

## دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير

م. بشرى عبد ابراهيم خليل\*  
م. دنيا كريم حسن\*\*

### المستخلص

التطور الذي شهدته الإدارة والإعمال في السنوات الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية وتعد إدارة المواهب واحدة من أهم هذه المفاهيم . وأصبح الاهتمام بالمواهب في إدارة الأعمال ضروريا لتحقيق أداء عال مع التركيز على المواهب كمصدر للتنافس وللمواجهة للتحديات والدخول الى اسواق جديدة والتحرك الى الامام والشركات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطور سمعتها لتكون مكانا متميزا وجذابا للعمل ، و يهدف هذا البحث الى اختبار دور ادارة المواهب في التحول الى المنظمة الذكية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير من خلال استطلاع آراء مديري هذه الوزارة والبالغ عددهم 30 مديراً وقد استعمل الباحثان الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في تحليل مستوى اهتمام الشركة بمتغيرات ادارة المواهب ومتغيرات المنظمة الذكية والارتباط والانحدار لاختبار فرضيات العلاقة و الاثر ، والتحليل العاملي لتحديد اكثر العوامل تأثيرا في المنظمة الذكية، وقد اشارت النتائج وجود علاقة معنوية بين المتغيرين وكذلك اثر لادارة المواهب في التحول الى المنظمة الذكية .

الكلمات المفتاحية : ادارة المواهب ، المنظمة الذكية .

### **The role of talent management processes in becoming a smart organization: Exploratory Study in the Ministry of Electricity, Training and Development Department**

#### Abstract

The evolution of management and business in recent years has developed new administrative and organizational concepts, terms and ideas in the field of human resources management. Talent management is one of the most important of these concepts. Attention to talent in business management has become necessary to achieve high performance with a focus on talent as a source of competition and to face the challenges and access to new markets and move forward and companies that have talent and a successful workforce can develop its reputation to be a distinct and attractive place to work, and this research aims to test the role of talent management In the transition to the smart organization in the Ministry of Electricity Training and Development Department through a survey of the views of the directors of this ministry, which number 30 manager The variables of smart organization and correlation and regression to test the hypotheses of the relationship and impact, global analysis and to identify the most influential factors in the smart organization, I have indicated the results showed significant correlation between the two variables, as well as the impact of talent management in the transition to a smart organization.

**Keywords: Talent Management, Smart Organization .**

#### المقدمة

تشكل المواهب أهم الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، فبالرغم من امتلاك المنظمات للموارد المالية الجيدة والتكنولوجيا المتقدمة الا إنها لا تتمكن من استغلالها بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين دون وجود أشخاص موهوبين يتمتعون بمهارات ومعرفة وقابليات تميزهم عن غيرهم ويمثلون المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي

\* الكلية التقنية الإدارية/بغداد .

\*\* الكلية التقنية الإدارية/بغداد مقبول للنشر بتاريخ 2018/7/24

تحققها المنظمة، لذا فإن مهمة إستقطاب المواهب وتطويرها وإدارتها والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجهها المنظمات التي تهدف الوصول للمنظمات الذكية التي تمتلك استراتيجيات واضحة وتتبنى ثقافة التعليم المستمر وثقافة الجودة الشاملة والتي تعد من الخصائص الرئيسية للمنظمة الذكية والتي حددها (العززي وصالح, 2009: 172) بأنها المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها من خلال نظام قيمي راق يعتمد الشفافية والافصاح المعلوماتي وبنيد الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ اساسية له، ولكي تتمكن هذه المنظمات من تحفيز هذه المواهب لتقديم المتفرد و الجديد من الابداعات، لابد من اعتماد آليات جديدة في التخطيط لمسارهم الوظيفي وهو ما يطلق عليه " بادارة المواهب"، حيث قام الباحثان باختبار العلاقات والاثار بين ادارة المواهب و المنظمة الذكية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير، وقد جاء هذا البحث في اربعة مباحث اختص الاول بمنهجية البحث، اما الثاني فقد قدم الجانب النظري، في حين انفرد المبحث الثالث بالجانب العملي، واختم المبحث الرابع بأهم الاستنتاجات و التوصيات .

### المبحث الاول /منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث:

في عالم الأعمال اليوم لم تعد النماذج التقليدية للمنظمات مصدراً للميزة التنافسية، وإنما النماذج والأفكار التي تقوم بتغيير موازين السوق وقواعد الصناعة هي التي تعد الأساس في ميزة المنظمات التنافسية وهي ما يطلق عليها بالمنظمة الذكية التي تنظر للسوق نظرة استراتيجية، ولكي تتمكن المنظمات من التحول إلى منظمة ذكية، لابد من استقطاب نمط خاص من الموارد البشرية من الذين يعدون مصدراً لهذه الأفكار وهم " أصحاب المواهب" ولا يقتصر الأمر على استقطاب هذه المواهب وانما ادارتها وتخطيط مسارها الوظيفي وتطويرها والاحتفاظ بها، وقد وقع اختيار الباحثان على وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير موقعا للبحث لاختبار تساؤلات مشكلة البحث وهي:

- 1) ماهو مستوى الاهتمام بادارة المواهب في الوزارة موقع البحث؟
- 2) ماهو مستوى الاهتمام بالمنظمة الذكية في الوزارة موقع البحث؟
- 3) هل توجد علاقة بين ادارة المواهب و المنظمة الذكيه؟
- 4) هل عمليات ادارة المواهب لها دور في تحول الوزارة الى منظمة ذكية؟

#### ثانياً : اهداف البحث

- 1) تحديد مستوى اهتمام الشركة موقع البحث بعمليات ادارة المواهب فيها والمنظمة الذكية.
- 2) اختبار العلاقة والتأثير بين عمليات ادارة المواهب والمنظمة الذكية في الوزارة موقع البحث .
- 3) تحديد عمليات ادارة المواهب الاكثر تأثيرا في المنظمة الذكية .

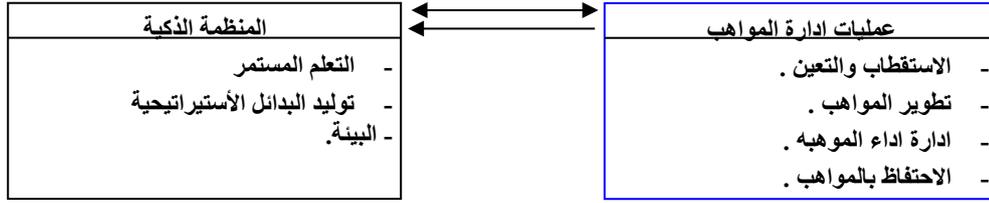
ثالثاً : أهمية البحث : يعد البحث محاولة متواضعة لتوجيه أنظار القائمين على ادارة الوزارة للكيفية التي يتم بها ادارة المواهب وتخطيط مسارهم الوظيفي بالشكل الذي يجعل منهم مصدراً للتحول الى منظمة ذكية، حيث يشير ( [www.tateo.com;2008:1](http://www.tateo.com;2008:1)) الى انه في دراسة مسحية أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية بالتعاون مع الجمعية الاوربية لادارة الافراد (EAPM) لاراء 1350 مدير تنفيذي في 27 دولة اوربية، استنتجت المجموعة بان استقطاب المواهب هو التحدي الرئيس اليوم . ان الدراسة التي اجريت تحت اسم " مستقبل الموارد البشرية، التحدي الرئيس لعام 2015". وقد كانت نتيجة استطلاعات هذه الدراسة لاراء المدراء التنفيذيين في الشركات الاوربية ان 82% من المديرين التنفيذيين يؤيدون بأن الرأس المال البشري مؤثر فاعل في ربحية المنظمة و92% من المديرين التنفيذيين يؤيدون بأن الرأس المال البشري مؤثر فاعل في رضا الزبون .

#### رابعاً : متغيرات البحث والتعاريف الاجرائية لها

- 1) ادارة المواهب : وتتضمن أنشطة استقطاب الموهبة وتطويرها وإدارة أداءها والاحتفاظ بها.
- 2) المنظمة الذكية : ويتضمن مضمون المنظمة الذكية وأهميتها وخصائصها و مبادئها.

#### خامساً : مخطط البحث الفرضي

يفسر مخطط البحث الموضح في الشكل (1) العلاقة والاثار بين متغيري الدراسة الرنسيين ومتغيراتها الفرعية وكالاتي :



الشكل (1) مخطط البحث

**سادساً : فرضيات البحث :** في ضوء الطروحات النظرية لكل من عمليات ادارة الموهبة والمنظمة الذكية فقد تم بلورة مشكلة البحث في فرضية رئيسية وهي :

" يوجد ارتباط وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب في المنظمة الذكية" . و تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعمليات ادارة المواهب في التعلم المستمر.

2- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعمليات ادارة المواهب في توليد البدائل الاستراتيجية.

3- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة الموهبة في البيئة .

**سابعاً : منهج البحث واسلوب جمع البيانات :**

اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي الوصفي في التعامل مع مشكلته وقد تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي تم تقسيمها إلى محورين رئيسيين يمثلان متغيري البحث الرئيسيين (إدارة المواهب) المتغير المستقل و (المنظمة الذكية) المتغير التابع وقد تم تصنيف فقرات كل متغير رئيس تبعاً لمتغيراته الفرعية وكالتالي:

جدول (1) يوضح متغيرات الاستبانة

المتغير	المتغيرات الفرعية	المصادر المعتمدة في إعداد الفقرات
عمليات ادارة المواهب	- استقطاب الموهبة. - تطوير المواهب . - ادارة اداء الموهبه . - الاحتفاظ بالموهبة	(W. Carter, et, all, 2008: 38-81) (Armstrong,2009,6)
المنظمة الذكية	- التعلم المستمر . - البدائل الاستراتيجية . - البيئة .	(ردايدة ، 2016-23 )

**ثامناً : موقع ومجتمع وعينة البحث**

وقع اختيار الباحثان على وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير موقعا للبحث ، حيث تأسست عام 2003 بعد ان كانت هيئة الكهرباء منذ عام 1999 فقبل ذلك كان قطاع الكهرباء ضمن تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وتتضمن حاليا من ثلاثة عشر قسم ضمنها مكتب السيد الوزير اما مجتمع البحث فهي دائرة التدريب والتطوير فتأسست عام 1976 بهدف تغطية احتياجات منشآت وزارة الصناعة والمعادن وتم اخذ عينة قصديه بالاعتماد على مديري الأقسام والوحدات البالغ عددهم (30) رئيساً قسم ومدير وحدة كعينه للبحث .

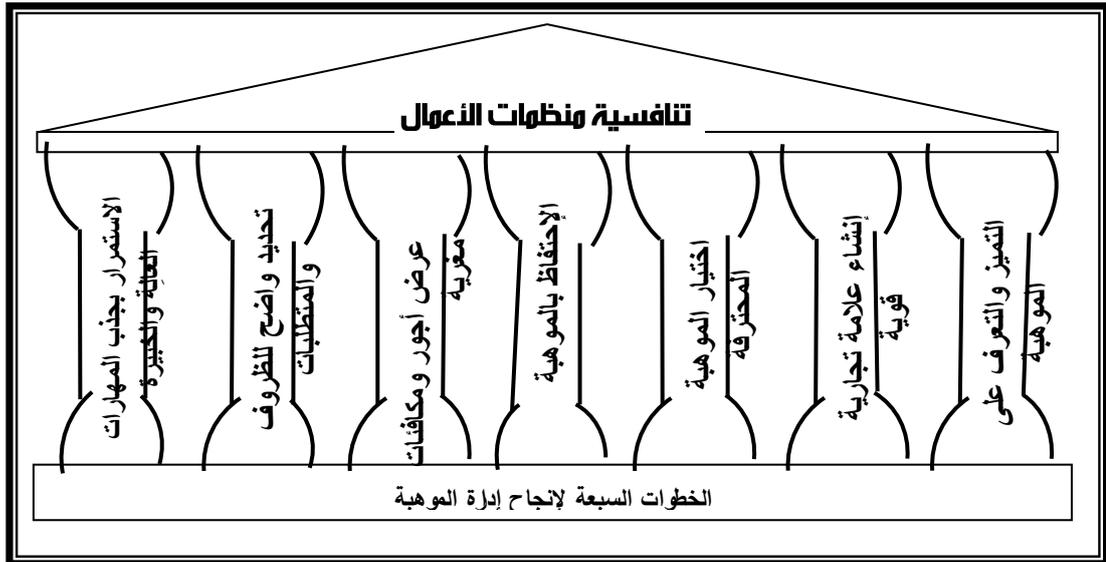
**تاسعاً : الادوات الاحصائية المستخدمة**

- 1- الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .
- 2- مقياس ليكرت الخماسي لتحديد اجابات عينة البحث للاستبانة
- 3- معامل الارتباط (spearman) .
- 4- تحليل الانحدار البسيط .

المبحث الثاني / الجانب النظري  
ادارة الموهبة والمنظمة الذكية  
المحور الاول :- ادارة الموهبة

أولاً :- مفهوم الموهبة وادارة الموهبة  
الموهبة هي القيمة النادرة التي يصعب تقليدها ولكن لها خصائص محددة وانها ليست دائما واضحة (نعم النعمة ،  
2016) ( http:// kitabat .com ) ، وأشار ( Silzer & Dowell, 2010, 13) بأن مصطلح الموهبة يشير  
الى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات فطرية ومكتسبة تتواجد داخل المنظمة. وتعد سلسلة من  
العمليات المعقدة للأفراد ومهاراتهم ومعرفتهم ومقدراتهم الذي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة قيمة المنظمة (العبادي،  
2011، 97).

واختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم ادارة المواهب فالبعض اسماها اتجاه (Trend) والبعض الاخر اسمها  
موضة (Fashion) واخرون أسموها فكر (Mindset) تم استعمال هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس  
في عام 1998 في مقال نشره وفي العام نفسه ورد مصطلح ومفهوم وعملية ادارة الموهبة في التسعينات وادارة  
المواهب تعني عدة اشياء لعدة اشخاص فيعني للبعض ادارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين حيث يعد مصطلح ادارة  
المواهب فكر نشأ وتطور عن ادارة الموارد البشرية وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الافراد ذوي الاداء المتميز  
ومن ثم دعمهم وتطويرهم والاستفادة من موهبتهم لتحقيق اهداف المنظمة . وعرفت ادارة الموهبة (العبادي، 2010،  
97) هي دمج عدة مبادرات او اساسات ضمن اطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل (روح الجماعة، التركيز ،  
تحديد الموقع ، العمل بالنظام ) . كما حددها (Wilkins,2006) : انها عملية التأكد بأن المنظمة تمتلك الأفراد  
المناسبين في الأماكن المناسبة . ( http:// talent –m.blogspot.com ) ولنجاح عمل إدارة الموهبة لابد  
للمنظمة من اتباع مجموعة من الخطوات الأساسية يمكن توضيحها بالشكل (2) الآتي:



الشكل (2) هيكل خطوات نجاح إدارة الموهبة

المصدر : العنزي، سعد علي، إبداعات الأعمال ، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي ، مؤسسة الوراق  
للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2014 ، ص 27 .

من خلال ما سبق يمكن تحديد اتجاهات مفهوم إدارة الموهبة بالآتي :

- 1- مجموعة من الممارسات تقوم بها الإدارة لإستقطاب المواهب لزيادة إنتاجية رأس المال البشري لدى المنظمة.
- 2- مجموعة من الأنشطة الادارية تهدف الى تحقيق الأداء العال في المنظمة من خلال جذب وتطوير الأفراد الموهوبين.

وإشارة لما سبق فإن الهدف من هذه الإجراءات هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

**ثانياً: أهمية إدارة الموهبة:** نلخص هذه الأهمية بما يلي: (العززي، 2014، 372):

- 1- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الأستراتيجية
- 2- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة .
- 3- تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجيء لشاغلي المناصب الحرجة .
- 4- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة .

#### **ثالثاً: مبادئ إدارة الموهبة**

أشار (رضوان، 2012، 32-31) الى ان إدارة الموهبة تتحدد بمجموعة من المبادئ هي :

1. لكي تتفوق المنظمة على المنافسين لا بد للمدير من زيادة الأستثمار في المواهب من حيث الكم والنوع.
2. على إدارة المواهب أن تسعى لإكتشاف المواهب من الداخل والتي تتيحها ظروف العمل في الشركة أو إستقطابها من الخارج اي الفرص الخارجية.
3. يجب الإحتفاظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لها حسن الأستثمار فهي من الموارد الثمينة والتي لا يمكن تعويضها.
4. يحتاج الموهوبون الى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة لكي تتمكن من ادارتهم بنجاح.

#### **رابعاً: عمليات إدارة الموهبة**

يشير (A.stovall.2007:8) الى انه لكي تصبح المنظمة منظمة مواهب فإن هذا يتطلب ان لا تنظر الى العاملين فيها على انهم عاملين فقط ، بل هم احد اهم مواردها الأستراتيجية ، فالأستثمار في المواهب هو أستثمار لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وهذا يتطلب الانتقال من الثقافة التقليدية الراسخة الى ثقافة اخرى تعد ادارة المواهب ادارة داعمة لأستراتيجية المنظمة لان المواهب هم مفتاح نجاح المنظمة . ويوضح الجدول ( 2 ) اهم الاختلافات بين النظرة التقليدية القديمة و النظرة الحديثة الى دور المورد البشري في المنظمات

#### **الجدول ( 2 ) الاختلافات بين النظرة التقليدية و النظرة الحديثة الى المورد البشري**

النظرة الحديثة	النظرة القديمة
- المنظمات تحتاج العاملين .	- العاملون يحتاجون المنظمات .
- العاملون الموهوبون هم الميزة التنافسية للمنظمة .	- المكان ، الطاقة ، الموقع الجغرافي هي الميزة التنافسية لأي منظمة .
- المواهب الافضل تصنع سور من الامتيازات للمنظمة .	- المهارات الافضل تقدم بعض الامتيازات للمنظمة .
- العاملون لديهم القدرة على الانتقال والتزامهم تجاه المنظمة قصير الامد .	- العاملون لديهم ولاء والوظائف مضمونة .
- العاملون يحتاجون المزيد .	- العاملون يتقبلون كل مايقدم لهم .

(sources: [www.marinert.com](http://www.marinert.com) : 2000)

ويرى الباحثان ان هذه الاختلافات وغيرها تحتاج الى نمط جديد في التعامل مع العاملين في المنظمة خاصة فيما يتعلق بالعاملين الموهوبين وهذا النمط الجديد هو ما يطلق عليه بادارة المواهب . وقد تم تحديد عمليات ادارة المواهب بالاستقطاب ، الترقية ، تطوير الادوار المستقبلية ، ادارة الاداء ، التعلم ( : 2008 , [www.taleo.com](http://www.taleo.com) )

(1) أما ( Armstrong, 2009 :4 ) فقد حددها بتحديد المواهب ، جذبهم والاحتفاظ بهم ، تطوير المواهب ، ادارة الاداء ، التعليم و التطوير ، اداء المهنة ، كما تم تحديد هذه العمليات بأنها تتضمن اكتشاف المواهب ، وتحديد حاجاتهم ، ونشرها اي وضع الموهبة المناسبة في المواقع المناسبة وفي التوقيت المناسب ، وتطوير مهارات المواهب . ( 5 : 2010 , [www.accenture.com](http://www.accenture.com) ) ولعل افضل من قدم وصفاً وافياً ودقيقاً لعمليات ادارة المواهب هو كل من ( Gary W.Carter, Kerin W.Cook, David W.Dorsey, 2009 ) في كتابهم الذي يتناول (تخطيط المسار المهني للعاملين) بشكل عام وللمواهب بشكل خاص ، حيث حددوا مجموعة من العمليات لادارة المواهب قد لا تختلف عن مايقوم به نشاط ادارة الموارد البشرية في التسميات ولكنها تختلف بشكل واضح في مضمون هذه العمليات ومن اهم هذه العمليات :- الاستقطاب ، تطوير المواهب ، ادارة اداء المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب .

### 1- الاستقطاب

يؤكد (W. Carter et.al, 2009 : 38) على ان المسار المهني الواضح للوظائف في المنظمات تسهم في زيادة في نهاية التنافسية في استقطاب المواهب ويعينهم إذ ان توضيح مسار كل وظيفة وعمل في المنظمة يسهم في :-  
أ- بيان فرص التقدم الوظيفي و المواقع التي من المحتمل ان يشغلها العاملين .  
ب- توفير معلومات دقيقة عن فرص التقدم المستقبلي و الارتقاء الى وظائف وادوار اعلى مما يجعل العاملين قادرين على تمييز المنظمة التي توفر لهم فرص التطور و التقدم المهني بالشكل الذي يجعلهم اكثر ولاءً لمنظمتهم من اليوم الاول للتعين .  
ج- يساعد المتقدمين للتعين على ادراك وفهم ماهي المؤهلات و المقدرات المطلوبة للوظائف وفي كل المستويات مما يسهل اختيار الشخص المناسب للموقع المناسب وكذلك يمكنه من تطوير قدراته لاشغال مختلف الادوار .  
د- التأقلم و الانسجام مع بيئة العمل من اليوم الاول للتعين . (سعيد ونايف، 2014: 8)  
وهذا يعني ان المنظمة ولكي تنجح في استقطاب وتعين اصحاب المواهب عليها ان تقدم لهم وصفاً واضحاً للمسار المهني لكل الوظائف و الاعمال فيها ، وان تتعهد بالالتزام بهذا المسار امام العاملين .

### 2- تطوير المواهب

يشير (W. Carter, et.al, 2009 : 63-86) الى انه قبل ان نبدأ المنظمة بالتخطيط لتدريب وتطوير العاملين الموهبين فإنه يجب ان يكون لديها قاعدة بيانات للكفاءات و المؤهلات المطلوبة لكل دور في المنظمة سواء ان كان وظيفة او موقعاً قيادياً ، وكذلك قاعدة بيانات خاصة بالبرامج التدريبية المتاحة لديها ومن ثم تحديد الفجوة ما بين المطلوب و المتاح من البرامج التدريبية مما يمكنها من التخطيط للبرامج المطلوبة بما يجعلها منسجمة مع متطلبات التدريب .

### 3- ادارة اداء الموهبة

ويشير (Armstrong,2009,6) الى مجموعة من المهمات الأساسية لإدارة أداء المواهب تتمثل بالاتي:  
أ- تساعد في توضيح أهداف المنظمة وترجمتها الى الأفراد العاملين فيها.  
ب- تقدم مفهوماً واضحاً لما هو مطلوب تحسينه في الأداء فهي تمثل عملية تحسين مستمر.  
ت- تعتمد على الاتفاق و الإجماع في الرأي والعمل ضمن الفريق .  
ث- تحتاج إلى أسلوب إدارة منتج وتشجع طريقة التخاطب بين الرؤساء والمرؤوسين.  
ج- تساعد منافذ التغذية العكسية الخبرات و المعرفة التي يكتسبها الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.  
ح- تقيس أداء الأفراد الموهبين إزاء الأهداف المتفق عليها بصورة مشتركة.

### 4- الاحتفاظ بالمواهب

تضمن الموهبة المتميزة للعاملين سهولة انتقالهم من منظمة الى اخرى بسبب ما يطلق عليه اليوم بـ" بحرب الحصول على المواهب " اي التنافس بين المنظمات على استقطاب وجذب اصحاب المواهب اليهم وهذا ما حفز ( W. Carter ) على ادراج عملية الاحتفاظ بالمواهب ضمن مهام ادارة المواهب حيث ضمنها العمليات التالية ( W. Carter, et.al, 2009 : 80-81 ) :  
أ- تعزيز شعور العاملين الموهبين بالعدالة و الموضوعية في قرارات المنظمة التي يعملون بها ، وكذلك بالولاء للمنظمة من خلال قيام المنظمة بتطويرهم وترفيتهم ضمن مسارههم المهني .  
ب- تعزيز شعور العاملين بأنهم قادرين على تحقيق طموحاتهم في هذه المنظمة اكثر من غيرها وبأنهم يمتلكون السيطرة على مسارههم الوظيفي .  
ج- وضوح متطلبات الاداء ومبررات الانتقال من وظيفة الى اخرى بالشكل الذي يمكن العاملين من معرفة مامتوقع منهم و الفرص المستقبلية المتاحة امامهم .

### المحور الثاني : المنظمة الذكية

#### اولاً: مفهوم المنظمة الذكية وتعريفها

المنظمات الذكية كمفهوم معاصر يدعو الى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الاعمال مع الاخذ في الاعتبار مضامين كل من التعلم و التطوير و التدريب و التنمية فهي مدخل هدفه الاساس تعظيم ذكاء المنظمة مع استعدادها للقبول بالتغيير مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الايجابي مع التغيير (Schwaninger,2009). وتختلف المنظمات الذكية Intelligent Organizations عن غيرها من منظمات الاعمال اذ انها تتكون من أنشطة و اجراءات و اعمال تتعلق بالعاملين و التنفيذ و الرقابة لبقية أنشطة المنظمة المختلفة وبطبيعة الاجراءات المتبعة لانجاز الاعمال ولذلك نجد ان هناك مفاهيم متنوعة للمنظمات الذكية .

المنظمة الذكية Intelligent Organization : وحدة اجتماعية لدى مديرها المعرفة والفهم اللازمين للتعامل مع الأحداث الطارئة والمستجدة (الطائي وآخرون , 2013 , 132). أما (Filos, 2005; 5) فيبين ان المنظمات الذكية هي تلك المنظمات التي لديها قدرة على سرعة الحركة والخفة والرشاقة في توليدها للمعرفة والاستفادة من تلك المعرفة في تحقيق اهدافها المرجوة من خلال اقتناص الفرص والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية . وفي سياق اخر اوضح (Finkelstein & Jackson) بأن المنظمات الذكية هي منظمات تتصف بمستويات أداء عالية هدفها الاساس تحقق المرونة المعرفة و المهارة لدى العاملين ( 2 : Finkelsteion & Jackson , 2005) , كما عرفها كل من ( Matheson & Matheson 1998) بأنها تلك ( المنظمة التي يقع على عاتقها اتخاذ قرارات ذو صبغة استراتيجية متقنه).

### ثانيا : مزايا المنظمة الذكية

لقد حدد (Sydanmanlakka, 2002) عدد من المزايا للمنظمات الذكية وهي :

- 1- امتلاك استراتيجية ورؤية واضحة .
- 2- وجود هيكل تنظيمي يدعم التجديد .
- 3- ثقافة وقيم تشجع على التعلم المستمر .
- 4- تطبيق سياسة التحسين المستمر (الجودة الشاملة) .
- 5- ترى الموارد البشرية منها مصدر قيم ومهم .
- 6- اعادة هندسة العمليات بشكل دائم .
- 7- انتشار المعرفة بين افرادها العاملين . (ردايدة ، 2016، 40)

### ثالثا: مبادئ بناء المنظمات الذكية

ساهم كل من ( David and James Matheson ) بوضع تسع مبادئ للمنظمة الذكية وهي بمثابة تسهيلات لتنفيذ افضل الممارسات في المنظمة وهذه المبادئ تعمل غالبا في العديد من المستويات وتؤثر على تفكير وأفعال العاملين في المنظمة . وعند غيابها فان النتيجة ستعكس على واقع عمل المنظمة (Matheson & Matheson, 2001) .

وتتمثل هذه المبادئ التسعة بثلاث وظائف مهمة وهي كالاتي :- (ردايدة ، 2016 : 40)

1- التعلم المستمر : التغيير احد الموائيق النادرة في الحياة واحد المستلزمات الاساسية لتكوين الذكاء والمتمثلة بعملية التعلم المستمرة حول كيفية خلق القيمة من اجل مواجهة التغيرات الاساسية في العالم والتغيرات في الهيكل الديموغرافي والتقدم التكنولوجي السريع واسواق التنافس العالمي .

2- توليد البدائل الاستراتيجية : بدون وجود اجراءات بديلة للعمل فسوف لا يكون هنالك اختيار او بحث حقيقي حول فرصة خلق القيم الافضل فالمنظمة الذكية هي التي تعمل على خلق بدائل جديدة وبطريقة حيوية بحيث لا تستخدم اي فعل استراتيجي قبل توفير بدائل قيمة وخلاقة .

3- البيئة : لا توجد هنالك حقائق حول المستقبل بل توجد حالة من اللاتأكد فالعاملين في المنظمة الذكية يجب ان يفهموا كيفية التعامل مع حالات عدم التأكد وان يوحدا ذلك في عمليات تفكيرهم فهم يقيسوا ما لا يعرفوا ويديروا المخاطر المختلفة وهم لا ينكرون عدم التأكد بل يعرفونه عندما يتخذوا قراراتهم . غالبا يكون هناك صعوبة في تمييز الفرصة او الحاجة للقرار الاستراتيجي وتساعد عمليات المنظمة الذكية متخذو القرار في التعرف على الحاجة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية قبل ان تخرقهم الاحداث فالمنظمة الذكية تطبق العمليات الدقيقة والمنظمة التي تحدد الخطوات الضرورية للوصول الى القرارات الصائبة والتي تتعكس منافعها اتجاه جودة المدخلات لانها تتضمن اناسا مناسبين لديهم التزامات عالية نحو القرار النهائي . (ردايدة ، 2016، 41)

### المحور الثالث : العلاقة بين ادارة المواهب و المنظمة الذكية

اشار كل من (Chen & Hung, 2007 : 104-105) الى ان المبادرات التي تصل بالمنظمة الى المنظمات ذات الأداء العالي والى المنظمة الذكية تعتمد بشكل كبير على العاملين فيها (خبراتهم ، معرفتهم ، التزامهم ، ولاءهم للمنظمة ) فهم يمثلون المدخلات الرئيسية لخلق القيمة لذلك فهم يعدون اليوم احد اكثر الموجودات قيمة بالنسبة لاي منظمة ويشير الباحثان ايضا الى انه لكي تأخذ المواهب موقعها فأن المنظمة يجب ان تقوم بتطوير رأسماليها البشري لتعزيز المعرفة المنظمة في ابتكار منتجات وخدمات جديدة . أما (Edward E. lawler) فقد كان اكثر تشخيصياً للعلاقة بين ادارة المواهب و المنظمة الذكية في كتابه (المواهب ... تجعل من العاملين ميزتك التنافسية) حيث اكد على ان المنظمة الفاعلة هي المنظمة التي تعتمد على العاملين المناسبين (The Right People) ويقصد بهم اصحاب المواهب كونهم العنصر الاساس في الابتكار والتغيير والاداء المتميز لأي منظمة ، اما متى تكون هذه المواهب اساسا لتحويل الى منظمة ذكية ذات رؤية استيرراتيجية واضحة ، فأن هذا يحدث عندما تمتلك هذه المواهب

الخبرات و المعرفة التي تحتاجها المنظمة في تحقيق التميز ، وهذا يحتاج الى ان تقوم هذه المنظمات بادراك وتعلم الكيفية التي تقوم بها ادارة هذه المواهب من خلال تحديد واستقطاب المواهب التي تحتاجها وتطويرهم وادارة ادائهم والاحتفاظ بهم ومتى ما استطاعت ان تفعل ذلك تكون قد حققت ميزة تنافسية من الصعب ان لم يكن من المستحيل إزالتها. ( E.Lawler 2008 : 5 ) .

### المبحث الثالث/ الجانب العملي

#### أولاً : تحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

أ- تحليل ومناقشة نتائج آراء العينة لمتغير ادارة المواهب في هذه الفقرة سيتم التطرق إلى تحليل وعرض استجابات أفراد العينة لمؤشرات متغير ادارة المواهب وكما موضح بالجدول (3) حيث تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي وتم على الوسط الفرضي والبالغ (3) وكما يلي :

#### جدول (3)

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعاملات الأختلاف لعينة البحث حول عمليات ادارة المواهب

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	معامل الأختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تسلسل الفقرة
الأولى	23.68	0.88	3.80	1
الثانية	21.08	0.75	3.37	2
الثالثة	27	0.91	3.17	3
الرابعة	26.33	0.89	2.97	4
الخامسة	35.04	1.08	2.91	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	26.62	0.90	3.24	عملية استقطاب المواهب
الرابعة	20.13	0.38	3.11	6
الثالثة	26.76	0.90	3.66	7
الثانية	21.09	0.75	3.82	8
الأولى	33.04	1.15	4.01	9
الخامسة	33.1	1.12	2.73	10
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	26.82	0.86	3.47	عملية تطوير المواهب
الرابعة	25.73	0.82	3.52	11
الثانية	24.48	0.85	3.67	12
الأولى	20.33	0.70	3.68	13
الخامسة	26.33	0.89	3.33	14
الثالثة	21.09	0.70	3.62	15
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	23.59	0.79	3.56	ادارة اداء المواهب
الثانية	20.33	0.71	3.37	16
الأولى	18.22	0.68	3.43	17
الخامسة	26.78	0.90	2.90	18
الرابعة	22.96	0.79	3.00	19
الثالثة	35.02	1.27	3.31	20
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	24.66	0.87	3.20	عملية الاحتفاظ بالمواهب

1 - عملية استقطاب المواهب : يتضح من نتائج جدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لعملية استقطاب المواهب بلغ (3.24) وبانحراف معياري قدره (0.90) ومعامل الأختلاف بلغ (26.62) إذ تبين بأن الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (3) وهذا يعني أن عملية استقطاب المواهب تعد واضحة لأفراد عينة البحث وهذا يدل على أهمية هذا العملية وإدراكها من قبل أفراد العينة وان الوزارة تهتم بأستقطاب الأفراد ذوي المهارات هو هدف رئيسي لأي منظمة.

2- عملية تطوير المواهب: يتضح من نتائج جدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لعملية تطوير المواهب بلغ (3.47) وبانحراف معياري قدره (0.86) ومعامل اختلاف بلغ (26.82) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) حيث أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الفرضي وهذا يعني أن عملية تطوير

الموهبة تعد واضحة لأفراد عينة البحث وان العاملين في الوزارة متاحة لهم الفرص التدريبية لتطوير مهاراتهم للوصول الى اداء متميز.

3- **عملية إدارة أداء الموهبة** : يتضح من نتائج الجدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لعملية عملية اداء الموهبة بلغ (3.56) وبانحراف معياري قدره (0.79) وبمعامل اختلاف بلغ (23.59) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي أتضح بأن الوسط العام أكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد العينة وتعد عملية ادارة اداء الموهبة وبناءً على ما تقدم يتضح بأن الوزارة تهتم بعملية إدارة أداء الموهبة حسب ما تحتاجه بيئة عملها.

4- **عملية الاحتفاظ بالموهبة** : يتضح من نتائج جدول (3) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لعملية خزن المعرفة بلغ (3.20) وبانحراف معياري قدره (0.87) ومعامل اختلاف بلغ (24.66) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) حيث أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الفرضي وهذا يعني أن عملية الاحتفاظ بالموهبة واضحة لأفراد عينة البحث وأن الوزارة تحافظ على افرادها بشكل كبير وانها على يقين بأن احتفاظها بالموهب التي تمتلكها هو ربح اساسي لها .

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة على مستوى عمليات ادارة الموهبة لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في الوزارة وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في التحول الى منظمة ذكية ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي :

#### جدول (4)

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لعمليات ادارة الموهبة

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
عمليات ادارة الموهبة	عملية استقطاب الموهبة	3.24	0.90	الثالثة
	عملية تطوير الموهبة	3.47	0.86	الثانية
	عملية ادارة اداء الموهبة	3.56	0.79	الأولى
	عملية الاحتفاظ بالموهبة	3.20	0.87	الرابعة

ويبين الجدول (4) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الوزارة لعمليات ادارة الموهبة وفقاً للوسط الحسابي حيث احتلت عملية ادارة اداء الموهبة على المرتبة الأولى أما عملية تطوير الموهبة فأحتلت المرتبة الثانية. في حين عملية استقطاب الموهبة على المرتبة الثالثة وجاءت عملية الاحتفاظ بالموهبة بالمرتبة الأخيرة إذ يجب على الوزارة ان تعطي الأولوية للعمليات التي حصلت على أقل اهتمام لأجل تحسينها وتطويرها حتى يتم من خلالها تعزيز فرص التحول الى منظمة ذكية .

#### ب: تحليل ومناقشة نتائج آراء العينة لمتغير المنظمة الذكية :-

في هذه الفقرة سيتم التطرق إلى تحليل وعرض استجابات أفراد العينة لمؤشرات متغير المنظمة الذكية والذي يتضمن الآتي (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية ، البيئة) وأيضاً تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي وتم الاعتماد كذلك على الوسط الفرضي والبالغ (3) وكما موضح في الجدول (5):

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعاملات الاختلاف لمؤشرات المنظمة الذكية

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تسلسل الفقرة
الثالثة	20.33	0.71	3.35	1
الخامسة	35.04	1.10	3.07	2
الثانية	21.10	0.76	3.50	3
الرابعة	21.08	0.74	3.12	4
الأولى	32.68	0.82	3.51	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	26.05	0.83	3.31	التعلم المستمر
الخامسة	28.75	0.95	2.50	6
الأولى	23.05	0.80	3.63	7
الرابعة	35.08	1.16	3.03	8
الثانية	27.33	0.90	3.12	9
الثالثة	28.76	0.97	3.07	10
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	28.60	0.96	3.07	توليد البدائل الاستراتيجية
الثالثة	32.70	0.81	3.06	11
الرابعة	35.01	1.01	3.01	12
الثانية	27.69	0.91	3.41	13
الخامسة	35.05	1.11	2.65	14
الأولى	28.76	0.96	3.67	15
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	31.84	0.96	3.16	البيئة

1- **التعلم المستمر** : يتبين من الجدول (5) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر التعلم المستمر بلغ (3.31) وبانحراف معياري قدره (0.83) ومعامل اختلاف بلغ (26.05) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة وان للتعلم المستمر دور بارز في الوزارة يمكنها ان ترتقي لمستوى المنظمة الذكية.

2- **توليد البدائل الاستراتيجية** : يتبين من الجدول (5) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر توليد البدائل الاستراتيجية قد بلغ (3.07) وبانحراف معياري قدره (0.96) ومعامل اختلاف بلغ (28.60) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) أتضح بأن الوسط العام أكبر بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة وان للوزارة مجموعة من البدائل المتاحة التي تمكنها من استعمالها عند الحاجة وان الوزارة يمكنها ان تسعى جاهدة للتحول الى منظمة ذكية.

3- **البيئة** : يتضح من خلال الجدول (5) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر البيئة قد بلغ (3.16) وكان الانحراف المعياري (0.96) أما معامل الاختلاف فقد بلغ (31.84) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل أيضاً على تجانس إجابات العينة ووضوح الأسئلة لديهم وتأسيساً على ما تقدم يتضح بأن الوزارة تؤمن بأنها تعيش في حالة من اللاتأكد البيئي الذي يجب ان تعطيه أهمية بالغة اذا ارادت ان تكون منظمة ذكية .

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة البحث في الوزارة على مستوى المنظمة الذكية لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في الوزارة وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في المنظمة الذكية . وكما موضح في الجدول الآتي :

#### جدول (6)

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة للمنظمة الذكية

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
المنظمة الذكية	التعلم المستمر	3.31	0.83	الأول
	توليد البدائل الاستراتيجية	3.07	0.96	الثالث
	البيئة	3.16	0.96	الثاني

ويتضح من الجدول (6) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الوزارة لمتغير المنظمة الذكية وفقاً للوسط الحسابي حيث أحتل متغير التعلم المستمر المرتبة الأولى والبيئة المرتبة الثانية وتوليد البدائل الاستراتيجية في المرتبة الثالثة.

من خلال ما تقدم لابد على الوزارة أن تعطي الأهمية والأولوية للمؤشرات التي حصلت على أقل أهمية من إجابة العينة وذلك لأجل الاهتمام بها وتحديد السبل الكفيلة التي تساهم في نجاح التحول الى منظمة ذكية.

#### ثانياً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

تختص هذه الفقرة باختبار فرضيات التأثير التي يحددها البحث لغرض تحديد امكانية الحكم عليها بالقبول او الرفض وكانت فرضية التأثير الرئيسية ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأدارة المواهب في المنظمة الذكية ). إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار البسيط كالآتي :

$$+a = YB1X_1 + B2X_2 + B3X_3 + B4X_4$$

وتمثل (a) مقدار ثابت وهذه العلاقة تعني ان المنظمة الذكية (Y) هو دالة القيمة الحقيقية لعمليات ادارة المواهب (X1, X2, X3, X4) اما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الاحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة 30 لعينة من المديرين في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير وسيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرين كما هو مبين في الجدول (7) :

1- **اختبار الفرضية الرئيسية** والتي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأدارة المواهب في المنظمة

الذكية وحسب ما جاء في الجدول (7) فقد كانت النتائج كما يأتي :

$$Y = a + B(X1)$$

$$Y = 2.048 + 0.34(X1)$$

يوضح الجدول (7) يوضح قيم ( F-df-R<sup>2</sup>-B ) لنماذج الانحدار لتأثير إدارة المواهب في المنظمة الذكية (N=30) :

تحليل تأثير إدارة المواهب في المنظمة الذكية			
المتغير المستقل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة معامل الميل الحدي B	قيمة المحسوبة F
ادارة المواهب	0.19	0.30	6.55

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت لعينة البحث في الوزارة (a) قيمة مقدارها (2.048) وهذا يعني ان هناك وجود للمنظمة الذكية مقدارها (2.048) عندما تكون قيمة جميع عمليات ادارة المواهب (0=X1,X2,X3,X4) ولغرض تقدير اثر ادارة المواهب (X1) في المنظمة الذكية (Y) يتضح من الجدول (7) الآتي :

أ- ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (6.55) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب في المنظمة الذكية في الوزارة المبحوثة عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل على ان لإدارة المواهب واستقطابها للموهوبين وتطويرهم ودعمهم والمحافظة عليهم لها تأثير في التحول الى المنظمة الذكية

ب- ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.19) يتضح بأن ادارة المواهب قادرة على تفسير ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (المنظمة الذكية).

ت- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.34) بأن زيادة المتغير المستقل إدارة المواهب بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة المتغير التابع المنظمة الذكية بنسبة 34% من وحدة انحراف معياري واحد.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية :

اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على انه ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأدارة المواهب في التعلم المستمر ) ، وحسب ما موضح في الجدول (8) وكالآتي :

$$Y=a+B(X1)$$

$$Y=1.886+0.41(X1)$$

جدول (8) تحليل تأثير إدارة المواهب في التعلم المستمر				
المتغير التابع	قيمة المحسوبة F	قيمة معامل الميل الحدي B	معامل التحديد R2	عمليات ادارة المواهب
التعلم المستمر	6.77	0.41	0.20	ادارة المواهب
	3.36	0.18	0.11	استقطاب الموهبة
	7.55	0.24	0.20	تطوير الموهبة
	2.30	0.14	0.09	أدارة أداء الموهبة
	1.54	0.12	0.08	الاحتفاظ بالموهبة

## ويتبين من الجدول المشار إليها :

أ- ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (6.77) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب في التعلم المستمر عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل على ان لإدارة المواهب تأثير كبير في التعلم المستمر

ب- ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.20) يتضح بأن ادارة المواهب قادرة على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التعلم المستمر).

ت- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.41) بأن زيادة المتغير المستقل إدارة المواهب بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة المتغير التابع التعلم المستمر بنسبة 41% من وحدة انحراف معياري واحد.

## ولأختبار تأثير استقطاب المواهب على التعلم المستمر فقد كانت النتائج كالآتي :

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.36) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأستقطاب الموهبة في التعلم المستمر عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل بأنه لا يوجد تأثير لأستقطاب الموهبة في التعلم المستمر .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.11) يتضح بأن استقطاب الموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (11%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التعلم المستمر).

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.18) بأن زيادة المتغير المستقل إستقطاب الموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة المتغير التابع التعلم المستمر بنسبة 18% من وحدة انحراف معياري واحد.

ولأختبار تأثير تطوير المواهب على التعلم المستمر فقد كانت النتائج كالآتي :

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.55) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطوير الموهبة في التعلم المستمر عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل على أنه يوجد تأثير لتطوير الموهبة في التعلم المستمر .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.20) يتضح بأن تطوير الموهبة قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التعلم المستمر).

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.24) بأن زيادة المتغير المستقل تطوير الموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة المتغير التابع التعلم المستمر بنسبة 24% من وحدة انحراف معياري واحد.

ولاختبار تأثير إدارة اداء المواهب على التعلم المستمر فقد كانت النتائج كالاتي :

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.30) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة اداء الموهبة في التعلم المستمر عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل بأنه لا يوجد تأثير لإدارة اداء الموهبة في التعلم المستمر .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.09) يتضح بأن عملية إدارة اداء الموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (9%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التعلم المستمر).

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.14) بأن زيادة المتغير المستقل إدارة اداء الموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة المتغير التابع التعلم المستمر بنسبة 14% من وحدة انحراف معياري واحد.

ولاختبار تأثير الاحتفاظ المواهب على التعلم المستمر فقد كانت النتائج كالاتي :

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.54) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية للاحتفاظ بالموهبة في التعلم المستمر عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل بأنه لا يوجد تأثير للاحتفاظ بالموهبة في التعلم المستمر .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.08) يتضح بأن عملية الاحتفاظ بالموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (8%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التعلم المستمر).

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.12) بأن زيادة المتغير المستقل الاحتفاظ بالموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة المتغير التابع التعلم المستمر بنسبة 12% من وحدة انحراف معياري واحد.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية :

اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب في توليد البدائل الاستراتيجية ) ، وحسب ما موضح في الجدول (9) وكالاتي :

$$Y=a+B(X1)$$

$$Y=2.043+0.40(X1)$$

جدول (9) تحليل تأثير إدارة المواهب في توليد البدائل الاستراتيجية				
المتغير التابع	قيمة المحسوبة F	قيمة معامل الميل الحدي B	معامل التحديد R2	عمليات ادارة المواهب
توليد البدائل الاستراتيجية	6.04	0.40	0.17	ادارة المواهب
	3.86	0.47	0.10	استقطاب الموهبة
	2.50	0.34	0.11	تطوير الموهبة
	3.00	0.42	0.07	ادارة اداء الموهبة
	3.17	0.41	0.09	الاحتفاظ بالموهبة

ويتبين من الجدول المشار اليها :

أ- ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (6.04) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب في توليد البدائل الاستراتيجية عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل على ان إدارة المواهب تأثير كبير في توليد البدائل الاستراتيجية .

ب- ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.17) يتضح بأن ادارة المواهب قادرة على تفسير ما نسبته (17%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (توليد البدائل الاستراتيجية).

ت- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.40) بأن زيادة المتغير المستقل إدارة المواهب بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة المتغير التابع توليد البدائل الاستراتيجية بنسبة 40% من وحدة انحراف معياري واحد.

ولاختبار تأثير استقطاب المواهب على توليد البدائل الاستراتيجية فقد كانت النتائج كالاتي :

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.86) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأستقطاب الموهبة في توليد البدائل

الأستير اتيجية عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل بأنه لا يوجد تأثير لأستقطاب الموهبة في توليد البدائل الأستير اتيجية .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.10) يتضح بأن استقطاب الموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (10%) من التغيرات التي تطرأ على توليد البدائل الأستير اتيجية .

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.47) بأن زيادة المتغير إستقطاب الموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة المتغير توليد البدائل الأستير اتيجية بنسبة 47% من وحدة انحراف معياري واحد.

**ولأختبار تأثير تطوير المواهب على توليد البدائل الأستير اتيجية فقد كانت النتائج كالآتي :**

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.50) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطوير الموهبة في توليد البدائل

الأستير اتيجية عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل بأنه لا يوجد تأثير لتطوير الموهبة في توليد البدائل الأستير اتيجية .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.11) يتضح بأن تطوير الموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (10%) من التغيرات التي تطرأ على توليد البدائل الأستير اتيجية .

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.34) بأن زيادة المتغير تطوير الموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة المتغير توليد البدائل الأستير اتيجية بنسبة 34% من وحدة انحراف معياري واحد.

**ولأختبار تأثير ادارة اداء المواهب على توليد البدائل الأستير اتيجية فقد كانت النتائج كالآتي :**

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.00) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأدارة اداء الموهبة في توليد البدائل

الأستير اتيجية عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل بأنه لا يوجد تأثير لأدارة اداء الموهبة في توليد البدائل الأستير اتيجية .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.07) يتضح بأن ادارة اداء الموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (7%) من التغيرات التي تطرأ على توليد البدائل الأستير اتيجية .

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.42) بأن زيادة المتغير ادارة اداء الموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة المتغير توليد البدائل الأستير اتيجية بنسبة 42% من وحدة انحراف معياري واحد.

**ولأختبار تأثير الاحتفاظ بالمواهب على توليد البدائل الأستير اتيجية فقد كانت النتائج كالآتي :**

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.17) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية للاحتفاظ بالمواهب في توليد البدائل

الأستير اتيجية عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل بأنه لا يوجد تأثير للاحتفاظ بالمواهب في توليد البدائل الأستير اتيجية .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.09) يتضح بأن الاحتفاظ بالموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (9%) من التغيرات التي تطرأ على توليد البدائل الأستير اتيجية .

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.41) بأن زيادة المتغير الاحتفاظ بالموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة المتغير توليد البدائل الأستير اتيجية بنسبة 41% من وحدة انحراف معياري واحد.

**4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية :**

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على انه ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأدارة المواهب في البيئة ) ، وحسب ما موضح في الجدول (10) وكالآتي :

$$Y=a+B(X1)$$

$$Y=3.044+0.13(X1)$$

جدول (10) تحليل تأثير إدارة المواهب في فهم البيئة				
عمليات ادارة المواهب	معامل التحديد R2	قيمة معامل الميل الحدي B	قيمة المحسوبة F	المتغير التابع
ادارة المواهب	.007	.013	0.95	البيئة
استقطاب الموهبة	.002	.025	0.75	
تطوير الموهبة	.008	.003	0.30	
أدارة اداء الموهبة	0.06	.003	0.20	
الاحتفاظ بالموهبة	0.08	.027	.327	

ويتبين من الجدول المشار إليها :

أ- ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.95) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني وعدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب في البيئة عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل على انه لا يوجد تأثير لإدارة المواهب في البيئة .

ب- ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.07) يتضح بأن ادارة المواهب قادرة على تفسير ما نسبته (7%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع للبيئة.

ت- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.13) بأن زيادة المتغير المستقل إدارة المواهب بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة البيئة بنسبة 13% من وحدة انحراف معياري واحد.

#### ولاختبار تأثير استقطاب المواهب على البيئة فقد كانت النتائج كالاتي :

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.75) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لاستقطاب الموهبة في البيئة عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل بأنه لا يوجد تأثير لأستقطاب الموهبة في البيئة .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.02) يتضح بأن استقطاب الموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (2%) من التغيرات التي تطرأ على البيئة .

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.25) بأن زيادة المتغير استقطاب الموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة متغير البيئة بنسبة 25% من وحدة انحراف معياري واحد .

#### ولاختبار تأثير تطوير المواهب على البيئة فقد كانت النتائج كالاتي :

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.30) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطوير الموهبة في البيئة عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل بأنه لا يوجد تأثير لتطوير الموهبة في توليد البيئة .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.08) يتضح بأن تطوير الموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (8%) من التغيرات التي تحدث في البيئة .

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.03) بأن زيادة المتغير تطوير الموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في متغير البيئة بنسبة 3% بوحدة انحراف معياري واحد .

#### ولاختبار تأثير ادارة اداء المواهب على البيئة فقد كانت النتائج كالاتي :

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.20) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأداره اداء الموهبة في البيئة عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل بأنه لا يوجد تأثير لأدارة اداء الموهبة في متغير البيئة .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.06) يتضح بأن ادارة اداء الموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (6%) من التغيرات التي تحدث في البيئة .

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.03) بأن زيادة المتغير ادارة اداء الموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في متغير البيئة بنسبة 3% من وحدة انحراف معياري واحد .

#### ولاختبار تأثير الاحتفاظ بالمواهب على توليد البدائل الاستراتيجية فقد كانت النتائج كالاتي :

أولاً: ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.27) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة 4.12 عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه لا تقبل الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية للاحتفاظ بالموهبة في متغير البيئة عند المستوى (5%) اي بدرجة ثقة (95%) مما يدل بأنه لا يوجد تأثير للاحتفاظ بالموهبة في متغير البيئة .

ثانياً: ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.08) يتضح بأن الاحتفاظ بالموهبة قادرة على تفسير ما نسبته (8%) من التغيرات التي تحدث في البيئة .

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي B البالغة (0.27) بأن زيادة المتغير الاحتفاظ بالموهبة بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في متغير البيئة بنسبة 27% من وحدة انحراف معياري واحد .

### المبحث الرابع / الاستنتاجات و التوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

1) اشرت الاوساط الحسابية لمتغيري ادارة المواهب والمنظمة الذكية ومتغيراتها الفرعية وجود اهتمام عالٍ من قبل الشركة موقع البحث بادارة المواهب والمنظمة الذكية.

- (2) حصل متغير ادارة اداء الموهبة المرتبة الأولى من متغيرات ادارة المواهب وهذا يدل على اهتمام الوزارة موقع البحث بالمواهب العاملة لديها واتها تدبيرها بشكل جيد.
- (3) حصل متغير التعلم المستمر على المرتبة الأولى من متغيرات المنظمة الذكية وهذا يدل على اهتمام الوزارة موقع البحث بهذا المتغير بشكل جيد .
- (4) قبول الفرضية الرئيسية للبحث لوجود تأثير لعمليات ادارة الموهبة في المنظمة الذكية.
- (5) قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية التي تدل على وجود تأثير كبير لعمليات ادارة الموهبة ( تطوير الموهبة) في التعلم المستمر وعدم وجود هذا التأثير لبقية متغيرات ادارة المواهب .
- (6) عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير لعمليات ادارة الموهبة في توليد البدائل الأستراتيجية.
- (7) ترفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود تأثير لعمليات ادارة الموهبة في البيئة .

#### ثانياً : التوصيات

- (1) الاهتمام باستقطاب التخصصات النادرة والمتفرقة بما يحقق اهداف الوزارة.
- (2) الاهتمام بعملية الاحتفاظ بالمواهب اكثر مما هو عليه الحال لأنهم مورد مهم يمكن المنظمة من الوقوف بوجه المنافسين .
- (3) التفكير العميق للوزارة بعملية توليد بدائل استراتيجيات جديدة لخطط وقرارات الوزارة تمكناها من اعتنام فرص السوق لتزيد من قدراتها في التحول الى منظمة ذكية من خلال التفكير الجدي بتجارب منظمات عالمية.
- (4) على الوزارة الاستمرار في تطوير قدرات العاملين الموهوبين فيها من خلال السعي وبشكل مستمر لتعزيز برامج التدريب والتطوير داخل وخارج القطر .
- (5) التركيز على أنشطة ادارة اداء المواهب كونها الأكثر تأثيراً في قدرة الوزارة للتحول الى منظمة ذكية بأستثمار المعرفة التي يمتلكها عاملوها لأغتنام الفرص والتكيف مع البيئة.

#### المصادر

##### أولاً : المصادر العربية

- 1- الطائي ، يوسف حجيم ، الصائغ ، محمد جبار وهادي ، علي قيصير . صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، (2013) .
- 2- العنزي ، سعد علي، إبداعات الأعمال ، قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 3- العنزي ، سعد علي ، وصالح ، احمد علي ، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 4- العبادي ، هاشم فوزي ، الذكاء التنظيمي كمناسبة اعمال نحو بناء منظمة ذكية : منظور مفاهيمي : مؤتمر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2012.
- 5- ردايدة ، ايناس محمد امين ، أثر خصائص المنظمة الذكية في ادارة الأزمات ، دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة ، رسالة ماجستير - جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، عمان ، 2016 .
- 6- سعيد ، اصفا مرتضى ، نايف ، اسعد كاظم ، أثر ادارة المواهب في الابداع الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنظومات ، بحث المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني للأعمال ، جامعة الزيتونة ، 2014 .

##### ثانياً المصادر الانكليزية :

- 1) Armstrong , Michael , 2009 strategic Human Resource Management : A guide to action, u<sup>th</sup>. ed., Replika press , India.
- 2) W. Carter , Gary , W. Cook , Kerin , W. Dorsay , David , 2009 , Career Baths , Success For Organizations and their Employees , John Wiley & sons , U.S.A .
- 3) Filos,Erastos,dec.2005,smart organizations in the Digital Age.European Commission, Directorate-General Information Society and media.Cited on 24<sup>th</sup> May 2006.Available :<http://www.vefrum.org/apps/Articles>.

- 4) Chen , chung – Jen , Huang , Jing – Wen , 2007 , strategic humun Resource praclices and Inuovation Performance – the mediating Role of Knowledge management Capacity , Journal of Business Research , vol 62 P 104-114 .
- 5) E. Lawler , Edward, 2008 , Talent : make people your compelitive Advantage, John wiley & son, Inc, U.S.A .
- 6) F. Silzer , Robert , Dowell , Ben , 2010 , Stralegiy – Driven Talent Management , Jossey – Bass , U.S.A .
- 7) Finkelstein, Sydney and Jackson, Eric ,2005,Immunity from implosion; Bulding Smart Leadership. Ivey Business journal .vol.70 Issue 1,Available :EBSCO host.Html.
- 8) Matheson, David and Matheson, James E;1998.the Smart Organization : creating Value through Strategic R&D . Harvard Business School Press. Boston,USA.
- 9) Schwaninger, M.(2009),Intelligent organizations; powerful Models for systemic Managemant ,2<sup>nd</sup> Ed. Springer - Verlag Berlin Heideberg,Germany.
- 10) [http://talent –m.blogspot.com](http://talent-m.blogspot.com)
- 11) <https://Kitabat.com>.
- 12) [www.taleo.com](http://www.taleo.com) , 2008 , Talent Management In A Down Economy.
- 13) [www.Insala.com](http://www.Insala.com) , A. Stovall , Traci , 2007 , Talent Multiplication Developing Leadership capability .
- 14) [www.marinert.com](http://www.marinert.com) , the Business Case for Performance And talent management

## ملحق رقم (1) ( استمارة الأستبيان )

## أولاً : إدارة المواهب

أ. استقطاب المواهب : هي عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة بعد اختبار مهاراتهم ومعارفهم وقابليتهم باعتماد استراتيجيات ناجحة في استقطاب المواهب من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تعتمد الشركة على طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب المواهب					
2	تعد المقابلة عامل أساسي في إجراءات التعيين داخل الشركة					
3	تعول إدارة الشركة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعين لغرض المفاضلة والاختيار					
4	تعتمد الشركة نظام معلومات موارد بشرية ناجح وحديث في اختيار أفضل المتقدمين للوظائف					
5	تهتم الشركة باستقطاب الأفراد ذوي المهارات المتنوعة					

ب - تطوير المواهب : تطوير القدرات الذهنية للمواهب وصقل قابليات أصحابها على وفق متطلبات العمل ، وذلك في اطار برامج تطوير محترفة تنمي رغبتهم في استمرارية التعلم والتدريب للارتقاء بأدائهم وبلوغ مؤشرات العالمية .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
6	تؤمن إدارة الشركة ان التدريب أفضل وسيلة لصقل المهارات					
7	تهتم إدارة الشركة بإشراك الموهوبين في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم					
8	تطالب الشركة الموظفين الموهوبين بتقديم مقترحات لتطوير العمل وتحسينه					

9	تستثمر الإدارة قابليات الموظفين الموهوبين للاستفادة من أفكارهم وأدائهم المتميز				
10	إدارة الشركة على معرفة تامة بالقدرات الظاهرة والضمنية للموظفين الموهوبين وتضع برامج جادة لاستثمارها				

**ج. إدارة أداء الموهبة :** عملية فعالة تستند إلى معايير ومقاييس واضحة للأداء وإدارة الموارد البشرية وفق نظام كفوء للمتابعة والتقييم المستمر للموهوبين.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
11	يتم تحفيز الموهوبين على إحداث التغييرات التي تتطلبها الخطة السنوية في العمل					
12	تولي إدارة الشركة اهتماماً كبيراً بالموظفين القدامى من ذوي الخبرات					
13	تكافئ إدارة الشركة الموظفين الموهوبين في ضوء ما يحققونه من أداء متميز في العمل					
14	تهتم إدارة الشركة بتحديث نظام إدارة الأداء فيها وتقويمه بما يتوافق ومتطلبات بينتها التنافسية					
15	تعتمد الإدارة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون (تدريب، تحفيز، ترقية) موظفيها الموهوبين					

**د- الاحتفاظ بالموهبة :** عملية تركز بشكل استراتيجي على استبقاء المواهب ورعايتها ، من خلال أنظمة التحفيز المتمثلة بمكافأتهم وتدريبهم وتحفيزهم ، وتقديم المنافع لهم تقديراً لإنجازاتهم .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
16	تمتلك إدارة الشركة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين لديها					
17	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغييرات التي تحصل في مهارات الموظفين الموهوبين					
18	توجه إدارة الشركة الحوافز المادية والمعنوية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم على الاستمرار في إنجاز مهمات العمل بفاعلية					
19	تؤمن إدارة الشركة تغذية راجعة هدفها تحسين الأداء التفاعلي للموهبة وليس رقابة الأداء من أجل البحث عن الأخطاء					
20	تعكس إدارة الشركة إيماناً راسخاً بأن تكاليف المحافظة على الموهبة هي أقل من التكاليف الناشئة عن فقدانها					

**ثانياً:** المنظمة الذكية : مفهوم معاصر يدعو إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الأعمال مع الأخذ في الاعتبار مضامين كل من التعلم والتطوير والتدريب والتنمية فهي مدخل هدفه الأساس تعظيم ذكاء المنظمة مع استعدادها للقبول بالتغيير ايجابياً"

ت	المفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
	التعلم المستمر					
1.	تتخذ الوزارة إجراءات عملية تهدف للتعلم المستمر لمواجهة التغيرات البيئية					
2.	تعزز الوزارة عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد قيمة أعلى لها ولمراجعتها					
3.	تحدد الوزارة الفرص بناء على تميزها بشكل مستمر					
4.	تنظر الوزارة للتغيير الايجابي كعملية هامة مريحة					
5.	توفر الوزارة لموظفيها الموارد والفرص اللازمة للتعلم					
	توليد البدائل الاستراتيجية					
6.	تولد الوزارة عدة بديل وتقييمها كي تتخذ قرار ذات جودة عالية					
7.	ترحب الوزارة بالأفكار الإبداعية الجديدة					
8.	تستخدم الوزارة تقنيات لتوليد البدائل لاتخاذ القرار					
9.	يتم توليد مجموعة من البدائل الجيدة وبشكل روتيني للقرارات المهمة					
10.	توفر الوزارة الدعم التحليلي لتقييم البدائل المحددة من قبله					
	البيئة					
11.	تأخذ الوزارة بنظر الاعتبار حالات الاتاكد البيئي عند اتخاذ أي قرار					
12.	تحدد الوزارة حالات الاتاكد البيئي المتعلقة بالقرارات ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها					
13.	توفر الوزارة أنظمة ومختصين للمساعدة في تقييم اثار حالات الاتاكد البيئي					
14.	تشخص الوزارة حالات الاتاكد البيئي بنظرة عقلانية					
15.	تعمل الوزارة على تحديد مصادر الاتاكد البيئي المتعلقة بعمله للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات					