

## دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي/ دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

## The Role Talents Management in Consolidating Organizational Learning Process: An Applied Study at the Yemeni General Telecommunications Corporation

الاستاذ المشارك. د. زايد علي عبد الخالق المنزوع كلية العلوم الإدارية/ جامعة البيضاء  
almanzoa@gmail.com الجمهورية اليمنية

## المستخلص :

سعت الدراسة للتعرف على دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة (166) موظف ممن هم بدرجة (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتمثيل المجتمع بشكل سليم البالغ (291) موظف خلال العام 2019م، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج المطلوبة. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة ومنفردة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) في تعزيز عملية التعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام ادره المؤسسة بممارسات إدارة المواهب والتعلم التنظيمي داخل المؤسسة من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعمة لذلك لاسيما توفير بيئة داعمة للموظفين الموهوبين للاحتفاظ بهم. الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، التعلم التنظيمي.

## Abstract:

This study aimed at accounting for the role of talents management in consolidating organizational learning process at the Yemeni General Corporation For telecommunication. To achieve the objective of the study, the researcher designed a questionnaire and administered it. The sample of the study consisted of (166) employees (General Manager, Manager and Department Head). They were selected randomly out of a total Population of (291) employees during the Year 2019. The descriptive analytic approach was used t reach conclusions.

The finding of the study revealed existence of effect of talents management dimensions, all together and alone, (talents polarization, talents development, talents maintenance and managing talents, performance) in consolidating organizational process.

The researcher recommended the leaders of the institution to practise talents organizational learning at the institution by supporting such behaviours and creating environment for talent employees.

**Key words:** Talent Management, Organizational learning.

**أولاً: المقدمة**

تواجه منظمات الاعمال اليوم العديد من التحديات التي تفرضها المتغيرات البيئية المتسارعة والسوق التنافسية الحادة، وقد برزت في التسعينات عبارة " حرب المواهب " والتي اشتعلت بين المؤسسات العالمية الكبيرة لتعبر عن حدة المنافسة فيما بينها، وكذلك بدأ الاهتمام بالتعلم التنظيمي الذي يعمل على تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في أداء المؤسسات ووضع الحلول والبدائل للمشاكل التي تواجهها وليس ذلك فقط بل يتطلب الأمر وجود عنصر بشري متميز ومدرب وذو كفاءة عالية وهو ما يطلق عليه بالعنصر البشري الموهوب والذي يعد من الركائز الأساسية التي تستند عليه المؤسسات لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية لهذا ظهر نظام ما يسمى بإدارة المواهب في عالم إدارة الأعمال، وأصبح التحدي الأبرز يتمثل في استقطاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تسهم في المحافظة على بقائهم واستمرارهم في المؤسسة، وهو ما يتطلب إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب تعتمد على معايير الجودة العالية وتطوير مفهوم ثقافة الاهتمام ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المواهب في التعلم التنظيمي من خلال تسليط الضوء على مدى تطبيق متغيري البحث في المؤسسة المستهدفة.

**ثانياً: الإطار النظري للبحث**

يتناول هذا الجزء من البحث الإطار النظري لإدارة المواهب من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة ب (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب)، والإطار النظري للتعلم التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة ب (إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، تمكين العاملين، ديناميكيات التعلم) وهي كالاتي:

**1-2- إدارة المواهب Talent Management**

1- مفهوم إدارة المواهب: تعتبر ادارة المواهب من أبرز الاستراتيجيات الفعالة في استراتيجيات إدارة الاعمال المعاصرة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي نظراً لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وانما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري، وقد تعددت المفاهيم المطروحة لمصطلح إدارة الموهب، فقد عرف (الشمري واخرون،2016،238) إدارة المواهب بانها الخطوات الأساسية التي تمارسها المنظمة من اجل استقطاب وتطوير الافراد الموهوبين والمحافظة عليهم من اجل تكوين راس مال بشري موهوب ترتكز عليه في تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها من خلال استخدام المواهب والابتكار في مختلف اعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن، ويرى (al،Khatri et.2010:39) ان إدارة المواهب تشير الى مصطلح راس المال البشري فهي عملية توظيف، إدارة، تقييم، تطوير والاحتفاظ بالموارد (العاملين) الأكثر أهمية للمنظمة، وبذلك يمكن ان تكون نظام معلوماتي للموارد البشرية التي نعد الأساس في صناعة القرارات التي تدعم أهدافها الاستراتيجية لكي تكون متفوقة وناجحة، بينما عرفها (Dessler،2011:207) بانها عملية أتمته من البداية الى النهاية تبدأ من التخطيط، التوظيف، التطوير، الإدارة ومكافأة العاملين على طول المنظمة، ويؤكد (Noe et.al،2008:22) ان إدارة المواهب تتضمن استقطاب، احتفاظ، وتطوير وتحفيز المدراء والعاملين ذوي المهارات العالية، ان تطوير العاملين الحاليين لغرض تعزيز مكانتهم الإدارية بينما استقطاب والاحتفاظ بالمدراء في المستويات العليا في مكانتهم القيادية.

ويرى (خليل،2014،109) بانها استراتيجية أعمال تستند الى الموهبة فهي إدارة تفاعلية بمنظور تحقيق النمو والاستدامة وتحقيق التكامل بين القدرات البشرية في المنظمة وفي جميع المستويات.

**2- الأبعاد الأساسية لإدارة المواهب:**

تتمثل إدارة المواهب بأربعة أبعاد أساسية هي:

**أ- استقطاب المواهب: Recruitment Talent**

هي عملية جذب الأشخاص وفق قاعدة ملائمة من القواعد وبأعداد كافية يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة (Mondy،2010:127)، ويرى (Akdemire etal،2010:157) ان الاستقطاب يهدف الى تحديد الوظائف الشاغرة ومن ثم جذب الافراد المؤهلين والموهوبين لإشغال تلك الوظائف، وهو على نوعين الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي، فالاستقطاب الداخلي يعد مصدراً جيداً لمنظمات الريادية لأنه يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة دافعيتهم، والاحتفاظ بهم، وكل ذلك يؤدي الى مستويان اعلى للأداء.

**ب- تطوير المواهب: Development Talent**

ان تطوير المواهب يعد احدى الأنشطة الأساسية لإدارة المواهب لذا يجب تطوير المواهب من خلال الاعتماد على أسس ومعايير محددة معروفة من قبل العاملين، لذا يجب على المنظمات منح الافراد الموهوبين الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي، لان ذلك سيؤدي الى تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في الوقت ذاته (علي، 2018:212).

**ت- الاحتفاظ بالمواهب: Maintaining Talent**

تستطيع الشركات الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر الاعتبار الأنشطة الآتية (التميمي، 2016، 30):

1- تعيين وتطوير الأفراد والذين يشتركوا بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها.

2- تطوير الأفراد الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للشركة التي يعملون فيها.

3- ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.

4- تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة.

ويرى ( قهيري وكنسة، 2017، 141) أن الاحتفاظ بالمواهب هو أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ويتم الاحتفاظ بالمواهب من خلال:

- توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب.

- نظام المكافآت والحوافز المادية مناسب للأداء.

- توفر الحوافز المعنوية.

- توفر فرص النمو المهني والشخصي.

- توفر الأمان الوظيفي.

**ث- إدارة أداء المواهب: Talent Performance Management**

تهدف المنظمات من خلال إدارة الأداء الى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية وفكرية وسلوكية وذلك من اجل تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كضمان أساسية لتحقيق فعالية المنظمة بالوقت الحاضر والمستقبل (Allison،2007،40)، أن إدارة الاداء وسيلة للحفاظ على السلوك الكفاء للموظفين الذين يقومون بعملهم بشكل جيد، و تتم إدارة الأداء من خلال وضوح الدور حيث يتصف الموهوبين بالحماس وربما أحيانا الاندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات والمهام

الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها. (قهيري وكنسة، 2017، 140).

- 3- أهمية إدارة المواهب: يعرف كل مدير ان المواهب التي تخرج من باب شركته انما تذهب الى شركة منافسة او صناعة او دولة منافسة ويعرف المديرون ان المواهب المنسحبة قد تكون سببا في تفوق المنافسين، كذلك يعلمون الفرق الهام او الميزة التنافسية الفعلية لا تكمن في نظم المعلومات او نظم العمل التي تملكها، بل في الموظفين الذين يستخدمونها، ولكنهم يهتمون بإدارة المواهب، فكي يتحول المدير الى إدارة المواهب عليه ان يدرك ما يلي (Michael et.al، 2001، 224):
- تتفوق الشركة على منافسيها فقط إذا امتلكت عددا أكبر من الموظفين الموهوبين.
  - على الشركة ان تجتذب المواهب من جميع الجهات، حتى من منافسيها.
  - إدارة المواهب لا تقل أهمية عن إدارة أصول الشركة.
- أشار (كافي، 2018، 270) الى ان أهمية إدارة لمواهب تكمن في:
- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
  - تحديد أسماء البديلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
  - تكوين اوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
  - المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة.

## 2-2 - التعلم التنظيمي Organizational Learning

ليس التعلم في المنظمات بالشيء الجديد، بل هو لصيق بها منذ القدم. وتتعرز هذه الحقيقة بصورة أكثر عندما نتذكر أن الأفراد هم الذين يجب أن يتعلموا أولاً. ولعل تركيز وجهات النظر على عملية التعلم التنظيمي في بناء منظمة التعلم له ما يبرره، حيث اعتمدت المنظمات على أسس وأساليب لقياس التعلم منذ عشرينيات القرن الماضي، ومن خلال طرق عديدة شائعة كمنحنى التعلم **Learning Curve**، ومنحنى الخبرة **Experience Curve**، معتمدة في ذلك على حجم التراكم المعرفي الإنتاجي وتأثيره على تكلفة الإنتاج والعمالة التشغيلية في المنظمة، ومقارنته مع حجم إنتاج المنافسين وقدراتهم الذاتية.

### 1- مفهوم التعلم التنظيمي:

يرى peter senge ان عملية التعلم التنظيمي هي الاختيار والمراجعة المستمرة لخبرات العاملين سواء الفردية او الجماعية وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسية (أبو النصر، 2008، 149).

ويرى (السالم، 2005، 47) أن عملية التعلم التنظيمي هي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها. ومزية هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساساً من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة.

### 2- الأبعاد الأساسية للتعلم التنظيمي:

تتضمن عملية التعليم التنظيمي الأبعاد الآتية:

#### أ- إدارة المعرفة: Knowledge Management

تعرف إدارة المعرفة بكونها المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود، والمزية التنافسية، (Dubrin، 2001، 380).

وتشمل إدارة المعرفة كلاً من عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المنظمة، وبصورة خاصة رأس المال البشري الذي يعتبر مصدراً غنياً للأفكار والإبداع، على الرغم من ارتباطه المباشر بكل من رأس المال الهيكلي (الاسم

التجاري، حقوق الملكية والمعرفة المخزنة في قواعد المعرفة، ونظم دعم القرارات.) ورأس المال الخارجي (ولاء المستهلكين، الربحية) (السالم، 2005، 138).

ب- **تطبيق التكنولوجيا**: تمثل مدى الرغبة لدى العاملين في باستخدام نظام المعلومات المتطور الذي يعتمد على التكنولوجيا وشبكات الانترنت لتعزيز فرص التعلم لديهم من خلال استرجاع المعلومات التي تعمق معرفتهم وتحسن من مستويات ادائهم (فيصل، 2015، 237).

يحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار و يزيد عملياتها التشغيلية كفاءة واستراتيجياتها و عملياتها الادارية والتسويقية فعالية، وهي جميع ما يستخدم من اجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد على تحقيق ضمان أمن كافة الاحصاءات المعلوماتية و تخزينها و توريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من اجل الوصول الى اعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية، فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج الى نظام الكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم امكانية الوصول الى المعلومات الوقت المناسب (حمادي، 2013، 30).

ت- **تمكين العاملين**: ينظر الى التمكين على انه من المداخل الجذرية للتطوير الاداري ويرمي الى اشراك العاملين في المستويات الادارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يوجهونها فضلا عن كونه مسارا مهما للمعلومات من أسفل الى اعلى، فهو دراسة مكرسة على مشاركة العامل في تقدم وتقييم ومحتوى الوظيفة والتغيير التكنولوجي ومعايير العمل والسياسات المالية ورقابة الكلفة والهيكل التنظيمي وحجم الموارد البشرية وبرامج الامان وطرائق العمل والتسعير (الدوري، 2010، 35).

ث- **ديناميكية التعلم**: تتمثل ابعاد ديناميكية التعلم في ثلاثة مستويات هي (جوادي، 2015، 35-36):

1. **التعلم الشخصي**: يرتكز هذا المستوى من التعلم على احتمالية الوصول الى فرص التعلم من اجل تطوير الشخصية، وهو مرتبط بنظام **Senge** للسيطرة الذاتية حسب مبادئه الخمسة للتعلم التنظيمي حيث يشير هذا المبدأ تطوير قابلية الشخص لتوضيح الاله بالنسبة له لاختياره وانجازه فيما بعد.

2. **التعلم الجماعي**: ان التعلم في هذا المستوى ينبغي ان يأخذ في حساباته خلق المعرفة ونشرها الى مستويات متنوعة هي: الفرق، الإدارات، والمنظمات، ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة، وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع أعضائها أولاً ثم المنظمة (السالم، 2010، 65).

3. **التعلم على مستوى المنظمة**: تكمن اهمية هذا المستوى في كونه مدخلا شاملا ومتكاملا للتعلم، وهو تعلم يلامس اعماق الفرد والفرق والمنظمة على حد سواء ، وهو يستهدف تغييرات في النماذج الفكرية المشتركة بين افراد المنظمة، كما يمتد الى الاسواق والمنافسين، فهذا التعلم يعتمد على ما تملكه الادارة من قدرة ادراكية وتحليلية على تقييم البيئة من حولها ، ويعد تعلم فريق العمل المفتاح الاساسي للتعلم على مستوى المنظمة لأنه يختزل ويوفر الجهد في المستويات الاولى من التعلم ، ان عملية الوصول الى التعلم على مستوى المنظمة عبر المستويات يستدعي تحويل التعلم الشخصي الى تعلم جماعي ، ثم الى تعلم تنظيمي ، ويهدف هذا النوع من التعلم الى مساعدة المنظمة على ادراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الاطار الكامل لحدوث التعلم في المؤسسة عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم وتوضيحها والتأمل فيها ، وايجاد طرق جديدة للفهم واعاده تقييم الاساليب والانظمة ، بنظرة شاملة والعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم التنظيمي (جوادي، 2015، 36).

3- أهمية التعلم التنظيمي: أن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات بصفه عامة تتمثل في الربط والتطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الاداء والتمسك بالجودة الشاملة، حيث كشفت الدراسات ان المنظمات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها للتحويل الى منظمات متعلمة وأن المنظمات التي تحقق تفوقاً في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وانه يكسبها القدرة على ابتكار اساليب جديدة في الانتاج والتسويق وارضاء العملاء (أزهر، 2017، 4).

ثالثاً: مراجعة الدراسات السابقة:

سيتم عرض اهم الدراسات والتي استعان بها الباحث في تحديد مفاهيم ومتغيرات البحث وهي كالآتي:  
دراسة (علي، 2018) بعنوان: تأثير إدارة المواهب في تحقيق النجاح المنظمي: بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات اللبان في بغداد.

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب وبين تحقيق النجاح المنظمي، واستخدمت الدراسة استبانة شملت 27 فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من 49 شخص بواقع 20 شخص من الإداريين و 29 شخص من الافراد العاملين في الشركة، وكذلك بالاعتماد على المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية لجمع البيانات الأولية. وتوصلت الدراسة الى ان جميع علاقات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية مما يشير الى ان الشركة قيد البحث تولي اهتماماً بالمواهب المتميزة من العاملين وبالتالي فهي تحقق النجاح من خلالهم.

دراسة: (عباس واخرون، 2017) بعنوان: إدارة المواهب وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات.

هدفت الدراسة الى معرفة أهمية إدارة المواهب في منظمات الاعمال في دعم القرارات الاستراتيجية في المجال الصحي في مستشفى مدينة الطب بغداد، والكشف عن أثر ابعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في دعم القرارات الاستراتيجية والمتمثلة في (البعد الشمولي، البعد التدريجي، بعد الحشد العشوائي، بعد الاختيار الطبيعي) وتم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت 50 من المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفى. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين إدارة المواهب والقرارات الاستراتيجية وذلك من خلال الدور الذي تؤديه إدارة المواهب في تعزيز قدر إدارة المستشفى على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بنجاح.

دراسة (العبيدي والتيمي، 2017) بعنوان: تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية.

هدفت الى التعرف على تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وطبقت الدراسة على الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد، وقد بلغت عينة الدراسة 10 فرد من المدراء والعاملين من حملة الشهادات. وتوصلت الدراسة الى ان إدارة المواهب تحقق الريادة الاستراتيجية وتؤمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة المبحوثة.

دراسة (لشمري واخرون، 2016) بعنوان: تأثير عمليات إدارة المواهب في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة.

سعت الدراسة الى معرفة تأثير عمليات إدارة المواهب في المنظمات الريادية العراقية، وكانت ابعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب)، وتم اعتماد ابعاد المنظمات الريادية (الاستقلالية، الريادية، الاستباقية، تحمل المخاطرة)، وكانت شركة كورك للاتصالات المتنقلة ميدانا للبحث من خلال استبانة شملت 30 فرد من مديري فروع الشركة بالإضافة الى المقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة الى ان لعمليات إدارة المواهب دورا فاعلا في وصول المنظمات للريادية.

**دراسة (الكساسبية، 2016) بعنوان: تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين.**

هدفت الدراسة الى قياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بدوام كامل في شركة زين في الأردن، والبالغ عددهم (991) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (99) فرداً أي ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير لإدارة المواهب والتعلم التنظيمي في المتغير التابع استدامة شركة زين عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \infty)$ .

**دراسة (فيصل، 2015) بعنوان: دور التعلم التنظيمي في بناء استراتيجيات إدارة الموهبة: بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا.** سعت الدراسة الى التعرف على دور التعلم المنظمي في بناء استراتيجيات إدارة المواهب في وزارة العلوم والتكنولوجيا-العراق، وصمم الباحث استبانة شملت 45 فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من 37 فرداً، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية للتعلم المنظمي في بناء استراتيجيات إدارة المواهب، ووجود دور للتعلم المنظمي في التأثير على تحقيق استراتيجيات إدارة المواهب للمنظمات.

**رابعاً: منهجية البحث**

**4-1- مشكلة البحث:** تبرز مشكلة الدراسة من سعي المنظمات للاستفادة من المواهب التي تمتلكها في مختلف المجالات في تبني مفاهيم معاصرة كالتعلم التنظيمي، والدور الذي تساهم به هذه المواهب في إمكانية تعزيز عملية التعلم التنظيمي في هذه المنظمات، كي تستطيع مواجهة التحديات الكبيرة التي تواجهها نتيجة للمنافسة الشديدة في البيئة التي تعمل فيها.

**وبذلك تتجلى مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.**

**4-2- أهمية البحث:** تستمد الدراسة أهميتها من المواضيع التي تنطرق إليها وحجم تأثيرها في الجانب التطبيقي، وكذلك من حداثة الموضوع الذي سلط الضوء على العلاقة التي تربط إدارة المواهب والتعلم التنظيمي والتي تكسب المنظمات ميزة تنافسية متى توافرت فيها سمات المنظمة المتعلمة والتي تسعى لجذب المواهب المتميزة، وكذلك تسليط الضوء على أحدث المواضيع الإدارية والتي لازالت لم تلقى الاهتمام الكافي من قبل الباحثين والاكاديميين في الإدارة، ورفد المكتبة اليمنية والعربية بالأبحاث النوعية والتي تساعد المنظمات على التميز في ظل التطورات التكنولوجية والتنافسية العالية في قطاع الاتصالات.

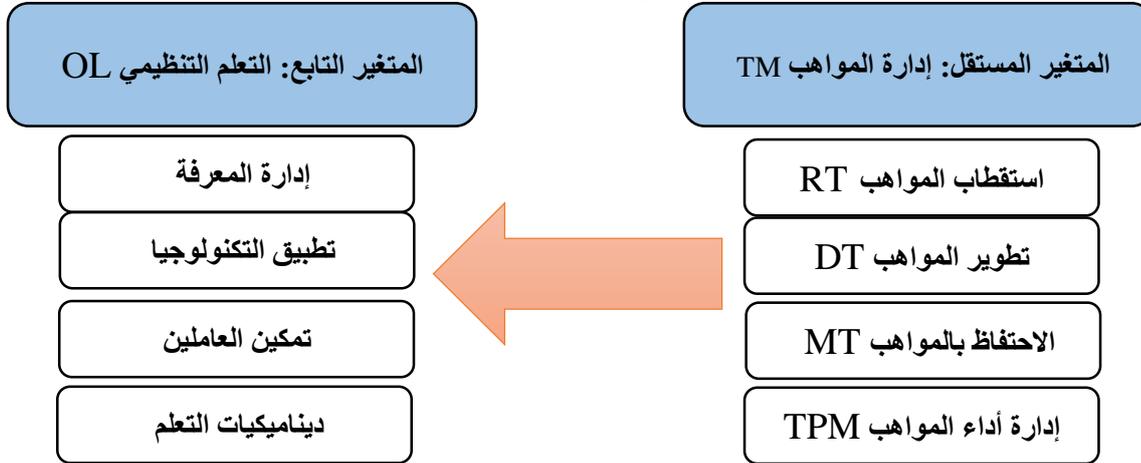
**4-3- أهداف البحث:** يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وتتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- تقديم أطار معرفي لأبعاد إدارة المواهب وأبعاد التعلم التنظيمي المعتمدة في البحث واستعراض الأدبيات المتعلقة بهما كونها من المواضيع المعاصرة.
- 2- التعرف على دور استقطاب المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات.
- 3- التعرف على دور تطوير المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات.
- 4- التعرف على دور الاحتفاظ بالمواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات.
- 5- التعرف على دور إدارة أداء المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات.

**4-4- النموذج المعرفي:** استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافه تم بناء النموذج الفرضي للدراسة يبين دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة عينة البحث، وفيما يخص ابعاد إدارة المواهب اعتمدت الدراسة على دراسة (علي، 205، 2018)

و(سعید وكاطع، 2016،176) و(خليل،2014،107) و (فيصل،2015،227) و(الشيخلي والعبيدي،2016،3) و (عباس وآخرون، 2017،68) و(الشمري وآخرون، 2016،235)، وفيما يخص عملية التعلم التنظيمي تم الاعتماد على دراسة (فيصل،2015،227).

### شكل (1) يوضح متغيرات البحث



#### 4-5- فرضيات البحث

سعى البحث الحالي لمعالجة المشكلة البحثية وتحقيق أهدافه الى صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة المواهب وعملية التعلم التنظيمي.  
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.  
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

#### 4-6- منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد ملائماً لمعرفة الواقع لجوانب البحث، فهو يقدم البيانات عن واقع الظواهر والعلاقات ويقوم بتحليلها، ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها، ويخرج بالاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها التحقق من النتائج التي توصل اليها الباحث في الجانب التطبيقي.

#### 4-7- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيسي صنعاء في الوظائف الادارية (مدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم) والبالغ عددهم (291) موظف، وحرصاً على ان تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث تم استخدام أسلوب التوزيع غير النسبي لاختيار عينة البحث المناسبة التي بلغت (166) موظف.

#### 4-8- اساليب جمع البيانات

تم جمع البيانات والمعلومات على النحو الآتي:

1. **البيانات الثانوية:** تم جمع البيانات الثانوية بالاعتماد على الكتب العلمية والدوريات والمجلات العلمية المحكمة ومواقع الانترنت.

2. **البيانات الأولية:** اعتمد البحث في الحصول على البيانات الأولية على استمارة الاستبيان التي تم اعدادها لقياس تأثير إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، وتتكون الاستبانة من جزئين الأول لقياس المتغيرات الديمغرافية، والجزء الثاني لقياس متغيرات الدراسة وخصص اولاً لقياس ممارسات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) والمكونة من 23 فقرة موزعة على أربعة ابعاد، وخصص ثانياً لقياس عملية التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة (إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، تمكين العاملين، ديناميكيات التعلم) والمكونة من 22 فقرة.

#### خامساً: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الجزء من البحث وصف متغيرات الدراسة وكذلك وصف العلاقات التأثيرية بين المتغير المستقل إدارة المواهب والمتغير التابع التعلم التنظيمي.

#### 5-1- إجراءات البحث

#### 1- تحديد حجم عينة البحث:

تم تحديد عينة الدراسة باستخدام قانون العينة التالي:

$$\frac{P(1 - P)}{\frac{p(1 - p)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}} = n$$

حيث

$n$ : حجم عينة البحث،  $N$ : حجم مجتمع البحث.

$P$ : نسبة الحد الأقصى للخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرها الباحث 50%،

$E$ : نسبة الخطأ المسموح به ويعتبر غالباً 5%.

$S.D$ : الدرجة المعيارية لمعامل الثقة وهو 95% وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة هي 1.96

$$\frac{0.5(1 - 0.5)}{\frac{0.5(1 - 0.5)}{291} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = 165.8$$

وبتطبيق القانون نجد أن حجم العينة بلغ (166) موظف وهي تمثل (57%) من حجم المجتمع الأصلي، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام التوزيع غير النسبي لتمثيل مجتمع البحث بشكل سليم، وكما في الجدول (1):

جدول (1) يوضح مجتمع وعينة البحث

م	المنصب الإداري	حجم المجتمع	التوزيع غير النسبي	حجم العينة
1	مدير عام	18	6%	18
2	مدير إدارة	65	22%	65
3	رئيس قسم	208	29%	83
	الإجمالي	291	57%	166

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيسي 2019.

## 2- صدق وثبات أداة القياس:

جدول (2) يوضح مستوى ثبات وصدق أداة القياس ومتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	عدد الأبعاد	عدد الفقرات	ثبات المقياس	صدق المقياس
1	إدارة المواهب	4	23	0.896	0.947
2	التعلم التنظيمي	4	22	0.890	0.943
	الإجمالي		45	0.935	0.967

المصدر: من أعداد الباحث استنادا على مخرجات spss

لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار الفا كرونباخ حيث بلغ معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.93)، وهي قيمة مرتفعة في البحوث الإدارية ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، اما صدق المقياس فيحسب من خلال المعادلة (الصدق = الثبات/√)، وعلية فان صدق المقياس = (0.96) وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس.

## 5-2- وصف وتشخيص خصائص عينة البحث:

جدول (3) يوضح التحليل الوصفي لخصائص عينة البحث

خصائص العينة	التصنيف	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	145	87.3%
	أنثى	21	12.7%
العمر	29 سنة فأقل	9	5.4%
	30-39 سنة	52	31.3%
	40-49 سنة	74	44.6%
	50 سنة فأكثر	31	18.7%
الموهل العلمي	ثانوية عامة	9	5.4%
	بكالوريوس	106	63.9%
	دبلوم عالي	23	13.9%
	دراسات عليا	28	16.9%
الوظيفة الحالية	رئيس قسم	83	50%
	مدير إدارة	65	39.2%
	مدير عام	18	10.8%
سنوات الخبرة	من 1-5 سنة	15	9%
	من 6-10 سنوات	25	15.1%
	من 11-15 سنة	62	37.3%
	أكثر من 15 سنة	64	38.6%

المصدر: من أعداد الباحث استنادا الى مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (3) أن عدد الموظفين الذكور بلغ (145) موظف بنسبة (87%) من حجم العينة حيث بلغ عدد الإناث (21) موظفه بنسبة (13%) من إجمالي حجم العينة، ويظهر الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب العمر حيث كانت عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (40-49) سنة (74) موظف بنسبة بلغت (45%) من إجمالي حجم العينة، وجاءت ثانيا فئة الموظفين الذي تتراوح أعمارهم بين (30-39) سنة بعدد (52) ونسبة بلغت (31%)، وجاءت ثالثا فئة الموظفين التي تبلغ أعمارهم (50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (19%) وجاءت أخيرا فئة الموظفين الذي تبلغ أعمارهم (29 سنة فأقل) بعدد (9) موظفين وبنسبة (5%) من إجمالي حجم العينة، وبلغ عدد الموظفين الذين يحملون شهادة البكالوريوس (106) موظف ما نسبة (64%) من إجمالي حجم العينة وتمثل أكبر نسبة، بينما توزعت بقية الفئات كالاتي (14%) دبلوم عالي و (17%) دراسات عليا و (5%) ثانوية وهذا يدل على أن معظم الموظفين عينة الدراسة لديهم تحصيل علمي يسهل لهم عملية التعلم في المؤسسة، وكذلك نلاحظ إن الفئات التي تراوحت سنوات الخبرة لديهم من (أكثر من 15 سنة) هم الفئة الكبرى في العينة حيث بلغت النسبة (39%) من إجمالي حجم العينة والذي يساهم في إعطاء وصف دقيق لإجاباتهم لما لديهم من خبرة جيدة في مجال العمل بجانب التحصيل

العلمي، في حين بلغت نسبة الافراد الذي تجاوزت مدة خدمتهم في المؤسسة من (15-11) سنة نسبة (37%) حيث جاءت في المرتبة الثانية، وتلتها فئة الموظفين الذين بلغت مدة خيرتهم في المؤسسة من (10-6) بنسبة (15%) من اجمالي حجم العينة وكانت عدد الموظفين الذي تبلغ مدة خدمتهم في المؤسسة من (5-1) سنوات (15) موظف بنسبة (9%) من حجم العينة، وقد بلغت نسبة الأفراد الذين يعملون في منصب رئيس قسم (85) بنسبة (50%) من حجم العينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين يعملون في منصب مدير إدارة (65) بنسبة بلغت (39%)، وكان عدد الافراد الذين يعملون في المنصب الإداري مدير عام (18) بنسبة بلغت (11%) من اجمالي حجم العينة.

### 5-3- وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول متغيرات البحث

تم تصنيف نتائج إجابات المبحوثين بحسب وسطها الحسابي إلى خمس فئات (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً) وتحدد الفئة من خلال إيجاد المدى (R) = الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات لإيجاد طول الفئة (L)، كالتالي:

$$R = 5 - 1 = 4$$

$$L = 4 / 5 = 0.80$$

### الجدول (4) يوضح المقياس المعتمد في الدراسة

المستوى	المدى	الوزن النسبي المقابل له	تصنيف الإجابة
الأول	من 1 إلى 1,79	من 20% إلى 35.8%	منخفض جداً
الثاني	من 1,80 إلى 2,59	من 36% إلى 51.8%	منخفض
الثالث	من 2,60 إلى 3,39	من 52% إلى 67.8%	متوسط
الرابع	من 3,40 إلى 4,19	من 68% إلى 83.8%	مرتفع
الخامس	من 4,20 إلى 5	من 84% إلى 100%	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (عبدالفتاح، 2008، 541).

### 1- وصف وتشخيص واقع إدارة المواهب وابعاده:

#### جدول رقم (5): يوضح التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب)

البعد	المتغيرات	ترتيب الأهمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	درجة الموافقة
الأول	استقطاب المواهب	الأول	3.44	0.52	69%	مرتفعة
الثاني	تطوير المواهب	الثالث	3.23	0.77	65%	متوسطة
الثالث	الاحتفاظ بالمواهب	الثاني	3.25	0.65	65%	متوسطة
الرابع	إدارة أداء المواهب	الرابع	2.99	0.82	60%	متوسطة
المتغير المستقل: إدارة المواهب			3.22	0.69	64%	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (5) آراء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات حول المتغير المستقل إدارة المواهب وجميع أبعاده، بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على فقرات إدارة المواهب حيث بلغ متوسط الحسابي (3.23) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبلغ الانحراف المعياري العام (0.69)، حيث يؤكد (64%) من أفراد العينة على أهمية إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة، ودرجة موافقة متوسطة وفيما يأتي تشخيص واقع ابعاد إدارة المواهب حيث أجاب أفراد عينة الدراسة وفق الترتيب التالي:

جاء بعد استقطاب المواهب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.52) ودرجة موافقة مرتفعة، حيث اتفق (69%) من عينة البحث على أهمية استقطاب المواهب لتعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة، وجاء في المرتبة الثانية بعد الاحتفاظ بالمواهب من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.65) ودرجة موافقة متوسطة، بينما

أحتل المرتبة الثالثة بُعد تطوير المواهب فقد اتفق (65%) من العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات على أهمية محور تطوير المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة حيث بلغ متوسط الحسابي (3.23) وبانحراف معياري (0.77) ودرجة موافقة متوسطة، وأحتل بعد إدارة أداء المواهب المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبانحراف معياري (0.82) ودرجة موافقة متوسطة، حيث اتفق (60%) من افراد العينة على أهمية إدارة الأداء لتعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة.

## 2- وصف وتشخيص واقع التعلم التنظيمي وأبعاده:

### جدول رقم (6): يوضح التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (التعلم التنظيمي)

البعد	المتغيرات	ترتيب الأهمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	درجة الموافقة
الأول	إدارة المعرفة	الرابع	3.14	0.61	63%	متوسطة
الثاني	تطبيق التكنولوجيا	الأول	3.81	0.64	76%	مرتفعة
الثالث	تمكين العاملين	الثالث	3.28	0.70	66%	متوسطة
الرابع	ديناميكية التعلم	الثاني	3.40	0.67	68%	مرتفعة
المتغير التابع: التعلم التنظيمي						
3.41						

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى مخرجات التحليل الاحصائي.

يعكس الجدول (6) اراء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية حول ابعاد التعلم التنظيمي من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة للمتغير التابع التعلم التنظيمي وجميع أبعاده، اذ يتفق (68%) من افراد العينة على أهمية عملية التعلم التنظيمي، وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي (3.41) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.66)، حيث تعتبر درجة موافقة مرتفعة، وهذا يؤكد على أهمية التعلم التنظيمي لعينة البحث وفيما يلي تشخيص لواقع ابعاد المتغير التابع التعلم التنظيمي:

اتفق (76%) من العاملين في المؤسسة على أهمية بُعد تطبيق التكنولوجيا حيث جاء في المرتبة الاولى، ودرجة موافقة مرتفعة، حيث حصل على أكبر وسط حسابي والبالغ (3.81) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.64)، حيث تعتبر التكنولوجيا محور رئيسي في عمل شركات الاتصالات ومواكبة التطورات التكنولوجية يساعدها في تحقيق مزايا تنافسية، وجاء بعد ديناميكيات التعلم في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وبانحراف معياري (0.67) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على ان (68%) من العاملين في المؤسسة يرون ان بعد ديناميكيات التعلم يساعد في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

بينما أحتل المرتبة الثالثة بعد تمكين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبانحراف معياري (0.70) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على ان (66%) من افراد العينة يعتقدون بأهمية تمكين العاملين في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة، وجاء في المرتبة الرابعة بعد إدارة المعرفة، حيث اتفق (63%) من العاملين في المؤسسة على أهمية بُعد إدارة المعرفة في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، حيث حصل على أصغر وسط حسابي والبالغ (3.14) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.61)، ودرجة موافقة متوسطة.

## 5-4- اختبار فرضيات البحث

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار فرضيات البحث، وكانت قاعدة قرار قبول أو رفض فرضيات البحث كما يأتي: يتم رفض الفرضية الصفرية عندما تكون قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وإذا كانت مستوى الدلالة أقل من 0.05، ويتم قبول الفرضية الصفرية عندما تكون قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية وإذا كانت مستوى الدلالة أكبر من 0.05، والعكس في حالة فرضيات الإثبات. وتم اختبار علاقة الارتباط باستخدام معامل بيرسون، واختبار معنوية العلاقة باستخدام اختبار (t)، واعتمد البحث الحالي على مقياس (Mukaka,2012:71) لتحديد قوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث كما يوضح الجدول (7) الآتي:

جدول (7) يوضح المقياس المستخدم لتحديد قوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

0.3 - 0.0	0.5 - 0.3	0.7 - 0.5	0.9 - 0.7	1 - 0.9	درجة الارتباط
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	قوية	قوية جداً	قوة الارتباط

Source: Mukaka. M.M. (2012), " Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research" Malawi Medical Journal; vol.24,no3 -p. 69-71

## 1- اختبار علاقات الارتباط بين ابعاد إدارة المواهب والتعلم التنظيمي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد إدارة المواهب وعملية التعلم التنظيمي.

نلاحظ من نتائج الجدول (8) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد إدارة المواهب والتعلم التنظيمي بشكل عام بلغت (0.69) عند مستوى معنوية (5%) وهو دليل على وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات، وقد تراوحت قوة العلاقة بين ابعاد إدارة المواهب منفردة والتعلم التنظيمي كالاتي: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين بُعد استقطاب المواهب وعملية التعلم التنظيمي (45.7%) وهي علاقة ارتباط منخفضة وبلغت قيمة معامل الارتباط بين بين بُعد تطوير المواهب والتعلم التنظيمي (56.4%) وهي علاقة ارتباط متوسطة و كانت قوة العلاقة بين بُعد الاحتفاظ بالمواهب والتعلم التنظيمي منخفضة حيث بلغت قيمة (R) معامل الارتباط (44.1%)، وكانت قوة العلاقة بين بُعد إدارة أداء المواهب و التعلم التنظيمي متوسطة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط و(67.7%) وجميع العلاقات دالة احصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (5%).

وكانت قيمة معامل الارتباط بين إدارة المواهب وابعاد التعلم التنظيمي منفردة على التوالي (0.293، 0.327، 0.432، 0.412)، وهي تدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب وابعاد التعلم التنظيم عند مستوى دلالة (1%)، وكان اعلى ارتباط مع بعد تمكين العاملين.

وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد إدارة المواهب وعملية التعلم التنظيمي.

الجدول (8) يوضح مصفوفة الارتباط بين ابعاد إدارة المواهب والتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي	ديناميكيات التعلم	تمكين العاملين	تطبيق التكنولوجيا	ادارة المعرفة	المتغير التابع
					المتغير المستقل
0.457*	0.324**	0.316**	0.254**	0.166*	استقطاب المواهب
0.564*	0.279**	0.472**	0.205**	0.103***	تطوير المواهب
0.441*	0.239**	0.232**	0.302**	0.261**	الاحتفاظ بالمواهب
0.677*	0.310**	0.226**	0.156*	0.255**	إدارة أداء المواهب
0.692*	0.412**	0.432**	0.327**	0.293**	إدارة المواهب
					* دال احصائيا عند 5%، ** دال احصائيا عند 1%، *** غير دال احصائيا

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى مخرجات التحليل الاحصائي.

نلاحظ من الجدول أعلاه الآتي:

أ- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية منخفضة بين بُعد استقطاب المواهب وابعاد عملية التعلم التنظيمي منفردة حيث تراوحت قوة العلاقة بين (16.6%) للعلاقة مع بعد إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (5%) و (25.4%) للعلاقة مع تطبيق التكنولوجيا و (31.6%) للعلاقة مع تمكين العاملين و(32.4%) للعلاقة مع ديناميكا التعلم، عند مستوى دلالة إحصائية (1%).

ب- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية منخفضة بين بُعد تطوير المواهب وابعاد عملية التعلم التنظيمي منفردة حيث تراوحت قوة العلاقة بين (20.5%) للعلاقة مع تطبيق التكنولوجيا و (47.2%) للعلاقة مع تمكين العاملين و(27.9%) للعلاقة مع ديناميكا التعلم، عند مستوى دلالة إحصائية (1%)، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباط مع بعد إدارة المعرفة وغير دال احصائيا.

ج- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية منخفضة بين بُعد الاحتفاظ بالمواهب وابعاد عملية التعلم التنظيمي منفردة حيث تراوحت قوة العلاقة بين (26.1%) للعلاقة مع بعد إدارة المعرفة و (30.2%) للعلاقة مع تطبيق التكنولوجيا و (23.2%) للعلاقة مع تمكين العاملين و(30%) للعلاقة مع ديناميكا التعلم، عند مستوى دلالة إحصائية (1%).

د- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية منخفضة بين بُعد إدارة أداء المواهب وابعاد عملية التعلم التنظيمي منفردة حيث تراوحت قوة العلاقة بين (15.6%) للعلاقة مع تطبيق التكنولوجيا عند مستوى دلالة (5%)، و(25.5%) للعلاقة مع بعد إدارة المعرفة و(22.6%) للعلاقة مع تمكين العاملين و(31%) للعلاقة مع ديناميكا التعلم، وعند مستوى دلالة إحصائية (1%).

2- اختبار تأثير ممارسات إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي:

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي. لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم الاستعانة بمعادلة الانحدار الآتية:

$$Y_i = B_0 + B_1 X_i (x_1, x_2, x_3, x_4) + u_t \dots (1)$$

$$Y_i = 1.560 + 0.568 + u_t$$

تعكس معادلة الانحدار رقم (1) أعلاه انه عند زيادة ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة بوحدة واحدة فإن عملية التعلم التنظيمي تزداد بمقدار (0.568)، ويشير اختبار F الى قبول فرضية الإثبات، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (37.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.46)، وعند مستوى دلالة بلغ (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة الفرضي (5%)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.479) وهذا يبين ان ممارسات إدارة المواهب تفسر 48% من التباين الحاصل في عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

جدول (9) يوضح تأثير ابعاد إدارة المواهب في التعلم التنظيمي

المتغير التابع: التعلم التنظيمي							المتغير المستقل
t*	Sig مستوى المغنوية	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	معامل B	a قيمة الثابت	
2.522	0.000	3.9	43.22	0.209	0.466	1.803	استقطاب المواهب
1.530	0.000	3.90	76.36	0.318	0.386	2.160	تطوير المواهب
2.195	0.000	3.9	39.67	0.195	0.357	2.247	الاحتفاظ بالمواهب
3.229	0.00	3.9	139.04	0.459	0.435	2.106	إدارة أداء المواهب
7.556	0.000	2.46	37.05	0.479	0.568	1.560	إدارة المواهب
* قيمة t الجدولية (1.96)							

المصدر: إعداد الباحث استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي.

ومما تقدم في الجدول (9) يمكن التوصل الى الاتي:

1-نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، وهذا ما فسرتة معادلات الانحدار للأبعاد وكما يأتي:

أ-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي:

$$Y_i = 1.803 + 0.466 + u t$$

من خلال معادلة الانحدار أعلاه تبين ان قيمة معامل B (0.466) وهو ما يعني ان كل زيادة أو تحسن في بعد استقطاب المواهب بوحدة واحدة يقابله زيادة في تعزيز عملية التعلم التنظيمي بمقدار (0.466)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (43.22) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.90) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) أي انها ذات دلالة احصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، وتوضح قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> والبالغة (0.209) أن هناك تأثير ضعيف لبعدها استقطاب المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة، وهذا يفسر ان 21% فقط من التغير الحاصل في عملية التعلم التنظيمي يرجع لبعدها استقطاب المواهب، والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

ب-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

$$Y_i = 2.160 + 0.386 + u t$$

تبين معادلة الانحدار قيمة معامل B البالغة (0.386) وهي تفسر ان كل زيادة أو تحسن في بعد تطوير المواهب بوحدة واحدة يقابله زيادة في تعزيز عملية التعلم التنظيمي بمقدار (0.39). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (76.36) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.90) وعند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (5%) أي انها ذات دلالة احصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، وتوضح قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> والبالغة (0.32) أن هناك تأثير ضعيف وبنسبة 32% لبعدها تطوير المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، حيث يفسر بعد تطوير المواهب 32% من التباين الحاصل في عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة.

ج-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

$$Y_i = 2.347 + 0.357 + u_t$$

توضح معادلة الانحدار قيمة معامل B البالغة (0.357) وهو ما يفسر ان كل تغير في بُعد الاحتفاظ بالمواهب بوحدة واحدة يقابله تغير في تعزيز عملية التعلم التنظيمي بمقدار (0.357).

ويظهر الجدول (9) أعلاه قيمة F المحسوبة لبعد الاحتفاظ بالمواهب التي بلغت (39.67) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.9) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) أي انها ذات دلالة إحصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي

وتوضح قيمة معامل التحديد  $R^2$  والبالغة (0.195) أن هناك تأثير ضعيف لبعد الاحتفاظ بالمواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي حيث يفسر بعد الاحتفاظ بالمواهب 20% من التغير الحاصل في عملية التعلم التنظيمي.

د-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة اداء المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

$$Y_i = 2.106 + 0.435 + u_t$$

تبين معادلة الانحدار أعلاه قيمة معامل B البالغة (0.435) وهو ما يفسر ان كل زيادة أو تحسن في ادارة اداء المواهب بوحدة واحدة يقابله زيادة في تعزيز عملية التعلم التنظيمي بمقدار (0.435).

حيث بلغت قيمة F المحسوبة (139) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.9) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (5%) وهي ذات دلالة إحصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة اداء المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

توضح قيمة معامل التحديد  $R^2$  والبالغة (0.459) أن هناك تأثير متوسط حيث يفسر بُعد ادارة اداء المواهب 46% من التباين الحاصل في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

سادساً: الاستنتاجات والتوصيات:

#### 6-1- الاستنتاجات:

من خلال عرض نتائج البحث ومناقشتها نستنتج الآتي:

1- جاء ترتيب أبعاد إدارة المواهب من حيث درجة الموافقة كالاتي: حصل بُعد استقطاب المواهب المرتبة الاولى بدرجة موافقة مرتفعة وجاء بُعد الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة واحتل بعد تطوير المواهب المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة متوسطة وجاء بعد إدارة اداء المواهب في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة.

2- وكان ترتيب ابعاد التعلم التنظيمي من حيث درجة الموافقة كالاتي: احتل بعد تطبيق التكنولوجيا المرتبة الاولى بدرجة موافقة مرتفعة وجاء بعد ديناميكيات التعلم في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة واحتل بعد تمكين العاملين المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة متوسطة وجاء بعد إدارة المعرفة في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة.

3- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعه (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة اداء المواهب) في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

- 4- وكذلك بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط منخفضة بين بعدي (استقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) وعملية التعلم التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط متوسطة بين بعدي (تطوير المواهب، وإدارة أداء المواهب) والتعلم التنظيمي في المؤسسة.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعه (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.
- 6- بينت الدراسة وجود أثر ضعيف لبعدي (الاحتفاظ بالمواهب، واستقطاب المواهب) في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، وهذا يعود لعدم توافر المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين بالمؤسسة كنظام حوافز لتشجيعهم على الإنجاز، وعدم ربط نظام الأجور بالأداء، وعدم دعم القدرات الذاتية للموهوبين لتحفيزهم.
- 7- أظهرت الدراسة ترتيبت ابعاد إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي من حيث قوة التأثير كالاتي: جاء أولاً بُعد إدارة أداء المواهب تلاه في المرتبة الثانية بعد تطوير المواهب وجاء ثالثاً بعد استقطاب المواهب وجاء في المرتبة الرابع بعد الاحتفاظ بالمواهب.
- 8- تبين الدراسة ان بُعد إدارة أداء المواهب أكثر ابعاد إدارة المواهب ارتباطاً بتعزيز عملية التعلم التنظيمي اذ يزيد التعلم التنظيمي من خلال الحفاظ على السلوك الكفاء للموظفين الذين يقومون بعملهم بشكل جيد، ووضوح المسؤوليات والمهام الخاصة بوظائفهم، وكان بُعد الاحتفاظ بالمواهب اقل الابعاد ارتباطاً بعملية التعلم التنظيمي، نظرا لعدم استثمار الطاقات الفكرية للموهوبين من خلال الحلقات النقاشية والمحاضرات.

### 3-6- التوصيات:

1. ضرورة تعزيز اهتمام الادارة بممارسات إدارة المواهب من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعمة لذلك لاسيما توفير بيئة داعمة للموظفين الموهوبين للاحتفاظ بهم.
2. ضرورة تعزيز اهتمام الادارة بممارسات التعلم التنظيمي من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعمة لذلك على مستوى الفرد، وفرق العمل.
3. ضرورة اهتمام المؤسسة ببعدي الاحتفاظ بالمواهب واستقطاب المواهب لتعزيز عملية التعلم التنظيمي مستقبلا من خلال استقطاب المواهب الخارجية وتطوير وبناء مراكز للأبداع والمواهب الداخلية وتحسينها، وتوفير نظام معلومات للموارد البشرية للتغيرات التي تحصل في خصائص العاملين الموهوبين.
4. تصميم سياسات واستراتيجيات حديثة وثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.
5. تشجيع الاعتماد على الذات والمبادرة الفردية للموهوبين لتحفيزهم نحو الافضل وتشجيعهم على اكتساب المهارات.
6. تبني نظام حوافز يستند على أسس موضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين أداء العمليات الوظيفية ونقلها الفجوة المعرفية.
7. العمل على تطوير الخطط والاجراءات الخاصة بوضع برامج لتطوير وتدريب الافراد من ذوي المواهب والمهارات الحالية كجزء من الاستراتيجية الكلية للعمل.

### المصادر :

- 1- أبو النصر مدحت، (2008)، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر ، القاهرة.
- 2- الدوري ياسمين خضير، (2010)، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 3- السالم مؤيد سعيد، (2005)، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتممية الإدارية، مصر ، القاهرة.

- 4- الشمري أحمد والموسوي لمياء والشمري سرمد، (2016)، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 13، المجلد 1، العدد 37، ص ص 233-267.
- 5- الشخلى عبدالرزاق والعبدي سهيلة، (2016)، دور العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة: بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (90)، العدد (22)، ص 1-33.
- 6- الكساسبة محمد مفضي، (2016)، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (12)، العدد (1)، ص 93-110.
- 7- العبيدي اردان والتميمي ايلاف، (2017)، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 40، العدد 111، ص 94-115.
- 8- جوادي بلقاسم، (2015)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 9- سعيد هديل كاظم، (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة: بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (87)، ص 174-190.
- 10- عباس سامي وعطا خالدية وبريسم مها، (2017)، إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ورؤساء الأقسام في مستشفى مدينة الطب بغداد، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 29، ص ص 64-102.
- 11- عبدالفتاح عز حسن، (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الوراق، ط1، الأردن.
- 12- علي عالية جواد، (2018)، تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي: بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات للألبان في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 106، ص 203-225.
- 13- فيصل مثني زاحم، (2015)، دور التعلم المنظمي في بناء استراتيجيات إدارة الموهبة: بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، ص 222-272.
- 14- قهيري فاطنة بن علي، كسنة محمد، (2017)، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد(1)، العدد(1).
- 15- كافي مصطفى يوسف، (2018)، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، بدون، دمشق، سورية.

## المراجع الأجنبية:

1. Akdemir, et al., "Characteristics of high performance organizations", Journal of economics and Administrative Sciences, Vol. 15, No. 1, 2010.
2. Dessler, Gary "A Framework for Human Resource Management" 6th Edition , International Edition , Pearson, New Jersey, 2011.
3. Ed Michaels et al., The War for Talent: Developing & Retaining Highly Talented Managers, Harvard Business School, 2001.
4. Khatri, Preeti, et al., "Talent Management in HR", Journal of Management and Strategy, Vol. 1, No. 1; December 2010, available at : [www.sciedu.ca/jms..](http://www.sciedu.ca/jms..)
5. Mondy, Judy, "Human Resource Management" 11th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2010.
6. Mukaka. M.M. (2012), " Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research" Malawi Medical Journal; vol.24,no3 -p. 69-71.
7. Noe, Raymond et al., "Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2008