

# تأثير جذب وتنمية المواهب على الذكاء التنظيمي بالتطبيق على المديرين بالمديرية العامة للتربية في محافظة النجف بالعراق

أ.د/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم د. حميدة محمد البدوي النجار

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة جامعة المنصورة

أستاذ إدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة لشؤون  
الدراسات العليا والبحوث - جامعة المنصورة

حسين حميد علي الموسوي  
باحث ماجستير

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة وتحديد تأثير جذب وتنمية المواهب على الذكاء التنظيمي وذلك بالتطبيق على المديرين بالمديرية العامة للتربية في محافظة النجف بالعراق، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء مكون من 36 سؤال، وكان حجم المجتمع 115 مفردة حيث تم البحث بأسلوب الحصر الشامل، وتم تجميع البيانات من مفردات البحث وتحليلها إحصائياً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وتأثير معنوي بين جذب وتنمية المواهب والذكاء التنظيمي، وكان جذب المواهب الأكثر تأثيراً على أبعاد الذكاء التنظيمي.

The aim of this research is to define the impact of attracting and developing talent on the organizational intelligence by applying on managers of najaf directorate-General for Education in Iraq. to achieve this goal the researchers design a survey composing of 36 questions, and the size of the population is 115 managers. The data were gathered through the personel interview and statistical analysis, and the results showed a positive correlation between attracting and development talent and organizational intelligence. Talent attracting was the most influential on the dimensions of organizational intelligence.

## تمهيد

ليس هناك شك في أن جذب والاحتفاظ بالأشخاص المناسبين من ذوي المهارات والقدرات المناسبة من أهم التحديات التي تواجه القادة والمديرين، ويتمثل التحدي في كيفية الحصول على أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم في المنظمة (Chikumbi,2011, p.60).

فمن خلال أنشطة جذب وتطوير والاحتفاظ بالموهوبين تحصل المنظمات على أفضل الموظفين الذين يسهمون في تعزيز وزيادة القدرة التنافسية، ففي سوق العمل ازداد اهتمام المنظمات بالموهوبين، لدرجة أن المنظمات سعت بالاعتماد على وكالات التوظيف من أجل جذب أكثر الناس موهبة في السوق ( Palevska & Badarovski, 2013).

من جانب آخر فإن تعقيد المنظمات الحديثة، والعولمة، وكسر الحدود التنظيمية، حتم على المنظمات اتخاذ أفضل القرارات في أنسب وقت، كذلك تطور المعرفة والتكنولوجيا وظهور احتياجات وتحديات جديدة جعل إدارة المنظمات أكثر صعوبة، هنا يأتي دور الذكاء التنظيمي كحل لمساعدة المديرين على اتخاذ أفضل القرارات ( Razavi et al., 2012 ).

فالمنظمة الذكية قادرة على تعبئة مختلف أنواع المعرفة من أجل تحسين الأداء، فهي تسعى لتحقيق أهدافها في بيئة متغيرة عن طريق التكيف وفقاً لمعرفتها لنفسها وبيئتها، لذلك فإن المنظمة الذكية هي منظمة متعلمة، ماهرة في توليد واكتساب وتنظيم وتبادل المعرفة (Choo,1995).

مما تقدم يسعى هذا البحث إلى الكشف عن طبيعة تأثير جذب وتنمية المواهب على الذكاء التنظيمي بالتطبيق على المديرين بالمديرية العامة للتربية في محافظة النجف باعتبارها إحدى المنظمات العامة التي تستهدف خدمة العملية التعليمية في العراق.

### أولاً : الخلفية النظرية :

وسنعرض فيها متغيرات البحث وهي: جذب وتنمية المواهب والذكاء التنظيمي وذلك كالآتي:

#### أ- جذب وتنمية المواهب:

##### ١- المفهوم

تناولت العديد من الدراسات جذب وتنمية المواهب كعنصرين من العناصر الهامة لإدارة المواهب لذا يمكن تناولهما كما يأتي: ( Anwar et al., 2014 & Shirkhani & Nazari, 2014 & Koltapeh et al., 2015).

## (أ) جذب المواهب:

وهي تمثل السياسات والبرامج التي تضمن أن المنظمة تحصل على حاجتها من الموهوبين والاحتفاظ بهم. فسياسات الجذب تؤدي إلى توفير الموارد البشرية. فيما يتم تصميم سياسات الاحتفاظ لضمان بقاء العاملين كأعضاء ملتزمون في المنظمة (Nagpal, 2014).

فمن أجل المنافسة على عدد محدود من العاملين الموهوبين، تحتاج المنظمات أن يكون لديها وسائل تضمن لها جذب وتوظيف موظفين من ذوي الكفاءات العالية، بالإضافة إلى هذه الوسائل، لا بد من وجود المديرين التنفيذيين الكفاء لتتفقد هذه العملية، أو تخاطر بخسارة المرشحين المحتملين لصالح المنافسين ( Oehley, 2007,P25). ويتم التعرف على الموهوبين من بين الموظفين الحاليين للمنظمة ( الموارد الداخلية ) أو الحصول عليهم من مصادر خارجية في سوق العمل عن طريق جذبهم من المنظمات المنافسة، أو من الفروع الأخرى، أو بواسطة استكشاف الأفراد الموهوبين بين الطلبة والخريجين، أو عن طريق الإنترنت والوكالات المتخصصة، وما شابه ذلك (Horváthová, 2011).

وتشير دراسة (Albinger & Freeman 2000) إلى أن سمعة المنظمة عاملاً مهماً في جذب الموظفين الرئيسيين. فيما توضح دراسة Neal & Gebauer (2006) العوامل (المادية وغير المادية) التي تجذب الموظفين نحو منظمة معينة، هذه العوامل تؤثر في خيارات الفرد بخصوص الحصول على فرصة عمل في منظمة ما. وأهم هذه العوامل: الأجور التنافسية، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتحديات العمل (Anwar et al., 2014).

ويرى (Armstrong & Taylor 2014,p.228) أن التخطيط لجذب المرشحين لشغل الوظائف يتطلب ثلاث خطوات هي:

(١) **تحليل نقاط (قوة وضعف) التوظيف:** فجذب المرشحين للتوظيف هو تحديد وتقييم واستخدام المصادر الأنسب للمتقدمين. ومع ذلك يصعب أحياناً جذب المرشحين المحتملين، فقد يكون من الضروري دراسة العوامل التي تجذب أو تبعد المرشحين، أي نقاط القوة والضعف للمنظمة كالصورة الذهنية للمنظمة.

(٢) **تحليل متطلبات الوظائف:** في البداية يجب تحديد الوظائف المراد شغلها، ثم يتم التعرف على المواصفات المطلوبة في المرشحين والتي تحدد متطلبات الكفاءة. ويمكن تحليل هذه المعلومات لتحديد مستوى التعليم، والمؤهلات، والخبرة المطلوبة.

(٣) **تحديد مصادر المرشحين:** ينبغي التركيز أولاً على المرشحين من داخل المنظمة، مع المحاولة الدائمة لإقناع الموظفين السابقين بالعودة أو الحصول على مقترحات من الموظفين الحاليين. أما المصادر الخارجية الرئيسية المستخدمة من

قبل المنظمات للحصول على المرشحين فهي: التوظيف عبر الإنترنت، وسائل التواصل الاجتماعية، الإعلانات، وكالات التوظيف، مراكز العمل، والمؤسسات التعليمية.

وتشير دراسة (Anwar et al., 2014) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة هامة بين جذب المواهب والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جذب المواهب والميزة التنافسية.

وتناولت دراسة (Shirkhani & Nazari, 2014) طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد إدارة المواهب (الجذب، التنمية، الاحتفاظ) وريادة الأعمال، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ومؤثرة بين جذب المواهب وريادة الأعمال.

وأشارت دراسة (Koltapeh et al., 2015) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة المواهب والصحة التنظيمية حيث تشير النتائج لوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جذب المواهب والصحة التنظيمية.

### (ب) تنمية المواهب:

وتعني التركيز على تخطيط واختيار وتنفيذ إستراتيجيات تنمية الموهوبين، للتأكد من أن المنظمة لديها كل حاجتها الحالية والمستقبلية من المواهب لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأن أنشطة التنمية لديها تتماشى مع عمليات إدارة المواهب (Garavan et al., 2012).

وتركز المنظمات على تطوير وإعادة نشر مهارات الموظفين لتضمن أن موظفيها الموهوبين سوف يغيرون وظائفهم ومهنتهم داخل المنظمة وليس خارجها (Oehley, 2007, P2). ففي مجال التنمية ينبغي أن تقدم المنظمة للمواهب فرصة لتحسين نقاط القوة، والأداء الفردي العام، و ينبغي للمنظمة أيضا تمكينهم من التقدم في حياتهم المهنية، كما ينبغي وضع برامج تطوير خاصة بالمواهب، وتنفيذها بالتعاون مع مدراءهم (Horváthová, 2011). لذلك فإن المناهج الجديدة للتنمية تعطي الأولوية لخبرة العمل، والخبرة في مجال التدريب، والتوجيه، والتعلم التنظيمي، والتعلم الذاتي، والتدريب أثناء العمل، والتناوب الوظيفي، والتخطيط وتطوير القدرات (Ahmadi et al., 2012).

ويتم تنمية مواهب الموظفين من خلال سلسلة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمات مثل التدريب وحلقات النقاش، والتدريب الخارجي والدورات المتخصصة، كل هذا يتم لأن المنظمات تدرك أن الموهوبين الذين يتم تثبيتهم وإدارتهم بشكل صحيح يمنحون المنظمة فرصة جيدة لتحقيق ميزة تنافسية أعلى (Palevska & Badarovski, 2013).

وأشارت دراسة (الزبيدي و حسين، ٢٠١٣) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين تنمية المواهب وأبعاد الميزة التنافسية حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تنمية المواهب وأبعاد الميزة التنافسية ( التميز، تخفيض التكلفة، الإبداع )، وقد حققت العلاقة بين تنمية المواهب والتميز أقوى درجات الارتباط.

وتناولت دراسة (Shirkhani & Nazari, 2014) طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد إدارة المواهب ( الجذب، التنمية، الاحتفاظ ) وريادة الأعمال، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ومؤثرة بين تنمية المواهب وريادة الأعمال.

وتشير دراسة (Koltapeh et al., 2015) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة المواهب والصحة التنظيمية حيث تشير النتائج لوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تنمية المواهب والصحة التنظيمية.

وأشارت دراسة (سعيد و كاطع، ٢٠١٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وتنمية المواهب.

## **ب- الذكاء التنظيمي :** **١- مفهوم الذكاء التنظيمي:**

أوضح عبد الحميد (١٩٧١) أن ظهور مصطلح الذكاء كان على يد الفيلسوف الروماني (شيشرون) وهو مأخوذ من كلمة (intelligent) وشاع في الإنجليزية والفرنسية (intelligence) وتعني لغوياً الذهن (intellect) والفهم (understanding) والحكمة (sagacity) وقد ترجم العرب هذا المصطلح (Intelligence) بمعنى الذكاء ويقال ذكت النار أي اشتدت لهيباً وذكت الشمس اشتدت حرارتها ، والذكاء قد يأتي بمعنى تمام الشئ (خليف، ٢٠١١).

وقد عرف (Halal,1998) الذكاء التنظيمي بأنه " قدرة المنظمة على بناء المعرفة، ويذكر أيضا أن الذكاء التنظيمي هو نتيجة لممارسة خمس أنظمة فرعية هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العلاقات بين أصحاب المصلحة ، إدارة المعرفة، والعمليات الإستراتيجية.

كما يعرفه (Hanebeck, 2000) بأنه "قدرة المنظمة على إيجاد إجابات للأسئلة الجديدة، ويُعبر عن قيمة هذه القدرة بالوقت المستغرق للعثور على إجابة، بالإضافة إلى جودة تلك الإجابة.

ويعرف (Albrecht, 2003,p.15) الذكاء التنظيمي بأنه " قدرة المنظمة على حشد كل قدراتها العقلية وتركيز تلك القدرات على إنجاز مهامها ".

## ٢ - أبعاد الذكاء التنظيمي:

من مراجعة الدراسات السابقة حدد الباحثون ثلاثة أبعاد للذكاء التنظيمي هي (الرؤية الإستراتيجية، الرغبة العالية للتغيير، نشر المعرفة)، (الجبوري، ٢٠١٤).

### (أ) الرؤية الإستراتيجية:

إن كل منظمة بحاجة إلى نظرية ومفهوم، وهو مبدأ المنظمة لتحديد الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، لذا على القادة أن يسألوا ويجيبوا عن أسئلة مثل: من نحن؟ لماذا نحن موجودون؟ لماذا يجب أن يحترمنا العالم ويقدرنا؟ وتشير الرؤية الإستراتيجية إلى القدرة على إنشاء وتطوير والإفصاح عن الغرض من المنظمة، والرؤية الإستراتيجية بعد أو سمة للذكاء التنظيمي تفترض مسبقاً أن القادة يمكن أن يلبوروا ويطوروا مفهوم النجاح وأنه يمكن إعادة صياغته إذا لزم الأمر (Albrecht, 2002). فالرؤية الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على إنشاء وتطوير وبيان الأهداف التنظيمية (Bakhshian et al., 2011). وقد قام عدد من الباحثين بدراسة علاقة الرؤية الإستراتيجية - باعتباره أحد أبعاد الذكاء التنظيمي- مع المتغيرات الأخرى وفي ما يأتي استعراض لبعض هذه الدراسات.

تشير دراسة (Amirian et al., 2014) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين (نضج الموظفين) والذكاء التنظيمي كما أشارت النتائج لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين (الرؤية الإستراتيجية) و (إدراك الموظفين).

وتناولت دراسة (Tatar & Moradi, 2015) العلاقة بين التدريب على المعدات التقنية والذكاء التنظيمي وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الرؤية الإستراتيجية والتدريب على المعدات التقنية.

وقد بحثت دراسة (Yaghoobi & Azma, 2016) العلاقة بين الذكاء التنظيمي كمتغير مستقل وإدارة الصراع كمتغير تابع، وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الرؤية الإستراتيجية كأحد مكونات الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للرؤية الإستراتيجية على إدارة الصراع.

### (ب) الرغبة العالية للتغيير :

إن بعض الثقافات التنظيمية أصبحت تُقاد من خلال فرقها التنفيذية ، ويصبح ذلك الوضع راسخاً في طرق التشغيل والتفكير والتفاعل مع البيئة لأن التغيير يمثل شكلاً من أشكال عدم الراحة النفسية. في حالات أخرى يمثل التغيير تحدياً وفرصة لاكتساب خبرات جديدة ومثيرة وفرصة للتعامل مع شيء جديد، فالرغبة للتغيير تحتاج إلى أن تكون كبيرة بما يكفي لاستيعاب أنواع التغييرات المطلوبة في الرؤية

الإستراتيجية (Albrecht, 2002). ويرى (Bakhshian et al., 2011) أن كلمة " التغيير " تعني اكتساب خبرات جديدة مثيرة أو فرصة لبدء عمل جديد. وتبرز أهمية الرغبة العالية للتغيير من خلال الدراسات السابقة التي أثبتت علاقة وتأثير هذا البعد بالعديد من المتغيرات الأخرى، وأمكن للباحث استعراض نتائج بعض الدراسات فيما يأتي:

أشارت دراسة (Nasiri et al., 2013) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين الرغبة العالية للتغيير والإستراتيجية التنافسية للمنظمة (تطوير المهارات المهنية للقوى العاملة، الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات، وتحسين إدارة العلاقة مع الزبائن، وتطوير المنتجات والخدمات في السوق) كما أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي للرغبة العالية للتغيير على ( تطوير المهارات المهنية للقوى العاملة، الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات، و زيادة رضا العملاء).

كما أظهرت نتائج دراسة (Sohrabi et al., 2014) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين الرغبة العالية للتغيير ورشاقة القوى العاملة (التعامل مع عدم التأكد، الإبداع في حل المشكلات، المرونة المهنية، التعلم، القدرة الشخصية على التكيف، التعامل مع ضغوط العمل).

فيما تناولت دراسة (Pourafgan & Beheshtifar, 2015) العلاقة بين الذكاء التنظيمي والنجاح التنظيمي وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين الرغبة العالية للتغيير والنجاح التنظيمي.

وبحثت دراسة (Yaghobi & Azma, 2016) العلاقة بين الذكاء التنظيمي كمتغير مستقل وإدارة الصراع كمتغير تابع، وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الرغبة العالية للتغيير كأحد مكونات الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للرغبة العالية للتغيير على إدارة الصراع.

### (ج) نشر المعرفة:

ما أكثر الشركات التي تنجح أو تفشل استناداً إلى الاستخدام الفعال للمعارف والمعلومات والبيانات، تقريباً كل منظمات الأعمال تعتمد بشكل كبير على المعرفة المكتسبة، والحكمة، والشعور المشترك بالكفاءة التي يتمتع بها موظفوها، فضلاً عن ثروة من المعلومات عن العمليات التي تتدفق من خلال هيكلها التنظيمي كل دقيقة، فالقدرة على توليد وتحويل وتنظيم ونشر وتطبيق المعرفة أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى، بسبب المنافسة في بيئة العمل المعقدة، ويجب على الذكاء التنظيمي أن يشمل حرية تدفق المعرفة في جميع جوانب المنظمة بتوازن دقيق بين المحافظة على المعلومات الحساسة وتوافر المعلومات عند الحاجة، ويجب أن

يشمل أيضا الدعم والتشجيع للأفكار والاختراعات الجديدة (Albrecht, 2002). وتكشف نتائج الدراسات السابقة عن أهمية نشر المعرفة.

حيث أشارت دراسة (Razavi et al., 2012) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشر المعرفة وإنتاجية الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لنشر المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية.

كما أظهرت نتائج دراسة (Sohrabi et al., 2014) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين نشر المعرفة ورشاقة القوى العاملة (التعامل مع عدم التأكد، الإبداع في حل المشكلات، المرونة المهنية، التعلم، القدرة الشخصية على التكيف، التعامل مع ضغوط العمل).

فيما تناولت دراسة (Sohrabi & Beheshtifar, 2015) العلاقة بين الذكاء التنظيمي والنجاح التنظيمي وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين نشر المعرفة والنجاح التنظيمي.

وقد أثبتت النتائج التي توصلت لها دراسة (Tatar & Moradi, 2015) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التدريب على المعدات التقنية والذكاء التنظيمي، وتثبت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشر المعرفة والتدريب على المعدات التقنية.

وبحثت دراسة (Yaghoobi & Azma, 2016) العلاقة بين الذكاء التنظيمي كمتغير مستقل وإدارة الصراع كمتغير تابع، وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشر المعرفة وإدارة الصراع، مع وجود تأثير معنوي لنشر المعرفة على إدارة الصراع.

## ثانياً- مشكلة البحث :

بغرض تحديد مشكلة البحث قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية وزعوا خلالها استقصاء مبدئي لعينة من (٤٠) مفردة من مفردات البحث من مديري المديرية العامة للتربية في محافظة النجف، ويلخص الجدول رقم (١) نتائج هذه الدراسة.

الجدول رقم (١)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية على أساس احتساب المتوسط الحسابي.

البيان	أعلى من المتوسط الحسابي		المتوسط الحسابي		أقل من المتوسط الحسابي	
	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %
جذب وتنمية المواهب	١١	٢٨%	٨	٢٠%	٢١	٥٢%
الذكاء التنظيمي	١٣	٣٢%	٧	١٨%	٢٠	٥٠%

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية



وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية توصل الباحثون إلى وجود قصور في ممارسات جذب وتنمية المواهب حيث ترى نسبة ٥٢% من مفردات الدراسة الاستطلاعية أن المديرية لا تقوم بما يجب لجذب وتنمية المواهب لديها، كما يرون وجود انخفاض في مستوى الذكاء التنظيمي حيث ترى نسبة ٥٠% من مفردات الدراسة الاستطلاعية انخفاض الممارسات الدالة على الذكاء التنظيمي، لذا فقد تمكن الباحثون من صياغة المشكلة على النحو الآتي :

**انخفاض مستوى الذكاء التنظيمي في المديرية محل البحث الأمر الذي قد يعود إلى وجود قصور في ممارسات جذب وتنمية المواهب وهو ما يدعو إلى التساؤلات الآتية :**

- ١- ما طبيعة علاقة الارتباط بين جذب وتنمية المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي.
- ٢- ما تأثير جذب وتنمية المواهب على أبعاد الذكاء التنظيمي.

### **ثالثاً - أهداف البحث :**

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- ١- الكشف عن طبيعة علاقة الارتباط بين جذب وتنمية المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي.
- ٢- تحديد طبيعة تأثير جذب وتنمية المواهب على أبعاد الذكاء التنظيمي.

### **رابعاً - فروض البحث :**

- ١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين جذب وتنمية المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على أبعاد الذكاء التنظيمي.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية :

- ١/٢- لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على الرؤية الإستراتيجية.
- ٢/٢- لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على الرغبة العالية للتغيير.
- ٣/٢- لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على نشر المعرفة.

## خامساً – أهمية البحث :

يمكن توضيح أهمية البحث كما يأتي :

### ١- الأهمية العلمية :

أ- تتناول البحث كل من جذب وتنمية المواهب والذكاء التنظيمي كمفاهيم حديثة لذلك فإنها تعد متابعة للأبحاث في هذه المفاهيم ونظراً لقلّة الدراسات العربية الخاصة بتلك المفاهيم مقارنةً بالدراسات الأجنبية يسعى هذه البحث إلى تقليل الفجوة العلمية بين الأبحاث العربية والأجنبية.

ب- الكشف عن طبيعة العلاقة بين جذب وتنمية المواهب والذكاء التنظيمي من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذه البحث حيث لم يربط أي بحث سابق – في حدود علم الباحثين - بين تلك المتغيرات.

### ٢- الأهمية التطبيقية :

أ- قياس توافر جذب وتنمية المواهب والذكاء التنظيمي في المنظمة محل البحث (كجزء من المنظمات الحكومية العراقية ) قد يسهم في تشخيص وتحديد مكامن الخلل ونقاط الضعف التي تعيق المنظمة من استغلال كامل مواردها الفكرية ويمهد الطريق لرسم المعالجات الممكنة.

ب- تساعد نتائج البحث في الكشف عن طبيعة تأثير جذب وتنمية المواهب على الذكاء التنظيمي الأمر الذي قد يسهم في تشجيع المسؤولين في المنظمة التعليمية محل البحث في تطبيق مفهوم الذكاء التنظيمي والاهتمام بالمواهب.

## سادساً – طريقة البحث

وتتضمن كل من متغيرات البحث وأساليب القياس، صدق وثبات المقياس، مجتمع البحث، وأداة جمع البيانات، وأسلوب جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو الآتي:

١ - متغيرات البحث وأساليب القياس : تنقسم متغيرات هذا البحث إلى ما يأتي :

### أ - المتغيرات المستقلة : جذب وتنمية المواهب

قام الباحثون باستخدام مقياسي (Sweem,2009) و(Plessis,2010) لتطوير مقياس خاص بجذب وتنمية المواهب وينقسم المقياس إلى بعدين هما : جذب المواهب، وتنمية المواهب.

## ب - المتغير التابع : الذكاء التنظيمي

قام الباحثون بالاعتماد على مقياس (Albrecht, 2002) لقياس الذكاء التنظيمي وينقسم هذا المقياس إلى ثلاثة أبعاد هي: الرؤية الإستراتيجية، الرغبة العالية للتغيير، ونشر المعرفة. وقد تم تكييف المقياس بما يتلائم مع الواقع الميداني للمديرية محل البحث.

### ٢- صدق وثبات المقياس:

لقد اهتم الباحثون بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس وذلك على النحو الآتي :

#### أ- صدق المحكمين :

• قام الباحثون بعرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الخبراء والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التجارة في عدد من الجامعات المصرية قبل عرضها على مفردات البحث، وعددهم (١٠) محكمين للتأكد من أن قائمة الاستقصاء تقيس ما استخدمت لقياسه، وقد تم تعديل ما اتفق عليه (٩) محكمين من مجموع (١٠) محكمين، أي بما يمثل نسبة اتفاق (٩٠%) من المحكمين. وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت القائمة بشكلها النهائي.

#### ب- ثبات المقياس :

تم حساب ثبات قائمة الاستقصاء عن طريق:

• اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha – Chornbach : قام الباحثون بحساب ثبات قائمة الاستقصاء بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت نتائج ثبات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي كما مبينة بالجدول رقم (٢):

#### جدول رقم (٢)

قيم معاملات ثبات "ألفا" والصدق الذاتي لمتغيرات قائمة الاستقصاء والدرجة الكلية لها

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق الذاتي
جذب المواهب	7	0.855	0.925
تنمية المواهب	8	0.858	0.926
الرؤية الإستراتيجية	6	0.838	0.915
الرغبة العالية للتغيير	8	0.867	0.931
نشر المعرفة	7	0.831	0.912
المتغير التابع ككل	21	0.953	0.976
قائمة الاستقصاء كاملة	36	0.971	0.985

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم الثبات لمتغيري قائمة الاستقصاء والصدق الذاتي لهما مرتفعة، حيث كانت قيمة معامل الثبات لجذب المواهب (٠,٨٥٥) فيما كانت قيمة معامل الثبات لتنمية المواهب (٠,٨٥٨) وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً. وتراوحت قيم معاملات الثبات لمتغير الذكاء التنظيمي (الأبعاد والمتغير ككل) بين (٠,٨٣١، ٠,٩٥٣) وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، وبلغت قيمة الثبات للقائمة كاملة (٠,٩٧١). كما تراوحت قيمة معامل الصدق الذاتي لجذب المواهب (٠,٩٢٥) فيما بلغت قيمة معامل الثبات لتنمية المواهب (٠,٩٢٦)، وتراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لمتغير الذكاء التنظيمي (الأبعاد والمتغير ككل) بين (٠,٩١٢، ٠,٩٧٦)، وبلغت قيمة معامل الصدق الذاتي للقائمة كاملة (٠,٩٨٥).

يتبين مما سبق أن قائمة الاستقصاء بمتغيراتها، وقائمة الاستقصاء ككل تتمتع بدرجة من الصدق والثبات تسمح للباحثين استخدامها في البحث الحالي.

### ٣- مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث من المديرين بالمديرية العامة للتربية في محافظة النجف بالعراق ويبلغ عدد مفردات البحث (١١٥) مفردة (بحسب بيانات قسم التخطيط في المديرية محل البحث). قام الباحثون بتوزيع (١١٤) استبانة بأسلوب الحصر الشامل على مفردات البحث، تم جمع (١٠٧) استبانة منها، وقد تم استبعاد (٣) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل فيما تم تحليل (١٠٤) استبانة أي بنسبة استجابة بلغت (٩١.٢٢%).

### ٤- مصادر جمع البيانات :

اعتمد الباحثون الأسلوبين التاليين لجمع بيانات البحث:

أ- أسلوب الدراسة المكتبية : وذلك من خلال الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل المرتبطة بمتغيرات البحث، بهدف بناء الإطار النظرية والفكرية لموضوع البحث.

ب- أسلوب الدراسة الميدانية : من خلال استخدام قائمة الاستقصاء للتعرف على آراء المديرين - في المديرية محل البحث - حول توافر جذب وتنمية المواهب وعلاقتها بالذكاء التنظيمي.

### ٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة: وتتمثل تلك الأساليب في:

أ- المتوسطات والانحرافات المعيارية لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد المجتمع.

ب- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لتحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وذلك لاختبار الفرض الأول .

ج- أسلوب الانحدار بطريقة الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لاختبار الفرض الثاني، وذلك عن طريق إدخال المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لتحديد أكثر هذه المتغيرات تأثيراً على المتغير التابع.

### سابعاً: نتائج البحث الميدانية :

#### ١ - التحليل الوصفي للبيانات:

إستخدم الباحثون التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V.20)، وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث باستخدام قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث في المديرية محل البحث.

ويوضح الجدول رقم (٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجذب وتنمية المواهب والذكاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين بالمديرية محل البحث، وذلك على النحو الآتي:

#### جدول رقم (٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
0.777	2.97	جذب المواهب
0.805	3.27	تنمية المواهب
0.847	3.30	الرؤية الإستراتيجية
0.798	3.34	الرغبة العالية للتغيير
0.743	3.40	نشر المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٣) أن متوسط جذب المواهب بلغ (٢,٩٧) بانحراف معياري (٠,٧٧٧)، كما بلغ متوسط تنمية المواهب (٣,٢٧) بانحراف معياري (٠,٨٠٥) وهذا يدل على ضعف القدرة على جذب المواهب من وجهة نظر المديرين بالمديرية محل البحث. وتعكس هذه النتائج من وجهة نظر الباحثين ما يأتي:

تهتم المديرية محل البحث بتنمية المواهب داخلياً بشكل متوسط، حيث تتم مناقشة الفرص المستقبلية مع الموهوبين، ويُقدم لهم الدعم والموارد اللازمة للتنمية الوظيفية، كما يُفوض الموهوبون بعض الصلاحيات من قبل الإدارة العليا، وتسمح المديرية العامة للتربية للموهوبين بتبادل الخبرة والمعلومات إلى حد ما.

ضعف ممارسات جذب المواهب في المديرية محل البحث الأمر الذي قد يعود إلى قصور في عملية التوظيف (الخارجي) مع ضعف برامج التوظيف الداخلي، بالإضافة إلى عدم عدالة الأجور والمكافآت قياساً بالمنظمات الأخرى.

كما يتضح من الجدول رقم (٣) أن متوسطات الأبعاد الفرعية للذكاء التنظيمي تراوحت بين (٣,٣٠) و(٣,٤٠)، وهذا يدل على توافر الذكاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين بالمديرية محل البحث بشكل فوق المتوسط، وقد حصل نشر المعرفة على المتوسط الأعلى (٣,٤٠) بانحراف معياري (٠,٧٤٣) بينما حصلت الرؤية الإستراتيجية على المتوسط الأقل (٣,٣٠) بانحراف معياري (٠,٨٤٧) تلاه الرغبة العالية للتغيير (٣,٣٤)، بانحراف معياري (٠,٧٩٨). وتعكس هذه النتائج من وجهة نظر الباحثين ما يأتي:

حصول نشر المعرفة على أعلى متوسط من بين أبعاد الذكاء التنظيمي مما يعكس قيام المديرين بتبادل المعرفة والمعلومات عن أعمال المديرية فيما بينهم فيما يشجع الهيكل التنظيمي للمديرية على تبادل الأفكار والمعلومات إلى حدما، كما يناقش المدراء مع الموظفون الرئيسيون أحدث الأفكار ونتائج البحوث المتعلقة بالعمل، وتضع الإدارة برامج لدعم التعلم المستمر والتطوير الوظيفي للمديرين في مختلف المستويات الإدارية، كما توفر نظم المعلومات التدفق الحر للمعلومات التشغيلية المفيدة إلى حدما.

حصول الرؤية الإستراتيجية على أقل متوسط من بين أبعاد الذكاء التنظيمي مما يعكس الاهتمام الغير كافي بهذا العنصر ويدل ذلك على ضعف "النقاشات الإستراتيجية" حول بيئة المديرية، كما أن المراجعة السنوية لبيئة الأعمال غير كافية، مع وجود ضعف في استرشاد المديرين برؤية المنظمة في صنع القرارات وتحديد الأولويات الرئيسية، بالإضافة إلى عدم فعالية إجراءات تطوير وتشجيع قادة المستقبل والمفكرين الإستراتيجيين.

كذلك اتضح من الجدول رقم (٣) أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة مما يدل على وجود تجانس بين آراء مفردات مجتمع البحث حول توافر متغيرات البحث في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف.

## ٢- تحليل علاقة الارتباط بين جذب وتنمية المواهب والذكاء التنظيمي.

قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين جذب وتنمية المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي، ويوضح ذلك الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)  
مصفومة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات البحث

المتغير	تنمية المواهب	جذب المواهب	الرؤية الإستراتيجية	الرغبة العالية للتغيير	نشر المعرفة
تنمية المواهب	1				
جذب المواهب	0.722**	1			
الرؤية الإستراتيجية	0.466**	0.400**	1		
الرغبة العالية للتغيير	0.568**	0.586**	0.685**	1	
نشر المعرفة	0.659**	0.682**	0.501**	0.657**	1

\*\* عند مستوى معنوية ١%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٤) يتضح ما يأتي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جذب المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الإستراتيجية ، الرغبة العالية للتغيير ، نشر المعرفة)، حيث بلغت قيم معامل ارتباط بيرسون (٠,٤٠٠ ، ٠,٥٨٦ ، ٠,٦٨٢) على الترتيب وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وتدلل على وجود علاقة متوسطة وفوق المتوسطة بين جذب المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي، وكانت أعلى قيمة ارتباط بين جذب المواهب ونشر المعرفة (٠,٦٨٢)، في حين كانت أقل قيمة ارتباط بين جذب المواهب والرؤية الاستراتيجية (٠,٤٠٠).
- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تنمية المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الإستراتيجية ، الرغبة العالية للتغيير ، نشر المعرفة)، حيث بلغت قيم معامل ارتباط بيرسون (٠,٤٦٦ ، ٠,٥٦٨ ، ٠,٦٥٩) على الترتيب وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وتدلل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تنمية المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي، وكانت أعلى قيمة ارتباط بين تنمية المواهب ونشر المعرفة (٠,٦٥٩)، في حين كانت أقل قيمة ارتباط بين تنمية المواهب والرؤية الإستراتيجية (٠,٤٦٦).

من النتائج أعلاه ثبت عدم صحة الفرض الأول الذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين جذب وتنمية المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي". حيث توجد علاقة ارتباط معنوي موجب بين (جذب وتنمية المواهب) وأبعاد الذكاء التنظيمي.

### ٣- تحليل تأثير جذب وتنمية المواهب على الذكاء التنظيمي.

قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وذلك لقياس تأثير جذب وتنمية المواهب كمتغيرات مستقلة على أبعاد الذكاء التنظيمي كمتغيرات تابعة، وذلك لتحديد قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير التغير في المتغيرات التابعة، وفيما يلي نتائج التحليل:

#### أ- تحليل تأثير جذب وتنمية المواهب على الرؤية الإستراتيجية.

لقياس تأثير جذب وتنمية المواهب على الرؤية الإستراتيجية تم صياغة الفرض الفرعي التالي والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على الرؤية الإستراتيجية". ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذا الفرض.

جدول رقم (٥)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير جذب وتنمية المواهب على الرؤية الإستراتيجية

طريقة (Stepwise)								المتغيرات المستقلة
Sig.	F	R <sup>2</sup>	Sig.	T	Beta المعيارية	الخطأ المعياري (S. R)	معامل الانحدار (B)	
**0.01	28.258	0.217	0.01	5.316	0.466	0.092	0.490	تنمية المواهب

\*\* عند مستوى معنوية ١%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٥) :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٢٨,٢٥٨%) ، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (٠,٠١) ، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لتنمية المواهب على الرؤية الإستراتيجية.
- أن قيمة (R2) للنموذج بلغت (٠,٢١٧) ، مما يشير إلى أن تنمية المواهب يفسر (٢١,٧%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع الرؤية الإستراتيجية.
- إستبعد النموذج جذب المواهب لعدم وجود تأثير معنوي له على الرؤية الإستراتيجية.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتضح صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني جزئياً والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على الرؤية الإستراتيجية". حيث يوجد تأثير معنوي لتنمية المواهب فقط على الرؤية الإستراتيجية، في حين لا يوجد تأثير معنوي لجذب المواهب على الرؤية الإستراتيجية.



ب- تحليل تأثير جذب وتنمية المواهب على الرغبة العالية للتغيير.

لقياس تأثير جذب وتنمية المواهب على الرغبة العالية للتغيير تم صياغة الفرض الفرعي التالي والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على الرغبة العالية للتغيير". ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذا الفرض.

جدول رقم (٦)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير جذب وتنمية المواهب على الرغبة العالية للتغيير

طريقة (Stepwise)								المتغيرات المستقلة
Sig.	F	R2	Sig.	T	Beta المعيارية	الخطأ المعياري (S. R)	معامل الانحدار (B)	
**0.01	31.870	0.387	0.02	3.257	0.367	0.116	0.377	جذب المواهب

\*\* عند مستوى معنوية ١%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٦) :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٣١,٨٧٠%) ، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (٠,٠١)، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لجذب المواهب على الرغبة العالية للتغيير .
- أن قيمة (R<sup>2</sup>) للنموذج بلغت (٠,٣٨٧) ، مما يشير إلى أن جذب المواهب يفسر (٣٨,٧%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع الرغبة العالية للتغيير.
- إستبعد النموذج تنمية المواهب لعدم وجود تأثير معنوي لها على الرغبة العالية للتغيير.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على الرغبة العالية للتغيير". حيث يوجد تأثير معنوي لجذب المواهب فقط على الرغبة العالية للتغيير.

ج- تحليل تأثير جذب وتنمية المواهب على نشر المعرفة.

لقياس تأثير جذب وتنمية المواهب على نشر المعرفة تم صياغة الفرض الفرعي التالي والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على نشر المعرفة". ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذا الفرض.

جدول رقم (٧)  
تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير جذب وتنمية المواهب على نشر المعرفة

طريقة (Stepwise)									المتغيرات المستقلة
Sig.	F	R2	R <sup>2</sup> Change	Sig.	T	Beta المعيارية	الخطأ المعيارى (S. R)	معامل الانحدار (B)	
**0.01	55.422	0.523	0.465	0.01	4.348	0.432	0.95	0.413	جذب المواهب

\*\* عند مستوى معنوية ١%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٧):

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٤٢٢, ٥٥%) ، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (٠, ٠١)، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لجذب المواهب على نشر المعرفة.
- أن قيمة (R<sup>2</sup>) للنموذج بلغت (٠, ٥٢٣) ، مما يشير إلى أن جذب المواهب يفسر (٥٢, ٣%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع نشر المعرفة.
- إستبعد النموذج تنمية المواهب لعدم وجود تأثير معنوي له على نشر المعرفة.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على نشر المعرفة". حيثُ يوجد تأثير معنوي لجذب المواهب فقط على نشر المعرفة.

وبذلك يثبت صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على أبعاد الذكاء التنظيمي". حيثُ تبين وجود تأثير معنوي لتنمية المواهب فقط على الرؤية الإستراتيجية، ولم يؤثر جذب المواهب على الرؤية الإستراتيجية، في حين اتضح أن جذب المواهب يؤثر معنوياً على كل من: الرغبة العالية للتغيير ونشر المعرفة. وتعكس هذه النتائج من وجهة نظر الباحثين ما يأتي:

ضعف اهتمام – المديرية محل البحث – بتنمية المواهب يحد من رؤيتها الإستراتيجية لذا يجب الاهتمام بتنمية المواهب لديها، حيثُ أن تقديم الدعم والموارد التي يحتاجها المديرون للتنمية الوظيفية وتفويضهم بعض صلاحيات الإدارة العليا ومشاركتهم في وضع الأولويات وتنفيذ الخطط، يُنمّي روح القيادة لديهم ويصنع منهم قادة للمستقبل ومفكرين إستراتيجيين، ما يرفع من الرؤية الإستراتيجية للمديرية.

كما تظهر النتائج التأثير المعنوي لجذب المواهب على كل من الرغبة العالية للتغيير ونشر المعرفة. ومع وجود ضعف في ممارسات جذب المواهب - في المديرية محل البحث - فإن ذلك ينعكس بصورة سلبية على نشر المعرفة والرغبة للتغيير. وعليه يجب الاهتمام بجذب المواهب من خلال وجود عملية توظيف كفوءة وفعالة تركز على جودة التوظيف، مع إعطاء الأولوية للوظائف الحاكمة في التوظيف وتعيين البدلاء، الأمر الذي سيسهم في تولي المهويين مناصب قيادية هامة، ممن لهم القدرة على تطوير الأعمال بطرق جديدة ومبتكرة وتبادل المعرفة والمعلومات بحرية بين مختلف المستويات الإدارية. ما ينعكس على كفاءة نشر المعرفة ويزيد من الرغبة للتغيير في المديرية محل البحث.

### ثامناً: ملخص النتائج

يمكن تلخيص النتائج التي توصل لها البحث كما يأتي:

#### أ- فيما يتعلق بطبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث :

توصلت نتائج البحث إلى ما يأتي:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جذب المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي، وكانت أعلى قيمة ارتباط بين جذب المواهب ونشر المعرفة (٠,٦٨٢)، في حين كانت أقل قيمة ارتباط بين جذب المواهب والرؤية الإستراتيجية (٠,٤٠٠).
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تنمية المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي، وكانت أعلى قيمة ارتباط بين تنمية المواهب ونشر المعرفة (٠,٦٥٩)، في حين كانت أقل قيمة ارتباط بين تنمية المواهب والرؤية الإستراتيجية (٠,٤٦٦).

ومن خلال ما تقدم عرضه من نتائج العلاقة بين جذب وتنمية المواهب والذكاء التنظيمي تبين عدم صحة الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين جذب وتنمية المواهب والذكاء التنظيمي".

#### ب- فيما يتعلق بتأثير جذب وتنمية المواهب على الذكاء التنظيمي:

توصلت نتائج البحث إلى ما يأتي:

- ١- ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على الرؤية الإستراتيجية". باستخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لتنمية المواهب على الرؤية الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ولا يوجد تأثير لجذب المواهب على الرؤية الإستراتيجية.
- ٢- ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على الرغبة

**العالية للتغيير".** باستخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لجذب المواهب على الرغبة العالية للتغيير كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ولا يوجد تأثير لتنمية المواهب على الرغبة العالية للتغيير.

٣- ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لجذب وتنمية المواهب على نشر المعرفة". باستخدام طريقة Stepwise تبين وجود تأثير معنوي لجذب المواهب على نشر المعرفة كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ولا يوجد تأثير لتنمية المواهب على نشر المعرفة.

### تاسعاً: توصيات البحث

في ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث، يمكن للباحثين تقديم التوصيات الآتية:

- ١- **فيما يخص جذب وتنمية المواهب:** يوصي الباحثون بما يأتي:
  - تحسين إجراءات التوظيف لجعلها أكثر كفاءة وفعالية والتركيز على جودة التوظيف بحيث تضمن تعيين الأفضل من بين المتقدمين للعمل في المديرية.
  - إعطاء الأولوية للوظائف الرئيسية الهامة في المديرية لشغلها من قبل أفضل الموظفين.
  - تقديم حوافز ومكافآت مادية ومعنوية للموهوبين لتكون تنافسية مع المنظمات المماثلة.
  - ضرورة قيام المديرين المباشرين بالمناقشة المستمرة مع الموهوبين حول فرصهم المستقبلية للنمو والتطور.
  - على المديرين تفويض الموظفين الموهوبين البعض من سلطاتهم مما يشعرهم بالمسؤولية وما لذلك من أثر على تنمية مواهبهم.
  - عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لإيضاح فرص التنمية المستقبلية لهم، وتوضيح إمكانية انتقال الموظفين المتميزين لوظائف أفضل في المستقبل.
  - توفير اتصالات مفتوحة بين الموظفين في كافة المستويات الإدارية لتبادل الخبرات والمعلومات المتعلقة بالعمل.
  - عقد حلقات نقاش ودورات تدريب داخلية تحت إشراف مباشر من المديرين المباشرين، وزيادة تقديم الدعم والموارد التي يحتاجها الموظفون للتنمية الوظيفية.
- ٢- **فيما يخص الذكاء التنظيمي:** يوصي الباحثون بما يأتي:
  - وضع إجراءات فعالة لتطوير وتشجيع قادة المستقبل والمفكرين الإستراتيجيين في المديرية العامة للتربية.
  - إجراء مراجعة سنوية رسمية لبيئة المديرية العامة للتربية لتحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتحديات التي تحيط بها.
  - وضع خطة تفصيلية لرؤية المنظمة للإسترشاد بها في صنع القرارات وتحديد الأولويات الرئيسية من قبل المديرين.

- السماح للمديرين في مختلف المستويات الإدارية بالاشتراك في وضع الخطط، والأولويات.
- تسهيل الاتصال بين المديرين في مختلف الإدارات لتبادل المعلومات والأفكار بحرية لإنجاز العمل.
- تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة، وتشكيل فرق العمل لتطوير الخدمات.
- تشجيع المديرين على إيجاد طرق أفضل لأداء أعمالهم.
- وضع قواعد وسياسات وإجراءات تكسر روتين العمل وتشجع على التغيير.
- إثارة حماس المديرين من خلال المكافآت والتقدير لجعلهم على استعداد لبذل جهود إضافية لمساعدة المديرية على النجاح.
- تحسين نظم المعلومات بالمديرية لتمكين المديرين من القيام بأعمالهم على نحو فعال وتحسين الخدمة المقدمة للمواطنين.
- تشجيع تبادل الخبرة والمعرفة والمعلومات عن الأعمال بين المديرين.
- على الإدارة العليا إظهار التقدير للمعرفة والتعلم لدى المديرين وتقدير المهارات الفردية التي يمتلكونها.
- على المديرين الاستفادة من أحدث الأفكار ونتائج البحوث المتعلقة بالعمل ومناقشتها باستمرار.
- يجب أن توصل الإدارة العليا الأهداف والتوقعات للمديرين بحيث يفهم المديرون في جميع المستويات الإدارية أدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح.

## المراجع

١. الجبوري، حيدر جاسم عبيد (٢٠١٤). اختبار العلاقة بين القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف". *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الإدارية*، السنة العاشرة، مجلد ٧ العدد، ٣٠ ص ص. ٢٦٠-٢٧٣.
  ٢. خليف ، سلطان احمد (٢٠١١). أثر الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة لدى العاملين دراسة لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد ٤ العدد ٧ ص ص. ٢٧٦-٢٩٥.
  ٣. الزبيدي، غني دحام تناي و حسين، وليد حسين (٢٠١٣). استخدام إدارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي. *مجلة كلية التراث الجامعة*، العدد ١٣، ص ص. ٨٧-١٣١.
  ٤. سعيد، هديل كاظم و كاطع، افتخار عبد الحسين (٢٠١٦). دور القيادة الإستراتيجية في تبنى ممارسات إدارة المواهب بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، مجلد: ٢٢ العدد ٨٧، ص ص. ١٧٤-١٩٠.
5. Ahmadi, A., Ahmadi, F., & Abbaspalangi, J. (2012). Talent Management and succession planning. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 4(1), pp.213-224.

6. Albrecht, K. (2003). **The power of minds at work: Organizational intelligence in action**. New York: American Management Association.
7. Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos. **Executive white paper** Online at :[http:// www.KarlAlbrecht.com](http://www.KarlAlbrecht.com).
8. Amirian, M., Falahi, H., Mahmoud Z. & Solmaz, S. (2014). The Relationship between Employees' Maturity and Organizational Intelligence by Offering a Model of Structural Equations. **Journal of Applied Sciences Research**. 10(7), pp.11-17.
9. Anwar, A., Nisar, Q., Khan, N. & Sana, A. (2014). Talent Management: Strategic Priority of Organizations. **International Journal of Innovation and Applied Studies**, 9(3),pp. 1148-1154.
10. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). **Armstrong's handbook of human resource management practice**. London, UK: Kogan Page Limited. 13th Edition.
11. Bakhshian, A., Hamidi, F., & Ezati, M. (2011). Relationship between organizational intelligence and entrepreneurship among university educational managers. **The Journal of Mathematics and Computer Science**, 3(4), pp. 413-421.
12. Barkhuizen, N., Welby-Cooke, G., Schutte, N., & Stanz, K. (2014). Talent management and leadership reciprocity: The case of the South African aviation industry. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(9), pp.11-17.
13. Chikumbi, C. (2011) **An Investigation of Talent Management and Staff Retention At The Bank of Zambia**, Masters In Business Administration At the Nelson Mandela Metropolitan University Business School.
14. Choo, C. W. (1995). Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions, **Digital Libraries Conference Singapore**, National Computer Board of Singapore, March 27-30, pp. 81-99.
15. Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. **European Journal of Training and Development**, 36(1), pp:5-24.
16. Halal, W. E. (1998). Organizational intelligence: what is it, and how can managers use it to improve performance?. **Knowledge Management Rev**, 1(3), pp.20-25.
17. Hanebeck, H. C. (2000). Business Processes for a Distributed Learning Environment. **Turkish Online Journal of Distance Education**, 1(1), pp.26-36.

18. Horváthová, P. (2011). The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization. **3rd International Conference on Information and Financial Engineering**, (12), pp. 50-54.
19. Koltapeh, M., Forotageh, E., Afruz, D., & Hossein, M. (2015). Surveying the relationship between talent management and organizational health of employees of General Directorate of Youth and Sports of Ardabil Province. **Research Journal of Sport Sciences**, 3(3), 59-65.
20. Nagpal, A. (2014). Talent Management: Key Area to be Focused to Target Success. **International Journal of Techno-Management Research**, 1(4), pp. 1-12.
21. Nasiri, S., Javidnia, M., & Anvar, Z. (2013). Evaluating impacts of organizational intelligence in creating competitive strategy in companies producing powder coating. **Management Science Letters**, 3(3), pp. 953-960.
22. Oehley, A. (2007). **The development and evaluation of a partial talent management competency model**, Thesis Master- Stellenbosch University - Professor CC Theron.
23. Palevska, V. M. & Badarovski, T. (2013). the role of talent management in the development of the marketing team. **Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review**, (3 – 4), pp. 97-110.
24. Plessis, L. (2010). **the Relationship between perceived Talent Management practices, perceived organizational support (pos)**. perceived supervisor support (PSS) and ntenion to quit amongst generation employees in the recruitment sector, Master Thesis, faculty of economic and management sciences , university of Pretoria.
25. Pourafgan, M., & Beheshtifar, M. (2015). Examine the Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Learning with Organizational Success in the Supreme Audit Court. **Management and Administrative Sciences Review**, 4(1), pp.146-154.
26. Razavi, H. R., Niaki E. S. ; Emamgholizadeh, S. & Esmaeilpour, E. (2012). The Study of the Relationship between Organizational Intelligence and the Productivity of Human Resources (A Study about Kaach. Lobon, Haraz, and Baaz Companies Located in Amol-Mazandaran). **World of Sciences Journal**, 1(6), pp.11-19.
27. Shirkhani, S., & Nazari, R. (2014). An Exanination of The Effect of Talent Management on Organizational Entrepreneurship, A Case Study: Oil Products Company of Province of Ilam In Iran. **Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review**, 3(12a), pp.1-8.

28. Sohrabi, R., Asari, M. & Hozoori, M. (2014). Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence "Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics" **Asian Social Science**, 10, (4), pp.279-287
29. Sweem, S. L. (2009). **Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy**: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study. Doctor of Philosophy - Benedictine University.
30. Tatar, P., & Moradi, J. (2015). Investigation the Effect of Training Technology Equipment on Organizational Intelligence. **Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management**, 3(2), pp.11-17.
31. Yaghobi, D., & Azma, F.(2016). The Relationship Between Organizational Intelligence and Conflict Management. **International Research Journal of Management Sciences**, 4 (1), pp.48-51.