) والذي يرى أن المعلومات والمعرفة مخزونة في ذاكرة المنظمة، وأن التعلم يحدث من خلال الإدراك بواسطة الأفراد والمنظمة ، أما المنظور الجديد فقد تمثل بالنظرة الاجتماعية للتعلم، والذي تبناه عدد من الباحثين مثل (Brown & Duguld, 1991; Cook & Yanow, 1993) ويرى بأن المعرفة عملية لا يمكن تخزينها، فهي عملية موقفية ونتيجة لذلك يكون التعلم عملية موقفية (الدليمي، ٢٠٠٩: ٥٤).

تزايد اهتمام الباحثين والمفكرين بموضوع التعلم المنظمي منذ خمسينات القرن الماضي، وأصبح هذا الموضوع يشغل بال الكثير من منظمات الأعمال ولا سيما خلال العقدين الماضيين، ولاسيما في ظل التغيرات السريعة والمعقدة التي تشهدها بيئة الأعمال والتي جعلت من هذه المنظمات تتنافس بشكل غير مسبوق في البحث عن أساليب جديدة لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة من أجل بقائها في سوقها المستهدف (الدليمي، ٢٠٠٩: ٥٢). أما (King, 2009: 51) فإنه يرى بأن التعلم المنظمي هو أحد السبل المهمة، التي يمكن للمنظمة أن تحسن استخدامه على نحو مستدام من المعرفة. إذ عرف (Jones, 2010: 363) التعلم المنظمي بأنه تلك العملية التي يستخدمها المدبرون لتحسين قدرة ذاكرة المنظمة وذلك لفهم وإدارة المنظمة وبيئتها لأجل صنع القرار ولزيادة الفاعلية التنظيمية. لذا يعرف التعلم المنظمي بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين أنشطتها من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة (Jashapara, 2011: 133). وعرف أيضاً بأنه قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة والفهم من الخبرة من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والاستعداد لدراسة كل النجاحات والإخفاقات (Bhat et al., 2012: 350).

لذا يُعرف التعلم بحسب (نجم، ٢٠٠٨ : ٢٤٤) على إنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال (العبيدي، ٢٠٠٩: ١٥٤). وعليه فإن التعلم يقسم في المنظمات الى عدة أنواع بحسب رأي العديد من الباحثين (ديوب، ٢٠١٣: ١٣٠):

- تعلم معرفي، مهارات جديدة، التعلم للتكيف، نتعلم لكي نتعلم، (Pedler, 1995).
- تعلم فردي، تعلم فرقي، تعلم تنظيمي (Senge, 1990).
- التعلم البيئي (إعداد المنظمة مع البيئة الخارجية)، التعلم التشغيلي (تعلم داخلي)، التعلم الاستراتيجي (قيادة المنظمة) من خلال استثمار الفرص المتاحة والتوجه نحو استثمار أفضل لصالح المنظمة. (Carratt, 2001)

ويرى الباحث ان يتبنى مدخلا شاملا لتعريف التعلم المنظمي وبما ينسجم مع ما اورده الباحثون والكتاب بأنه عملية اجتماعية تتفاعل فيها جهود الأفراد والجماعات وجميع أصحاب المصلحة للمساهمة في تطوير المعرفة والتفكير المستمر بهدف اعادة صياغة اطرها الفكرية وهياكلها وأستراتيجياتها وإجراءات عملها، وذلك من خلال ربط المعرفة الشخصية الجديدة بالقاعدة المعرفية للمنظمة لامتلاك مقدرات تكيفية تمنح المنظمة المرونة التكيفية اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئة.

٢. أهمية التعلم المنظمي وخصائصه

تزايد الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين بمفهوم التعلم المنظمي، ولاسيما في العقدين الأخيرين من القرن الماضي لأسباب عديدة يقف في طليعتها التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال، والتي لم يسبق لها مثيل، فقد أدت ثورة المعلومات التي شهدها العالم إلى تغيرات جذرية تمثلت في سرعة الاتصال وتطور نظم المعلومات وأصبحت الأعمال التجارية تواجه صيغاً جديدة تتطلب اكتساب المعارف الجديدة والمبدعة، كما ازدادت أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وتنامت ضرورة إبداء المرونة والتكيف للضغوطات المتزايدة التي تواجهها منظمات الأعمال، هذه العوامل فضلاً عن عوامل أخرى جعلت من التعلم ضرورة ملحة لنجاح وتطور المنظمات (الدليمي، ٢٠٠٩: ٦٠). فالتعلم يساهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية (الكبيسي ودهام، ٢٠٠٧: ١٤٠).

التعلم المنظمي مهم للفرد وهو مهم للمنظمة، والأهمية التشغيلية وحدها لم تكن الأهمية الأولى بقدر ما تشكل الأهمية الإستراتيجية الأساس للتعلم المنظمي كعملية تجري داخل المنظمة فهي تحقق أهمية تشغيلية لتسهم في التحسين المستمر والتخلص من عيوب العمليات التشغيلية وذلك من خلال تغيير فهم الأفراد لطبيعة أدوارهم، وكونها ذات أهمية إستراتيجية لا تعمل بمعزل عن متغيرات البيئة الخارجية، طالما أن المنظمة تستثمر مواردها ومقدراتها الجوهرية في سبيل التلائم والتكيف مع عوامل خارجية (السماوي، ٢٠٠٧، ٤٠). لذلك فإن التعلم المنظمي يمكن أن يحدث بطريقتين: إما من تجربة المنظمة الخاصة وإما من تجربة منظمات أخرى، إذ أن وجود بيئات تنافسية لتعزيز التعلم المنظمي ستشكل خطراً على الموقف الحالي للمنظمة وموقفها الاستراتيجي (Patnaik et al., 2013:158).

وأيضاً بين (حمود، ٢٠٠٧: ٢٠١٠) أهمية التعلم المنظمي تتجسد بعدد من الحقول الحديثة التي تناولتها الدراسات الإدارية من حيث أثرها في السلوك الإنساني وإمكانيات تطويعه لتحقيق أهداف المنظمة؛ فالفرد يتعلم عن طريق الممارسات السائدة في وسط العمل ويتوجه سلوكه بموجبها، فمعاملة رئيسه له وسلوك زملائه، وأنظمة الرواتب والأجور، وسبل الثواب والعقاب والحوافز الأخرى، وظروف العمل المادية التي يعمل بها، كلها متغيرات أساسية تولد آثاراً كبيرة في سلوك الفرد بتعلمه لها ومن هنا تكمن أهمية التعلم (الفتلاوي، ٢٠١٢: ٩).

ومن ثم، أصبحت مهارات وقدرات الأفراد في المستوى الأول، فضلاً عن ممارسات وأساليب الموارد البشرية التي تهدف إلى زيادة رضاهم مهمة جداً لأن مهارات العمل والرضا تؤثر إيجابياً على سلوك الفرد خلال لحظات من الحقيقة. ومع ذلك، في إطار التغيرات السريعة، فإن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على المستويات الحالية لمهارات الأفراد، (قدراتهم والمعرفة)، ولكن يعتمد أيضاً على قدرتهم في تحسين أنفسهم بشكل مستمر، من خلال القدرة على التعلم للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة لتكون القوة الدافعة لبقاء واستمرار جميع المنظمات (Pantouvakis & Bouranta, 2013:48).

من الأهمية بمكان أن تعمل الإدارة على توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد العاملين ويمكنهم من تحمل مسؤولية تطوير أنفسهم ، فضلاً عن ضرورة أن يرتبط ذلك بعملية تحفيز هؤلاء الأفراد ودفعهم إلى العمل. إن قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والصمود في وجه التحديات تستدعي أن تكون درجة التقدم الذي يحرزه مستوى التعلم التنظيمي فيها أكبر من درجة التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة (Hodgson, 2009 :28) .

هناك جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم المنظمي يمكن إيجازها في (رايس ، ٢٠١١ : ٦) :

أ. التعلم المنظمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعدها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية ، لذلك فالتعلم هنا عملية فردية واجتماعية (الظالمي ، ٢٠١٠ : ٥٣) .

ب. يعد وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة عن هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم .

ج. التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة ، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم المنظمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها (السكرانة ، ٢٠١١ : ٢٩٠) .

د. التعلم المنظمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في أكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية .

هـ. لا يمكن لعملية التعلم المنظمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين .

٣. الأبعاد الأساسية للتعلم المنظمي

إنَّ أبعاد التعلم المنظمي قد تكونت وتمت بالاعتماد على (التفكير الخلاق وتمكين الأفراد وتطبيق التكنولوجيا وإدارة المعرفة)

ينظر الى الابعاد بانها من المستلزمات الضرورية لنجاح المنظمة المتعلمة وتتباين اراء الكتاب والباحثين في تحديد هذه الابعاد وبحسب الزاوية التي انطلق منها في تحديد هذه الابعاد على الرغم من وجود اتفاق على بعضها الا ان هناك اختلاف على البعض الاخر وثبت البحث الحالي الابعاد الآتية للتعلم المنظمي ويمكن توضيحها كما يأتي :

أ. التفكير الخلاق

عرفه (Robbins,2003:105) بأنه القدرة على جمع الأفكار ، وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه ، أو صنع شبكة غير مألوفة بين هذه الأفكار. وتستخدم مفاهيم الإبداع (Innovation)، الابتكار (Creativity)، والأختراع (Invention) كمرادفات وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر الى الأشياء بطرائق جديدة (العبيدي والعزاوي ، ٢٠١٠ : ٢١٣) .

وبين (رحيم ، 2011 : 73) أن التفكير الخلاق عملية ابتكارية لها القدرة على التخيل والتحليل وعمق الأحساس بالواقع والمواقف والمشكلات بجانب القدرة على خلق أفكار وبدائل وأجابات غير تقليدية (Anita & Brian , 2006 : 1222) ، وعرف (Madan & Ramesh , 2009 : 241) التفكير الخلاق بأنه توليد أفكار ونواتج جديدة من خلال التفاعل الذهني وزيادة المسافة المفاهيمية بين الفرد وما يكتسبه من خبرات (عبد الحق واللفلي ، ٢٠١٤ : ٣٤) .

ب. تمكين الأفراد

أستخدم مصطلح التمكين اول مرة في التاريخ في عام (1788) عندما تم تعريف التمكين بأنه التفويض الممنوح للفرد لمساعدته على اتخاذ القرارات ، للدلالة على رغبة الفرد في قبول المسؤولية ، لذا عرف التمكين بأنه امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وإبداء الآراء، وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة ، والمهارات، والدافعية (Nazakati et al., 2010:51).

لقد أضحي التمكين أحد العناصر الخاصة بدافعية الأفراد نحو الانجاز وتحمل المسؤوليات إذ عرفه (رحيم، ٢٠١١ : ٧٤) بأنه منح الأفراد الصلاحية عن نقل نشاطات الانتاج أو الخدمة لصنع القرار أو إتخاذ إجراء دون موافقة مسبقة، ويتفق معه (Daft, 2001:501) إذ أشار الى التمكين بأنه منح الأفراد السلطة والحرية والمعلومات الكافية لصنع القرارات والمشاركة باتخاذها، وينظر الى التمكين على انه من المداخل الجذرية للتطوير الاداري ويرمي الى إشراك العاملين في المستويات الادارية المختلفة في إتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها فضلاً عن كونه مساراً مهماً للمعلومات من أسفل الى أعلى، فهو دراسة مكرسة على مشاركة العامل (تمكين) العامل في تقدم وتقييم ومحتوى الوظيفة والتغيير التكنولوجي ومعايير العمل والسياسات المالية ورقابة الكلفة والهيكل التنظيمي وحجم الموارد البشرية وبرامج الامان وطرائق العمل والتسعير (الدوري ، ٢٠١٠ : ٣٥) .

ج . تطبيق التكنولوجيا

تمثل مدى الرغبة لدى العاملين باستخدام نظام المعلومات المتطور والذي يعتمد على التكنولوجيا وشبكات الإنترنت لتعزيز فرص التعلم لديهم من خلال استرجاع المعلومات التي تعمق معرفتهم وتحسن من مستويات أدائهم (طاهر، ٢٠١١ : ١٢٧) .

يحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءة وأستراتيجياتها وعملياتها الإدارية والتسويقية فعالية (شعيب وخلوط ، ٢٠١١ : ٨). وهي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد على تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية . فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية. فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في (JUST IN TIME) الوقت المناسب (حمادي ، ٢٠١٣ : ٣٠) .

فالمعرفة والقدرة على تطبيق التكنولوجيا للمنظمات الموجهة بالتكنولوجيا تعد عناصر أساسية في مجال أداء المنظمة (Madan & Ramesh , 2009 : 241). ومع ذلك ، فإن غالبية الأدبيات تتناول أساساً دور الإبداع التقني كموجه لنمو المنظمات الكبرى ، وليس النمو في المنظمات الصغيرة والمتوسطة (Liang et al.,2010:1177).

د. إدارة المعرفة

أن إدارة المعرفة تتعلق بالقضايا المحورية والحرجة ذات العلاقة بالتكيف المنظمي والبقاء وقدرات المنظمة وإمكاناتها في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منتظمة، وإدارة المعرفة بهذا المفهوم تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق التداوبية من خلال الإمكانيات الخلاقة والابتكارية للفرد. وعرفت إدارة المعرفة بأنها رغبة الأفراد في اكتساب المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتبادلها مع الآخرين واستخدامها لتحسين مستويات أدائهم بما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة (ظاهر، ٢٠١١: ١٢٧). وعرفت أيضاً بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على معرفة المعلومات وتحديدتها وتنظيمها، وتحويلها وتطبيقها (Rainer & Turban,2009:123). ومن المؤكد فإنه لا يوجد تعريف معياري واحد لمفهوم إدارة المعرفة، غير أن هناك مسارين من النشاطات والجهود التي تهتم بمفهوم إدارة المعرفة، وهذان المساران هما المسار الأول هو مسار المعلومات (Information Track) وفي هذا المسار ينظر إلى أن إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات، وينظر أصحاب هذا المسار إلى المعرفة بوصفها المعلومات التي تجري معالجتها بنظم المعلومات وهناك طرائق مختلفة لوضع تصور للعلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم المنظمي (King, 2009 :5). المسار الثاني هو مسار الأشخاص (People Track) وبموجب هذا المسار فإن المعرفة تعبر عن العمليات التي ينعكس عنها مجموعات من المهارات الديناميكية والمعقدة والمتغيرة نوعاً ما (عوض ، ٢٠١٢ :٤٠٧).

ثانياً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الموهبة

١. الموهبة

كشفت الأدبيات حول الموهبة أن أحد المكونات الرئيسة لاستراتيجية إدارة الموهبة الفعالة هو تحديد ورعاية المواهب الرئيسة والاحتفاظ بهم في المنظمات (Koketso & Rust , 2012:2230). (McDonnell et al., 2010) وصفوا الموهبة بطريقة مختلفة ، لذلك ، يمكن اعتبار الموهبة ، مزيج معقد من المهارات والمعارف والقدرة المعرفية، والموظفين المحتملين . وبناء على الأداء العالي والقدرة العالية، تعرف الموهبة ، بقيام المنظمات بوضع أولوياتها على أساس بعدين البعد الأول يكون لدى المنظمات مزيد من التركيز على المواهب لتشخيصها في برامج إدارة المواهب، بينما البعد الثاني يرتبط بمناهج إدارة المواهب للأحتفاظ أفضل الأفراد (Beheshtifar & Kamani-Fard , 2013 :309).

في القواميس المعاصرة تعرف الموهبة بأنها القدرة الطبيعية على أن تعمل أفضل الاشياء (Itunga et al ,2013 :181) . الاعتقاد السائد بخصوص الموهوبين بأن مهارتهم فطرية أو مورثة جينياً، هذه الفكرة كانت مؤيدة من قبل (Sir Francis Galton, 1869/1979) (Burkus & Osula, 2011:2)، والسؤال المطروح هنا كيف يتم تعريف الموهبة من قبل منظمات إدارة الموهبة . ومع ذلك، فمن الصعب إيجاد تعريف عالمي للموهبة يكون مقبولاً من قبل جميع المنظمات، لأن المنظمات غالباً ما تستمد المفاهيم الخاصة بها من ماهية الموهبة كما أن المنظمات المختلفة تحتاج الى مواهب مختلفة، اعتماداً على استراتيجية الأعمال في المنظمة، نوع المنظمة، البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة (Zhang &) (Bright ,2012 :148). ومن المهم تحديد الموهبة قبل دراسة إدارة الموهبة، وعلى العموم فإن الموهبة تشير إلى الأفراد الموهوبين في الوظائف المهم لنجاح المنظمة، يمكن للعاملين في تلك الوظائف أن يحدثوا فرقاً كبيراً في الأداء المنظمي. إذ يجب أن تعدل العمليات بسرعة فائقة لتتمكن المنظمة من أبقاء أفضل مزيج من المهارات فيما يخص الموهبة (9 : Harris et al .,2011) .

تكتسب الموهبة أهمية متزايدة بالنسبة لجميع المنظمات، فعندما تحتاج لأفراد موهوبين فإنها ستعمل على أستقطاب المؤهلين منهم ، وهنا سترتب المنظمة استراتيجياتها المنظمة بشكل إستراتيجي لأدخال برامج التنمية المهنية للقوى العاملة. وعلى وفق (Dresselhaus,2010:19) فإن الموهبة هي مجموع القدرات الشخصية والتي تمثل الحوافز الداخلية والمهارات والمعرفة والخبرة والذكاء والحكم والمواقف الشخصية. فضلاً عن القدرة على التعلم والنمو. والموهبة تعني ببساطة مجموع القدرات والمهارات والمعرفة التي تمتلكها المنظمة (Kamjula,2012:2)، فقد عرف (Cheese et al .,2008: 46) الموهبة بأنها تعني مجموع كل الخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يستقدمها الفرد معه للعمل أما (Gallardo, 2013: 21) فعرّفها بأنها مجموعة من الكفاءات التي يجري تطويرها وتطبيقها، والتي تسمح للفرد أن يؤدي من خلالها دور معين بطريقة ممتازة.

كما يمكن الإشارة إلى الموهبة بوصفها مزيجاً معقداً من المهارات والمقدرات المعرفية التي يمتلكها الأفراد الموهوبين في المنظمة (Dhanalakshmi & Gurunathan , 2014 :183) . إذ أن الفشل في أستثمار الموهبة يُسبب نتائج سلبية تتعلق بقضايا الموارد البشرية الحالية كأستقطاب الأفراد والاحتفاظ بهم، فضلاً عن وجود تأثير سلبي له على نتائج الأعمال، كالأنتاجية والجودة وخدمة الزبون والعلامة التجارية والسمعة وتحقيق الربح (5 : yapp , 2009) .

ويرى الباحث وجوب العمل في المرحلة القادمة على الأهتمام برعاية الموهبة والأبداع وجعل ذلك خياراً استراتيجياً لدعم التنمية ومواجهة المؤثرات والتحديات التي تفرضها المتغيرات ، والتركيز على الأقتصاد القائم على المعرفة والتنافس على الكفاءات الموهوبة والمبدعة في شتى المجالات .

٢. إدارة الموهبة وأهميتها

كانت نقطة الانطلاق التاريخية لإدارة الموهبة في أواخر التسعينات وتحديداً عام (1998) وذلك عندما نشرت شركة (McKinsey) وشركة (America's) أكبر وأشهر شركتين للاستشارات الإدارية عبارة (الحرب من أجل المواهب) إذ أستخدمتاها تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات من أجل الحصول على المواهب واستقطابها للعمل في المنظمات. وفي الوقت نفسه أكدت بعض الدراسات على أن إدارة الموهبة أصبحت موضوعاً أساسياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية التي تتصف فيها البيئة بكونها بيئة تنافسية ومتغيرة (Zhang & Bright , 2012 :143). وإدارة الموهبة هي نظرة استراتيجية ومدخل شمولي لكل من المورد البشري وتخطيط الاعمال، أو يمكن عدها طريق جديد في الفعالية المنظمة. ومن ثم فإن هذا يُحسن من أداء وإمكانات الأفراد الموهوبين الذي يمكن من خلاله إحداث فرق قابل للقياس في المنظمة الآن ومستقبلاً ، ومن خلال المراجعة السريعة للأدبيات الخاصة بإدارة الموهبة تم الكشف عن درجة عالية من النقاش حول ما هي الحدود المفاهيمية لإدارة الموهبة (Aston & Morton , 2005 :30) . إذ تبين أنه (لا يوجد هناك تعريف واحد ثابت) لإدارة الموهبة. وعلى الرغم من هذه الانتقادات، حدد (Lewis & Heckman , 2006) ثلاثة اتجاهات رئيسية من الفكر الإداري حول مفهوم إدارة الموهبة (Collings & Mellahi , 2009:5) :

الاتجاه الأول، أولئك الذين عملوا على استخدام إدارة الموهبة كتعريف بديل عن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . والتي غالباً ما تركز على ممارسات الموارد البشرية منها الاستقطاب، تنمية المهارت القيادية، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وما شابه ذلك (Holden & Vaiman ,2013:133) . الاتجاه الثاني، يؤكد على تطوير مجتمعات الموهبة والتي تركز على الاحتياجات من الموظفين بالاعتماد على المواقف السابقة. الاتجاه الثالث ، يركز على إدارة أداء الموظفين الموهوبين وتنمية مهاراتهم القيادية . وفي الآونة الأخيرة ركز كل من (Vance and Vaiman ,2008) على تحديد اتجاه رابع يركز على تحديد المستويات الرئيسية التي لديها القدرة على التأثير إيجابياً في الميزة التنافسية للمنظمة (Holden & Vaiman ,2013:133).

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. وهنا ينبغي أن يكون هناك قدر كبير من تمايز الأدوار داخل المنظمات لتوليد الميزة التنافسية بوصفها مصدراً ثميناً وغير قابل للتقليد من قبل المنظمات المنافسة (Kibui et al .,2014 :415) .

إدارة الموهبة كانت في البداية تصمم لتحسين العمليات لأستقطاب وتطوير الأفراد الموهوبين مع ما تتطلبه من مهارات وكفاء لتلائم مع حاجات المنظمة المستمرة وهي مجموعة معقدة من عمليات إدارة رأس المال البشري تصمم لإدارة المنظمة، هذه المجموعة تحتاج الى تطبيقات تدعم هذه العمليات والتي تختلف تعريفاتها وتحليلاتها وأستشاراتها من صناعة الى أخرى ومن قطاع الى آخر، لكن معظم تعريفات ادارة الموهبة تتضمن: الاستقطاب وإدارة الاداء والادارة التنافسية وتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي والتعويضات (Bhatnagar ,2007:641) .

إدارة الموهبة، في كثير من الأحيان يشار إليها بإدارة رأس المال البشري ، إذ إن الموارد البشرية تخلق



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

قيمة من خلال زيادة الاداء والذكاء في المواهب المتمثلة (برأس المال البشري) والثقافة المتمثلة (بمقدرة المنظمة) (Hoglund ,2012 :126).

وعرفت إدارة الموهبة بأنها عملية أستقطاب وإدارة وتقييم وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها بوصفها أهم موارد المنظمة، وهنا، تسعى المنظمات إلى بناء أنظمة خاصة بصنع القرار تعتمد على البيانات (Khatri et al ,2010: 39) .

تنطوي إدارة الموهبة على التعاون والتواصل بين المديرين على المستويات كافة، والتي أصبحت لها أولوية في مواجهة تحديات الأعمال اليوم (2 : Kocketso & Rust , 2012) .

الهدف من النظام المتكامل لإدارة الموهبة هو ربط المهارات والكفاءات بصورة منتظمة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر، إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة، الإبقاء على الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم، تحقيق أهداف التعلم والاداء، بيانات التخطيط التعاقبي، وخطط تطوير الأفراد الموهوبين، مجالات التدريب، من دون أية خسارة (9 : Moeller ,2008). في كثير من الأحيان ، تعتمد المنظمات على منهج التركيز لإدارة الموهبة للمشاركة في تنسيق ودمج الامور الاتية (90 : Rath & Rath, 2014) :

➤ الاستقطاب : ضمان أستقطاب الأشخاص المناسبين للمنظمة .

➤ الاحتفاظ : تحديد وتنفيذ الممارسات التي تساهم في تحقيق مبدأ الثواب ودعم الأفراد الموهوبين .

➤ تطوير الأفراد الموهوبين : ضمان استمرار التعلم والتطوير الرسمي وغير الرسمي .

➤ التنمية : برامج إنمائية محددة للقادة الحاليين والمستقبليين .

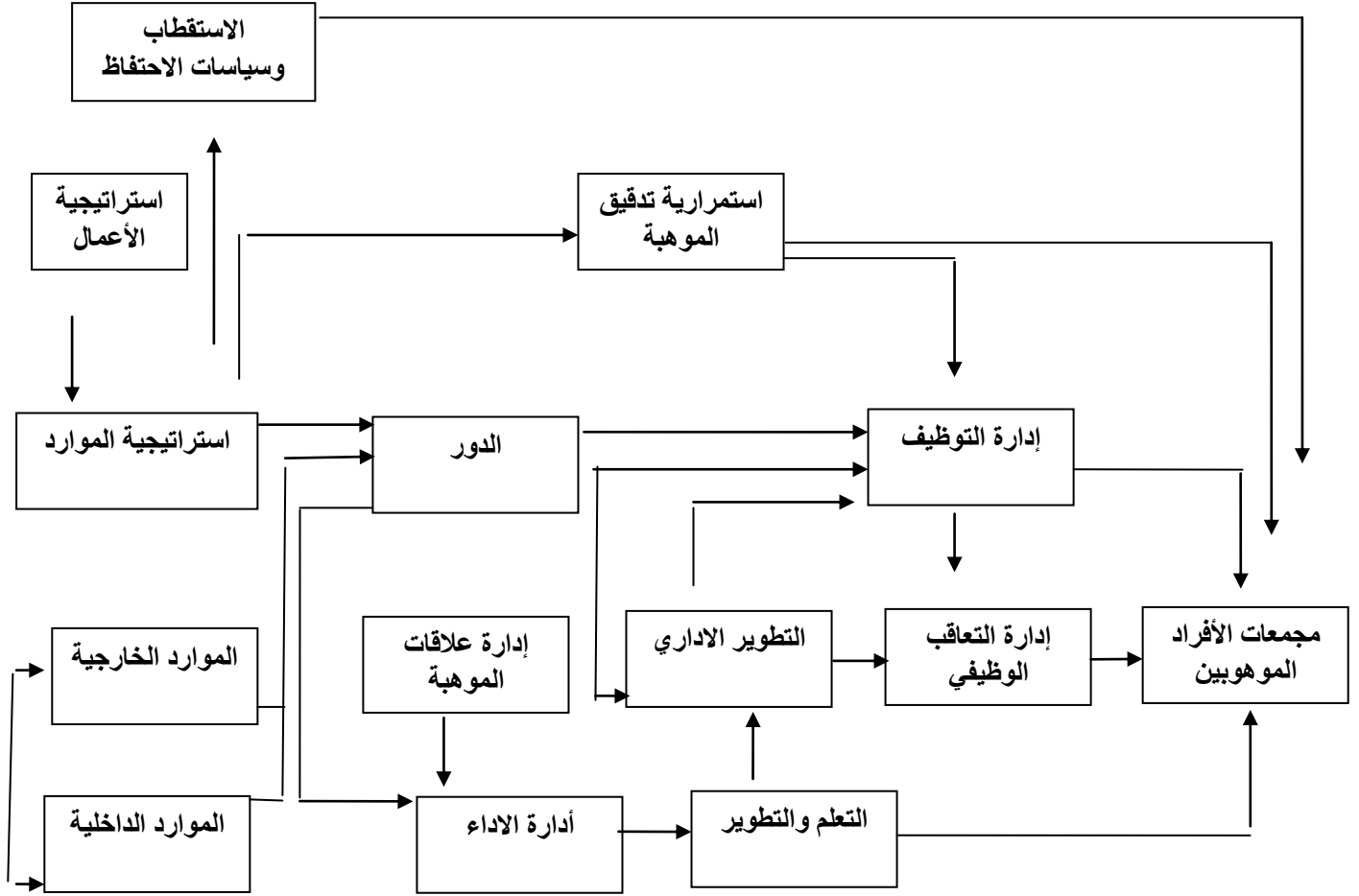
➤ إدارة الأداء : عمليات محددة في رعاية ودعم الأداء، بما في ذلك ردود الفعل .

➤ تخطيط القوى العاملة : التخطيط للتغيرات الخاصة والعامة ونقص القوى العاملة الحالية / مستقبل المهارات .

➤ الثقافة : تطوير الأداء .

الرأي المقبول بشكل عام هو أن الموارد البشرية هي الأصول الأكثر أهمية في أية منظمة ، والتي لها الأثر الأكبر على أداء المنظمة وهي مجموعة معينة من الموظفين يطلق عليهم بالمواهب . في سياق هذه الفكرة، فإننا نعتقد بأن المواهب يمثلون رصيذاً استراتيجياً للمنظمة ووجودهم أمر بالغ الأهمية لنجاح الأعمال في المستقبل (17 : Viktoria et al , 2013) . لذا يجب أن نحافظ على ثلاثة عوامل لأستمرار نجاح المنظمة، العامل الأول هو إنشاء مجموعة من المسارات الوظيفية والتطويرية ووضع خطط لمكافأة الأفراد الموهوبين . وهذا سيضمن الجودة العالية للمنظمة، وهو ما يعني أن المنظمة سوف تحقق وتحافظ على تفوقها. (2 : haghparast et al , 2012) . 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 الأخير هو " تقسيم مجتمعات الأفراد الموهوبين الى فئات استثمارية ومن ثم إدارة استثمارها بشكل مناسب ". وهو ما يعني أن المنظمة بحاجة الى الاستثمار في الاحتفاظ بالافراد الموهوبين على أساس إمكانياتهم الفعلية و / أو لإضافة قيمة للمنظمة من أجل أن تكون ناجحة (Lyria , 2013 :286) . تأخذ إدارة الموهبة الاهميتها من كونها " حزمة " من العمليات المترابطة ، كما هو مبين في الشكل (٢) . (Armstrong ,2009 :582) .



شكل (٢) عناصر إدارة الموهبة

Figure: Armstrong, Michael, (2009), "The elements of talent management, ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE" , London and Philadelphia, KOGAN PAEG, 11TH EDITION , PP582.

٣. إستراتيجيات إدارة الموهبة

تحتاج أية منظمة الى استراتيجية لتحديد المستويات الرئيسة التي تُعتبر بالغة الأهمية لتحقيق الميزة تنافسية المستدامة للمنظمة . لأن هذه تعد بمثابة مواقف حاسمة للمنظمة، في هذا الصدد، نرى أن استراتيجيات إدارة الموهبة المنظمة كالأنشطة والعمليات التي تنطوي على التحديد المنهجي للمناصب الرئيسة ستسهم بشكل مختلف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير مجتمعات الأفراد الموهوبين من أصحاب المستويات العليا وذوي الأداء العالي لشغل هذه الأدوار، وتطوير بنية متباينة من الموارد البشرية لتسهيل شغل هذه المستويات من أصحاب المستويات المختصة لضمان التزامهم المستمر في المنظمة (Collings & Mellahi , 2009 :6). لذلك ، يمكن تحديد تعريف إستراتيجيات إدارة الموهبة بوصفهم نظام منهجي لتحديد المواقف الحاسمة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وتوفير الأفراد الموهوبين المناسبين لهذه المستويات .الأهم من ذلك، تعد معايير الموهبة ذات قيمة، نادرة، ويصعب تقليدها. ولذلك إدارة الموهبة يمكن اعتبارها أحدث قضية من قضايا الموارد البشرية لتتمكن من خلالها رفع مستوى وأهمية ممارسة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. بوصفه مفهوماً متعدد الأوجه، يدعم من خلال الحرب من أجل الموهبة (Wahe ed et al, 2012 :131). اليوم، تعاني العديد من المنظمات من عدة مشاكل من هذه المشاكل أنها وضعت جهداً هائلاً في أستقطاب الأفراد الموهوبين ، إلا أنها تقضي وقتاً قليلاً في الحفاظ على هؤلاء الأفراد الموهوبين وتطوير مواهبهم (Rani & Joshi .2012:20). أن استراتيجيات إدارة الموهبة يُمكن أن تعرف على أنها زيادة التشارك في الموهبة داخل المنظمة (Scott & Revis,2008:784). بينما يتجه (Williamson, 2011:35) الى تعريف إستراتيجيات إدارة الموهبة بأنها عملية ديناميكية متطورة تشتمل على إدارة الاداء ورعاية المواهب وتحسينها لتوفير الدعم المستمر.

فضلا عن الحقيقة السابقة بصعوبة إيجاد تعريف عالمي للموهبة وإدارة الموهبة تتفق عليه اغلب المنظمات ، فإن التحدي ينطبق أيضاً على تحديد تأثير إستراتيجيات إدارة الموهبة . ونتيجة لذلك، ما تزال معظم المنظمات مع التقديرات الموضوعية عند تقييم فعالية ممارسات الموارد البشرية الخاصة بها . ومن ثم، فإن هذا يتطلب منها معرفة كيف أن مديري الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين والمشرفين ينظرون إلى إستراتيجيات إدارة الموهبة وما هي التغييرات التي طرأت على منظماتهم منذ تنفيذ هذه الإستراتيجيات (Langenegger et al, 2011: 3). وتشمل استراتيجيات إدارة الموهبة في المنظمة عدة جوانب منها التنظيم والتخطيط التعاقبي وانسيابية المواهب وإدارة الأداء وخطط التنمية الفردية، واكتساب المواهب، وهنا تحدد المواهب على أساس الأداء والإمكانات (Burbach, & Royle , 2010 :420) . حدد (Fitzgerald, 2014: 4) بأن تمكين الأفراد الموهوبين له تأثير كبير على فعالية استراتيجيات إدارة الموهبة الرئيسة الأربعة والتي تشمل التطوير وإدارة الأداء والتوظيف والاختيار والتعاقب الوظيفي والتقدم الوظيفي (Dhanalakshmi & Gurunathan , 2014 :185) .

وأخيراً فإن التزامات ومسؤوليات المنظمات تستلزم المراجعة المستمرة للخدمات التي يجري تقديمها من قبل المنظمات لتلبية احتياجات الأفراد الموهوبين المتغيرة. الأمر الذي يدعو إلى تطوير برامج إستراتيجيات إدارة الموهبة لمساعدة المنظمات في توظيف والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين الذي يمكن أن يلعبوا دوراً مهماً في تحسين جودة عملية تقديم الخدمات (Kibui et al , 2014 : 414) .

٤. الأبعاد الأساسية لإستراتيجيات إدارة الموهبة

إنَّ الأبعاد الأساسية لإستراتيجيات إدارة الموهبة تعدُّ بمثابة عوامل النجاح الحاسمة لنجاح إدارة الموهبة ولا بد من الإشارة إلى إن هناك اتفاقاً على اعتماد أربعة إبعاد ذات صلة عميقة بإدارة الموهبة. وسيعرض الباحث عدد من وجهات النظر للكتاب والباحثين، والتي سيعتمدها الباحث بوصفها معتمدة من قبل عدد من الكتاب والباحثين ولكونها ملائمة لميدان البحث .

البحث الحالي تشكل بتوليفة من الأبعاد (استقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والاحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة) ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يأتي :

أ. استقطاب الموهبة

يعتقد الباحثون ان عملية استقطاب الموهوبين هي مهمة تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية وان هذه العملية تتم على اساس مجموعة خطوات، كتحديد هوية الموهوبين والتعرف على امكانياتهم، وكذلك اختبار قدراتهم ومدى ملائمتهم للوظيفة التي سيشغلها وضرورة امتلاكهم للمهارات التي تؤهلهم للعمل في المنظمة وبما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية (الجميل، ٢٠١٣ : ٤٧) . (Hamilton , 2009: 34)

أعتقد بأن المنظمات التي ستحتاج إلى استقطاب وجذب الأفراد الموهوبين ستحتاج في المستقبل لتطبيق الإستراتيجيات والوسائل الجديدة لمواجهة الاحتياجات الآتية فضلاً عن الاحتياجات طويلة الأجل للوصول إلى المجموعة المستهدفة من الأفراد الموهوبين (Thrift , 2012 :47) . تشمل هذه المرحلة جميع القضايا المتعلقة بالفرد من حيث المهارات العالية المتمثلة في رسم مسار الاستقطاب وتطوير الموظفين، والنظر في قيمة الاستثمار (Beheshtifar & Moghadam,2011:476) . ولنجاح عملية الاستقطاب ، أوضح (Chuai ,2008:19) ان المنظمة تحتاج الى إتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة ، فضلاً عن اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب ، وبناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة (عباس ، ٢٠١٣ : ٥٣)، يعتمد استقطاب المواهب على قيم المنظمة وكيفية عرض المرشحين المحتملين للمنظمة ، وذلك يعتمد على ما إذا كانت المنظمة تحمل قيمة عالية في الصناعة القائمة التي تعمل فيها أو أنها تعمل فقط من أجل البقاء والاستمرار ومن ثم فإن معظم المنظمات الكبرى في العالم تقضي كل وقتها في البحث عن المواهب باستمرار، فهذا يعني أنها لا تستقطب فقط عندما يكون هناك حاجة لأستقطاب الأفراد الموهوبين إنما تستقطب في كل وقت المواهب وتعمل على أستثمار هذه المواهب . وأن هذا لا يعني أنها لا تركز على تطوير المواهب . فعندما تستقطب المواهب تعمل على تدريبهم داخل المنظمة لشغل المستويات العليا (Poorhosseinzadeh & Subramaniam ,2012:12526).

ب. تطوير الموهبة

ينبغي على المنظمات عند تعيين الأفراد الموهوبين فيها ، ان تقوم بتدريبهم وتمكينهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة أكبر معها (عباس ، ٢٠١٣ : ٥٥) . إنَّ عملية تطوير الموهبة أو ما يطلق عليها عملية تحسين الأداء للعاملين يجب أن يترافق معه المزيد من خطط التعلم والتطوير . بالإضافة إلى المهارات والمعرفة ، فأنها تعتمد على التغيرات في الأداء والإدراك والسلوك . فمن الضروري أن تطور إدارة الموهبة الأداء العالي لشغل وظائف جديدة محتملة، لتعزيز كفاءات الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم (Poorhosseinzadeh & Subramaniam,2012:12527) .

في هذه المرحلة ، الأفراد الموهوبين بحاجة الى مسار وظيفي واضح وشفاف ، من أجل تلبية التوقعات والاحتياجات المستقبلية (Beheshtifar & Moghadam,2011:476) .

أكد (Davies & Davies , 2010 : 422) بأن استمرار المنظمة في الاستثمار سيساهم في تعزيز رأس المال البشري من خلال بناء المهارات والكفاءات للشركاء في تطوير واكتساب المهارات . وأستطاعت المنظمة من أحداث نقلة نوعية في عملية التعلم وهو ما يسمى الجيل المقبل من التعلم والتطوير (Rath & Rath , 2014 : 92) . تطوير الموهبة هو جزء أساسي ومهم من إدارة الموهبة، ويمكن للمنظمات أن تحافظ على رأس المال البشري لديها من الضعف عن طريق جعل المعرفة والقدرات والمهارات ذات قيمة من خلال المهام والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن التدريب والترقية وعمليات تقييم الأداء ودفع الأجور على أساس المواهب (الجميلي، ٢٠١٣ : ٤٩) . وتطوير المواهب يمكن أن يتضمن أنشطة مثل التطوير والتدريب والتوجيه وإدارة الأداء (Chuai,2008:21) .

ج. الاحتفاظ بالموهبة

إنَّ الاحتفاظ بالموهبة عملية مهمة وضرورية وهي تعني القدرة على الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين في المنظمة من ذوي المؤهلات والقدرات العالية (الجميلي، ٢٠١٣ : ٥٠) . ويهدف الاحتفاظ بالمواهب تعمل المنظمة على اتخاذ عدد من التدابير لتشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لأطول مدة ممكنة من الوقت . لأن دوران المواهب فيه ضرر لإنتاجية المنظمة، بسبب تكاليف الاستقطاب المرتفعة، والتي تنقسم الى نوعين الأول تكاليف المباشرة تتمثل في تكاليف الدوران، وتكاليف الأستبدال وتكاليف النقل، والنوع الثاني التكاليف غير المباشرة التي تتعلق بفقدان الإنتاجية، وانخفاض مستويات الأداء، والعمل الإضافي غير الضروري وانخفاض الروح المعنوية. لذا عمدت المنظمات على تحديد نوعين من أدوات الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين: حوافز خارجية وحوافز ذاتية. الحوافز الخارجية تتضمن أنواع مختلفة من المكافآت النقدية التي يمكن أن تلبى "احتياجات الفسيولوجية، في حين تشير الحوافز الذاتية إلى المكافآت غير النقدية التي تمثل الاحتياجات النفسية . على الرغم من أن المكافأة النقدية تعد الأداة الأساسية للاحتفاظ بالمواهب .على سبيل المثال، تقديم حزمة من التعويضات المهمة التي تسهم في الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين ، وتقديم حزمة ذات مزايا تنافسية جذابة تشمل التأمين على الحياة، التأمين ضد العجز وساعات العمل المرنة كلها ستحفز الأفراد الموهوبين على التزامهم اتجاه المنظمة (Lyria , 2013 :286) .



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات الى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلا " التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة ، وكذلك قلة عدد الأفراد الموهوبين في أسواق العمل" (عباس ، ٢٠١٣ : ٥٧) .

د. إدارة أداء الموهبة

إنّ نظام إدارة الأداء هو نظام جوهري ومهم لدعم الجهود التي تبذلها إدارة الموهبة وان إدارة الأداء تعرف على أنها نظام يستخدم لتقييم الموظفين والموائمة بين التعويض المناسب مقارنة مع مخرجات الأعمال والقيم والسلوكيات (الجميلي، ٢٠١٣ : ٥٢). كما تعرف ادارة الأداء بأنها استخدام خطة الأعمال، التي من خلالها (تؤسس) تنشئ المنظمة العمليات الخاصة لقياس وإدارة الأفراد الموهوبين (Jain et al., 2012 :499). وبين (Hamilton , 2009 : 34) إن المفهوم الأساسي من استقطاب المواهب هو للاستفادة من الأداء الأفضل (Thrift , 2012 :47) .

تسعى المنظمة من خلال ادارة الأداء الى تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، كضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل (عباس ، ٢٠١٣ : ٥٤) .

إدارة الأداء هي وسيلة لزيادة انخراط وتحفيز الناس من خلال إنتاج ردود فعل إيجابية والاعتراف، وأنه من الصعب جداً إدارة رأس المال البشري دون وجود نظام يقيس أداء الأداء فالمنظمات بحاجة إلى نظام إدارة الأداء يمكن أن يحدد قدرات رأس المال البشري ، بحيث يمكن الأفراد بشكل فعال من تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وإدارة تنمية القوى العاملة لديها. إدارة الأداء هي عملية لضمان تركيز الأفراد على عملهم بالطرق التي تساهم في تحقيق رسالة المنظمة، والتي لا تستغني عنها المنظمة، ونظام إدارة الأداء يفيد المنظمة من خلال ضمان أن الأنشطة اليومية للأفراد تتماشى وتعزز أهداف المنظمة (Kibui et al ., 2014 :419).

المبحث الرابع /المحور الأول عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة

أولاً: تشخيص واقع التعلم المنظمي و أبعاد هـ

قيس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (التفكير الخلاق وتمكين العاملين وتطبيق التكنولوجيا وإدارة المعرفة) ويشير الجدول (4) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير التعلم المنظمي ، إذ يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً عاماً لمحور التعلم المنظمي بلغ (3.6) ، أي فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) ، وكان الانحراف المعياري العام (.549) 4. وهذا يؤكد أهمية التعلم المنظمي لعينة البحث، وفيما يأتي تشخيص واقع أبعاد محور التعلم المنظمي:

1. التفكير الخلاق

يتكون هذا البعد من ست فقرات كما مبين في الجدول (4) ، والذي يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمنظور العينة المبحوثة لبعد التفكير الخلاق ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.7) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) وكان الانحراف المعياري العام (.549) مما يدل على أهمية كبيرة لبعد التفكير الخلاق لأنه يولد أفكار جديدة من خلال التفاعل الذهني بين الفرد وما يكتسبه من خبرات، والذي يدل على انسجام آراء العينة المبحوثة بشكل عام .

أما على مستوى الاسئلة الفرعية لبعد التفكير الخلاق ، إذ يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً أعلى للفقرة (1) تعمل الوزارة على تطوير القدرات الفكرية والمعرفية لدى القيادات العاملة فيه) فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (4)، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (.763)، وهذا يشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالياً من الأهمية والتي تعني الميل الكبير للعينة المبحوثة الى تطوير القدرات الفكرية والمعرفية لدى القيادات العاملة فيه، أما بالنسبة للوسط الحسابي للفقرة (6) تحفز الوزارة العاملين على تقديم الجديد من الأفكار ومكافئتهم عليها) والبالغ (3.3) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين فقرات بعد التفكير الخلاق على الرغم من انها أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأن الانحراف المعياري لهذه الفقرة (.981)، مما تشير فقرات بعد التفكير الخلاق إلى أهمية كبيرة لعينة البحث .



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

٢. تمكين الأفراد

يتكون هذا البعد من ست فقرات كما مبين في الجدول (5) ، والذي يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمنظور العينة المبحوثة لبعد تمكين الأفراد ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.4) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) وكان الانحراف المعياري العام (5.97). مما يدل على أهمية كبيرة لبعد تمكين الأفراد لأنه يمنح الافراد السلطة والحرية والمعلومات الكافية لصنع القرارات ، والذي يدل على انسجام آراء العينة المبحوثة بشكل عام .

أما على مستوى الاسئلة الفرعية لبعث تمكين الأفراد ، إذ يعكس الجدول (5) وسطاً حسابياً أعلى للفقرة (10). تحرص الوزارة على تطوير قوة عمل متمكنة من التعلم) فوق الوسط الفرضي ، إذ بلغ (3.7)، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (.888)، وهذا يشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالياً من الأهمية والتي تعني الميل الكبير الى تطوير قوة عمل متمكنة من التعلم ، أما بالنسبة للوسط الحسابي للفقرة (11). تهتم الوزارة بإكساب العاملين مهارات جديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها) والبالغ (3.2) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين فقرات بعد تمكين الأفراد على الرغم من انها أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأن الانحراف المعياري لهذه الفقرة (.961)، مما تشير فقرات بعد تمكين الأفراد إلى أهمية كبيرة لعينة البحث .

3. تطبيق التكنولوجيا

يتكون هذا البعد من ست فقرات كما مبين في الجدول(6) ، والذي يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمنظور العينة المبحوثة لبعث تطبيق التكنولوجيا ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.7) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ(3) من أصل (5) وكان الانحراف المعياري العام (1.21) مما يدل على أهمية كبيرة لبعث تطبيق التكنولوجيا لأنه يساعد على تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية كافة وتخزينها وتوريدها، والذي يدل على انسجام آراء العينة المبحوثة بشكل عام .

أما على مستوى الاسئلة الفرعية لبعث تطبيق التكنولوجيا، إذ يعكس الجدول (6) وسطاً حسابياً أعلى للفقرة (14). تسعى الوزارة إلى توفير قواعد بيانات تعتمد على برامجيات متطورة تشمل الأعمال) فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (4.7)، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (5.213)، وهذا يشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالياً من الأهمية والتي تعني الميل الكبير لتوفير قواعد بيانات تعتمد على برامجيات متطورة، أما بالنسبة للوسط الحسابي للفقرة (17). توجد لدى الوزارة نظم الكترونية لدعم الأداء والعمل والتعلم بشكل أفضل) والبالغ (3.1) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين فقرات بعد تطبيق التكنولوجيا على الرغم من انها أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأن الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.118)، مما تشير فقرات بعد تطبيق التكنولوجيا إلى أهمية كبيرة لعينة البحث .



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

جدول (6) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات أبعاد التعلم المنظمي													
Std. Deviation	Mean	لا اتفق تماماً		أبداً اتفق المنظمي		اتفق المنظمي		اتفاقاً كلياً		اتفاقاً كلياً		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
ثالثاً													
.866	3.8	2.7	1	2.7	1	21.6	8	54.1	20	18.9	7	توجد لدى الوزارة نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة وكفوءة.	13
5.213	4.7	10.8	4	21.6	8	40.5	15	24.3	9	2.7	1	تسعى الوزارة إلى توفير قواعد بيانات تعتمد على برمجيات متطورة تشمل الأعمال .	14
1.014	3.6	-	-	18.9	7	24.3	9	37.8	14	18.9	7	يملك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق عالية السرعة كالشبكات المحلية والإنترنت وغيرها .	15
.988	3.5	2.7	1	8.1	3	48.6	18	21.6	8	18.9	7	تقوم الوزارة بإجراء تحديث مستمر لوسائل الاتصال الداخلية والخارجية .	16
1.118	3.1	5.4	2	24.3	9	32.4	12	24.3	9	13.5	5	توجد لدى الوزارة نظم الكترونية لدعم الأداء والعمل والتعلم بشكل أفضل.	17
.898	3.6	2.7	1	5.4	2	37.8	14	40.5	15	13.5	5	تشجع الوزارة العاملين على استيعاب واستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال .	18
1.21	3.7	أجمالي تطبيق التكنولوجيا											

٤. إدارة المعرفة

يتكون هذا البعد من ست فقرات كما مبين في الجدول (7)، والذي يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقات بمنظور العينة المبحوثة لبعد إدارة المعرفة ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.4) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) وكان الانحراف المعياري العام (5.91). مما يدل على أهمية كبيرة لبعد إدارة المعرفة لاكتساب المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتبادلها مع الآخرين واستخدامها لتحسين مستويات أدائهم ، والذي يدل على انسجام آراء العينة المبحوثة بشكل عام .

أما على مستوى الاسئلة الفرعية لبعد إدارة المعرفة ، إذ يعكس الجدول (7) وسطاً حسابياً أعلى للفقرة (20). تدريب الأفراد على مهارات تلقي المعرفة بهدف تطبيقها في مجال عملهم) فوق الوسط الفرضي ، إذ بلغ (3.8)، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (8.10)، وهذا يشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالياً من الأهمية والتي تعني الميل الكبير لتدريب الأفراد على مهارات تلقي المعرفة بهدف تطبيقها في مجال عملهم، أما بالنسبة للوسط الحسابي للفقرة (24). أشعر بعدم وجود رغبة لدى الوزارة في المشاركة بالمعرفة مع العاملين) والبالغ (3) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين فقرات بعد إدارة المعرفة على الرغم من أنها أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأن الانحراف المعياري لهذه الفقرة (9.71)، مما تشير فقرات بعد إدارة المعرفة إلى أهمية كبيرة لعينة البحث .



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

Std. Deviation	Mean	لا اتفق تماما		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق تماما		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												إدارة المعرفة	رابعاً
.823	3.7	-	-	10.8	4	24.3	9	54.1	20	10.8	4	يراقب المدراء الممارسات الأفضل للاستفادة منها لتطوير برامج المعرفة .	19
.810	3.8	-	-	2.7	1	35.1	13	40.5	15	21.6	8	تدريب الأفراد على مهارات تلقي المعرفة يهدف تطبيقها في مجال عملهم	20
1.108	3.2	5.4	2	18.9	7	40.5	15	18.9	7	16.2	6	تحرص الوزارة على إقامة معارض لاختبار طرق جديدة .	21
.988	3.5	-	-	16.2	6	32.4	12	32.4	12	18.9	7	تعمل الوزارة على تطوير استراتيجيات المشاركة بالتعلم .	22
.898	3.4	-	-	13.5	5	43.2	16	29.7	11	13.5	5	تراقب ما يفعله الآخرون خارج الوزارة لزيادة معرفتنا بالبيئة الخارجية.	23
.971	3	-	-	37.8	14	32.4	12	21.6	8	8.1	3	أشعر بعدم وجود رغبة لدى الوزارة في المشاركة بالمعرفة مع العاملين.	24
.591	3.4	أجمالي إدارة المعرفة											

ثانياً : تشخيص واقع إستراتيجيات إدارة الموهبة وأبعادها

قيس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والاحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة) ويشير الجدول (8) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بوجهة نظر العينة بخصوص متغير إستراتيجيات إدارة الموهبة ، إذ يعكس الجدول (8) وسطاً حسابياً عاماً لمحور إستراتيجيات إدارة الموهبة بلغ (3.2)، أي فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) ، وكان الانحراف المعياري العام (4) (680). وهذا يؤكد أهمية إستراتيجيات إدارة الموهبة لعينة البحث، وفيما يأتي تشخيص لواقع أبعاد متغير إستراتيجيات إدارة الموهبة:



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

١. أستقطاب الموهبة

نلاحظ من خلال الجدول (8) ان بعد استقطاب الموهبة تم قياسه من خلال (5) فقرات ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.1)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (814). وهذه النتيجة تعكس وبدلاله واضحة ان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة حول فقرات بعد استقطاب الموهبة كان جيداً . وكانت النتائج عن هذا البعد قد توزعت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (25). تحرص الوزارة على تعيين الافراد الموهوبين) إذ بلغت (3.2) ويانحراف معياري (1.3) وهذا يشير الى حرص الوزارة على تعيين الافراد الموهوبين، اما الفقرة (28). تسعى الوزارة الى احتضان الموهبة عن طريق بناء مراكز الابداع) فقد حققت ادنى قيمة وسط حسابي إذ بلغت (2.9) ويانحراف معياري (1.2) ، وهذه النتيجة تؤكد عدم سعي الوزارة الى احتضان الموهبة عن طريق بناء مراكز الابداع. وقد لمس الباحث من خلال المقابلات الشخصية التي هي إحدى أساليب جمع البيانات أن استقطاب الموهبة يعد الحجر الاساسي للانشطة الاخرى التي تمارسها ادارة الموهبة، إذ أن الوزارة تمتلك درجة مرتفعة من الاستقطاب الجيد للموهبة، في تتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف التي ترافق هذه العملية، بالشكل الذي ينعكس في جذب موارد بشرية فاعلة وكفوءة قادرة على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليها كافة .

جدول (8) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة

Std. Deviation	Mean	لا اتفق تماما ١		لا اتفق ٢		اتفق الى حد ما ٣		اتفق ٤		اتفق تماما ٥		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
البعد الرئيس الثاني : إستراتيجيات إدارة الموهبة													
		أستقطاب الموهبة										أولاً	
1.3	3.2	13.5	5	18.9	7	16.2	6	37.8	14	13.5	5	25	تحرص الوزارة على تعيين الافراد الموهوبين .
1.3	3.2	13.5	5	18.9	7	29.7	11	21.6	8	16.2	6	26	توفر الوزارة المناخ الابداعي المحفز وبيئة العمل الداعمة للاداء الموهوب .
1.02	3.	8.1	3	27.0	10	32.4	12	21.6	8	10.8	4	27	تدرك الوزارة بأن استقطاب الموهبة هو المسار الأهم للبقاء والتنافس في بيئة الوزارة.
1.2	2.9	5.4	2	32.4	12	37.8	14	16.2	6	8.1	3	28	تسعى الوزارة الى احتضان الموهبة عن طريق بناء مراكز الابداع .
1.01	3.1	8.1	3	21.6	8	32.4	12	24.3	9	13.5	5	29	لا تستقطب الوزارة الموهبة بوصفها المصدر الوحيد لتحقيق أهدافها وإضافة القيمة لها .@
.814	3.1	إجمالي أستقطاب الموهبة											
.680	3.2	أجمالي إستراتيجيات إدارة الموهبة											



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

٢. تطوير الموهبة

نلاحظ من خلال الجدول (9) ان بعد تطوير الموهبة تم قياسه من خلال (6) فقرات ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.3)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.797). وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة ان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة حول فقرات بعد تطوير الموهبة كان جيداً . وكانت النتائج عن هذا البعد قد توزعت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (3.1). تركز الوزارة على التعلم الداعم لتنمية المواهب وتطويرها) إذ بلغت (3.5) وبانحراف معياري (1.02) وهذا يشير الى تركيز الوزارة على التعلم الداعم لتنمية المواهب وتطويرها ، اما الفقرة (3.4). تسعى الوزارة الى دعم القدرات الذاتية للموهوبين لتحفيزهم نحو الافضل) فقد حققت ادنى قيمة وسط حسابي إذ بلغت (3.1) وبانحراف معياري (1.15) ، وهذه النتيجة تؤكد سعي الوزارة الى دعم القدرات الذاتية للموهوبين لتحفيزهم نحو الافضل . وقد استنتج الباحث من خلال المقابلات الشخصية انه على الرغم من ان الوزارة لديها الرغبة والاستعداد لتطوير الموهبة المتاحة ، لكن ليس بالضرورة ابدأ قيامها فعلاً بتطوير المواهب المتاحة لديها كافة لوجود عوامل خارجة عن سيطرتها تعيق عملية التطوير هذه

جدول (9) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة

Std. Deviation	Mean	١ لا اتفق تماماً		٢ لا اتفق		٣ اتفق الى حد ما		٤ اتفق		٥ اتفق تماماً		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												تطوير الموهبة	ثانياً
1.02	3.4	5.4	2	8.1	3	37.8	14	35.1	13	13.5	5	يوجد لدى الوزارة برامج تطويرية كافية لتطوير المواهب وفي مختلف الاختصاصات، كإقامه الدورات داخل وخارج البلد.	30
1.02	3.5	18.9	7	-	-	29.7	11	32.4	12	18.9	7	تركز الوزارة على التعلم الداعم لتنمية المواهب وتطويرها.	31
.983	3.1	5.4	2	18.9	7	45.9	17	21.6	8	8.1	3	تخصص الوزارة جزءاً كافيًا من مواردها لتطوير المواهب.	32
1.07	3.4	5.4	2	13.5	5	29.7	11	37.8	14	13.5	5	تربط نظم التعويض في الوزارة بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الاجور والاداء .	33
1.15	3.1	8.1	3	24.3	9	27.0	10	29.7	11	10.8	4	تسعى الوزارة الى دعم القدرات الذاتية للموهوبين لتحفيزهم نحو الافضل .	34
1.06	3.2	2.7	1	24.3	9	32.4	12	27.0	10	13.5	5	لا تمتلك الوزارة القدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية لتحديد خطط التطوير على أساسها.®	35
.797	3.3											إجمالي تطوير الموهبة	



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

٣. الاحتفاظ بالموهبة

نلاحظ من خلال الجدول (10) ان بعد الاحتفاظ بالموهبة تم قياسه من خلال (5) فقرات ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.9)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.738). وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة ان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة حول فقرات بعد الاحتفاظ بالموهبة كان جيداً . وكانت النتائج عن هذا البعد قد توزعت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (38). تحرص الوزارة على توفير فرص التعلم للحد من فقدان الموهوبين) إذ بلغت (3.4) وانحراف معياري (0.953). وهذا يشير الى حرص الوزارة على توفير فرص التعلم للحد من فقدان الموهوبين، اما الفقرة (37). تحفز الوزارة الموهوبين على البقاء فيها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي) فقد حققت ادنى قيمة وسط حسابي إذ بلغت (2.9) وانحراف معياري (1.14)، وهذه النتيجة تؤكد عدم قدرة الوزارة على أبقاء الموهوبين فيها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي. ومن ثم فان هذه النتائج تؤكد على قناعة معظم افراد العينة المبحوثة باهتمام وزارتهم بالاحتفاظ بالموهبة النادرة لديها وهذا ما لمسها الباحث من خلال المقابلات الميدانية مع بعض افراد العينة المبحوثة .

جدول (10) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة													
Std. Deviation	Mean	لا اتفق تماماً ^١		لا اتفق ^٢		اتفق الى حد ما ^٣		اتفق ^٤		اتفق تماماً ^٥		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												ثالثاً	
												الاحتفاظ بالموهبة	
1.02	3.2	8.1	3	13.5	5	35.1	13	37.8	14	5.4	2	36	تحرص الوزارة على تهيئة بيئة عمل مشجعة للاحتفاظ على الموهبة.
1.14	2.9	10.8	4	24.3	9	29.7	11	27.0	10	8.1	3	37	تحفز الوزارة الموهوبين على البقاء فيها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي.
.953	3.4	2.7	1	16.2	6	29.7	11	43.2	16	8.1	3	38	تحرص الوزارة على توفير فرص التعلم للحد من فقدان الموهوبين.
.798	3.03	2.7	1	18.9	7	54.1	20	21.6	8	2.7	1	39	تسعى الوزارة الى دعم القدرات الذاتية للموهوبين لتحفيزهم نحو الأفضل .
.955	3.2	5.4	2	16.2	6	29.7	11	45.9	17	2.7	1	40	لا تعد الوزارة الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم ولانجاز مهمات العمل بفاعلية.®
.738	3.9												أجمالي الاحتفاظ بالموهبة



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

٤. إدارة أداء الموهبة

نلاحظ من خلال الجدول (11) ان بعد إدارة أداء الموهبة تم قياسه من خلال (5) فقرات ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.2)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (6.33). وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة بان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة حول فقرات بعد إدارة أداء الموهبة كان جيداً . وكانت النتائج عن هذا البعد قد توزعت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (42). تعتمد الوزارة استراتيجية التمكين للموهوبين في ضوء تقييم ادائهم) إذ بلغت (3.5) وبانحراف معياري (1.17) وهذا يشير الى اعتماد الوزارة استراتيجية التمكين للموهوبين في ضوء تقييم ادائهم ، اما الفقرة (44). تمتلك الوزارة القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم) فقد حققت ادنى قيمة وسط حسابي إذ بلغت (2.8) وبانحراف معياري (886). ، وهذه النتيجة تؤكد عدم امتلاك الوزارة القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم. وقد لمس الباحث من خلال المعايشة امتلاك الوزارة قدرة على ادارة اداء الموهبة على اساس انها الوسيلة التي تتمكن من خلالها تنفيذ المهام والواجبات المكلفة بها كافة، بالشكل الذي يساعد على تحقيق الاهداف كافة التي تسعى اليها فضلاً عن تعزيز ميزتها التنافسية ، كما تعكس هذه النتائج وجود فهم جيد لاهمية إدارة أداء الموهبة لدى عينة البحث .

جدول (11) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة													
Std. Deviation	Mean	لا اتفق تماماً ١		لا اتفق ٢		اتفق الى حد ما ٣		اتفق ٤		اتفق تماماً ٥		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
												إدارة أداء الموهبة	رابعاً
.859	3.4	2.7	1	16.2	6	24.3	9	56.8	21	-	-	تشجع الوزارة على تبني السلوكيات الايجابية في تقييم اداء الموهوبين.	41
1.17	3.5	2.7	1	18.9	7	29.7	11	21.6	8	27.0	10	تعتمد الوزارة استراتيجية التمكين للموهوبين في ضوء تقييم ادائهم.	42
1.09	3.2	8.1	3	10.8	4	43.2	16	24.3	9	13.5	5	تبذل الوزارة جهوداً كبيرة لضمان ادارة اداء عادلة للموهوبين.	43
.886	2.8	2.7	1	37.8	14	43.2	16	10.8	4	5.4	2	تمتلك الوزارة القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم.	44
1.07	3.2	2.7	1	27.0	10	24.3	9	35.1	13	10.8	4	لا توفر الوزارة معلومات كافية لكل من المديرين والعاملين الموهوبين في كل مرحلة من دورة ادارة الأداء. ®	45
.633	3.2											أجمالي إدارة أداء الموهبة	

المحور الثاني/ اختبار فرضيات البحث

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التأثري والمتغير الأستجابي، وبعد حصد النتائج الأحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة، إذ يتضمن هذا المحور فقرتين، أشتملت الأولى على اختبار فرضيات الأرتباط، والثانية اختبار فرضيات التأثير، وفيما يأتي تفصيل لهذه النتائج :

1. اختبار فرضيات الأرتباط

يوضح الجدول (12) علاقات الارتباط التي أفترضتها الفرضية الرئيسة الأولى إذ يؤكد الجدول على وجود علاقة أرتباط إيجابية ومعنوية بين أبعاد التعلم المنظمي وأبعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الأجمالية (0.802^{**})، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (6.659) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.423) بمستوى دلالة (0.01)، أما قيمة معامل الارتباط بين أبعاد التعلم المنظمي وبين أبعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والاحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة) بلغت (0.593^{**} ، 0.145 ، 0.570^{**} ، 0.802^{**}) على التوالي، ومن خلال النتيجة المذكورة آنفاً يمكن التوصل الى تحقيق الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها (توجد علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم المنظمي وأبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة).

جدول (12) قيم معاملات ارتباط (Spearman) وقيم (T) المحسوبة بين أبعاد التعلم المنظمي وأبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة (N = 37)											
أجمالي التعلم المنظمي مع أجمالي أستراتيجيات إدارة الموهبة	أجمالي أستراتيجيات إدارة الموهبة (Y)		إدارة أداء الموهبة (Y4)		الاحتفاظ بالموهبة (Y3)		تطوير الموهبة (Y2)		أستقطاب الموهبة (Y1)		أجمالي أستراتيجيات إدارة الموهبة
	r	t	r	t	r	t	r	t	r	t	
R= .731** T = 6.659	.593**	5.160	.597**	4.456	.578**	5.607	.507**	4.184	.447**	3.808	التفكير الخلاق (X1)
	.145	1.446	.594	.767	.075	0.275	.706	0.945	.480	1.298	تمكين الأفراد (X2)
	.570**	3.657	.467**	3.482	.552**	3.217	.551**	2.981	.564**	3.329	تطبيق التكنولوجيا (X3)
	.802**	7.925	.659**	4.780	.745**	7.194	.823**	7.085	.758**	6.497	إدارة المعرفة (X4)
	.731**	6.659	.599**	4.998	.744**	6.794	.685**	5.107	.640**	5.408	أجمالي التعلم المنظمي (X)
مجموع علاقات الارتباط (20)											
	37=N	قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.423					** علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.01)				

أما بخصوص الفرضيات الفرعية ، فهي كالآتي :

١. أثبتت في منهجية البحث الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الخلاق وأبعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة)، إذ يشير الجدول (12) الى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التفكير الخلاق وبين كل من (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.447^{**} ، 0.507^{**} ، 0.075 ، 0.597^{**})، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.808 ، 4.184 ، 5.607 ، 4.456)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.423) بمستوى دلالة (0.01) ، وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الخلاق وأبعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة) .

٢. الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين الأفراد وأستراتيجيات إدارة الموهبة) ، إذ يشير الجدول (12) الى عدم وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تمكين الأفراد وبين كل من (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.480، 0.706، 0.075، 0.594) ، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.298، 0.945، 0.275، 0.767) ، وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (2.423) بمستوى دلالة (0.01) ، وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين الأفراد وأستراتيجيات إدارة الموهبة)

٣. إشارة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق التكنولوجيا وأبعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة) ، إذ يشير الجدول (12) الى ظهور علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية بين تطبيق التكنولوجيا وبين كل من (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة)، وكانت قيمة معاملات الارتباط كما يلي (0.564^{**} ، 0.551^{**} ، 0.552^{**} ، 0.467^{**})، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.329، 2.981، 3.217، 3.482) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.423) بمستوى دلالة (0.01)، وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق التكنولوجيا وأبعاد أستراتيجيات إدارة الموهبة) .

٤. الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وأستراتيجيات إدارة الموهبة) ، إذ يشير الجدول (12) الى ظهور علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية بين إدارة المعرفة وبين كل من (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة)، وكانت قيمة معاملات الارتباط كما يأتي (0.758^{**} ، 0.823^{**} ، 0.745^{**} ، 0.659^{**})، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.497، 7.085، 7.194، 4.780) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.423) بمستوى دلالة (0.01) ، وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وأستراتيجيات إدارة الموهبة) .

٢. اختبار فرضيات التأثير

سيتم التحليل باستخدام فرضيات التأثير البسيط (Simple Regression Analysis) :

الفرضية الرئيسية الثانية : أثرت في البحث الحالي الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم المنظمي في إستراتيجيات إدارة الموهبة منفردة)، وتتفرع الفرضية الرئيسية الثانية الى اربع فرضيات فرعية وهي:

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الخلاق في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين الأفراد في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التكنولوجيا في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة .
٤. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة .

جدول (13) تحليل تأثير أبعاد التعلم المنظمي في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة (N = 37)						
المتغير التأثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R ²)	الثوابت		المتغير التأثيري وأبعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
المتغير الاستجابي (Y)	.000	44.342	.559	.944	-.191-	أجمالي التعلم المنظمي (X)
	.000	26.622	.432	.814	.144	التفكير الخلاق (X1)
	.157	2.092	.056	.271	2.261	تمكين الأفراد (X2)
	.001	13.376	.277	.297	2.086	تطبيق التكنولوجيا (X3)
	.000	62.811	.642	.923	.012	إدارة المعرفة (X4)
(37 = N)				قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 4.08		

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (إستراتيجيات إدارة الموهبة) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التأثيري (التعلم المنظمي) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار: إستراتيجيات إدارة الموهبة = $-.191 - .944$ (التعلم المنظمي) بصورة مجتمعة وفي ضوء جدول (13) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

يتضح في ضوء الجدول (13)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (44.342)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4,08) بمستوى معنوية (0,01)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(التعلم المنظمي) في المتغير الاستجابي إستراتيجيات إدارة الموهبة. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (13) يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha = -1.91$)، والذي يعني ان هناك وجوداً للتعلم المنظمي ما مقداره (-1.91)، حتى وان كان إستراتيجيات إدارة الموهبة يساوي صفراً. واما قيمة ($\beta = .944$)، فهي تدلل على ان تغيراً مقداره (1) في التعلم المنظمي سيؤدي الى تغيير في إستراتيجيات إدارة الموهبة بمقدار (.944).

أشارت قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.559)، والذي يعني أن ما مقداره (0.559)، من التباين الحاصل في إستراتيجيات إدارة الموهبة هو تباين مُفسّر بفعل التعلم المنظمي الذي دخل الأنموذج، وأن (0.441) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (13) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0,000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير معنوي للتعلم المنظمي في إستراتيجيات إدارة الموهبة. وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية من البحث والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم المنظمي في إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة). ولغرض تأكيد النتيجة السابقة، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية لدعم تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية، وهي كالآتي:

١. الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الخلاق في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة)

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (إستراتيجيات إدارة الموهبة) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التاثيري الفرعي (التفكير الخلاق) والذي رُمز بـ (X1) بصورة منفردة وكالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

بذلك تكون معادلة الانحدار: إستراتيجيات إدارة الموهبة = 0.144 + 0.814 (التفكير الخلاق) بلغت قيمة (f) المحسوبة في ضوء الجدول (14) (26.622)، وهذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4,08) بمستوى معنوية (0,01)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (التفكير الخلاق) في المتغير التاثيري الفرعي (إستراتيجيات إدارة الموهبة). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. اما بخصوص تأثير المتغير التاثيري (التفكير الخلاق) والذي رُمز بـ (X1) في ابعاد المتغير الاستجابي إستراتيجيات إدارة الموهبة (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة) بصورة منفردة والذي رُمزت على التوالي بـ (Y1, Y2, Y3, Y4)، كانت معادلات الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول (14).

$$Y_1 = \alpha + \beta X_1$$

$$Y_2 = \alpha + \beta X_1$$

$$Y_3 = \alpha + \beta X_1$$

$$Y_4 = \alpha + \beta X_1$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار: أستقطاب الموهبة = $0.062 + 0.802$ (التفكير الخلاق).

تطوير الموهبة = $0.167 + 0.837$ (التفكير الخلاق).

الأحتفاظ بالموهبة = $0.924 - 0.291$ (التفكير الخلاق).

إدارة أداء الموهبة = $0.636 + 0.693$ (التفكير الخلاق).

يتضح في ضوء جدول (14) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (أستقطاب الموهبة ، تطوير الموهبة ، الأحتفاظ بالموهبة ، إدارة أداء الموهبة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (Y4, Y3, Y2, Y1) بلغت قيمتها (19.854, 31.438, 17.509, 14.501) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (4,9) بمستوى معنوية (0,01) . وهذا يعني وجود تأثير لـ (التفكير الخلاق) في المتغيرات المستجيبة (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة) .

جدول (14) تحليل تأثير المتغير التاثيري التفكير الخلاق (X1) في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة (N = 37)						
المتغير التاثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R ²)	الثوابت		المتغير الأستجابي وأبعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
التفكير الخلاق (X1)	.000	26.622	.432	.814	.144	أجمالي إستراتيجيات إدارة الموهبة (Y)
	.001	14.501	.293	.802	.062	أستقطاب الموهبة (Y1)
	.000	17.509	.333	.837	.167	تطوير الموهبة (Y2)
	.000	31.438	.473	.924	-.291	الأحتفاظ بالموهبة (Y3)
	.000	19.854	.362	.693	.636	إدارة أداء الموهبة (Y4)
(37 = N)			قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 4.08			

يشير الجدول (14) الى أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (x1) و (y4, y3, y2, y1) ومن خلال الجدول (14) يمكن ملاحظة الثابت (ay1 = .062)، (ay2 = .167)، (ay3 = -.291)، (ay4 = .636)، وهذا يعني ان هناك وجودا للتفكير الخلاق في المتغيرات المذكورة حتى لو كان (y1, y2, y4) يساوي صفرا، اما اثر التفكير الخلاق (x1) في الأحتفاظ بالموهبة (y3) كان سلبيا في الأحتفاظ بالموهبة إذ بلغ (-.291) ان الجدول المذكور يشير الى ان اضافة وحدة واحدة التفكير الخلاق (x1) سيؤدي الى تغيرا في الأستقطاب الموهبة (y1) وتطوير الموهبة (y2) وإدارة أداء الموهبة (y4) مقداره (802 ، 837 ، 693) على التوالي. اما فيما يخص الأحتفاظ بالموهبة، فاذا اضعفنا وحدة واحدة الى التفكير الخلاق (x1) سيؤدي الى تغير قدرة (-.291) في الأحتفاظ بالموهبة، وهذا ناتج عن متغيرات عشوائية لم تدخل في النموذج.

وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R2) والذي كان مقداره (.293) وهذا يعني أن ما مقداره (.293) من التباين الحاصل في أستقطاب الموهبة (Y1) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التفكير الخلاق (X1) الذي دخل النموذج، وأن (.707) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (.333)، وهذا يعني أن ما مقداره (.333) من التباين الحاصل في تطوير الموهبة (Y2) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التفكير الخلاق (X1) الذي دخل النموذج، وأن (.777) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.473)، و أن ما مقداره (0.473) من التباين الحاصل في الأحتفاظ بالموهبة (Y_3) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التفكير الخلاق (X_1) الذي دخل النموذج، وأن (0.527) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار، اما بالنسبة لإدارة أداء الموهبة (Y_4) كان معامل التحديد (R^2) بلغ قيمته (0.362)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.362) من التباين الحاصل في إدارة أداء الموهبة هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التفكير الخلاق (X_1) الذي دخل النموذج، وأن (0.638) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ومن خلال الاختبارات المذكورة آنفة الذكر، نستدل أن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت والتي مفادها: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الخلاق في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة).

٢. الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين الأفراد في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة) أظهرت نتائج التحليل في الجدول (15) أن تمكين الأفراد لم يحقق أثراً معنوياً في ثلاثة أبعاد من أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة وإدارة أداء الموهبة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (Y_4, Y_2, Y_1) إذ كانت قيمة أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (1.685 , 0.892 , 0.589) على التوالي، وكانت هذه القيم أقل من قيمتها الجدولية (0.08, 4) بمستوى معنوية (0,01). وهذا يعني عدم وجود تأثير لـ (التفكير الخلاق) في المتغيرات المستجيبة (أستقطاب الموهبة وتطوير

الموهبة وإدارة أداء الموهبة). كما أن قيمة كل من معامل التحديد (R^2) البالغة

بأستثناء بعد واحد وهو بعد (الأحتفاظ بالموهبة) إذ كانت قيمة (f) المحسوبة لـ

جدول (15) تحليل تأثير المتغير التائيري الفرعي تمكين العاملين (X_2) في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة ($N = 37$)						
المتغير التائيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R^2)	الثوابت		المتغير الأستجابي وأبعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
تمكين العاملين (X_2)	.157	2.092	.056	.271	2.261	أجمالي إستراتيجيات إدارة الموهبة (Y)
	.203	1.685	.046	.292	.2060	أستقطاب الموهبة (Y_1)
	.351	.892	.025	.211	2.577	تطوير الموهبة (Y_2)
	.029	5.177	.129	.444	1.645	الأحتفاظ بالموهبة (Y_3)
	.448	.589	.017	.136	2.761	إدارة أداء الموهبة (Y_4)
(37 = N)		قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 4.08				

(الأحتفاظ بالموهبة) والتي جرى ترميزها في الجدول (15) بـ (Y_3) بلغت قيمتها (5.177) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4,9) بمستوى معنوية (0,01) . كما أن قيمة كل من معامل التحديد (R^2) البالغة (0.129) وقيمة معامل (β) البالغة (0.444) . وهذا يعني وجود تأثير لـ (التفكير الخلاق) في المتغير (الأحتفاظ بالموهبة) .

٣. الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التكنولوجيا في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة)

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (إستراتيجيات إدارة الموهبة) والذي جرت ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التاثيري الفرعي (تطبيق التكنولوجيا) والذي رُمز بـ(X3) بصورة منفردة وكالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X3$$

بذلك تكون معادلة الانحدار:

$$\text{إستراتيجيات إدارة الموهبة} = 2.086 + 2.97 \text{ (تطبيق التكنولوجيا)}$$

بلغت قيمة (f) المحسوبة في ضوء الجدول (16) (13.376)، وهذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4,08) بمستوى معنوية (0,01)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(تطبيق التكنولوجيا) في المتغير التاثيري الفرعي (إستراتيجيات إدارة الموهبة). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. اما بخصوص تأثير المتغير التاثيري (تطبيق التكنولوجيا) والذي رُمز بـ(X3) في ابعاد المتغير الاستجابي إستراتيجيات إدارة الموهبة (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة) بصورة منفردة والذي رُمزت على التوالي بـ(Y4, Y3, Y2, Y1)، كانت معادلات الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول (16).

$$Y1 = \alpha + \beta X3$$

$$Y2 = \alpha + \beta X3$$

$$Y3 = \alpha + \beta X3$$

$$Y4 = \alpha + \beta X3$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار: أستقطاب الموهبة = 1.832 + 0.331 (تطبيق التكنولوجيا).

$$\text{تطوير الموهبة} = 2.195 + 0.297 \text{ (تطبيق التكنولوجيا)}$$

$$\text{الأحتفاظ بالموهبة} = 2.078 + 0.292 \text{ (تطبيق التكنولوجيا)}$$

$$\text{إدارة أداء الموهبة} = 2.240 + 0.266 \text{ (تطبيق التكنولوجيا)}$$

يتضح في ضوء جدول (16) أن قيمة (f) المحسوبة لـ(أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ(Y4, Y3, Y2, Y1) بلغت قيمتها (12.124) ، (11.080, 8.888, 10.350) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (4,08) بمستوى معنوية (0,01). وهذا يعني وجود تأثير لـ(تطبيق التكنولوجيا) في المتغيرات المستجيبة (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة).

جدول (16) تحليل تأثير المتغير التائيري الفرعي تطبيق التكنولوجيا (X3) في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة (N = 37)						
المتغير التائيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R ²)	الثوابت		المتغير الأستجابي وأبعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
تطبيق التكنولوجيا (X3)	.001	13.376	.277	.297	2.086	أجمالي إستراتيجيات إدارة الموهبة (Y)
	.002	11.080	.240	.331	1.832	أستقطاب الموهبة (Y1)
	.005	8.888	.203	.297	2.195	تطوير الموهبة (Y2)
	.003	10.350	.228	.292	2.078	الاحتفاظ بالموهبة (Y3)
	.001	12.124	.257	.266	2.240	إدارة أداء الموهبة (Y4)
	(37 = N)	قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 4.08				

يشير الجدول (16) على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (x3) و (y4, y3, y2, y1). ومن خلال الجدول (16) يمكن ملاحظة الثابت (αy1 = 1.832)، (αy2 = 2.195)، (αy3 = 2.078)، (αy4 = 2.240)، أن الجدول المذكور يشير إلى أن إضافة وحدة واحدة لتطبيق التكنولوجيا (x3) سيؤدي إلى تغييراً في الأستقطاب الموهبة (y1) وتطوير الموهبة (y2) والاحتفاظ بالموهبة (y3) وإدارة أداء الموهبة (y4) مقداره (0.331، 0.297، 0.292، 0.266) على التوالي.

وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R²) والذي كان مقداره (0.240) وهذا يعني أن ما مقداره (0.240) من التباين الحاصل في أستقطاب الموهبة (Y1) هو تباين مفسر بفعل المتغير تطبيق التكنولوجيا (X3) الذي دخل النموذج، وأن (0.760) هو تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R²) والذي مقداره (0.203)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.203) من التباين الحاصل في تطوير الموهبة (Y2) هو تباين مفسر بفعل المتغير تطبيق التكنولوجيا (X3) الذي دخل النموذج، وأن (0.797) هو تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R²) والذي مقداره (0.228)، وأن ما مقداره (0.228) من التباين الحاصل في الأحتفاظ بالموهبة (Y3) هو تباين مفسر بفعل المتغير تطبيق التكنولوجيا (X3) الذي دخل النموذج، وأن (0.772) هو تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار، أما بالنسبة لإدارة أداء الموهبة (Y4) كان معامل التحديد (R²) بلغ قيمته (0.257)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.257) من التباين الحاصل في إدارة أداء الموهبة هو تباين مفسر بفعل المتغير تطبيق التكنولوجيا (X3) الذي دخل النموذج، وأن (0.743) هو تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ومن خلال الاختبارات المذكور آنفاً، نستدل على أن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت والتي مفادها: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التكنولوجيا في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة).

٤ . الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة)

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (إستراتيجيات إدارة الموهبة) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التاثيري الفرعي (إدارة المعرفة) والذي رُمز بـ (X4) بصورة منفردة وكالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

بذلك تكون معادلة الانحدار:

$$\text{إستراتيجيات إدارة الموهبة} = 0.012 + 0.923 \text{ (إدارة المعرفة)}$$

بلغت قيمة (f) المحسوبة في ضوء الجدول (17) (62.811)، وهذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4,08) بمستوى معنوية (0,01)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (إدارة المعرفة) في المتغير التاثيري الفرعي (إستراتيجيات إدارة الموهبة). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. اما بخصوص تأثير المتغير التاثيري (إدارة المعرفة) والذي رُمز بـ (X4) في ابعاد المتغير الاستجابي إستراتيجيات إدارة الموهبة (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة) بصورة منفردة والذي رُمزت على التوالي بـ (Y4, Y3, Y2, Y1)، كانت معادلات الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول (17).

$$Y_1 = \alpha + \beta X_4$$

$$Y_2 = \alpha + \beta X_4$$

$$Y_3 = \alpha + \beta X_4$$

$$Y_4 = \alpha + \beta X_4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{أستقطاب الموهبة} = 1.018 - 0.444 \text{ (إدارة المعرفة) .}$$

$$\text{تطوير الموهبة} = 1.035 - 0.264 \text{ (إدارة المعرفة) .}$$

$$\text{الأحتفاظ بالموهبة} = 0.964 - 0.156 \text{ (إدارة المعرفة) .}$$

$$\text{إدارة أداء الموهبة} = 0.673 + 0.911 \text{ (إدارة المعرفة) .}$$

يتضح في ضوء جدول (17) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (Y4, Y3, Y2, Y1) بلغت قيمتها (22.850, 51.751, 50.203, 42.213) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (4,08) بمستوى معنوية (0,01). وهذا يعني وجود تأثير لـ (إدارة المعرفة) في المتغيرات المستجيبة (أستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والأحتفاظ بالموهبة وإدارة أداء الموهبة).



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

جدول (17) تحليل تأثير المتغير التأثيري الفرعي إدارة المعرفة (X4) في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة (N = 37)						
المتغير التأثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R ²)	الثوابت		المتغير الاستجابي وأبعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
إدارة المعرفة (X4)	.000	62.811	.642	.923	.012	أجمالي إستراتيجيات إدارة الموهبة (Y)
	.000	42.213	.547	1.018	-.444-	أستقطاب الموهبة (Y1)
	.000	50.203	.589	1.035	-.264-	تطوير الموهبة (Y2)
	.000	51.751	.597	.964	-.156-	الاحتفاظ بالموهبة (Y3)
	.000	22.850	.395	.673	.911	إدارة أداء الموهبة (Y4)
	(37 = N)					قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 4.08

يشير الجدول (17) على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4) و (y4, y3, y2, y1). ومن خلال الجدول (16) يمكن ملاحظة الثابت (y1 = -.444)، (y2 = -.264)، (y3 = -.156)، (y4 = .911)، ان الجدول المذكور يشير الى ان اضافة وحدة واحدة لإدارة المعرفة (X4) سيؤدي الى تغير في الأستقطاب الموهبة (y1) وتطوير الموهبة (y2) والاحتفاظ بالموهبة (y3) وإدارة أداء الموهبة (y4) مقداره (1.018, 1.035, .964, .673) على التوالي.

وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R²) والذي كان مقداره (.547) وهذا يعني أن ما مقداره (.547) من التباين الحاصل في أستقطاب الموهبة (Y1) هو تباين مُفسر بفعل المتغير إدارة المعرفة (X4) الذي دخل النموذج، وأن (.453) هو تباين مُفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R²) والذي مقداره (.589)، وهذا يعني أن ما مقداره (.589) من التباين الحاصل في تطوير الموهبة (Y2) هو تباين مُفسر بفعل المتغير إدارة المعرفة (X4) الذي دخل النموذج، وأن (.411) هو تباين مُفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R²) والذي مقداره (.597)، و أن ما مقداره (.597) من التباين الحاصل في الأحتفاظ بالموهبة (Y3) هو تباين مُفسر بفعل المتغير إدارة المعرفة (X4) الذي دخل النموذج، وأن (.403) هو تباين مُفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار، اما بالنسبة لإدارة أداء الموهبة (Y4) كان معامل التحديد (R²) بلغ قيمته (.395)، وهذا يعني أن ما مقداره (.395) من التباين الحاصل في إدارة أداء الموهبة هو تباين مُفسر بفعل المتغير إدارة المعرفة (X4) الذي دخل النموذج، وأن (.605) هو تباين مُفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ومن خلال الاختبارات المذكورة آنفاً، نستدل أن الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت والتي مفادها: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في أبعاد إستراتيجيات إدارة الموهبة بصورة منفردة).

المبحث الخامس / الأستنتاجات والتوصيات

أولاً : الأستنتاجات

١. كشفت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات التعلم المنظمي (بأستثناء بعد تمكين الأفراد) وأستراتيجيات إدارة الموهبة وهذا يدل على أهتمام وزارة العلوم والتكنولوجيا وأقترابها من المتوسط بمتغيرات البحث .
٢. تبين من نتائج البحث أن بعد إدارة المعرفة كان أكثر متغيرات التعلم المنظمي ارتباطاً مع أستراتيجيات إدارة الموهبة، إذ يزداد التعلم المنظمي بتدريب الأفراد على مهارات تلقي المعرفة بهدف تطبيقها في مجال عملهم .
٣. ارتفاع مستوى توافر متغيرات البحث داخل الوزارة عينة البحث، ووجود علاقة ارتباط بين المتغيرين
٤. تبين أن لمتغير تمكين الأفراد أثراً ضعيفاً في إستراتيجيات إدارة الموهبة، ويعزى ذلك الى عدم حرص الوزارة على تطوير قوة عمل متمكنة من التعلم، فضلاً عن عدم منح الوزارة الحرية لعاملها في أداء عملهم على الرغم من تحملهم للمسؤولية كاملة عن نتائج هذا العمل .
٥. ان ادارة الموهبة منظومة ادارية متكاملة تبدأ بعمليات جذب أو استقطاب المواهب وتطويرها والمحافظة عليها وادارة ادائها لتجني المنظمة ثمار ذلك في صورة تقديم منتجات لها صفات وخصائص صعبة التقليد والمنافسة لأنها تكون نتاج الخبرة والمعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية الكفوءة.
٦. ان سعي الوزارة للتحويل الى التعلم المنظمي يتطلب مجموعه من المستلزمات الضرورية، تبدأ بعملية تمكين الافراد العاملين فيها لأجل اطلاق طاقاتهم الكامنة وتحفيزهم نحو تحسين الاداء مع ضرورة امتلاك الوزارة لثقافة تنظيمية يشترك فيها جميع الافراد العاملين بمجموعه من القيم والانماط السلوكية المشتركة التي تميز الوزارة عن غيرها، مع ضرورة امتلاكهم لرؤية مشتركة تقوم على اساس الالتزام لتحقيق غايات واهداف الوزارة، وضرورة قيام الوزارة بتطوير معرفتها من خلال ابتكار الطرائق والاساليب لإنشاء وتكوين معرفة الوزارة واكتسابها وتوزيعها بين الافراد من اجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم لأداء اعمالهم بجودة متميزة.

ثانياً : التوصيات

١. ضرورة دعم وتعزيز التعلم المنظمي في الوزارة المبحوثة بما يسهم في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة داخل الوزارة .
٢. أن تضع الوزارة كل أهدافها وخططها على شكل حلقات متكاملة ومترابطة، إذ لا يمكن تحقيق أحداها دون الأخرى، وأن تعمل بشكل دوّوب لتحقيق جميع الأهداف، التي ترمي الوزارة فيها الى بلوغ التعلم المنظمي عند بناء أستراتيجيات إدارة الموهبة. ضرورة وضع برامج لتطبيق التكنولوجيا على وفق أحتياج الوزارة والتي ترمي الى توفير برامجيات متطورة تشمل كافة الأعمال، وفسح المجال أمام العاملين بإجراء تحديث مستمر لوسائل عملهم الداخلية والخارجية .



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

٣. أعطاء المجال من قبل مسؤولي الوزارة لفتح حوارات تتعلق بحل المشكلات والمعوقات والمقترحات، ومن ثم تشجيع حالات الابتكار والتجديد لدى الأفراد العاملين، من خلال دعمهم ورعايتهم وتوفير كافة السبل والوسائل لتسهيل تنفيذها، ويُعد ذلك من الأمور المهمة، التي تضمن أستمراية الوزارة ونجاحها، وأعتبر ذلك من ضمن الأولويات والاسبقيات الاستراتيجية في الوزارة .
٤. تشجيع الاعتماد على الذات والمبادرة الفردية للموهوبين لتحفيزهم نحو الأفضل وتشجيعهم على اكتساب المهارات ، وعليه نجد من الضروري دعم المواقف والسياسات الرسمية ودعم القدرات الذاتية من خلال مساعدته في الحصول على مدخلات أفضل وتقانة إنتاجية متطورة .
٥. السعي للمشاركة بالمعلومات وتفسيرها تفسيراً مشتركاً وذلك بان تكون هناك جهات متخصصة لإدارة المعرفة في دوائر الوزارة تكون مسؤوليتها نشر المعرفة الجديدة بين أقسام الوزارة باستعمال آليات فاعلة كالمؤتمرات والشبكات المحلية وتدريب عاملين متخصصين لنقل المعرفة بين الأقسام والوحدات وإخراج المعرفة من إطارها الشخصي الى الإطار التنظيمي .
٦. ان تهتم الوزارة المعنية بالبحث بأساليب الجذب والاستقطاب للكفاءات العلمية ورأس المال الفكري ، وشراء المعرفة اذا ارادت تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بهدف انتقال المعرفة اذ ان القادمين الجدد سيأتون بأفاق معرفية جديدة تعزز ذاكرة الوزارة المعنية بالبحث .

المصادر العربية :

أولاً : الكتب العربية

١. حمود، خضير كاظم، (٢٠١٠) ، "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
٢. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١١)، "الابداع الاداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
٣. نجم، عبود نجم (٢٠٠٨)، " إدارة المعرفة : المفاهيم والأستراتيجيات والعمليات"، ط٢، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

ثانياً : الرسائل وأطاريح

٤. الجميلي، مروان خلف علي احمد، (٢٠١٣) " إدارة الموهبة وانعكاسها في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في عدد من الجامعات العراقية" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت .
٥. حمادي، عبلة، (٢٠١٣) ، "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،
٦. الدليمي، عماد علي محمود، (٢٠٠٩)، " أثر التوجه السوقي والتعلم المظمي في أداء الأعمال" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

٧. الدوري، ياسمين خضير، (٢٠١٠)، " دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة)) دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
٨. رحيم ، هيفاء عبد الكريم،(٢٠١١) "التعلم المنظمي ودوره في بناء الكفايات التنظيمية دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
٩. السماوي ، رواء حبيب عبد الحسين ال عبد الرسول ، (٢٠٠٧) ، " تشخيص واقع استراتيجية التدريب في المنظمات الصحية في إطار فلسفة التعلم التنظيمي " ، بحث دبلوم عالي في إدارة المستشفيات غير منشور ، مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
١٠. الظالمي، محمد جبار هادي، (٢٠١٠) ، " التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأساتذة في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء- بابل- الكوفة- القادسية " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
١١. عباس ، حسين وليد حسين، (٢٠١٣)، "ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات / بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
١٢. الفتلاوي، إيناس عباس يونس ، (٢٠١٢) ، " أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء"، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

ثالثاً : المجلات

١٣. الخشالي، شاكر، جار الله، والتميمي، أياد فاضل محمد ،(٢٠٠٨) " أثر أساليب القيادة في التعلم المنظمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٤)، العدد(٢) .
١٤. ديوب، أيمن حسن ، (٢٠١٣) ، " أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 29 العدد الثاني-
١٥. ظاهر، فاضل جميل، (٢٠١١)، " تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (١٧) العدد (٦٧) .
١٦. عبد الحق، زهرية، والفلفي، هناء، (٢٠١٤) ، " أثر بيئة الأركان التعليمية في تنمية التفكير الإبداعي لدى أطفال الروضة " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد ٢٨ .
١٧. العبيدي ، بشار محمد خليل ، والعزاوي، سحر احمد كرجي، (٢٠١٠)، " الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ا لوزيرية " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الرابع والثمانون .



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

١٨. العبيدي، أزهار عزيز، (٢٠٠٩)، " أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني معارات التسويق الابتكاري: دراسة أستطلاعية لأراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للأسمنت الجنوبية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية مجلد (٢) ، العدد (١٣) .
١٩. عوض ، عاطف، (٢٠١٢) ، " المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الاداء الوظيفي في الجامعات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد (٢٨) - العدد الثاني .
٢٠. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، ودهام، عبد الستار أبراهيم، (٢٠٠٧)، "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 13 ، العدد 45 .

رابعاً : المؤتمرات

٢١. ريس ، وفاء، (٢٠١١) ، " دور التعلم المنظمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال " ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الأقتصاديات الحديثة يومي ١٣-١٢٤ ديسمبر، جامعة الشلف ، الجزائر .
٢٢. زايد ، عبد الناصر حسين رياض ، بوبشيت ، خالد أحمد والمطيري ، شجاع ضيف الله ، (٢٠٠٩) ، " المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل " ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة .
٢٣. شعيب، بنونة وخلوط، عواطف، (٢٠١١)، "أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة " ، أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة وعلاقته بالتغيير التنظيمي.

A. Book

24. Armstrong, Michael, (2009) , "ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE " .
25. Rainer JR., R.Kelly & Turban, Efraim.(2009), "Introduction to Information Systems", 2nd ed, John Wiley & Sons Inc., Asia,.
26. Robbins, Stephen P., (2003), Organizational Behavior 10th Ed., Prentice-Hill, New Jersey.

B. Thesis

27. Chuai, X. ,(2008), " Is talent management just old wine in new bottles?: the case of multinational corporations in Beijing" , Unpublished PhD Thesis. University of Teesside. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy.
28. Dresselhaus , Lena , (2010) , " Global talent management and the role of social networks " , Master Thesis Business Administration Track: International Management School of Management and Governance University of Twente P.O. Box 217 7500 AE Enschede The Netherlands .
29. Gallardo , Eva Gallardo , (2013) , " Disentangling the 'talent' concept as applied to the world of work " , Departamentd'EconomiaiOrganitzaci'd'Empreses, Facultatd'EconomiaiEmpresa, Universitat de Barcelona, Spain .
30. Hodgson, Devon Rachelle (2009), An Exploration of Two Mid-level Faculty Developers` Influence on Organizational Learning as Transformational Leaders in Two California Community Colleges, Doctor of Education, University of California .



31. Nezakati, Hossein., (2009) "Fostering Organizational citizenship behavior through Human Resources Empowerment",. Islamic Azad university., Tehran center Branch.
C: Journals
32. Anita , M. & Brian , S. ,(2006) , " Profiting from technological Innovation by Others : The effect of competitor patenting on firm value " , Research Policy , vol .35 No 3, p 1222- 1242.
33. Bhat , B. Aruna , Verma , Neha , Rangnekar S. & Barua .M.K. (2012) " Leadership style and team processes as predictors of organisational learning " , Team Performance Management Vol. 18 No. 7/8 , pp. 347-369 .
34. Bhatnagar , Jyotsna , (2007) , " Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention " , Employee Relations Vol. 29 No. 6, pp. 640-663 .
35. Beheshtifar , Malikeh & BegomKamani-Fard , Fateme-, (2013) , " Talent Pool: A Main Factor to Success " , Institute of Interdisciplinary Business Research INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS COPY RIGHT © 2013 Institute of Interdisciplinary Business Research 307 APRIL 2013 VOL 4, NO 12
36. Beheshtifar, Malikeh,& Moghadam , Nekoie, (2011) , " Talent Management: A Complementary Process for Succession Planning " , Life Science Journal,;8(4), http://www.sciencepub.net/life_lifesciencej@gm475ail.com.
37. Burkus, David & Osula, Bramwell ,(2011) , " Faulty Intel in the War for Talent: Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-based Strategies " , Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 3, No. 2, pp. 1-9 .
38. Burbach, Ralf,& Royle, Tony,(2010) , " Talent on demand?Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation", Personnel Review Vol. 39 No. 4, pp. 414-431.
39. Collings, David G . ,& Mellahi , Kamel ,(2012) , " STRATEGIC TALENT MANAGEMENT: A REVIEW AND RESEARCH AGENDA " , Human Resource Management Review, 19: 4, 304–313 , journal homepage: www.elsevier.com/locate/humres .
40. Dhanalakshmi, R. V. & Gurunathan , K Balanaga , (2014) , " A STUDY ON “TALENT MANAGEMENT AS A STRATEGY TO INFLUENCE EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ITS AFFECT ON THE ORGANIZATIONAL OUTCOME” , International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.2, Issue.4 .
41. Fitzgerald , Michelle , (2014) , " Talent and Talent Management Insights Insight 1. Defining Talent and Talent Management " , NHS Leadership Academy Talent and Talent Management Insights Vol. 50 Iss: 5 .
42. Franco, Mário, & Almeida , Joana , (2011) "Organisational learning and leadership styles in healthcare organisations: An exploratory case study", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 Iss: 8, pp.782 – 806.
43. GUPTA , MADHURI & AGGARWAL , KAVITA ,(2012) , " TALENT MANAGEMENT STRATEGY: A STUDY OF PRIVATE BANKS IN INDIA " , Asian Journal of Multidimensional Research Vol.1 Issue 4, September 2012, ISSN 2278-4853 .
44. Haghparast, Sakineh, moharamzadeh, mehrdad,& mohamadzadeh, hasan, (2012), " Relationship between talent management and organizational success" , International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 3 (12): 2424-2430 .
45. Harris, Jeanne G. Craig ,Elizabeth & Light ,David A. (2011) , " Talent and analytics: new approaches, higher ROI" , JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY j VOL. 32 NO. 6, pp. 4-13 .



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

46. Holden , Nigel , & Vaiman , Vlad , (2013) , "Talent management in Russia: not so much war for talent as wariness of talent " , critical perspectives on international business Vol. 9 No. 1/2, pp. 129-146 .
47. Ho"glund , Mathias ,(2012) , " Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts " , Personnel Review Vol. 41 No. 2 ,pp. 126-142.
48. Hung , R , Lien , B , Yang , B , Wu , C , Kuo , Y , (2011) , " Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in the High – Tech Industry " , International Business Review(20) , University Taiwan , pp . 213 – 225 .
49. Itunga, Julius K. Kiambati, Kellen K. & Aiyabei, Jonah K.(2013), "Talent management: Taking a systematic and holist approach for competitive advantage", Prime Journal of Social Science (PJSS) ISSN: 2315-5051. Vol. 2(1), pp. 181-184, January 8th .
50. Jain, Divya, Sharma, Abhineet & Sharma , Vishakha , (2012) , " Talent Management Strategies in Current Scenario " , VSRD International Journal of Business & Management Research Vol. 2 (9) .
51. Jashapara , Ashok, " Knowledge Management An Integrated Approach " , 2 ed , Pearson Prentice Hall, 2011.
52. Jones , Gareth R., " Organizational Theory , Design , and change " , 6 ed , Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.
53. Kamjula , Neelima ,(2012), " Talent Management- A Strategic Human Resource Challenge", International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 3, Issue 5.
54. Khatri , Preeti , Gupta, Shikha, Gulati , Kapil ,& Chauhan , Santosh , (2010) , " Talent Management in HR " , Journal of Management and Strategy Vol. 1, No. 1.
55. King, R. William, (2009) , " Knowledge Management and Organizational Learning" , 3 Annals of Information Systems 4, © Springer Science+Business Media, LLC .
56. Kibui , Alice Waithiengi, Gachunga , Hazel , & Namusonge .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 Issue 2 .
57. Koketso , Lesego PeeJay & Rust A. A. Braam , (2012) , " Perceived challenges to talent management in the South African public service: An exploratory study of the City of Cape Town municipality" , African Journal of Business Management Vol. 6(6), pp. 2221-2233,15 February .
58. Langenegger , Pamela Bethke , Mahler, Philippe,& taffelbach, Bruno,(2011)," Effectiveness of Talent Management Strategies " , Leadership Excellence, 23(11).
59. Lewis, Robert E ,& Heckman, Robert J. (2006) , " Talent management: A critical review " , Human Resource Management Review 16 (2006) 139–154 .
60. Liang ,Yilin , Liu , Desheng , Zhang, Luxiu , & Zhang , Yuming ,(2010) , " Impact of Technological Innovation Capability on Business Growth : An Empirical Study for Small and Medium – Sized Enterprises " , International Conference on E – Business and E- Government , Authorized Licensed use limited to : IEEE Xplore.
61. Lyria, Rita Kagwiria, (2013)," Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review", International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 21 (Special Issue).
62. Madan , A . & Ramesh , M . , (2009) , " Impact of Technological Innovation Capabilities on the Market Value of Firms " JIKM. Singapore , Vol.8 , P241-250.
63. Nezakati , Hossien , Asgari , Omid , Karimi, Faraz and Kohzadi, Vajihe , (2010) , " Fostering Organizational Citizenship Behavior (OCB)Through Human Resources Empowerment (HRE)" , World Journal of Management V 2. N 3. September.



دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا

64. Pantouvakis , Angelos,& Bouranta, Nancy,(2013),"The link between organizational learning culture and customer satisfaction Confirming relationship and exploring moderating effect ", The Learning Organization Vol. 20 No. 1, pp. 48-64.
65. Patnaik , B., Beriha, G.S. Mahapatra S.S., & , Singh, N. (2013) , " Organizational learning in educational settings (technical): an Indian perspective " , The Learning Organization Vol. 20 No. 2, pp. 153-172 .
66. Poorhosseinzadeh, Mahan,& Subramaniam, Indra Devi,(2012), " Determinants of Successful Talent Management in MNCs in Malaysia', Journal of Basic and Applied Scientific Research .
67. Rani ,Anupam,& Joshi , . Upasna, (2012) , " A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies " , European Journal of Business and Management Vol 4, No.4, 2012.
68. Rath , . Namita , & Rath Sujata , (2014) , " TALENT MANAGEMENT IN TCS " , International Association of Scientific Innovation and Research (IASIR) (An Association Unifying the Sciences, Engineering, and Applied Research) International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications (IJEBEA) www.iasir.net .
69. Scott ,Bernadette & Revis Sheetal , (2008) " Talent management in hospitality: graduate career success and strategies " , International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 20 No. 7, pp. 781-791.
70. Tennant, Stuart,& Fernie, Scott (2013) ," Organizational learning in construction supply chains",Engineering, Construction and Architectural Management Vol. 20 No. 1pp. 83-98.
71. Thrift , Jeffrey , (2012) , " AN EXAMINATION OF TALENT MANAGEMENT STRATEGIES FOR A LARGE INVESTOR-OWNED UTILITY COMPANY: FACING THE MARKET PRESSURES OF THE 21ST CENTURY " , Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology A dissertation proposal submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership .
72. Viktória, Ali Taha, Michaela Sirková,& Martina ,Ferencová, (2013) ," SELECTED PRACTICES OF TALENT MANAGEMENT: INSIGHT INTO SLOVAK ORGANIZATIONS " , POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES , Vol. 8 . vol.8.
73. WAHEED,Sajjad, ZAIM ,Abdülhalim & ZAIM , Halil , (2012) , " TALENT MANAGEMENT IN FOUR STAGES " , The USV Annals of Economics and Public Administration Volume 12, Issue 1(15), vol.8.
74. Williamson ,Doug, (2011) , " Talent management in the new business world How organizations can create the future and not be consumed by it DOI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST ,VOL. 19 NO. 6, pp. 33-36.
75. Zhang , Shuai & Bright , David , (2012) , " Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises " , Journal of Chinese Entrepreneurship Vol. 4 No. 2, pp. 143-163.



ž ((The role of Organisational learning in building a talent management strategies Applied research in the Ministry of Science and Technology))

Abstract

The aims of the research is to know the role of Organisational learning in building talent management strategies in the Ministry of Science and Technology , where we see the challenges facing organizations today dictate now and in the future activation of scientific expertise to meet these challenges and the dissemination of these concepts within the priorities and data organizational culture of these organizations despite having a lot of the importance of organizational knowledge and learning applications .Despite learning and adopting some of the organizations have to enhance their competitiveness, we find a lot of organizations, including (The ministry researched) still do not realize the importance of the role of organizational learning in building talent management strategies, here identified the problem of study focus has been to . develop suitable solution her as much as possible.

For the purpose of achieving the objectives of the research , the researcher designed a questionnaire that included (45) Points for collecting the primary data from the sample of the research which contained (37) individuals. and data were collected by questionnaire, and field visits, personal interviews and some official documents to complete the research data. Was also used a number of statistical tools for data processing, including: arithmetic mean, percentage, standard deviation, for the purpose of sample description, and simple linear correlation coefficient (Spearman) to test hypotheses and link simple linear regression to test the validity effect.

The recorded results of all statistical correlations to Organisational learning in building talent management strategies were strong and significant moral influence, as well as relationships were all significant statistic. Which refers to the role of Organisational learning in influencing the achievement of talent management strategies of organizations.

the research concluded a group of recommendations was the most important: the need to support and enhance Organizational Learning in the ministry examined, including contributing to creating and enhancing in building talent management strategies with in the Ministry.

Key words: Organisational learning, creative thinking, empowering individuals, the application of technology, and knowledge management, talent management strategies, attract talent, develop talent, retain talent, and talent management performance, the Ministry of Science and Technology.