



مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية: دراسة تحليلية  
لآراء عينتنا من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل

م.م. حلا فازع داغر الملا توهي  
رئاسة جامعة الموصل  
halafazea@gmail.com

Published: 22/4/2020

Accepted: 13/5/2020

Received: June / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## مستخلص البحث

إن إقرار القدرات التنظيمية الديناميكية بمداها الفعلية والتأثيري في بيئة العمل يحقق جملة من المعطيات الإيجابية والتي يمكن أن تقع تحت محاور الإضافة وبالذات ما يتعلق بقدرة المنظمة على إدارة المواهب البشرية فيها، لذا سعى البحث إلى التعرف على مستوى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية بدلالة أبعدهما في المنظمة المبحوثة من خلال تأشير مستوى العلاقة والأثر بينهما، وقد اختيرت رئاسة جامعة الموصل ميداناً للبحث الحالي، كما جمعت البيانات باعتماد استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للبحث، وبعيننة قصدية من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة والتي بلغت (42) فرداً، وباعتماد عدد من الأدوات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاستجابة الى مساحة المقياس، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، الانحدار الخطي) عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتؤكد نتائج البحث وجود درجة من الإسهام الفعلي للقدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، وهذا ما أكدته نتائج علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، كما قدمت عدداً من المقترحات أبرزها ضرورة أن تعمل الإدارات العليا في المنظمة المبحوثة على استحضار امكانياتها الداعمة نحو تعزيز مستوى القدرات التنظيمية الديناميكية بهدف إدارة المواهب البشرية عبر اعتمادها منهجاً يمكنها من إدارتها بكفاءة وفاعلية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** القدرات التنظيمية الديناميكية، إدارة المواهب البشرية.

## المقدمة

ازدادت التحديات التي تواجهها المنظمات بسبب الحالة البيئية الديناميكية من حيث التغير والتطور الملحوظين والذي انعكست مضامينه في مجالات عدة أبرزها ما يتعلق بعملية إدارة المواهب البشرية، الأمر الذي وضع القائمين عليها تحت طائلة التساؤلات بشأن احتواء هذه الظاهرة ومواكبتها من خلال التركيز على القدرات التنظيمية الديناميكية بوصفها المنطلق الفاعل نحو تأمين جانباً من الممارسات التنظيمية بفعل تأثير كل قدرة من هذه القدرات وعلى نحو مباشر أو غير مباشر في إدارة المواهب البشرية في مجال العمل التنظيمي، إلا أن تلك العملية ينتابها محددات مثلما يعق حركتها بعض الهفوات مما يستلزم تفعيلها على نحو جيد تجنباً للقصور في الأداء التنظيمي، لذا تبرز أهمية البحث الحالي في تشخيص القدرات التنظيمية الديناميكية ومن ثم تحديد مستوى إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، وذلك عبر الأبعاد الدالة عليهما، فضلاً عن تحديد درجة الإسهام الفعلي عبر تأشير علاقة الارتباط والأثر بينهما، وبهذا تضمن البحث أربعة محاور خصص المحور الأول لتأشير منهجية البحث، وعرض الثاني الإطار النظري، وجاء الثالث بالإطار الميداني، وعرض الرابع الخاتمة بما فيها الاستنتاجات والمقترحات التي تم التوصل إليها.

## المحور الأول / منهجية البحث

تمهيداً للإطار الميداني يعرض المحور الحالي المنهجية التي يعتمدها في ضوء تأشير الآتي:

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه بعض الإدارات في المنظمات كافة وبالذات في رئاسة جامعة الموصل جملة من المحددات، ومرد ذلك بعض حالات القصور في احتواء الظاهرة الديناميكية في العمل التنظيمي، الأمر الذي حدا بها إلى ضعف إمكانياتها على التصويب الصحيح نحو تحقيق الأهداف، فضلاً عن تدني توجهاتها بخصوص تعديل ودمج تغيير ما لديها ليتناسب مع بيئتها، وقد تقع ضمن محاور واتجاهات عدة أبرزها ما يتعلق بجوهر نشاطها وهو إدارة المواهب البشرية، وهذا وضع الإدارات تحت طائلة الضغوط المستمرة بشأن دورها وسعيها في إدارة المواهب البشرية عبر تفعيل قدراتها التنظيمية الديناميكية، وبما يؤشر حالة من الإيجابية في عملها، عليه تجلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: (ما درجة الإسهام الفعلي التي تحققها القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة) ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى توافر القدرات التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بدلالة أبعادهما على مستوى المنظمة المبحوثة؟
2. هل توجد علاقة ارتباط بين القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية بدلالة أبعادهما على مستوى المنظمة المبحوثة؟
3. هل تؤثر القدرات التنظيمية الديناميكية تأثيراً معنوياً في إدارة المواهب البشرية بدلالة أبعادهما على مستوى المنظمة المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية البحث

تجسدت أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات التي تعامل معها وتحديداً القدرات التنظيمية الديناميكية (البعد المستقل) وإدارة المواهب البشرية (البعد المعتمد) والتي أخذت حيزاً من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين بفعل مدى تأثيرهما في بيئة العمل سواء كان للفرد أو المنظمة وحتى المجتمع برمته.

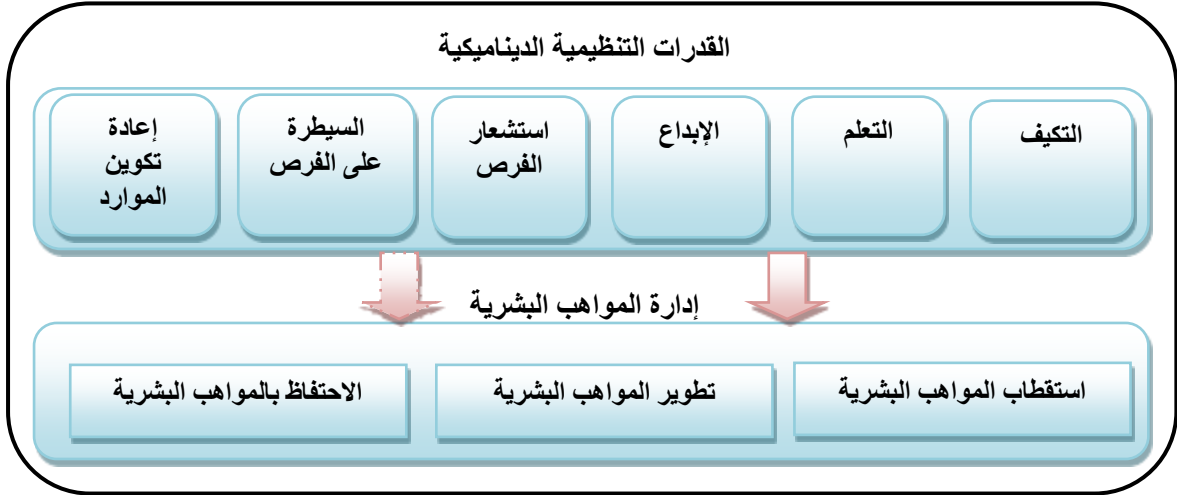
### ثالثاً: أهداف البحث

تلخصت أهداف البحث في الآتي:

1. تقديم إطار نظري مفاهيمي لموضوع البحث الحالي عبر التركيز على طروحات الكتاب والباحثين والمختصين في العلوم الإدارية في هذا المضمار، وبما يمكن الباحثة من استكمال الأطر النظرية لمتغيرات البحث وعلى قدر الإمكان.
2. تأشير مستوى توافر أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية، وبما يسهم في تحديد حالات الفاعلية والقصور في عملية التطبيق.
3. تحديد طبيعة العلاقة والأثر التي تتركها أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة.
4. عرض مجموعة من المقترحات بهدف توعية المنظمة المبحوثة بمتغيرات البحث الحالي، وبما يمكنها من تعزيز مستوى إسهام قدراتها التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية.

### رابعاً: مخطط البحث وفرضياته

قد قدمت الباحثة مخططاً فرضياً لمتغيرات البحث الرئيسية (القدرات التنظيمية الديناميكية ، إدارة المواهب البشرية) والأبعاد الفرعية لهما، بما ينسجم مع مشكلة البحث وأهدافه، كما في الشكل (1) الآتي:



الشكل من إعداد الباحثة.

← - - - السهم يشير إلى التأثير

← السهم يشير إلى العلاقة

#### الشكل (1)

#### مخطط البحث الفرضي

وتمثلت فرضيات البحث الحالي في الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يتباين مستوى توافر القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية بدلالة بعدهما على مستوى المنظمة المبحوثة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، وتدرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - ❖ توجد علاقة ارتباط بين التكيف وإدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط بين التعلم وإدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط بين الإبداع وإدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط بين استشعار الفرص وإدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط بين السيطرة على الفرص وإدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط بين إعادة تكوين الموارد وإدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر القدرات التنظيمية الديناميكية تأثيراً معنوياً في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، وتدرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - ❖ يؤثر التكيف تأثيراً معنوياً في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
  - ❖ يؤثر التعلم تأثيراً معنوياً في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
  - ❖ يؤثر الإبداع تأثيراً معنوياً في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
  - ❖ يؤثر استشعار الفرص تأثيراً معنوياً في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
  - ❖ يؤثر السيطرة على الفرص تأثيراً معنوياً في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.
  - ❖ يؤثر إعادة تكوين الموارد تأثيراً معنوياً في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة.

### خامساً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث الحالي في رئاسة جامعة الموصل، وبعبارة قصدية من القيادات الإدارية وهي (رئيس الجامعة، المساعدين، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب، رؤساء الوحدات)، إذ بلغت القيادات الإدارية (96) فرداً، حيث تم توزيع (48) استمارة، وبلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (42) استمارة بنسبة (43.75%)، وهذا يؤكد ان الأفراد المبحوثين مؤهلين للإجابة عن الفقرات المعبرة عن أداة البحث الحالي.

### سادساً: منهج البحث

تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث (القدرات التنظيمية الديناميكية، إدارة المواهب البشرية)، وبما يمكن الباحثة من توضيح مستوى توافرها في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تأثير طبيعة العلاقة والأثر بينهما، عبر توظيف إجابات الأفراد المبحوثين حول الأبعاد والفقرات المعبرة عن أداة البحث.

### سابعاً: حدود البحث

1. الحدود الزمنية: تم انجاز البحث خلال الفترة من 2019/8/1 وحتى 2020/3/11.
2. الحدود المكائمية: تم إجراء البحث في رئاسة جامعة الموصل.
3. الحدود البشرية: تمثلت بالقيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة.
4. الحدود العلمية: اقتصر البحث على متغيرين هما القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية.

### ثامناً: أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في تغطية الجانب النظري للبحث الحالي على ما متوافر من المراجع العلمية (العربية والأجنبية) وبما أجاد به الكتاب والباحثين في هذا المجال وبما يمكنها من تقديم المفاهيم النظرية للبحث الحالي، أما ما يتعلق في الإطار الميداني فتم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، والتي تضمنت جزئين مركز الأول على القدرات التنظيمية الديناميكية والذي تضمن (24) فقرة والتمثلة بالعوامل (X1-X24)، في حين تضمن الجزء الثاني إدارة المواهب البشرية والذي احتوى على (12) فقرة متمثلة بالعوامل (X25-X36)، وباستخدام مقياس (Likert) الثلاثي، والجدول (1) يعكس مضمين أداة البحث وكالاتي:

الجدول (1)  
مضمين أداة البحث

| ت  | المتغيرات                     | الأبعاد                   | تسلسل الفقرات | المصادر  |
|----|-------------------------------|---------------------------|---------------|--|
| 1. | القدرات التنظيمية الديناميكية | التكيف                    | (X1-X4)       | (Hawi, 2011)<br>(Al-Nuaimi & Al-Tai, 2013 )<br>(Siam, 2013)<br>(Giniuniene & Jurksiene, 2015)<br>(Busch, 2016) |
|    |                               | التعلم                    | (X5-X8)       |  |
|    |                               | الإبداع                   | (X9-X12)      |  |
|    |                               | استشعار الفرص             | (X13-X16)     |  |
|    |                               | السيطرة على الفرص         | (X17-X20)     |  |
|    |                               | إعادة تكوين الموارد       | (X21-X24)     |  |
| 2. | إدارة المواهب البشرية         | استقطاب المواهب البشرية   | (X25-X28)     | (Koranteng, 2014)<br>(CLARK, 2015)<br>(Hollingsworth, 2016)<br>(Fakhry, 2019)                                  |
|    |                               | تطوير المواهب البشرية     | (X29-X32)     |  |
|    |                               | الاحتفاظ بالمواهب البشرية | (X33-X36)     |  |

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

### تاسعاً: اختبار أداة البحث

خضعت أداة البحث الحالي (استمارة الاستبانة) إلى مجموعة اختبارات وكما موضح أدناه:  
 1. اختبار الشمولية والصدق الظاهري: تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية، وكما مؤشر في الملحق (2)، وفي ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديلها لتكون في صيغتها الحالية.  
 2. الحيادية: عمدت الباحثة عند توزيع أداة البحث إلى عدم التدخل في إجابات الأفراد المبحوثين والتأثير فيهم، فضلاً عن إعطائهم الوقت الكافي والحرية في التعبير عن آراءهم تجاه متغيرات وفقرات أداة البحث.

### عاشراً: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

اعتمدت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية للوقوف على توجهات البحث الحالي وهي معامل الارتباط لإيجاد العلاقة فيما بين المتغيرين المستقل والمعتمد، والانحدار الخطي لقياس الأثر المعنوي للقدرات التنظيمية الديناميكية (المتغير المستقل) في إدارة المواهب البشرية (المتغير المعتمد)، وبعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS).

### المحور الثاني / الإطار النظري

يمكن تقديم تغطية نظرية لمتغيرات البحث الحالي (القدرات التنظيمية الديناميكية، إدارة المواهب البشرية)، وبما يمكن الباحثة من إتمام الأطر النظرية للبحث الحالي وإثرائها على قدر الإمكان، وعلى النحو الآتي:

### أولاً: القدرات التنظيمية الديناميكية: إطار نظري

#### 1. مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية

إن ظهور مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية جواباً للسؤال الذي طرحه الكثير من الكتاب والممارسين ومفاده (لماذا هناك منظمات تبقى مستمرة في ممارسة نشاطها بنجاح في بيئتها المتغيرة بينما المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس البيئة تفشل؟)، حيث في التسعينات من القرن الماضي توصل عن طريق دراسة إدارة استراتيجية المنظمة إلى أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تمتلك مجموعة قدرات يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتمكنها من التميز في مجالها والوصول إلى أسواق مختلفة وواسعة وبهذا تعد بمثابة أسلحة المنظمة التنافسية (Al-Attar & Al-Musawi, 2016, 162)، كما أن مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية يتكون من مرتكزين أساسيين حيث يشير مفهوم (القدرات) إلى قدرة المنظمة على تعديل ودمج وإعادة تكوين المهارات ومواردها الداخلية والخارجية لتتناسب مع التغيرات البيئية، والمفهوم الثاني هو (الديناميكية) والذي يمثل قدرة المنظمة على تجديد الكفاءات وذلك لتحقيق الانسجام مع طبيعة البيئة المتغيرة (Jather & Abdel Ghafour, 2017, 160).

وفي ضوء ما تقدم تعددت آراء المختصين في العلوم الإدارية بشأن مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية، والجدول (2) يوضح ذلك، وحسب التسلسل الزمني لها:

الجدول (2) مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية حسب توجهات عدد من الكتاب والباحثين

| ت  | الكاتب أو الباحث                   | المفهوم   |
|----|------------------------------------|---|
| 1. | (Schienstock, 2009, 1)             | مجموعة من القدرات التي تمكن إدارة المنظمة من اكتساب الموارد وتطويرها ومعالجة المشاكل التنظيمية المختلفة، وبما يمكنها من تحقيق التوازن مع بيئتها المتغيرة. |
| 2. | (Wang & Li, 2013, 267)             | إمكانية المنظمة في تشخيص الفرص البيئية واكتساب الموارد الجديدة وتطويرها وتعزيزها بعمليات التعلم والابتكار.  |
| 3. | (Wilden, et al., 2013, 74)         | قدرة المنظمة على تعزيز مواردها، وبما يمكن من مواكبة التغيرات البيئية.   |
| 4. | (Inan & Bititci, 2015, 312)        | قدرة المنظمة على توظيف مواردها الملموسة وغير الملموسة للقيام بالأنشطة الوظيفية المعززة بالديناميكية، وبما يحقق لها الأفضلية على المنافسين.                |
| 5. | (Wollersheim & Heimeriks, 2016, 2) | قدرة الإدارة على دمج وتعديل وإعادة تكوين المهارات والكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة حالات البيئة   |

|  |                                 |    |
|--|---------------------------------|----|
| المتغيرة.  |                                 |    |
| مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة تمكن إدارة المنظمة من فهم التغيرات في بيئة عملها والاستجابة لها عن طريق تعديل مواردها وهيكلها التنظيمي وتكييف فعاليتها، وبما ينسجم مع تلك التغيرات. | (Al-Hamiri & Khalil, 2018, 101) | 7. |

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

بناءً لما سبق ومن خلال ما أشار إليه الكتاب والباحثين وتوجهات البحث الحالي تعرف الباحثة القدرات التنظيمية الديناميكية بأنها: مجموعة من القدرات التي تمكن المنظمة من دمج وتعديل وإعادة تكوين مواردها وطاقتها، بهدف مواكبة بيئتها وتعزيز إمكانيتها في إدارة المواهب البشرية.

## 2. أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية

يمكن الإشارة إلى أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية عن طريق ما أجاده الكتاب والباحثين، وكالاتي: إذ تعمل القدرات التنظيمية الديناميكية على زيادة فرص المنظمة بخصوص تحديد الكفاءات والطاقات المتاحة، وبما يعزز من إمكانيتها في تعديل وتغيير وتكوين الموارد والقدرات التي تسهم في تعزيز مستويات الأداء المنظمي بمختلف المستويات الإدارية، فضلاً عن مواجهة الاضطراب البيئي والحالة التنافسية والديناميكية البيئية (Nyachanchu, et al., 2017, 439).

كما أن القدرات التنظيمية الديناميكية تساعد المنظمة في تحديد الفرص الحالية الجديدة وتقييمها، ومن ثم تطوير الموارد التنظيمية المتاحة واستخدامها على نحو جيد، فضلاً عن إمكانية تقديم أفضل المنتجات والخدمات، وصولاً إلى مواكبة التغير والتطوير في البيئة (Cirjevskis, 2019, 2).

مما تقدم أن القدرات التنظيمية الديناميكية تحقق العديد من الإيجابيات التي تنعكس على الفرد والمنظمة والمجتمع برمتها من حيث تمنح للمنظمة القدرة على التكيف في العمل التنظيمي المفعم بدرجة من التعلم وتعزيز فرص الإبداع المنظمي، الأمر الذي يمكن المنظمة من إدارة الموارد البشرية وبالذات إدارة المواهب البشرية من حيث تخطيط واستقطاب والاحتفاظ وتطوير هذه المواهب، وبما يسهم في تطوير الأداء المنظمي ومواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الأفضلية على المنافسين، وصولاً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المنظمة.

## 3. أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية

بعد التطرق إلى أبرز معطيات ما أجاده الكتاب والباحثين والمختصين في العلوم الإدارية في موضوع أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية أتضح اختلاف توجهاتهم بشأن اعتماد بعد دون آخر، ومرد ذلك اختلاف أهداف دراساتهم، فضلاً عن الوقت والبيئة، لذا عمدت الباحثة إلى التركيز على توجهات عدداً منهم، مع إجراء بعض التعديلات التي تتماشى مع أهداف البحث الحالي وطبيعة المنظمة المبحوثة، والجدول (3) يوضح توجهات بعض الكتاب والباحثين التي سيتم التركيز على البعض منها، وكالاتي:

الجدول (3)

أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية حسب توجهات مجموعة من الكتاب والباحثين

| ت  | الكاتب أو الباحث                        | الأبعاد  |
|----|---|--|
| 1. | (MacInerney, 2011, 17-19)               | التعلم، استشعار الفرص، إعادة التكوين   |
| 2. | (Banjongprasert, 2013, 35-38)           | التكيف، التعلم، الترتيب، التنسيق، إعادة التكوين  |
| 3. | (Maijanen & Jantunen, 2013, 140)        | استشعار الفرص، السيطرة على الفرص، إعادة التكوين  |
| 4. | (Giniuniene & Jurksiene, 2015, 986-988) | التعلم، الإبداع  |
| 5. | (Breznik & Lahovnik, 2016, 170)         | التسويقية، التكنولوجية، البحث والتطوير، الموارد البشرية، استشعار الفرص، السيطرة على الفرص، إعادة التكوين |
| 6. | (ZHOU, et al., 2017, 3-5)               | استشعار الفرص، الترتيب، إعادة التكوين  |

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

من معطيات الجدول (2) نلاحظ التعددية في طرح موضوع أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية من قبل المختصين في الفكر الإداري، عليه ركزت الباحثة على الأبعاد الآتية وهي: (القدرة على التكيف، القدرة على

التعلم، القدرة على الأبداع، القدرة على استشعار الفرص، القدرة على السيطرة على الفرص، القدرة على إعادة التكوين)، وسيتم التطرق لها وبما يعزز من إمكانية تغطية موضوع البحث الحالي وعلى قدر الإمكان، كالآتي:

### 1. التكيف

عمد القائمين على الممارسة التنظيمية العمل على تطوير نظرية التكيف على المستوى التنظيمي والفردية، ومرد ذلك الترابط الفعلي ما بين الخيارات الاستراتيجية المتاحة والبيئة الديناميكية، حيث أن المنظمات التي تعمل باستمرار على تفعيل الخيارات الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن السعي نحو مواكبة التغيرات البيئية، الأمر الذي يعزز مستوى القدرات الديناميكية، وبما يمكنها من مواجهة حالات الاضطراب البيئي وسرعة الاستجابة للبيئة، فضلاً عن الاستقرار في العمل المنظمي (Potter, 2014, 896)، كما تتمحور القدرة على التكيف في قدرة المنظمة على تحديد الفرص المتاحة والسيطرة عليها وإعطاء الأهمية إلى أسلوب البحث والتطوير المستمر، وبما يسهم في ديناميكية الممارسات التنظيمية وتحقيق الأفضلية على المنافسين (Banerjee, 2018, 605).

### 2. التعلم

يعد التعلم وسيلة رئيسة تسهم في تحقيق النجاح والذي يتطلب من المنظمات استكشاف آليات جديدة وتعلمها وتستثمرها على نحو صحيح، وأن التعلم يمثل القدرة على اكتساب ومشاركة المعرفة المحددة اللازمة للسيطرة على الفرص ومعالجتها بالتعلم والمهارات الجديدة (Hamed & Hanan, 2018, 146)، وكما يعرف التعلم على أنه العملية التي يتم من خلالها الحصول على البيانات وتحويلها إلى معلومات وصولاً إلى المعرفة، وفي ضوء القدرات الديناميكية يتم التعامل مع التعلم بوصفه طريقة لدمج القدرات الديناميكية في الممارسات التنظيمية، وبما يحقق جملة من النتائج الإيجابية سواء تعلق الأمر بزيادة القدرة على احتواء التغيرات البيئية وتعزيز الإمكانيات تجاه الابتكار والإبداع، فضلاً عن المساهمة في تحقيق التنافسية المستدامة وتحقيق الأهداف المنظمة (Giniuniene & Jurksiene, 2015, 986-987).

### 3. الإبداع

لا تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وخصوصاً ما يتعلق بالميزة التنافسية والأفضلية على المنافسين بدون وجود الإبداع والذي بدوره لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت المنظمة لديها القدرة على ذلك لأنها تتطلب ممارسة استراتيجية كاملة وأن تكون متصلة بجميع الممارسات التنظيمية، والإبداع هو مزيج من الموارد والقدرات التي تمكن المنظمة من تقديم وتطوير المنتجات والخدمات وتساعد في ممارسة عملها في بيئة الديناميكية (Hui, 2018, 45)، وأن الإبداع عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويعمل من خلالها على إنتاج شيء جديد ذي قيمة للمجتمع (Hawi, 2011, 53).

### 4. استشعار الفرص

يوجد بعض المصطلحات التي تتعلق بالاستشعار تطرق إليها العديد من المختصين في العلوم الإدارية منها المسح البيئي والفحص البيئي وغيرها ولكن جميعها تسعى إلى توضيح الآلية التي عن طريقها تتمكن المنظمة رصد البيئة، وأن استشعار الفرص يتعدى كونه مجرد عملية رقابة وأنه يتعلق بتحديد حالات عدم التوازن في البيئة ومحاولة الاستفادة منها وأنها تتضمن جمع البيانات عن البيئة وتحديد الفرص والتحديات ووضع الخطط اللازمة لمواجهة التغيير البيئي (Al-Attar & Al-Musawi, 2016, 164).

### 5. السيطرة على الفرص

تشير قدرات السيطرة على الفرص إلى قدرة المنظمة على استثمار الفرص المتوفرة في البيئة وذلك لتقديم ما هو جيد، كما أن السيطرة على هذه الفرص هي عملية استثمار ما تم الاستشعار به والتي تمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها وتأمين الموارد البشرية والمادية وتكوين نظام فعال لتحفيز الأفراد العاملين، عليه يمكن القول أن السيطرة على الفرص هي نماذج أعمال يمكن بواسطتها تنظيم مصادر المعرفة وإدارتها وبما يعزز من إمكانية المنظمة من العمل بأسلوب منظم يقلل من حالات الازدواجية، فضلاً عن تحقيق أفضل استثمار للموارد (Al-Hamiri & Khalil, 2018, 103).

### 6. إعادة تكوين الموارد

تشير إلى قدرة المنظمة في إعادة تكوين مواردها وموجوداتها وذلك لتحقيق حالة من الاستمرارية تجاه مواكبة حالات التغيير والتطوير في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب توافر مجموعة من القدرات بالذات ما يتعلق بالقدرات الفردية والمنظمة وتحفيزها نحو تقديم مزيد من الأبداع والتعاون، وبما يمكن المنظمة من تحقيق أفضل توظيف للقدرات (Zhou, et al., 2017, 5).

مما تقدم ضرورة أن تقوم الإدارة العليا في المنظمة باستحضار إمكانياتها بهدف الاضطلاع الكافية بمتطلبات هذه الأبعاد، حيث أن إقرارها الفعلي والواقعي ينتابه هفوات والعديد من المحددات التي يمكن أن تؤثر

في نتاجه، الامر الذي استلزم قدراً من الجدية بشأن استحضارها على افضل ما يمكن وبالذات ان المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية شديدة التغير والتطوير وعملية مواكبتها بحاجة الى قدرات تنظيمية.

## ثانياً: إدارة المواهب البشرية: أطار نظري

### 1. مفهوم إدارة المواهب البشرية

أكد معظم الدراسات إلى أن هناك أربعة مراحل لتطور مفهوم الموهبة عبر التاريخ وفي هذه المراحل ظهرت مفاهيم كثيرة ترتبط بمفهوم الموهبة ارتباطاً وثيقاً وحتى أن بعضها لا زال يستخدم في نطاق واسع كبديل عن الموهبة ومنها (العبقرية، الإبداع، الذكاء، التميز)، وأختلف الكتاب والباحثون حول مجالات التي يعتبرونها مهمة في تحديد الموهبة، إذ يركز بعضهم على القدرة العقلية، بينما يركز آخرون على قدرات التحصيل الأكاديمي أو السمات الشخصية، وكما أكدت الدراسات أن الموهوبين يظهرون أنماطاً من السلوك أو السمات التي تميزهم عن غيرهم منها (سرعة التعلم، القيادة، المبادرة، المثابرة) وهذه تمثل إطار معرفي لتعريف الموهبة (Jumaa, 2015, 135)، عليه بدأت المنظمات تهتم بإدارة المواهب البشرية ومرد ذلك الاهتمام أن هذه المواهب هي من تنفذ استراتيجيات هذه المنظمات وتعمل على تحقيق أهدافها ولهذا تهتم الإدارات بعملية استقطاب وتطوير المواهب ومن ثم العمل على الحفاظ عليها، وبما يسهم في تعزيز مستوى القدرات والإمكانات، فضلاً عن تحقيق متطلبات العمل (Donald, 2014, 1012)، لذلك أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى مفهوم إدارة المواهب البشرية، إذ عرفها (Baqutayan, 2014, 2291) بأنها إمكانات الإدارة في استقطاب الموهبة وتطويرها والاحتفاظ ببيها، وبما يمكنهم من إضافة القيمة لأعمال وأنشطة المنظمة، أما (Khatris, et al., 2010, 39-40) فيعرفها بأنها إدارة وتقييم وتطوير وصيانة المورد البشري وتعزيز مستواه للوصول إلى أفضل مستويات ممكنة من الأداء.

ويمكن ان تعرف الباحثة إدارة المواهب البشرية بأنها مجموعة من الممارسات الإدارية الهادفة إلى استقطاب أفضل المواهب ومن ثم إدارتها من حيث تطويرها والاحتفاظ بها، وبما يمكن المنظمة من تعزيز مستوى القدرات الديناميكية وتحقيق الأفضلية على المنافسين.

### 2. أهمية إدارة المواهب البشرية

أشار (Lyria, 2013, 287-288) إلى أهمية إدارة المواهب البشرية من خلال أن إدارة المنظمات تدرك أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في تعزيز مستويات التميز المنظمي، إذ أن مجموعة المواهب البشرية تستخدم لمعالجة نقاط الضعف، فضلاً عن تطوير جوانب القوة التي لديهم في العمل التنظيمي وهذا ما أكدته الدراسات التطبيقية بوجود العلاقة ما بين إدارة المواهب البشرية واستراتيجية العمل الهادفة إلى تحقيق النجاح التنظيمي أما (Ibrahim & Saad, 2015, 553-554) فقد أشار إلى أن أهمية إدارة المواهب البشرية تكون من خلال الآتي:

- ❖ أن إدارة المواهب من أهم موارد القيمة لأية منظمة ويغض النظر عن موقعهم في منظمات الأعمال (ابتداء من القادة وانتهاءً بالعاملين) ولهذا فإن ثراء الأمم يعزز عن طريق الموهوبين، وكما أن النجاح المنظمي لا يتحقق بغياب القدرات والابتكار وقابليات الموارد البشرية.
- ❖ تعد إدارة المواهب إحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات حيث أن الاهتمام بها يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء وزيادة سرعة التغيير، وربط سياسات إدارة المواهب البشرية بأولويات المنظمة وجوهر أهداف الأعمال والمساهمة في تقليل الهدر في الموارد البشرية.
- ❖ تعكس إدارة المواهب إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وهي على النحو الآتي: (قسم الأفراد، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إدارة الموهبة).

مما تقدم نلاحظ ان المنظمة في الوقت الحالي لا تكن بحاجة الى موارد بشرية فحسب انما باتت بحاجة كبيرة الى وجود موارد بشرية ذات كفاءة وفاعلية عالية ويتمتعون بالقدرات والمهارات وقادرين على اداء وظائفهم بأفضل الطرق والاساليب والذي يطلق عليهم بتسمية المواهب البشرية، حيث ان تواجد هذه المواهب في المنظمة له اثار ايجابية كبيرة تنعكس بشكل ملحوظ على اداء المنظمة ومكانتها في مجال المنافسة.

### 3. أبعاد إدارة المواهب البشرية



إن موضوع إدارة المواهب البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام المختصين في العلوم الإدارية والاقتصادية مع وجود حالات من الاتفاق والاختلاف ما بين توجهاتهم، ومرد ذلك جملة من الأسباب أهمها اختلاف الحدود المعرفية الخاصة بهم، والفترات الزمنية لإجراء دراساتهم، عليه أشارت الباحثة إلى التركيز على الأبعاد التي تنسجم مع توجهات البحث الحالي، والتي يمكن قياسها في المنظمة المبحوثة، وكما أشار إليها (Haerizadeh, 2018, 18) ، وكالاتي:

❖ استقطاب المواهب البشرية: تتمثل بتحديد نوع ومؤهلات هذه المواهب التي ينبغي استقطابها مع مراعاة توافر المقومات المناسبة بوصفهم موارد ذات قيمة تعمل على تحقيق التطور التنظيمي.

❖ تطوير المواهب البشرية: تتعلق المرحلة الثانية بتنمية المواهب البشرية من خلال التعليم والتطوير ومساعدتهم في مواكبة التطورات الحالية مع ضرورة التركيز على معالجة حالات القصور وتعزيز جوانب الفاعلية.

❖ الاحتفاظ بالمواهب البشرية: عندما تتمكن إدارة المنظمة من استقطاب أفضل الموارد البشرية في المرحلة الأولى ومن ثم العمل على تطويرهم في المرحلة الثانية، يتوجب في هذه المرحلة الاحتفاظ بالمواهب البشرية من خلال مجموعة مؤشرات منها الاهتمام والدعم والعدالة، فضلاً عن إشعارهم بأهمية قيمتهم في العمل التنظيمي.

### المحور الثالث/ الإطار الميداني

يهدف الإطار الميداني للبحث من تأثير مستوى القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة والأثر، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: تحليل ومناقشة نتائج إجابات الأفراد المبحوثين لأبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية

تعكس معطيات الجدول (4) نتائج إجابات الأفراد المبحوثين لأبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية من حيث الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل الاختلاف لأبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمة المبحوثة والمعبر عنها (X1-X24)، إذ يلاحظ من المؤشر الكلي ان المتغير قد حقق وسط حسابي مقداره (2.3882)، وانحراف معياري بلغ (0.57530) وهذا يشير الى انسجام الاجابات، ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس بلغت (79.61%)، وبمعامل اختلاف قدره (24.09%)، وهذا يعكس تجانس الاجابات بشكل عام ومدى اهميته للأفراد المبحوثين، كما تشير نتائج الجدول جملة مؤشرات وهي كالاتي:

أذا جاء بالمرتبة الاولى بعد التكيف والمعبر عنه بالفقرات (X1-X4) عن طريق تحقيق اعلى وسط حسابي وقدره (2.6429)، وانحراف معياري بلغ (0.47928)، ونسبة الاجابة الى مساحة المقياس بلغت (88.10%)، ومعامل اختلاف (18.13%)، كما تعكس هذه النتائج ان (X1) قد حقق اعلى اتفاق، وجاءت الفقرة (X2) باقل اتفاق، وهذا يشير الى ان المنظمة المبحوثة قادرة على مواكبة الظروف البيئية المختلفة، لكن ضرورة اعادة النظر بكيفية جعل الظروف البيئية الشديدة مداخل فاعلة لتأمين حالات التكيف البيئي.

ينما جاء في المرتبة الثانية بعد التعلم والمعبر عنه (X5-X10) بوسط حسابي قدره (2.4464)، وانحراف معياري (0.54342)، وبلغت نسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (81.55%)، وبمعامل اختلاف (22.21%)، كما يلاحظ ان (X5)، (X6) قد حققا اعلى نسبة اتفاق، في حين حقق (X8) اقل نسبة اتفاق، وهذا يؤكد وجود اهتمام فعلي بمشاركة العاملين بالدورات التدريبية والتي يمكن ان تنعكس في حالات التطور لديهم، لكن هناك ضرورة الى زيادة الاهتمام بخصوص تأمين الحالات التي يمكن ان تعمل على تعزيز الرصيد المعرفي للعاملين وبما ينعكس ايجابا على المنظمة.

في حين جاء بالمرتبة الثالثة بعد استشعار الفرص والمعبر عنه (X13-X16) وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل اختلاف (2.3571)، (0.57785)، (78.57%)، (24.51%) على التوالي، إذ حقق (X16) اعلى نسبة اتفاق، في حين حقق (X14) اقل نسبة اتفاق، وهذا يشير الى وجود اهتمام فعلي فيما يتعلق بعملية المفاضلة بين مؤشرات الواقع والتحديات البيئية، مع اهمية استثمار الفرص في اطار المقارنة بينها.

وجاء بالمرتبة الرابعة بعد الابداع والمعبر عنه (X9-X12) فقد حقق وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل اختلاف (2.3571)، (0.58993)، (78.57%)،

(25.03%) على التوالي، وحقق (X9) أعلى نسبة اتفاق، بينما حقق (X11) أقل نسبة اتفاق، وهذا يؤكد سعي الإدارة إلى الانصات إلى أفكار العاملين في العمل، فضلاً عن أهمية وضع الآليات لتساعدها في اكتساب الأفكار الجديدة من العاملين.

على حين جاء بالمرتبة الخامسة بعد السيطرة على الفرص والمعبّر عنه (X17-X20) وحقق وسط حسابي (2.3333)، وانحراف معياري (0.59963)، وبلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (77.78%)، وبمعامل اختلاف (25.70%)، وحقق (X17) أعلى نسبة اتفاق، وحقق (X20) أقل نسبة اتفاق، وهذا يشير إلى وجود ضوابط تمكن المنظمة من السيطرة على الفرص المتاحة لها، لكن ضرورة جعل حالات الفشل مداخل فاعلة لتحقيق النجاح في العمل التنظيمي.

وجاء بعد إعادة تكوين الموارد في المرتبة السادسة والمعبّر عنه (X21-X24) وحقق وسط حسابي وانحراف معياري ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل اختلاف (2.2381)، (0.66543)، (74.60%)، (29.73%) على التوالي، وحقق (X24) أعلى نسبة اتفاق، وحقق (X22) أقل نسبة اتفاق، وهذا يشير إلى وضع أسبقيات عند استخدام الموارد حيث يتم التركيز على الموارد ذات القيمة منها، لكن ضرورة العمل بفكرة حلزونية الموارد وبالذات في إطار الاستمرارية.

#### الجدول (4)

نتائج إجابات الأفراد المبحوثين لأبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية

| أبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية | رمز المتغير  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاستجابة % | معامل الاختلاف % |
|-------------------------------------|--------------|---------------|-------------------|------------------|------------------|
| التكيف                              | X1           | 2.8095        | 0.39744           | 93.65%           | 14.15%           |
|                                     | X2           | 2.4762        | 0.50549           | 82.54%           | 20.41%           |
|                                     | X3           | 2.6905        | 0.51741           | 89.68%           | 19.23%           |
|                                     | X4           | 2.5952        | 0.49680           | 86.51%           | 19.14%           |
| التعلم                              | المؤشر الكلي | 2.6429        | 0.47928           | 88.10%           | 18.13%           |
|                                     | X5           | 2.5714        | 0.59028           | 85.71%           | 22.96%           |
|                                     | X6           | 2.5714        | 0.50087           | 85.71%           | 19.48%           |
|                                     | X7           | 2.3810        | 0.53885           | 79.37%           | 22.63%           |
| الابداع                             | X8           | 2.2619        | 0.54368           | 75.40%           | 24.04%           |
|                                     | المؤشر الكلي | 2.4464        | 0.54342           | 81.55%           | 22.21%           |
|                                     | X9           | 2.6429        | 0.57685           | 88.10%           | 21.83%           |
|                                     | X10          | 2.2619        | 0.66478           | 75.40%           | 29.39%           |
| استشعار الفرص                       | X11          | 2.0952        | 0.61721           | 69.84%           | 29.46%           |
|                                     | X12          | 2.4286        | 0.50087           | 80.95%           | 20.62%           |
|                                     | المؤشر الكلي | 2.3571        | 0.58993           | 78.57%           | 25.03%           |
|                                     | X13          | 2.3095        | 0.51741           | 76.98%           | 22.40%           |
| السيطرة على الفرص                   | X14          | 2.2381        | 0.65554           | 74.60%           | 29.29%           |
|                                     | X15          | 2.4048        | 0.58683           | 80.16%           | 24.40%           |
|                                     | X16          | 2.4762        | 0.55163           | 82.54%           | 22.28%           |
|                                     | المؤشر الكلي | 2.3571        | 0.57785           | 78.57%           | 24.51%           |
| السيطرة على الفرص                   | X17          | 2.4286        | 0.54740           | 80.95%           | 22.54%           |
|                                     | X18          | 2.3571        | 0.61768           | 78.57%           | 26.20%           |
|                                     | X19          | 2.4048        | 0.58683           | 80.16%           | 24.40%           |
|                                     | المؤشر الكلي | 2.1429        | 0.64662           | 71.43%           | 30.18%           |
|                                     |              |               |                   |                  | 25.70%           |

|        |        |         |        |                      |                     |
|--------|--------|---------|--------|----------------------|---------------------|
| 27.81% | 76.19% | 0.63575 | 2.2857 | X12                  | إعادة تكوين الموارد |
| 33.18% | 64.29% | 0.63985 | 1.9286 | X22                  |                     |
| 30.91% | 77.78% | 0.72134 | 2.3333 | X23                  |                     |
| 27.64% | 80.16% | 0.66478 | 2.4048 | X24                  |                     |
| 29.73% | 74.60% | 0.66543 | 2.2381 | المؤشر الكلي         |                     |
| 24.09% | 79.61% | 0.57530 | 2.3882 | المؤشر الكلي للمتغير |                     |

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SSPS).

### ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج إجابات الأفراد المبحوثين لأبعاد ادارة المواهب البشرية

اشرت معطيات الجدول (5) نتائج اجابات الافراد المبحوثين لأبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية ادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، من حيث الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس ومعامل الاختلاف لأبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية في المنظمة المبحوثة والمعبر عنها (X25-X36)، إذ يلاحظ من المؤشر الكلي ان المتغير قد حقق وسط حسابي (2.1984)، وانحراف معياري قدره (0.64987) وهذا يشير الى انسجام الاجابات، ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس بلغت (73.28%)، وبمعامل اختلاف قدره (29.56%)، مما يؤكد تجانس الاجابات بشكل عام ومدى اهميته للأفراد المبحوثين، كما تعكس نتائج الجدول جملة مؤشرات وهي كالآتي:

حيث جاء في المرتبة الاولى بعد الاحتفاظ بالمواهب البشرية والمعبر عنه بالفقرات (X33-X36) عن طريق تحقيق اعلى وسط حسابي وقدره (2.2500)، وانحراف معياري بلغ (0.66400)، ونسبة الاجابة الى مساحة المقياس بلغت (75.00%) ومعامل اختلاف (29.51%)، كما تعكس هذه النتائج ان (X36) قد حقق اعلى اتفاق، وجاءت الفقرة (X34) باقل اتفاق، وعن طريق هذه النتائج يمكن تأشير عدد من الحالات وهي ان ادارة المنظمة المبحوثة تعمل على التواصل مع المواهب البشرية بهدف الحفاظ عليهم، فضلاً عن ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بتوفير ما يدعم المواهب البشرية وبالذات في اطار تحقيق الحصانة في العمل التنظيمي، وبما يمكنها من الاحتفاظ بالمواهب البشرية في المنظمة.

بينما جاء في المرتبة الثانية بعد استقطاب المواهب البشرية والمعبر عنه بالفقرات (X25-X28) عن طريق تحقيق وسط حسابي بلغ (2.1905)، وانحراف معياري (0.69227)، ونسبة الاجابة الى مساحة المقياس (73.02%)، ومعامل اختلاف (31.60%)، وتؤشر هذه النتائج ان (X25) قد حقق اعلى اتفاق، وجاءت الفقرة (X27) باقل اتفاق، وعن طريق هذه النتائج يمكن تأشير عدد من الحالات وهي وجود اليات فاعلة في استقطاب المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، وضرورة ان تركز على الاستقطاب واعتباره موجهاً فاعلة في تامين اجراءات الاختيار والتعيين، وبما يمكنها من استقطاب افضل المواهب البشرية.

وجاء بالمرتبة الثالثة بعد تطوير المواهب البشرية والمعبر عنه بالفقرات (X29-X32) عن طريق تحقيق وسط حسابي بلغ (2.1548)، وانحراف معياري بلغ (0.59334)، ونسبة الاجابة الى مساحة المقياس بلغت (71.83%) ومعامل اختلاف (27.54%)، كما تؤشر هذه النتائج ان (X31) قد حقق اعلى اتفاق، وجاءت الفقرة (X32) باقل اتفاق، وعن طريق هذه النتائج يمكن تأشير عدد من الحالات وهي اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة في جعل مؤهلات المواهب البشرية مداخل لتامين حالات التطوير التنظيمي، لكن يتوجب ان تعمل ادارة المنظمة المبحوثة على توفير مبالغ مالية موجهة نحو تطوير المواهب البشرية، وبما يمكنها من تحقيق الافضلية في العمل التنظيمي.

الجدول (5)  
نتائج اجابات الافراد المبحوثين لابعاد ادارة المواهب البشرية

| معامل<br>الاختلاف % | نسبة<br>الاستجابة % | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | رمز المتغير          | أبعاد إدارة المواهب<br>البشرية |
|---------------------|---------------------|----------------------|------------------|----------------------|--------------------------------|
| 29.13%              | 80.16%              | 0.70051              | 2.4048           | X25                  | استقطاب المواهب<br>البشرية     |
| 29.46%              | 76.98%              | 0.68032              | 2.3095           | X26                  |                                |
| 31.23%              | 66.67%              | 0.62470              | 2.0000           | X27                  |                                |
| 37.29%              | 68.25%              | 0.76357              | 2.0476           | X28                  |                                |
| 31.60%              | 73.02%              | 0.69227              | 2.1905           | المؤشر الكلي         |                                |
| 24.47%              | 78.57%              | 0.57685              | 2.3571           | X29                  | تطوير المواهب<br>البشرية       |
| 26.21%              | 77.78%              | 0.61154              | 2.3333           | X30                  |                                |
| 24.31%              | 80.95%              | 0.59028              | 2.4286           | X31                  |                                |
| 39.65%              | 50.00%              | 0.59469              | 1.5000           | X32                  |                                |
| 27.54%              | 71.83%              | 0.59334              | 2.1548           | المؤشر الكلي         |                                |
| 29.29%              | 74.60%              | 0.65554              | 2.2381           | X33                  | الاحتفاظ بالمواهب<br>البشرية   |
| 28.44%              | 68.25%              | 0.58236              | 2.0476           | X34                  |                                |
| 30.91%              | 77.78%              | 0.72134              | 2.3333           | X35                  |                                |
| 29.26%              | 79.37%              | 0.69677              | 2.3810           | X36                  |                                |
| 29.51%              | 75.00%              | 0.66400              | 2.2500           | المؤشر الكلي         |                                |
| 29.56%              | 73.28%              | 0.64987              | 2.1984           | المؤشر الكلي للمتغير |                                |

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SSPS).  
كما يمكن تأشير ترتيب ابعاد متغيرات البحث (القدرات التنظيمية الديناميكية، ادارة المواهب البشرية)  
اعتماداً على اجابات الافراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة، حيث ان مضامين الجدول (6) يعكس ذلك:

الجدول (6)  
ترتيب ابعاد متغيرات البحث

| ت  | متغيرات البحث                               | ابعاد متغيرات البحث       | ترتيب الابعاد |
|----|---|---------------------------|---------------|
| .1 | القدرات التنظيمية الديناميكية<br>(X1 – X24) | التكيف                    | 1             |
|    |   | التعلم                    | 2             |
|    |   | الابداع                   | 4             |
|    |   | استشعار الفرص             | 3             |
|    |   | السيطرة على الفرص         | 5             |
|    |   | اعادة تكوين الموارد       | 6             |
| .2 | ادارة المواهب البشرية<br>(X25 – X36)        | استقطاب المواهب البشرية   | 2             |
|    |   | تطوير المواهب البشرية     | 3             |
|    |   | الاحتفاظ بالمواهب البشرية | 1             |

الجدول من اعداد الباحثة.

بناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تشير الى (يتباين مستوى توافر القدرات  
التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية بدلالة أبعدهما على مستوى المنظمة المبحوثة)، وما يدعم ذلك  
نتائج الجدول (4)، الجدول (5)، الجدول (6) حيث يلاحظ من ذلك وجود حالة من التباين في مستوى توافر  
الابعاد وهذه نتيجة طبيعية في العمل التنظيمي.

### ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تعكس معطيات الجدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الحالي (القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية)، حيث تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على المستوى الكلي، وما يدعم ذلك الدرجة الكلية والتي بلغت (0.748) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ ان تلك القيمة تؤكد قوة العلاقة بين القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية، فضلاً عن تأشير مستوى اسهام المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وبهدف الوقوف على طبيعة العلاقة وعلى نحو اوسع لا بد من اختبار العلاقة على المستوى الجزئي، وكالاتي:

1. علاقة ارتباط بعد التكيف بإدارة المواهب البشرية: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التكيف وإدارة المواهب البشرية بمعامل بلغ (0.403) عند مستوى معنوية (0.05).
2. علاقة ارتباط بعد التعلم بإدارة المواهب البشرية: اكدت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد التعلم وإدارة المواهب البشرية حيث بلغ معامل الارتباط (0.527) عند مستوى معنوية (0.05).
3. علاقة ارتباط بعد الابداع بإدارة المواهب البشرية: اشرت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الابداع وإدارة المواهب البشرية وما يدعم ذلك معامل الارتباط (0.672) عند مستوى معنوية (0.05).
4. علاقة ارتباط بعد استشعار الفرص بإدارة المواهب البشرية: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد استشعار الفرص وإدارة المواهب البشرية بمعامل قدره (0.631) عند مستوى معنوية (0.05).
5. علاقة ارتباط بعد السيطرة على الفرص بإدارة المواهب البشرية: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد السيطرة على الفرص وإدارة المواهب البشرية بمعامل ارتباط (0.553) عند مستوى معنوية (0.05).
6. علاقة ارتباط بعد اعادة تكوين الموارد بإدارة المواهب البشرية: اشرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد اعادة تكوين الموارد وإدارة المواهب البشرية بمعامل قدره (0.664) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (7) نتائج اختبار الارتباط بين القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية

| إعادة تكوين الموارد | السيطرة على الفرص | استشعار الفرص | الابداع | التعلم | التكيف | القدرات التنظيمية<br>المواهب البشرية |
|---------------------|-------------------|---------------|---------|--------|--------|--------------------------------------|
| 0.664               | 0.553             | 0.631         | 0.672   | 0.527  | 0.403  | المواهب البشرية                      |
| 0.748               |                   |               |         |        |        | الدرجة الكلية                        |

$P \leq 0.05$ ,  $N = 42$ .

عن طريق ما تقدم اشرت وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي عند مستوى معنوية (0.05) بالرغم من وجود الاختلاف في قوة الارتباط بين بعد واخر وهذا يؤثر مدى صحة نموذج البحث، لذا يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة)، وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية.

### رابعاً: اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث

اكدت نتائج اختبار الانحدار الخطي بين القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية، ان هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث، وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.56) وهذا يؤكد ان القدرات التنظيمية الديناميكية يفسر (56%) من التغيرات الحاصلة في ادارة المواهب البشرية، وان (44%) من التغيرات تكمن في ابعاد اخرى تقع خارج حدود البحث ونموذج المعتمد، كما بلغت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (50.927) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (4.08) بدلالة قيمة ( $P$ ) والتي بلغت (0.000) ودرجة حرية (1,40) عند مستوى معنوية (0.05)، كما ان قيمة ( $\beta_1$ ) بلغت (0.523) وهذا يعني ان أي تغيير مقداره (1) في القدرات التنظيمية الديناميكية يؤدي الى تغير بمقدار (0.56) في ادارة المواهب البشرية، وهذا يؤكد ان تبني المنظمة المبحوثة لأبعاد القدرات التنظيمية الديناميكية يساهم في التأثير في ادارة المواهب البشرية، وللوقوف على مستوى على المستوى الجزئي بمعنى تأثير كل بعد من ابعاد القدرات التنظيمية الديناميكية في ادارة المواهب البشرية، وكالاتي:

1. اختبار تأثير بعد التكيف في ادارة المواهب البشرية: هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التكيف وإدارة المواهب البشرية وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) وقدره (0.16) وهذا يعكس ان بعد التكيف يفسر (16%) من التغيرات الحاصلة في ادارة المواهب البشرية، كما بلغت قيمة ( $F$ ) المحسوبة (3.723) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (4.08) بدلالة قيمة ( $P$ ) والتي بلغت (0.031) ودرجة حرية (1,40) عند مستوى

- معنوية (0.05)، كما ان قيمة ( $\beta_1$ ) بلغت (0.877) وهذا يعني ان أي تغيير مقدراه (1) في بعد التكيف يؤدي الى تغير بمقدار (0.16) في ادارة المواهب البشرية.
2. اختبار تأثير بعد التعلم في ادارة المواهب البشرية: وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التعلم وادارة المواهب البشرية وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) وقدره (0.28) وهذا يعكس ان بعد التعلم يفسر (28%) من التغيرات الحاصلة في ادارة المواهب البشرية، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.394) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (4.08) بدلالة قيمة (P) والتي بلغت (0.000) ودرجة حرية (1,40) عند مستوى معنوية (0.05)، كما ان قيمة ( $\beta_1$ ) بلغت (1.874) وهذا يعني ان أي تغيير مقدراه (1) في بعد التعلم يؤدي الى تغير بمقدار (0.28) في ادارة المواهب البشرية.
3. اختبار تأثير بعد الابداع في ادارة المواهب البشرية: اشرت علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الابداع وادارة المواهب البشرية وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) وقدره (0.45) وهذا يعكس ان بعد الابداع يفسر (45%) من التغيرات الحاصلة في ادارة المواهب البشرية، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.910) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (4.08) بدلالة قيمة (P) والتي بلغت (0.000) ودرجة حرية (1,40) عند مستوى معنوية (0.05)، كما ان قيمة ( $\beta_1$ ) بلغت (1.961) وهذا يعني ان أي تغيير مقدراه (1) في بعد الابداع يؤدي الى تغير بمقدار (0.45) في ادارة المواهب البشرية.
4. اختبار تأثير بعد استشعار الفرص في ادارة المواهب البشرية: تتوافر علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد استشعار الفرص وادارة المواهب البشرية وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) وقدره (0.39) وهذا يعكس ان بعد استشعار الفرص يفسر (39%) من التغيرات الحاصلة في ادارة المواهب البشرية، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (26.519) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (4.08) بدلالة قيمة (P) والتي بلغت (0.000) ودرجة حرية (1,40) عند مستوى معنوية (0.05)، كما ان قيمة ( $\beta_1$ ) بلغت (2.097) وهذا يعني ان أي تغيير مقدراه (1) في بعد استشعار الفرص يؤدي الى تغير بمقدار (0.39) في ادارة المواهب البشرية.
5. اختبار تأثير بعد السيطرة على الفرص في ادارة المواهب البشرية: وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد السيطرة على الفرص وادارة المواهب البشرية وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) وقدره (0.31) وهذا يعكس ان بعد السيطرة على الموارد يفسر (31%) من التغيرات الحاصلة في ادارة المواهب البشرية، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.585) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (4.08) بدلالة قيمة (P) والتي بلغت (0.000) ودرجة حرية (1,40) عند مستوى معنوية (0.05)، كما ان قيمة ( $\beta_1$ ) بلغت (1.665) وهذا يعني ان أي تغيير مقدراه (1) في بعد السيطرة على الفرص يؤدي الى تغير بمقدار (0.31) في ادارة المواهب البشرية.
6. اختبار تأثير بعد اعادة تكوين الموارد في ادارة المواهب البشرية: هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد اعادة تكوين الموارد وادارة المواهب البشرية وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) وقدره (0.44) وهذا يعكس ان بعد التكيف يفسر (44%) من التغيرات الحاصلة في ادارة المواهب البشرية، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.584) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (4.08) بدلالة قيمة (P) والتي بلغت (0.000) ودرجة حرية (1,40) عند مستوى معنوية (0.05)، كما ان قيمة ( $\beta_1$ ) بلغت (1.629) وهذا يعني ان أي تغيير مقدراه (1) في بعد اعادة تكوين الموارد يؤدي الى تغير بمقدار (0.44) في ادارة المواهب البشرية.
- عن طريق ما تقدم في اختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد اشرت علاقة تأثير بين متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي عند مستوى معنوية (0.05) بالرغم من وجود الاختلاف في قوة التأثير بين بعد واخر وهذا يؤشر مدى ايجابية نموذج البحث، لذا يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة (تؤثر القدرات التنظيمية الديناميكية تأثيراً معنوياً في وإدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة)، وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية.

الجدول (8) نتائج اختبار تأثير القدرات التنظيمية الديناميكية في ادارة المواهب البشرية

| مستوى المعنوية | F الجدولية | F المحسوبة | R <sup>2</sup> | إدارة المواهب البشرية |                    | القدرات التنظيمية الديناميكية |
|----------------|------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
|                |            |            |                | B1                    | B0                 |                               |
| 0.031*         | 4.08       | 3.723      | 0.16           | 0.877<br>(2.313)*     | 17.109<br>(2.409)* | التكيف                        |
| 0.000*         | 4.08       | 15.394     | 0.28           | 1.874<br>(3.924)*     | 8.043<br>(3.075)*  | التعلم                        |
| 0.000*         | 4.08       | 32.910     | 0.45           | 1.961<br>(5.737)*     | 7.889<br>(2.411)*  | الابداع                       |
| 0.000*         | 4.08       | 26.519     | 0.39           | 2.097<br>(5.150)*     | 6.608<br>(2.701)*  | استشعار الفرص                 |
| 0.000*         | 4.08       | 17.585     | 0.31           | 1.665<br>(4.193)*     | 10.845<br>(2.885)* | السيطرة على الفرص             |
| 0.000*         | 4.08       | 31.584     | 0.44           | 1.629<br>(5.620)*     | 11.796<br>(4.440)* | إعادة تكوين الموارد           |
| 0.000*         | 4.08       | 50.927     | 0.56           | 0.523<br>(7.136)*     | 3.720<br>(2.876)*  | الدرجة الكلية                 |

$P \leq 0.05$ ,  $N = 42$ ,  $df = (1, 40)$ ,  $(t = 2.021)$ .

مما تقدم في الاطار النظري والميداني للبحث الحالي يمكن تأشير مدى اهمية اعتماد القدرات التنظيمية الديناميكية ضمن اطار الاستدامة في العمل التنظيمي بوصفها منطلق فاعل يعمل على تأمين جوانب العمل التنظيمي كافة والتي تقع تحت محاور الموارد البشرية وبالذات المواهب البشرية وكيفية ادارتها بكفاءة وفاعلية، الامر الذي تتطلب من الادارة العليا استحضار امكانياتها بشأن تحقيق التكيف والتعلم والابداع التنظيمي، فضلاً عن اهمية استشعار الفرص بهدف السيطرة عليها واعادة تكوين الموارد التنظيمية، وبما يسهم في تعزيز إمكانية المنظمة في ادارة المواهب البشرية من حيث استقطاب الافضل منهم ضمن اجراءات الاختيار والتعيين، والعمل على تطويرهم من خلال الدورات التدريبية، وصولاً الى الاحتفاظ بهذه المواهب البشرية بوصفهم موارد بشرية ذات قيمة عالية لا يمكن الاستغناء عنها في العمل، واسهامها في تحقيق اهداف المنظمة.

### المحور الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

بهدف اتمام جوانب البحث الحالي كافة يمكن عرض عدد من الاستنتاجات التي انعكس عن تطبيق البحث في المنظمة المبحوثة، وبما يسهم في تقديم المقترحات التي من شأنها مساعدة المنظمة المبحوثة، وكالاتي:

#### أولاً: الاستنتاجات

1. اشرت الاجابات مستوى ادراك الافراد المبحوثين لمتغيرات البحث وابعادهم الفرعية، وبما يسهم في تأشير درجة الاعتراف بها في المنظمة المبحوثة.
2. وجود حالة من الايجابية بشأن مستوى توافر ابعاد القدرات التنظيمية الديناميكية وادارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، وبالذات ما يتعلق بالتكيف والاحتفاظ بالمواهب البشرية، وهذا يوشح مدى اهتمام الادارة بتطبيقها في العمل التنظيمي.
3. هناك بعض اوجه القصور في تطبيق بعض ابعاد متغيرات البحث وبالذات ما يتعلق بإعادة تكوين الموارد ومستوى تطوير المواهب البشرية، وهذا قصور مستوى الاهتمام بهذه الابعاد.
4. تؤكد نتائج البحث وجود درجة من الإسهام الفعلي للقدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، وهذا ما اكده نتائج علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.
5. اشرت اجابات الافراد المبحوثين وجود اعلى علاقة ارتباط تكمن بين بعد الابداع وادارة المواهب البشرية، وهذه نتيجة طبيعية حيث ان من اهم مؤهلات المواهب البشرية تمتعهم بقدر معين من الابداع، فضلاً عن ان اقل مستوى ارتباط بين بعد التكيف وادارة المواهب البشرية.
6. حددت نتائج البحث ان بعد الابداع قد حقق اعلى درجة تأثير في ادارة المواهب البشرية، فضلاً عن وجود اقل مستوى تأثير لبعده التكيف في ادارة المواهب البشرية.

## ثانياً: المقترحات

1. العمل على تعزيز مستوى الوعي التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة بشأن اهمية القدرات التنظيمية الديناميكية ومدى تأثيرها الفعلي في تحقيق الاهداف وبالذات ما يتعلق في ادارة المواهب البشرية.
2. اهمية ان تعتمد الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بالاطلاع على التجارب الاخرى في مجال القدرات التنظيمية وكيفية تحقيق استدامتها، فضلاً عن الوقوف على متطلبات التنمية ضمن اطار ادارة المواهب البشرية، وبما تحقيق الافضلية في العمل التنظيمي.
3. ضرورة ان تعمل الإدارات العليا في المنظمة المبحوثة على استحضار امكانياتها الداعمة نحو تعزيز مستوى القدرات التنظيمية الديناميكية بهدف إدارة المواهب البشرية عبر اعتمادها منهجاً يمكنها من إدارتها بكفاءة وفاعلية.
4. السعي الفعلي من الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بمعالجة حالات القصور في اعادة تكوين الموارد، في العمل التنظيمي عن طريق وضع استخدامات بديلة للموارد، فضلاً اكتساب الموارد من شتى المجالات مع ضرورة الاهتمام الموارد ذات القيمة.
5. اهمية اعادة النظر بإجراءات المنظمة المبحوثة بخصوص تطوير المواهب البشرية، وذلك عن طريق مشاركة هذه المواهب بالدورات التدريبية، فضلاً عن وضع المبالغ المالية اللازمة لتنفيذ هذه البرامج، وبما يسهم في تطوير امكانياتهم في العمل التنظيمي.
6. الاهتمام بتهيئة متطلبات التكيف من حيث مواكبة حالات التغير والتطوير، وكيفية جعلها تتمحور ضمن اطار الاضافة في العمل التنظيمي وبالذات في ادارة المواهب البشرية، وبما ينعكس ايجاباً على تحقيق الاهداف التنظيمية.

## قائمة المراجع

1. Al-Attar, Fouad Hammoudi, & Al-Musawi, Nasser Okla, (2016), The Role of Creative Leadership in Developing Dynamic Organizational Capabilities: An Applied Study in a Sample of Private Colleges, Scientific Journal of Karbala University, Vol. 14, No. 1.
2. Al-Hamiri, Bashar Abbas, & Khalil, Muhammad Jasim, (2018), The relationship of social capital with dynamic capabilities and their impact on the leadership of the organization: an exploratory study of the views of a sample of workers at the University of Babel, Journal of Administrative and Financial Economic Studies , College of Administration and Economics, , Vol. 10, No. 3.
3. Al-Nuaimi, Falah Tayeh & Al-Tai, Mratb Hussein, (2013), The Impact of Leadership Values on Leadership in Organizational Adjustment: An applied study in tourism organizations, Journal of Administration and Economics, Vol. 36. No. 95.
4. Banerjee, Chandra Shekhar, (2018), The Relationship between Dynamic Capabilities, Competitive Advantage & Organizational Performance, International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations, Vol. 6.
5. Banjongprasert, Jantima, (2013), AN empirical Investigation of Dynamic Capabilities at the Individual Level: the Context of New Service Development, A Thesis Doctor of Philosophy, Faculty of Humanities, University of Manchester.
6. Baqutayan, Shadiya Mohamed Saleh, (2014), Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance, Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol. 5, No. 23.
7. Breznik, Lidija & Lahovnik, Matej, (2016), Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings From Case Studies, Management, Vol. 21.
8. C̃ irjevskis, Andrejs, (2019), The Role of Dynamic Capabilities as Drivers of Business Model Innovation in Mergers and Acquisitions of Technology-



Advanced Firms, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.

9. Donald, Dennis Uba, (2014), Talent Management and Human Resource Practices, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 6 No. 4.

10. Fakhry, Nour Hussein, (2019), Talent management and its Role in Empowering Employees, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 25. No. 111.

11. Giniuniene, Jurgita & Jurksiene, Lolita, (2015), Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance, *Jurgita Giniuniene and Lolita Jurksiene / Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213.

12. Hamed, Suhair Adel, & Hanan, Safa Kamel, (2019), The Impact of Dynamic Capabilities on Competitive Advantage: An Analytical study in the Iraqi State Company for Cement, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 25. No. 111.

13. Haerizadeh, Milad, (2018), The role of talent management in HR development processes and optimized implementation of talent management strategy, *Specialty Journal of Knowledge Management*, Vol., 2 (3).

14. Hawi, Iman Askar, (2012), Organizational Creativity and its Impact on Job Performance: An Applied Study at Ibn Majid General Hospital, *Journal of Administrative Studies*, Vol. 4, No. 8.

15. Horváthová, Petra, (2011), The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, *3rd International Conference on Information and Financial Engineering*, Vol. 12.

16. Hui, Jayani Rajapathirana, (2018), Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance, *Journal of Innovation & Knowledge* 3.

17. Jathir, Saadoun Hammoud, & Abdel Ghafour Qutaiba Amjad, (2017), the impact of adopting of dynamic marketing capabilities in achieving competitive excellence: a comparative study in some Iraqi communication companies, *Journal of Administration and Economics*, No. 110.

18. Jumaa, Mahmoud Hassan, (2015), Leadership Styles and Their Role in Applying the Human Talent Management System: An Applied Study in the Presidency of Diyala University, *Journal of Al-Mamoun College*, No. 26.

19. Ibrahim, Nour Khalil, & Saad, Khaled Salman, (2015), Talent Management Requirements in Higher Containment Organizations: A Field Study at the Ministry of Science and Technology, *Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. 21, No. 86.

20. Inan, G. Gurkan & Bititci, Umit S., (2015), Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 210.

21. Khatri, Preeti, & Shikha, Gupta, (2014), Talent Management in HR, *Journal of Management and Strategy* Vol. 1, No. 1.

22. Lyria, Rita Kagwiria, (2013), Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review, *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 3 No. 21.

23. MacInerney, Kieran, (2011), the Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management, A Thesis Doctor of Philosophy, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, Universität zu Köln.
24. Maijanen, Päivi & Jantunen, Ari, (2016), The Dynamics of Dynamic Capabilities – The Case of Public Broadcasting, *Int. J. Business Excellence*, Vol. 9, No. 2.
25. Nyachanchu, Thomas O., Chepkwony, Joel & Bonuke, Ronald, (2017), Role of Dynamic Capabilities in the Performance of Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya, *European Scientific Journal* November, Vol.13, No.31.
26. Potter, Paula W., (2014), Organizational Adaptation: Interorganizational Relationships and Environmental Uncertainty, *Journal of Business and Economics*, Vol. 5, No. 6.
27. Schienstock, Gerd, (2009), Organizational Capabilities: Some reflections on the concept, *Intangible Assets and Regional Economic Growth*.
28. Siam, Aziza Abdul Rahman Abdullah, (2013), The reality of the application of Human Talent Management System According The Senior and Middle Management, Master's Thesis, Commerce College , Islamic University, Gaza.
29. Wang, Mingxian & Li, Ran, (2013), The study on the dimensions of dynamic capability of enterprises, *International Conference on Advanced Information and Communication Technology for Education*.
30. Wilden, Ralf, *et al.*, (2013), *Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment*, Elsevier Ltd.
31. Wollersheim, Jutta & Heimeriks, Koen H., (2016), *Dynamic Capabilities and Their Characteristic Qualities: Insights from a Lab Experiment*, Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS), Maryland, USA.
32. ZHOU, STEVEN S, *et al.*, (2017), Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation, *Journal of Management & Organization*.

بسم الله الرحمن الرحيم  
الملحق (1)  
م / استمارة استبانة

السادة المبحوثون المحترمون  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يطيب إن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة ببحثنا الموسوم "مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل"، أملنا كبير بأن تحظى فقرات الاستمارة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند أجابتها وبما يحقق توجهات البحث الحالي. تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

أولاً: القدرات التنظيمية الديناميكية: الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تتصف بكونها ذات قيمة نادرة وصعبة التقليد، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

| ت                          | الفقرات  | أنفق | نوعاً ما | لا أنفق |
|----------------------------|--|------|----------|---------|
| <b>التكيف</b>              |  |      |          |         |
| 1.                         | تتمكن منظمتك من مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئة العمل.       |      |          |         |
| 2.                         | تجعل منظمتك من حدة الظروف مداخل فعلية لتأمين حالات التكيف.     |      |          |         |
| 3.                         | تمتلك منظمتك رؤية عن ما يدور في بيئة العمل.                    |      |          |         |
| 4.                         | تستطيع منظمتك تحقيق أهدافها في مجال العمل.                     |      |          |         |
| <b>التعلم</b>              |  |      |          |         |
| 5.                         | تتيح منظمتك فرصة الالتحاق بالدورات التدريبية داخلها وخارجها.   |      |          |         |
| 6.                         | تدعم منظمتك عمليات تطوير العاملين فيها.                        |      |          |         |
| 7.                         | تضع منظمتك قدراتها لتأمين عملية اكتساب العاملين للمعرفة.       |      |          |         |
| 8.                         | تعمل منظمتك على تأمين الرصيد المعرفي للعاملين.                 |      |          |         |
| <b>الإبداع</b>             |  |      |          |         |
| 9.                         | تنصت منظمتك للأفكار التي يتم طرحها بخصوص العمل.                |      |          |         |
| 10.                        | تضع منظمتك طروحات العاملين في العمل بإطار الدراسة والتحليل.    |      |          |         |
| 11.                        | تعتمد منظمتك آليات لالتقاط الأفكار من عقول العاملين لديها.     |      |          |         |
| 12.                        | تتمكن منظمتك من عملية التنفيذ الناجح للأفكار الجديدة في العمل. |      |          |         |
| <b>استشعار الفرص</b>       |  |      |          |         |
| 13.                        | تستطيع منظمتك تشخيص الفرص المتاحة في بيئة العمل.               |      |          |         |
| 14.                        | تتمكن منظمتك من المفاضلة بين الفرص المتاحة لديها.              |      |          |         |
| 15.                        | تركز منظمتك على الظروف التي تتيح لها الفرص في بيئة العمل.      |      |          |         |
| 16.                        | تقوم منظمتك بالمفاضلة بين معطيات الواقع وتحديات الظروف.        |      |          |         |
| <b>السيطرة على الفرص</b>   |  |      |          |         |
| 17.                        | تعتمد منظمتك ضوابط للسيطرة على كل ما متاح من الفرص.            |      |          |         |
| 18.                        | تضع منظمتك آليات رقابية لمتابعة تنفيذ الفرص.                   |      |          |         |
| 19.                        | تحدد منظمتك أولويات لكل ما متاح أمامها من الفرص.               |      |          |         |
| 20.                        | تجعل منظمتك من حالات الفشل مداخل للنجاح.                       |      |          |         |
| <b>إعادة تكوين الموارد</b> |  |      |          |         |
| 21.                        | تضع منظمتك الموارد في إطار المفاضلة عند الاستخدام.             |      |          |         |
| 22.                        | تركز منظمتك على فكرة حلزونية الموارد في بيئة العمل.            |      |          |         |
| 23.                        | توظف منظمتك كل ما لديها لاكتساب الموارد من شتى المصادر.        |      |          |         |
| 24.                        | تحدد منظمتك أسبقيات عند استخدام الموارد وبالذات النادرة منها.  |      |          |         |

ثانياً: إدارة المواهب البشرية: مجموعة من الممارسات الإدارية الهادفة إلى استقطاب أفضل المواهب ومن ثم إدارتها من حيث تطويرها والاحتفاظ بها، وبما يمكن المنظمة من تعزيز مستوى القدرات الديناميكية وتحقيق الأفضلية على المنافسين.

| ت                                | الفقرات   | أتفق | نوعاً ما | لا أتفق |
|----------------------------------|---|------|----------|---------|
| <b>استقطاب المواهب البشرية</b>   |   |      |          |         |
| 25.                              | تضع منظمتك أولويات فاعلة في استقطاب المواهب البشرية.        |      |          |         |
| 26.                              | تعتمد منظمتك آليات لاستقطاب المواهب من ذوي القدرات.         |      |          |         |
| 27.                              | تنظر منظمتك للاستقطاب على أنه مدخل فاعل للاختيار والتعيين.  |      |          |         |
| 28.                              | تشخص منظمتك العناصر الفاعلة في المنظمات الأخرى لاستقطابها.  |      |          |         |
| <b>تطوير المواهب البشرية</b>     |   |      |          |         |
| 29.                              | تهتم منظمتك بضرورة إلحاق المواهب بالدورات التطويرية.        |      |          |         |
| 30.                              | تضع منظمتك فرصاً أمام المواهب لطرح الأفكار.                 |      |          |         |
| 31.                              | تجعل منظمتك من مؤهلات المواهب مدخل لتطوير قدراتهم.          |      |          |         |
| 32.                              | توفر منظمتك مبالغ مالية لتطوير قدرات المواهب في العمل.      |      |          |         |
| <b>الاحتفاظ بالمواهب البشرية</b> |   |      |          |         |
| 33.                              | توظف منظمتك كافة إمكانياتها بهدف الحفاظ على المواهب.        |      |          |         |
| 34.                              | تعتمد منظمتك فكرة الحصانة لذوي المواهب البشرية في العمل.    |      |          |         |
| 35.                              | تتيح منظمتك للمواهب البشرية قدراً من الأسبقية في العمل.     |      |          |         |
| 36.                              | تهتم منظمتك بالتواصل مع المواهب بقصد الحفاظ عليهم في العمل. |      |          |         |

**الملحق (2)  
المحكمين لأداة البحث**

| ت  | اللقب العلمي            | الاسم                      | مكان العمل                                       |
|----|-------------------------|----------------------------|--|
| 1. | الأستاذ الدكتور         | سلطان احمد خليف            | الكلية التقنية الإدارية/الجامعة الشمالية التقنية |
| 2. | الأستاذ المساعد الدكتور | الاء عبد<br>الموجود العاني | كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل            |
| 3. | الأستاذ المساعد الدكتور | سرمد غانم صالح             | كلية الحداثة الجامعة/ الموصل                     |
| 4. | الأستاذ المساعد الدكتور | نجلة يونس ال مراد          | كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل            |

ملاحظة: رتبت أسماء السادة المحكمين حسب الألقاب العلمية والأحرف الأبجدية.

## The Extent of Organizational Dynamic Capabilities' Contribution to Human Talent Management: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in the Presidency of the University of Mosul.

Assist lecturer: Hala Fazea Dagher  
AL Mullah Tohi  
Presidency University of Mosul  
halafazea@gmail.com

Published: 22/4/2020

Accepted :13/5/2020

Received :June / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract

The recognition of the dynamic organizational capabilities in their actual and influential extent in the work environment achieves a set of positive data that can fall under the addition axes, particularly with regard to the organization's ability to manage human talents in them, so the research sought to identify the level of contribution of dynamic organizational capabilities in the management of human talents in terms of Keep them away in the research organization by indicating the level of relationship and impact between them. The presidency of Mosul University was chosen as a field for the current study, and data was collected by adopting the questionnaire form as the main tool for the study. The study used a deliberate sample of (42) administrative leaders in the investigated organization, and adopted a number of tools (arithmetical mean, standard deviation, ratio of the response to the scale area, coefficient of variation, correlation coefficient, and linear regression) under the statistical software (SPSS). The results of the research confirm the existence of a degree of actual contribution of organizational dynamic capabilities to of human talents management in the investigated organization, and this was confirmed by the results of the correlation and impact between the variables, The research also presented a number of recommendations, the most prominent of which is the need for the senior administrations of the investigated organization to mobilize their supportive capabilities towards enhancing the level of organizational dynamic capabilities in order to manage human talents by adopting an approach that enables them to manage them efficiently and effectively.

**Key words:** organizational dynamic capabilities, human talent management.