



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية - بغداد

## وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع

### للكلية التقنية الإدارية - بغداد

للمدة من

2018 / 11 / 29 - 28

تحت شعار

**الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية**

**لمنظمات الأعمال**

المجلد الاول / رقم الايلاع (641)

البحوث المنشورة محكمة

## الفهرست المجلد الأول

المحور الإداري			
ت	عنوان البحث	اسم الباحث	الصفحة
11	الخصائص الريادية ودورها في تعزيز اداء الاعمال الصغير/دراسة تحليلية لأراء عينة من اصحاب المطاعم في محافظة النجف الاشرف	أ.م. د. مهند حميد العطوي أ.م. د. حيدر جاسم الجبوري السيد علاء عبد الزهرة عبید	259-280
12	كفاءة استخدام تقانة المعلومات والاتصالات ودورها في رأس المال البشري/دراسة استطلاعية لأراء عينة في جامعة الموصل	م.م. عبد الله هاشم حمودي م.م. فراج نعيمش فرج م.م. محمد عبد الرزاق محمد	281-302
13	دور القدرات الذهنية الابداعية في تحقيق الاداء المتفوق للعاملين/دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل	أ.م. د. بسام عبد الرحمن اليوزبي م. د. احمد زهير توفيق	303-321
14	دور عمال المعرفة في تعزيز الابداع باعتماد مدخل عمليات ادارة المعرفة/دراسة استطلاعية لأراء عينة من المعلمين في مديرية تربية نينوى	د. علي عبد الستار عبد الجبار	322-344
15	استخدام انموذج TAM لقياس قبول نظام التوزيع الالكتروني للمنتجات النفطية/المنطقة الشمالية	د. احمد يونس السبعاعي السيد سالم علي محمد	345-367
16	متطلبات ادارة الموهبة واثرها في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة / دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة السامراء	الباحثة علياء ابراهيم المجمعى الباحث احمد عبد الستار	368-389
17	اثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي/دراسة تطبيقية في شركة دىالى العامة للصناعات الكهربائية	أ.م. محمود حسن جمعة	390-410
18	تقييم فاعلية قواعد الاسبقية وفق معايير الجدولة التشغيلية / دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية	أ. د. أياد محمود الرحيم الباحثة سوزان عباس عبد الله	411-427
19	تحديد استراتيجية الطاقة الملائمة لمقابلة الطلب على المنتج / دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية	أ. د. أياد محمود الرحيم الباحث خليل أسماعيل عبد القيسي	428-443
20	مدعمات التفوق الذكي وانعكاسها في تحقيق الريادة الاستراتيجية/بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في مركز الصورة للرعاية الصحية	أ.م. د. اريج سعيد خليل	444-466

## متطلبات إدارة الموهبة وأثرها في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة

### دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة سامراء

الباحث: احمد عبد الستار

الباحث: علياء إبراهيم المجمعي

جامعة سامراء

#### المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متطلبات إدارة الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في جامعة سامراء. ولتحقيق ذلك تم اعداد مخطط افتراضي يتضمن متغيرات البحث فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية، وقد استعمل الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مع استعمال عدد من الاساليب الاحصائية كمعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. وبشكل عام حاول البحث الاجابة على التساؤل الاتي: ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متطلبات إدارة الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة؟ وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: 1. تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة. 2. تحقق وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الموهبة في خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة. واعتماداً على ذلك فقد قدم الباحثان مجموعة من التوصيات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموهبة، المنظمة المتعلمة.

#### Abstract

The Study Investigates the Correlation and Impact Relationships Between Requirements of Talent Management and Learning Organization Characters in the University of Samarra. Thus, A Hypothetical Model was Designed to Reflect the Nature of the Correlations and Impact Between the Variables Based on a Number of Main and Sub Hypotheses. A Questionnaire form was Used by the Researchers as a Main Tool for Collecting the Data Besides Other Tools and the Results were Analyzed Statistically to Reach the Study's Conclusions. In General, the Research Attempts to Answer Following the Question: What is the Nature of the Relationship and Impact Between

## Requirements of Talent Management and Learning Organization Characters in the Investigated Organization?

The Study Reached a Set of Conclusions Including:

1. A Significant Correlation is Found Between Requirements of Talent Management and Learning Organization Characters in the Investigated Organization.
2. A Significant Impact of Requirements of Talent Management on the Learning Organization Characters is Found in the Investigated Organization.

Based on the Conclusions the Researchers Have Presented a Set of Recommendations Consistent with Those Conclusions.

Key Words: Talent Management, Learning Organization.

### المقدمة

نظراً للتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر والتي حتمت عليها انجاز اعمالها بكفاءة عالية وتكنولوجيا متقدمة وذلك من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات المتعددة والتي تمكن من العمل في الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، اذ ان الموهبة تمنح الافراد العاملين سمة التفوق والريادية في التعامل مع الفرص والتحديات، وان الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات أصبحت هي القوة الدافعة للمنظمات الناجحة والقادرة على الاستمرار والبقاء، ونظراً لذلك نلاحظ ازدياد أهمية اقتصاد المعرفة والذي يعبر عن إنتاجية رأس المال الفكري والذي يتيح فرص التقدم ويؤدي الى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل، أي تحفيز العاملين على اكتساب المعرفة وتطوير مهاراتهم. ويعد هذا البحث محاولة متواضعة لدراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرين ذو أهمية متزايدة وهما متطلبات إدارة الموهبة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة. ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت متغيرات هذا البحث في العراق بعامة وفي محافظة صلاح الدين بخاصة فقد وجد من المناسب تناول هذين المتغيرين ضمن إطار شمولي. وقد تضمن البحث المباحث الآتية: المبحث الأول: منهجية البحث. المبحث الثاني: الجانب النظري. المبحث الثالث: الجانب الميداني. المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول/ منهجية البحث

تتاول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية:  
أولاً-مشكلة البحث: نظراً للظروف الحالية التي تعيشها الجامعات العراقية ظهر اتجاه يسعى الى استشراف المستقبل من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة التي تعتبر اكثر المفاهيم الادارية حداثة في الآونة الاخيرة والتي تعد مدخلاً لتحقيق التفوق في الاداء والمنافسة. في ذات السياق أصبحت ادارة

الموهبة تتيح فرص الاستفادة من خبرات وقابليات العاملين وتفعيلها وتطويرها في مواجهة التحديات، واعتماد هذا المدخل كأسلوب لتحسين الأداء والنمو والبقاء والتطور.

ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجامعات العراقية عامة وفي جامعة سامراء بخاصة من جهة ومن جهة أخرى قام الباحثان بدراسة استطلاعية أولية في كليات جامعة سامراء للفترة من 2018/7/4 ولغاية 2018/7/10 وإجراء مقابلات مع عدد من رؤساء الأقسام العلمية فيها وقد تيسر لهم إمكانية تحديد الأبعاد العملية لمشكلة البحث تبعاً لما يأتي:

1. ما مستوى إدراك القيادات الجامعية لإدارة الموهبة والمنظمة المتعلمة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة؟
4. هل تؤثر متطلبات إدارة الموهبة في خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة؟

#### أولاً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث بما يأتي:

- أ- تحديد مفهوم إدارة الموهبة ومتطلباتها وعلاقتها بخصائص ومقومات المنظمة المتعلمة، مما يتيح للجامعة قيد الدراسة الاستفادة من هذه المواضيع وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة.
- ب- جذب أنظار القيادات الجامعية في الجامعة المبحوثة إلى تناول هذه الموضوعات في الدراسة والتحليل للاستفادة منها نظراً لأهميتها في تحسين الأداء الجامعي في المؤسسة التعليمية.
- ت- تقديم أسس علمية سليمة يمكن أن تستفيد منها الجامعة المبحوثة في وضع وصياغة استراتيجيات جديدة تضمن توجه إدارة الموهبة وبالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة الفاعلة في بناء المنظمة المتعلمة.

#### ثانياً: أهداف البحث: يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاتي:

1. تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين متطلبات إدارة الموهبة وهي (استقطاب الموهبة، ادارة اداء الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) وخصائص المنظمة المتعلمة.
2. تحليل وتشخيص واقع إدارة الموهبة في الجامعة المبحوثة.
3. استكشاف دور متطلبات إدارة الموهبة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة.
4. التوصل الى نتائج علاقات الارتباط والأثر بين متطلبات إدارة الموهبة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة.

ثالثاً-مخطط البحث: حُدد مخطط البحث الافتراضي كما في الشكل (1):



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثين

رابعاً-فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة اجمالاً وعلى مستوى الابعاد الفرعية في المنظمة المبحوثة. وتشتق منها (4) فرضيات فرعية كالآتي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استقطاب الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة اداء الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطوير الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاحتفاظ بالموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات إدارة الموهبة في خصائص المنظمة المتعلمة اجمالاً وعلى مستوى الابعاد الفرعية في المنظمة المبحوثة. وتشتق منها (4) فرضيات فرعية كالآتي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب الموهبة في خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة.
  2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة أداء الموهبة في خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة.
  3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة في خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة.
  4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالموهبة في خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة.
- خامساً-منهج البحث:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في وصف استجابات افراد عينة البحث، فضلاً عن تشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وصولاً الى الاستنتاجات وتقديم التوصيات للمنظمة المبحوثة.

#### **سادساً-حدود البحث:**

- 1-الحدود الزمانية: حددت مدة البحث بمدة البدء بالبحث والمقابلات التي اجراها الباحثان بالإضافة لتوزيع استمارات الاستبيان على الافراد المبحوثين واستلامها منهم ولحين انجاز البحث وهذه المدة استمرت من (2018/7/4) إلى (2018/9/20) .
  - 2-الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية على جامعة سامراء التي تقع ضمن الحدود البلدية لمدينة سامراء في محافظة صلاح الدين.
  - 3-الحدود البشرية: اشتملت الحدود البشرية على رؤساء الأقسام العلمية في المنظمة المبحوثة والبالغ عددهم (30) رئيس قسم علمي.
- سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:** اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتهم في كتابة الجانب النظري والميداني والوصول إلى نتائج واستنتاجات البحث على الأساليب الآتية:

- 1-الاستعانة ببعض المصادر العربية والاجنبية، فضلاً عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث من شبكة الانترنت التي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري للبحث ودعم الجانب الميداني له.
- 2-استمارة الإستبانة (\*) : اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. وقد تم اعداد العبارات المتعلقة بمتطلبات إدارة الموهبة بالاعتماد على آراء ودراسات بعض الكتاب ومنهم: (Kamil at el , 2010) (Swapna & Raja,2012) (Njoroge, 2012). في حين تم اعداد العبارات المتعلقة بخصائص المنظمة

(\*) أنموذج استمارة الاستبانة في الملحق (1)

المتعلمة بالاعتماد على آراء ودراسات بعض الكتاب ومنهم: (Moilanen, 2001) (Sudhartan & Li, 2004) (الدسوقي، 2015).

ثامناً: الوسائل الإحصائية المستخدمة: استخدم الباحثان الوسائل الإحصائية الآتية في وصف الأفراد المبحوثين وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج (معامل الارتباط البسيط والمتعدد، معامل التحديد  $R^2$ ، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار  $F$ ، واختبار  $T$ ).

تاسعاً: اختبار ثبات الاستبانة: بهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استخدام مقياس (ALPha-Cronback) وقد بلغت قيمة معامل المقياس المذكور (0.859) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى قوة ثبات الاستبانة المستخدمة (Uma, 1992, 76-78).

### المبحث الثاني/ الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

#### المحور الأول- إدارة الموهبة: ويتضمن هذا المحور الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم إدارة الموهبة: أشار (Beardwell & Claydon, 2010, 162) إلى أن إدارة الموهبة هي عملية الجذب والإبقاء والتشخيص والتطوير والحفظ للأفراد الذين لديهم طاقات عالية وهم يمثلون قيمة عليا للمنظمة. وأكد (Aksakal, et.al., 2013, 69) على أن إدارة الموهبة هي طريقة جديدة لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات لضمان أن الشخص المناسب هو في الوظيفة المناسبة. وأوضح (Vatne & Torgersen, 2014, 14) بأنها نظام للأنشطة والعمليات التي تركز على تحديد المواقع الرئيسية داخل المنظمة ووضع المواهب في هذه المواقع بما ينسجم مع مصلحة المنظمة وأهدافها. وبين (Sabuncu & Karacay, 2016, 444) بأنها في الأساس عملية تنطوي على استخدام وإدارة الموظفين الذين لديهم قدرات استراتيجية مهمة لنجاح الأعمال. وأضاف (Cho, 2017, 626) بأنها الاستخدام المنهجي لأنشطة إدارة الموارد البشرية لجذب وتحديد وتنمية والحفاظ على الأفراد الذين يعتبرون موهوبين ولديهم قدرات فريدة ومميزة. واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان بأن إدارة الموهبة تشير إلى تطبيق المنظمة لأفضل الممارسات في جذب ورعاية المواهب وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل.

ثانياً: أهمية وفوائد إدارة الموهبة: تتبع أهمية إدارة الموهبة من خلال كونها أداة تستعمل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وضمان النجاح التنظيمي للمنظمة وبقائها على قيد الحياة في الأسواق التنافسية، فالمنظمات الناجحة مستقبلاً هي التي تنجح في جذب وتطوير والاحتفاظ بالمع وأفضل الموظفين، إذ يعتبر رأس المال البشري المصدر الرئيسي الذي يولد القيمة داخل المنظمة (Vatne & Torgersen, 2014, 14). وذكر (Sabun & Karacay, 2016, 444) بأن أهمية إدارة



الموهبة تكمن في حقيقة ان الافراد الموهوبين يتمتعون بالقدرات الاستراتيجية التي يُمكن ان تزيد من الإنتاجية والكفاءة والميزة التنافسية للمنظمات في جميع الصناعات. ويمكن ايجاز الفوائد التي تحققها ادارة الموهبة لمنظمات الأعمال بالآتي: (Lewis&Heckman,2006,141)

1- زيادة إنتاجية الشركة.

2- الجذب والاختيار لأفضل المواهب للعمل في المنظمة.

3- تنمية رأس المال البشري وتطوير المواهب.

4- تحسين صورة المنظمة وسمعتها التنظيمية.

ثالثاً: اهداف ادارة الموهبة: ان تطبيق ادارة الموهبة يحقق جملة من الأهداف أهمها: (Blass & Cannon & McGee , 2010 :10) April, 2008,4)

1. إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.

2. تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.

3. إيجاد مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين

4. مناقشة خيارات الوظيفة الانسب للموهوبين.

5. قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل.

رابعاً- متطلبات ادارة الموهبة: تتمثل إدارة الموهبة بأربعة متطلبات أساسية وهي:(الاستقطاب، ادارة الأداء، التطوير، المحافظة). والآتي إيضاح مختصر لكل مطلب من متطلبات ادارة الموهبة:

أولاً- استقطاب الموهبة: وهي واحدة من أهم الأنشطة للمنظمة والتي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم ( Conger&Fulmer, 2003 :84). وان استقطاب المواهب يهدف في المقام الاول الى استخدام اساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الافراد الاكثر ملائمة لتلبية متطلبات العمل في مجال الموارد البشرية (Beardwell & Claydon,2010,164).

ثانياً- ادارة أداء الموهبة: مما لا شك فيه أن إدارة الأداء هي مكون أساسي لإدارة الموهبة فهي تمثل نظام جوهري ومهم لدعم الجهود التي تبذلها إدارة الموهبة من اجل تحفيز وتطوير الموهبة وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع أساس للتعويض ودفع الأجور مقابل الأداء (Tarique & Schuler,2009,2). وتهدف المنظمة من خلال ادارة الأداء إلى تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة بالوقت الحاضر والمستقبل(Allison,2007 :40)

ثالثاً-تطوير الموهبة: إن الهدف الأساسي لإدارة الموهبة هو تطوير الأفراد ذوي القدرات والإمكانات العالية وتنمية المدراء المستقبليين والذي يؤدي إلى تعزيز المناخ التنظيمي للمنظمة وترسيخ ثقافتها

التنظيمية (Beardwell & Claydon, 2010, 188). حيث يسهم التطوير في الحفاظ على الموهبة داخل المنظمة وتطوير مجالات التفوق للأفراد الموهوبين وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم (Sloan, 2003, 41).

رابعاً- الاحتفاظ بالموهبة: ان القدرة على الاحتفاظ بالموهبة هي مهمة صعبة وشاقة وتعد دليلاً على قوة المنظمة، وأن من الطرائق التي تساعد على الحصول على الميزة التنافسية هو مستوى الجهد المبذول من قبل المنظمة في سبيل الحصول على المواهب (Williams, 2000, 28). وتستطيع المنظمة الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها من خلال تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة وضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم (Ray & Muhanna, 2004: 14).

#### المحور الثاني- المنظمة المتعلمة: يتضمن هذا المحور الفقرات الآتية:

أولاً- مفهوم المنظمة المتعلمة: تسمى المنظمة المتعلمة بمنظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغييرات وكثرة التحديات وتقدم وسائل الاتصالات وتوليد وإدارة المعرفة والاهتمام برأس المال الفكري ودعم التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجية واتخاذ القرار (النعمي وعبد، 2012، 174). وأشار (Karnoto, 2013, 25) الى ان المنظمة المتعلمة تمثل التعلم المستمر والمشاركة في المعلومات من قبل جميع أعضائها، وإن التعلم ليس فقط من خلال الدورات التدريبية وإنما من الخبرات التي تساعد على مواكبة التغييرات والمنافسة الشديدة في الصناعة. وأضاف (Pilat, 2016, 84) بان المنظمة المتعلمة تشجع على العمل الجماعي باستمرار ومشاركة جميع أعضائها في حل المشاكل المرتبطة بالعمل وتمكينهم من خلال التعلم خارج وداخل المنظمة. واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان ان المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تمنح الفرصة للأفراد العاملين فيها للمساهمة في حل المشاكل والمشاركة في اتخاذ القرار من خلال تشجيعهم على التعلم المستمر وتوليد الأفكار الجديدة.

ثانياً- أهمية المنظمة المتعلمة: أكد المهتمون بالإدارة على أن التغيير المستمر والسريع الذي يحصل في البيئة وما له من تأثير على متخذي القرار جعل تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ضروري للمنظمات المعاصرة، من خلال جعل تلك المنظمات مرنة ومتكيفة من خلال طرق تعلم متطورة (الحسناوي، 2016، 136). وان أسباب التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة تتمثل بالآتي: (السالم، 2005، 34).

1- السعي لتحقيق الأداء المتميز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2- تشجيع العاملين على الالتزام العالي في العمل.

3- تجنب حالات الفشل والتدهور.

4- تهيئة مناخ ملائم للأفكار المبدعة.

##### 5- احترام الأشخاص وفسح المجال للإبداع .

**ثالثاً-خصائص المنظمة المتعلمة:** تتسم المنظمة المتعلمة بالعديد من الخصائص التي تجعل تلك المنظمات قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة وقادرة على تحقيق التقدم والنجاح، وتتمثل خصائص المنظمة المتعلمة بالآتي:

أولاً-تمكين العاملين: يعد التمكين عنصراً مهماً في الإدارة، يتم من خلاله تقاسم السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى فاعلية رأس المال البشري في المنظمة والذي يعد بدوره رأس المال الأكثر قيمة فيها وذلك بسبب اعتماد التنمية والتغيرات في التنظيم على تمكين الموارد البشرية (Asgari, et.al., 2013, 337).

ثانياً-الاتصال: يعني الاتصال تقاسم ومشاركة العاملين في المعارف والأفكار والمعلومات مع الآخرين وذلك من أجل تنمية وتطوير مهارات التواصل والثقة والتحدث والاستماع والذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام (Armstrong, 2009, 162).

ثالثاً- الحوار: هو التفاعل الحاصل بين العاملين والذي يساعد على الابتكار وبناء فهم مشترك، وبناء العلاقات مع بعضهم البعض، وإن عمليات التعلم تتطلب التفاعل والحوار بين الجميع، فالحوار يعطي فرصة للعاملين لتقديم مبادرات وأفكار في العمل من خلال المشاركة بصورة جماعية (Passila, et.al., 2013, 160).

رابعاً- فرق العمل: تعمل فرق العمل على رفع مستوى المعنويات للعاملين، فضلاً عن تحسين الإنتاجية والجودة في المنظمة وذلك من خلال التعاون فيما بينها وسعيها الدائم لإرضاء الزبون (صبر، 2013، 228).

#### المبحث الثالث/الجانب الميداني

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

**أولاً: وصف المنظمة مجتمع البحث ومبررات اختيارها:** إن اختيار مجتمع وعينة الدراسة يعدّ من الأمور الأساسية التي تواجه الباحثين ومن المسائل الحاسمة التي قد تؤدي إلى نجاح أو فشل الدراسة، وقد تم اختيار جامعة سامراء مجالاً تطبيقياً للدراسة بوصفها إحدى الركائز الحيوية التي يستند إليها المجتمع، ومنظمات علمية متميزة لكونها الرافد لمعظم حلقات المجتمع بملاكات مؤهلة علمياً وعملياً لتأخذ دورها في تحقيق الأهداف والغايات التي في ضوئها وجدت هذه المنظمات من أجل تلبية حاجات المجتمع، وإن متغيري الدراسة وأبعادهما الأكثر توافقاً

وانسجاماً مع المنظمات التعليمية. والجدول (1) يوضح وصف مبسط للمنظمة المبحوثة:

### الجدول (1) تعريف مبسط للمنظمة المبحوثة

أهم أهداف الجامعة	موجز مختصر عن الجامعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استكمال عناصر التوصيف الوظيفي لكليات واقسام وشعب الجامعة التعليمية والإدارية.</li> <li>- تطوير وتطبيق معايير الجودة ومركزاتها الاساسية، بما يضمن التطوير المستمر لمدخلات العملية التعليمية.</li> <li>- تنمية قدرات وخبرات وأداء الكوادر التدريسية والوظيفية.</li> <li>- اعتماد الوسائل الحديثة في الادارة التي تجمع بين ادارة اللوائح والقوانين، وإدارة العلاقات الانسانية.</li> <li>- تدعيم أواصر العلاقات العلمية والثقافية والانسانية مع الجامعات والمؤسسات ذات الصلة العربية والعالمية.</li> </ul>	<p>جامعة سامراء</p> <p>جامعة عراقية حكومية مستحدثة أسست في مطلع عام 2012 وتتكون الآن من ست كليات هي التربية تأسست عام 2000، وتأسست كليتي الآثار والعلوم الإسلامية 2010 وكلية العلوم التطبيقية عام 2011 وكليتي الهندسة والزراعة في عام 2012، وقد مضت الجامعة بخطوات متميزة وذلك من خلال العمل الدؤوب في تطوير العملية التعليمية والاهتمام بالجانب العلمي والمعرفي ضمن معايير الجودة واستقطاب الكفاءات. تسعى جامعة سامراء إلى الاستمرار بالتنمية الشاملة في كافة مفاصل الجامعة واستكمال النواحي الإدارية والتنظيمية والتركيز على ضمان معايير الجودة والأداء الجامعي والرصانة العلمية بما يؤهل الجامعة للتنافس مع الجامعات الراقية وذلك بتكاتف الجميع وتوحيد الجهود بين الكادر التدريسي والوظيفي والطلابي.</p>

المصدر: الجدول (1) من اعداد الباحثين بالاعتماد على الكراس التعريفي للمنظمة المبحوثة.

ثانياً- وصف عينة البحث: تم اختيار عينة قصدية تمثلت برؤساء الأقسام العلمية في جامعة سامراء وذلك لانهم يمتلكون المعلومات عن مهام اقسامهم وعملياتها المختلفة. وقد تم توزيع (30) استمارة واسترجعت (30) استمارة أي ان نسبة الاستجابة (100%) والجدول (2) يوضح خصائص الافراد المبحوثين.

### الجدول (2) وصف الأفراد المبحوثين

الدرجة العلمية							
مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد		استاذ	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
5	16.67	9	30	13	43.33	3	10
سنوات الخدمة							
5-1		10-6		15-11		16- فأكثر	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
6	20	10	33.33	9	30	5	16.67

N=30

يتبن من الجدول (2) ان (83.33%) من الافراد المبحوثين هم بدرجة مدرس فأكثر مما يدل على العينة المختارة هم من الذين يمتلكون الخبرة في مجال عملهم مع القدرة على الاستجابة والتفاعل مع استمارة الاستبيان. ويتبين ان نسبة (80%) من المبحوثين يمتلكون خبرة أكثر من خمس سنوات وهي فترة يكتسب خلالها المدراء الخبرة والمعرفة الكافية في مجال والتعامل مع المشكلات التي تواجههم ومعالجتها.

**ثالثاً-علاقة الارتباط بين متطلبات إدارة الموهبة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة:** بهدف تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات البحث خصص هذا المحور للتحقق من إمكانية قبول او رفض الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الفرعية المنبثقة منها وكالاتي:

أ-علاقة الارتباط بين متطلبات إدارة الموهبة مجتمعة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة في المنظمة المبحوثة: يعرض الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين متطلبات إدارة الموهبة مجتمعة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة في المنظمة المبحوثة.

**الجدول(3) نتائج علاقات الارتباط بين متطلبات إدارة الموهبة مجتمعة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة على مستوى المنظمة المبحوثة**

متطلبات إدارة الموهبة مجتمعة	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.864*	تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة الموهبة مجتمعة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة على مستوى المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.864\*) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير هذه النتيجة الى انه كلما زادت إدارة المنظمة المبحوثة من اهتمامها بمتطلبات إدارة الموهبة مجتمعة أدى ذلك الى تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Salau, 2018) التي أشار فيها الى ان تطبيق متطلبات إدارة الموهبة تحسن من الابتكار لدى العاملين في المنظمة مما يؤدي الى أداء تنظيمي متفوق وبالتالي تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى المنظمة المبحوثة.

ب-علاقة الارتباط بين كل متطلب من متطلبات إدارة الموهبة منفرداً وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة: يعرض الجدول (4) علاقات الارتباط بين كل متطلب من متطلبات إدارة الموهبة

منفرداً وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة على مستوى المنظمة المبحوثة وحسب ما جاء في الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين كل متطلب من متطلبات إدارة الموهبة منفرداً وتعزيز

خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة على مستوى المنظمة المبحوثة

متطلبات إدارة الموهبة				المتغير المستقل
الاحتفاظ بالموهبة	تطوير الموهبة	إدارة أداء الموهبة	استقطاب الموهبة	المتغير المعتمد
0.864*	0.883*	0.785*	0.827*	تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

$$N=30$$

$$P^* \leq 0.05$$

يلاحظ من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط بين كل متطلب من متطلبات إدارة الموهبة منفرداً

وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة على مستوى المنظمة المبحوثة وكالاتي:

1-العلاقة بين استقطاب الموهبة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة: يشير الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلب استقطاب الموهبة بوصفه متغيراً مستقلاً وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.827^*$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ ). وتؤكد هذه النتيجة على ان اتخاذ إدارة المنظمة المبحوثة للقرارات التي من شأنها زيادة الاهتمام بمتطلب استقطاب الموهبة سيؤدي الى تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة.

2-العلاقة بين إدارة أداء الموهبة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة: يشير الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلب إدارة أداء الموهبة بوصفه متغيراً مستقلاً وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.785^*$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ ). وتؤكد هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمتطلب إدارة أداء الموهبة سيؤدي الى تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة.

3-العلاقة بين تطوير الموهبة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة: يشير الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلب تطوير الموهبة بوصفه متغيراً مستقلاً وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.883^*$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ ). وتؤكد هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمتطلب تطوير الموهبة سيؤدي الى تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة.

4-العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة: يشير الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلب الاحتفاظ بالموهبة بوصفه متغيراً مستقلاً وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.864^*$ ) عند مستوى معنوية (0.05). وتؤكد هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمتطلب الاحتفاظ بالموهبة سيؤدي الى تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة. وتأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى على مستوى المنظمات المبحوثة.

رابعاً-تأثير متطلبات إدارة الموهبة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة: بهدف تحديد تأثير متطلبات إدارة الموهبة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة خصص هذا المحور للتحقق من إمكانية قبول او رفض الفرضية الرئيسة الثانية والفرضية الفرعية المنبثقة منها وكالاتي:

أ-تأثير متطلبات إدارة الموهبة مجتمعة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة: يعرض الجدول (5) نتائج علاقات التأثير لمتطلبات إدارة الموهبة مجتمعة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة في المنظمة المبحوثة.

الجدول (5) نتائج تأثير متطلبات إدارة الموهبة مجتمعة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة في المنظمة المبحوثة

المستقل المعتمد	متطلبات إدارة الموهبة مجتمعة		$R^2$	F	
	$\beta_0$	$\beta_1$		المحسوبة	الجدولية
تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة	0.462	0.735 (14.822*)	0.873	125.248*	4.196

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

( ) تشير إلى قيمة T المحسوبة (28) df(1, 0.05

$p \leq 0.05$  N=30

يتبين من الجدول (5) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثيراً معنوياً لمتطلبات إدارة الموهبة مجتمعة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة ( $125.248^*$ ) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.196) عند مستوى المعنوية (0.05) و درجتي حرية ( 1, 28 ) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.873) هذا يعني أن (87.3%) من الاختلافات المفسرة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة تعود الى تأثير متطلبات إدارة الموهبة مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات قيم ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة ( $14.822^*$ ) وهي

معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.697) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية ( 1, 28 ). واتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى المنظمة المبحوثة.

ب-تأثير كل متطلب من متطلبات إدارة الموهبة منفرداً في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة: بهدف توضيح علاقات الأثر التفصيلية لمتطلبات إدارة الموهبة منفردة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة على مستوى المنظمة المبحوثة، وفي ضوء الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، فإن الجدول (6) يوضح تأثير كل متطلب من متطلبات إدارة الموهبة منفرداً في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة في المنظمة المبحوثة.

**جدول (6) تأثير كل متطلب من متطلبات إدارة الموهبة منفرداً في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة في المنظمة المبحوثة.**

F		R <sup>2</sup>	تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة		المتغير المعتمد	
الجدولية	المحسوبة		$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المستقل	
2.758	81.412 *	0.722	0.472 (5.621*)	0.304	استقطاب الموهبة	متطلبات إدارة الموهبة
		0.706	0.436 (3.843*)	0.436	إدارة أداء الموهبة	
		0.782	0.522 (7.435*)	0.291	تطوير الموهبة	
		0.751	0.498 (4.351*)	0.246	الاحتفاظ بالموهبة	

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

( ) تشير إلى قيمة T المحسوبة df(4, 25) \*p≤ 0.05 N=30

ينتضح من الجدول (6) وجود تأثيراً معنوياً لمتطلبات إدارة الموهبة بوصفها متغيرات مستقلة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة بعدها متغيراً معتمداً ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة والبالغة (81.412\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.758) عند درجتي حرية (4, 25) وضمن مستوى معنوية (0.05). ومن متابعة قيم معاملات  $\beta$  واختبار T لها وجد ان هنالك تأثيراً معنوياً لكل متطلب من متطلبات إدارة الموهبة منفرداً في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة ويمكن الوقوف على تسلسل أولوية هذا التأثير من خلال الاتي:



1. تأثير متطلب تطوير الموهبة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة: يتضح لنا من الجدول (6) ان اعلی تأثير لمتطلبات إدارة الموهبة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة يتمثل في متطلب تطوير الموهبة والذي جاء بالمرتبة الأولى من حيث التأثير إذ بلغت قيمة  $\beta_3$  (0.522) في حين بلغت قيمة T المحسوبة ( $7.435^*$ ) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند درجتي حرية (25, 4) ومستوى معنوية (0.05) وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.782) وهذا يعني ان (78.2%) من الاختلافات في خصائص المنظمة المتعلمة يفسرها متطلب تطوير الموهبة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في انموذج الانحدار اصلاً.

2. تأثير متطلب الاحتفاظ بالموهبة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة: جاء تأثير متطلب الاحتفاظ بالموهبة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة في المرتبة الثانية من حيث التأثير إذ بلغت قيمة  $\beta_4$  (0.498) في حين بلغت قيمة T المحسوبة ( $4.351^*$ ) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند درجتي حرية (25, 4) ومستوى معنوية (0.05) وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.751) وهذا يعني ان (75.1%) من الاختلافات في خصائص المنظمة المتعلمة يفسرها متطلب الاحتفاظ بالموهبة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في انموذج الانحدار اصلاً.

3. تأثير متطلب استقطاب الموهبة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة: جاء تأثير متطلب استقطاب الموهبة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة في المرتبة الثالثة من حيث التأثير إذ بلغت قيمة  $\beta_1$  (0.472) في حين بلغت قيمة T المحسوبة ( $5.621^*$ ) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند درجتي حرية (25, 4) ومستوى معنوية (0.05) وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.722) وهذا يعني ان (72.2%) من الاختلافات في خصائص المنظمة المتعلمة يفسرها متطلب استقطاب الموهبة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في انموذج الانحدار اصلاً.

4. تأثير متطلب إدارة أداء الموهبة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة: جاء تأثير متطلب إدارة أداء الموهبة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة مجتمعة في المرتبة الرابعة من حيث التأثير إذ بلغت قيمة  $\beta_2$  (0.436) في حين بلغت قيمة T المحسوبة ( $3.843^*$ ) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند درجتي حرية (25, 4) ومستوى معنوية (0.05) وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.706) وهذا يعني ان (70.6%) من الاختلافات في خصائص المنظمة المتعلمة يفسرها متطلب إدارة أداء الموهبة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في انموذج الانحدار اصلاً.

وتأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى المنظمة المبحوثة.

#### المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً-الاستنتاجات:

- 1-يتمتع الافراد المبحوثين بخبرة ومعرفة جيدة بعمل الجامعة، فضلاً عن أن اغلبهم يحملون مؤهلاً علمياً جيداً مكنهم من فهم استمارة الاستبانة والتعامل معها بشكل صحيح.
- 2-غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خدمة في الجامعة (6) سنوات فأكثر مما يدل على اكتسابهم الخبرة والنضج بعمل الجامعة ومن ثم التعامل مع استمارة الاستبانة بشكل صحيح ودقيق.
- 3-تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة الموهبة مجتمعة وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة. وهذا يشير إلى أن زيادة اهتمام إدارات المنظمة المبحوثة بمتطلبات إدارة الموهبة سيسهم في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة.
- 4-تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل مطلب من متطلبات إدارة الموهبة منفرداً وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة. ويشير ذلك إلى ان زيادة اهتمام إدارات المنظمة المبحوثة بكل مطلب من متطلبات إدارة الموهبة منفرداً سيسهم في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة.
- 5-تحقق وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات إدارة الموهبة مجتمعة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة، وهذا يشير إلى امكانية تأثير متطلبات إدارة الموهبة مجتمعة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة.
- 6-تحقق وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل مطلب من متطلبات إدارة الموهبة منفرداً في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة. وإن أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة كان تطوير الموهبة ، وإن اقل تأثير لإدارة أداء الموهبة وهذا ما افرزته نتائج التحليل الإحصائي.

##### ثانياً-التوصيات:

- 1-ضرورة اهتمام الجامعة المبحوثة بأبعاد ادارة الموهبة، والتركيز على ادارة أداء الموهبة وذلك من خلال تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف للأفراد الموهوبين لضمان تحقيق فعالية المنظمة.
- 2-ايلاء مزيد من الاهتمام بجذب المواهب من خلال توفير الجامعة المناخ الابداعي المحفز وبيئة العمل الداعمة للأداء الموهوب.
- 3-دعم وتفعيل برامج تطوير وتدريب المواهب وفي مختلف الاختصاصات وتوفير التخصصات المالية الكافية لإقامة الدورات داخل وخارج البلد من اجل تحسين اداء العاملين.

4-زيادة اهتمام الجامعة المبحوثة بالحوار بين التدريسيين مما يساعد الكلية على توفير مناخ وأجواء عمل ايجابية محفزة على الابتكار، وبما يحقق التفوق الفكري والإداري لتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة.

5-تبادل الخبرات مع الجامعات العالمية، وبما يزيد من معرفة العاملين وتحسين اداءهم ومشاركة تلك الخبرات بين بقية العاملين لتحسين كفاءتهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم.

6-زيادة اهتمام الجامعة المبحوثة بإنجاز الأنشطة عن طريق فرق العمل والتأكيد على أداء الواجبات من خلال العمل الجماعي، وذلك لضمان توافر قوى عاملة إدارية وفنية كفوءة وبما يضمن تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة.

#### مصادر البحث

##### أولاً: المصادر العربية:

1. الحسناوي، علي عبدالحسن دلي،(2016)،نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة-بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد (22)،العدد (88).
2. الدسوقي، وردة عبدالكريم، (2015)، درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
3. السالم ، مؤيد سعيد ، (2005) ، " منظمات التعلم " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية
4. النعيمي ، صلاح عبد القادر ، ونايف ، باسم فيصل عبد ،(2012) ، " دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد (31) .
5. صبر، رنا ناصر، (2013)، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفايات الجوهرية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التقنية الإدارية بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (46)، العدد (94).

##### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Aksakal Erdem, Metin Dağdeviren, Ergün Eraslan, İhsanYüksel , (2013), "Personel Selection based on Talent Management", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 73, Pages 68-72 .
2. Allison ,Stamm , (2007), The strategic development of core HR Systems: Helping leaders Go Beyond Administrative and compliance, Aberdeen Group.at yahoo.com.

3. Armstrong, Michael,(2009), Human Resource Management Practice, 10th ed., Personnel Management-Hand Books, Cambridge University Press.
4. Asgari, M. H., Taleghani, M. &Fard, M., (2013), Investigation of Relationship between Employees' Empowerment and Being a Learning Organization in Guilan Province Universities, Iran. International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol. 4, No. 11, 3377-3381.
5. Beardwell, Julie & Calydon, Tim,(2010) , “Human resource management A contemporary approach” 6<sup>th</sup> ed, Pearson education limited ,Edinburgh ,gate, Harlow, England ,London.
6. Beardwell, Julie & Calydon, Tim,(2010), “Human resource management A contemporary approach” 6th ed, Pearson education limited ,Edinburgh ,gate, Harlow, England ,London.
7. Blass Eddie, Kurt April,(2008), "Developing Talent For Tomorrow", Ashridge Business School.
8. Cannon , James A. & McGee , Rita (2010) Talent Management And Succession Planning , second Edition , Chartered Institute of Personnel and Development , [www.cipd.co.uk/Bookstore](http://www.cipd.co.uk/Bookstore).
9. Cho, JulieN,(2017)," Contribution of talent analytics in change management within project management organizations The case of the French aerospace sector", Procedia Computer Science, Volume 121, Pages 625-629.
10. Conger, J.A.& Fulmer, R.M. (2003),Developing your leader ship pipeline Harvard business Review.
11. Kamil , Bidayatul Akmal Mustafa & Hamid , Zabeda Abdul & Hashim , Junaidah & Omar , Azura (2010) A study on the implementation of Talent Management practices at Malaysian companies , Asian Journal of Business and Management Sciences , Vol. 1 No. 4 ,pp147-162, [www.ajbms.org](http://www.ajbms.org).
12. Karnoto, E. W., (2013), Improvement Strategy of Learning Organization Effectiveness Based on Gap Analysis Between Employee and Management Perceptions in Bank X, Doctorate Dissertation, StiePerbanas Surabaya.
13. Lewis, R, E. and Heckman, R.J. (2006), “Talent management: A critical review”, Human resource management review, Vol (16), personnel decision international, U.S.A.
14. Moilanen, Raili, (2001), “Diagnostic tools for learning organization“, the learning organization journal, Vol. (8), No. (1).

15. Njoroge, Naomi Wambui, (2012), Talent Management Practices in Commercial State Corporations in Kenya, Master Thesis, Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
16. Passila, A., Oikarinen, T. & Kallio, A., (2013), Creating Dialogue by Storytelling, Journal of Workplace Learning, Vol. 25, No. 3.
17. Pilat, M., (2016), How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization, in Forum Scientiae Oeconomia, Vol. 4, No. 1, PP. 83-92.
18. Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004), capabilities, business processes and competitive advantages choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, strategic management Journal .
19. Sabuncu Kerem U., Gaye Karacay, (2016), " Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 235, Pages 443-452.
20. Salau Odunayo, Adewale Osibanjo, Anthonia Adeniji, Olumuyiwa Oludayo, Hezekiah Falola, Ebeguki Igbinoba, Opeyemi Ogueyungbo, 2018, " Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university", Data in Brief, Volume 19, Pages 1040-1045.
21. Sloan, E. B., Hazucha, K. Patwy, J. F., & van Katwyk, P. T. (2003), Strategic management of global leadership talent, Advances in Global leadership, VOL. 23, NO. 6.
22. Sudharatn, Y. & Li, L. (2004), Learning Organization Characteristics Contributed to Its Readiness-to-Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry, Managing Global Transitions, Vol. 2, No. 2.
23. Swapna, R & Raja, K, (2012), "business transformation management- the role of talent management with special reference to service sectors", journal of advances in management, Vol. (10) No. (6).
24. Tarique, Ibraiz, & Schuler, Randall, (2009), "Global talent management literature review "journal of world business, Vol. (46) No. (2).
25. Uma, Sekaran, (1992), Research Methods For Business, 2<sup>th</sup>ed, McGraw-Hill, Inc: New York, U.S.A.
26. Vatne Mariann, Torgersen Kristin, (2014), " Talent Management: "What is the value of Talent Management in Business Organizations?", Master Thesis, Copenhagen Business School.
27. Williams, M., (2000), "Transfixed assets people management", published by Prentice-Hall, New York.

## الملحق (1)

م/استمارة استبانة

السيد المدير.... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الاستمارة التي بين يديك جزء من البحث الموسوم " متطلبات إدارة الموهبة وأثرها في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة-دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة سامراء".

وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، كما أن مشاركتكم سيكون لها أثر إيجابي في اخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.

نود شكركم على وقتكم الثمين. وكونكم خصصتم لنا منه القليل لمساعدتنا فأنا سنكون في غاية الامتنان والعرفان.

نرجو تفضلكم باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً ان الاجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ودون ضرورة لذكر الاسم.

كما نرجو ان تتم الإجابة على جميع الاسئلة. كون أن أي عبارة تترك بدون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

مع تمنياتنا لكم بالموفقية والنجاح دائماً

الباحثان

أولاً: البيانات العامة: -

ث- الدرجة العلمية:

خ-مدة الخدمة في الجامعة:

ثانياً: متطلبات إدارة الموهبة

أ- استقطاب الموهبة

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعتمد الجامعة على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب الموهبة					
2	تستقطب الجامعة الأفراد الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع الجامعات الأخرى.					
3	توفر الجامعة المناخ الابداعي المحفز وبيئة العمل					

					الداعمة للأداء الموهوب.	
					4	يتوفر لدى الجامعة اساتذة مؤهلين للعمل فيها من حيث المهارات والإمكانات التي يمتلكونها

ب- تطوير الموهبة

					5	تعتمد الجامعة أسس محددة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد مستندة على المعايير المعروفة من قبلهم.
					6	يوجد لدى الجامعة برامج تطويرية كافية لتطوير المواهب وفي مختلف الاختصاصات، كإقامه الدورات داخل وخارج البلد.
					7	تسعى الجامعة الى مواكبة التغيرات المختلفة وتبحث عن توجهات جديدة تخدم أهدافها وأهداف عاملها.
					8	تربط نظم التعويض في الجامعة بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الاجور والأداء

ت- ادارة اداء الموهبة

					9	تمتلك الجامعة القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين.
					10	تشجع الجامعة على تبني السلوكيات الايجابية في تقييم اداء الموهوبين.
					11	تعتمد الجامعة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة
					12	تمتلك الجامعة القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة

ث- الاحتفاظ بالموهبة

					13	تشجع الجامعة إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها واستضافة خبراء معروفين
--	--	--	--	--	----	---

					بالتخصص لإلقاء محاضرات.
14					تحافظ الجامعة على مستوى عالي مما تمتلكه من مهارات ومواهب وخبرات داخلها.
15					تمتلك الجامعة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.
16					تحفز الجامعة الموهوبين على البقاء فيها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي.

ثالثاً- المنظمة المتعلمة:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	يشارك الافراد العاملين في الجامعة في وضع الاهداف المسؤولين عن انجازها.					
18	تدعو الجامعة الافراد العاملين للمشاركة في اثراء رؤيتها الاستراتيجية.					
19	تعتقد الجامعة ان استراتيجية التمكين هو الحل الافضل لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية.					
20	يتيح الهيكل التنظيمي في الجامعة حرية الاتصال لتشارك المعرفة عبر المستويات التنظيمية المختلفة.					
21	يواكب نظام الاتصالات المعتمد في الجامعة التطورات في مجال التقنية.					
22	يسمح للعاملين في جميع مستويات الجامعة في طرح الأسئلة بخصوص صيغ العمل المقبولة.					
23	تعتمد إدارة الجامعة الحوار من أجل بناء فهم مشترك للمشاكل التي تواجهها.					
24	يساعد العاملون في الجامعة بعضهم البعض في أداء واجباتهم من خلال العمل الجماعي.					