



مجلة جدارا للبحوث والدراسات، (8) (2022)
مجلة جدارا للبحوث والدراسات
Website: <http://journal.jadara.edu.jo/index.php/JRS>
ورقة بحثية، ورقة مراجعة، ورقة تقنية



البراعة التنظيمية المستدامة في إطار أبعاد إدارة الموهبة في ظل جائحة كورونا دراسة مسحية لآراء أساتذة معهد المعلمين للدراسات العليا

The Sustainable organizational ambidexterity within the framework
of the dimensions of talent management in the light of the Corona pandemic

جنان شهاب احمد*

استاذ مساعد / جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد/ تخصص ادارة الاعمال/ جمهورية العراق

*corresponding authar email: jenan.ahmed@qu.edu.iq

الملخص

اجتاح وباء كورونا العالم بسرعة مذهلة ادهشت الكوادر الصحية والأكاديمية في كل مفاصل الحياة ومنها الجانب التعليمي فقد وقع عليه العبء الاكبر بعد الكادر الطبي في التوعية واستيعاب خطورة الوضع وايجاد سبل المعالجة السريعة الفعالة باعتبار الكادر الأكاديمي الشريحة الأكثر التزاما بدراسة الواقع للنهوض بمواصلة الطلبة تعليمهم ودراساتهم من خلال توظيف إدارة مواهب الأكاديميين كنموذج لإدارة وتنظيم عجلة التعليم والدراسة في جامعات ومعاهد العراق بشكل بارع. ولهذا السبب كان الهدف الأساس من البحث الحالي هو التعرف على مدى ممارسة وتأثير إدارة الموهبة في البراعة التنظيمية المستدامة لدى مجتمع البحث البالغ (38) تدريسيًا في معهد المعلمين للدراسات العليا. وبعد إكمال المعالجات الإحصائية في الجانب الميداني خرج البحث بجملة من الاستنتاجات منها مستوى تشخيص فاعل للمتغيرات الرئيسية في مجتمع البحث مع وجود علاقات ارتباط واثر معنوية بين متغيرات البحث، مما يدل على تطابق النتائج مع فرضيات البحث، وبالتالي توصي الدراسة الاستمرار بإقامة الدورات والندوات العلمية التي توضح أهمية تبني المتغيرات المذكورة.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الاستدامة، إدارة الموهبة، جائحة كورونا.

Abstract:

The Corona virus has spread at rapid speed over the world, causing havoc on health and academics in all sectors of life, including education. Using academic talent management as a way for successfully regulating and organizing the educational and research activities in Iraq's universities and institutions. As a result, the major purpose of this study was to establish the degree of talent management practice and its impact on the long-term organizational competency of the research community of (38) teaching staff at the El Alamein Institute for Graduate Studies. The research came to a number of results after finishing the statistical components on the field side, including the degree of effective diagnosis of the study's major elements.

Keywords: Organizational ambidexterity, long-term viability, talent management, and the Corona epidemic.

المقدمة

اهتم الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي بدراسات جديده لموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال التي أصبح التغيير المستمر والاحداث المتسارعة سمة ملازمة لها كظهور جائحة كورونا التي اجتاحت العالم بقاراته وجميع دوله دون استثناء. وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات جاءت فكرة الخوض في موضوع إدارة الموهبة بوصفه واحداً من بين أهم تلك التوجهات التي من خلاله تستطيع إدارة المنظمات مواجهة اي تحديات، والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في أداء بارع لأعمالها لتحقيق أهدافها. وبالمقابل فقد أصبح من الواضح جداً بأن البراعة التنظيمية تمثل تطورات فكرية معاصرة في الفلسفة الإدارية الحديثة تلائم التغيرات المتسارعة في البيئة التي يفترض على إدارتها إيجاد طرق لزيادة قدرة وحداتهم وقدرة المنظمة على تعزيز البراعة التنظيمية بتعلم كيفية رؤية نواحي الاختلال المحتمل في وقت مبكر والاستجابة لها بصورة أسرع.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً : التساؤلات البحثية

إدارة المنظمات في زمن الأزمات صعب جدا يحتاج الى تعاون الأفراد العاملين مع مديريهم لرفع مستوى البراعة التنظيمية في استيعاب خطورة الوضع وإيجاد سبل المعالجة السريعة والفعالة بالاعتماد على إدارة موهبة الأفراد الماهرين. لأنه يعتبر من أكثر مؤشرات مدخل السلوك التنظيمي فاعلية في إطار السلوك الإداري. وهذا يمثل دافعاً

فكرياً وميدانياً مهماً لإعداد البحث الحالي المتضمن التساؤلات الأساسية الآتية :-

1. ما المرتكزات المفاهيمية والفكرية لموضوع إدارة الموهبة والبراعة التنظيمية ؟
2. ما مدى إدراك مجتمع البحث لمفهومي إدارة الموهبة والبراعة التنظيمية في الحد من آثار جائحة كورونا؟
3. ما طبيعة ونوع العلاقات الإحصائية المعنوية بين أبعاد إدارة الموهبة والبراعة التنظيمية؟

ثانياً : أهداف البحث Search Objectives

- 1- إبراز دور متغير إدارة الموهبة في البراعة التنظيمية الذي ينعكس على إعداد مخرجات جامعية ناجحة قادرة على المواجهة والتعامل السليم مع التحديات التنظيمية والبيئية.
- 2- التعرف على مستوى ممارسة مجتمع البحث لأبعاد إدارة الموهبة والبراعة التنظيمية اثناء جائحة كورونا.
- 3- تشخيص طبيعة العلاقات بين أبعاد البحث الحالي والتعرف على الأبعاد المؤثرة .
- 4- الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في رفع مستوى اهتمام الجامعات والمعاهد المحلية الأهلية بمواضيع إدارية لازمة لعمل المنظمات التعليمية في كل الظروف والتحديات المتسارعة بشكل ناجح.

ثالثاً: أهمية البحث Search Importance

تطلق أهمية البحث من موضوعات تعد بوصفها طروحات فكرية مهمة تتسجم مع توجهات المفكرين المعاصرين في حقل إدارة الأعمال بنوع من التحليل، والتفسير، والتعمق المعرفي فيسهم في كشف الغموض وإجراء المزيد من البحوث والدراسات اللاحقة حول متغيرات البحث وأبعاده مما يجعله إضافة علمية نأمل أن يكون لنتائجه وتوصياته دور للعمل في المؤسسات التعليمية العراقية.

رابعاً: فرضية البحث search hypothesize: تتمثل فرضيات البحث بالاتي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الموهبة والبراعة التنظيمية.
 - 2- لا توجد علاقة تأثير معنوية لادارة الموهبة في البراعة التنظيمية.
- خامساً: حدود البحث search boundaries: تبرز حدود البحث في الجوانب الآتية:-

- 1- الحدود المكانية: معهد العلمين في النجف.
- 2- الحدود البشرية: الملاك التدريسي للمنظمة المبحوثة والبالغ عددهم (38) تدريسيًا.
- 3- الحدود الزمانية: امتدت للمدة من 2/1/2020 ولغاية 11/2/2020.

سادساً: منهج البحث search approach

تم اعتماد المنهج الاستنباطي في البحث الحالي والذي يبدأ بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث من أجل تشكيل إطار نظري متكامل ومن ثم الانتقال إلى بناء واختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج.

سابعاً : مقاييس البحث

تم التعبير عن متغير البحث المستقل والتابع باستعمال المقاييس الخاصة بقياسهما وفق ما تم الاطلاع عليه من دراسات أجنبية وعربية تم الاعتماد عليها في توظيف مقياس للبحث الحالي، إذ غطى القسم الأول من الاستبانة الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث، واختص القسمان المتبقيان بالفقرات التي تغطي متغير البحث المستقل (إدارة الموهبة) المتكون من أربعة متغيرات (جذب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة والاحتفاظ بالموهبة)، والمتغير التابع (البراعة التطهيمية) المتكون من ثلاثة متغيرات (الاستغلال الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، و هيكل تنظيمي مرن). وتم اعتماد مقياس (Likert) خماسي الدرجات، والتي يتراوح مداها بين (-5) درجات، وتمثل الدرجات (4، 5) مستوى الاتفاق أو الدرجة العالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة للفقرة المطروحة والدرجات (1، 2) مستوى عدم الاتفاق أو الدرجة الواطئة إذا كانت آرائهم غير مؤيدة للفقرة المطروحة أيضاً، فيما تمثل الدرجة (3) الإجابة الحيادية أو الدرجة المتوسطة.

ثامناً : مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث من الهيئة التدريسية بمعهد العلمين للدراسات العليا في مدينة النجف البالغ عددهم (38) تدريسيًا في قسمي (القانون، والعلوم السياسية). إذ وقع الاختيار على هذه الفئة لكونها أكثر الفئات وعياً وعلماً وتخصصاً في مجال البحث العلمي قياساً بالفئات العاملة الأخرى، وبعد توزيع استمارة مقياس البحث (الاستبيان)، تم استرجاع جميع الاستمارات أي بنسبة (100%)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب قسمي

جدول رقم(1) توزيع مجتمع البحث حسب الكليات والجنس والمؤهل واللقب العلمي

في معهد العلمين للعام الدراسي 2020-2021

ت	القسم	اجمالي عدد التدريسيين	المؤهل العلمي			الجنس		اللقب العلمي		
			دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	ذكر	انثى	استاذ	استاذ مساعد	مدرس مساعد
1	القانون	16	16	-	-	15	1	9	4	3
2	العلوم السياسية	22	22	-	-	20	2	9	10	3
	المجموع	38	38	-	-	35	3	18	14	6

فيتضح من الجدول (1) أن أفراد مجتمع البحث هم من حملة شهادة الدكتوراه ولا يوجد أحد من أساتذة المعهد من يحمل شهادة الماجستير والدبلوم العالي، أما نسبة الذكور فقد شكلت (92%) من مجمل أفراد مجتمع البحث، إذ بلغ عددهم (35) فرداً، وأما النسبة المتبقية فكانت (08%) والتي تمثل نسبة الإناث بعدد (3) من إجمالي أفراد مجتمع البحث، وتبين أيضاً من النتائج الموضحة في الجدول المذكور أن (16%) من أفراد العينة هم من حملة لقب مدرس وهي النسبة الأقل، وكانت نسبة (47%) من حملة لقب الأستاذ في حين كانت نسبة لقب الأستاذ المساعد (37%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث.

المبحث الثاني: الأسس النظرية والمنطلقات الفلسفية للبحث.

أولاً: إدارة الموهبة:

في عام 1997 أكدت دراسة لـ (McKinsey) ودراسات أخرى تلتها على أن الموهبة وإدارة الموهبة هي التحدي الأهم لمنظمات الألفية الجديدة وأصبحت قضية الموهبة قضية في متناول اليد وبعدها إدارة الموهبة حيث تم تداولها بشكل واسع ومنتشر على نطاق كبير (Michaels, 2001:5) لأنها مفتاح لمكونات أنشطة التخطيط الناجح (Cheloha, 2005; Redford, 2005; Swain, 2005). وعليه يعتقد كل من (Pierre & Fang, 2008: 34) في دراستهما أن إدارة الموهبة يجب أن تكون وبشكل موحد لكل شخص وفي كل مستويات الأعمال في قمة الأولويات. وبرغم ذلك لم يتوصل الباحثون أو الممارسون إلى تعريف موحد لإدارة الموهبة فقد عرفت بأنها مسألة توقع الحاجة إلى رأس المال البشري ومن ثم الشروع بالتخطيط لسد هذه الحاجة (Kehinde, 2012: 179; Rawashdeh, 2018: 50). بينما أشار (Osinga, 2009: 4) بأن إدارة الموهبة قدرة المنظمة على دعم وجذب وتطوير الأفراد لتمكينهم من تحقيق الأداء العالي لعائدات الأعمال. أما ما أشار إليه أحد الباحثين في هذا المجال بأنها تحديد ما ستكون عليه حاجاتنا للموهبة وتطوير خطة نوعيه لسد هذه الحاجات (Ansar & Baloch, 2018: 222). وفي نفس السياق أشار (Sphr, 2010: 103) بأن إدارة الموهبة عملية توقع الحاجات إلى القوى العاملة وإدارة العاملين وجذب العاملين ذوي المهارات العالية ودمجهم وتطويرهم لتحقيق الإنتاجية القصوى للقوة العاملة. بينما أكد (Singh et al, 2012: 94) وزملاؤه بأنها التحديات الحديثة التي تواجهها المنظمات فيما يتعلق باستقطاب المهوبين والاحتفاظ بهم في ظل البيئة التنافسية. ووضح كل من (Sparrow & Makram, 2015) إدارة الموهبة بأنها مزيج من الالتزام بالعمل والمعرفة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية (Ananthan et al, 2019: Bryan & Casey, 2017: 13; 244)، وبالتالي تلعب إدارة الموهبة دوراً مهماً في التحفيز والاحتفاظ بالموهبة في المنظمة (Nangia & Mohsin, 2020: 938) التي تنعكس إيجابياً في المستقبل على التزام وبراعة الأفراد العاملين (Abazeed, 2018: 154; Hariyanto & Said, 2020: 641) وبناءً على ماتقدم تعرف إدارة الموهبة بأنها عملية تحفيز وجذب وتطوير رأس المال البشري الماهر لتحقيق التفوق في أداء الأعمال، والمهام والأنشطة المختلفة في المنظمة.

وفيما يخص أبعاد إدارة الموهبة فقد أكد العديد من الباحثين والمختصين على الاهتمام بمجموعة من العمليات الأساسية المهمة لنجاح إدارة الموهبة، إذ تجسدت بأبعادها الأربعة المتمثلة بـ(جذب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة والاحتفاظ بالموهبة) (oehlry, 2007: 23, Egerova, 2013: 37-40, Sphr, 2010: 103) وسيتم تناولها بالتفصيل:

1- جذب الموهبة: Attracting Talent

تواجه المنظمات صعوبات بالغة في جذب وتوظيف مواهب نوعية وذلك لان المنظمات المنافسة تحاول أن تقوم بجذب وتوظيف نفس أولئك الأفراد الموهوبين فتضع مجموعة من الحوافز لجذبهم وتشمل (Osinga, 2009: 17):

1- تقليل كلفة التوظيف.

- التنافس على المورد البشري الماهر .
- اختصار الزمن المخصص للتوظيف .
- تحويل المهام الإدارية الى مهام ذاتية.
- تفعيل نطاق السوق من خلال شبكة الانترنت .
- إيجاد مجموعات للموهبة .

2- تطوير الموهبة: Talent Developing

يشير بُعد تطوير الموهبة إلى أنها جزء جوهري من إدارتها وأن المؤسسات أو المنظمات يمكن أن تحمي ضعف أداء رأس مالها البشري من خلال جعل معارف ومهارات وقدرات الأفراد العاملين أكثر تفردا وذات قيمة وفق مايسمى بـ(صنع النظام) لإدارة الموارد البشرية (Aina& Atan, 2020: 4-5) المتضمن تدريباً شاملاً وترقية من الداخل وتقييم الأداء المتطور لدفع الأجور على أساس الموهبة، إذ يتم البناء على أساس أنظمة إدارة الأداء. ويتبأ هنا كل من(Taylor& Frank, 2004: 35) بأنه في المستقبل سوف يستلم العاملون استجابات مصنعة خصيصا لهم فيما يخص المهام أو نقاط الضعف في المهارة وبشكل مستمر.

3- إدارة أداء الموهبة: Talent Performance Management

إن إدارة الأداء أمر مركزي (أساسي) بالنسبة إلى جهود إدارة الموهبة العالمية وفي صميم إدارة الأداء والتي هي عبارة عن نظام يقيس الموظفين ويضاهي فيما بين القيم والسلوكيات والتعويض المناسب لهم عن مخرجات الأعمال، وإن عملية التقييم المذكورة هنا هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات ضمن سياق الأعمال الأوسع لدورة الأداء والتي تبدأ أولها بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة بالخوض الموسع داخل كل وحدة عمل والتي تؤدي الخدمة على أساس (المخرجات)(Wolor& Khairunnisa, 2020: 1244), لكل فرد ويحصل الفرد مع القيم

والسلوكيات على تغذية راجعة ربع سنوية تتضمن التقييم الذاتي وتطوير التخطيط ومناقشة الأعمال لغرض تطوير وتحفيز المهوبة وتحديد الحاجات التدريبية ووضع أساس أو قاعدة للقرارات الخاصة بالدفع مقابل الأداء .

4- الاحتفاظ بالمهوبة: Retaining Talent

إنَّ الاحتفاظ بالمهوبة يعتبر المؤشر الرئيس على قوة هوية المؤسسة وحيث تخبرنا المعدلات العالية لاستنزاف الموظفين بأن الشركة إما أنها قامت بجذب النوعية الخاطئة من الأفراد وإما لم يكن مستوى اندماج الموظف بالعمل بالمستوى الذي يعد أو قد يؤدي التعاون ما بين الموارد البشرية والاتصالات والتسويق إلى تطوير إستراتيجية ذات غرض لجذب والاحتفاظ بالمهوبة ذات القيمة العالية (BME Global, 2007: 3). حيث إن هنالك مجموعة من الحوافز تساعد على الاحتفاظ بالمهوبة وهي (Osinga, 2009: 17):

- إيجاد حقائب الأجور التنافسية .
- الاحتفاظ بالمواهب .
- المضي قدما نحو إيجاد محفظة تعويضات شاملة .
- التحول إلى الابتكار بشكل أكبر في عملية خلق خطط الأجور والحقائب.

ثانيا: البراعة التنظيمية: organizational ambidexterity

يشير الباحثون الى أن مفهوم البراعة مستعار من قدرة الفرد على استعمال يده بالمهارة المتساوية، وتسمى المنظمات الماهرة إلى مستوى متوازن بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص بيئية جديدة (Simsek, 2009: 597). وإن أول من استعمل مصطلح البراعة التنظيمية هو (Duncan) عام 1976 وأكد أن هنالك حاجة إلى هيكل مزدوج للشروع في تنفيذ الإبداع والابتكار (Peng et al, 2019: 2)، وقد أضاف (Venkatraman et al, 2007: 3) أن البراعة تمنح إدارة المنظمة مجموعة خيارات لإنتاج النواتج الهامة، حيث تتعامل مع قابلية المنظمة لإدارة التناقضات والتوترات في التعامل اليوم وغداً من خلال الكفاءة والتأثير، المواءمة والتكيف، تحقيق أمتلية وإبداع. في حين ذكر (Tempelaar, 2010: 75) أن مصطلح البراعة التنظيمية يطبق في مستوى عمليات الفريق ويتحرى التأثير بالإبداع الفردي في حل المشاكل، ويتم ذلك من خلال تأثيرات الرؤية والثقة المشتركة في مستوى الفريق. أما (Shoo, 2010: 3) فقد اشار الى انها قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة، ويتفق كل من (Hussein& Al-Ani 2018) في دراستهما مع (Venkatraman et al, 2007) في توضيح مفهوم البراعة التنظيمية معبرين عنها بالقدرة على ادارة الموارد التي تتعارض مع بعضها البعض (Shenshen& Al-Najjar, 2020: 61). وقد ركز عدد من الباحثين على ثلاثة أنواع للبراعة التنظيمية (OA) هي البراعة الزمنية والهيكلية والسياقية، فالبراعة الزمنية تدل على التحويل المتعاقب بين اكتشاف واستثمار المعرفة، والهيكلية هي القدرة على معالجة الاكتشافات والاستثمارات المعرفية في وقت واحد بشكل مزدوج في المنظمة، وتشير البراعة السياقية على قدرة أفراد المنظمة على التفكير وتخصيص الوقت والتصرف البارع للاستثمار والاستكشاف (Ossenbrink et al, 2019: 1321; Stelzl et al,)).

1205: 2020. وفيما يخص التعريف الإجرائي للبحث فإنها تعني قدرة المنظمة على اتباع أساليب تنظيمية مختلفة لتابعة أكثر من نشاط على كافة المستويات التنظيمية في وقت واحد .

واتفق العديد من الباحثين في موضوع البراعة التنظيمية على ثلاثة أبعاد أساسية (الاستغلال الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، وهيكل تنظيمي مرن) وهو ما استقر عليه البحث الحالي لأن تلك الأبعاد تحقق هدفه وتتلائم مع الجانب الميداني له . فيدل بُعد (الاستغلال الأمثل للفرص) على قدرة المنظمة في تحسين الأنشطة لايجاد قيمة في الاجل القريب، إذ يصمم لتلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى أيضا لتوسيع المعرفة والمهارات وكذلك التوسع في ضخ المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع (Pai, 2007: 24-25). أما بعد(البحث عن الفرص الجديدة) فيشير(Looy et al, 2005: 5) الى أن أنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف الى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة ,عمليات او خدمات. في حين ذكر ((Prange & Schlegelmilch, 2009: 219 أن فكرة (هيكل تنظيمي مرن) يتعين على المنظمة أن تضع الهياكل المزدوجة من أجل إدارة الطلبات المتنوعة في البيئة المضطربة، على سبيل المثال البحث والتطوير وتنمية الأعمال.

المبحث الثالث: المواد والطرق الميدانية Materials and Methods

اولا: نبذة تعريفية عن ميدان البحث:

معهد العلمين في مدينة النجف هو معهد علمي متخصص في الدراسات العليا (الماجستير و الدكتوراه) في مختلف المجالات العلمية وخصوصا في القانون و العلوم السياسية تم الاعتراف به بموجب كتاب وزارة التعليم العالي العراقية المرقم م و ع / 1864 بتاريخ 7 / 12 / 2016 فقد احدث تطورا كميا ونوعيا في الجانب العلمي والثقافي والتربوي والبحث العلمي من خلال اعداد كوادر علمية عليا مستتيرة في الاختصاصات المختلفة لمبادئ وافكار ورؤى علمية عصرية. اما فيما يخص شهادات الماجستير والدكتوراه التي يمنحها معهد العلمين للمتقدمين وفق الاتي:

1- شهادة الماجستير في القانون(القانون العام و القانون الخاص) و العلوم السياسية(النظم السياسية، الفكر السياسي، والعلاقات الدولية

- مدة الدراسة لكلا القسمين سنتان دراستان بواقع فصلين دراسيين (15 اسبوع) لكل فصل مع تقديم رسالة ماجستير .

2- شهادة الدكتوراه فلسفة في القانون(القانون العام و القانون الخاص) و العلوم السياسية (النظم السياسية، الفكر السياسي، والعلاقات الدولية) .

- مدة الدراسة ثلاث سنوات دراسية بواقع فصلين دراسيين(15 اسبوع) لكل فصل مع تقديم اطروحة دكتوراه.

ثانيا: الإحصاء الوصفي والاستدلالي للجانب العملي:

تم تشخيص مؤشرات البحث في معهد العلمين بحسب إجابة أفراد مجتمع البحث على مقياس البحث. واستعملت

بعض أساليب إحصائية وصفية مناسبة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لوصف متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وعلى النحو الآتي:

1- تشخيص واقع المتغير المستقل (ادارة الموهبة):

تشير نتائج الإحصاء الوصفي للأبعاد الثلاثة الفرعية للمتغير المستقل (جذب الموهبه، تطوير الموهبه، إدارة أداء الموهبة والاحتفاظ بالموهبة) المذكورة في الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا المتغير، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير المستقل والبالغ (3.64) درجة، وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.65) (0,13) وهذا يؤكد توفر هذه القابلية عند أفراد عينة البحث.

الجدول (2) الإحصاء الوصفي للأبعاد الفرعية وإجمالي المتغير المستقل

الأبعاد	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1	Talent attraction	0.16	0.64
2	Talent Developing	0.13	0.90
3	Talent Performance Management	0.15	0.63
4	Retaining Talent	0.11	0.43
	إجمالي ادارة الموهبة	0.13	0.65

2- تشخيص واقع المتغير التابع (البراعة التنظيمية):

قيس المتغير التابع من خلال ثلاثة أبعاد فرعية (الاستغلال الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، و هيكل تنظيمي مرن)، إذ يشير الجدول (3) إلى وسط حسابي عام للمتغير التابع والبالغ (3.97) درجة، وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) درجات لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.40) (0.12) وهذا يؤكد توفر التفوق التنظيمي داخل مجتمع البحث.

الجدول (3) الاحصاء الوصفي للأبعاد الفرعية واجمالي متغير البحث التابع

الابعاد	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1	الاستغلال الأمثل للفرص	0.15	0.60
2	البحث عن الفرص الجديدة	0.14	0.58
3	هيكل تنظيمي مرن	0.13	0.54
	إجمالي البراعة التنظيمية	0.12	0.40

وبناءً على ما تقدم تشير نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أنه وبالرغم من الأوساط الحسابية لمتغيري البحث (إدارة الموهبة، والبراعة التنظيمية) كانت مرتفعة نسبياً إلا أن طبيعة المهام المناطة بمعهد العلمين (الميدان المدروس) ودوره في ظل الظروف الحرجة التي يمرّ بها البلد بفعل جائحة كورونا تتطلب درجات أعلى من التنظيم والاهتمام بالمفاهيم والمصطلحات الإدارية الحديثة عن طريق وضع برامج ومشاريع عمل منتظمة ومدروسة لتوظيف القدرات والإمكانات بطريقة مؤسسية للتكيف مع الوضع الراهن.

أما فيما يخص قوة واتجاه علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة الموهبة) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) فبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط (بيرسون) ظهرت المؤشرات الآتية الموضحة في الجدول (4):

البراعة التنظيمية					
المتغير التابع	معامل الارتباط	درجة الحرية	قيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى المعنوية
إدارة الموهبة	0.78	60	10.66	1.674	0.000

الجدول (4) مصفوفة ارتباط (بيرسون) للعلاقة بين إدارة الموهبة والبراعة التنظيمية

ويوضح الجدول (4) أن علاقة الارتباط الرئيسية بين متغيري البحث قد بلغت (0.78)، وهي علاقة إيجابية قوية بمستوى معنوية قدره (0.05) ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار المعنوية لمعامل الارتباط (بيرسون) بمقياس (t) فظهرت قيمتها المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية بمستوى معنوية (0.05) عند حدود ثقة (0.95)، مما يؤكد العلاقة المعنوية بين المتغيرين، وحسب هذه النتائج ترفض فرضية العدم (H_0) وتقبل فرضية الإثبات (H_1).

وفيما يتعلق بعلاقات التأثير الذي قيس بتحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير (إدارة الموهبة) في (البراعة التنظيمية) الموضح في الجدول (5) الذي يعكس نتائج اختبار فرضية التأثير.

الجدول (5) نتائج اختبار علاقة التأثير بين متغيري البحث

التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	45.079	45.079	0.52	63.41	0.000
الخطأ	59	41.938	0.711			
المجموع	60	86.917				

الجدول (6) تحليل (ANOVA) لتحديد العلاقة بين متغيري البحث

ألمنموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
الثابت	معامل بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	1.573	0.120
ادارة الموهبة	0.833	0.105		7.964	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

واستكمالاً لما تقدم تم تحليل (ANOVA) للتباين كما موضح في الجدول (6).

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

يتضح من جدول المعاملات و جدول تحليل التباين العلاقة بين ادارة الموهبة (X)، والبراعة التنظيمية (Y) على مستوى عينه البحث، فقيمة (t)

المحسوبة كبيرة عند المقارنة مع قيمتها الجدولية (1.671) عند بمستوى معنويه (0.05) وبدرجة حرية (59,1)، وبذلك يكون منحى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X,Y) عند مستوى ثقة 0.95

اما معادلة الانحدار فيؤشر الثابت (a=1.471)، مما يعني وجوداً للبراعة التنظيمية مقداره (1.471) عندما تكون قيمه ادارة الموهبة تساوي صفراً.

في حين بلغت قيمة الميل الحدي ($\beta=0.73$) والمرافقه لـ (X) تدل على أن تغيراً مقداره (1) في (X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.73) في (Y)، كما أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.52)، بما يعني أن المتغير التفسيري يفسر قيمته (0.52) من التباين في المتغير التابع، وان (0.48) من التباين غير المفسر يكون بسبب متغيرات ليست موجودة في نموذج الانحدار فيعتبر مؤشر مقبول عن مقارنة قيمه (f) المحسوبة (63.41) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00)

في حدود ثقة (0.95) وعلى اساس هذه النتائج ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الاثبات.

وعلى أساس نتائج اساليب الاحصاء الاستدلالي ترفض فرضيات العدم وتقبل فرضيات الاثبات.

الاستنتاجات والتوصيات

جاء مستوى إجابة أفراد العينة لأبعاد وفقرات ادارة الموهبه والبراعة التنظيمية مرتفعة، مما يؤشر على امتلاك الهيئة التدريسية في معهد العلمين تصوراً واضحاً عن أهمية تحقيق منظماتهم للبراعة التنظيمية وان هناك جهود تبذل من قبل الإدارات العليا والموظفين في المعهد لتحقيق هذا الهدف. اما فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير فقد ظهر هناك ارتباط وتأثير قوي لإبعاد ادارة الموهبه في البراعة التنظيمية، وهذا ما يدفع قادة المنظمة المبحوثة إلى تعزيز هذه الأبعاد لتحقيق مستوى متميز من البراعة.

وقادت الاستنتاجات أعلاه إلى مجموعة من التوصيات التي تؤكد على ضرورة تبني موضوع إدارة المواهب كمدخل لتطوير وتحسين الأداء التنظيمي المتميز وصولاً لتحقيق البراعة التنظيمية من خلال ترسيخ مفهومها وآلياتها بحيث تصبح جزءاً من استراتيجيات المعهد الهادفة إلى تحقيق التفوق في أداء الأعمال، والمهام والأنشطة التعليمية المختلفة كالـتعليم الإلكتروني الذي أصبح بديل التعليم الحضوري في ظل جائحة كورونا، إذ يحتاج إلى تأهيل وتطوير مهارات ومواهب أعضاء مجتمع البحث لإدارة الصف الإلكتروني إدارة صحيحة لأن محور نجاح التعليم الإلكتروني يتوقف على التحديث المتواصل مع مراعاة الضوابط والتعليمات في النظام التعليمي المختار. فضلاً عن توفير الدعم الكافي لأساتذة مجتمع البحث للمشاركة والتواصل مع المؤسسات التعليمية الإقليمية والدولية للاستفادة من تجاربهم حول كيفية توظيف مواهب الأفراد العاملين عند العمل باعتماد طرق وأساليب جديدة لإنجاز المهام المطلوبة وبالتالي سوف ينعكس إيجابياً على التعامل العلمي السليم في إيصال الأفكار والمعلومات إلكترونياً فيما بين أعضاء معهد العلمين من جهة والطلبة من جهة ثانية من خلال إقامة الندوات والحلقات العلمية النقاشية على مستوى الأقسام العلمية وعلى مستوى الكليات.

References

1. Abazeed, R. A, (2018), The Impact of Talent Management on Organizational Commitment of the Employees of Telecommunication Companies in Jordan : The Mediating Role of Employee Work Engagement. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 8(4), 153-162.
2. Aina. R& Atan. T,2020, The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance, Sustainability, 12, 8372, 2-21.
3. Ananthan. S, Manaf. H, Hidayati. M& Dewi. D, 2019, The development of talent management in Malaysian public sector: a comprehensive review, Problems and Perspectives in Management, 17(2), 242-253.
4. Ansar. N& Baloch. A, 2018, Talent and Talent Management: Definition and Issues, Journal of Business Studies V 14(2), 213-230.
5. Bryan, C. O.,& Casey, A. M. (2017). Talent Management : Hiring and Developing Engaged Employees. Library Leadership & Management, 32(1).
6. Christiane. P& Schlegelmilch, B, 2009, The Role Of Ambidexterity In Marketing Strategy Implementation, France Official Open Access Journal Of VHB, Volume 2 , Issue 2 , December , 215-240.
7. Devi, S. Impact of Talent Management on Organizational Performance: Role of Employee Engagement. Int. J. Manag. Stud. 2017, 4, 2231–2528.

8. Egerová, Dana, 2013, Integrated Talent management Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries, The monograph was published with the support of International Visegrad Fund and the University of West Bohemia.
9. 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 .
10. Frank, F.D. and Taylor, C.Rm 2004, Talent Management : trends That will shape the future)) Human Resource planning, vol.27, No.1, pp.33-41 .
11. Hariyanto, B& Said, L. R, 2020, Evaluating Talent Management Practices in Indonesia State – own Enterprises: A Case of Adhi Karya Ltd, Systematic Review Pharmacy Vol 11, Issue 3, pp 640- 650.
12. Kehinde, J. S. (2012). Talent Management : Effect on Organizational Performance. Journal of Management Research, 4(2), 178–186. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>.
13. Lee, Y.H.; Seo, Y.W, 2008, Strategies for sustainable business development: utilizing consulting and innovation activities. Sustainability, 10, 4122.
14. Looy,Bart Van&Martens, Thierry&Bouwen, Rene, 2005, Exploring requisites and antecedents of continuous innovation" Working paper, Belgium.
15. Michaels, E.H, Jones. F@ Axelrod, B, 2001, War for Talent, McGraw Hill.
16. Nangia, M& Mohsin, F, 2020, Revisiting Talent Management Practices in A pandemic Driven VUCA Environment– A qualitative Investigation in the Indian IT Industry, Journal of critical reviews, Vol 7, Issue 7, PP37- 942.
17. Oehley, Anne-Marguerite, 2007, The Development and A evaluation of A Partial Talent Management Competency Model, Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts at Stellenbosch University.
18. Osinga, Syben, 2009, Talent Management & Oracle HCM, HCM3 Group thought Leader oracle and HCM Consultancy .
19. Ossenbrink, J., Hoppmann. J & Hoffmann. V.H, 2019. Hybrid ambidexterity: how the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. Organization Science 30:1319–1348.
20. Pai, Ashwin, 2007, Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambi-

- dexterity within the Indian Pharmaceutical Industry" University of Nottingham.
21. Peng, M. Lin, K. Peng, D& Chen, 2019, Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms, Sustainability, 11, 2-17.
 22. Rawashdeh, A. M. (2018). The Impact of Talent Management Strategies on Bank Performance in Jordanian Commercial Banks. Modern Applied Science, 12(12), 49–56.
 23. Shenshen. A, S& Al-Najjar, F.J, 2020 The Impact of Organizational Ambidexterity on Strategic Orientations: The Mediating Role of Organizational Innovation in Private Hospitals in Jordan, European Journal of Scientific Research Vol. 156, No 1, pp.58– 77.
 24. Shoo, 2010, when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities" China.
 25. Simsek Zeki, 2009, Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding " Journal Of Management Studies, University Of Connecticut.
 26. Singh, A. J, David. B. & Hall, n, 2012, talent managment :AResearch Based case study in the Gcc Region "internatiounal journal of Business and managment ;vol.7,No.24,p94.
 27. Sphr, Wayne Mandy, 2010 Human Resource Management, 12th ed., Prentic-Hall, New York .
 28. Stelzl. K, Roglinger. M& Wyrtki. K, 2020, Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity, Business Research (2020) 13:1203–1230.
 29. Tempelaar, Michiel Pieter, 2010, Organizing for Ambidexterity:Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes " University Rotterdam.
 30. Venkatraman , N,& Lee, Chi-Hyon,& Iyer, B, 2007, Strategi Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector " Boston University School of Management. www.softwareecosystems.com/SMJManuscr.
 31. Wolor. C., Khairunnisa. H. & Purwana, D, 2020, Implementation Talent Management To Improve Organization's Performance In Indonesia To Fight Industrial Revolution 4.0, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH V 9, 01,PP 1243- 1247.