

تأثير استراتيجية ادارة المواهب في تعزيز الفاعلية التنظيمية -دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر  
بالجامعة المستنصرية (العراق)

*The Effect of talent Management Strategy on Enhancing Organizational  
effectiveness - An exploratory study at the Continuing Education Center at Al-  
Mustansiriya University (Iraq)*

محمود اسامة عبد الوهاب

الجامعة المستنصرية (العراق)، dralimajeed82@gmail.com

تاريخ النشر: 2020-09-30

تاريخ القبول: 2020-04-30

تاريخ الاستلام: 2020-03-17

**ملخص:**

يهدف البحث الحالي الى دراسة تأثير تطبيق استراتيجية ادارة المواهب كمتغير مستقل على تعزيز الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع، وقد جاءت فكرة الدراسة من مشكلة عدم وجود ادارات متخصصة تنظم وتنمي عمل المواهب في مؤسسات الدولة بشكل عام والمؤسسات الاكاديمية بشكل خاص ومنها الجامعة المستنصرية، ومن خلال الاطلاع على استمارات الاستبيان الموزعة على عدد من موظفي الادارات العليا والوسطى في الجامعة المستنصرية وفي مختلف الاختصاصات العلمية.

**كلمات مفتاحية:** تأثير، استراتيجية، ادارة المواهب، الفاعلية التنظيمية.

**تصنيفات JEL:** M1، M12.

**Abstract:**

The current research aims to study the effect of applying the talent management strategy as an independent variable on enhancing organizational effectiveness as a dependent variable. The idea of the study came from the problem of the lack of specialized departments that organize and develop talent work in state institutions in general and academic institutions in particular, including Al-Mustansiriya University, and through See the questionnaire forms distributed to a number of employees of the upper and middle departments at Al-Mustansiriya University and in various scientific specializations.

**Keywords:** Impact, strategy, management talent, organizational effectiveness.

**Jel Classification Codes:** M1, M12.

## 1. مقدمة:

ان الهدف الاستراتيجي الاساسي لأي منظمة في ظل العولمة، والمنافسة الشديدة هو تقديم خدمة او منتج للزبائن بأفضل صورة ممكنة، والبقاء ضمن دائرة المنافسة، وضمان حصة سوقية تلبي طموحات ادارة المنظمة العليا، ومن ثم الانتقال الى مرحلة التميز بين نظيراتها من المنظمات، ولا يكون ذلك ممكنا الا من خلال عمل المنظمة بفاعلية تنظيمية عالية تستطيع ان تتكيف مع بيئتها ومع منافسيها من خلال ادخال التقانة التكنولوجية العالية التي تعطيها ميزة تنافسية بين نظيراتها فضلا عن وجود ثقافة تنظيمية عالية تتلاءم كليا بين ثقافة المنظمة وثقافة الافراد بحيث تنصهر في بودة واحدة وينتج عنها ثقافة تنظيمية عالية ومتماسكة في المنظمة.

ان اي منظمة لا يمكن ان تبقى ضمن دائرة المنافسة وتصبح متميزة بين نظراتها من المنظمات الا من خلال امتلاكها لموارد بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة المستخدمة في داخل المنظمة وكذلك انصهارها ضمن السلوك التنظيمي الذي تتبناه المنظمة كون المورد البشري هو الثروة الاكثر اهمية التي تملكها المنظمة في حين ان الكثير من المسؤولين والمدراء يتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف ويعتبر هذا الموضوع من الخطورة بكان لأنه يؤدي الى تسرب المورد البشري المؤهل والموهوب الى منظمات اخرى وبالتالي تفقد المنظمة اهم ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات في المدى المتوسط والبعيد، وان المنظمة التي لا تستثمر في الموارد البشرية تخاطر بوجودها.

ومن هنا يتبين بان فاعلية المنظمة وبالتالي وجودها يتوقف على وجود موارد بشرية موهوبة ومؤهلة للقيام بواجباتها والاخذ بيد منظماتها لكي تجعلها ناجحة ومتميزة بين نظيراتها من المنظمات.

## مشكلة الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والموهوبة في عصرنا الحالي حجر الزاوية في نجاح المنظمات وديمومتها وان كيفية التعامل مع هذا المورد المهم في ظل وجود قوانين جامدة لا تميز بين عمل موظف مجتهد وموهوب من اخر يعمل بوتيرة روتينية وخاصة في القطاع الحكومي مما يؤدي بالنتيجة الى نكوص المورد البشري الموهوب بسبب قناعتته ان الذي يقدم والذي لا يقدم يعامل على قدم المساواة في المنظمة.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة حول مدى وجود ادارات وقوانين خاصة ترعى مثل تلك المواهب وتطويرها وبالتالي تكون معطاءة لمنظمتها ومثال ذلك المنظمات الاكاديمية والجامعة المستتصرية انموذجا كونها جامعة ذات اسم عريق ولديها دور كبير ورائد في المجتمع لذا لا بد من وجود ادارات وقوانين وتعليمات وبرامج لرعاية تلك المواهب لتعزيز فاعلية الجامعة التنظيمية.

ان التساؤل الاساسي للدراسة هو هل توجد برامج تطبيقية لرعاية وادارة الموهوبين في الجامعة المستنصرية وهل توجد رؤية لدى الادارات بكيفية رعاية الموهوبين وتمييزهم عن اقرانهم من الموظفين الذين يؤدون اعمالهم بطرق روتينية وهدفهم هو مجرد استلام الراتب وهل يؤدي ذلك الى زيادة الفاعلية التنظيمية للجامعة.

وتتمحور الاسئلة حول النقاط التالية:

-هل تهتم الجامعة بتطبيق استراتيجيات ادارة المواهب وهل يدرك العاملون بذلك.

-ما مدى تأثير ادارة المواهب على فاعلية الجامعة التنظيمية.

-فرضيات البحث:

الفرضية ( Hypothesis ) الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعدي استراتيجية إدارة المواهب مجتمعين في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتتفرع منها فرضيتين ثانويتين على النحو الاتي:

الفرضية ( Hypothesis ) الثانوية الأولى:

{ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الفاعلية التنظيمية }

الفرضية ( Hypothesis ) الثانوية الثانية:

{يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتطور التكنولوجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية }

- اهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف الى:

-التعرف على مدى فاعلية الجامعة التنظيمية وكيفية قياسها احصائيا.

-بيان اثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب على زيادة الفاعلية التنظيمية.

-اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في تناولها احد المفاهيم الحديثة وهو مفهوم استراتيجية ادارة المواهب وتنميتها كمتغير مستقل وكذلك تتبع الاهمية من قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم وتأثيره على فاعلية المنظمة لذلك فمن المأمول ان تسهم نتائج الدراسة في مساعدة متخذي القرار من اجل افتتاح قسم او شعبة مختصة بإدارة المواهب ومحاولة اصدار تعليمات لحفز الموارد البشرية الموهوبة نحو تقديم الافضل.

- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهج الوصف التحليلي وحسب اراء الكتاب والباحثين على مستوى المتغيرين وتم تنظيم استبيان احصائي لهذا الغرض للتعرف على الاثار التي تترتب وتظهر من المتغير المستقل على المتغير التابع.

-عينة البحث:

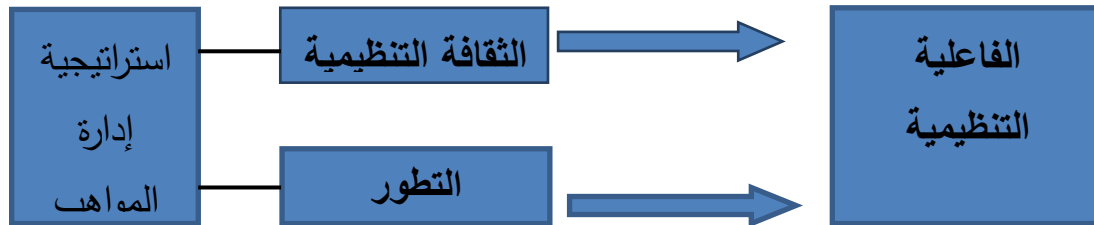
تكونت عينة الدراسة من التدريسين القائمين على الادارات الوسطى بمستوى اقسام وشعب في كافة تشكيلات الجامعة.

- **المنهجية/التصميم:** تم توزيع (60) استمارة استبيان تم استرجاع (46) استمارة وتم تحليل (40) استمارة كون (6) استمارات غير صالحة للتحليل، وقد تم تحليل النتائج بأستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss.v25.Amos v25).

#### -المخطط الفرضي للبحث:

من خلال ما تقدم من المنهجية العلمية للبحث من اهداف واهمية تم اعداد المخطط الفرضي للبحث ليعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث ، وكما في الشكل (1) .

الشكل رقم (1): المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحث

## 2. الاطار النظري للدراسة

### 1.2. مفهوم ادارة استراتيجية تنمية المواهب:

تعد المواهب في المنظمات احد المرتكزات الاساسية للمنظمة والتي تكون حجر الزاوية في تقدم المنظمة وتميزها بين نظيراتها من المنظمات الاخرى التي تقدم نفس الخدمة او المنتج علاوة على دور تلك المواهب في استدامة النمو والتطور للمنظمة ،لذلك تسعى المنظمات الى استقطاب وكسب الموارد البشرية التي تحمل بين ثناياها موهبة في المجالين العلمي والتطبيقي، وبناء على ما تقدم لا بد من التعرف على بعض المفاهيم التي تعرف بمفهوم استراتيجية ادارة الموهبة، ويمكن ان تعرف بانها(قدرة المنظمة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتطويرها والتعامل مع هؤلاء الموظفين على انهم موهبة تستحق الرعاية والاحترام والاهتمام والدفع بها الى امام والسعي لوضعهم في الاماكن الوظيفية المناسبة التي تناسبهم وبما يحقق اهداف المنظمة وافضليتها التنافسية<sup>1</sup>.

ويمكن ان تعرف أيضا بانها الادارة الاستراتيجية للأشخاص الذين يمكن ان يحدثوا فرقا في اداء المنظمة من خلال المساهمة المباشرة في ذلك الاداء بواسطة تحقيق مستويات عالية من الاداء على المستوى الاستراتيجي<sup>2</sup>.

ويمكن ان تعرف ايضا بانها مجموعة من الممارسات والوظائف والعمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الانية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة وتشخيص مستوى جودة المواهب المتوفرة في المنظمة وفي جميع مستوياتها التنظيمية واثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة اخرى والعمل على المحافظة على الموهبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وادارة مساهمهم الوظيفي<sup>3</sup>.

وبعد استعراض هذه المفاهيم لا بد ان يتم التعرف على الفرق بين ادارة الموهبة وادارة الموارد البشرية حيث ان التحديات التي فرضتها ظروف العصر الحالي من قوة منافسة بين المنظمات والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة فرضت على مديري اليوم ان يكونوا اكثر شمولية<sup>4</sup> وحيث ان البعض يخلط بين الادارتين الموارد البشرية وادارة الموهبة بسبب التداخل بين مهامهما ولكن هناك ثمة اختلاف بينهما حيث ان ادارة الموارد البشرية ادارة عامة بينما ادارة الموهبة هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية الموهوبة الى مكان عملها الحقيقي الذي تبذل فيه<sup>5</sup>.

## 2.2. الفرق بين ادارة الموهبة وادارة الموارد البشرية:<sup>6</sup>

ان الموارد البشرية هي المحرك الاساس لعدة عمليات بينما ادارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة، وترتكز ادارة الموارد البشرية اكثر على تطور العاملين وبدون ادارة للاداء هي مجرد تعويضات ومكافآت والتعلم اكثر يركز على تطوير الاداء وتحديد العمليات ولكن هذه العمليات غير موحدة ولا يتم تنفيذها بشكل ثابت لذلك ان العلاقة لا يمكن فهمها بشكل كامل ولا يمكن للمدراء ان يميزوها وهي غير واضحة للعاملين ولا يوجد معنى حقيقي او مفهوم حقيقي للمزيج بين المقدرات والمهارات بشكل استراتيجي<sup>7</sup>.

## 3.2. انواع المواهب في المنظمة:

يمكن القول ان هناك عدة تصنيفات للموهبة داخل المنظمة، وحسب مستوى المسؤولية لكل منهم وهي كالتالي<sup>8</sup>:

1- موهبة القيادة وتكون هذه الفئة في هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

2- المواهب الاساسية: وفيها يكونون الافراد ضمن المواهب الاساسية وفيها من الانواع ما يلي:

أ- الافراد من هذا النوع يكونون منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب المهمة جدا للمنظمة نظرا لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الافراد من رؤية وتصور للمستقبل.

ب- الافراد من هذا النوع من التصنيف يكون لدرجة القدرة على تحمل المسؤولية في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.

ج- بالاضافة الى بعض الوظائف يجب ان تتضمن قادة الفكر والافراد ذوي النذرة في المهارات.

المواهب الاساسية عادة ما تمثل (2-5%) من الافراد الذين يعملون في التسلسل الهرمي للمنظمة.

3- المواهب الجوهرية وفيها يكون الافراد كالتالي:

أ- الاشخاص الذين ينجزون الاعمال الاساسية.

ب- تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير دون التركيز على المستقبل.

ج- يشكلون القوة العظمى ضمن العمل وهم موظفوا الانتاج المسؤولون عن التسليم.

4- المواهب الداعمة وفيها:

أ- الانشطة تنفذ خلال دعم المواهب الداعمة للاعمال غير الاساسية.

ب- كثيرا ما تكون هذه الانشطة صالحة للامتعة.

ج- مهارات الافراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة ويمكن تدريبها بسرعة.

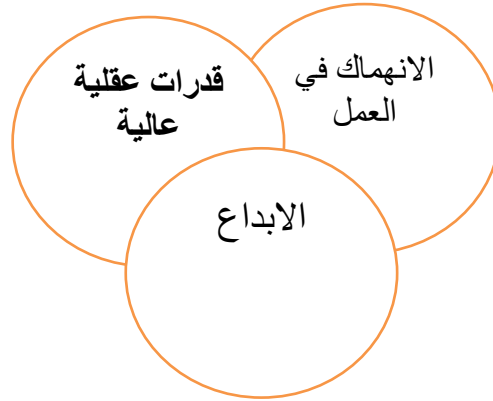
اما رينزولي فقد اقترح نظرية تسمى التصور ثلاثي الحلقات حول الموهبة (three ring conception of giftedness) ويعتبرها مفيدة اكثر في تفسير الموهبة الابداعية ويفترض حدوث تفاعلات بين العناصر الثلاثة التالية لحدوث الموهبة ينتج من العناصر التالية وهي:

1- قابلية فوق المعدل من خلال انتماء الفرد العالية للمنظمة.

2- المهارات الابتكارية من خلال اتباع الفرد طرقا مبتكرة في التفكير.

3- الالتزام باداء العمل من خلال قدرة الفرد على ادارة الوقت ومثابرتة وانجازه والشكل ادناه يبين مكونات الموهبة في تصور رينزولي.

الشكل رقم (2): مكونات الموهبة في تصور رينزولي



المصدر: الجراح ، صالح علي ، ابو دويلة، جمال داوود، 2015، اثر تطبيق ادارة المواهب الاستراتيجية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11 ، العدد 2. ص 290

#### 4.2. استراتيجيات ادارة المواهب

وقد اتفق اغلب الباحثين على ان هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية لادارة المواهب في المنظمات وتتكون هذه الاستراتيجيات من:<sup>9</sup>

أولاً-استقطاب المواهب: وتشمل السياسات والمسارات التي من خلالها يتم تحديد الافراد الموهوبين واختيارهم حيث اتفقت اغلب الابحاث بان هذه الاستراتيجية تقسم الى قسمين وهما:

1-تخطيط المواهب: ويمكن تعريفها بانه تخطيط الموارد البشرية وتوزيعها حيث يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات مثل المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، حيث ان الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع عمل المواهب لوضع الموهبة في المناسبة في المكان المناسب.

2-سمعة الموارد البشرية: تصب المنظمات تركيزها التي تجعلها اكثر جاذبية للموهوبين حيث تشير النتائج الى ان المنظمات ذات سمعة جيدة في مجال الموارد البشرية تمتلك عمليات وبرامج لتنمية المواهب بشكل افضل.

ثانياً-تنمية المواهب: وحسب ما ورد عند (CARAVAN AND CARBERSI) ويشمل اربعة مجالات واسعة وهي:

أ-تحديد الهوية: لمن التطوير من هو الموظف الذي هو بحاجة الى التطوير.

ب-التصميم: ما هي القدرات التي يجب تطويرها وكم يستغرق ذلك من وقت.

ج-التقديم: ما هي الادوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية.

د-الدعم التنظيمي: ما هو الدعم الذي يمكن ان تقدمه الادارة العليا.

ثالثاً-الاحتفاظ بالمواهب: ويعني بها استبقاء المواهب والتي تشمل جميع الانشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة حيث تواجه المنظمات تحديا كبيرا في الاحتفاظ بالمواهب حين تواجه جميع المنظمات هذا التحدي والتي تتمثل بترك الموظفين الموهوبين للمنظمة لذلك تلجأ المنظمات الى استراتيجيات خاصة لغرض الاحتفاظ بتلك المواهب ومن اهم هذه الاستراتيجيات هي:

1-اشراك المواهب في العمل وجعلهم اكثر انخراطا لغرض تدعيم الرضا الوظيفي لديهم.

2-التطور الوظيفي: عندما يكون الموظفين على فهم جيد بمسارهم الوظيفي وادراكهم بأن منظماتهم مهتمة بتنمية مساهمهم الوظيفي فأنهم بذلك يكونون اكثر ارتباطا بها.

3-التدريب:ان التدريب اثناء العمل هو الاساس الذي تحققه المنظمة للعاملين بصفة مستمرة كي تضمن المنظمة قيامهم بمهامهم ومسؤولياتهم على اكمل وجه.

وبعد استعراض استراتيجية ادارة المواهب لا بد من التعرف على اهمية ادارة المواهب بالنسبة للمنظمات.

## 5.2. اهمية ادارة المواهب بالنسبة للمنظمات:

ويمكن تلخيص اهمية ادارة المواهب بالنسبة للمنظمات من وجهة نظر (Singh):

1-الحاجة الى القيادة: اذ ان المنظمات تحتاج الى تحديد وتدريب وتطوير المواهب الموجودة داخل المنظمة وبالتالي فهي بحاجة الى ادارة هذه المواهب الموجودة داخل المنظمة بالتالي فهي بحاجة الى ادارة هذه المواهب لتنمية قدراتها وتحقيق اهدافها.

2-زيادة قيمة الاصول غير الملموسة ، وعلى راسها المورد البشري ففي عالم اليوم يزداد اهتمام المنظمات بالموجودات غير الملموسة وراس المال البشري كوسيلة لكسب ميزة على المنافسين وان ادارة المواهب تساعد المنظمة في اكتساب هذه الميزة التي ترجحها عن غيرها من المنظمات.

3-التركيز:ان تركيز المنظمة على استراتيجية عمل معين مثل الربحية والحصة السوقية والتنوعية والتركيز على الزبائن يتطلب وجود ادارة موهبة لتنمية القدرات الاستراتيجية للموظفين لتحقيق اهدافها المرجوة.

4-خدمة الزبون: نتيجة لتوافر المعرفة والمنافسة فالمستهلكين يرغبون بالحصول على الخدمة المميزة ويمثل هذا تحديا للأفراد الذين يتعاملون مع الزبائن الذين هم بحاجة الى معرفة المنتج فضلا عن حاجتهم لوضوح القرارات المتخذة وهنا يبرز دور ادارة المواهب في تحقيق الهدف المرجو منه<sup>10</sup>.

## 6.2. الفاعلية التنظيمية:

ان المنافسة الشديدة بين المنظمات من اجل البقاء وديمومة الاستمرار والتطور يتأتى من قدرة المنظمة على المحافظة على اسباب النجاح من حيث العمل بكفاءة وفاعلية ومن هنا نجد صعوبة في تحديد المؤشرات التي تقاس من خلالها هذه الفاعلية او تحديد مفهومها بدقة ومن هنا نستعرض بعض المفاهيم التي تتناول الفاعلية.

فقد حدد (alvar) بأنها اي الفاعلية تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها، وهذا المفهوم يركز على البيئة الداخلية للمنظمة فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما يمكنها ان تكون فعالة<sup>11</sup>، اما (giriffin) فقد عرف مفهوم الفاعلية بأنه المشاركة في عمل الاشياء الصحيحة وعلى هذا الاساس فإن الفاعلية تنحصر في كيفية فهم المنظمة لبيئتها والاستجابة لها<sup>12</sup>.

من خلال ما تقدم من المفهومين السابقين، يمكن ان نستنتج ان الفاعلية التنظيمية هي القدرة على عملية تحقيق الاهداف من خلال تحقيق المعايير التنظيمية من خلال عدة عوامل منها وجود هيكل تنظيمي مرن والذي يساعد على التكيف مع البيئة وكذلك امتلاك ثقافة تنظيمية خاصة وامتلاك تطور تكنولوجي اضافة الى وجود معايير اخرى تجعل المنظمة متميزة عن غيرها من المنظمات وتساعد في عين الوقت على تحقيق كافة اهدافها التي تصبو اليها.

وبعد استعراض مفهوم الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر بعض كتاب الادارة لابد ان نعرض على اهمية الفاعلية التنظيمية.

## 7.2. اهمية الفاعلية التنظيمية.

1-تكمّن اهمية الفاعلية التنظيمية في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن لكي تكون اكثر استجابة للمتطلبات المجتمعية.

2-تساعد في الاطلاع على اراء متلقي الخدمة بما يساهم في موضوع التغذية.

3-تساعد في مجال تخطيط الخدمات وواجه الرعاية المستقبلية واتخاذ القرارات المستقبلية السليمة وتطوير تلك الخدمات. مستقبلا فنتائج قياس فاعلية المنظمات تعتبر بمثابة مدخلات تفيد في تطوير الخدمات مستقبلا<sup>13</sup>.

4-تساعد دراسة فاعلية المنظمات في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسة بدرجة ما توفره المنظمة من قدرات وخدمات تساهم في تحقيق اهدافها متضمنا ايضا الكيفية التي تؤدي بها المنظمة خدماتها.

وبعد ان تم استعراض اهمية الفاعلية لا بد ان يتم التعرف على المداخل العصرية للفاعلية التنظيمية والتي من شأنها تحديد مؤشرات القياس لها.

## 8.2. المداخل الحديثة للفاعلية التنظيمية

1-مدخل اصحاب المصلحة: ويقوم هذا المدخل على تحقيق رغبات الجهات الموجودة في بيئتها والذين تحتاجهم لدعم استمرارها وهذا المدخل يركز على ضرورة التفاعل مع البيئة المحيطة وهو يعتمد على نجاح المنظمة في قدرتها على ارضاء كافة الاطراف الذي يتوقف عليها نجاح المنظمة<sup>14</sup>. وان المقصود بأصحاب المصلحة هي مجموعات خارجية او داخلية مثل الموردين والمستهلكين والعاملين والمنظمات الحكومية بمعنى اخر هم المستفيدين والمتأثرون مباشرة من وجود المنظمة<sup>15</sup>.

## 9.2. مدخل القيم المنافسة

ويشير هذا المدخل الى ان الحاكم في قياس فاعلية المنظمة هي قيم ورغبات الزبائن حيث ان مالكي المنظمة يقيمون فاعلية المنظمة بأسلوب معايير التقييم الذي يتم تقديمه من مدير اخر ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يكون متفق عليه من قبل الجميع، وكذلك لا يوجد اجماع بخصوص اي الاهداف تتقدم على بعضها البعض، وان مؤشرات هذا المدخل قد استخلصت من خلال عدة مقاييس من الفاعلية التنظيمية وقد قدم عددا من الباحثين مستخلصا ثلاث مجاميع للقيم المتعارضة وهي:

1-المرونة مقابل السيطرة وتؤثر بعدين متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي فالمرونة تعكسها متغيرات الابداع والتكيف والتغيير بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام وامكانية التنبؤ.

2-الافراد مقابل المنظمة والمعيار فيما اذا كانت يهتم بالأفراد ومستقبلهم ام تهتم بالمنظمة ومستقبلها.

3-الوسائل مقابل الغايات وتؤكد الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل فيما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير. وبعد ان تم استعراض مداخل قياس الفاعلية للمنظمة المعاصرة لا بد من التعرف على المتغيرات التي تلعب دورا في ان تكون ذات كفاءة وفاعلية وقادرة على الوصول الى اهدافها بأفضل الطرق، ويمكن ذكر هذه المتغيرات باختصار وهي:

1-استخدام التكنولوجيا الحديثة: وهي من الركائز الاساسية تالتي ترتكز عليها المنظمة والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على استمرارية وديمومة المنظمة وبقائها ضمن دائرة المنافسة ويمكن ان تعرف (بانها خلاصة الاساليب الالية والمعرفية التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق اهداف المنظمة).

ويمكن ان تعرف ايضا بانها الادوات والاساليب المستخدمة لنقل او تحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات<sup>16</sup>

وهناك ثلاثة انواع من التكنولوجيا وهي:

-تكنولوجيا طويلة مترابطة: وتتمثل بوجود اعتماد تنابعي بين المهام والعمليات من حيث انجاز النشاط مثل(صناعة السيارات).

-تكنولوجيا وسيطة والتي تكون حلقة ربط بين الزبائن في الجانبين(مدخلات ومخرجات ومن امثلتها المصارف فهي تجمع بين المودعين والمقترضين .

-تكنولوجيا كثيفة: وهي استجابة موحدة لمجموعة مواقف وتعتمد الاستجابة على طبيعة الاستجابة الصحيحة للمشكلة.

2-الثقافة التنظيمية: وهي من ضمن اساسيات ومكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تكون ذات بعد استراتيجي على عمل المنظمة وكذلك تمثل سبب ديمومتها وبقائها ان كانت هناك ثقافة تنظيمية قوية مدركة من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمة ويمكن ان تعرف الثقافة التنظيمية بانها( منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة بالتنظيم وتصبح سمة خاصة بالتنظيم حيث تخلق فهما بين اعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم السلوكية المتوقعة من الاعضاء<sup>17</sup> ، ويمكن ان تعرف ايضا بانها نظام من المفاهيم والقيم المشتركة التي تنشأ بواسطة الافراد التي تميز منظمة عن غيرها<sup>18</sup>.

ان سمات الثقافية التنظيمية هي ان تكون مستقرة لبعض الوقت ويكون هناك تكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم، ويكون هناك تأثير قوي على الاداء الوظيفي ويكون هناك ولاءات للمنظمة بدلا من الولاءات الفردية<sup>19</sup>.

وبعد استعراض هذه المفاهيم لا بد للمنظمة ايجاد المدخل المناسب لقياس الفاعلية التنظيمية وان هذا الموضوع يتوقف على ثلاث اعتبارات ويمكن اجمالها بالاتي:

-اولويات الادارة العليا للمنظمة: الادارة العليا هي المسؤولة عن النتائج النهائية للمنظمة وهي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الاهداف التنظيمية وتحديد الاولويات والمعايير التي من خلالها وضع الاهداف والتي تمكن من خلالها قياس وتقييم فعالية المنظمة.

-مدى قابلية الاهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الاهداف الكمية واضحة المعالم وقابلة للقياس الكمي كلما كانت هناك سهولة في تقييم الفاعلية وعلى سبيل المثال لا الحصر هدف الربحية والذي يعتبر من اكثر الاهداف شيوعا واستخداما في قياس مدى فاعلية المنظمة وبالتالي سهولة الحكم على فاعليتها.

-الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة: كلما كانت الظروف البيئية التي تتصف بالندرة في المواد الاساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه المنظمة بقياس فاعليتها باستخدام موارد النظام او العمليات الداخلية

اما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل اهمية وتصبح المعرفة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفاعلية<sup>20</sup>.

وبعد استعراض المداخل الخاصة لقياس الفاعلية لا بد ان يتم توضيح بعض الخصائص للمنظمات الفعالة وحسب راي (Robert waterman and Tom Peters) ومن اهم هذه الخصائص هي:

- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
  - درجة الاستقلالية وتحويل الصلاحيات الممنوحة للموظفين للتصرف في الحالات الطارئة وغيرها.
  - مشاركة العاملين في وضع الاهداف واتخاذ القرارات والتي تؤدي بدورها الى زيادة الانتاجية.
  - تفهم العاملين لأهداف التنظيم وإدراكها من قبلهم والتفاعل معها.
  - وجود علاقات جيدة مع المنظمات المتشابهة.
  - بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
  - اقتصار الرقابة المركزية على الامور الاساسية واتاحة حرية اكبر للتصرف والابداع.
- وتجدر الاشارة الى ان هناك مؤشرات للحكم على فعالية التنظيم منها مؤشرات داخلية واخرى خارجية ويمكن اجمالها كالتالي:
- المؤشرات الداخلية:

- تخطيط وتحديد الاهداف : وهي قدرة المنظمة على تحديد الاهداف وتخطيط المسار.
- المهارات الاجتماعية لدى الادارة العليا: ان توفر المهارات الاجتماعية لدى الادارة العليا يساعد الموظفين على الثقة بادارتهم ومواجهة المعوقات التي تعيق عملهم.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية اداء الافراد ومنه الاداء داخل المنظمة فمعظم الباحثين ان العامل الذي يتمتع برضا وظيفي تكون انتاجيته اكثر من الافراد الذين ليس لديهم رضا وظيفي.

اما المؤشرات الخارجية فتتلخص بالأمور التالية:

- الجودة:ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- التأهب للإنجاز: يمثل في انجاز المنظمة المهام فورا.
- القدرة على التكيف: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والتقلبات الخارجية التي تحدث في بيئتها الخارجية الخاصة بالعمل.

### 3. التحليل الاحصائي للجانب العملي للبحث

اعتمد الباحث على معامل ثبات ( Cronbach's Alpha ) لعرض مدى موثوقية البيانات المحصلة من عينة البحث، أما لبرهنة صدق فقرات الاستبانة في تمثل (تأثير استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الفاعلية التنظيمية ) خير تمثيل فقد استعمل الباحث الصدق البنائي بوساطة التحليل العاملي

التوكيدي ( Confirmatory Factor Analysis )، يليه تحليل وصفي لإجابات افراد العينة من خلال الاوساط الحسابية المرجحة (Weighted Mean) والانحرافات المعيارية (Standard deviation) والاهمية النسبية (The relative importance) لكل فقرة من فقرات الاستبانة. ثم انتقل الباحث لاستعمال تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها الثلاث في تعزيز الفاعلية التنظيمية. إذ استعان الباحث ببرنامجي Amos v25 و SPSS v25 وكانت النتائج على النحو الاتي:

### 1.3. اختبارات الثبات والصدق (Tests Of Reliability and Validity) لأداة القياس الاستبانة

نستدل من الجدول رقم واحد ان قيمة معامل ثبات ( Cronbach's Alpha ) لمجمل فقرات الاستبانة تساوي ( 0.930 ) وهي أكثر من ( 0.700 ) بما يؤكد تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح، بما يؤكد وجود ثبات عالي في فقرات الاستبانة، وحقق الجدول وجود ثبات مرتفع في فقرات استراتيجية إدارة المواهب والفاعلية التنظيمية.

الجدول رقم(01): نتائج اختبار الثبات Reliability

| المتغيرات                       | قيمة معامل الثبات           | المتغيرات                            | قيمة معامل الثبات                                   |
|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| المستقل<br>Independent Variable | استراتيجية إدارة<br>المواهب | 0.871                                | وجود ثبات عالي في فقرات<br>استراتيجية إدارة المواهب |
| التابع<br>Dependent Variable    | الفاعلية التنظيمية          | 0.901                                | وجود ثبات عالي في فقرات<br>الفاعلية التنظيمية       |
| مجمل فقرات الاستبانة            | 0.930                       | وجود ثبات عالي في<br>فقرات الاستبانة | مجمل فقرات الاستبانة                                |

المصدر: من اعداد الباحث

واثبت نتائج التحليل العاملي التوكيدي المعروضة في جدول (2) وشكل (1) ان الفقرات التسع الموجودة في المتغير المستقل تمثل استراتيجية إدارة المواهب خير تمثيل، بما يوثق ان ( الثقافة التنظيمية والتطور التكنولوجي ) تمثل استراتيجية إدارة المواهب خير تمثيل ، كما أكد جدول (2) وشكل (2) صدق تمثيل الفقرات العشرة الموجودة ضمن المتغير التابع للفاعلية التنظيمية خير تمثيل.

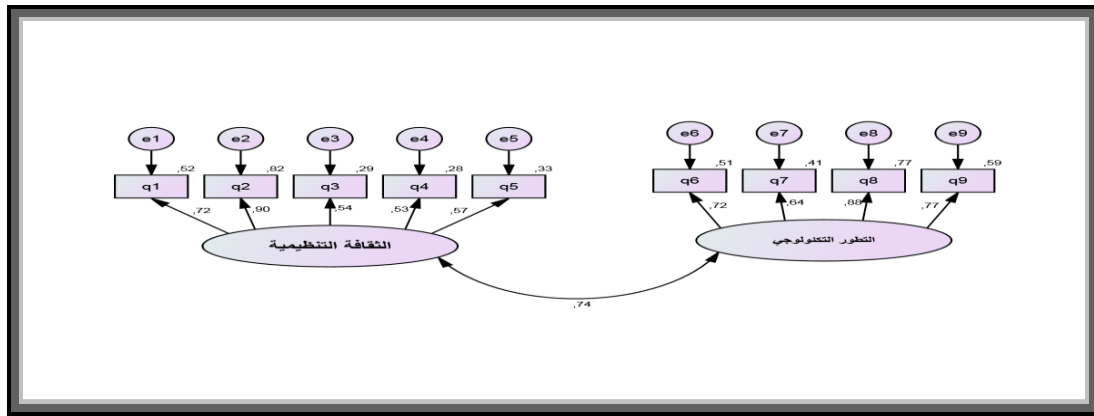
الجدول رقم (02): نتائج التحليل العاملي التوكيدي

| مؤشرات التطابق            | قيمة المؤشر           |                             | تعليق الباحثان                                                                 |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                           | الفاعلية<br>التنظيمية | استراتيجية إدارة<br>المواهب |                                                                                |
| The Relative Chi-Square   | 2.033                 | 2.290                       | جميع نتائج التحليل العاملي التوكيدي كانت معنوي وبالتالي تأكد صدق تمثيل الفقرات |
| Good of Fit Index ( GFI ) | 0.901                 | 0.907                       | التسع عشرة الموجودة في الاستبانة                                               |
| Root Mean Square Error Of | 0.071                 | 0.077                       |                                                                                |

|                                                            |       |       |                               |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|-------------------------------|
| لاستراتيجية إدارة المواهب والفاعلية التنظيمية<br>خير تمثيل |       |       | Approximation ( RMSEA )       |
|                                                            | 0.682 | 0.715 | Normed Fit Index ( NFI )      |
|                                                            | 0.782 | 0.820 | Comparative Fit Index ( CFI ) |
|                                                            | 0.792 | 0.831 | Incremental Fit Index ( IFI ) |
|                                                            | 0.719 | 0.751 | Tucker-Lewis Index ( TLI )    |

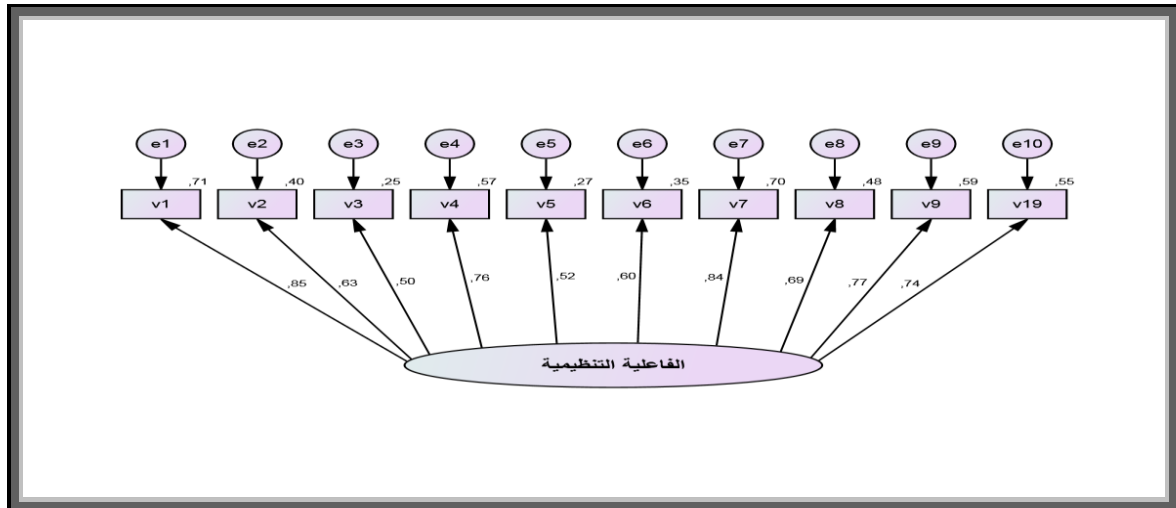
المصدر: اعداد الباحث على وفق معطيات برنامج Amos v25

الشكل رقم (03): مخطط التحليل العاملي التوكيدي (على وفق معطيات برنامج AMOS) لمتغير استراتيجية إدارة المواهب



المصدر: اعداد الباحث على وفق معطيات برنامج Amos v25

الشكل رقم (04): مخطط التحليل العاملي التوكيدي (على وفق معطيات برنامج AMOS) لمتغير الفاعلية التنظيمية



المصدر: اعداد الباحث على وفق معطيات برنامج Amos v25

سيستعرض الباحث في هذه المرحلة من التحليل مستوى استجابة افراد عينة البحث على فقرات استبانة البحث شروعاً من مصفوفة قوة الاستجابة وكما في جدول ( 3 ) على النحو الاتي:

**الجدول رقم (03): مصفوفة قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة**

| مستوى الاستجابة<br>Response level | قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة<br>The strength of response to<br>the resolution paragraphs | Weighted قيمة الوسط الحسابي المرجح<br>Mean محصورة ضمن الفترة |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| منخفض                             | عدم الاتفاق بشدة                                                                              | من 1 إلى أقل من 1.8                                          |
|                                   | عدم الاتفاق                                                                                   | من 1.8 إلى أقل من 2.6                                        |
| معتدل                             | الحياد                                                                                        | من 2.6 إلى أقل من 3.4                                        |
| مرتفع                             | الاتفاق                                                                                       | من 3.4 إلى أقل من 4.2                                        |
|                                   | الاتفاق بشدة                                                                                  | من 4.2 إلى 5                                                 |

المصدر: من اعداد الباحث

يتبين من نتائج التحليل الوصفي لمتغيري البحث والمعرضة في جدول ( 4 ) ان قيمة الوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) لاستراتيجية إدارة المواهب ( 3.6809 ) وهي يؤكد ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات المتغير المستقل قد اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ولا سيما أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لاستراتيجية إدارة المواهب جاءت ضمن الفئة ( من 3.4 إلى أقل من 4.2 ) في مصفوفة قوة الاستجابة، وبانحراف معياري (Standard deviation) بلغت قيمته (0.69339)، والذي يؤشر وجود تناغم في اجابات العينة بخصوص فقرات استراتيجية إدارة المواهب، بينما كانت الأهمية النسبية ( The relative importance ) قد بلغت (73.62 % )، وهذه النتائج توضح اتفاق زهاء ثلثي افراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل.

وقد توزعت أبعاد المتغير المستقل بين أعلى مستوى اجابه كانت للثقافة التنظيمية بوسط حسابي مرجح بلغ ( 3.7368 ) وبانحراف معياري بلغ (0.69920)، وأهمية نسبية كانت (74.74 % ) ، بينما أشار جدول ( 4 ) إلى أن التطور التكنولوجي حققت ادنى مستوى اجابة بين أبعاد المتغير المستقل إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح له (3.6250) وكان الانحراف المعياري له (0.82148)، وأهمية نسبية بلغت (72.50%).

كما وثق جدول ( 4 ) ان قيمة الوسط الحسابي المرجح للفاعلية التنظيمية قد سجلت ( 3.5816 ) وهي يؤكد ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات المتغير التابع قد اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ولا سيما أنها جاءت ضمن الفئة ( من 3.4 إلى أقل من 4.2 ) في مصفوفة قوة الاستجابة، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.67618)، والذي يؤشر وجود تناغم في اجابات العينة بخصوص فقرات الفاعلية التنظيمية، بينما كانت الأهمية النسبية قد بلغت (71.63 % )، وهذه النتائج توضح اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على مجمل فقرات المتغير التابع العشرة.

### 2.3. اختبار فرضيات تأثير استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الفاعلية التنظيمية

استقر الباحث على تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression analysis) لبيان تأثير استراتيجية إدارة المواهب ببعديها في تعزيز الفاعلية التنظيمية ، إذ سيختبر الباحث في هذه المرحلة من التحليل الفرضيات التالية:

الفرضية ( Hypothesis ) الرئيسة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعدي استراتيجية إدارة المواهب مجتمعين في تعزيز الفاعلية التنظيمية

#### الجدول رقم (04): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة

| الرمز | المتغيرات وأبعادها       | Weighted Mean | Std. Deviation | The relative importance | Response level |
|-------|--------------------------|---------------|----------------|-------------------------|----------------|
| X1    | الثقافة التنظيمية        | 3,7368        | 0,69920        | 74,74%                  | مرتفع          |
| X2    | التطور التكنولوجي        | 3,6250        | 0,82148        | 72,50%                  | مرتفع          |
| X     | استراتيجية إدارة المواهب | 3,6809        | 0,69339        | 73,62%                  | مرتفع          |
| Y     | الفاعلية التنظيمية       | 3,5816        | 0,67618        | 71,63%                  | مرتفع          |

المصدر: من اعداد الباحث

تتفرع من الفرضية الرئيسة فرضيتين ثانويتين على النحو الاتي:

الفرضية ( Hypothesis ) الثانوية الأولى:

{يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الفاعلية التنظيمية}

الفرضية ( Hypothesis ) الثانوية الثانية:

{يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتطور التكنولوجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية}

نستخلص من جدول ( 5 ) قبول الفرضيتين الثانويتين ونسبة ثقة ( 95 % )، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لاختبار الفرضيتين ( 16.544 ، 58.348 ) على التوالي وكلا القيمتين معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.0847) عند مستوى معنوية ( 0.05 )، ولا سيما ان مستوى الدلالة ( القيمة الاحتمالية ) Probability Value المناظر لقيم F المحتسبة كانت ( 0.000 ) بما يوثق وجود تأثير ملحوظ للثقافة التنظيمية في تعزيز الفاعلية التنظيمية. وكذلك وجود تأثير ملحوظ للتطور التكنولوجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية. كما يستشف من نتائج اختبار الفرضيتين ان التطور التكنولوجي سجل أعلى نسبة تأثير في تعزيز الفاعلية التنظيمية وبواقع ( 61.8 % ) مقارنة بالثقافة التنظيمية الذي سجل نسبة تأثير في تعزيز الفاعلية التنظيمية بلغت ( 31.5 % ) ، بما يؤكد وجود اهتمام قليل من قبل افراد عينة البحث بالثقافة التنظيمية بما يعادل نصف اهتمامها بالتطور التكنولوجي.

### الجدول رقم (05): اختبار الفرضيتين الثانويتين

| تعليق الباحث<br>Comment of the researchers                                                     | F - Test          |                    | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> %<br>نسبة التفسير<br>Coefficient Of Determination | معامل الانحدار بيتا<br>Regression Coefficient | الحد الثابت ألفا<br>$\alpha$ Constant | المتغيرات                     |                                 | الفرضية          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------|
|                                                                                                | Probability Value | F value calculated |                                                                                   |                                               |                                       | المعتمد<br>Dependent Variable | المستقل<br>independent variable |                  |
| يوجد تأثير للثقافة التنظيمية في تعزيز الفاعلية التنظيمية                                       | 0.000             | 16.544             | 31.5%                                                                             | 0.543                                         | 1.554                                 | الفاعلية التنظيمية            | الثقافة التنظيمية               | الثانوية الأولى  |
| يوجد تأثير للتطور التكنولوجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية                                       | 0.000             | 58.348             | 61.8%                                                                             | 0.647                                         | 1.235                                 | الفاعلية التنظيمية            | التطور التكنولوجي               | الثانوية الثانية |
| 95% يساوي (The level of confidence) عند مستوى ثقة (THE VALUE OF THE F-TABULAR) الجدولية F قيمة |                   |                    |                                                                                   |                                               |                                       |                               |                                 |                  |

المصدر: اعداد الباحث على وفق معطيات برنامج SPSS V25

### الجدول رقم (06): اختبار الفرضية الرئيسة

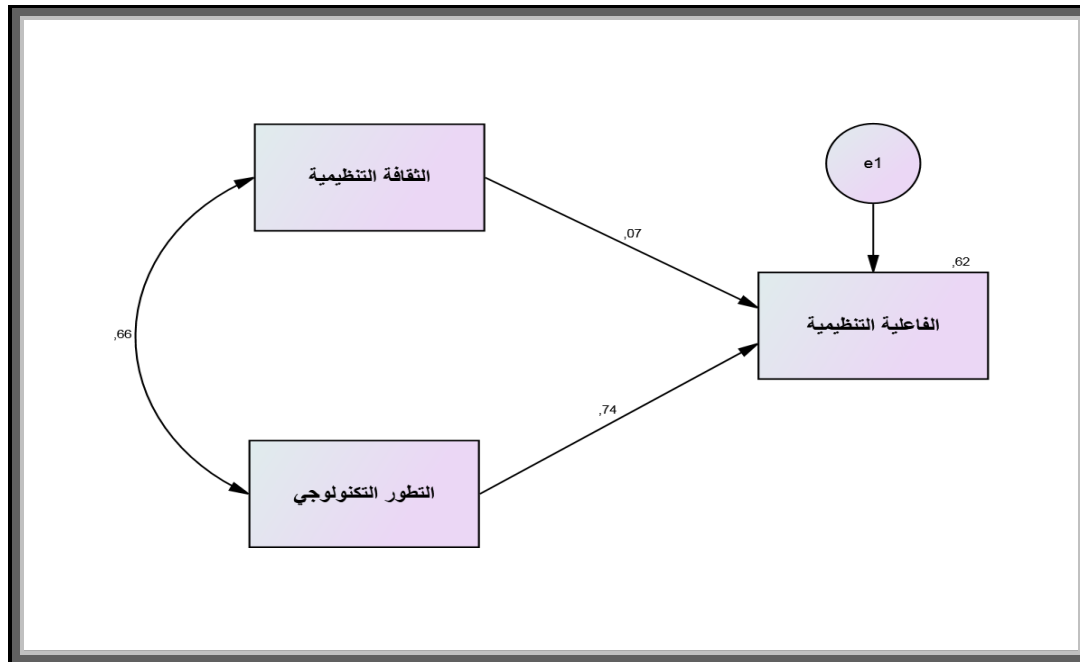
| تعليق الباحث<br>Comment of the researchers                                                                          | F - Test          |                 | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> %<br>نسبة التفسير | معامل الانحدار بيتا<br>$\beta$ | الحد الثابت ألفا | المتغيرات          |                                        | الفرضية |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------|--------------------------------|------------------|--------------------|----------------------------------------|---------|
|                                                                                                                     | Probability Value | قيمة F المحتسبة |                                                   |                                |                  | المعتمد            | المستقل                                |         |
| يوجد تأثير لأبعاد استراتيجية إدارة الواهب ( الثقافة التنظيمية والتطور التكنولوجي ) سوية في تعزيز الفاعلية التنظيمية | 0.000             | 28.730          | 62.1%                                             | 0.071<br>0.607                 | 1.115            | الفاعلية التنظيمية | الثقافة التنظيمية<br>التطور التكنولوجي | الرئيسة |
| قيمة F الجدولية (THE VALUE OF THE F-TABULAR) عند مستوى ثقة 95 % The level of confidence تساوي ( ) 3.2217            |                   |                 |                                                   |                                |                  |                    |                                        |         |

المصدر: اعداد الباحث على وفق معطيات برنامج SPSS V25

نلاحظ نتائج تحليل الانحدار الخطي التعدد والمعرضة في جدول ( 6 ) قبول الفرضية الرئيسة وبنسبة ثقة ( 95 % )، إذ ان قيمة F المحتسبة بلغت (28.730) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.2217) عند مستوى معنوية the level of significance ( 0.05 )، ولا سيما ان مستوى الدلالة ( القيمة الاحتمالية) Probability Value المناظر لقيمة F المحتسبة كانت ( 0.000) بما يؤشر وجود تأثير ملحوظ لبعدي استراتيجية إدارة المواهب ( الثقافة التنظيمية والتطور التكنولوجي ) مجتمعين في تعزيز الفاعلية التنظيمية.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  % ( 62.1 % ) مؤشرة بذلك نسبة تفسير الثقافة التنظيمية والتطور التكنولوجي مجتمعين في تعزيز الفاعلية التنظيمية. كما في الشكل ( 4 ).

الشكل رقم (05): مخطط يؤشر تأثير استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الفاعلية التنظيمية (على وفق معطيات برنامج AMOS )



المصدر: من اعداد الباحث

#### 4. خاتمة:

##### الاستنتاجات:

- يوجد ادراك لدى الادارات العليا والوسطى بأهمية الموهبين وضرورة تنمية قدراتهم.
- عدم وجود ادارة متخصصة للاهتمام بالموهبين وتنمية قدراتهم.
- هناك بعض الاهتمام ببعض انظمة ادارة المواهب دون التعرف على انه ضمن النظام الخاص بإدارة المواهب .

-يوجد بعض الالتباس لدى العاملين فيما يتعلق بإدارة المواهب ولا يتم التفريق بينها وبين ادارة الموارد البشرية.

-هناك امكانية لتطبيق استراتيجية ادارة المواهب في الجامعة المستنصرية.

-هناك تأثير قوي لاستخدام التقانة التكنولوجية المتطورة على الفاعلية التنظيمية، فضلا عن وجود تأثير اقل للثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية.

#### التوصيات:

-هناك جزم بوجود مواهب في الجامعة المستنصرية لذلك لا بد من الاهتمام بهؤلاء المواهب وتنمية قدراتهم.

-على العاملين في الجامعة المستنصرية فهم مفهوم المواهب واهميتها وفهم مدى تطبيق الاستراتيجية الخاصة بادارة المواهب على فاعلية الجامعة.

-يجب ان تفصل ادارة الجامعة بين الموارد البشرية وادارة المواهب.

-تخصيص ميزانية خاصة لادارة المواهب عند استحداثها لتنمية قدراتهم وتبني ابداعاتهم الفكرية.

-الاستعانة بمعاهد متخصصة لاكتشاف الموهبين وذلك لتوفير اوعية لهم وتنمية قدراتهم.

#### 5. الاحالات والهوامش:

<sup>1</sup> -احمد محمد جاد حسين، واقع ومعرفة وتطبيق ادارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الاحمر، مجلة الثقافة والتنمية، السنة الحادية عشر العدد (41) شباط، 2011، ص112.

<sup>2</sup> -Armstrong, Michael, Aramstrong Hand book of Human Resource Management practice, 11th edition, London and Philadelipia. p168.

<sup>3</sup> -صالح احمد علي والسوداني علي موات، ادارة الموهبة منظورات ومفاهيم واستراتيجيات للانعكاسات والعوائد على منظمات الاعمال العربية، مجلة معهد الادارة العامة سلطنة عمان، 2010، ص75.

<sup>4</sup> -حريزي فاروق، دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق اهداف استراتيجيات التنمية البشرية المستدامة في الجزائر (دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس، 2011، ص75.

<sup>5</sup> -العنزي سعد والعطوي عامر، انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 89، العراق، 2011، ص83.

<sup>6</sup> -Chesse, p,ThomasR.JandGraigeE.The Talent Management and High Perfomance ,London and Philadelphia,2008. p83.

<sup>7</sup> -Osiga, Syben.Talent.Management and oracle, Hcm, Hcm3,Group 2009. p5.

<sup>8</sup> -سليمان شاكر عبد الحميد، اكتشاف وتنمية المواهب، مكتبة الشباب، القاهرة، مصر، 1995، ص35.

<sup>9</sup> -نجم ندى ابراهيم، ادارة الموهبة ودورها في الابداع التكنولوجي (دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للانظمة الالكترونية، رسالة ماجستير، بغداد، العراق، 2017، ص327.

<sup>10</sup> -رضوان محمود عبد الفتاح، ادارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص7.

<sup>11</sup> -جودي حيدر حمزة، احمد، شهناز فاضل، تأثير انواع المعرفة على فاعلية المنظمة، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الغذائية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العدد 18، العراق، 2008، ص315.

<sup>12</sup> -العنزي فائزة الحميدي، قياس فعالية برامج كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في تلبية احتياجات المجتمع، دراسة ميدانية مطبقة في كلية الدراسات التطبيقية التابعة لجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاداب، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ، ص 129.

<sup>13</sup> -اللوذي موسى، التنظيم الإداري (الاساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الاردن، الطبعة الأولى، 2010، ص9.

- 14 -قاسم صبيحة احمد حميد علي، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار الابداع التنظيمي لمنظمات الاعمال، دراسة تطبيقية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص339.
- 15 -السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة (الهيكل والتنظيم)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص77.
- 16 -القيروني محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2010، ص104.
- 17 -السيسي شعبان علي حسين، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2009، ص373.
- 18 -مسلم علي عبد الهادي، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2009، ص162.
- 19 -ماهر احمد، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص425.
- 20 -عجمي سمية، دور ادارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة (دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري في ام البواقي)، رسالة ماجستير غير منشورة، 2016، ص182.