

# دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي

دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق

الأستاذ الدكتور سعد علي حمود العنزي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المدرس المساعد عماد علي الدليمي

كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة العراقية



## المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في إجراء تغيير تنظيمي مُلائم لعينة من الكليات العراقية الحكومية والأهلية، وسعيًا لتحقيق ذلك، فقد اعتمد البحث على عدد من المناهج البحثية الرصينة، وتمثّلت بشكلٍ أساس بالمنهج التطبيقي التجريبي لاختبار علاقات البحث ومتغيراته، والمنهج التاريخي لترصين المفاهيم التي تم تناولها وتأسيسها، وانطلق البحث من مشكلة مُعَبَّر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، استهدفَ من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لمتغيرات البحث، والمتمثلة بإدارة الموهبة القيادية، والتغيير التنظيمي، كونها من الموضوعات الحديثة على البيئة العربية عامة والبيئة العراقية خاصة، ومن ثم تشخيص مستوى أهميتها وإمكانية تطبيقها ضمن منظومة التعليم العالي.

وباعتماد ستراتيجية المسح التحليلي، فقد استهدفت عينة البحث (24) من الكليات العراقية، تضمنت (12) كلية حكومية و(12) كلية أهلية شكّلت مجملها (140) فرداً من القيادات العليا للكليات المبحوثة، متمثلين بـ (عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية واللجان العلمية في تلك الأقسام)، في حين تمثلت الأداة الرئيسة للبحث بالإستبانة، إضافة إلى تصميم نماذج مقابلات جرى تصميمها بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة الخاصة بمتغيرات البحث بعد أن جرى تكيفها بما يتناسب مع متطلبات البيئة العراقية، وقد جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة. وفي المحصلة النهائية، أظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات البحث، وبالاعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة إدارة الكليات المبحوثة للموهبة من خلال توظيف برنامج مقترح من قبل البحث.

## Abstract

The current research aims to shed light on the role of talent management in the conduct of an appropriate regulatory change for a sample of governmental and private Iraqi colleges, and in order to achieve this, it has adopted a search on the number of research approaches sober, represented in the basis of the approach applied demo to test relations research and variables, and historical approach to cemented concepts that have been addressed and establish it, and go search of a problem expressed in a number of intellectual and practical questions, targeted to answer elucidate theoretical philosophy and semantic intellectual research variables, and of management talent, leadership, and organizational change, being one of the modern general Arab Environment private Iraqi and environment issues , and then diagnose the level of relevance and applicability within the higher education system.

With the adoption of strategic analytical survey, the sample was targeted (24) from the Iraqi colleges, included (12) Government College and (12) Faculty of civil formed as a whole (140) members of the senior leadership of the colleges surveyed, imitators (b deans and their assistants and the heads of academic departments and committees scientific in those sections), while represented the main tool to search Balastbana, in addition to design models interviews were designed based on a number of international standards discreet private variables search after being adapted to the Iraqi environment requirements, have been analyzing the data and test hypotheses using a number appropriate statistical tools.

In the final analysis, the results showed the health of most of the research hypotheses, and depending upon formulated a number of conclusions which recommends that colleges surveyed management talent by hiring a proposed program by the search.

## المبحث الأول - منهجية البحث وإجراءاته وأدواته

## أولاً : مشكلة البحث

انبثقت مشكلة البحث، من خلال ملاحظة أساسية تمثلت في الضعف الواضح في أداء الكليات العراقية الحكومية والأهلية في مجال إدارة الموهبة لدى المستوى القيادي لتلك الكليات مقارنة بمثيلاتها في الدول العربية والإقليمية، لذا أصبحت البيئة العراقية ولاسيما الأكاديمية منها بحاجة إلى دراسات تطبيقية للتحقق من واقع إدارة الموهبة في مؤسساتها، وما هي مستوياتها، وما هو استعدادها لاحتضان هذه الفلسفة في إطار التحديات العالمية التي تواجهها منظومة التعليم العالي، ومن ثم إمكانية تطبيقها، سيما وأنها مازالت تترجح تحت نير الهياكل المتصلبة وثقافة القوة وعدم امتلاكها إستراتيجيات فاعلة للحفاظ على مواردها البشرية بوصفها موجوداً إستراتيجياً، وغياب مفاهيم الاستثمار في الموجودات الفكرية، فضلاً عن ذلك سعى الباحث لاستكشاف الطرق التي يتم من خلالها إدارة المواهب في الكليات العراقية، وهل هنالك أية أسس علمية يتم أخذها بنظر الاعتبار عند سعيها لذلك.

وقد استنارنا في هذا الموضوع أيضاً، غياب الدراسات التي تُعنى بدراسة العلاقة بين إدارة الموهبة والتغيير لأفراد الإدارة العليا، وأثر هذه التركيبة المعرفية في إمكانية إحداث تغيير تنظيمي إيجابي يساعد في تحقيق التوازن مع البيئة المحيطة للوسط الأكاديمي وسبل تعزيزه. وقد أثارت هذه الفكرة عدد من التساؤلات الأساسية التي بحاجة إلى بحث وتمحيص، فيما يتعلق بالجانب النظري و التطبيقية ومن أهمها:

- أ - ما مسببات الجدل القائم حول مفهوم الموهبة (Talent) وإدارتها وعلاقتها بالمستويات القيادية، وما هي مبررات تبنيه كموضوع معاصر في هذا البحث، وما هي المرتكزات الفلسفية والمفاهيمية له؟
- ب - كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تشخص المواهب سواء أكانت داخلية أم خارجية، وكيف تتم عملية جذبها وإدارتها وتطورها والمحافظة عليها؟
- ت - ما طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة والتغيير التنظيمي؟ وما طبيعة المؤثرات الميدانية التي يمكن تفيد مؤشراتنا لوضع قياسات صحيحة في هذا الجانب؟

## ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، أهمها:

1. بناء تأطير معرفي متكامل لموضوعات البحث الأساسية، والمتمثلة بـ( إدارة الموهبة القيادية، والتغيير التنظيمي) ومتغيراتها الأساسية، من خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في الفكر الإداري، وتأطير المعرفة الموجودة فيها، في محاولة جادة لتقديم الإجابات الملائمة عن تساؤلات المعضلة الفكرية للبحث.
2. معرفة طبيعة الموهبة القيادية من حيث أساسياتها وأبعادها ومستوياتها في الكليات الحكومية والأهلية، ومن ثم التوصل إلى أهم العوامل والأساليب الملائمة في إدارة هذه المواهب.
3. تشخيص طبيعة العلاقة بين مكونات النموذج، والتعرف على العناصر المؤثرة وكيفية تنشيطها عبر مكونات النموذج.

**ثالثاً: أهمية البحث**

يكتسب البحث أهميته من خلال الآتي:

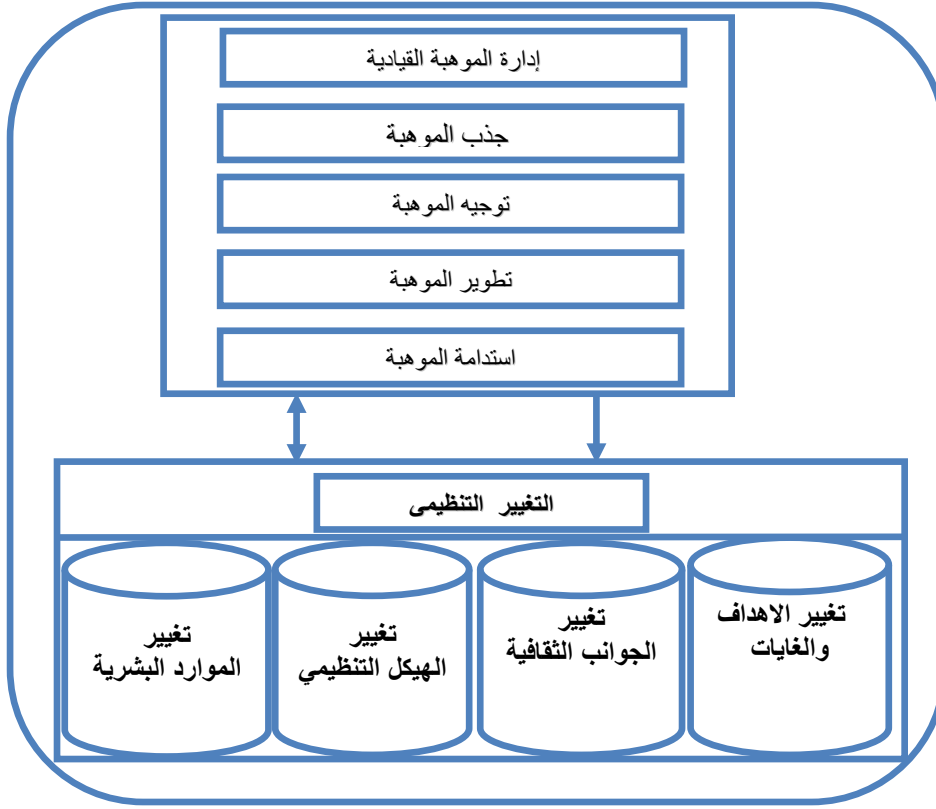
1. يجمع البحث بين متغيرات تنظيمية حاسمة تتمثل بـ ( إدارة الموهبة القيادية، والتغيير التنظيمي) بمزيج جديد وتفاعل بين متغيراتها لاستكشاف واستنباط علاقات جديدة واختبارها.
2. السعي لأن يكون هذه البحث منطلق نحو توجيه الاهتمام بشكل أكبر نحو موضوع الموهبة القيادية، وتأثيره في التغيير التنظيمي، والتي تعد من الموضوعات التي لم تلق اهتماماً كبيراً بالبحث في الأعوام الماضية في العالم العربي عامة والعراق بشكلٍ خاص.
3. التصدي لمشكلة تواجه اغلب المنظمات بشكلٍ عام، ومنظومة التعليم العالي بشكلٍ خاص، والتي تتمثل بسرعة التغير في متطلبات البيئية المرتبطة بها، والتي تكمن في الحاجة إلى التغيير المستمر لتحقيق حالة التوازن التي تمكنها من الاستمرار بالإيفاء بمتطلبات رسالتها التي تقع على عاتقها في المجالات العلمية والسلوكية. ولهذا فإن هذا البحث يمكن الاستفادة منه في قطاعات ومنظمات أعمال مختلفة.

**رابعاً: منهج البحث**

اعتمد البحث منهج المسح الاستطلاعي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة بتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها ، وكونه يركز على استطلاع الآراء إذ يعتمد على تشخيص الحالة وتحليلها وصولاً إلى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية . وقد استخدم (الوصف) في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات البحث.

## خامساً: نموذج البحث

لقد أسفرت المراجعة لأدبيات إدارة الموهبة والتغيير التنظيمي إلى بلورة المخطط الفرضي الآتي:



شكل (1) نموذج الدراسة

## سادساً: فرضيات البحث

- أ. الفرضية الأولى: تترابط إدارة الموهبة القيادية (الجذب، التوجيه، التطوير، الاستبقاء) ترابطاً معنوياً ذو دلالة إحصائية مع التغيير التنظيمي على مستوى الكليات العراقية (الحكومية والأهلية).
- ب. تؤثر إدارة الموهبة القيادية (الجذب، التوجيه، التطوير، الاستبقاء) تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق التغيير التنظيمي المرغوب على مستوى الكليات العراقية (الحكومية والأهلية).

## سابعاً: وصف مجتمع وعينة البحث:

لغرض الإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي لهذا البحث، وتحقيق أهدافه، كان لابد من اختيار مجتمعاً للبحث يتفق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه، لذا تم اختيار الكليات الحكومية والأهلية كمجتمع للبحث، وبلغ إجمالي الكليات المبحوثة (24) كلية حكومية وأهلية من أصل (68) كلية حكومية وأهلية في بغداد، أي ما يعادل نسبة (35%) من مجتمع البحث وهي ضمن النسب المقبولة في دراسات الجهاز المركزي للإحصاء، وبما أن البحث الحالي يتعامل مع القيادات العليا فقط، فقد تم حصر المجتمع البشري للبحث بـ (عمداء الكليات ومعاونيهم، رؤساء الأقسام واللجان العلمية في تلك الأقسام). وقد تم استخدام طريقة العينة العمدية في اختيار عينة البحث على مستوى الأفراد وكان عدد الاستبانة الموزعة بواقع (193) إستبانة، تم استرداد (146) إستبانة، أهملت (6) منها لعدم استيفائها للشروط.

## المبحث الثاني - الجانب النظري للبحث

### أولاً : إدارة الموهبة

شغل موضوع إدارة الموهبة ( Talent management ) فكر الكتاب والباحثين بشكل متزايد وغير مسبوق خلال العقدين الأخيرين. ولعل ما حفز المهتمين بالفكر الإداري على إثارته بهذه الكيفية، هو سعي المنظمات اليوم لزيادة ميزتها التنافسية المستدامة وإبداعها وتفوقها، بعد أن أمست ليست بحاجة إلى أن تُنجز الأفضل، بقدر ما هي بحاجة إلى أن تحافظ على ذلك الإنجاز في ظل بيئة دائمة التغير، فالتغيرات المتسارعة وحاجات الزبائن المتقلبة والمنافسة المحتدمة وغيرها من العوامل، جعلت الأمور أكثر تعقيداً، ومن الصعب السيطرة عليها من دون أن تكون هناك منظمات مرنة تكون مستعدة وسريعة الإستجابة لهذه العوامل، وان المرونة هي رهن بتحفيز الأفراد ذوي المواهب المتعددة سواء كانت قيادية أو أساسية أو جوهرية، وحتى الداعمة منها، والتي تكون سبباً في خلق قابليات عالية على التعاون وقدرات تحقق الانجازات.

### 1: مفهوم إدارة الموهبة

كانت العبارة الشهيرة (الحرب من أجل الموهبة) "The War for Talent" التي أطلقتها مجموعة McKinsey عام (1997)، إشارة واضحة بولادة حقل معرفي جديد أطلق عليه إدارة الموهبة ( Talent management)، فظهور الحاجة للإهتمام بالموهبة وتفعيل دورها جذباً وتطويراً وتوجيهاً واحتفاظاً بإشارة واضحة، أملت الحاجة لظهور هذا المفهوم، ذلك المفهوم الحديث الذي مازالت تتجاذبه اجتهادات الباحثين بنوع من الغموض والإرباك كما أشار إلى ذلك (Awamleh,2009)، (Kristina , 2013)، (العززي وآخرون،2011). على هذا الأساس، فإن الخروج بمفهوم متكامل عن إدارة الموهبة يعد أمراً صعباً في الوقت الحاضر، إذ مازال موضوعاً بكاراً يتقبل الكثير من النقد والتحليل بما يجعله الآن مفهوماً متحركاً يصعب إدراكه بشكل تام منذ بواكيره، وهذه الصعوبة في تحديد تعريف إدارة الموهبة لا يواجهه الباحثون فقط، بل يسري ذلك على المنظمات التي أصبحت تواجه صعوبات جمة في هذا المجال، ويرى (Maxwell & MacLean,2008:820) أن العامل الرئيس في فهمه هو السياق أو البيئة الفنية التي تعمل فيها المنظمة، لذلك نجد هناك اختلافاً واضحاً بين الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم إدارة الموهبة.

فالبعض أسماها اتجاه Trend والبعض الآخر اسماها موضة Fashion وآخرون أسموها فكر Mindest ، وتعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، وللبيعض الآخر إدارة المواهب بشكل عام أي لجميع الموظفين، بمعنى أن جميع الأفراد لديهم مواهب وعلينا تحديدها واكتشافها (عبدالله،2012:28)، في حين تشير أكثر المنظمات ضمناً إلى أن إدارة الموهبة تتعلق باستخدام نخبة خاصة من الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم (العبادي،2010:80) وهناك من يعتقد أنها يجب أن تكون وبشكل موحد لكل شخص وفي كل مستويات الأعمال في قمة الأولويات (Fang & Pierre, 2008 :34).

وفي خضم هذا التنوع والاختلاف قام الباحث بإعداد الجدول (12) الذي يوضح فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بإدارة الموهبة.

جدول (1) مجموعة تعاريف خاصة بإدارة الموهبة

ت	الباحث	المفهوم
1	Jackson & Schuler, 1990	تخطيط الموارد البشرية لضمان الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وبالوقت المناسب
2	Kesler (2000)	مجموعة من العمليات المصممة لضمان التدفق الملائم من الموظفين إلى كافة وظائف المنظمة.
3	Knez & Ruse, 2004: 230	عملية مستمرة من الاستخدام والاختيار الخارجي والتطوير والاحتفاظ الداخلي.
4	Creelman, 2004: 3	مجموعة الأدوات والتقنيات التي تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الجيدة المتعلقة بالموهبة المولدة للميزة التنافسية
5	Berger & Berger, 2004 :132	جذب وتحديد وتطويع وتطوير وتحفيز وترفيه وحفظ الأفراد الذي يملكون إمكانات قوية للنجاح بالمنظمة.
6	Morton, 2005:6	الحصول على الموهبة والحفاظ عليها بشكل ناجح والتعامل مع المدى الذي يستغرق فيه الموظفين مع عملهم، فهي تكامل بالنسبة إلى استغراق أو اندماج الموظفين في المنظمة.
7	Lockwood, 2006: 2	التطبيق الاستراتيجي المتكامل أو التصميم النظامي الهادف لزيادة معدل الإنتاج من خلال تطوير وتحسين عمليات استقطاب واختيار الأفراد ، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، والاحتفاظ بهم لتلبية حاجات العمل المستقبلية
8	Green,2008:807	مدخل شامل لتخطيط الموارد البشرية، يهدف إلى تعزيز قابليات المنظمة وتوجيه أولويات الأعمال باستخدام مدى معين من التدخلات بشؤون الموارد البشرية. ويتضمن ذلك التركيز على "تعزيز الأداء ، التخطيط لتطوير وإنجاح الوظيفة.
9	Cappelli,2008	هي العملية التي بها يجري توقع ومقابلة الاحتياجات من رأس المال البشري.
10	Julia & Evelina , 2008 :744	الأفراد الذين يمتلكون القدرة على أحداث فرق متميز في الأداء الحالي والمستقبلي للشركة.
11	Gerstrom & Jørgensen , 2009	ممارسات الموارد البشرية التي تفترض وجود دافع استراتيجي لتطبيقها واستخدامها لكي يتم تحويل مواهب العاملين في المنظمة إلى مزايا تنافسية مستمرة.
12	Bader & Lasprilla, 2009:3	تكامل العمليات والأنشطة والأدوات في مجالات التوظيف، والتعويض، وإدارة الأداء ، والتخطيط المتعاقب، والتخطيط الوظيفي والتعلم من أجل تحديد وتعزيز المواهب والاحتفاظ بها وزيادة مساهمتها في الأداء .
13	Silzer & Dowell, 2010:18	مجموعة متكاملة من العمليات، والبرامج، والمعايير الثقافية في أي منظمة صُممت ونُفذت لجذب وتطوير ونشر المواهب والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات قطاع الأعمال في المستقبل.
14	Sphr ,2010	عملية توقع الحاجات إلى القوى العاملة وإدارة العاملين وجذب العاملين ذوي المهارات العالية ودمجهم وتطويرهم لتحقيق الإنتاجية القصوى للقوة العاملة.
15	Sharma at el , 2011 :3	ممارسة لتحقيق الفائدة لكل من المنظمة واصحاب المصالح من خلال تركيزها على تحسين إمكانات الأفراد ومن ثم تطوير سمعة وميزة المنظمة التنافسية
16	العنزي وآخرون، 2011:28	هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليها وتطويرهم بما ينسجم وتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ومن خلال مراجعة التعريفات الواردة في الجدول أعلاه ، يتضح لنا مدى الاختلاف الحاصل لدى الكتاب والباحثين في وجهات النظر حول هذا المفهوم، فنجد هناك من عرفها من وجهة نظر استراتيجية، ومنهم عرفها من وجهة نظر تنافسية، وفريق آخر اخذ المفهوم من وجهة نظر تنظيمية، وقد يرجع السبب في هذا التباين إلى اختلاف في التخصصات أو الثقافة أو المداخل التي يتبناها هؤلاء الكتاب والباحثين أو المنظمات التي ينتمون إليها.



- وعند التمعن بالموضوعات التي شملتها التعاريف المذكورة في الجدول أعلاه يرى الباحث ان إدارة الموهبة قد اشتملت على خمسة أبعاد أساسية هي:
1. إدارة الموهبة كمجموعة ممارسات للموارد البشرية.
  2. إدارة الموهبة كطريقة لتخطيط الموارد البشرية.
  3. إدارة الموهبة كفكر Mindset.
  4. إدارة الموهبة كأسلوب لتحديد وتطوير موهبة الإمكانيات العالية.
  5. إدارة الموهبة كتوجه استراتيجي.

ومن خلال ما تقدم، يحرص الباحث هنا على تقديم تعريفاً يكون قدر الإمكان، شاملاً لجوانب إدارة الموهبة، ويخدم الغرض الأساسي للبحث، فيرى أن إدارة الموهبة: هي عبارة عن تفاعل مجموعة من العمليات المنظمة، تعمل وفقاً لاستراتيجية عمل مدروسة، تركز على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد ذوي المواهب المطلوبة، والعمل على جذبها وتطويرها وتوجيهها والمحافظة عليها بصورة تدعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتتسجم مع توجهات المنظمة الاستراتيجية.

## 2: أهمية إدارة الموهبة وعوامل نجاحها

لاشك أن سريان الموهبة من إطارها الشخصي إلى إطارها التنظيمي، يترك وراءه مدلولات مهمة، تُشير في فحواها إلى أهمية إدارة الموهبة بوصفها عملية نفسية اجتماعية تنظيمية، تتجاذبها العلوم المختلفة بفيض من الإهتمام والبحث والتحليل، فبقدر أهمية الموهبة للشخص فهي مهمة للمنظمة، لذلك يقع لزاماً التمهيد لهذه الأهمية بدراسة مبررات إدارة الموهبة، ثم توضيح أهميتها على صعيدين من الصُعد، يتناول الأول منهما الأهمية التشغيلية، في حين يتناول الثاني الأهمية الاستراتيجية.

والهدف من هذا الفرز ينبع بالتأكيد لسببين رئيسيين، الأول هو تحقيق الربط بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر استراتيجية، تبرز دور إدارة الموهبة بوصفها عملية تجري داخل المنظمة بأطر تشغيلية، لتُسهّم في صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي هي بأمس الحاجة للمسح البيئي كونها استراتيجية لا تعمل بمعزل عن المتغيرات البيئة الخارجية، وتأثيرات سوق العمل وتحديد الموارد البشرية على وفق منظور استراتيجي، والسبب الثاني هو إبراز الأهميتين كلتيهما التشغيلية والاستراتيجية، طالما أن المنظمة تستثمر مواردها ومقدراتها الجوهرية، وهي عوامل داخلية في سبيل التلائم والتكيف مع عوامل هي في أساسها خارجية، ليظهر الارتباط بين العوامل كلتيهما محكوماً بقدرة تلك المنظمة على إضفاء الصبغة الاستراتيجية على عملية إدارة الموهبة.

### أ. مبررات إدارة الموهبة

لقد حققت إدارة الموهبة شهرة كبيرة في الفكر الإداري ولاسيما في العقدين الماضيين، وإذا ما أُريد التساؤل، لماذا نشطت عملية إدارة الموهبة خلال العقدين الأخيرين؟ فإن الجواب يرتبط بالتغيرات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال وثورة الاتصالات وتوجه المنظمات نحو العالمية. وهكذا فإن المتغير الاستجابي للبحث الحالي (التغيير

التنظيمي) يقف على رأس المبررات الموجبة للإهتمام بدراسة عملية إدارة الموهبة، ويمكن إيجاز المبررات الرئيسية لإدارة الموهبة بما يأتي:

أ. الضغط المتزايد للتغيير على المنظمات، إذ تجد تلك المنظمات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة نفسها بين الخاسرين مستقبلاً. لذا فإن إدارة الموهبة تمنحها القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة للحاق بالمتغيرات البيئية ومواكبتها.

ب. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء حيث أدى التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية إلى إحداث تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، من حيث المعرفة والمهارة والمرونة (صيام، 2012:24).

ج. قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية، تتمثل بامتلاك المواهب وتطوير التي يصعب امتلاكها من قبل المنافسين (332 : Mabey, et al , 2000).

د. حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والانجاز الذاتي.

هـ. تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ تعد إدارة الموهبة فرصة للتطور (Meyers, 1992:2).

ي. تمكين العاملين من الانجاز في إطار ظروف معقدة وصعبة (Nekolas , 2001) .

ك. تحسين صورة المنظمة وسمعتها التنظيمية من خلال الدور المتميز لإدارة الموهبة يعد المبرر الأخير لزيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز (Madel & Constanta, 2008:26).

من جانب آخر، تعزو (Kristina, 2013:21) في أطروحتها أسباب تقدم المعرفة حول إدارة الموهبة وتطبيقاتها، إلى حضورها الواسع في كل من الحياة العملية والأوساط الأكاديمية، وفي نفس الصدد أشارت إلى المسح الذي أجرته مجموعة Boston الاستشارية، بالتعاون مع الاتحاد العالمي لجمعيات إدارة شؤون الأفراد عام (2012) لعينه من اختصاصي الموارد البشرية حول العالم بلغت (4288)، والذي يهدف إلى ترتيب أولوياتهم في الموضوعات التي تخص إدارة الموارد البشرية، وقد أظهر المسح ثلاثة أولويات ملحة لتلك العينة هي: إدارة الموهبة في التصنيف الأول، ثم تحسين عملية تطوير القيادة، بعدها تأتي تخطيط قوى العمل الاستراتيجية.

#### ب. الأهمية التشغيلية لإدارة الموهبة

لا شك أن لإدارة الموهبة أهمية كبيرة من خلال عملياتها الجادة للاستفادة من خبرات الآخرين وتناقلها لتشكل جزءاً من مخزونات المنظمة المعرفية، ولا بد من الإشارة إلى ما جاء به (Hatami, et al, 2002:2) بأن لإدارة الموهبة دوراً كبيراً في تفعيل الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات من خلال ما تُسهم به في دعم مقومات التميز، ونقل ونشر المعرفة في أرجاء المنظمة، وتحقيق حاجة من هم بحاجة إلى المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة.

كما يمكن لإدارة الموهبة أن تلعب دوراً كبيراً في اختيار القادة والمدراء في المستويات التنظيمية كافة، فضلاً عن تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة، وعماملاً مهماً يحفز العاملين على تطوير المهارات والمعارف وتزويدهم

بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرهم الفكرية، وإعادة صياغة المشاكل التنظيمية على وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة تسهم في زيادة بصيرتها، وتمكينها من إدراك الظواهر بأشكال جديدة (العديلي، 2009 : 2). ومن خلال تلك المواهب يصبح الأشخاص العاملين موجودات في غاية الأهمية، تمتلك من خلالها المنظمات القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية، فهو يحرر الأشخاص من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة، ويجعلهم يتلاءمون مع العمل في جميع المستويات التنظيمية، وهذا بدوره يمكنهم من إطلاق إبداعاتهم وبالتالي حل مشاكلهم التنظيمية (77 : Horvathova, 2009).

وإجمالاً يمكن إيجاز أهمية إدارة الموهبة على الصعيد التشغيلي بما يأتي :

- 1 . تعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي من خلال التعاون.
- 2 . تمكن المنظمة من التكيف للظروف والمتغيرات البيئية داخلية كانت أو خارجية.
- 3 . تزيد الإبداع التنظيمي.
- 4 . ترفع المستوى المعيشي للموظفين من خلال زيادة عوائدهم.

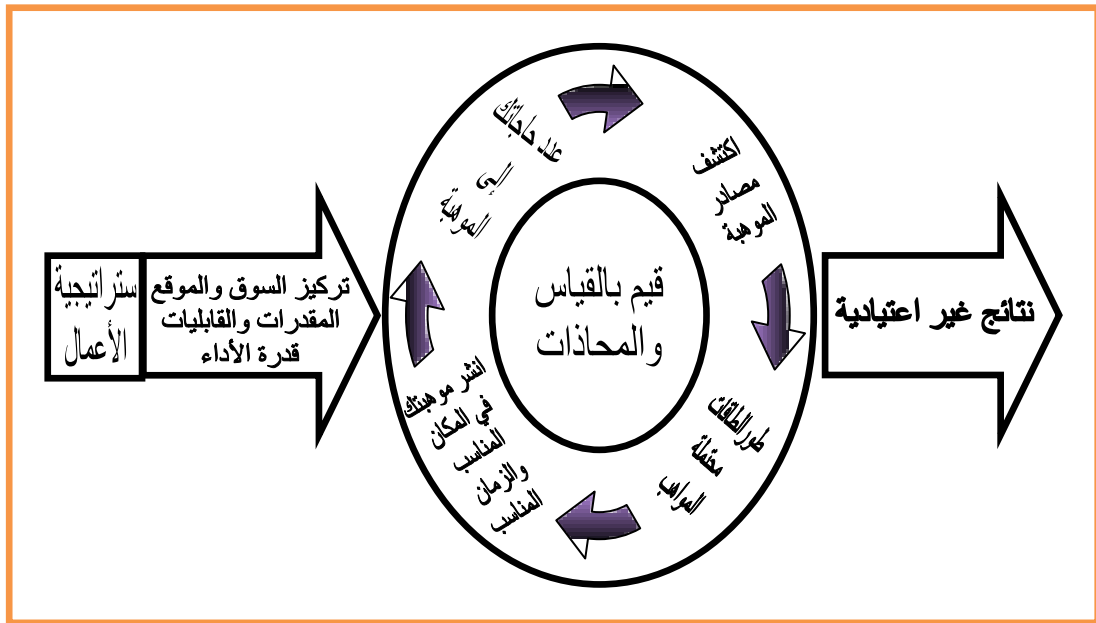
#### ج. الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموهبة

يرى الباحث في العبارة التي أطلقتها مجموعة (McKinsey) " The War for " Talent (الحرب من أجل الموهبة)، والتي كانت سبباً في تطور هذا المفهوم، مغزىً وإيحاءات استراتيجية واسعة، فكلمة الحرب تعني وضع الخطط للحصول على الموهبة التي تحقق الميزة التنافسية حالياً وفي المستقبل، وهذه العبارة تعيد للأذهان أصل كلمة (الاستراتيجية)، وبذلك تكون إدارة الموهبة قد شكّلت قيمة استراتيجية، ومكون مهم ومكمل لاستراتيجية العمل.

وقد ربط (Kristina,2013:21) بين إدارة الموهبة وعملية التغيير السريع والمتصاعد التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ يرى ان منظمات اليوم تتعامل مع مناخ عام يسوده التغيير السريع والدينامية التنافسية العالية، التي تركز على متطلبات الزبون والتوجه نحو إشباع الحاجات الشخصية وتسويق العلاقة، وهكذا رأى الباحث ان المقياس العام لحاجة المنظمة إلى إدارة الموهبة وتنميتها يكون بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف في الأقل ، إذا ما أرادت أن تكون منظمة فاعلة.

كما يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها، حل الكثير من الحالات والمشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد، فعلى سبيل المثال صعوبة ملئ الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة عندما يكون هناك عدد قليل من الأفراد الماهرين في أسواق العمل، من ناحية أخرى يمكن إن تنجح عملية اكتساب العاملين الماهرين في المنظمة ولكن الصعوبة تكمن في الاحتفاظ بهم ، فضلاً عن دورها في جعل المنظمة موقع جاذبية للعاملين الماهرين، كما لها دور فعال في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يسهم في ملئ الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة (51: Horváthova, 2011).

لقد شهد عقد التسعينيات تطورات كبيرة جعلت من الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية لمدة طويلة ، إذ أن المنافسين يمكنهم تقليد ومحاكاة المزايا في مدة وجيزة. وهذا يستوجب ان تمتلك المنظمة المقدرة على إدارة مواهبها، لخلق ميزة تنافسية جديدة غير قابلة للتقليد. وفي هذا الصدد قدم (Mulholland,2008) نموذجاً سعى من خلاله إلى توضيح كيف أن عناصر الموهبة المستندة إلى استراتيجية العمل تحقق نتائج غير اعتيادية والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل (2) نموذج المنظمة المدعومة بعناصر الموهبة

Source: Mulholland J "Talent Management in Amulti Polard word,2008

وفيما يخص الممارسات التي تسهم في إنجاح إدارة الموهبة فقد أشار (Webster,et al: 2008 :4) إلى أفضل خمس ممارسات لإدارة الموهبة الناجحة حيث يعتقد (Hilgart) بان نظام إدارة الموهبة المتكامل سوف ينجح إذا ما التزمت المنظمة بشكل صادق بمجموعة معينة من الممارسات وتتضمن هذه الممارسات إيجاد خطط طويلة الأمد وتنفيذ مراجعة تقدم منتظمة وربط استراتيجيات العمل بالكفاءات المطلوبة وتطوير عقلية الموهبة ما بين قيادة المنظمة ودمج جميع المبادرات المرتبطة بالموهبة. ويذكر (silzer,2010:13) معتمداً على خبرته في هذا المجال ووجهات نظر الآخرين، أن هنالك أربعة خصائص مهمة تدعم بقوة نجاح جهود إدارة الموهبة هي:

- أ - التوجه من خلال استراتيجية الأعمال.
- ب - التكامل مع العمليات الأخرى.
- ت - أن تدار كممارسة عمل جوهرية.
- ث - أن تكون راسخة كفكر موهبة.

#### 4: إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة، الاختلافات والمشاركات

يرى البعض أن إدارة الموهبة (TM) هي مرادفة لإدارة الموارد البشرية (HRM) وليس شيء أكثر من ذلك، وهذا يعني أن يشمل وبشكل جوهري، كل عمليات إدارة الموارد البشرية التقليدية من: استقطاب، اختيار، تطوير، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء والاحتفاظ، فكما تغيرت التسمية في السابق من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، عبر إعادة تشكيل مفاهيم هذه الوظائف، والتي نتج عنها مدخل مختلف للوظائف، بشكل مشابه فان تقييم مصطلح إدارة الموهبة يمكن ان يقدم لعالم الأعمال فرص لتقديم مفهوم وتوقعات جديدة لأداء الموارد البشرية وفعاليتها، وبالتالي فان هذه لا تمثل دعوة من أجل تغيير تسمية الموارد البشرية، ولكن يوجد اعتقاد بأن إدارة الموهبة هي شي اكبر من عملية تجميل لعمليات الموارد البشرية الحالية (الدوري والسعدي، 2012:5).

وفي هذا الصدد يبدي (Olsen.2000:44) رأياً مميزاً مفاده أن عملية تكوين كوادرات الأقسام التقليدية بالشركات وعملية التعيين تحتاج إلى جذب للمواهب البشرية بشكل واسع وإلى جهود المحافظة. وبغض النظر عن كثرة آراء هؤلاء الباحثين فأنهم يستبدلون المصطلح القديم (الموارد البشرية) بـ (إدارة الموهبة) "ولا يزال الكثير من الأشخاص يخلطون بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة، ومن المهم جداً أن يدعم نظام إدارة الموهبة كل جوانب إدارة الموارد البشرية.

وبشكل عام فإن أنشطة إدارة الموهبة تستمد فلسفتها من إدارة الموارد البشرية، ولكن هنا يطرح تساؤل، هل أن ذلك سيعني أن إدارة الموهبة هي نفسها إدارة الموارد البشرية، وان الفارق الوحيد هو في التسمية؟ أن الإجابة على هذا التساؤل يتحدد من خلال تشخيص من هم الموهوبين في المنظمة، هل هم أفراداً محددين يحملون هبة معينة، أم هم فئة واسعة من الأفراد يمتلكون المهارات والقدرات التي تحقيق للمنظمة أهدافها.

وقد أوضح (Cheese) في كتابه الجديد الذي يحمل عنوان "المنظمات التي تفضل الموهبة" الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة بقوله "أن إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة الموهبة فقط ولا إدارة الموهبة هي إدارة موارد بشرية وان إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات بينما إدارة الموهبة تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة (Cheese 2007:83) وفي هذا الصدد يرى (الدوري والسعدي، 2011:2) أن وجود كل من إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية مع بعض يكون أكثر قيمةً من توسيع أنشطة إدارة الموهبة لتحتوي إدارة الموارد البشرية وفق فلسفة جديدة، وفي حالة افتراض أن إدارة الموهبة هي حالة خاصة لإدارة الموارد البشرية، الذي يشير إلى نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية كي تطبق على إدارة الموهبة.

وأشار الكاتبان أعلاه فيما يتعلق بالإطار العام للأنشطة هي نفسها، ولكن كممارسات وتطبيقات تختلف اختلافاً جذرياً، وعلى سبيل المثال فنظام تقييم أداء الموهبة سيختلف بشكل جذري عن نظام تقييم إدارة الموارد البشرية، ونظام تعويضات الموهبة سيختلف عن نظام إدارة الموارد البشرية، وبرامج تطوير العاملين للمواهب ستختلف عن برامج تطوير الموارد البشرية، وبالتأكيد أن السبب في ذلك يرجع إلى عدم وجود طريقة مثالية واحدة لإدارة الموارد البشرية، وبسبب امتلاك الأفراد الموهوبين خصوصية معينة فان ذلك يتطلب نظام خاص ينسجم مع خصوصيتهم ويتيح للمنظمة تحقيق أكبر منفعة ممكنة.

وحدد (SPHR.2010:103) في كتابه "إدارة الموارد البشرية" تسعة مواد مشتركة تتعلق بإدارة الموهبة هي (تطوير القيادة، تخطيط التعاقب، تخطيط الوظائف، إدارة الأداء، تطوير الموظفين ذوي الطاقات العالية، التعليم والتدريب، إدارة الكفاءات، الاحتفاظ وتطوير المحترفين) ولا تمتلك جميع المنظمات نفس محاور الاهتمام ولكن هنالك بعض النقاط المشتركة بينها وبحسب إدارة القوى العاملة تتضمن مكونات إدارة الموهبة من: (إدارة رأس المال البشري، القوى العاملة، التوظيف وتعيين الكوادر، التطوير التنظيمي، إدارة الأداء، التعويض، أيراد التقارير وتحليل المواهب والأرباح).

### 5: مداخل إدارة الموهبة

أشار كل من (Fang & Devos,2008:35) إلى وجود عدة مداخل لإدارة الموهبة أهمها:

1- مدخل العمليات The Process Approach: ينصب اهتمام هذا المدخل على أن إدارة الموهبة يجب أن تتضمن احتياجات العمليات المثالية للأشخاص والمنظمات، وطبقاً لهذا المدخل تعرّف إدارة الموهبة على أنها تجميع معقد لعمليات الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأساسية لأي منظمة. إذ تفترض تضمين كل العمليات التي نحتاجها من أجل تحسين أداء الأفراد في المنظمة، وتفترض العديد من المنظمات أن النجاح المستقبلي لها، يعتمد على امتلاك الموهبة المناسبة. لذلك، فإن إدارة ورعاية الموهبة هي جزء من العمليات اليومية لحيات المنظمة.

2- المدخل الثقافي The Cultural Approach: هو المدخل الذي يؤمن بأن إدارة الموهبة في حقيقتها تشكل النماذج الذهنية، وعليه ينبغي أن تؤمن المنظمات بأن نجاح الموهوب يعتمد عليها بشكل أساسي (الدوري والسعدي، 2011:14)، إن إدارة الموهبة تُعد تركيزاً للفكر ضمن مجموعة من النشاطات، وهذا المنظور يدور حول الإيمان بأن الأفراد ينجحون فقط إذا توفرت لديهم الموهبة الكافية، وإن نجاح العمل سوف يتبع نجاحهم الشخصي، ويرتكز هذا المدخل على الافتراض بأن كل فرد يعتمد على موهبة لأجل الوصول إلى النجاح وذلك بسبب طبيعة سوق العمل الذي يعملون فيه وهو أيضاً أمر نموذجي للمنظمات حيث يتوفر سوق عمل داخلي مع تعيين مهام اعتماداً على أدائهم الذي قدم في المهام الموكلة إليهم سابقاً (Fang & Devos, 2008:35).

3- مدخل تخطيط الموارد البشرية The HR planning approach: إن إدارة الموهبة تدور حول وضع الأفراد المناسبين بمواقع العمل المناسبة وبالوقت المناسب والقيام بالأمر الصحيحة. ويعزز هذا المدخل بنظام تكنولوجيا معلومات (IT) منطور، يضع مخططات لخيارات متنوعة من السيناريوهات المختلفة والاحتمالات المستقبلية، وإن التخطيط المتتابع هو الأكثر شيوعاً بالمنظمات التي تتبع هذا المدخل.

4- مدخل التنافس The Competitive Approach: والذي يُعتمد بشكل واسع ومن قبل أكثر من نصف إدارات الموهبة، والذي يتلخص بتشخيص الأشخاص الموهوبين، وتحديد الأشياء التي يرغبون فيها، والعمل على جذب هذا المورد إلى داخل المنظمة واستخدامه كميزة تتنافس من خلاله، وإذا لم تقوم المنظمة بذلك فإن المنافسين سيقومون بذلك (الدوري والسعدي، 2011:13).

5- المدخل التطويري The Developmental Approach: ويفترض هذا المدخل إن إدارة الموهبة هي طرق التطوير المتسارعة للموظفين من ذوي الأداء العالي، مع اعتماد نفس عملية التطوير الشخصي لكل العاملين بالمنظمة وتسريعها لذوي المقدرات العالية، ولذلك يكون التركيز أكبر على تطوير الإمكانات العالية أو المواهب بسرعة أكبر من الآخرين.

6- مدخل إدارة التغيير (Change Management Approach): وهذا المدخل ينظر إلى عملية إدارة الموهبة كدافع للتغيير بالمنظمة، من خلال استخدام نظام إدارة الموهبة كجزء من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للتغيير التنظيمي، وهذا إما أن يكون وسيلة لجعل نظام إدارة الموهبة في المنظمة كجزء من عملية تغيير أوسع، أو أن يُسلط ضغطاً إضافياً على عملية إدارة الموهبة إن وُجدت أيّة مقاومة أو أي رفض لعملية التغيير، وبهذا فهو يمثل جانباً من مبادرات الموارد البشرية الاستراتيجية الواسعة في مجال التغيير التنظيمي (الدوري والساعدي، 2011:14).

7- المدخل الاستراتيجي (Strategic Approach) : بالرغم من أن موضوع إدارة الموهبة لازال حديث الولادة إلا أن عدداً من الباحثين قدموا أطر عمل لتوفير الفهم الاستراتيجي اللازم لإدارة الموهبة، وتوضيح بأن البحوث المستقبلية في هذا الميدان الجديد يمكن أن تضيف قيمة بارزة للطريقة التي تدير بها المؤسسات مصدر ميزتها التنافسية والتي تمثل "العاملون فيها" فعند بناء أطار عمل مرتبط مع استراتيجية رأس المال البشري سوف يوجه المنظمة اتجاه الاحتمالات الديناميكية التحولية لمضاعفة الموهبة وزيادة قيمة المنظمة وتنافسيتها (Fang & Devos, 2008:38)، وأن المدخل الاستراتيجي للموهبة يبدأ بتحديد احتياجات الموهبة بالاعتماد على فهم واضح لاستراتيجية العمل ومن خلال توحيد كل الموارد المحتملة لاكتشاف الموهبة وتطويرها وتوظيفها بالطريقة الصحيحة وبالوقت المناسب (الدوري والساعدي، 2011:14).

ويرى الباحث من خلال مراجعة الأدبيات، أن المنظمات تولي اهتماماً كبيراً للمدخل الاستراتيجي باعتباره الطريقة التي يُنظر من خلالها إلى نظام إدارة الموهبة وينفذ بشكل فاعل، فضلاً عن المدخل التنافسي الذي يعده البعض مثل (Blass, 2009) المدخل المناسب إن لم تتم دراسة أي مدخل آخر، وهذا المدخل متبع في العديد من المنظمات الخدمية المحترفة في مجالها، والتي تتبع المنهج التنافسي نتيجة لطبيعة عملها المعتمد على موهبة أفرادها.

## 6: تحديات إدارة الموهبة

يتفق الكثير من الباحثين على وجود تحديات تواجه إدارة الموهبة وتعيق عملية تطبيقها داخل المنظمات بشكلٍ فاعل، ويمكن إجمال عدد من هذه التحديات بالآتية: (Deiser , 2009 :6)

1. إدارة الموهبة تُدرك وبشكل كبير كقضية أفراد بدلاً من كونها مجرد قضية تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد ممارساتها ضمن حقل إدارة الموارد البشرية.
2. تركيز ممارسات إدارة الموهبة كلياً على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المنظمة، وهي بذلك تهمل الموهبة المتوفرة في أسواق العمل.

3. إن إدارة الموهبة لديها تأثير قليل في إدارة العلامة والسمعة للمنظمة التي تعد إحدى العوامل الحرجة لنجاح استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها.

4. عدم قناعة المنظمة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.

من جانب آخر حددت (Meisinger, 2009:5) عشرة اتجاهات وتغييرات مستقبلية من الممكن أن تشكل تحدياً لتطبيقات إدارة الموهبة في المستقبل شملت: " المنافسة العالمية، والتغيير في عرض وطلب العمال، والتوزيع غير المتساوي للموهبة، وإدارة قوة العمل المتنوعة في الأماكن المتنوعة، وتبادل الآراء والمهارات، والتكنولوجيا، وفجوات تعاقب القيادة، ونمو كلف أخطاء الموهبة، وضعف وانخفاض قياس رأس المال البشري، وأخيراً الاستعداد المنخفض للموهبة، ومن جهة أخرى أضاف كل من (Koketso & Rust , 2012 :2231) مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموهبة وهي :

1. الاحتفاظ بالموهبة الرئيسية، ولاسيما في المناطق الوظيفية التي تشكل فيها ندرة المهارات نقطة حرجة.
  2. المشاكل التي من الممكن إن تواجه الدول في مجال التعليم إذ تؤدي إلى هبوط الموهبة في ذلك البلد.
  3. عدم الاتفاق بين الاتحادات والإدارة بخصوص القضايا المتعلقة بإدارة الموهبة .
  4. هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة والتي تعيق عملية تطبيق إدارة الموهبة داخل المنظمة .
  5. القوة العاملة المعمرة إذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمنظمة .
- وأخيراً فقد طرح (Markus, 2010:7) مجموعة من الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل المنظمة في الاستخدام الفعال لنظام إدارة الموهبة الموجود لديها:

1. تكنولوجيا المعلومات غير مستخدمة بشكل جيد .
2. انجاز معظم عمليات إدارة الموهبة بشكل تقليدي.
3. ضعف رغبة الأفراد بالالتزام تجاه معايير الموهبة.
4. استخدام أدوات تقييم سيئة.
5. افتقار معظم نظم إدارة الموهبة لنماذج الأداء الصحيحة.

ويرى الباحث أن المعوقات السبعة التي حددتها مجموعة Mckinsey في تقريرها الفصلي، المبينة في الشكل (3)، تُعد من بين أهم المعوقات التي تقف حائلاً أمام جهود إدارة الموهبة في تحقيق أداء مرضي يصب في تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه المعوقات ما يأتي:

1. عدم تخصيص المدير التنفيذي وقت كافٍ لإدارة الموهبة.
2. عدم تشجيع المنظمات للتعاون البناء والمشاركة بالموارد.
3. عدم الالتزام الجدي من قبل المدراء في تطوير قدرات الأفراد ووظائفهم.
4. عدم رغبة المدراء في التمييز بين موظفيهم، متميزين، وسط، والضعيف.
5. الاحتواء غير المناسب للدائرة العليا في تطوير استراتيجية إدارة الموهبة.
6. القيادة العليا لا توائم بين استراتيجية إدارة الموهبة واستراتيجية الأعمال.
7. عدم اهتمام المدراء بضعف الفاعلين حتى عندما تكون مزمنة.



والشكل الآتي يوضح نسبة كل محدد من هذه المحددات بناءً على إجابات عينة مؤلفة من (98) من قيادات الأعمال ولموارد البشرية ضمن (46) منظمة:

### شكل (3) المعوقات السبعة لإدارة الموهبة

Top 7 obstacles to an efficient talent management, % of respondents (n=98 business and HR leaders of 46 organizations).	
1 Senior managers don't spend enough time on talent management.	59
2 Organization does not encourage constructive collaboration and resources sharing.	48
3 Managers are not sufficiently committed to the development of people's capabilities and careers.	45
4 Managers are unwilling to differentiate their employees as: top, medium, and underperformers.	40
5 Top management is insufficient involved in the development of talent management strategies.	39
6 Senior leaders do not align talent management strategy with business strategy.	37
7 Managers do not address underperformance effectively, even when chronic.	37

Source: Adela, M.M & Constanta M.M (2008) " Talent Management- A Strategic Priority" Number 115: PP29.

### ثانياً: التغيير التنظيمي (المفهوم، المداخل، والأبعاد)

تعيش المنظمات اليوم في ظل محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، الأمر الذي جعل من التغيير عملية ضرورية وملازمة لكافة المنظمات دون استثناء، فبدونها تصاب حركة تلك المنظمات بالشلل، لان الواقع يشير بأن كل شي يتغير على وجه المعمورة إلا شيء واحداً، هو عجلة التغيير تبقى مستمرة بنفس الوتيرة، ولم ولن تقتر أو تتوقف، بل على العكس من ذلك تماماً هي في تسارع أشد.

من هذا المنطلق تبرز أهمية التغيير التنظيمي (Organizational Changing) ، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقتترانه بمختلف جوانب المنظمة، بدءاً من رؤيتها ورسالتها، من حيث تغيير الرؤى والتوجهات والأهداف والاستراتيجيات، ومروراً بعملياتها ومهامها أو هياكلها التنظيمية أو سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم وإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، وانتهاءً بمخرجاتها التنظيمية. والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين المنظمة وتغييرات البيئة الداخلية أو الخارجية.

**1: مفهوم التغيير التنظيمي**

تعددت وتنوعت الآراء ووجهات النظر التي سعت إلى تقديم مفهوم واضح يعبر عن طبيعة التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء . وقبل الخوض في خضم هذه التعريفات ووجهات النظر حول الموضوع، يتعين أولاً التعريف بالمصطلح من الناحية اللغوية. فكلمة التغيير مشتقة من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: أَي حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ، وقد جاء في التنزيل: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال: 53)، ويقال تغايرت الأشياء أي: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الأَمْرُ: حَوَّلَهُ (ابن منظور، 1992:325)، أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانظم، والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

يعد التغيير ظاهرة طبيعية Natural Phenomena تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارها نظاماً يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى اشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)، فإن أي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة (حسين وعبد الفتاح، 2010:1).

وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي نستعرض مجموعة من التعريفات، والتي يبدو أنها قد تعددت وتنوعت بالشكل الذي يُعبر عن أهمية هذا المفهوم، وعن حجم الدراسات والبحوث والمداخل التي تناولته، وللوصول إلى صورة أوضح حول هذا المفهوم، سيتم تناول التعاريف بحسب وجهات النظر وخصائص كل منها. وعليه، هنالك من الباحثين من نظر إلى التغيير التنظيمي وفق فلسفة عملية التغيير للسلوكيات داخل المنظمة ووفق هذا التوجه نظر (Watson, 1992: 273) إلى التغيير التنظيمي ضمن نظرية أيديولوجية الجماعة وعده مجموعة التحولات التي تعبر عن حصيلة التفاعلات والصراعات والمواجهات بين مجاميع العمل بشكل ينسجم مع المتطلبات التنظيمية.

وفي نفس الاتجاه يرى كل من (Main & Wind, 1999:18) أنه عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته.

وقد طرح جانب آخر من الباحثين مفاهيم تركز على عملية إدارة التغيير، وقد سائر هذا الطرح ( Parish, et al, 2007:34) ووصفه بالعملية المخططة التي يُراد منها التأثير في المنظمة ككل أو أحد عناصرها أو أقسامها من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الموارد المنظمة.

وفي هذا السياق يرى (ادريس، 2003:362) أن التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، ينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو تكنولوجيا

الأداء ، أو إجراءات وظروف العمل بهدف تحقيق الموازنة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء، ورأي آخر لـ (Carnall, 1990:20) يرى أنه عملية استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات، وتوفر له ميزة تنافسية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

ويرى (ماهر، 2000:43) أن التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي، بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى. وعرفه كل من (8: 2005) (Michelson & Grant) بأنه خطة طويلة الأمد لتحسين أداء المنظمة في طريق حلها للمشاكل ، وتجديدها وتغييرها للممارسات الإدارية اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ بنظر الاعتبار البيئة التي تعمل بها المنظمة، ويصف (العامري والغالي، 2007: 390) أن التغيير التنظيمي هو تعديل أساسي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها.

وهناك من عرف التغيير التنظيمي باعتباره عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع آخر، فعرفه كل من (Romanlli & Tushman, 1994:141)، على أنه عملية تحول تنظيمي تمثل حالة استجابة للتوازن التنظيمي، يشاطره في هذا الرأي (فاروق، 2000:9) ويصفه بأنه عملية التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان، وأشار (Jones, 1999) في وصفه للمفهوم، أنه عملية تقوم بها المنظمات للانتقال من حالتها الراهنة إلى حالة مستقبلية مرغوب بها من أجل زيادة فاعلية المنظمة (عطا، 2001:84).

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن التغيير التنظيمي عبارة عن فلسفة إدارية شاملة وممنهجة، توضع في ضوء مجموعة من الخطوات المدروسة والمتعاقبة تباعاً، تهدف إلى إحداث حالة تحويل أو تحول من الحالة الراهنة إلى حالة مرغوبة، تشمل المنظمة أو جزءاً منها (الأهداف ، الأفراد، الهيكل، الثقافة،...) للتكيف مع التغيرات والأوضاع المستجدة في بيئتها (الداخلية والخارجية) اعتماداً على ما تمتلكه من موارد، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

## 2: خطوات التغيير التنظيمي

ساهم الدور الإيجابي للتغيير التنظيمي في تطوير المنظمات إلى تشجيع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة بشكل واسع، وقد اختص جزءاً منها في توضيح الخطوات التي تتم من خلالها عملية التغيير، وعليه فقد تم تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال، ومن أشهر هذه المحاولات ما قدمه كورت لفن ( Kurt Lewin, 1951) في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي فيما يخص الفرد والجماعة، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها كي تناسب حالات وظروف مختلفة، فقد ساعد نموذج Lewin في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات. ويؤكد (Burnes, 2009:338) على ضرورة إدراك أن تطوير (Lewin) لهذا النموذج لم يكن الغرض منه فقط القضايا أو المسائل التنظيمية، وفي نفس الوقت لم ينظر

إلى هذا النموذج بشكل منفصل عن العناصر الثلاثة الأخرى التي شكلت مدخله للتغيير وهي (نظرية المجال، ديناميكية الجماعة، وبحث الفعل)، وبدلاً من ذلك نظر إلى المفاهيم الأربعة على أنها تُشكل مدخلاً متكاملًا لتحليل وفهم وإحداث التغيير على مستوى الجماعة. والشكل الآتي يوضح عمل هذه الخطوات:-

الشكل رقم (4) نموذج Lewin لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى إذابة الجليد Unfreezing		المرحلة الثانية التحرك Moving		المرحلة الثالثة إعادة التجميد Refreezing
-دحض شرعية الوضع القائم. - وإحداث شعور بالإثم أو قلق دائم، وخلق أمن نفسي	←	- تغيير الأهداف والغايات - تغيير الموارد البشرية - تغيير الهيكل التنظيمي - تغيير الثقافة التنظيمية	←	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: إعداد الباحث

ويصف (Lewin) "المنظمة من خلال الشكل أعلاه بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة (الضغوط) من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال، ويعادل هذه القوة الدافعة عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد، لذا فإن النظام يظل في حالة توازن، وبالنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد Lewin أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني تجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Unfreezing) للنظام القائم، قبل المرور إلى مرحلة التحرك (Moving)، ثم إلى مرحلة إعادة التجميد (Refreezing) للنظام الجديد، (كنج و اندرسون، 2004:260). وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

#### أ- مرحلة إذابة الجليد Unfreezing

يعتقد (Lewin) أن استقرار السلوك الإنساني يعتمد على التوازن شبه المستقر وهذا يدعم بواسطة نطاق معقد من القوى الدافعة والمقيدة كما يوضحها الشكل أدناه. وقد أشار البعض إلى ذلك بالقصور الذاتي، (أي عدم قدرة المنظمات أو الجماعات على التغيير بنفس سرعة تغيير البيئة التي تعمل فيها)، ويرى (Miller) أن النجاح الأكثر يتحقق للمنظمة أو الجماعة ذات القصور الذاتي الأكبر، إذ أن النجاح يجعل المنظمات تركز على تلك القوى التي يُعتقد أنها هي التي حققت النجاح واستبعاد القوى التي يُعتقد أنها هامشية، كما أن المنظمات الناجحة تميل نحو تجاهل الإشارات التي قد تشير للحاجة إلى التغيير. والنتيجة هي أن المنظمات تضحى بالتكيف وتزيد من القصور الذاتي.

ومن هذا المنطلق، يرى Lewin أن التوازن (قوى القصور الذاتي)، بحاجة إلى أن تكون غير مستقرة (unfreezing) قبل رمي أو نبذ السلوك القديم، وتبني سلوكاً جديداً ، (Burnes,2009: 338) ، وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، والعمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء ، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير (حسين وعبد الفتاح، 2010: 14).

وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تُستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء ، والتي تُظهر تلك في الأداء ، مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق. وقد حدد (schein) ثلاث عمليات ضرورية لانجاز هذه خطوة (الإذابة) هي: دحض شرعية الوضع القائم، وإحداث شعور بالإثم أو قلق دائم، وخلق أمن نفسي. ويؤكد على مسألة عدم وجود أمن نفسي، فإن دحض المعلومات سوف تُرفض ولا نستطيع إحداث شعور بالإثم أو قلق دائم، وبالنتيجة لا يمكن إحداث التغيير. وبعبارة أخرى، أن يجب ان يشعر المعنيون بأمان من الضياع والإهانة قبل أن يستطيعوا قبول المعلومات الجديدة وتركهم السلوكيات القديمة (Burnes,2009:338).

## 2- مرحلة التحرك Moving

أشار (schein) إلى أن مرحلة الإذابة لا تُعد غايةً في حد ذاتها، فهي تستجلب الحاضر للتعلم لكن ليس بالضرورة أنها تسيطر أو تنتبأ بالتعلم. وتقوم وجهة نظر Lewin على أن أي محاولة للتنبأ أو تحديد مخرجات محددة من التغيير الموجه يُعد أمراً في غاية الصعوبة، وذلك بسبب التعقيدات التي تتصف بها القوى ذات العلاقة. وبدلاً من ذلك يرى وجوب الأخذ بنظر الاعتبار جميع القوى المؤثرة، وتحديد وتقييم كل الخيارات المتاحة اعتماداً على قاعدة التجربة والخطأ. وبالتالي، فإن مدخل التعلم يُعزّز من خلال بحث الفعل أو السلوك. وإن مدخل تكرار أو إعادة البحث، وبحث الفعل Action research، يمكن الجماعات والأفراد في التحرك من السلوكيات المقبولة بدرجة أقل إلى السلوكيات المقبولة بدرجة أكبر. وقد أكد (Lewin) على أهمية التعزيز (Reinforcement)، فبدون التعزيز سيكون عمر التغيير قصيراً (Burnes,2009:339).

ويرى (الفيروزي، 2000:260) في هذه المرحلة ضرورة التركيز على تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وفي التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين، للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، للوصول إلى الأهداف .

## 3- مرحلة إعادة التجميد Refreezing

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه، أن النقطة الرئيسية حول إعادة التجميد تتمثل في أن السلوك الجديد يجب إلى حد ما ان يلتقي مع ما تبقى من سلوك وبيئة المتعلم ، وقد يقود إلى عدم الانسجام. لهذا السبب يرى Lewin التغيير الناجح على انه نشاط جماعي، اذ ما لم تتحول قيم وروتين الجماعة، فأن التغيير الموجه إلى سلوك الفرد لم يدعم أو يسند. ووفق المنظور التنظيمي، فأن إعادة التجميد تتطلب تغيير الثقافة التنظيمية، القيم، السياسات، والممارسات (حسين وعبد الفتاح، 2010:13).

ومثل الجوانب الأخرى لعمل Lewin، فأن نموذج الخطوات الثلاث للتغيير أصبح غير جذاب منذ الثمانينات من القرن الماضي، وبالرغم من ذلك، فقد وجد بعض المختصين أمثال (Hendry)، و(Elrod and Tippett)، من خلال مراجعتهم للعديد من نماذج التغيير، أن اغلب نماذج التغيير التنظيمي مشابه بشكل ملفت للنظر لنموذج الخطوات الثلاث. أي بعبارة أخرى اتبعت نموذج Lewin للتغيير (Burnes, 2009:339)، وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

## المبحث الثالث-الإطار العملي للبحث

يتناول هذا المبحث تحليل وتحديد نوع العلاقات الإرتباطية وقوتها بين متغيرات البحث، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط الرتبي (Spearman)، من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى ولتحقيق أهداف هذا المبحث، تم اعتماد التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغيرات المذكورة وعناصرها على وفق أنموذج البحث على مستوى الكليات المبحوثة، كذلك يسعى هذا المبحث إلى اختبار فرضية البحث المتعلقة بقياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار البسيط (Simple Regression).

أولاً: الترميز والتوصيف

تتكون استبانة البحث من جزأين أساسيين هي (إدارة الموهبة القيادية ، والتغيير التنظيمي)، وكل جزء يتكون من أربعة أبعاد فرعية، والجدول الآتي يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات التي تُمثل كل بعد:

جدول (1) ترميز متغيرات البحث وأبعادها وعدد الفقرات:

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	الرمز
1	إدارة الموهبة القيادية TAMA	- جذب الموهبة	7	TAAT
		- تطوير الموهبة	7	TADE
		- توجيه أداء الموهبة	7	TAPD
		- استبقاء الموهبة	7	TASU
4	التغيير التنظيمي ORCH	- تغيير الأهداف والغايات	4	GOAL
		- تغيير الجوانب الثقافية	4	CUSI
		- تغيير الهيكلية	4	STRU
		- تغيير الموارد البشرية	4	HURE

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS vr. 20 لغرض الحصول على الارتباطات بين أبعاد محور

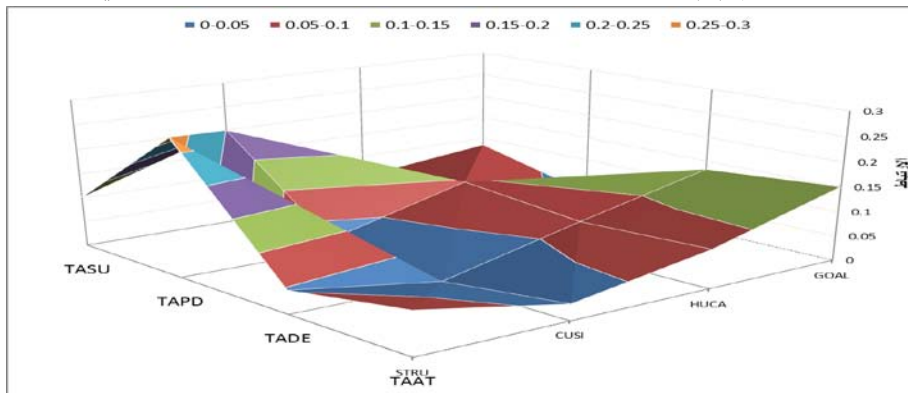
إدارة الموهبة وأبعاد محور التغيير التنظيمي وتم وضعها في الجدول الآتي:

جدول (2) معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة والتغيير التنظيمي

TAMA	TASU	TAPD	TADE	TAAT		
.121	.084	.025	.132	.151	Pearson Correlation	GOAL
.091	.053	.096	.070	.078	Pearson Correlation	HUCA
.060	.199*	.022	.003	.032	Pearson Correlation	CUSI
.155	.102	.274***	.046	.084	Pearson Correlation	STRU
.187*	.185*	.170*	.110	.126	Pearson Correlation	ORCH

والشكل ثلاثي الأبعاد الآتي يبين بياناً الارتباطات بين أبعاد المحورين والموضحة في الجدول أعلاه :

شكل رقم (5) معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة والتغيير التنظيمي



هنا سنختبر أولاً الفرضية الرئيسية للارتباط بين محوري إدارة الموهبة والتغيير التنظيمي حيث صيغت بالفرضية

الصفريّة null hypothesis الآتية:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة والتغيير التنظيمي.

**ضد الفرضية البديلة الآتية:**

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة والتغيير التنظيمي.

وقد تبين للباحث ومن خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المحورين الرئيسيين إدارة الموهبة والتغيير التنظيمي، هذا ما تبينه قيمة الارتباط بينهما والتي بلغت 0.187 وهي قيمة ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة إحصائية 5% وهذا ما يدعو الباحث إلى قبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة والتغيير التنظيمي.

**فرضيات الارتباط الفرعية**

بعد اختبار الفرضية الرئيسية بين المحورين واستنتاج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ننقل الآن إلى اختبار علاقات ارتباط الأبعاد الفرعية للمحورين ونبدؤها بالفرضية الفرعية الآتية:

**1- جذب الموهبة**

1 اختبار معنوية العلاقة بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف التابع لمحور التغيير التنظيمي.

**ضد الفرضية البديلة:**

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف والغايات التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
 نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.151 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

2 اختبار معنوية العلاقة بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

**ضد الفرضية البديلة:**

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.078 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.



3 اختبار معنوية العلاقة بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
 نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.032 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

4 اختبار معنوية العلاقة بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
 نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.084 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

5 اختبار معنوية العلاقة بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي.  
**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد جذب الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي.  
 نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.126 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

**2- تطوير الموهبة**

1 اختبار معنوية العلاقة بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف والغايات التابع لمحور التغيير التنظيمي.

**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف والغايات التابع لمحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.132 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

2 اختبار معنوية العلاقة بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.07 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

3 اختبار معنوية العلاقة بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه ان قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.003 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

4 اختبار معنوية العلاقة بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$  : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه ان قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.046 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

5 اختبار معنوية العلاقة بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي.  
**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.11 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

#### 4- توجيه أداء الموهبة

1 اختبار معنوية العلاقة بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف التابع لمحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه ان قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.025 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

2 اختبار معنوية العلاقة بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
 نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.096 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدلل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

3 اختبار معنوية العلاقة بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
 نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.022 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% وتدلل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

4 اختبار معنوية العلاقة بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
**ضد الفرضية البديلة:**

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي.  
 نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.274 وهي قيمة ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدلل على وجود ارتباط طردي معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

5 اختبار معنوية العلاقة بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$  : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي.

#### ضد الفرضية البديلة:

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توجيه أداء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل البعدين بلغت 0.17 وهي قيمة ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% وتدلل على وجود ارتباط طردي ومعنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

#### 4- استبقاء الموهبة

1 اختبار معنوية العلاقة بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف التابع لمحور التغيير التنظيمي.

#### ضد الفرضية البديلة:

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الأهداف التابع لمحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.084 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدلل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

2 اختبار معنوية العلاقة بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

#### ضد الفرضية البديلة:

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الموارد البشرية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.053 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% و 1% وتدلل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

3 اختبار معنوية العلاقة بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:  
 $H_0$  : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

#### ضد الفرضية البديلة:

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الجوانب الثقافية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.199 وهي قيمة ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% وتدل على وجود ارتباط طردي معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية البديل.

4 اختبار معنوية العلاقة بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

#### ضد الفرضية البديلة:

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة وبعد الهيكلية التابع لمحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.102 وهي قيمة ليست ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% وتدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

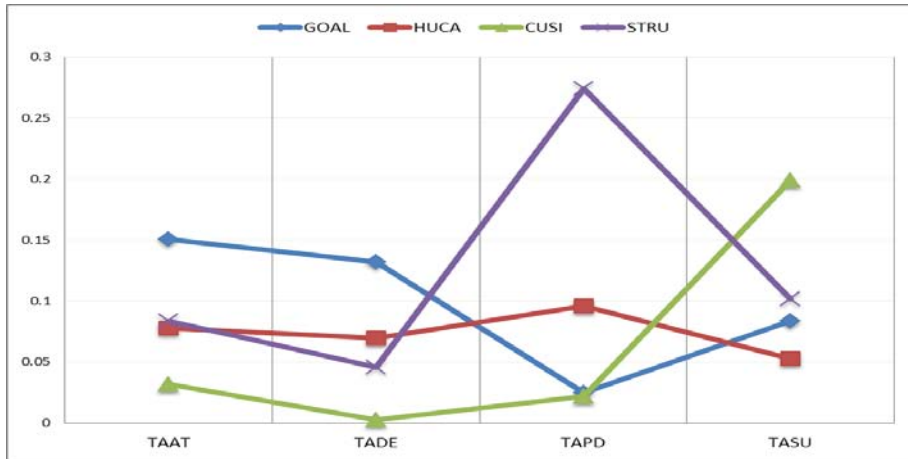
5 اختبار معنوية العلاقة بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي وان الفرضية التي يتم اختبارها هي فرضية العدم  $H_0$  الآتية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي.

#### ضد الفرضية البديلة:

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد استبقاء الموهبة التابع لمحور إدارة الموهبة ومحور التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول والشكل أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعدين بلغت 0.185 وهي قيمة ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة 5% وتدل على وجود ارتباط طردي ومعنوي بين البعدين وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة. وتم تشكيل الرسم البياني الآتي لتوضيح قوة العلاقات بين أبعاد المحورين الكلية بالاعتماد على قوة الارتباط:



شكل رقم (6) أهمية ارتباط كل بعد من أبعاد إدارة الموهبة والتغيير التنظيمي

من الشكل أعلاه نستنتج أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعدي STRU و TAPD ، بينما اضعف علاقة ارتباط كانت بين بعدي CUSI و TADE.

ثالثاً: تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث

سيتم هنا اختبار الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بالتأثير السببي لمحور إدارة الموهبة (TAMA) وأبعاده الأربعة على محور التغيير التنظيمي (ORCH) من خلال الفرضية الخاصة باختبار محور إدارة الموهبة بشكل عام على التغيير التنظيمي. وهنا سيتم أولاً اختبار الفرضية الرئيسية الآتية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة على التغيير التنظيمي.

ضد الفرضية البديلة

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة على التغيير التنظيمي.

وقد تم حساب دالة انحدار إدارة الموهبة على التغيير التنظيمي وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (3) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديرين واتسون للتغيير التنظيمي

القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي	قيمة ديرين- واتسون	معنوية قيمة t	قيمة t المحسوبة	قيمة معلمة الانحدار	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>
لا توجد مشكلة	1.9	معنوي تحت مستوى دلالة %5	2.238	0.187	%3	%4

أن معامل التحديد الذي بينه الجدول أعلاه هو 0.04 ومعامل التحديد المصحح هو 0.03 يعني أن نموذج انحدار إدارة الموهبة على التغيير التنظيمي قد فسرت ما مقداره 4% من الانحرافات الكلية، أما المتبقي فيتم شرحه

من قبل متغيرات أخرى غير مضمنة في هذا البحث. كما تشير قيمة ديرين- واتسون بعدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي وذلك لكون القيمة قريبة من (2) والتي تدل على انعدام وجود الارتباط. لقد أظهرت نتائج البرنامج الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه والخاصة باختبار معنوية معلمة الانحدار أن قيمتها كانت 0.187 وقيمة اختبار t الخاص بها هي 2.238 وكانت معنوية عند مستوى دلالة 5% فقط أي أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يتبين هناك تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لإدارة الموهبة على التغيير التنظيمي، ونستنتج أن ارتفاع إدارة الموهبة بمقدار 2.238 يؤدي إلى ارتفاع التغيير التنظيمي بمقدار 0.187.

وبهدف معرفة أي بُعد من أبعاد إدارة الموهبة يؤثر بشكل أكبر على التغيير التنظيمي، فقد تم وضع الفرضيات الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: وهنا سيتم اختبار الفرضية الفرعية الآتية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجذب الموهبة على التغيير التنظيمي.

**ضد الفرضية البديلة**

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجذب الموهبة على التغيير التنظيمي.

2- الفرضية الفرعية الثانية: وهنا سيتم اختبار الفرضية الفرعية الآتية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة على التغيير التنظيمي.

**ضد الفرضية البديلة**

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة على التغيير التنظيمي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: وهنا سيتم اختبار الفرضية الفرعية الآتية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجيه أداء الموهبة على التغيير التنظيمي.

**ضد الفرضية البديلة**

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجيه أداء الموهبة على التغيير التنظيمي.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: وهنا سيتم اختبار الفرضية الفرعية الآتية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستبقاء الموهبة على التغيير التنظيمي.

**ضد الفرضية البديلة**

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستبقاء الموهبة على التغيير التنظيمي.

وحصلنا على الجدول الآتي بعد إيجاد النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الذي يوضح قيم t ومعنويتها لانحدار الأبعاد الفرعية الأربعة لإدارة الموهبة على التغيير التنظيمي ورتبت حسب أهميتها من خلال قيمة t المحسوبة:

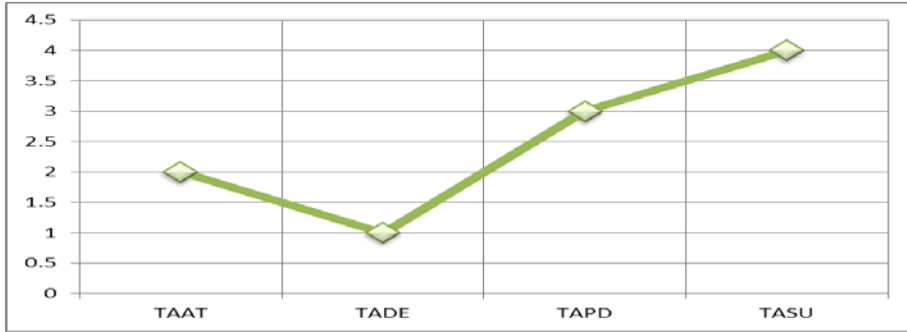


جدول (5) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديرين واتسون لإدارة الموهبة

الترتيب الاهمية	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي	قيمة ديرين- واتسون	معنوية قيمة t	قيمة المحسوبة t	قيمة معلمة الانحدار	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	البعد
3	لا توجد مشكلة	1.9	غير معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	1.49	0.126	1%	2%	TAAT
4	لا توجد مشكلة	1.9	غير معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	1.294	0.11	1%	1%	TADE
2	لا توجد مشكلة	1.9	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	2.025	0.17	2%	3%	TAPD
1	لا توجد مشكلة	1.9	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	2.209	0.185	3%	3%	TASU

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن جذب الموهبة ليس له تأثير معنوي في التغيير التنظيمي تحت مستوى دلالة إحصائية 5% و 1% إذ نلاحظ ذلك من خلال قيمة t المحسوبة التي بلغت قيمتها 1.49 بمعامل تحديد مساوي إلى 2%، وتبين قيمة ديرين واتسون بعدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي إذ انها قيمة قريبة من (2) وبالتالي إمكانية استخدام نموذج الانحدار لهذا البعد، وكانت قيمة معلمة الانحدار 0.126. أما معامل التحديد لنموذج انحدار بعد تطوير الموهبة على التغيير التنظيمي فقد كان 1% كما ان قيمة ديرين-واتسون المساوية إلى 1.9 تدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي، وقيمة معلمة انحدار 0.11 وقيمة t مساوية إلى 1.294 وهي غير دالة احصائياً تحت مستوى دلالة إحصائية 5% و 1%، وهذا يعني عدم وجود تأثير لبعد تطوير الموهبة على التغيير التنظيمي.

وفيما يتعلق ببعد توجيه أداء الموهبة فكان ذو تأثير معنوي في التغيير التنظيمي تحت مستوى دلالة إحصائية 5% فقط حيث كانت قيمة معلمة الانحدار مساوية إلى 0.17 وقيمة t محتسبة بلغت 2.025، أما معامل التحديد فقد كان مساوي إلى 3% وقيمة اختبار ديرين-واتسون 1.9 وهو دليل على انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي. أما بعد استبقاء الموهبة فكان ذو تأثير معنوي في التغيير التنظيمي تحت مستوى دلالة إحصائية 5% فقط حيث كانت قيمة معلمة الانحدار مساوية إلى 0.185 وقيمة t محتسبة بلغت 2.209، أما معامل التحديد فقد كان مساوي إلى 3% وقيمة اختبار ديرين-واتسون 1.9 وهو دليل على انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي. وأخيراً، يمكن استنتاج أهمية كل بعد من الأبعاد الأربعة من حيث قوة تأثيره في التغيير التنظيمي اعتماداً على قيم t المحتسبة لكل بعد من الأبعاد، من خلال الشكل الآتي الذي يوضح أهميتها بيانياً:



شكل (7) ترتيب أهمية كل بعد إدارة الموهبة وتأثيره في التغيير التنظيمي

وبالتالي فإن بُعد استبقاء الموهبة كان صاحب الترتيب الأول، يأتي بعده بعد توجيه الأداء ثانياً ومن ثم جذب الموهبة ثالثاً وأخيراً، يأتي بعد تطوير الموهبة. مما سبق يمكن استنتاج الآتي:

1. إن الزيادة في قيمة إدارة الموهبة بمقدار 2.238 يؤدي إلى زيادة في التغيير التنظيمي بمقدار 0.187.
2. ليس هناك تأثير مباشر لجذب الموهبة على التغيير التنظيمي.
3. ليس هناك تأثير مباشر لتطوير الموهبة على التغيير التنظيمي.
4. هناك تأثير معنوي لبعده توجيه الأداء إذ أن الزيادة في قيمته بمقدار 2.025 يؤدي إلى زيادة في التغيير التنظيمي بمقدار 0.17.
5. هناك تأثير معنوي لبعده استبقاء الموهبة إذ أن الزيادة في قيمته بمقدار 2.209 يؤدي إلى زيادة في التغيير التنظيمي بمقدار 0.185.

#### المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

يتخصص هذا الفصل في تحديد الاستنتاجات المستنبطة من السرد النظري لموضوعات البحث، فضلاً عن النتائج التي توصل إليها من خلال الجانب التطبيقي، ومن ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه الاستنتاجات، وأخيراً اقتراح عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية التي تصب إما في استكمال جوانب البحث الحالية والتعمق فيها بصورة أكثر أو التوسع في مسألة معينة أفرزتها تحليلات البحث وتجدير المعرفة فيها.

#### أولاً : الاستنتاجات

1. على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الموهبة، وضمن أكثر من عقد من النقاش والترويج، إلا أن هذا المفهوم مازال غير واضح وقيد التطور، كما أن الواقع الحالي لفكر إدارة الموهبة يُثير حقيقة مفادها، أن هنالك افتقاراً مقلقاً حول التطور النظري والفكري في هذا المجال، ليس على المستوى المحلي، بل وحتى على المستوى الإقليمي والعالمي.
2. يتسم مفهوم الموهبة بالتشابك والتداخل مع عدد من المفاهيم الأخرى، كالعبقرية والذكاء والتفوق والمعرفة والتميز، وهذا التشابك قد أوجد حقلاً بحثياً خصباً، ورغم ذلك فقد استطاع الباحثون الفصل بين هذه المفاهيم وبدرجة عالية، نتيجة لما بذلوه من جهود متميزة في هذا المجال.

3. هنالك عدة مداخل لإدارة الموهبة، إلا أن المنظمات تولي اهتماماً كبيراً للمدخل الاستراتيجي بوصفه الطريقة التي يُنظر من خلالها إلى نظام إدارة الموهبة وينفذ بشكلٍ فاعل، وهذا ينسجم مع التوجه الذي يرى أن الجذور المفاهيمية لإدارة الموهبة تنطلق من حقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ورأس المال الفكري.
4. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابة أفراد العينة لمتغيرات إدارة الموهبة، وتدعم تلك النتائج حقيقة عدم تقارب الاهتمامات والتوجهات في الكليات المبحوثة تجاه أبعاد هذا المتغير، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف الأهداف والتوجهات وسياقات العمل فيما بين الكليات المبحوثة.
5. بينت النتائج أن الكليات عينة البحث تعاني من مشكلات في بعض الأنشطة الأساسية لإدارة الموهبة التي شكّلت أبعاداً لها في البحث الحالي، وقد تركّزت جُل هذه المشكلات في بعد جذب الموهبة وبعد استدامتها، والسبب في ذلك هو ضعف اهتمام الكليات بالعوامل التي تدعم هذه الأبعاد أو الأنشطة.
6. أكدت النتائج وجود بعض المحددات الهيكلية التي تُعيق من إجراء تغييرات كبيرة وملموسة، كما بينت في نفس الوقت أن البعد الذي حصل فيه أكبر حجم من التغيير هو الموارد البشرية. والاستنتاج الذي يفكُّ هذا التناقض هو أن الكليات المعنية لا تُعير الاهتمام الكافي لهذا النوع من الموارد البشرية في عملية الاستقطاب، كما يمكن أن نستنتج من هذه النتائج أن الجانب الأسهل لعملية التغيير هو جانب الموارد البشرية قياساً بـ (الأهداف، الهيكل، الثقافة).
7. تبين من النتائج أن لإدارة الموهبة تأثيراً في التغيير التنظيمي، سواءً بشكل مباشر أو من خلال معظم أبعاد التفكير الإبداعي، وهذه إشارة إلى أن الموهبة القيادية تُعدُّ من الموارد الحرجة التي ترفع من شأن الكليات، أو المنظمات بشكل عام إذا ما أردنا تعميم النتائج، وأن تميمتها وتطويرها يُعدُّ أحد متطلبات التغيير الإيجابي.

#### ثانياً: التوصيات

1. التحدي الأهم أمام القيادات العليا للكليات المبحوثة هو ضرورة النظر إلى إدارة الموهبة القيادية على أنها استراتيجية أعمال وليست مبادرات ترتبط بإدارة الموارد البشرية، وأن نجاحها إنما يتطلب بالضرورة اندماجها في رؤية ورسالة واستراتيجية الكلية، وفي الممارسات والقرارات الاستراتيجية للإدارات العليا.
2. ضرورة زيادة وعي واهتمام الكليات المبحوثة بمفهوم إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الجامعات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، وتوفير كافة البرامج الخاصة باستقطاب الأفراد ووضع الخطط التي من شأنها وتطويرهم وتأهيلهم والعمل على استدامتهم.
3. تفعيل قدرة الجامعات المبحوثة على استقطاب المواهب الجديدة في بيئة التعليم الجامعي مع ضرورة الموازنة بين تطوير مصادر الموهبة الداخلية والبحث عن خيارات جذب مصادر جديدة للموهبة لتحسين الأداء الجامعي.
4. على الإدارات العليا في الكليات أن تضاعف من نسب التزامها بهذه الموارد المهمة، لأن مردودها هو أضعاف مضاعفة أيضاً ولجوانب عديدة يطول ذكرها، من خلال الاهتمام بالعوامل الأساسية التي تقوم هذا المورد. ومنها زيادة المردودات المادية بطرق متعددة بحيث تتجاوز المحددات الهيكلية خصوصاً للكليات الحكومية، تطوير الأساليب الإدارية للمدراء، دعم جانب التأهيل والتدريب، الإهتمام بالمستوى العلمي الذي يجعل من اسم وسمعة الكلية في مستوى مرموق.

## المراجع والمصادر العربية:

## المراجع:

1. ابن منظور، أبو الفضل محمد بن مكرم، (1984)، لسان العرب، الجزء الثاني، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- أولاً – الكتب
1. إدريس، (2003)، ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. الجهني، فايز احمد، مناهج وبرامج الموهوبين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
3. جرينيرج ، جيرالد وبارون ، روبرت (2009) إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني ، دار لمريخ للنشر والتوزيع ، الرياض.
4. جواد، شوقي ناجي، (2010)، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال – منظور كلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
5. حسين، حسين وليد، (2013)، إدارة الموهبة والمقدرة الجوهريّة للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
6. الحطيات، سامح محمد، (2010) ، استراتيجيات معاصرة في تنمية التفكير الابداعي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان، عمان، الاردن.
7. الخفاجي، نعمة عباس، (2008)، الفكر الاستراتيجي- قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
8. الصاعدي، ليلى، (2007)، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار- رؤية من واقع المناهج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
9. صالح، أحمد علي، العزاوي، بشرى هاشم، إبراهيم، إبراهيم خليل، (2010)، الإدارة بالنكاهات- منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
10. العنزي، سعد علي، وراضي، جواد محسن، (2011)، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال- مفاهيم- مداخل- تطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

## ثانياً – الدوريات

1. الجبوري، علاء أحمد، والنجيفي، زياد عبد العزيز، (2010)، الأثر ألتباعي للقدرات الإستراتيجية والمقدرات الجوهريّة في تحديد الخيار الريادي- دراسة تحليلية لعينة من منظمات القطاع الخاص في مدينة الموصل، "بحث نوقش في المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر، جامعة الزيتونة" للفترة من 26-29 نيسان، عمان- الأردن.
2. الخطيب، هشام، (1998)، أسباب التخلف العلمي في المجتمع العربي، نشرة المنتدى، العدد (151).
3. الصميدعي، محمود جاسم، والعسكري، أحمد شاكر، (2010)، أثر الريادية والابتكار على صياغة إستراتيجية التسويق في منظمات الأعمال ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر، جامعة الزيتونة " (الريادية في مجتمع المعرفة)- 26-29 نيسان، عمان- الأردن.
4. الدوري، زكريا مطلق، الساعدي، يعرب عدنان، (2012)، استراتيجيّة إدارة الموهبة وتكاملها مع إستراتيجية الأعمال كمدخل لتكامل لذكاء الأعمال المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة من 23-26 نيسان، عمان- الأردن.
5. العبادي، هاشم فوزي دباس، أبو غنيم، أزهار نعمة، والحدراوي، حامد كريم، (2011)، الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد، (1).
6. العنزي، سعد علي، والعطوي، عامر علي، والعبادي، علي رزاق، (2010)، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (44)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة المستنصرية.

## ثالثاً - الرسائل والأطاريح الجامعية:

1. العائدي، كريم نايف، (2002) ، اثر التغير البني والتغير التنظيمي في استراتيجيات التدريب والتطوير، اطروحة دكتوراه، دراسة استطلاعية في هيئة التعليم التقني، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
2. العبادي ، هاشم فوزي دباس (2011)، تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية إدارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للإدارة ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشورة.
3. الكرعوي ، محمد ثابت فرعون (2010) البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
4. صيام، عزيزة عبد الرحمن، (2013)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، رسالة ماجستير، دراسة حالة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
5. عطا، خالدية مصطفى، (2011) الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة البيئة وقيادة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
6. الجنابي ، محمد حسين (2008)، تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية.
7. الجابري، صلاح بن سمار، (2009)، المهارات القيادية لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
8. مقري، زكية محمد، (2008)، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية.

## رابعاً- الإنترنت:

1. السليمان، نورا إبراهيم، (2007) الإبداع والابتكار ومفهوم كل منهما ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية، <http://faculty.ksu.edu.sa>
2. ألعيلي ، ناصر محمد (2009) كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية ، رئيس آفاق الإبداع والجودة للتدريب ، [Chmq5@yahoo.com](mailto:Chmq5@yahoo.com)
3. سالم، أكرم، (2008)، الرسالة الاستراتيجية دليل للعمل باتجاه المستقبل، شبكة الحوار المتمدن، العدد (2232)، <http://www.ahewar.org>
4. عبد الله، قلس، (2007)، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (35)، السنة الخامسة. <http://www.Journal of Human Sciences.htm>
5. عبد الله ، عبد الحكيم ، (2007) ، مهارات التفكير الابداعي، [http:// www.atrainers.net](http://www.atrainers.net)

## المصادر الأجنبية

## 1 : Books

- 1) Armstrong, M., (2009), **A hand book of Human resource management practice**, 11<sup>th</sup> ed., Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 2) Arthur A. Thompson, A. J. Strickland John E. Gamble,(2008), **Crafting and Executing Strategy**, University of South Alabama, 12<sup>th</sup> ed., south-Western College Publishing.
- 3) .Berger, L. A., (2008), **Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots**”, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, New York.
- 4) Ansoff, I., (1987), **Corporate Strategy**, Reprinted with permission of Ansoff Associates.
- 5) Burnes, Bernard (2009), **managing change**, 5<sup>th</sup> ed , England.

- 6) Bersin, J., (2006), **Talent Management What is it? Why now?** Sinclair Consulting Inc, Morristown, New York, P: 2.
- 7) Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), **Managing Human Resources**, 12<sup>th</sup> ed., south-Western College Publishing
- 8) Dess, Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B. (2007), **Strategic Management: Creating competitive Advantage**, McGraw-Hill, New York.
- 9) Dessler, Gary, (2003), **Human resource management**, 9<sup>th</sup> ed., Pearson Education, Inc, under Saddle Review, newter, New York.
- 10) Gubman, E. L., & Green, S. (2007), **The four stages of talent management**, San Francisco: Executive Networks.
- 11) Hamel, G., (2002), **Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life**”, Harvard Business School Press, New York.
- 12) Hatum, Andres, (2010), **Next Generation Talent Management :Talent Management to Survive Turmoil**, Palgrave Macmillan, St Martin’s Press, New York.
- 13) Hitt , Michael A., Ireland, R.D. ,Hoskisson, Robert E. (b), (2001), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, South-Western, 4<sup>th</sup> ed., New York.
- 14) Kotter, J. P. (1996), **Leading Change**, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- 15) Macomb, Michael, Margolis, Richer & Edith, Onderick, (2009), **To Build Strategy That Works, You need Strategic Intelligence**, Harvard Business School Press, New York.
- 16) March, James G. and Johan P. Olsen, (2001), **Ambiguity and Choice in Organizations**, Bergen, Norway: Universities for lager Press, Boston-London.
- 17) Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982), **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- 18) Silzer, Rob & Church, Allan H., (2011), **Identifying and Assessing High-Potential Talent Current Organizational Practices**, John Wiley & Sons, New York..
- 19) Silzer, Rob & Dowell, Ben, (2010), **Strategy-Driven Talent Management A Leadership Imperative**, John Wiley & Sons, New York.
- 20) Stewart, Thomas A. (1995), **Planning a Career Without Managers**, Fortune (March 20,).
- 21) Stewart. T. A. (1997), **Intellectual Capital: The New Wealth of organization**, New York: Doubleday/Currency.
- 22) Stinchcombe, A. L. (1990), **Information and organizations**, Berkeley: University of California Press.
- 23) Storey, J. (2007), **Human Resource Management: A Critical Text**, 3<sup>rd</sup> ed., Thomson Learning, London.
- 24) Wootton, Simon & Horne, Terry, (2010) **Strategic Thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers**; 3<sup>rd</sup> edition.

**2 : Journals and Periodicals:**

- 1) Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999), **Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s**, Journal of Management Review, Vo; (25), No. (3). pp. 293-315.
- 2) Ashton C. & Monton L (2005)"**Managing Talent for competitive Advantage** "strategic Human Resources Review, No. (2), P:386–405..
- 3) Ashton, Chris & Morton, Lynne, (2005), **Managing talent for competitive advantage**, Strategic Human Resource Review, property of Melcrum publishing Ltd, Vol. (4), No. (5).
- 4) Atkins R. , Mc Cutch eon M & penra G.( 2004) "**The Talent Management Imperative :A Best practice Approach** .. www.compassess.biz
- 5) Bassi, Laurie, McMurrer, Daniel ,( 2007), **Maximizing Your Return On People**, Harvard Business Review,
- 6) Barlow, Liz, (2006), **Talent development: the new imperative?**, Feature articles, Development and Learning in Organizations”, Journal of Industrial and Commercial Training, Vol.(20), No. (3), pp.6-9. ©Emerald Group Publishing Limited.
- 7) Bhatnagar, J., (2008), **Managing capabilities for talent engagement and pipeline development**, Journal of Industrial and Commercial Training, Vol. (40), No. (1), Emerald Group Publishing Limited, USA.
- 8) Booz & company Ine (2009),**The Talent in notation Imperative by De Anne Aguirre, Laird post, and Sylria Ann Hewle**, from Strategy t business issue 56. .
- 9) Brandt, Erik & Kull, Patrik, (2007), **Talent Management How firms in Sweden find and nurture Value adding human resources**, International Handels Hhogskolan, Jonkopin, Vol. (34), No. (12)..
- 10) Chami R, & Clanaron J, (2010) , **Talent Management DNA**, final version received, April , Vol. (31), No. (12).
- 11) Cheese P., Thomas R. J, & Craig E. (2008), **The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance**, Kogan Page Limited, London and Philadelphia. P:12.
- 12) Chuai, Xin, & Preece, David, & Iles, Paul, (2008), **Is talent management just “old wine in new bottles?** The case of multinational companies in Beijing,” , Management Research News, Vol. (31), No. (12), pp. 901-911. ©Emerald Group Publishing Limited.
- 13) Clark, R. and Winkler, V. (2006), **Change Agenda: Reflections on Talent Management**, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- 14) Coase, R.H., (1937), **The nature of the firm**, Economical Journal, Vol.(4), No. (2), P:386–405.
- 15) Colbert, Barry & Kurucz, Elizabeth & Wheeler, David, (2007), **Building the sustainable organization through adaptive**, creative coherence in the HR system”, In R. Burke and C. Cooper (Eds.), Cambridge University Press.
- 16) Collins, J. C. & Porras, J. I., (1991), **Organizational Vision and Visionary Organizations**, California Management Review, Vol. (34), No. (12).
- 17) Collis, D.J., (1994), **Research note: how valuable are organizational capabilities?** Strategic Management Journal, Vol. (15), No. (2), P:143–152.

- 18) Colombo MG, Delmastro M (2002), **The Determinants of Organizational Change and Structural Inertia: Technological and Organizational**, Journal Economic Management, Vol. (11), No. (4): 595-635.
- 19) Cerdin. J. L & Brewster. B, (2014) **Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice**, Journal of World Business, Vol. (49), April 2014, Pages 245–252.

#### 4 : Thesis & Discretio

- 1) Andersen, Keld ,Strategic, (2013) **Talent Management in a Communicative Perspective, Master of Arts in Corporate Communication**, Aarhus University, Business and Social Sciences Master Thesis.
- 2) Corina, Georgiana, (2012), Relevant aspects of the organizational changes in the public system, .Phd Thesis, Bucharest.
- 3) Brandt, Erik, & kull, patrik, (2007 ), **Talent Management How firms in Sweden find and nurture value adding human resources**, program : Masters thesis within Business Administration.
- 4) Fang, fang Li, Deros, Pierre, (2008), **Talent Management : art or science? The in visible mechanism between talent and talent factory**, program : Masters programme in Leadership and Management in International context, Level and semestpr : Master Level-spring.
- 5) Kristina, Nyström, 2013),**Talent management –Retaining and managing technical specialists in a technical career**, Master of Science Thesis Stockholm, Sweden.
- 6) Kravtsova ,Valeriya, (2012),**Talent Management and Implementation to Middle Sized Companies**, Phd Thesis, university in Zlin.
- 7) Manson & Schmidt, (2011), **Managing talent for global leadership position in multinational corporations**, Master thesis, university of
- 8) Sween·S.L,(2009), **Tevevaging Employee Engagement through a Talent Management Strategy** .Phd Thesis· Benedictine University.
- 9) Wang, Huijuan (2011) **Organisational Change and Performance: The E\_ect of Inertia, Extent of Niche,Expansion and Organisational Characteristics** , Durham theses, Durham University.

#### 5: Internet

- 1) Blackman, D. & Kennedy, M., (2008), **Talent Management: Developing or Preventing Knowledge and Capability?**, (BY INTERNET www.).
- 2) Blass, E. & April, K., (2008), **Developing Talent for Tomorrow**, Ashridge Business School, <http://www.ashridge.org>. UK.
- 3) Deloitte, (2005), **Becoming a Magnet for Talent: Global Talent Pulse Survey Results**, Canadian edition, available at: [www.deloitte](http://www.deloitte).
- 4) Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008, May). **Why multinationals struggle to manage talent.**. McKinsy Quarterly . Retrieved January 5,
- 5) Hansen, F., (2007), **Using social networking to fill the talent acquisition pipeline**, Workforce Management Online. Retrieved, August (21), from [www.workforce.com](http://www.workforce.com).