

تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين

محمد مفضي الكساسبة*

ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب (Talent Management) والتعلم التنظيمي (Organizational Learning) في استدامة الشركة (Corporate Sustainability). وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بدوام كامل في شركة زين في الأردن، والبالغ عددهم 991 فرداً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (99) فرداً، أي ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى:

- كان مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة المواهب في شركة زين في الأردن مرتفعاً.
- كان مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر التعلم التنظيمي في شركة زين في الأردن مرتفعاً.
- هناك تأثير لإدارة المواهب عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ في المتغير التابع (استدامة شركة زين).
- هناك تأثير للتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ في المتغير التابع (استدامة شركة زين).

وبناءً على نتائج الدراسة اقترح الباحث مجموعة من التوصيات لتعزيز استدامة شركة زين في الأردن.

الكلمات الدالة: إدارة المواهب، التعلم التنظيمي، استدامة الشركة، شركة زين في الأردن.

المقدمة

ويما أن إدارة المواهب في مرحلة المراهقة (Collings, Scullion, and Vaiman 2011)، فإن الأطر المفاهيمية لها ما تزال في مرحلة التطوير. ومع ذلك، هناك اتفاق واسع النطاق في المجتمع الأكاديمي على أهمية المواهب كمصدر رئيس للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في القرن الحادي والعشرين (Vaiman, Scullion and Collings 2012). ويرز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة باعتبارها إحدى مصادر القوة صعبة التقليد، والتي تسهم في ضمان عمليات النمو، والاستمرار، والتطور (غياط، 2013). تلعب إدارة المواهب دوراً رئيسياً في تطوير قيمة المنظمة. وتستثمر المنظمات رؤوس أموال كبيرة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لزيادة النمو. ونظراً لعدم كفاءة الموارد البشرية (Human Resources)، فإن الاستراتيجيات والسياسات لا تحقق النتائج المرجوة في كثير من المنظمات (Majeed, 2013). فالموارد البشرية تضيف المزيد من القيمة إلى الشركات؛ ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدارة المواهب الفاعلة، ومجموعة أخرى من أنشطة القيمة المضافة

أطلقت مجموعة ماكينزي الاستشارية (McKinsey Consultants) عبارة حرب المواهب (The War for Talent) في عام 1997 (Michaels, Handled-Jones, and Axelrod, 2001; Collings and Mellahi, 2009)، وبدأ موضوع إدارة المواهب (Talent Management) يحظى كحقل علمي بدرجة كبيرة من اهتمام الممارسين والأكاديميين، وأخذت الكثير من الشركات تتبنى تطبيق هذا المفهوم لإدراكها أن مواهب العاملين ومهاراتهم تعد محركاً لنجاح أعمالها. وأصبحت عملية جذب المواهب والاحتفاظ بها ذات أهمية استراتيجية على نحو متزايد بين الشركات (Anupam and Upasna, 2012).

* أستاذ مشارك، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
mkasasbeh2002@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2015/5/3 وتاريخ قبوله 2015/10/27.

الاستدامة (Sustainability). وينظر إلى استدامة الأعمال في الوقت الحاضر ببساطة كأفضل طريقة للقيام بالأعمال، فالشركة المستدامة يمكن أن تزدهر، وتحقق النجاح على المدى الطويل (Long Run)، من خلال رؤية منشطة للأعمال، وأهداف محددة جيداً، جنباً إلى جنب مع تحقيق أغراض مجتمعية في بيئة ايجابية. ويمكن تحقيق كل من المسؤولية المجتمعية والبيئية من خلال دمج الممارسات الإدارية لإدارة المواهب في المبادئ العامة للاستدامة (Anca-Letiția, 2013).

مشكلة الدراسة:

لقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها في ضوء مفهوم إدارة الموهبة، ولكن كثير من المنظمات العربية لا تزال تقف إلى فهم حقيقة هذه المشكلة، لا سيما أنها تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة (Gap) في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير، لتحقيق مستوى الأداء المقبول، وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهد وتكلفة أقل، علاوة على أنها تعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة الموهوبين، ويمكن القول بان أي مشكلة بحثية تجسد حاجة واقعية يستشعرها الباحث ويحاكيها من خلال دوافع منطقية تنسج في طياتها ملامح وجه المشكلة (العنزي، والعطوي، والعبادي، 2011). الأمر الذي يتطلب ضرورة إجراء دراسة علمية لهذه الظاهرة، ورصد أبرز نتائجها، وعلاقتها بغيرها من المتغيرات التنظيمية الأخرى. والاهتمام بكيفية إدارة المواهب الحالية داخل المنظمة، أو تلك التي تبحث عنها في الأسواق المحلية أو العالمية بهدف استقطابها، وتطويرها، والاحتفاظ بها.

لقد ركزت الأبحاث السابقة حول إدارة المواهب على السياق التنظيمي للمنظمات الكبيرة (Large Business Firms) كالشركات المتعددة الجنسيات، ولكن هناك مؤشرات تدل على أن القضية لم تعد تقتصر على الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة، أو المنظمات المحلية الكبيرة؛ فإن قضايا إدارة المواهب وتحدياتها قد تختلف بشكل ملحوظ باختلاف أنواع الشركات (Iles, Chuai, and Preece 2010). ويشير إلى أن قضايا إدارة المواهب أصبحت على نحو متزايد أكثر أهمية في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم

التي تؤثر بالفاعلية (Lockwood, 2006). تستحق إدارة المواهب الاهتمام بالقدر الذي يتم فيه الاهتمام بإدارة رؤوس الأموال إن لم يكن أكثر، ولا يتم التركيز على إدارة المواهب فقط عندما تحاول المنظمة إجراء التغيير. ففي الأوقات الصعبة، تحافظ المنظمات الذكية على رأسمالها البشري (Human Capital) أو مواهبها. وتقوم المنظمات الذكية بالتدابير الوقائية لتوفير النفقات الإضافية والجهود التي تبذل في تعليم الموارد البشرية، والبحث عن المواهب من جديد (Waheed, Zaim, and Zaim, 2012).

أصبحت إدارة المواهب عنصراً أساسياً في استراتيجيات الموارد البشرية للشركات، واكتسبت في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً في مجال بحوث إدارة الموارد البشرية، وتطوير الموارد البشرية، واستطاعت الصناعات والشركات التي اهتمت أكثر بمواهبها التقدم بأعمالها إلى الأمام في عصر التنافسية (Competition Era)، وبالتالي فقد منحت الموهبة، وإدارة المواهب أولوية في دورة حياة أنشطة الموارد البشرية (Dhanabhakym and Kokilambal, 2014).

ويمكن أن تساعد إدارة المواهب في تحسين عملية التعلم التنظيمي؛ وقد توصل Oltra and Vivas-Lo'pez (2013) إلى أن ديناميكية إبداع الفريق واستقلاليته تتنبأ بالتعلم التنظيمي، وبناءً على ذلك، كلما منحت الإدارة الجهود لتوفير الاستقلالية والإبداع للفريق، كلما ارتفعت قدرة المنظمة على تعزيز عمليات التعلم في جميع أنحاء المنظمة، وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، وتوزيع المعرفة التي تم تطويرها من قبل الأفراد والجماعات والمجتمعات.

كشفت دراسة Kehinde (2012) أن لنظام إدارة المواهب أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأن نظام إدارة المواهب يؤثر على أداء الشركات المتعددة الجنسيات (Multinational Corporations) والشركات الوطنية. ويمكن القول أن تحديد الموارد البشرية الموهوبة، والاحتفاظ بها في المنظمات المتعددة الجنسيات، وبخاصة في المراكز الوظيفية المهمة في السوق العالمي، يمكن أن تولد ميزة تنافسية (Competitive Advantage) كبيرة للمنظمة، وتحسن الأداء بشكل واضح (Muntean, 2014).

ومن الموضوعات الساخنة في هذه الأيام

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي على استدامة شركة زين في الأردن. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى مستوى تصورات العاملين حول إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في شركة زين.
2. التعرف إلى تأثير إدارة المواهب على استدامة الشركة.
3. التعرف إلى تأثير التعلم التنظيمي على استدامة الشركة.
4. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في شركة زين لتطوير الشركة باستمرار، وتعزيز استدامتها.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة فقد تم اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى Ho1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب في استدامة شركة زين.

الفرضية الثالثة Ho2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتعلم التنظيمي على استدامة شركة زين.

التعريفات الإجرائية:

قام الباحث بصياغة التعريفات الإجرائية الآتية بما يتفق مع الثقافة التنظيمية لشركة زين في الأردن:

إدارة المواهب: يقصد بها عملية جذب الموهوبين للعمل في الشركة، ودمجهم فيها، واكتشاف المواهب الموجودة في الشركة، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها.

التعلم التنظيمي: يقصد به عملية اكتساب المعارف، والسلوكيات، والمهارات، والقيم الجديدة، على مستوى الفرد، و فرق العمل، والشركة، وتعزيز القدرات في الاستجابة للظروف، والتكيف مع المستجدات والمواقف الجديدة.

استدامة الشركة: يقصد بها قدرة الشركة على تحقيق أهداف أعمالها، وزيادة القيمة للمساهمين وأصحاب المصالح على المدى الطويل عن طريق الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية،

التي بدأت بالتحول إلى السوق العالمي، ولكن هناك ندرة (Scarcity) في البحوث التجريبية (Empirical Studies) التي أجريت على مثل هذه الشركات (Festing, Schafer, and Scullion, 2013).

تواجه الشركات في هذه الأيام حيرة في كيفية إدارة المواهب، وإعادة صياغة استراتيجياتها خاصة في الاقتصاد العالمي؛ إذ يجب على كل قائد في أي منظمة الاستمرار في الاستثمار في رأس المال البشري لمعالجة النقص في المواهب (Oladapo, 2014).

وقد وضعت الاستدامة على جدول أعمال الآلاف من الشركات في العالم، وأن الهدف الحاسم لحقل الموارد البشرية ككل في تطوير الجدارات، والاستراتيجيات التعاونية، والقدرات التنظيمية يتطلب دعم المنظمة في رحلتها للاستدامة (Wirtenberg, Harmon, Russell, and Fairfield, 2007).

قامت شركة زين في الأردن بتطوير برامج الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) من خلال دعم التعليم، والرعاية الصحية، والشباب، والرياضة. وأنشأت عام 2013 وحدة متخصصة في مسؤولية ريادة الأعمال (Business Entrepreneurship) لتأسيس حاضنة أعمال تأخذ بيد المبدعين من الشباب الأردني، وتترجم أفكارهم على أرض الواقع، من أجل أن تصبح الأفكار مشاريع ريادية قادرة على استقطاب الموهوبين والنجاح في الأعمال (Zain Website, 2015). وبما أن شركة زين تبنت مبادرات استقطاب الموهوبين من الشباب، وتعزيز قدراتهم من خلال عمليات التعلم، الأمر الذي قد ينعكس على استدامة الشركة، فإن هذه التجربة جديرة بالدراسة والبحث.

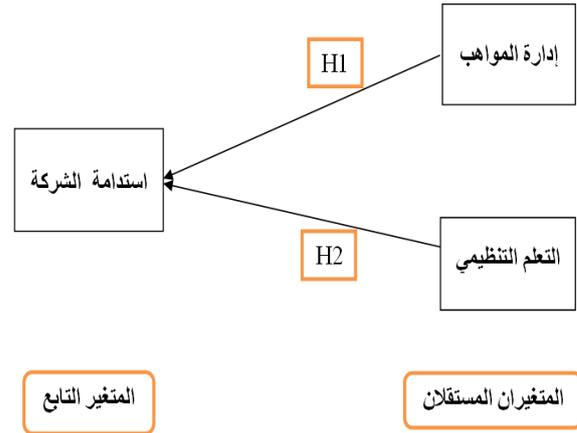
وبما أن هناك فجوة في الأدبيات المتعلقة في قياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي على الاستدامة، فإن الغرض من هذه الدراسة هو الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: هل يوجد تأثير لإدارة المواهب والتعلم التنظيمي على استدامة شركة زين في الأردن؟ كما تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تصورات العاملين لإدارة المواهب في شركة زين؟
2. ما مستوى تصورات العاملين للتعلم التنظيمي في شركة زين؟

والبيئية، والاجتماعية.

أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة؛ والذي يتكون من متغيرين مستقلين هما إدارة المواهب، والتعلم التنظيمي، ومتغير تابع هو استدامة الشركة.



الشكل (1)
أنموذج الدراسة

الأساس النظري ومراجعة الأدبيات

مفهوم الموهبة (Talent) وإدارة المواهب (Talent Management):

تعد الموهبة قضية العصر؛ إذ إن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي، وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز، وتغيير المألوف، وإبداع كل جديد، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور الموارد البشرية لا سيما الموهوبين؛ فتقدم الأمم ورقياً مرهون بتميز مواردها البشرية، ونتاجها العلمي، والتقني (صيام، 2013).

تشكل الموهبة (Talent) قوة مميزة لإدارة المنظمة تمنحها سمة التفوق، والريادية في تعاملها مع فرص بيئتها، ومخاطرها، وتحدياتها الحالية، والمستقبلية. وبالرغم من أن الموهبة تتعلق بالموارد البشرية من قادة وتابعين، إلا أنها تنعكس ضمن نسيج

ثقافة المنظمة، وتركيبها المعرفي (العبادي، 2011).

ولعل التجارب اليابانية، والألمانية، والصينية، والكورية، والماليزية، والكثير من تجارب الدول الأخرى، تؤكد على أن تحقيق التميز في المنظمات، لا يتم فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، والاهتمام الشكلي بالموارد البشرية، أو حتى تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في المنظمات، بل تعدها إلى العمل بشكل استراتيجي على زيادة عدد الموهوبين من خلال برامج التعليم، والتدريب، والتطوير. وأصبحت الموهبة رأس مال بشري ذا قيمة عالية، الأمر الذي جعل من اكتشاف المواهب، وتنميتها، وإدارتها عملية تُعد في مقدمة الأولويات (غياط، 2013)

بدأ التركيز ينصب على ما يعرف بالمواهب البشرية، وكيفية إدارتها، مع تطور فكر مدرسة استراتيجيات الموارد البشرية، ودورها في اكتشاف المواهب، واستقطابها، تلك المواهب التي تحمل قدرات تمكنها من مواجهة المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها القرن الحادي والعشرين، وقد شكلت هذه المرحلة بدايات ظهور فكر إدارة المواهب البشرية بدلاً من إدارة الموارد البشرية (صيام، 2013).

تشير إدارة المواهب (Talent Management) إلى عملية جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المنظمة، ودمجهم فيها، وتطويرهم، وتطوير العاملين الموجودين فيها، والاحتفاظ بهم. وتضم إدارة المواهب عناصر عدة هي: اكتشاف المواهب، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها (Anupam, and Upasna, 2012).

يعرف Pascal (2004) إدارة المواهب بأنها إدارة عرض المواهب، والطلب عليها، وتدققها من خلال محرك رأس المال البشري. ووفقاً لهذا التعريف تُعد المواهب موارد ناجحة بغض النظر عن وجودها داخل المنظمة، أو خارجها، ولذلك يُنظر لإدارة المواهب في ضوء سياسات إدارة الموارد البشرية كعنصر أساسي لتحقيق الاستدامة للمنظمة على المدى الطويل، الأمر الذي يتطلب بقوة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع تطوير الأعمال (Guercia, and Solari, 2012).

وتُعرف إدارة المواهب بأنها جميع الأنشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد منهجي للمناصب الرئيسية التي تسهم بشكل

واستخدامها عند الحاجة (Phillips, McNaught, and Kennedy, 2010).

يكامل بناء التعلم التنظيمي (Organizational Learning) بين عمليات التعلم، وخلق المعرفة على ثلاثة مستويات هي: التعلم على مستوى الفرد، والتعلم على مستوى الفريق، والتعلم على مستوى المنظمة. وتساعد إدارة المواهب بشكل حاسم في تحسين عمليات التعلم التنظيمي، ولعل مهمة المديرين والاستراتيجيين الأكثر أهمية تتمثل في قيادة عمليات التعلم التنظيمي من خلال تحديد الموارد، وتخصيصها من أجل تطوير مزايا تنافسية مستدامة (Oltra, and Vivas, 2013).

ينبغي أن تهدف سياسات إدارة المواهب في المنظمات إلى تعظيم القيمة التي توجدها المواهب، ولا سيما عن طريق مساهمتها في تحسين عمليات التعلم التنظيمي، وتطوير أصول المعرفة (Vaiman, and Vance 2008).

يسهم التعلم التنظيمي في زيادة المعارف المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة، ويعزز قدراتهم في الاستجابة للظروف، والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي يصبحون أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتعامل معه، الأمر الذي يمكنهم من التكيف مع المستجدات، والظروف سواءً على مستوى البيئة الداخلية، أو البيئة الخارجية (جرادات، والمعاني، 2014).

ويميز الباحثون بين منظمة التعلم (Organizational Learning) والتعلم التنظيمي (Organizational Learning)؛ فيري (Finger and Bran 1999) أن التعلم التنظيمي يركز على تحليل العمليات المتعلقة بتعلم الأفراد، والفرق داخل المنظمة، فيما تعبر منظمة التعلم عن حالة وصول المنظمة إلى إمكانية التعرف إلى ما حولها، وذلك باستخدام طرق محددة للتشخيص، وتطوير أساليب، وأدوات للتعرف إلى البيئة المحيطة بها.

تحتاج المنظمات إلى زيادة وتيرة التعلم التنظيمي، لتكون قادرة على التكيف مع التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة. الأمر الذي يتطلب مزيد من الانفتاح، وتقبل الأفكار، والمفاهيم الجديدة، وابتكار سلع، وخدمات، وطرق عمل جديدة، وتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع أثناء ممارسة أعمالهم (دروزة، والمعشر، والقواسمي، 2014).

مختلف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير المواهب المحتملة من ذوي الأداء العالي لتعبئة هذه الشواغر، وتطوير تركيبة الموارد البشرية المناسبة لتسهيل عملية تعبئة المراكز الوظيفية، وضمان استمرار التزامهم نحو المنظمة (Collings, and Mellahi, 2009).

فتبدأ ممارسات إدارة المواهب الفاعلة بتحديد العاملين في مجال المعرفة الأساسيين الذين يمكن أن يساعدوا المنظمة في تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، وتسلط الضوء على المهارات والمواهب المطلوبة فيهم؛ فالتوجه الاستراتيجي للمنظمة يحدد الوظائف والعاملين الأكثر أهمية لتحقيق نجاح المنظمة. لذلك ركز الباحثون (Collings, and Mellahi, 2009) على المراكز الوظيفية الرئيسة التي تحتاج إلى مواهب تؤثر بشكل محوري على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. ويتم تحديد الموظفين الموهوبين في وقت لاحق لتعبئة هذه المراكز المهمة.

تعددت النماذج التي تناولت عملية إدارة المواهب؛ فأشارت بعض الدراسات إلى نموذج يتكون من أربع خطوات هي: تحديد استراتيجيات متطلبات الموهبة، وتقييم الأفراد عن طريق الكفاءات المطلوبة، وتنمية وتطوير قدرات الأفراد، والاحتفاظ بالموهوبين (Silzer, and Dowell, 2010).

يقع نطاق إدارة المواهب ضمن خمس ممارسات رئيسة في إدارة المواهب البشرية هي: الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتخطيط لتعاقب الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب. كل عنصر من المكونات الخمسة يلعب دوراً مهماً في إدارة المواهب، ولكن ينظر لهذه العناصر على أنها مجموعة متكاملة من العمليات التي يجب أن توظفها المنظمة لتنفيذ استراتيجية الأعمال بنجاح (Oladapo, 2014).

مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

تعددت التعريفات التي تناولها الباحثون لمفهوم التعلم. ولعل من من أكثرها تداولاً التعريف الذي يعتبر أن التعلم عملية اكتساب المعارف الجديدة، والسلوكيات، والمهارات، والقيم، والتفضيلات، أو الفهم، كما وينطوي التعلم كذلك على تجميع أنواع مختلفة من المعلومات يمكن استرجاعها

بين التنمية الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية، وحماية البيئة لضمان التحسين على المدى الطويل للمجتمع، والمنظمات. فتساعد أنشطة الاستدامة في تحسين سمعة الشركات، وبناء ثقة الجمهور في أعمالها، وتساعد الشركات أيضاً في الحصول على التمويل، وتحسن كفاءتها، وأدائها المالي، وتمكنها من الإبداع، والإدارة الجيدة لعلاقاتها مع أطراف المصالح، وتعزز قدرتها في الاحتفاظ بالمواهب، علاوة على تحقيق منافع اجتماعية كتخفيض مستويات التلوث البيئي، وتعزيز مفهوم البعد الأخضر في البيئة المحيطة (Ernst, and Young LLP, 2013).

حدد بعض الباحثين (Wirtenberg, Harmon, Russell, and Fairfield, 2007) الخصائص الجوهرية للشركات المستدامة ومنها؛ أن تكون الشركة مهيأة للتدخل الإداري والتغيير، ولديها خرائط بعملية الموارد البشرية التي تساعد في تطوير هذه الصفات، وغرس القيم الموجهة للاستدامة، ودعم الإدارة العليا، وجعل الاستدامة جوهر استراتيجية الأعمال، ودعم عملية تطوير مقاييس وأنظمة تتوافق مع الاستدامة، وتمكين المنظمة من تحقيق المشاركة، والاندماج الواسع لجميع أصحاب المصالح، والتكامل الكلي.

منهجية البحث

طبيعة الدراسة:

دراسة ميدانية إجريت على شركة زين في الأردن، استخدم الباحث فيها الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، وتم تحليل البيانات بعد جمعها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ومراجعة الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة والبحث في قواعد البيانات المتاحة والانترنت بهدف بلورة الأساس النظري للدراسة.

شركة زين

تمكنت الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين" (المعروفة سابقاً باسم فاست لينك) من إحداث ثورة في أسواق الاتصالات في الأردن عام 1995 وذلك من خلال طرح خدمات الاتصالات المتنقلة (Zain Annual Report, 2012).

مفهوم استدامة الشركة (Corporate Sustainability):

تعد المواهب من أهم أصول المنظمات، وذلك من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق كل ما تطمح له المنظمات من تفوق ونجاح باعتبارها مصدر الإبداع والأداء العالي والتميز. وقد سعى الباحثون إلى قياس أثر إدارة المواهب على أداء المنظمات، وتحقيق القيمة والميزة التنافسية المستدامة باعتبار أن الفرد أضحي محل صراع بين منظمات تسعى لجذبه، وتطويره، والاحتفاظ به. وأكدت إحدى الدراسات أن المنظمات الجزائرية تترك أهمية منهج إدارة المواهب، وتسعى إلى تبنيه لتحسين مستويات الأداء فيها (مقري، 2014).

تعد الاستدامة وإدارة المواهب من المواضيع الساخنة اليوم في مجال الأعمال. فإدارة المواهب واحدة من النماذج الحالية لإدارة رأس المال البشري، والتي تنظر إلى الأموال التي تنفق على العاملين كاستثمارات وليست تكاليف، ويعد بناء قدرات الموارد البشرية استثماراً طويلاً في القوى العاملة، أو القدرات البشرية من خلال التدريب والتطوير لتعزيز الإمكانيات الإبداعية للعاملين، وينظر إليها كعملية إعادة هندسة تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي (Inyang, 2011).

وتشير مجموعة متزايدة من الأدلة في الأدبيات إلى وجود مضامين إيجابية طويلة المدى للاستثمار في الموارد البشرية على استدامة الأعمال؛ وثمة أدلة على أن السعي لتحقيق الاستدامة، والممارسات المتعلقة بسلوكيات الأعمال الآمنة بيئياً، والمسؤولة اجتماعياً تخلق ثقافة الاستدامة داخل المنظمة. كما أن لممارسات الموهبة البشرية المستدامة مضامين استراتيجية على المنظمة؛ وعلى العكس من ذلك فإن الممارسات الموجهة على المدى القصير تؤدي إلى المخاطر على المدى الطويل (Anca-Letiția, 2013).

تُعرف الاستدامة بأنها قدرة الشركة على تحقيق أهداف أعمالها، وزيادة القيمة للمساهمين فيها على المدى الطويل من خلال دمج الفرص الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية في استراتيجيات الأعمال (Wirtenberg, Harmon, Russell, and Fairfield, 2007).

ولا تقتصر الاستدامة على البعد البيئي (Environmental Dimention)؛ بل تنطوي على التقارب

مبادرات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في مجالات التعليم، والصحة، ورعاية الشباب الموهوبين، واحتضان الرياديين، فقد اختار الباحث هذه الشركة للدراسة لأنها بيئة ملائمة لبحث متغيرات إدارة المواهب، والتعلم التنظيمي، والاستدامة.

وحدة التحليل:

لإيجاد حل لمشكلة الدراسة، يجب تحديد وحدة التحليل، والتي تشير إلى مستوى تجميع البيانات. وربما تكون وحدة التحليل على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو وحدة الأعمال، أو المنظمة (Sekaran, and Bougie, 2013; Zikmund, 2013). وتتمثل وحدة التحليل لهذه الدراسة بالفرد العامل في شركة زين في الأردن؛ لأن إدارة المواهب والتعلم التنظيمي والاستدامة متغيرات تتعلق بجميع الأفراد العاملين في الشركة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بدوام كامل في شركة زين في الأردن، والبالغ عددهم 991 فرداً (Zain Sustainability Report, 2013). إن اختيار حجم العينة المناسب أمر أساسي للوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية. وقد قام الباحث باختيار عينة من (99) فرداً من العاملين في شركة زين في الأردن، أي ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية بسيطة عن طريق القرعة.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة الدراسة من خلال الإطلاع على كثير من الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع (Dhanabhakym and Kokilambal, 2014, Oltra, and Vivas-Lo'pez, 2013, Anca-Letiția, 2013, Anupam, and Upasna, 2012, Silzer, and Dowell, 2010, Phillips, McNaught, and Kennedy, 2010, Collings, and Mellahi, 2009, Wirtenberg, Harmon, Russell, and Fairfield, 2007) لقياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين.

وكانت زين أول شركة في الشرق الأوسط تطرح خدمات الرسائل النصية القصيرة (MMS)، وخدمات البيانات (Data Services)، وحلول المعلومات الترفيهية الخلوية (Mobile Infotainment Solutions). وفي عام 2011 أطلقت زين خدمة المحفظة النقدية المتنقلة (Mobile Banking Partnerships) بالشراكة مع البنوك في الأردن، وانضمت الشركة إلى مجموعة زين في عام 2003. كما أطلقت في نفس العام خدمات الإنترنت العريض النطاق المتطورة. وفي عام 2014 حصلت زين على رخصة تتيح لها إطلاق خدمات الجيل الرابع (4GLTE). واستطاعت زين توسيع قاعدة زبائنها في مجال الاتصالات الخلوية ليصل عددهم إلى ما يزيد عن 4.226 مليون زبون في الأردن (Zain Website, 2015). واحتفظت زين بحصتها السوقية المتصدرة في الأردن والتي بلغت نسبتها 40 % نهاية عام 2014 بالرغم من شدة التنافس في سوق الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية (Zain Annual Report, 2014).

وأعلنت شركة زين تقريرها المتكامل الأول للاستدامة عام 2010، تحت عنوان "15 عاماً من تغيير وجه الأردن"، الذي يحتوي نظرة معمقة، ووصفاً شاملاً لأداء عمليات الشركة في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وفي عام 2011 كان تقرير زين الأردن مدرج ضمن تقرير الاستدامة الذي أصدرته مجموعة زين تحت عنوان "عالم جميل ينمو"، وتناول التقرير الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للعمليات التشغيلية والتجارية للمجموعة في المنطقة (Zain Website, 2015).

وأصدرت مجموعة زين تقريرها السنوي الثالث عن الاستدامة لعام 2013 الذي جاء تحت عنوان "الشفافية: المفتاح نحو عالم جميل" (Transparency: The Key to a Wonderful World)، والذي تستعرض فيه جميع السياسات والإجراءات التي وضعتها لتحسين الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لعملياتها؛ إذ يوضح التقرير علاقة الارتباط بين الاستدامة من جهة، وتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى (Zain Sustainability Report, 2013).

وبما أن شركة زين شركة ريادية (Entrepreneur) في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن، وتبنت الكثير من

لقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات الأداة من خلال الاتساق الداخلي لفقرات المتغيرين المستقلين، والمتغير التابع. ويظهر الجدول (1) أنّ معاملات الثبات لفقرات جميع متغيرات الدراسة هي نسب تجاوزت 60% ولذلك تعد نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي.

أساليب التحليل الإحصائي:

لغرض اختبار فرضيات الدراسة، فقد اعتمد الباحث على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) وذلك لوصف عينة الدراسة، وتحديد مستوى تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
2. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor "VIF") واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).
3. معامل الالتواء (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرين المستقلين على المتغير التابع.

عرض البيانات ومناقشة النتائج

خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول (2) أن نسبة الذكور قد بلغت (61.6%) من مجموع عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (38.4%). وربما يدل ذلك على أن نسبة توظيف الذكور في شركة زين أعلى من الإناث. كما تبين أن معظم أفراد العينة من الشباب. ويتضح من الجدول (2) أنّ أكثر من (60%) من عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى كحدّ أدنى. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة العملية فقد كان معظم المبحوثين من ذوي الخبرات القليلة والمتوسطة في العمل. كما توزع أفراد العينة على جميع المراكز الوظيفية.

والملاحق (1) يبين استبانة الدراسة، وتكوّنت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: يتضمّن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية (Demographic Variables) وهي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة العملية، والمركز الوظيفي).

القسم الثاني: يتضمّن (60) فقرة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للخيارات المتعدّدة، وقد توزّعت الفقرات لتشمل المتغيرين المستقلين، والمتغير التابع كما يلي:

- الفقرات من (1-14) تقيس المتغير المستقل (إدارة المواهب).
- الفقرات من (15-34) تقيس المتغير المستقل (التعلم التنظيمي).
- الفقرات من (35-60) تقيس المتغير التابع (استدامة الشركة).

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الإدارة، في مجموعة من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستبانة لمتغيرات الدراسة، وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات، وطلبوا تعديل بعض الفقرات لتصبح الأداة أفضل مقياس لما خصصت من أجل قياسه.

ثبات أداة الدراسة:

جدول (1)

معامل الثبات للاتساق الداخلي لفقرات المتغيرين المستقلين، والمتغير التابع

اسم المتغير	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل (إدارة المواهب)	0.822
المتغير المستقل (التعلم التنظيمي)	0.929
المتغير التابع (استدامة الشركة)	0.926

تصورات المبحوثين حول إدارة المواهب:

يتضح من الجدول (3) أن تصورات المبحوثين حول مستوى عناصر إدارة المواهب كانت مرتفعة. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي مفادها تقوم شركة زين بتحديد المراكز الوظيفية المهمة التي تصيف قيمة كبيرة لعمل الشركة بمتوسط حسابي مقداره (4.4848)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي مفادها تقوم شركة زين بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين للاحتفاظ بهم في الشركة بمتوسط حسابي مقداره (3.7071).

جدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية ل فقرات إدارة المواهب

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	تقوم شركة زين بتحديد المراكز الوظيفية المهمة التي تصيف قيمة كبيرة لعمل الشركة.	4.4848	.67557	مرتفع
2	تقوم شركة زين بتقييم أداء الموظفين باستمرار.	4.4747	.69021	مرتفع
3	تقوم شركة زين بتقييم أداء الموظفين من قبل جميع الأطراف التي تتعامل معهم.	4.0707	.86014	مرتفع
4	تقوم شركة زين بتصنيف الموظفين وفق أدائهم.	4.1919	.84124	مرتفع

جدول (2)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	61	61.6%
	أنثى	38	38.4%
العمر	25 سنة فأقل	27	27.3%
	26-30 سنة	32	32.3%
	31-35 سنة	14	14.1%
	36-40 سنة	14	14.1%
	41-50 سنة	12	12.1%
المؤهل التعليمي	دراسات عليا	3	3%
	بكالوريوس	57	57.6%
	دبلوم كلية مجتمع	22	22.2%
	ثانوية عامة	17	17.2%
الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	45	45.5%
	6 - 10 سنوات	40	40.4%
	11 سنة فأكثر	14	14.1%
المركز الوظيفي	مدير دائرة	19	19.2%
	رئيس قسم	36	36.4%
	موظف	44	44.4%

تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة:

لإغراض الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة، فقد تم تقسيم مستويات أهمية إجابات المبحوثين وفقاً للمعادلة التالية:
طول الفئة = (القيمة العليا للإجابة - القيمة الدنيا للإجابة) / عدد مستويات الأهمية.

$$\text{طول الفئة} = \frac{3}{(3-5)} = 1.33$$

فيكون الحد الأدنى للمستوى المنخفض هو 1، ويمكن حساب الحد الأعلى للمستوى المنخفض كما يلي: $1.33 + 1 = 2.33$ ، أما المستوى المتوسط فيتراوح بين $2.34 - 3.66$ ، ويكون المستوى المرتفع من $3.67 - 5$

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
10	تقوم شركة زين بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين للاحتفاظ بهم في الشركة.	3.7071	.50005	مرتفع
11	تقوم شركة زين بتوفير خيارات العمل المرن للموظفين الموهوبين للاحتفاظ بهم في الشركة.	3.7677	.44786	مرتفع
12	تعطي شركة زين الأولوية في البقاء بالشركة للموظفين الموهوبين في حال اضطرت لتقليص حجم العمالة فيها.	3.8687	.42007	مرتفع
13	تحاول شركة زين استقطاب الموظفين الموهوبين من أي مكان للعمل في الشركة.	3.8384	.42154	مرتفع
14	تحاول شركة زين دمج الموظفين الموهوبين الجدد مع زملائهم في الشركة.	3.8283	.42953	مرتفع
	المتوسط الحسابي لجميع فقرات إدارة المواهب	4.0895		مرتفع

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
5	تستطيع شركة زين اكتشاف الموهوبين من الموظفين في الشركة.	4.3232	.76703	مرتفع
6	تقوم شركة زين بوضع خطة استبدال للموظفين الموجودين في المراكز الوظيفية المهمة التي تضيف قيمة كبيرة لعمل الشركة في حال تركوا وظائفهم.	4.3030	.64610	مرتفع
7	تقوم شركة زين بتدريب الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية التي يعملون بها.	4.3737	.75032	مرتفع
8	تقوم شركة زين بتطوير الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط لاستلامهم لها.	4.3030	.69186	مرتفع
9	تقوم شركة زين بمنح حوافز للموظفين الموهوبين للاستمرار في الشركة.	3.7172	.47467	مرتفع

قدرات العاملين في الاستجابة للظروف، والمواقف الجديدة بمتوسط حسابي مقداره (4.2424)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي مفادها تتبنى شركة زين توصيات فرق العمل المتعلقة بعملياتها بمتوسط حسابي مقداره (4.0505).

تصورات المبحوثين حول التعلم التنظيمي:

يلاحظ من الجدول (4) أن تصورات المبحوثين حول مستوى عناصر التعلم التنظيمي كانت مرتفعة. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي مفادها يسهم التعلم التنظيمي في شركة زين في تعزيز

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية ل فقرات التعلم التنظيمي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
15	يستطيع العاملون في شركة زين التخلي عن المفاهيم القديمة لعمل الأشياء بصورة جديدة مختلفة.	4.0909	.77051	مرتفع
16	يحاول العاملون في شركة زين فهم الطريقة التي يفكر بها الزملاء الآخرون.	4.1616	.71009	مرتفع
17	تجري عمليات محاولة إطلاق أفكار جديدة من قبل العاملين في شركة زين باستمرار.	4.1010	.74908	مرتفع
18	تمكن نظم المعلومات العاملين في شركة زين من تبادل المعلومات.	4.1818	.61218	مرتفع
19	توفر قواعد البيانات للعاملين في شركة زين المعلومات اللازمة لتنفيذ مهامهم.	4.2222	.58126	مرتفع
20	يوجد لدى العاملين في شركة زين استعداد لمشاركة المعلومات مع زملائهم.	4.2121	.67420	مرتفع
21	يوجد لدى الفرق في شركة زين فهم مشترك للجوانب المتعلقة بالوحدات التي يعملون معها.	4.0707	.71788	مرتفع
22	يتم طلب وجهة نظر كل شخص أثناء الاجتماعات في شركة زين.	4.2020	.74203	مرتفع
23	يتم مشاركة قصص النجاح بين أعضاء الفريق في شركة زين.	4.1010	.72132	مرتفع
24	يتم مشاركة تجارب الفشل بين أعضاء الفريق في شركة زين.	4.1818	.77412	مرتفع
25	تقدم الفرق حلول مبتكرة للأمور التي تؤثر على شركة زين بأكملها.	4.1717	.78299	مرتفع
26	تستخدم نتائج أعمال الفرق لتنفيذ التحسينات المستمرة في الخدمات التي تقدمها شركة زين.	4.1717	.75647	مرتفع
27	تتبنى شركة زين توصيات فرق العمل المتعلقة بعملياتها.	4.0505	.76096	مرتفع
28	تشجع الإدارة في شركة زين العاملين على إجراء التجارب المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الشركة.	4.0808	.76501	مرتفع
29	تستطيع شركة زين أن تتخلص من المعارف القديمة والبحث في بدائل جديدة لعملياتها.	4.1818	.69051	مرتفع
30	يتم توثيق العمليات التنظيمية في شركة زين في ملفات جودة.	4.1515	.70514	مرتفع
31	يوجد لدى شركة زين قواعد بيانات لتخزين الخبرات أو المعارف التي يمكن استخدامها في وقت لاحق.	4.2121	.65889	مرتفع
32	لا يعني دوران العمل لشركة زين فقدان المعارف أو المهارات المهمة.	4.1818	.67557	مرتفع

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
33	تخصص الإدارة في شركة زين الموارد لعمليات التعلم التنظيمي.	4.2121	.65889	مرتفع
34	يسهم التعلم التنظيمي في شركة زين في تعزيز قدرات العاملين في الاستجابة للظروف، والمواقف الجديدة.	4.2424	.65607	مرتفع
	المتوسط الحسابي لجميع فقرات التعلم التنظيمي	4.1591		مرتفع

اختبار الفرضيات:

قام الباحث بإجراء مجموعة من الاختبارات لضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار؛ إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) من خلال اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للمتغيرات المستقلة. وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness).

جدول (5)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

Skewness	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
-0.499	0.916	1.092	إدارة المواهب
-0.164	0.916	1.092	التعلم التنظيمي

يتضح من الجدول (5) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرين المستقلين تقل عن (10). وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أعلى من (0.05)؛ ويدل ذلك على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرين المستقلين (Multicollinearity). وتم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، فكانت القيم أقل من (1).

جدول (6)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.437	0.191	* 0.000	11.324	1.507	2	3.305	1 الانحدار الخطأ المتبقي المجموع
				0.133	96	12.779	
					98	15.794	

المتغير التابع: استدامة الشركة.

المتغيرات المستقلة: إدارة المواهب والتعلم التنظيمي.

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0.01 = α)

الفرضيات. وتشير النتائج في الجدول (6) إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة

وتم إجراء تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار

هناك تأثيراً لإدارة المواهب في المتغير التابع (الاستدامة)، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (2.973) عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$)؛ مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً لإدارة المواهب في المتغير التابع (الاستدامة). ويستنتج الباحث من ذلك أنه كلما كان هناك إدارة جيدة للمواهب، كلما تعززت الاستدامة.

عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$). وفي ضوء ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار.

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب في استدامة شركة زين. تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (7) إلى أن

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
		Beta	الخطأ المعياري	B	
*0,000	3.891		0.484	1.883	1 Constant
*0.004	2.973	0.285	0.110	0.328	إدارة المواهب
*0.008	2.695	0.258	0.083	0.224	التعلم التنظيمي

المتغير التابع: الاستدامة.

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$)

أهمها:

- كان مستوى تصورات العاملين في شركة زين في الأردن حول عناصر إدارة المواهب مرتفعاً. وهذا يدل على وجود توجه للشركة في رعاية المواهب والاحتفاظ بها.
- كان مستوى تصورات العاملين في شركة زين في الأردن حول عناصر التعلم التنظيمي مرتفعاً. وهذا يدل على وجود توجه للشركة في تعزيز التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لإدارة المواهب في استدامة الشركة. وتتسجم هذه النتيجة إلى حد ما مع ما أشارت إليه دراسة Anca-Letiția (2013) بأن تحقيق كل من المسؤولية المجتمعية والبيئية يتم من خلال دمج الممارسات الإدارية لإدارة المواهب في المبادئ العامة للاستدامة. كما يمكن أن تنفق نتائج

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير التعلم التنظيمي في استدامة شركة زين.

يتضح من الجدول (7) أن هناك تأثيراً للتعلم التنظيمي في المتغير التابع (استدامة الشركة)، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (2.695) عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$)؛ مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في المتغير التابع (استدامة الشركة). ويستنتج الباحث من ذلك أنه كلما كان هناك ممارسات للتعلم التنظيمي، كلما تعززت استدامة الشركة.

مناقشة النتائج

جاءت هذه الدراسة لبحث تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة الشركة. وقد توصلت إلى نتائج عدة من

- شركة زين من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعمة لذلك؛ لا سيما توفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين للاحتفاظ بهم في الشركة؛ مما يؤدي إلى تعزيز استدامة الشركة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
2. ضرورة تعزيز اهتمام الإدارة بممارسات التعلم التنظيمي في شركة زين من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعمة لذلك على مستوى الفرد، وفرق العمل، والشركة، لا سيما تبنى شركة زين توصيات فرق العمل المتعلقة بعملياتها؛ الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز استدامة الشركة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
3. إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة المواهب، والتعلم التنظيمي وأثرهما على الاستدامة في منظمات أخرى وفي قطاعات مختلفة.
4. إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة المواهب، والتعلم التنظيمي وأثرهما على متغيرات أخرى في الشركات المختلفة في الأردن، والدول العربية.

- العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 34(89)، 91-105.
- غياط، فوزية (2013). إدارة مواهب العاملين والمتطوعين في مؤسسات العمل التطوعي في الجزائر: مداخلة فردية. *مجلة كلية الآداب*، جامعة بني سويف، (27)، 213-258.
- درورة، سوزان صالح، والمعشر، زياد يوسف، والقواسمي، ديما شكري، (2014). تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(4)، 645-674.
- مقري، زكية، (2014). أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة). *Arab Economics and Business Journal*, 9, 156-165

الدراسة الحالية مع دراسة Guercia, and Solari (2012) التي تنظر لإدارة المواهب كعنصر أساسي لتحقيق الاستدامة للمنظمة على المدى الطويل. ولعل هذا يستدعي وجوب استمرار اهتمام أصحاب القرار في شركة زين بإدارة المواهب لتعزيز الاستدامة.

- أكدت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في استدامة الشركة. وربما تتصل هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة Oltra, and Vivas-Lo'pez (2013) على أن مهمة المديرين الأكثر أهمية تتمثل في قيادة عمليات التعلم التنظيمي من خلال تخصيص الموارد لتطوير مزايا تنافسية مستدامة.

التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
1. ضرورة تعزيز اهتمام الإدارة بممارسات إدارة المواهب في

المراجع

المراجع العربية

- جرادات، ناصر محمد سعود، المعاني، أحمد إسماعيل، (2014). أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية. *Arab Economics and Business Journal*, 9, 27-36
- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- العبادي، هاشم فوزي. (2011). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، *الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7(20)، 1-53، متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/1875/172> تاريخ الدخول 2/18/2015
- العززي، سعد علي حمود، والعطوي، عامر علي حسين، والعبادي، علي رزاق جيايد. (2011). أنظمة عمل الأداء

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Al-Abadi, H. F. 2011. Talent Management in Business Organizations: Suggested Visions and models, *AL Gari for Economic and Management Sciences*, 7(20): 1-53. [Online], [Retrieved February 18, 2015]. Available: <http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/1875/172>
- Al-Anzi, S. A. H., Al-Atwi, A. A. H., and Al-Abedi, A. R. H. 2011. High Performance Work Systems As a Methodology to enhance the Talent Management Strategy in Organizations. *The magazine of Economics and Administration*. 34(89): 91-105.
- Darwazeh, S. S., Muasher Z. Y., and Alkawasmi D. S. (2014). Evaluating the Impact of Organizational Learning on Elements of Quality Culture in Business Organizations in Jordan: Comparative Study. *Jordan Journal of Business Administration*, 10(4): 645-674.
- Ghyat, F. 2013. Talent Staff and Volunteers Management in

- Voluntary Work Institutions in Algeria: Individual Presentation. *Journal of the Faculty of Arts - University of Beni Suef*, (27): 213- 258.
- Jaradat, N. M. S., and Al Maani, A. I. 2014. The impact of Knowledge Management Infrastructure on Performance Effectiveness in Jordanian Organizations. *Arab Economics and Business Journal*, 9: 27–36.
- Megri, Z. (2014). The Impact of Talent Management System on the Enterprise Performance: a Study on a Sample of Workers in National Company of Juice and Canned-food Unit MANAA (Batna). *Arab Economics and Business Journal*, 9: 156–165.
- Siam, A. A. A. 2013. The Reality Of The Application Of Human Talent Management System According The Senior And Middle Management Case Study Islamic University – Gaza. Master Thesis, Islamic University in Gaza.

المراجع الأجنبية

- Anca-Letiția, C. 2013. Talent Management Practices for the Sustainable Enterprise. Conference Proceeding, Managerial Challenges of the Contemporary Society; January 2013, 5, 70-76.
- Anupam R. and Upasna J. 2012. A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. *European Journal of Business and Management*, 4(4): 20-28.
- Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H. U., and Humayoun, A. A. 2011. Schematizing Talent Management, A Core Business Issue: Study of the Factors those Impacts on Talent Management in the Corporate Sector of Islamabad, Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1): 4-16.
- Collings, D.G., and Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 304-313.
- Collings, D.G. Scullion, H., and Vaiman, V. 2011. 'European Perspectives on Talent Management.

- European Journal of International Management*, 5 (5): 453–462.
- Dhanabhakym, M. and Kokilambal, K. 2014. A Study on Existing Talent Management Practice and its Benefits Across Industries. *International Journal of Research in Business Management*. 2(7): 23-36
- Ernst and Young LLP. 2013. Role of HR in driving Sustainable Business Practices. Value of Sustainability Reporting, EY, 2013. [Online], [Retrieved February 26, 2015]. Available: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-role-of-hr-in-driving-sustainable-business-practices/\\$FILE/EY-Role-of-HR-in-driving-sustainable-business-practices.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-role-of-hr-in-driving-sustainable-business-practices/$FILE/EY-Role-of-HR-in-driving-sustainable-business-practices.pdf)
- Iles, P., Chuai, X., and Preece, D. 2010. Talent Management in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences, and Drivers, *Journal of World Business*, 45(2): 179–189.
- Inyang, B. J. 2011. Creating Value Through People: Best Human Resource (HR) Practices in Nigeria.

- International Business and Management*. 2(1): 141-150
- Lockwood, N. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *Research Quarterly*. 51 (6): 1-11
- Kehinde, J. S. (2012). Talent management: Effect On Organizational Performance, Lagos State University, Nigeria West Africa. *Journal Of Management Research*. 4 (2): 178- 186
- Festing, M., Schafer, L., and Scullion, H. 2013. Talent Management in Medium-Sized German Companies: An Explorative Study and Agenda for Future Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1872–189
- Finger, M. and Brand, S. 1999. The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector: conceptual contributions for theory development. in Easterby- Smith, M., Burgoyne, J. and Araujo, L. (Eds): *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*, Sage, London:130-156.
- Guercia, M. and Solari, L. 2012. Talent Management Practices in Italy: Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 15 (1): 25–41.
- Majeed, A. 2013. Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study. *Journal of Marketing and Management*, 4 (2): 46-68.
- Michaels, E., Handled-Jones, H. and Axelrod, B. 2001. *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Muntean, S. N. 2014. Talent Management and its Contributions to the Performance of the Multinational Organizations. *Management and Economics*, 3(75): 300- 306.
- Krejcie, R. and Morgan, D. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Oladapo, V. 2014. The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3): 19- 36.
- Oltra, V., and Vivas-Lo'pez, S. 2013. Boosting Organizational Learning Through Team-Based Talent Management: What is the Evidence from Large Spanish Firms? *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (9): 1853–1871.
- Pascal, C. 2004. "Foreword" in A. Schweyer, A. (Ed). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention, and Workforce Planning*, Canada: Wiley
- Phillips, R. A., McNaught, C., and Kennedy, G. 2010. Towards a generalized conceptual framework for learning: the Learning Environment, Learning Processes and Learning Outcomes (LEPO) framework. Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications 2010, pp. 2495-2504. Chesapeake, VA: Association for the Advancement of Computing in Education.
- Sekaran, U., and Bougie, R. 2013. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 6th edition. John Wiley and sons Inc.
- Silzer, R. and Dowell, B. 2010. *Strategy-Driven Talent Management*, Jossey-Bass Awiley Imprint, San Francisco.
- Vaiman, V., Scullion, H. and Collings, D. 2012. Talent Management Decision Making. *Management Decision*, 50 (5): 925–941.
- Vaiman, V. and Vance, C.M. 2008. *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Waheed, S., Zaim, A. and Zaim, H. 2012. Talent Management in Four Stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(15): 130-137.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W., and Fairfield, K. D. 2007. HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best Companies. *Human Resource Planning*, 30 (1): 10-20.
- Zain Annual Report. 2012. [Online], [Retrieved February

- 21, 2015]. Available: http://www.zain.com/media/images/resumes/2012_Zain_Annual_Report_English_1.pdf
- Zain Sustainability Report. 2013. [Online], Available: https://www.zain.com/media/uploads/news/SR_ENG_Final.pdf
- Zain Annual Report. 2014. [Online], Available: http://www.zain.com/media/images/resumes/ZAIN_Annual_Report_2014_EN.pdf
- Zain Website. 2015. About Us. [Online], Available: <http://www.jo.zain.com/english/media/aboutus/pages/default.aspx>
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., and Griffin, M. 2013. *Business Research Methods*, 9th ed. Australia South-Western.

The influence of Talent Management and Organizational Learning on Zain Sustainability

*Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh **

ABSTRACT

This study aimed at measuring the impact of talent management and organizational learning on corporate sustainability. The population of study was all full-time employees in Zain Jordan which consists of 991 members. a simple random sample of 99 individuals has been selected which forms (10%) from study population. A questionnaire has been developed to gather data from the sample of the study. The findings of the study were:

- The level of respondents' perceptions about talent management elements in Zain Jordan was high.
- The level of respondents' perceptions about organizational learning elements in Zain Jordan was high.
- There is a significant statistical influence for talent management on corporate sustainability in Zain Jordan.
- There is a significant statistical influence for organizational learning on corporate sustainability in Zain Jordan.

Based on the findings of the study, the researcher has proposed a set of recommendations to enhance corporate sustainability in Zain Jordan.

KEYWORDS: Talent Management, Organizational Learning, Corporate Sustainability, Zain Jordan.

* Associate Professor, Faculty of Business, Amman Arab University, Jordan.
mkasasbeh2002@yahoo.com

Received on 3/5/2015 and Accepted for Publication on 27/10/2015.