

تأثير عمليات ادارة الموهبة في تحقيق البراعة التنظيمية

دراسة تطبيقية في الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل ببغداد*

Impact of Talent Management Processes in Achieving Organizational Ambidexterity**An applied study in the General Authority for the Maintenance of Irrigation and Drainage Projects in Baghdad**

أ.م.د. احمد عبد الله امانة

Ahmed Abdullah Amanah

Ahmed.a@uokerbala.edu.iq

جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث/ داود اكرم داود

Dawood Akram Daoud

dawood.a@s.uokerbala.edu.iq

جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

الملخص

سعى هذا البحث إلى تحديد تأثير عمليات إدارة الموهبة في تحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق في منظماتنا الحكومية العراقية ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت ابعاد إدارة الموهبة المتمثلة بـ (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة) استناداً إلى (Phillips, 2009)، و اعتمدت أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة بـ (الابداع الاستكشافي، والابداع الاستثماري) استناداً إلى (Jansen, 2005)، إذ اختيرت الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل ببغداد ميداناً للبحث عن طريق استمارة استبانة شملت (90) فرداً من الهيئة، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman) واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما استخدم (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها هو إن لعمليات إدارة الموهبة تأثيراً فاعلاً ومعنوياً في نمو المنظمات وتنافسها عن طريق تحقيق البراعة التنظيمية التي تسهم في تحقيق استدامة النجاح الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموهبة، البراعة التنظيمية، الابداع الاستكشافي، الابداع الاستثماري.

Abstract

This research sought to determine the impact of Talent Management Processes in achieving Organizational Ambidexterity in application in our Iraqi governmental organizations, and in order to achieve this, the Talent Management Dimensions of (Attracting, Selecting, Developing, Maintaining) were adopted based on (Phillips, 2009), and the adoption of the dimensions of Organizational Ambidexterity represented by (Exploratory Innovation & Exploitative Innovation) based on (Jansen, 2005). Where the General Authority for the Maintenance of Irrigation and Drainage Projects in Baghdad was chosen as a field for research through a questionnaire that included (90) members of the authority, in addition to personal interviews. The correlation coefficient (Spearman) and (t) Test were used to know the significance of the relationship between the variables, and (F) Test to determine the significance of the regression equation, and (R^2) was used to explain the amount of the effect of the independent variable on the dependent variable. The descriptive analytical method was

* بحث مستل من رسالة دبلوم عالي إدارة الجودة الموسومة (تأثير عمليات ادارة الموهبة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل ببغداد)

used, Among the most important conclusions that were reached is that, Talent Management Processes have an active and moral role in the growth of organizations and their competition through achieving organizational Ambidexterity that contributes to achieving the sustainability of strategic success.

Key Words: Talent Management, Organizational Ambidexterity, Exploratory Innovation, Exploitative Innovation.

المقدمة

تعد الموارد البشرية في أي منظمة رأسمالها البشري والفكري، والذي يحقق أهدافها وأهداف عاملها. وفي ظل التغيرات الحاصلة في القطاعات المختلفة في بيئة المنظمات أصبح ضرورياً على المنظمات الحديثة أن تمتلك رأس مال بشري ذو مهارة وخبرة وتجربة ومعرفة تمكنها من أداء أعمالها على أكمل وجه، وذلك يتحقق عن طريق امتلاك موارد بشرية موهوبة تمكنها من تحقيق الإبداع والتجديد والبراعة التي تصب جميعها في التغلب على معوقات عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة لتحصل على التفوق واكتساب أكثر من ميزة تنافسية في بيئتها، والذي لا يتحقق إلى عن طريق البراعة التنظيمية التي تتحقق عن طريق ما تمتلكه المنظمات من رأس مال موهوب يحقق التميز فاعاملين الموهوبين وبما يمتلكونه من موهبة ومعرفة متراكمة يحققون لمنظماتهم مستويات عالية من الأداء البارز الذي يؤدي إلى تميز كبير في مجال عمل المنظمة مقارنةً بمثيلاتها. ومن أجل تحقيق أهداف البحث فقد جرى هيكلته في أربعة مباحث هي (المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث، المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث (إدارة الموهبة والبراعة التنظيمية)، المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات).

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تمثل إدارة الموهبة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في الإدارة الحديثة، إذ تقوم باستثمار معطيات رأس المال البشري وأدائه من أجل دعم براعتها التنظيمية، لذلك انبثقت مشكلة البحث عن طريق ملاحظة أساسية تمثلت في النقص الواضح في أداء منظماتنا العراقية مقارنةً بمثيلاتها في بعض الدول العربية والإقليمية، إذ أصبحت منظماتنا العامة والخدمية بصورة خاصة ومنها وزارة الموارد المائية والمتمثلة بالهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبرزل بحاجة إلى دراسات تطبيقية للتحقق من واقع إدارة الموهبة فيها وانعكاساتها في تحقيق البراعة التنظيمية وإمكانية تطبيقها. وفي ضوء ذلك فإن مشكلة البحث تسعى للإجابة على:

- ما مدى إدراك إدارة الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبرزل لتأثير عمليات إدارة الموهبة في تعزيز براعتها التنظيمية؟

- هل يتم تطبيق عمليات إدارة الموهبة في الهيئة عينة البحث؟

- إلى أي مدى يمكن أن تسهم عمليات إدارة الموهبة في تعزيز البراعة التنظيمية في الهيئة عينة البحث؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات ادارة الموهبة والبراعة التنظيمية في الهيئة عينة البحث؟
- هل توجد علاقة تأثير لعمليات ادارة الموهبة في البراعة التنظيمية في الهيئة عينة البحث؟

ثانياً: اهمية البحث

تشير تجارب المنظمات الى أنه مهما تقدمت المنظمات باختلاف انواعها في التفاعل مع التقنيات الحديثة، فلن يكون ذلك عاملاً حاسماً لنجاحها ما لم تمتلك افراداً ذو مواهب عالية ونماذج تفكير ابداعية، تمكنها من تعزيز براعتها على مستوى المنظمة ككل وفق رؤية مستقبلية قادرة على التعامل مع بيئة سريعة التغيير. لذلك يمكن تلخيص اهمية البحث بالآتي:

- الاستفادة من تطبيق ابعاد ادارة الموهبة في الهيئة عينة البحث.
- يجمع البحث بين متغيرات ادارة الموهبة والمتمثلة بـ (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) لخلق مزيج جديد عن طريق تفاعل هذه المتغيرات لمعرفة مدى قوة علاقتها بدعم ابعاد البراعة التنظيمية المتمثلة (بالابداع الاستكشافي والابداع الاستثماري) في الهيئة مجتمع الدراسة.
- يستمد البحث اهميته عن طريق النتائج التي جرى التوصل اليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين عمليات ادارة الموهبة والبراعة التنظيمية، ومدى افادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها.
- التعرف على قدرات رأس المال البشري للهيئة مجتمع البحث بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي.

ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته فإن الهدف الرئيس للبحث يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة بين ادارة الموهبة بأبعادها والبراعة التنظيمية بأبعادها. وعن طريق هذا الهدف يمكن تأشير عدد من الاهداف الفرعية الآتية والتي يسعى البحث لتحقيقها وهي:

- تقديم إطار معرفي مفاهيمي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية.
- قياس مدى إدراك الافراد عينة البحث لأهمية عمليات ادارة الموهبة وابعاد البراعة التنظيمية.
- تحليل علاقة الارتباط بين عمليات ادارة الموهبة والبراعة التنظيمية في الهيئة عينة البحث.
- اختبار تأثير عمليات ادارة الموهبة ومدى مساهمتها في تحقيق البراعة التنظيمية للهيئة عينة البحث.
- السعي للتوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تخدم وتطور اداء الهيئة عينة البحث.

رابعاً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث ومقاييسها

1- إدارة الموهبة: إنّ إدارة الموهبة هي واحدة من اهم الادارات في المنظمة والركيزة الاساسية التي يعتمد عليها بقاء المنظمة ونموها وتطورها في عالم الاعمال المتسارع اذ إنها تختص بالعمل على جوهر المنظمة الالهم وهو المورد البشري (رأس مالها الفكري والمعرفي) وبالطريقة التي تؤدي الى ارتقائهم الى قمة العطاء الوظيفي وبالتزامن مع تركيزها على شريحة الموهوبين من هذه الموارد وادارتهم وتوظيفهم بصورة مناسبة وكفؤة وكذلك الحرص على بقائهم في المنظمة بإشباع حاجاتهم كافة وهذا غاية عمل الادارة الكفؤة للمواهب. وقد اعتمد الباحثون في قياس هذا المتغير على ابعاد (Phillips&Roper,2009).

2- البراعة التنظيمية: البراعة التنظيمية هي الصفة الاساسية والتي تتميز بها جميع المنظمات الناجحة في التوفيق بين ما تملكه من موارد بمختلف انواعها واشكالها لا سيما البشرية منها وطريقة ادارتها واستثمارها بالشكل الامثل في الكشف عن الفرص الخارجية المتاحة وتوظيفها بالطريقة المثلى بحيث تحقق التميز الاستباقي والذي يمكنها من البقاء والنمو والتطور في عالم الاعمال المتسارع. وقد أعتمد الباحثون في قياس هذا المتغير على ابعاد (Jansen,2005)، وكما موضح في جدول (1) الاتي:

جدول (1) متغيرات البحث وابعاها الفرعية ومقاييسها

ت	المتغيرات		المصدر المعتمد
	الرئيسية	الابعاد الفرعية	
1	ادارة الموهبة	استقطاب الموهبة	(Phillips&Roper,2009)
		اختيار الموهبة	
		تطوير الموهبة	
		المحافظة على الموهبة	
2	البراعة التنظيمية	الابداع الاستكشافي	(Jansen,2005)
		الابداع الاستثماري	

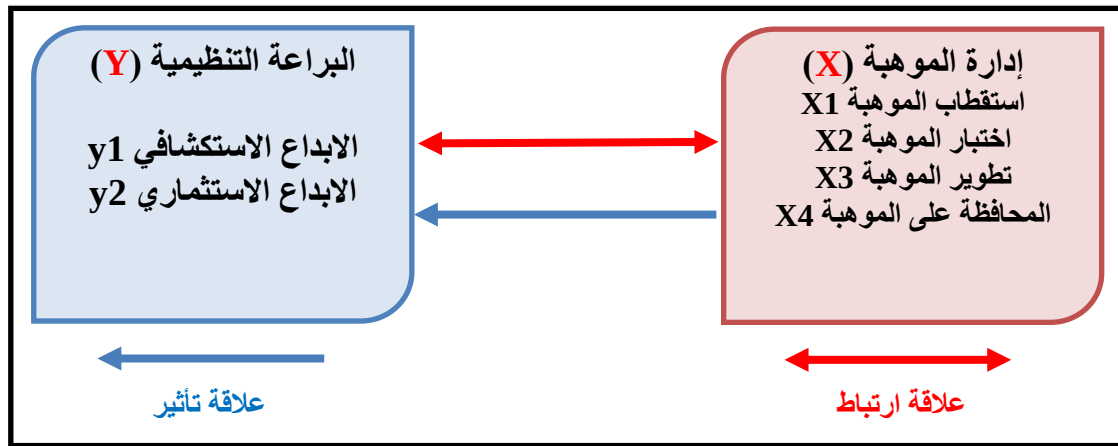
المصدر من أعداد الباحثون اعتمادا على الادبيات المذكورة انفا.

خامسا: مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين العلاقة والتأثير لعمليات ادارة الموهبة في تحقيق البراعة التنظيمية والذي تم تحديده عن طريق الاطلاع على الادبيات الادارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن المتغيرات الاتية:

1. المتغير المستقل (X) (Independent Variable) ويتمثل بإدارة الموهبة وعملياتها المتمثلة بـ(استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة).
2. المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable) ويتمثل بالبراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة بـ (الابداع الاستكشافي والابداع الاستثماري).

شكل (1) / مخطط البحث الفرضي



المصدر: من اعداد الباحثون بالاستناد الى الادبيات الواردة بجدول (1)

سادسا: فرضيات البحث : انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة عن طريق الفرضيات الاتية :

1. الفرضية الرئيسة الاولى: H_0 (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات ادارة الموهبة والبراعة التنظيمية بأبعادها، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب الموهبة والبراعة التنظيمية.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اختيار الموهبة والبراعة التنظيمية.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموهبة والبراعة التنظيمية.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحافظة على الموهبة والبراعة التنظيمية.

H1 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات ادارة الموهبة والبراعة التنظيمية بأبعادها)

2. الفرضية الرئيسة الثانية : H0 (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة الموهبة في البراعة التنظيمية بأبعادها) ، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في البراعة التنظيمية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاختيار المواهب في البراعة التنظيمية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير المواهب في البراعة التنظيمية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمحافظة على المواهب في البراعة التنظيمية.
- H1 (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة الموهبة في البراعة التنظيمية بأبعادها)

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل وهي من اكبر واهم الهيئات التابعة لوزارة الموارد المائية في العراق لاختيار الجانب التطبيقي وجمعت البيانات للفترة من (2020/8/15 – 2020/9/15) وقد تمثلت عينة البحث البالغة (90) فرداً متمثلة بالقيادات العليا من هم بدرجة مدير ورئيس قسم وشعبة وبمختلف الاقسام التخصصية في الهيئة المذكورة كونهم المهتمين بإدارة الموهبة ومسؤولين عن صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الهيئة ، وعليه جرى توزيع (90) استبانة ارجعت جميعها، اي نسبة الاستجابة كانت (100%).

ثامناً: وصف الخصائص الديموغرافية للعينة

تمثلت عينة البحث الموضحة بالجدول (2) مجموعة من مسؤولي الاقسام الهندسية والفنية والادارية في الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل، واعتمد الباحث اسلوب العينة القصدية في استطلاع اراء المستهدفين في الهيئة من (المهندسين، الفنيين، الاداريين) وجرى توزيع 90 استبانة منها (65 استبانة ورقية، 25 استبانة الكترونية) وكالاتي:

جدول (2) / معلومات المحور الأول من الاستبانة

الفئات العمرية (من – والى)					
60 – 51		50 - 41		40 – 31	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
51	57	30	33	9	10
النوع الاجتماعي					
ذكور			اناث		
العدد	%	العدد	%	العدد	%
36	40	54	60		
التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)					
بكالوريوس		دبلوم عالي		شهادات عليا	
العدد	%	العدد	%	العدد	%

3		3		6		5		91		82	
سنوات الخدمة											
30 فأكثر		من 21- 30		من 16 - 20		من 11- 15		من 6 - 10		من 1 - 5	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
4	3	15	14	19	17	20	18	33	30	9	8
الدورات التدريبية											
10 فأكثر		9 - 7		6 – 4		5 -1					
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
37	33	20	18	20	18	23	21				

المصدر: من اعداد الباحثون في ضوء بيانات الاستبانة.

1. الفئات العمرية:

يشير جدول (2) الى ان نسبة (57%) من افراد العينة هم ضمن الفئة العمرية (31 - 40) وهذا يشير الى تمتع هذا الجزء من العينة بروح الشباب والمعنوية العالية والحيوية والاندفاع والرغبة في العمل وبذل الجهود والسعي والطموح الى الافضل، بينما تقع اعمار (33%) من افراد العينة ضمن الفئات التي تزيد على (40) سنة و(10%) ضمن الفئة العمرية (51 - فأكثر)، اذ ان هذه الفئات تتسم بالنضج والمهارة والخبرة في مجال العمل فضلا عن قدرتهم التشخيصية على تمييز مستوى متغيرات البحث ميدانيا ودقة التعبير عن واقعية فقراتها مما يؤشر امكانية الاعتماد عليها اجمالا.

2. النوع الاجتماعي:

يوضح جدول (2) ان نسبة الاناث اكبر من نسبة الذكور اذ بلغت نسبتهم المئوية (60%) مقابل (40%) للذكور وهذا قد يعود الى طبيعة الانشطة التي تمارسها المنظمة وجل الاجراءات الخدمية التي تتضمنها والتي تكون اقرب بكثير للإناث مقارنة بالذكور.

3. التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي):

نلاحظ من جدول (2) ان نسبة (91%) من افراد العينة حاصلين على شهادة البكالوريوس، بينما نسبة (6%) منهم حاصلين على شهادة الدبلوم العالي اما الحاصلون على الشهادات العليا فقد بلغت نسبتهم (3%) من افراد العينة. وهذه النسب تدل على ان اغلب الافراد المبحوثين حاصلون على شهادات جامعية ومؤهلات جيدة مما يكون له تأثير واضح في بناء تصورات علمية دقيقة وواعية عن تشخيص مستوى متغيرات البحث ميدانيا وتحديد مختلف العلاقات بينها.

4. سنوات الخدمة:

يشير جدول (2) الى وجود نسبة (9%) من افراد العينة من الذين لديهم مدة خدمة تتراوح من (1-5) سنوات، وإن نسبة (33%) من الافراد المبحوثين لديهم خدمة من (6-10) سنة، أما الافراد الذين لديهم خدمة من (11-15) سنة فقد بلغت نسبتهم (20%) في حين اشارت نسبة (19%) من الافراد المبحوثين الى الذين لديهم خدمة من (16-20) سنة، وأن

نسبة (15%) من الافراد المبحوثين بلغت خدمتهم من (21-30) سنة، وأخيرا بلغت نسبة الذين لديهم خدمة من (30) سنة- فأكثر (4%) من اجمالي الافراد المبحوثين، وهذا هو احد المؤشرات الضرورية التي تدل على تراكم مستوى الخبرة والمعرفة الميدانية لدى افراد العينة وهذا بدوره يسعف اجاباتهم ومدى ادراكهم لفهم فقرات الاستبانة.

5.الدورات التدريبية:

يشير جدول(2) الى ان نسبة (23%) من افراد العينة اشتركوا بدورات تدريبية تتراوح ما بين (1-5) دورات، في حين بلغت نسبة (20%) من افراد العينة اشتركوا بدورات تدريبية تتراوح ما بين (7-9) دورات فقد بلغت (20%) في حين بلغت نسبة (37%) من افراد العينة اشتركوا بدورات تدريبية تتجاوز الـ(10) دورات وهي النسبة الاكبر. فيما كانت نسبة الافراد الذين لم يشتركوا بدورات تدريبية (0%) وهذا يعطي مؤشرا واضحا بأن ادارة الهيئة عينة الدراسة تهتم بتطوير ملاكها الوظيفي وتنمي مهاراتهم وتزيد من خبراتهم في مجال عملهم ذو الطابع التقني مما يدعم اختيارها كمجال تطبيقي للدراسة الحالية.

تاسعاً: حدود البحث

أن حصر حدود البحث ضمن نطاقات محددة واضحة المعالم ضرورة اساسية لأية دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لزاما تشخيص الحدود المكانية، والزمانية المناسبة للبحث الحالية وكالاتي:

1. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث بالهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبرز بفروعها المختلفة في جميع محافظات العراق لغرض اجراء الجانب الميداني وقد تم اختيارها استنادا لبرنامج الامانة العامة لرئاسة الوزراء والخاص بالتطوير المؤسسي ولكونها من اهم الركائز الاساسية لوزارة الموارد المائية وتتمثل أهميتها من اهمية مشاريعها الإروائية المتنوعة والمتوزعة بمختلف مناطق العراق.

2. **الحدود الزمنية:** لقد انجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وأجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة من (2020/8/15 ولغاية 2020/9/15).

3. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) اذ بلغ حجم العينة بواقع (90) فردا بمنصب مدير فرع ورئيس قسم ومدير شعبة في الهيئة مجتمع البحث.

عاشراً: أدوات البحث

لتحقيق أهداف البحث وتغطية موضوعاتها النظرية والميدانية على حد سواء، اعتمد الباحث مجموعة من الادوات والوسائل العلمية المناسبة لتحقيق هذا الغرض، وعلى النحو الاتي:

1. أدوات جمع البيانات والمعلومات

أعتمد الباحث في جمع البيانات المطلوبة لعرض الجانب النظري على ما توفر من مراجع مكتبية وإلكترونية تمثلت بالمصادر العلمية من كتب وأبحاث ودراسات ورسائل وإطاريح جامعية ودوريات مختلفة ذات العلاقة بمتغيرات البحث سواء المتوفرة في المكتبات داخل العراق أم عن طريق شبكة المعلومات الدولية للأنترنت. أما الجانب الميداني فقد أعتمد الباحث في أعدداده على استمارة الاستبانة وهي الاداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث، اذ روعي في صياغة الاستبانة قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وقد اعتمد الباحثون في أعدداده وتحديددها على مجموعة من المقاييس الاجنبية المناسبة، فضلا عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال انظر ملحق (1) وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسة انظر ملحق (2) هي:

أ. الجزء الاول تضمن بيانات عامة تخص المجيب عن الاستمارة تتضمن (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التي شارك فيها، الموقع الوظيفي).

ب. الاجزاء الاخرى تضمنت المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث الرئيسة والتي تضمنت ستة أبعاد جرى قياسها في (29) فقرة، وفي جميع مقاييس الاستبانة أستخدم مقياس (Likert) الخماسي المرتب من عبارة (أتفق تماما) التي اعطيت الوزن (5) الى عبارة (لا أتفق تماما) التي أعطيت الوزن (1) وبمدى استجابة (5-1) علما أن اغلب فقرات الاستبانة هي فقرات إيجابية جرى تثبيتها اعتمادا وتوجها بالآراء والملاحظات التي اوردها السادة الخبراء والمحكمين.

2. أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية

تعد أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية الوسيلة الاساس التي يمكن عن طريق مخرجاتها التأكد من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، وهذا يستلزم انتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختيار الفرضيات، وبذلك سوف يجري اعتماد مجموعة من الادوات الاحصائية منها ما يتعلق بالصدق البنائي والتوكيدي لمقياس البحث ووصف وتشخيص متغيراتها، وأخرى أدوات تحليلية وعلى النحو الاتي:

أ. أدوات الصدق والثبات: وتتمثل بمعامل الثبات **Alpha Cronbach** : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانيا دون تعقيد أو تدخل.

ب. الادوات الاحصائية الوصفية، وتتمثل بالاتي:

- النسب المئوية: لغرض تحديد نسبة إجابات الاتفاق عن متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الاجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانيا.

- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي.
- ج. الأدوات الإحصائية التحليلية وتشمل الآتي:
- معامل ارتباط (Spearman): يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.
- معادلة الانحدار البسيط
- وقد أعتمد في تنفيذ الأدوات المذكورة انفا على بعض البرامج الحاسوبية وهي:
- أ. برنامج (SPSS V.25)

ب. برنامج (Microsoft Excel 2010)

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: إدارة الموهبة

1. نشأة وظهور مصطلح ادارة الموهبة

إنَّ أول من صاغ مصطلح إدارة الموهبة وأشار لفكرتها شركة ماكنزي 1997 وكانت فكرتها الأساسية أن الموظفين هم أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية لكي تشجع المؤسسات الأخرى التي لم تستطيع الدخول إلى عالم المنافسة على إتباع الإجراءات والوسائل الضرورية التي تمكنها من البحث عن الموهوبين والاحتفاظ بهم بعد ذلك قامت ماكنزي بنشر دراستين استقصائيتين الأولى في عام 2006 وكانت نتائجها أنَّ من المرجح أن تكون إدارة الموهبة من أهم المشاغل الإدارية لهذا العقد اما البحث الثانية فقد أجريت عام 2007 وأشارت نتائجها إلى أن درجات المنافسة حول تطبيق إدارة الموهبة واستقطاب الموهوبين سوف تزداد ليعكس اثرًا ايجابياً في عوائد الشركات على مدى السنوات الخمس المقبلة (الياسري واخرون، 2016: 61-62) وتأكيداً على ما سبق فقد اشار (الناصري، 2019: 307) أن مفهوم ادارة الموهبة نشأ عن طريق البحث الذي نشرته مجموعة ماكنزي للدراسات والموسوم (الحرب من اجل الحصول على المواهب) في عام 1997 والذي جرى تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل ذات الاسم في عام 2001 من مؤسسة هارفارد للأعمال. وقد اتفق مع ما سبق كلاً من (حيمر وخان، 2019: 87) و(الملا حسن والجرجري، 2019: 179) وبالصدد نفسه يرى (يحيي واخرون، 2019: 20) بأن ادارة الموهبة يعدُّ من الانظمة الحديثة نسبيا في عالم ادارة الاعمال، حيث إنَّ بداية الاهتمام به برزت لأول مرة في التسعينيات من القرن الماضي، عندما شاع استخدام حرب الموهبة والتي اشتعلت بين الشركات العالمية

الكبرى، تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات، وتطور هذا المفهوم واصبح نظاماً يطبق في اغلب ادارات المؤسسات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير .

2. مفهوم الموهبة

تشير الموهبة إلى العاملين في وظائف مهمة واللذين يعدون الأساس في نجاح هذه الوظائف للمنظمة وهم من يصنعون الفرق في الأداء التنظيمي، ويمكن تصنيفها إلى منظورين هما المنظور العام الذي يرى إن كل شخص يمتلك موهبة معينة لأن كل فرد في المنظمة الناجحة لديه عمل يؤديه ومساهمة يتشارك بها في نجاح الأعمال، في حين المنظور الحصري يرى انه من غير الممكن أن نطلق على كل فرد في المنظمة بأنه موهوب، لأن العاملين الموهوبين يتميزون عن غيرهم من ناحية أدائهم وإمكاناتهم ومقدراتهم الحالية والماضية، ويمكن قياس الموهبة عن طريق ثلاث ابعاد هي الأداء والإمكانات والمقدرات، وإن اعتماد هذه الابعاد يمكن أن تستثمر المنظمة مواردها النادرة في المواهب الواعدة.(الشمري وآخرون،2016: 237) وعرفت بأنها الافراد الذين يمتلكون القوة الفكرية والقدرة على انجاز مهام تتسم بالتحدي والابداع وتضيف قيمة كبيرة للأداء في المنظمة بما يجعلهم يتميزون عن غيرهم.(الشيخلي والعبيدي،2016: 12) وعرفت بأنها القدرات الفطرية يمتلكها الأفراد التي تصقلها البيئة تمكن الأشخاص الموهوبين من تحقيق ما لم يستطع الآخرون تحقيقه.(الياسري وآخرون،2016: 32) وقد أشار(عباس وآخرون،2017:73) الى انها العطية او القدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره، وتتفق معظم المعاجم العربية والانكليزية على أن الموهبة هي القدرة او الاستعداد الفطري لدى الفرد. ويرى(الزهراني،2018:481) الى اختلاف العلماء والمتخصصين في تحديد مفهوم الموهبة، ويرجح عدم الاتفاق الى الاختلاف في الاتجاهات النظرية والخبرات العلمية والتي ينطلقون منها في تحديد مجالات الموهبة. فركز بعضهم على الموهبة في القدرة العقلية (الذكاء) والبعض الآخر ركز على الابداع والقدرات الخاصة او التحصيل الأكاديمي. وفي النصف الثاني من القرن العشرين استخدم مصطلح الموهبة للتعبير عن التفوق والمتفوقين. وأوضح (فخري،2019: 246) بأنها تمثل مجموعة المقدرات التي يمتلكها الفرد وتشمل المعرفة والخبرة والمهارة التي يمتلكها الفرد من اجل استخدامها في تطوير الاعمال وجعل الأداء عالياً ويصب في صالح المنظمة لتكون موهوبة. وأوضح (ادريس وأبو جمعة،2019: 110) بأنها نتاج فكري تفاعلي مستمر يهدف لتحسين القيمة المضافة والميزة التنافسية وإن جوهر عمليات توليد وتكوين الموهبة هي القدرات والموارد البشرية للمنظمة.

3. مفهوم ادارة الموهبة

إن إدارة الموهبة تعدُّ عملية متكاملة موجهة لتحقيق اهداف محددة تعمل على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الاشخاص الموهوبين واستقطابهم وتطويرهم وادارتهم والحفاظ عليهم لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية.

(العبيدي، 2017:46) وأشار (ابوعلبة، 2018:15) بأنها سلسلة من العمليات والتي هي باختيار الملاكات البشرية والتي لديها ملكات فكرية وانتاجية متقدمة تتسم بالتحدي والابداع ليتم تدريبهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وعرفها (الحمداني، 2018:283) بأنها مجموعة العمليات والتي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الانية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة ،وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوفرة في المنظمة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها واثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة اخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم عن طريق توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لأسنادهم وادامة مساهمهم الوظيفي. لذا فان جميع المنظمات تتاضل من اجل الحفاظ على مواهبها في أطار استراتيجية قوية ومتماسكة. وبين(بورنان ومويزة، 2019:152) ان ادارة الموهبة تركز على جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستويات الموهبة لديهم ،ومن ثم تحاول تعظيم الاداء لديهم بشكل يتكامل مع اداء المنظمة، وتخطط لحاجة المنظمة الانية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم، وكذلك تقع على عاتقها مسؤولية تطوير مهارة العاملين الحاليين في المنظمة عن طريق الادوات المناسبة كافة ، وكذلك تعتمد على كافة المعايير الضرورية لتشخيص الموهبة وتحديدتها بالمقاييس المادية والشعورية والمعرفية كافة.

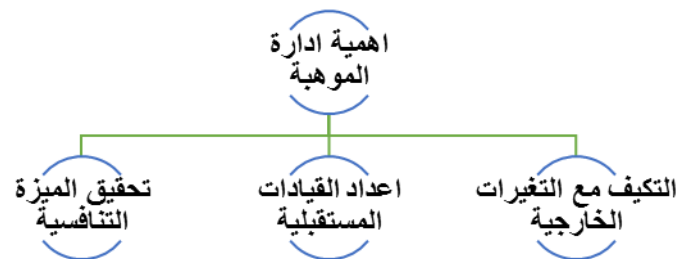
وتعتقد(الربيعي واخرون، 2019:106) بان ادارة الموهبة تمثل العمليات الاساسية والتي تطبقها المنظمة من اجل استقطاب وتطوير الافراد الموهوبين والمحافظة عليهم من اجل تكوين راس مال بشري موهوب ترتكز عليه في تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها عن طريق استخدام الموهبة والابتكار في مختلف اعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن.

واوضح(صالح، 2020:129) ان مصطلح ادارة الموهبة فكر نشا وتطور عن ادارة الموارد البشرية ،وهو ذلك المنهج الشامل الذي يسعى للاستغلال الامثل لراس المال البشري ،والذي يمكن المنظمة من تحقيق نتائج قصيرة وطويلة الاجل وذلك ببناء ثقافة، اندماج ،قدرة ،وكفاءة عن طريق تكامل عمليات الاستقطاب، وتطوير، واستبقاء الموهوبين والاستفادة من مواهبهم وفقا لأهداف المنظمة. واكد(جبريل والفرجاني، 2020:133) ان ادارة الموهبة تتضمن تحديد وجذب والاحتفاظ وتنمية الافراد ذوي الكفاءات العالية ،وتسعى لتحقيق اهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها وانها مرتبطة بالاهداف الاستراتيجية للمنظمة ومنسجمة مع التوجه الاستراتيجي لها. وبعد توضيح تلك المفاهيم يمكننا تحديد مفهوم اجرائي لإدارة الموهبة بأنها واحدة من اهم الادارات في المنظمة والركيزة الاساسية التي يعتمد عليها بقاء المنظمة ونموها وتطورها في عالم الاعمال المتسارع اذ انها تختص بالعمل على جوهر المنظمة الاعم وهي الموارد البشرية وبالطريقة التي تؤدي الى ارتقاءهم الى قمة العطاء الوظيفي وبالتزامن مع تركيزها على شريحة الموهوبين من هذه الموارد وادارتهم وتوظيفهم

بصورة مناسبة وكفؤة وكذلك الحرص على بقائهم في المنظمة بإشباع حاجاتهم كافة وهذا غاية عمل الادارة الكفؤة للمواهب.

4. أهمية ادارة الموهبة

إنَّ أهمية ادارة الموهبة تتبع من كونها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة والتي معها اصبحت مهمة المنظمات تتمثل في جذب افضل العناصر لمواكبة هذه التغيرات ،وكذلك تتمثل اهميتها بالتركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة وتحديد اسماء البدلاء واستكشاف الطاقات الكامنة وتكوين اوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي (الجراح ودولة،2015:289). وتلعب ادارة الموهبة الدور الكبير في اختيار القادة والمديرين للمنظمة فضلا عن تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية، كونها تساهم في تحفيز الاداء العالي للمنظمة عن طريق جذب الافراد الموهوبين، وتوفير الوسيلة لمكافأتهم ،وهذا يعمل على تحسين الانتاجية والجودة، وتتجلى اهميتها كذلك عن طريق قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي الامكانيات العالية وبناء بيئة للمنظمة تتسم بالأداء العالي والتعلم وامتلاك المعرفة ومن ثمَّ اضافة القيمة للمنظمة.(سعيد وكاطع،2016:182). وتبرز أهمية ادارة الموهبة بصفاتها المحرك الرئيس للميزة التنافسية داخل الصناعة والتي يكون فيها الاستثمار في الافراد هو من الاولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل منظمات الاعمال، فعندما تلبي اي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم سوف يظهر الانتاج الابداعي والابتكار والذي سيؤدي حتما الى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها. ويلخص الشكل ادناه اهمية ادارة الموهبة بالنسبة لمنظمات الاعمال:



شكل (2) / أهمية ادارة الموهبة بالنسبة للمنظمة

المصدر: قريشي هاجر وبوقفة أحلام، (2019)، "ادارة الموهبة البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال دراسة حالة جامعة قسنطينة الجزائر"، الجامعة القسنطينة الجزائر ص252.

أ- التكيف مع التغيرات الخارجية: إنَّ ادارة الموهبة الكفؤة يجب أن تكون ادارة استباقية تكيفية مع تغيرات البيئة الخارجية المتسارعة باستمرار وهذا ما اكد عليه (Nillson&Ellstrom,2012:27) نقلا عن (الشمري،2014:299) اذ

اضاف ان التحدي الاساسي اليوم الذي تواجهه المنظمات هو المتابعة والتكيف للتغيرات الجارية في عالم الاعمال، وهذا ما نقل المنظمات من مرحلة الامان الوظيفي والتوظيف طويل الامد الى مرحلة ادارة الموهبة والتعلم طويل الأمد، كما ان التأكيد على ادارة الموهبة اظهر توجهها للمنظمات بالتحول من ادارة الموارد البشرية التقليدية الى ادارة الموهبة، التي تتناسب البيئة التنافسية الديناميكية الحالية، ولطالما عدت ادارة الموهبة وبشكل متزايد عنصرا من عناصر النجاح الحاسمة في المنظمات، لأنها تمكن من تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحديد وتطوير والحفاظ على العاملين الموهوبين لديها.

ب- اعداد القيادات المستقبلية: إن أهمية ادارة الموهبة تتمثل بكونها اصبحت ضرورة استراتيجية للمنظمات لدورها الكبير في اختيار القادة والمديرين بالإضافة الى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية. كما انها تحفز الاداء العالي والذي بدوره يجذب الموهوبين، وكذلك تتجلى اهميتها عن طريق قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي الامكانات العالية وبناء بيئة تتسم بالأبداع والتعلم. (كاظم وعبد الحسين، 2016:246)

ت- تحقيق الميزة التنافسية: إن تحقيق الميزة التنافسية يمثل غاية عمل ادارة الموهبة في المنظمات، فبعد الحصول على الافراد الملائمين لأداء الاعمال تأتي مهمة تنمية وتطوير مواهبهم ورفع مستوى خبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه، وكذلك خلق واكساب المهارات اللازمة للنجاح المستقبلي وفق المسار المهني المخطط. ويعتد موضوع تنمية الموهبة من المواضيع المهمة والتي لها الاثر الكبير على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات والتي تحظى بالعناية والاهتمام البالغ في السنوات الأخيرة (الخليل، 2018:16). إن أهمية ادارة الموهبة بالنسبة للمنظمة تعتمد على رغبة المنظمة بالانطلاق من الداخل والتوجه باستثماراتها نحو الخارج بالاعتماد على استثمار امكاناتها المادية كافة واستغلال امكاناتها البشرية وتطوير الانظمة والاليات والخطط المناسبة والكفؤة لهذه الاستراتيجية وان هذا لا يكون الا بإدارة حكيمة وكفؤة لعنصر التميز والتفوق المؤسسي وهو عنصر الموارد البشرية الموهوبة.

5. ابعاد إدارة الموهبة

لقد اكد (بوزيدي وداسي، 2020:125) بان عصرنا الحالي هو عصر الموهبة وبانه يقوم على ثلاثة ركائز أساسية هي اكتشاف وتطوير واستبقاء الافراد ذوي القيمة المضافة للمنظمة، واضاف بأنه على الصعيد الدولي . إن ادارة الموهبة تشكل مصدر قلق كبير للإدارة العليا، إذ إن النقص المتنامي في الموهبة في بعض المهن بدأ يؤثر على التنمية الاقتصادية للمنظمات التي تعمل فيها. ولهذا فانه اهم العمليات والاستراتيجيات التي تقوم بها ادارة الموهبة تتمثل بـ(جذب الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، تعويض الموهبة). وهذا ما اكد عليه الكثير من الباحثين والكتاب في مجال ادارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية على إن إدارة الموهبة تقوم بالعمليات الأتية في المنظمة من اجل اكتساب عاملين موهوبين

وهي (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة) ولذلك اعتمد انموذج (Phillips&Roper,2009:10) لعمليات ادارة الموهبة في هذا البحث والذي جاء متوافقاً معها ومدعوماً بأراء الكثير من الكتاب والباحثين في مفهوم ادارة الموهبة عربياً واجنبياً.

أ. **استقطاب الموهبة:** لقد اشار(فخري،2019:247) ان عملية الاستقطاب تتمثل بمهمة البحث عن الافراد الاكثر ملائمة للوظائف الشاغرة في المنظمة وجذبهم واختيار الافضل منهم، ولنجاح عملية الاستقطاب تحتاج المنظمة الى اتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة، فضلاً عن اعتماد المبادئ الاخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب وبناء سمعة مميزة في سوق العمل لتتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة. وعادة ما يجري تقسيم مصادر الاستقطاب الى نوعين رئيسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية. وفيما يتعلق في المصادر الداخلية اضاف (الخليل،2018:65) إنَّ الاستقطاب الداخلي هو اعتماد المنظمة على المصادر الداخلية اي اعتماد تعبئة الوظائف الشاغرة في المنظمة على العاملين فيها والذين يجب أن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة للوظيفة ويستخدم هذا النوع اسلوبان:

أ- الترقية من الداخل: ويقصد به ترقية العاملين بالمنشأة الى الوظيفة الشاغرة.

ب- الاعلان والتنافس: وهو القيام بالإعلان داخليا عن طريق لوحة الاعلانات في المنشأة او بإصدار اعمام عن وجود وظيفة شاغرة مع تحديد مؤهلات تلك الوظيفة.

ت- اعادة تشغيل العمالة المتقاعدة او المحالة على المعاش.

اما الاستقطاب الخارجي فقد اكد(الحري،2018:67) على انها تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء وتصفية افضل المرشحين للوظائف، وهم الافراد الذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظائف، وتجرى هذه العملية وفق المعايير التي تضعها كل منظمة. ويميل الباحثين الى مصادر الاستقطاب الخارجية لعدد من الاسباب منها ان عملية الاستقطاب تتم من قبل افراد معينين بالسلم الهرمي وليس عن طريق افراد او خبراء مختصين في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي سواء أكانوا داخل المنظمة او خارجها وهذا بالتأكيد له من الاثر الكبير على مصداقية الاستقطاب الداخلي.

ب. اختيار الموهبة: لقد أكد(امنة واحمد، 2017:6) انه ينبغي على المنظمة تنفيذ برامج جديدة لاختيار الموهوبين، يستخدم بهذه البرامج جميع الادوات المناسبة لعملية الاختيار وكذلك يجب ان تجري عملية اختيار الموهوبين على اساس الكفاءة والموهبة والاداء العالي. ويرى(الملا حسن والجرجري،2018:181) إنَّ مرحلة اختيار الموهبة تعد من المراحل الحاسمة والمهمة لكل من المنظمة والعاملين، وبهذه المرحلة تحاول المنظمة اكتشاف مؤهلات الافراد المتقدمين للعمل

وتقدم هذه المرحلة في الوقت نفسه فرصة لكل من الفرد والمنظمة للتعرف على بعضهم الآخر، لذا فالخطوة الاولى في عملية اختيار الموهبة يجب ان يجري خلالها تصنيف المرشحين الى (متوقعين، ممكنين، وغير مناسبين).

ت. تطوير الموهبة : لقد اوضح (ابراهيم وسعد، 2015: 561) إنّ برامج تعلم الموهوبين تركز على تعزيز مقدراتهم ومهاراتهم والقيم المنظمة التي يحملها اولئك الافراد. وتعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء، لتحديد الاحتياجات التعليمية اللازمة، ويهتم الموهوب بتطوير نفسه داخل المنظمة عن طريق تحسين ادائه الحالي، وللتطلع الى المستقبل الذي يطمح اليه، فضلاً مما اذا كانت هناك مهارات فنية وسلوكية او تحفيزية تتطلب التطوير. وأضاف (سملاي، 2020: 44) انه تبرز اهمية تنمية الموهبة كوظيفة محورية ضمن تنمية الموارد البشرية من حيث هي نظام وعملية شاملة لمجموعة الانشطة والعمليات والقيم الهادفة الى تحسين مهارات وقدرات الموهبة البشرية تحقيقاً للأداء الفردي والجماعي والتنظيمي العالي. إنّ تنمية الموهبة تعد نشاطاً محورياً ضمن تنمية الموارد البشرية هدفه تنمية الموارد البشرية الملائمة للاحتياجات الوظيفية والتنظيمية عن طريق توظيف مختلف ادوات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

ث. المحافظة على الموهبة: اكدت (مقري ويحيوي، 2014: 180) إنه ينبغي التمسك بالأفراد الموهوبين في المنظمة، فهم الذين يقودون المنظمة الى النجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضییعهم ، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلفة جداً، وإنّ المنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الاداء العالي وتوفير فرص التنمية. ويرى (زغدي وآخرون، 2018: 6) أن هناك حاجة ماسة للحفاظ على الموهبة في المنظمات من اجل تحسين ادائها وتقليل التكاليف ومن ثمّ تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمات على حساب المنظمات الاخرى.

ويرى الباحثون بأن تطبيق ابعاد ادارة الموهبة في المنظمة قيد البحث تمثل الخطوة الاولى والاساسية للمنظمة إذا ما ارادت تحسين عملياتها التنظيمية والادارية والفنية كافة وذلك بسبب الاثر الكبير والفاعل للمواهب في تحسين العمليات كافة وعلى كل المستويات اذا ما جرى ادارتها وتطويرها وتنظيمها وتوجيهها وتوزيعها بالصورة الصحيحة.

ثانياً : البراعة التنظيمية

تسعى هذه الفقرة لتسليط الضوء على نشأة البراعة التنظيمية في المنظمات وتوضيح مفهومها وكيفية ادارتها واهميتها للمنظمات. وكذلك تطرق الى ابعاد البراعة التنظيمية وتأثيرها على ديمومة واستمرار المنظمات في عالم الاعمال المتسارع.

1. نشأة وظهور مصطلح البراعة التنظيمية

لقد اكد (رشيد وجابر، 2014:13) الى أن جذور كلمة البراعة تمتد لعام 1972 وأشار الى انها كلمة لاتينية الاصل وهي قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت نفسه. وأن اول من ابتكر هذا المصطلح هو (Duncan) في ضوء دراسات سابقة قام بها (Burns&Stalker, 1961) و (Thompson, 1967)، والتي اكدت على حاجة المنظمات لاعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الابداعات الحالية وتقييم الابداعات الجديدة. واكد ذلك (Yu et al., 2017:2) ان اصول البراعة كمفهوم تنظيمي معترف به من لدن (Duncan 1976) فهو اول من صاغ مصطلح البراعة التنظيمية في سياق مازجة هياكل المنظمة لدعم الابداع. وبعد عشرين عاماً اكتسبت الفكرة مكانة بارزة في التعلم التنظيمي بواسطة (March (1991) Tushman&O'Reilly (1996) اذ اقترحوا نمطين للتعلم التنظيمي هما الاستكشاف والاستثمار الذي يُمكن المنظمات من استخدام مواردها بشكل كفوء.

واكد (Venugopal et al., 2017:2) انه يمكن إرجاع نشأة البراعة التنظيمية إلى البراعة الهيكلية وكذلك السياقية، اذ تفترض الاولى أن الإدارة العليا تختار الاستراتيجيات الاستكشافية والاستثمارية للمنظمة، في حين تفترض الثانية أن هذه الخيارات تجري على مستوى كل من الأفراد والفرق وأشار (احمد وإسماعيل، 2019: 265) الى أن مفهوم البراعة التنظيمية في الاساس ما هو الا نتاج الفكرة القائلة (أن نجاح المؤسسات على المدى الطويل يعتمد على استغلال قدرتها الحالية بالتزامن مع استكشاف الكفاءات الجديدة بشكل اساسي وفي نفس الوقت) وهذا ما اكدت عليه الابحاث الاكثر حداثة. ويعد Tushman 1996 اول من قدم نظرية البراعة التنظيمية بشكلها الكامل، والى السنوات الاخيرة اذ اكتسبت البراعة التنظيمية اهتماما كبيرا في المنظمات.

2. مفهوم البراعة التنظيمية

إنَّ البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء عن طريق قيام المنظمة بذات الوقت بالاستغلال الامثل للموارد المالية في البيئة الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية. (حسين والعاني، 2018:279)

وبين (Martin, 2019:46) انها تتمثل بقدرة المنظمة على توجيه مهارات وإبداعات الموارد البشرية، والتأكيد على عدم حدوث صراع تنظيمي داخلي وشخصي ومحاولة تأطير الصراع وتوجيهه نحو الخارج، والتركيز على تدفق المعرفة من الاعلى وألى الاسفل في الهرم الوظيفي وبالعكس، لتعزيز الاستغلال الامثل للموارد المتوفرة والبحث عن الفرص المحيطة واستكشافها.

واوضح (صبر واخرون، 2018:110) بأنها مورد غير ملموس يطبق من قبل المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة في استخدام المقدرات والموارد الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة اذ لا يستند الى المفاضلة بين كل من الاستغلال والاستكشاف بل التكامل بينهما. وأشار (عبودي وخروفة، 2018:244) بأنها تمثل القدرة على استغلال الانشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على النحو الذي يخلق التوازن النسبي بين الاداء الاستغلالي والاداء الاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة. وكذلك اكد (الياسري واخرون، 2019:26) بأنها يجب أن تركز المنظمة بشكل اساس على ممارسة نشاطين مختلفين في نفس الوقت وهما أنشطة استكشاف البيئة الخارجية لاكتساب المعرفة الجديدة والتعرف على الفرص المتاحة وامكانية التنبؤ بالفرص المستقبلية او امكانية توليدها والافادة منها قبل المنافسين مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية فريدة تميزها عن باقي المنظمات. اما أنشطة استغلال البيئة الداخلية والمتمثلة في استثمار المعرفة الحالية المتراكمة والموارد التنظيمية بأنواعها المختلفة ومهاراتها ومقدراتها في دمج المعرفة الجديدة المكتسبة والمعرفة السابقة في تحقيق التميز في الاداء واستدامته من اجل البقاء في الصدارة التنافسية ،فالبراعة التنظيمية اصبحت ميزة استراتيجية ضرورية لاستدامة النجاح في بيئة الاعمال المعاصرة. ويرى(صالح وسليمان، 2020:112) بأنها قدرة المنظمة على ان تكون مبدعة عن طريق تحقيق المزايا تنافسية عن طريق الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لها والبحث عن فرص جديدة في الوقت ذاته. وأشار(سالار وأخرون، 2020:9) الى انها تمثل قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية من جهة واستغلال الفرص المتاحة في نفس الوقت من جهة أخرى، بكفاءة وفاعلية. وفي ضوء ما سبق من الادبيات التي تناولت مفهوم البراعة التنظيمية يمكننا تحديد تعريف اجرائي: إن البراعة التنظيمية هي الصفة الاساسية والتي تتميز بها جميع المنظمات الناجحة في التوفيق بين ما تملكه من موارد بمختلف انواعها واشكالها من مادية وبشرية وطبيعية وطريقة ادارتها واستثمارها بالشكل الامثل في الكشف عن الفرص الخارجية المتاحة وتوظيفها بالطريقة المثلى بحيث تحقق التميز الاستباقي والذي يمكنها من البقاء والنمو والتطور في عالم الاعمال المتسارع.

3. اهمية البراعة التنظيمية

إنَّ اهمية البراعة التنظيمية تأتي من قدرة المنظمة على مواكبة التطور المتسارع في عالم الاعمال والتوظيف الامثل للموارد المتاحة حيث إنَّ التطور الهائل في التكنولوجيا قد ادى الى تقليل عدد الوظائف والتي تتطلب براعة قليلة وزاد من عدد الوظائف التي تتطلب براعة جيدة، وفي العموم يشير هذا التحول كنقلة نوعية من مجال اللبس الى مجال المعرفة والتركيز على توسيع مسؤوليات الموظف لتشمل مدى واسع من الأنشطة كالتخطيط واتخاذ القرار وحل المشاكل. ان اهمية البراعة

التنظيمية تتمثل بالمقدرة التنظيمية للمنظمات.(الطائي،2015:117) اذ اشارت (جنة،2016:35) الى أن هذه المقدرة التنظيمية تتمثل بالقدرة على تنظيم وقيادة جميع الموارد التي تمتلكها المنظمة سواء اكانت مادية او مالية او بشرية وتوجيه وتقويض الافراد العاملين فيها مما يؤدي الى سير العمل بصورة سلسة. وأكد (محمد،2016:127) إن النظرة الحديثة لمديري الاعمال يجب أن تنصب على منظماتهم حيث يجب أن تمتد جميع وظائفها الى المجتمع بأكمله حتى لو كانت القوانين والانظمة المعمول بها لا تشير الى ذلك الشيء بشكل مباشر، بمعنى أن على منظمة الاعمال تجسيد مفهوم المواطنة في عملها وان تتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها تجاه عموم المجتمع، عن طريق مختلف الأنشطة والتي تعبر عن ذلك، وهذا بالضبط جوهر عمل البراعة التنظيمية، وأضاف وانها أن قامت بذلك تكون قد اوفت بذلك العقد الاجتماعي الذي اقامته مع مجتمعها وحققت التزاماتها المتفق عليها ضمناً نحو رد الجميل لهذا المجتمع الذي هو سبب وجودها واستمرارها، والعمل على اسعاده ومن ثمّ ازدهاره والذي سينعكس ضمناً على اداء المنظمة وازدهارها مستقبلاً. ويرى (علي وشرفاني،2017:15) أن اهمية البراعة التنظيمية تتمثل بكونها تمكن منظمات الاعمال من توسيع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والمستقبلية في ظل بيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد والحاجة الى تطوير الامكانيات للتحويل نحو الفرص الجديدة وفهم واضح لكيفية خلقها في الامد القصير ،ومن ثم كيفية تنسيق الأنشطة بهدف تحقيق هذه القيمة والتي هي شرط النجاح الاساسي. وتبرز اهمية البراعة التنظيمية في مجال المشاريع بشكل واسع في القطاعين العام والخاص كوسيلة لتقديم المنتجات الجديدة والفوائد التجارية او التغيير التنظيمي ،وقد ادى ذلك الى توسيع نطاق اساليب العمل فأصبحت منهجا للعديد من المنظمات.

وأكد(Bingham,2018:2) أن اهمية البراعة التنظيمية تتمثل بفكرة أن البيئة المحيطة تفرض على المنظمة العديد من المتناقضات والتي يجب على المنظمة التعامل معها بإيجابية عن طريق الاستغلال الامثل والاستكشاف الافضل كوسيلة لتحقيق البراعة التنظيمية وأضاف بأنه على الرغم من أنه لا يمكن تسوية هذه المتناقضات بالكامل الا إنّ المنظمات البارعة تمتلك القدرة على تحقيق التوفيق بين هذه المتناقضات بدرجة كبيرة ومن ثمّ تمكنت من تحقيق التميز التنظيمي. وأشار(صبر وأخرون،2018: 111) الى أن المنظمة التي تعمل على اكتشاف الفرص والمعارف الجديدة بغية استثمارها سينعكس هذا على بقائها في بيئة الاعمال وأن اغلب المنظمات التي تتبع الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن بإمكانها تحقيق الاداء المالي العالي، اي أنّ المنظمات البارعة هي المنظمات القادرة على اقتناص الفرص والتقليل من التهديدات الناجمة عن التغييرات البيئية ،والتي تتسم بقدرتها على خلق القدرات الجوهرية والتي تمكنها من استغلال الفرص الممكنة. ووضحت (الجراح ،2019:48) الى انه قد تواجه بعض المنظمات معضلة تكمن في تخصيص الموارد والتي تملكها لاستثمار الممارسات القائمة أو استكشاف بدائل جديدة لها وهنا تكمن اهمية البراعة التنظيمية فبالاستغلال تستطيع المنظمات من

تحسين قدراتها الحالية عن طريق المعرفة التي تملكها وبالتركيز على الأنشطة الحالية، وبالاكتشافات تتمكن المنظمة من التنقيب والبحث عن اجراءات تنظيمية جديدة. وإنَّ المزج بين الاستغلال والاكتشاف يؤدي الى التمايز بين الشركات في عالم الاعمال. ويرى الباحثون إنَّ اهمية البراعة التنظيمية تتمثل بثقافة المنظمة في البحث عن الاساليب والوسائل الكفيلة بالارتقاء نحو عالم الاعمال المتجدد ومن ثمَّ امكانية التنافس والتوجه نحو العالمية وبأن البراعة التنظيمية ليست الا الطريقة او النهج الوحيد الذي يجب على المنظمة ان تنتهج في سبيل هذا الارتقاء والتوجه، ولذلك فأنا نؤكد على ضرورة استخدام المنظمة للأساليب الحديثة في الادارة وان تنتهج الطرق والتطبيقات الفنية اللازمة والكفيلة بدعم هذا المنهج الحيوي والضروري لارتقاء المنظمات.

4. ابعاد البراعة التنظيمية

يمكن تحديد ابعاد البراعة التنظيمية وفقاً لما جاء به Jansen, 2005 كونها الأكثر استخداماً لدى الدراسات واوسعها انتشاراً في قياس البراعة التنظيمية اذ تجسدت ابعادها ببعدين رئيسيين حازت على اتفاق العديد من الدراسات والبحوث كدراسة (اليسري واخرون، 2019) ودراسة (الشمري، 2019) ودراسة (الغريابي، 2019) ودراسة (صالح وسليمان، 2020). وغيرها وهما الابداع الاستكشافي والابداع الاستثماري.

أ. الابداع الاستكشافي

لقد اكد (حمود، 2015: 69) بان الاسواق العالمية تتسم بمعطيات متغيرة وغير مستقرة وتستدعي للأنشطة الاقتصادية الهادفة أن تكون في تطور دائم وتحسين مستمر عن طريق خلق التوازن الهادف بين المتغيرات البيئية ومعطيات التغير المستمر في حاجات ورغبات واذواق المستهلكين ومن هنا يتضح أن المنظمات تستطيع أن تحقق اهدافها حينما تركز الى الابداع الاستراتيجية في مجمل انشطتها وعملياتها. وأشار (البغدادى والجوري، 2015: 23) ان الشركات الناجحة يجب أن تبحث عن الفرص الجديدة في الخارج وهذا ما يتطلب منها وجود معرفة جديدة، وان لا تعطي للأخريين هذه الفرصة، وعليها بالمبادرة لاستغلال الفرص على الرغم من ان هذا النهج قد يرافقه مخاطر كثيرة وكبيرة، كما أنَّ البحث عن الفرص الجديدة يعدُّ ميزة تنافسية للمنظمة. ويرى (Enkel, 2017: 2) أنه يجب على المنظمات الخروج من منطق البحث التقليدي، والتأكيد على اتباع استراتيجية ابتكارية استكشافية تتجاوز البحث المحلي وتتغلب على قيود البحث الداخلي على وجه الخصوص، اذا يشمل الاكتشاف عناصر يمكن اطلاق عليها مصطلحات مثل الاختلاف والبحث والمجازفة والتجريب، إنَّ المرونة والاكتشاف تتطلب استكشاف معرفة جديدة او خروجاً عن المعرفة الحالية ومن ثم فان الابتكارات الاستكشافية هي تقنيات او منتجات او خدمات جديدة يمكن ان تجعل التقنيات الحالية قديمة او غير تنافسية. وبين (Musigire, 2017: 78) أن

هذه الاستراتيجية تتضمن عبارات مثل ابتكرنا حتى لا نفع في خطر تقادم منتجاتنا ، فنحن نبتكر ابتكارا جذريا وتدرجيا في الخدمات التي نقدمها لزيائننا ،ولدينا استراتيجيات قصيرة الاجل وطويلة الاجل لمساعدة الزبائن في توقع التطورات، ونتوقع احتياجات الزبائن خلال اشهر او سنوات قبل ان يتعرف عليها السوق.

1. الابداع الاستثماري

إنَّ الابداع الاستثماري يشتمل بقدرة المنظمة على تطوير مواردها البشرية وهذا ما اشار اليه (السالم وصالح،2014:203) انه ابتداء من الادارة العليا وانتفاء بالإدارة الدنيا ،حيث إنَّه لا بد من توفير برامج خاصة بتدريب المديرين ويجب أن تكون برامج عامة غرضها تزويدهم بالمفاهيم النظرية والفكرية لأنهم ليسوا بحاجة الى تعليمات وارشادات تخصصية، انهم بحاجة الى تنمية دائرة معارفهم وتطوير افكارهم وإعادة صياغة سلوكهم وامدادهم بأنماط جديدة من المعرفة وتطبيقات حديثة في المواقف والنواحي الاقتصادية او الاجتماعية او السلوكية ذات العلاقة بطبيعة عملهم ودورهم في المنظمة. وكذلك يشمل الابداع الاستثماري تركيز المنظمة على فرص التحسين المستمر. وبين (الكرعاوي،2016:26) ان هذا البعد يشير الى استثمار الفرص عن طريق تحسين كافة العمليات الداخلية والمتمثلة بالاختيار، الإنتاج، التطبيق، الكفاءة فوحدات الاستثمار يجب أن تكون مركزية وثقافتها وعملياتها مرتبطة بالمنظمة، وتتمثل اهمية الاستثمار الابداعي بقدرة المنظمة على تحسين الانشطة وأجراء التعديلات على المنتجات بغرض تحسينها وخلق قيمة للمنظمة في الامد القريب ،اي استغلال الامكانات الحالية واشباع حاجات الزبائن الحاليين. و اضاف (النجار وجواد،2017:233) انه ينبغي على المنظمة ان تحدد وتختار فرص التحسين وان تنفذ الاجراءات اللازمة كافة للتوافق مع متطلبات الزبائن وتعزيز رضاهم عن طريق تحسين السلع والخدمات لتتلاءم مع متطلباتهم الحالية والمتوقعة وتصحيح ومنع الاثار غير المرغوب فيها وتحسين الاداء وفعالية النظام. و اضافة الى ما ذكر انفا يجب على المنظمة استخدام التقنيات الحديثة واستقطاب التطبيقات المناسبة للارتقاء والتميز والتفرد. ومن هذا المنطلق فيجب على المنظمات البحث عن الاساليب والتقنيات الحديثة والتي تساهم في تطوير قدرتها الفنية بالكشف عن الفرص الجديدة والمبتكرة والتي تعطي المنظمة الميزة التنافسية. واكدت(بحرود،2015:132) بان الاستثمار في البحث عن الجودة الشاملة يعتبر مدخلا فعالا لتحقيق الكفاءة وتخفيض التكاليف ،وذلك عن طريق منهج التحسين المستمر للجودة، والذي يمثل ركيزة اساسية بالنسبة للمنظمة فهو بمثابة استثمار طويل الاجل في المنتجات والعمليات والافراد وتقنيات العمل بالمؤسسة وتنعكس ادائها عن طريق تحسين الاداء كما انه يعد مصدرا للأرباح مما يساعد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة. ويرى الباحثون بأن ابعاد البراعة التنظيمية يجب أن تكمل بعضها الآخر بمعنى أن الابداع الاستغلالي يجب ان يمهّد الطريق نحو الابداع الاستثماري بتوفير الاساليب والوسائل العلمية

والمنهجية المناسبة لاستثمار كافة موارد المنظمة المالية والبشرية وتجهيزها وتوجيهها الصحيح والمناسب والكفيل بتوجه المنظمة نحو الاستثمارات الخارجية.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الموهبة والبراعة التنظيمية

تسعى هذه الفقرة لتسليط الضوء على العلاقة بين متغيرات البحث ادارة الموهبة عن طريق ابعادها (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، الاحتفاظ) وأثر هذه الابعاد على البراعة التنظيمية من حيث (الابداع الاستكشافي والابداع الاستثماري) ومن ثم معرفة نتائج هذه العلاقة وأثرها في تطوير وارتقاء المنظمات. فأن البلدان النامية بشكل عام دائماً ما تبحث عن أقصر الطرق لتلتحق بالدول المتقدمة في المجالات كافة، وتدرك أن هذا النجاح لن يتحقق الا عن طريق نهضة في جميع القطاعات الصناعية والخدمية والزراعية والتجارية، كما أن هذه النهضة لن تتحقق الا عن طريق تحقيق التميز والاهتمام بالموهب من الباحثين ورعايتهم (المصري والاغا، 2015:40). ومن ثم فإنه على المنظمات كافة التي تعمل للوصول الى النجاح بعملها أن تركز على بناء قدرات تنظيمية وجدارات حيوية (كفاءات أساسية) تسمح لها بالتنسيق العالي باستخدام ما متاح لها من موارد بكفاءة وفعالية لكي تساهم في ايجاد نتائج أداء عالية ومتميزة ومتفوقة على المنافسين، ومن ثم فإن هذه المنظمات ستواجه تحديات كبيرة بسبب زيادة شدة المنافسة وسرعة التغيير في البيئة التي تعمل بها، وإن نجاح هذه المنظمات يعتمد على مدى استثمارها للقدرة الفعلية في نقل المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ (التميمي والخشالي، 2015:646). إن المنظمات الناجحة هي التي تمتلك القدرة على الابتكار والابداع للحصول على اكبر حصة سوقية للسلع والخدمات المنتجة عن طريق جهود الافراد الرياديين ولها ثقة ريادية ولا تخشى المجازفة (الشمري وآخرون، 2016:246). ومن ثم فإن استراتيجيات وبرامج تطبيق ادارة الموهبة هي الحل الوحيد فهي تهدف الى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس عن طريق مساعدة هذه الموارد لإخراج افضل ما لديهم من قدرات ومواهب، ومن ثم فإنها بهذا تساعد الاعمال للاستجابة للتحديات الخارجية والدخول الى اسواق جديدة والتحرك الى الامام، وخير دليل على هذا التجارب اليابانية، الألمانية، الصينية والعديد من التجارب الاخرى لتؤكد أن تحقيق التميز في الانتاج يأتي عن طريق زيادة اعداد الموهوبين عن طريق برامج التربية والتعليم والتدريب والتطوير (مجلخ وآخرون، 2019:173). إن الاداء الاستراتيجي العالي للمنظمة يمثل نتاج لمجموعة من المكونات التي تساعد على تحقيق التفوق التنظيمي عن طريق ما تملكه المنظمة من مهارات ومواهب (الناصري، 2019:312). وإن هذا الاداء العالي في المنظمات يتمثل عن طريق علاقة إدارة الموهبة في البراعة التنظيمية عن طريق مشاركة المواهب في صنع واتخاذ القرارات المهمة وحل المشكلات التنظيمية ووضع الاهداف ومدى الصلاحيات الممنوحة للمواهب في المنظمة، وقد وجدت الادارة في المنظمات الحديثة ان هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في وضع

القرار مع توسيع دائرة المشاركين وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وإن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص أبداء الرأي (الافكار والمقترحات) والتي من شأنها إن تؤدي الى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد وهو جوهر العملية الادارية ووسيلتها في تحقيق اهداف المنظمة (عبيدة، 2016:17). إن علاقة ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية تتمثل عن طريق النقاط الآتية: (زيادة، 2020:10)

1. تسير الاداء المستمر والمتوازن لأنشطة الاستكشاف والاستثمار عن طريق الاستخدام الامثل للمواهب في المنظمة.
 2. تشجع ادارة الموهبة العاملين على البحث عن تكنولوجيا وافكار جديدة لتطوير الخدمات الحالية، واستثمار كفاء لما هو متاح من خبرات ومعرفة، واستكشاف القرارات التي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية.
 3. تؤدي إدارة الموهبة دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين الموهوبين في المستويات التنظيمية كافة، كما يمكن عن طريق الاستخدام المنظم لها حل العديد من المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة.
 4. تعمل إدارة الموهبة على تطوير الموهبة البشرية اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
 5. تؤدي إدارة الموهبة في المنظمات دوراً مهماً في تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق الموازنة بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار المختلفة.
 6. توفير المناخ المناسب والظروف الملائمة التي تتيح ابراز مواهب العاملين وتشجيعهم ومكافأتهم بالشكل الذي يساعد على احداث التوازن المرغوب بين الاداء الاستكشافي والاداء الاستثماري.
 7. تعزيز مهارات الموظفين عن طريق التركيز على عمليات التوظيف والاختيار والتعيين والاحتفاظ للذين يمتلكون مهارات تتسم بالقدرة على تحقيق التوازن بين الاداء الاستكشافي والاداء الاستثماري.
- ويمكننا القول بأن العلاقة بين إدارة الموهبة والبراعة التنظيمية تتمثل في تبني عمليات إدارة المواهب في اختيار العاملين والتي تقسح المجال امامهم وتشجعهم على الابداع والابتكار والبحث عن اساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية، اما إذا اتسمت هذه العمليات بالجمود والروتينية والبيروقراطية فأنها بالتأكيد ستجهض الافكار الابداعية للموظفين قبل ولادتها، ومن ثم تعجز المنظمة عن مواجهة التغييرات في البيئة الخارجية.

المبحث الثالث

الإطار الميداني للبحث

يتناول هذا المبحث اربعة فقرات رئيسة تتضمن صدق وثبات اداة البحث، ووصف وتشخيص متغيرات البحث، واختبار

فرضية الارتباط الرئيسية والفرضيات الفرعية عنها، واخيراً اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

أولاً: صدق وثبات أداة البحث

يقدم الجدول (2) ادناه وصفاً تفصيلياً لمتغير البحث المستقل (إدارة الموهبة) والمتغير المعتمد (البراعة التنظيمية)، ولقد تضمن كل متغير عدداً من الأبعاد الفرعية.

الجدول (2) / توصيف استمارة الاستبيان

قيم الصدق	Alpha Cronbach	العبارات	الأبعاد الفرعية	متغيرات البحث
0.90	0.82	4	استقطاب الموهبة	إدارة الموهبة (مستقل) Talent Management
0.94	0.88	4	اختيار الموهبة	
0.93	0.87	4	الاحتفاظ بالموهبة	
0.92	0.85	4	تطوير الموهبة	
0.96	0.93	7	الابداع الاستكشافي	البراعة التنظيمية (معتمد) Organizational Ambidexterity
0.96	0.92	6	الابداع الاستثماري	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

1- يتكون متغير (إدارة الموهبة) من أربع أبعاد فرعية وهي استقطاب الموهبة واختيار الموهبة والاحتفاظ بالموهبة وتطوير الموهبة، وجميعها تجري قياسها عن طريق أربع أسئلة لكل بعد. يلاحظ من الجدول أنف الذكر أن قيم (Alpha Cronbach) وهو من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة والذي يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0.70)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0.80) فأكثر (Sekrana,2003:311) تراوحت بين (0.82 و 0.88) وهي ضمن النسب المقبولة. أما صدق المقياس الذي يدل على أن المقياس يقيس فعلا ما جرى وضعه لقياسه (Sekrana,2003:206) تراوحت قيمه بين (0.90 و 0.94) والصدق يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، 2008: 565).

2- يتكون المتغير المعتمد (البراعة التنظيمية) تتكون من بعدين فرعيين هما الابداع الاستكشافي جرى قياسه عن طريق (7) أسئلة، والبعد الآخر هو الابداع الاستثماري وجرى قياسه عن طريق (6) أسئلة. ولقد حقق البعدين قيم (Alpha Cronbach) (0.92 و 0.93)، فيما بلغت قيم الصدق (0.96). إن النتائج آنفة الذكر تدفع الباحثين إلى الوثوق بالنتائج التي يمكن الحصول عليها من استمارة الاستبيان.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

لغرض معرفة مدى ادراك عينة البحث للمتغيرات على المستوى الكلي والفرعي، ومدى اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها، استخدم الباحث الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري وشدة الإجابة لغرض وصف وتشخيص إجابات افراد عينة البحث، علماً أنَّ الباحث استخدم الوسط الحسابي الفرضي (3) لغرض مقارنة النتائج المتحصل عليها.

جدول (3) / الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

ت	المتغير	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	استقطاب الموهبة	3.12	0.65	62%
2	اختيار الموهبة	3.13	0.68	63%
3	الاحتفاظ بالموهبة	2.88	0.81	58%
4	تطوير الموهبة	3.12	0.65	62%
	عمليات إدارة الموهبة	3.06	0.58	61%
1	الابداع الاستكشافي	2.91	0.64	58%
2	الابداع الاستثماري	2.96	0.68	59%
	البراعة التنظيمية	2.93	0.62	59%

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من الجدول أنف الذكر ما يأتي :

1- حقق متغير عمليات إدارة الموهبة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.06) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) بقليل، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.58) وهي قيمة قليلة تؤثر اتساق إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المتغير، وبلغت شدة الإجابة (61%). إنَّ النتائج تدل على ضعف تبني الهيئة مجتمع البحث لعمليات إدارة الموهبة. لقد كانت الهيئة تعاني من ضعف في مجال عمليات الاحتفاظ بالموهبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (2.88) وهي اقل من الوسط الحسابي الفرضي، كما إنَّ قيم الانحراف المعياري بلغت (0.81) وهي قيمة قليلة تدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة، كما أن قيمة شدة الإجابة بلغت (58%). إنَّ النتيجة أنفة الذكر تدل على ان الهيئة عينية البحث تعاني فعلاً من ضعف فيما يخص عمليات إدارة الموهبة الامر الذي يثبت صواب اختيار الباحثين لهذا الموضوع.

2- حقق متغير البراعة التنظيمية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (2.93) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.62) وهي قيمة قليلة تؤثر اتساق إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المتغير، وبلغت شدة الإجابة (59%). إنَّ النتائج تدل على ضعف توافر البراعة التنظيمية في الهيئة مجتمع البحث، وما يدعم ذلك ان الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الفرعية بلغت (2.93 2.91) على التوالي وهي اقل من الوسط الحسابي الفرضي، كما إنَّ قيم الانحراف المعياري بلغت (0.68 0.64) على التوالي وهي قيم قليلة تدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة، كما أن

قيم شدة الإجابة بلغت (58%، 59%) على التوالي. إن النتيجة أنفة الذكر تدل على أن الهيئة تعاني فعلا من ضعف في مجال البراعة التنظيمية، الامر الذي يؤكد صواب اختيار الباحثين لهذا الموضوع من اجل دراسته وتعزيز هذين المتغيرين لدى الهيئة المبحوثة.

ثالثا: اختبار فرضية الارتباط

سيتناول الباحثون في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الموهبة والبراعة التنظيمية). ولقد تفرع عن هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية وعلى النحو الاتي:

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب الموهبة والبراعة التنظيمية.

2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اختيار الموهبة والبراعة التنظيمية.

3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالموهبة والبراعة التنظيمية.

4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموهبة والبراعة التنظيمية.

يبين الجدول الاتي نتائج تحليل الارتباط (Spearman) على المستوى الفرعي والكلي

جدول (4) / اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

البراعة التنظيمية	المتغير المتغير التابع المتغير المستقل
**0.42	استقطاب الموهبة
**0.47	اختيار الموهبة
**0.58	الاحتفاظ بالموهبة
**0.76	تطوير الموهبة
**0.66	عمليات إدارة الموهبة

**معنوي عند مستوى 1%

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من الجدول آنف الذكر وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد عمليات إدارة الموهبة والبراعة التنظيمية. لقد حقق بعد تطوير الموهبة أكبر قيمة ارتباط اذ بلغت (0.76) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، يليها بعد الاحتفاظ بالموهبة بقيمة ارتباط بلغت (0.58) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، جرى بعد اختيار الموهبة عن طريق قيمة ارتباط بلغت (0.47)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أيضا، وأخيرا بعد استقطاب الموهبة

عن طريق قيمة معامل ارتباط (0.42) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). وعلى المستوى الكلي بلغت قيمة معامل ارتباط عمليات إدارة الموهبة مع البراعة التنظيمية (0.66) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). يستدل الباحثون من التحليل أنف الذكر على رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية، وقبول الفرضية البديلة بمعنى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الموهبة والبراعة التنظيمية. وهذا يدل على ان الهيئة مجتمع البحث يمكنها الاستفادة من عمليات إدارة الموهبة في تعزيز براعتها التنظيمية.

رابعاً: اختبار فرضية التأثير

نصت الفرضية الرئيسة الثانية (لا تؤثر عمليات إدارة الموهبة في البراعة التنظيمية)، ولقد تفرع عنها أربع فرضيات فرعية:

1- لا يؤثر استقطاب الموهبة في البراعة التنظيمية.

2- لا يؤثر اختيار الموهبة في البراعة التنظيمية.

3- لا يؤثر الاحتفاظ بالموهبة في البراعة التنظيمية.

4- لا يؤثر الاحتفاظ بالموهبة في البراعة التنظيمية

سعى الباحثون الى اختبار الفرضية الرئيسة الثانية عن طريق معامل الانحدار البسيط، وكما مبين في الجدول الاتي:

جدول (5) / اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

R ²	قيمة f المحسوبة ومعنويتها	قيمة t المحسوبة ومعنويتها	البراعة التنظيمية		المتغير المتغير المستقل
			β	α	
0.15	**16	**4	0.38	1.76	استقطاب الموهبة
0.19	**21.34	**4.62	0.41	1.66	اختيار الموهبة
0.21	**24	**4.90	0.36	1.91	الاحتفاظ بالموهبة
0.56	**111.5	**10.50	0.71	0.71	تطوير الموهبة
0.37	**52.30	**7.23	0.65	0.92	عمليات إدارة الموهبة

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول أنف الذكر ما يأتي:

1- إنَّ استقطاب الموهبة يؤثر بمقدار (0.38) في البراعة التنظيمية إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. وهذا التأثير معنوي

عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار (β) بلغت (4) وهي قيمة معنوية عند المستوى

المذكور. كما إن (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت قيمتها (16) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أيضا. ويتضح من الجدول أيضا ان استقطاب الموهبة تفسر ما نسبته (15%) من التغيرات التي تطرأ في البراعة التنظيمية، والنسبة الباقية البالغة (85%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

2- إن اختيار الموهبة يؤثر بمقدار (0.41) في البراعة التنظيمية إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. وهذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار (β) بلغت (4.62) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما أن (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت قيمتها (21.34) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أيضا. ويتضح من الجدول إن اختيار الموهبة يفسر ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ في البراعة التنظيمية، والنسبة الباقية البالغة (81%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

3- إن الاحتفاظ بالموهبة تؤثر بمقدار (0.36) في البراعة التنظيمية إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. وهذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار (β) بلغت (4.90) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما إن (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت قيمتها (24) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أيضا. ويتضح من الجدول ان الاحتفاظ بالموهبة تفسر ما نسبته (21%) من التغيرات التي تطرأ في البراعة التنظيمية، والنسبة الباقية البالغة (79%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

4- إن تطوير الموهبة تؤثر بمقدار (0.71) في البراعة التنظيمية إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. وهذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار (β) بلغت (10.50) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما أن (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت قيمتها (111.5) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أيضا. ويتضح من الجدول ان تطوير الموهبة يفسر ما نسبته (56%) من التغيرات التي تطرأ في البراعة التنظيمية، والنسبة الباقية البالغة (44%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

5- إن عمليات إدارة الموهبة تؤثر بمقدار (0.65) في الأداء العالي إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. وهذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار (β) بلغت (7.23) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما أن (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت قيمتها (52.30) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أيضا. وكذلك ويتضح من الجدول أن عمليات إدارة الموهبة بشكل عام تفسر ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، والنسبة الباقية البالغة (67%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

يستدل الباحثون من التحليل السابق رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وقبول فرضية الوجود (H_1) بمعنى (تؤثر عمليات إدارة الموهبة في البراعة التنظيمية). ومن ثمّ يمكن للهيئة مجتمع البحث ان تحسن وبشكل كبير من براعتها التنظيمية اذا ما اهتمت بعمليات إدارة الموهبة بشكل جيد.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- عدم الاهتمام بصورة كافية من قبل الهيئة مجتمع البحث ببعد المحافظة على الموهبة، اذ إن اجابات العينة على جميع الاسئلة المتعلقة بهذا البعد الفرعي كانت اقل من الوسط الحسابي الفرضي وهذا بالتالي مؤشر على عدم الاهتمام الكافي من قبل ادارة الهيئة بهذا البعد المهم الذي يركز على ضرورة المحافظة على الموارد البشرية الموهوبة وذوي الخبرة والمهارة في الدائرة مجتمع البحث.
- 2- كذلك اظهر التحليل الاحصائي لآراء عينة البحث عدم الاهتمام الكافي من قبل الهيئة قيد الدراسة بمتغير البراعة التنظيمية ببعديه، اذ ان اجابات العينة على الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير وابعاده الفرعية كانت اقل من الوسط الحسابي الفرضي وهذا دليل ومؤشر على ان الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل لا تدرك اهمية الوصول بإداراتها الى المستوى الافضل من البراعة التنظيمية.
- 3- برز تطوير الموهبة (كأحد أبعاد ادارة الموهبة) بأعلى علاقة ارتباط مع البراعة التنظيمية داخل الهيئة حيث بلغت النسبة 0.76، ويليهما الاحتفاظ بالموهبة حيث بلغت النسبة 0.58، ويليهما اختيار الموهبة 0.47، واخيرا استقطاب الموهبة حيث بلغت علاقة ارتباطها مع البراعة التنظيمية داخل الهيئة المبحوثة 0.42، وهذا ما يشير الى اهتمام الهيئة والتركيز بشكل اساسي على بعد تطوير الموهبة.
- 4- عن طريق نتائج التحليل المستندة على عينة البحث تبين أن الهيئة المبحوثة تعاني فعلا من الضعف فيما يخص عمليات ادارة الموهبة بأبعادها المختلفة الامر الذي يثبت صواب اختيار الموضوع.
- 5- عن طريق نتائج التحليل الاحصائي المستندة على اراء عينة البحث تبين أن الهيئة كذلك تعاني فعلا من الضعف في مجال البراعة التنظيمية وهذا تأكيد اخر على صواب اختيار الباحث للموضوع.

6- كذلك استنتج الباحثون عن طريق الجانب النظري أن الاهتمام بإدارة الموهبة من قبل الإدارات المختلفة في الهيئة له الدور الكبير في تحقيق مستويات عالية من البراعة التنظيمية مما يدل على أن اهتمام وتركيز المديرين على ابعاد ادارة الموهبة ينعكس ايجابيا على براعتهم التنظيمية.

7- اثناء اطلاع الباحث على البحوث والدراسات السابقة وجد بأنه لتحقيق البراعة التنظيمية بأفضل صورتها من قبل ادارة الهيئة فيجب عليها الاهتمام بصورة متوازنة ومتوازية ببعديها:
أ- الابداع والتوجه الاستكشافي تجاه الفرص الجديدة.

ب- الابداع والتوجه الاستثماري للفرص البيئية المميزة وإمكانية استثمارها.

8- لا يمكن بأي شكل من الاشكال عزل عمليات ادارة الموهبة عن البراعة التنظيمية وبخاصة في المنظمات الخدمية كاستراتيجية ناجحة وذلك لان المورد البشري الذي يمتاز بالموهب يمثل حجر اساس النجاح في المستقبل.
9- تحتاج المواهب الى ادارة متكاملة تأخذ على عاتقها اكتشافهم واحتضانهم واستقطابهم وتدريبهم على وفق برامج وطرق حديثة ومتجددة.

10- خلص البحث الى أنه توجد علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات ادارة الموهبة والبراعة التنظيمية، وهذا يدل على أن الهيئة مجتمع البحث يمكنها الافادة من عمليات ادارة الموهبة في تعزيز براعتها التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

- 1- من الضروري على قادة المنظمات الخدمية وتحديدًا في هيئات وتشكيلات وزارة الموارد المائية التوجه نحو اكتشاف المواهب واحتضانها وتدريبها وتحفيزها وزجها في العمل وذلك بغية تحقيق التطوير الذي ترنو اليه.
- 2- ضرورة تبني استراتيجية واضحة تجاه المواهب الموجودة في الهيئة من حيث اعطائهم الفرصة لإبراز امكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل.
- 3- اعتماد مبدأ (الشخص المناسب في المكان المناسب) عبارة تحتم وجود قيادة ادارية تؤمن بالمواهب اذ لا يمكن بأي شكل من الاشكال احداث التطوير في القطاع الخدمي ما لم تكن هناك قيادة ادارية تؤمن بضرورة زج المواهب في احداث عملية التطوير كأحد اهم ركائزه وأساسياته التي يستند عليها.
- 4- نقل التجارب العالمية بإدارة المواهب والاستعانة بخبراء ومستشارين من دول لها باع طويل في وضع برامج وخطط طويلة المدى لاكتشاف افراد يكونون قادرين على العمل في القطاع الخدمي باحترافية ومهنية عالية.
- 5- اقامة الندوات والمحاضرات ومنح الجوائز لتشجيع ثقافة المواهب والتجديد والابداع في بيئة عمل الهيئة.

- 6- ضرورة توافر القدرة على تأدية توجهات ابداعية استكشافية واستثمارية تجاه بيئة عمل المشاريع الخدمية المراد تنفيذها فضلاً عن المشاريع الخدمية غير المستثمرة حتى الان.
- 7- تتطلب البراعة تحقيق التوازن المتزامن بين التوجهين الاستكشافي والاستثماري لحصد مزايا التوجهين معا وذلك يتحقق عندما توجد بصيره نافذة وقدرات بشرية للإدارة حول ما يحتاجه المجتمع من مشاريع خدمية.
- 8- ضرورة المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى الادارة العليا للهيئة مجتمع الدراسة بشكل يعطيها ميزة تنافسية ناتجة عن مقدراتها الابداعية الاستكشافية والاستثمارية للمشاريع الخدمية المتاحة والمستقبلية.

المصادر References

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

1. ادريس، وائل محمد صبحي وابو جمعة، محمود ياسين (2019)، "ادارة الموهبة مدخل اداري - استراتيجي"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
2. بو حرو، فتحة (2015) "ادارة الجودة في منظمات الاعمال"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الاردن.
3. الحري، رافدة، (2017)، "اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية"، ط1، دار اليازوري، دمشق.
4. حمود، خضير كاظم، (2015)، "ادارة الجودة وخدمة العملاء"، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
5. الخليل، عبد الحميد، (2018)، "ادارة الموارد البشرية"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
6. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، (2014)، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، المؤسسة اللبنانية للكتاب الاكاديمي، بيروت - لبنان.
7. الطائي، يوسف حليم، والعبادي، هاشم فوزي، (2015)، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
8. عبد الفتاح، عز حسن (2008)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.

9. محمد، ثائر سعدون، (2016)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الاولى، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والابحاث، عمان - الاردن.
10. النجار، صباح مجيد، وجواد، مها كامل، (2017)، "ادارة الجودة مبادئ وتطبيقات"، الطبعة الاولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد - العراق.
11. الياسري، اكرم محسن والشمري، احمد عبد الله امانة والاسدي، نورس علي مردان (2016) "مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال: إدارة الموهبة، نظم المعلومات الاستراتيجية، الأداء المتميز"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

ب- البحوث

1. ابراهيم، نور خليل وسعد خالد سلمان، (2015)، "متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 86.
2. أبو زيادة، زكي عبد المعطي، (2020)، "دور ممارسات ادارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية"، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 18، العدد 2.
3. أبو علبة، ثامر محمد احمد، (2018)، "دور ادارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية"، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين.
4. احمد، ميسون عبد الله، واسماعيل، محمد حازم (2019) "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47.
5. امنة، تيطراوي واحمد، امير، (2017)، "ادارة المواهب كميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة لافارج بالمسيلة"، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
6. بورنان، مصطفى ومويضة، سعدة، (2019)، "ادارة المواهب في المنظمات العربية الفرص والتحديات"، جامعة الاغواط، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 4، العدد 1.
7. بوزيدي، شهرزاد وداسي، وهيبة، (2020)، "اثر دارة المواهب على الابتكار التنظيمي"، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 5، عدد 1.

8. التميمي، أياد فاضل، والخشالي، شاكر جار الله، (2015)، "أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الاردن"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 3.
9. جبريل، وائل محمود والفرجاني، فاطمة علي، (2020)، "واقع نظام ادارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية في مدينة درنة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في جامعة عمر المختار"، جامعة بنغازي، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 7، العدد 1.
10. الجبوري، حيدر جاسم عبيد والبغدادى، عادل هادي (2015)، "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين واسيا سيل في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1.
11. الجراح، اضواء كمال، (2019)، "دور ابعاد الذكاء الشعوري في تكوين المنظمات البارعة: دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية"، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 45.
12. الجراح، صالح علي سالم وابو دولة، جمال داود، (2015)، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية" (Doctoral dissertation)، جامعة اليرموك).
13. جنة، طيبة فارس، وجلاب، احسان دهش، (2016)، "المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء الادارات الجامعية في الجامعات الاهلية في منطقة الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 3.
14. حسين، هدى عبد الرحيم والعاني، الاء عبد الموجود، (2018)، "التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، جامعة الموصل، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 105، المجلد 24.
15. الحمداني، صبا نوري، (2018)، "دور ادارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الاردنية في اقليم الشمال"، جامعة الفلوجة، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 22.

16. حيمر، مريم واحلام، خان،(2019)، "مبادئ واستراتيجيات ادارة المواهب في المؤسسة"، جامعة بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وادارة الاعمال، المجلد5، عدد1.
17. الربيعي، رشا عباس والجنابي، يزن سالم والفتلاوي، ميثاق هانف (2019)، "دور خصائص التحفيز الذاتية لدى صناع المعرفة في تعزيز عمليات ادارة الموهبة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 17، العدد 2.
18. رشيد، صالح عبد الرضا وجابر، ود نجاح،(2014)، "دور التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في تحقيق البراعة السياقية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد16، العدد4.
19. زغدي، صابر وغربي، توفيق والشايح، سارة،(2018)، "استخدام الاساليب الاحصائية لتحديد دور ادارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
20. الزهراني، فاطمة احمد محمد،(2018)، "مستوى الطموح وعلاقته بمفهوم الذات لدى عينة من الطالبات الموهوبات والعاديات للمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة"، كلية التربية، المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد24، العدد11.
21. سعيد، هديل كاظم وكاطع، افتخار عبد الحسين، (2016)، "دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة": بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا. Journal of Economics and Administrative Sciences, 22(87), 174-174.
22. سعيد، هديل كاظم وكاطع، افتخار عبد الحسين،(2016)، "دور القيادات الاستراتيجية في تثبيت ممارسة ادارة الموهبة: بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد22، العدد87.
23. سمالي، يحضيه،(2020)، "تحليل الاطار المفاهيمي والتوظيفي لتنمية المواهب وفق منظور تنمية الموارد البشرية"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة محمد بوقرة بومرداس، العدد5.
24. الشمري، احمد عبد الله، والموسوي، لمياء علي ابراهيم، والشمري، سرمد عبد الله امانة، (2016)، "تأثير عمليات ادارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء نخبة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد37.

25. الشمري، احمد عبد الله امانة، (2014)، "ادارة الموهبة واثرها في تحقيق الاداء العالي للمنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء واساتذة كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 15.
26. الشخيلي، عبد الرزاق ابراهيم والعبدي، سهيلة محمد فاضل، (2016)، "دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموهبة"، بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق، Journal of Economics and Administrative Sciences, 22(90), 1-1.
27. صالح، ايمان احمد وسليمان، نضال علي (2020)، "دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية نينوى: دراسة استطلاعية لآراء نخبة من العاملين في الشركة، جامعة تكريت"، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 49.
28. صالح، محمد، (2020)، "اثر تطبيق ادارة المواهب في تحقيق ادارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر"، جامعة محمد الصديق بن يحيى، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1.
29. صبر، رنا ناصر والعامري، سارة علي سعيد وعبد الحسين، علي عبد الامير، (2018)، "الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون: بحث ميداني على نخبة من شركات السياحة والسفر في بغداد"، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 41، العدد 117.
30. عباس، سامي احمد وعطا، خالدية مصطفى وبريسم، مها عارف (2017)، "ادارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ورؤساء الاقسام في مستشفى مدينة الطب في بغداد"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 29.
31. عبودي، صفاء ادريس وخروفة، رغد محمد، (2018) "البراعة التنظيمية مدخلا للوصول الى الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 109، المجلد 24.
32. علي، اري محمد وشرفاني، دلمان خوشفي رمضان، (2017)، "تأثير البراعة التنظيمية في تحسين ابعاد جودة الخدمة الفندقية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الاربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك واربيل"، كلية الادارة والاقتصاد جامعة دهوك، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 4.
33. الغريايوي، محمد أمين، (2019)، "دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية"، دراسة تطبيقية على معلمي المدار الخاصة بمدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق.

34. فخري، نور حسين (2019)، "إدارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين : بحث تطبيقي"، Journal of Economics and Administrative Sciences ، المجلد 25، العدد 111، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
35. قريشي هاجر وبوقفة أحلام، (2019)، "ادارة الموهبة البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال: دراسة حالة جامعة قسنطينة الجزائر"، الجامعة القسنطينية الجزائر.
36. الكرعوي، محمد ثابت، (2016)، "دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 20.
37. سالار علي وشواني فخر الدين بايز و ابا بكر، كوسرقت محمد، (2020)، "دور القيادة الاخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية"، دراسة تحليلية الآراء عينة من القياديين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، [./https://www.researchgate.net](https://www.researchgate.net)
38. مجلخ، سليم وبشيش، وليد وعلي، خالد (2019) "الابداع الاداري واثره على ادارة المواهب لدى العاملين: دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 15، العدد 1.
39. المصري، نضال والاغا، محمد، (2015)، "ادارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي"، مجلة عمران، العدد 13، المجلد 4.
40. مقري، زكية ويحيوي، نعيمة، (2014)، "اثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة عن طريق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية"، وحدة منعة (باتنة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 13.
41. الملا حسن، محمد محمود والجرجري، احمد حسين حمد (2019)، "مدى اسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 110.
42. الناصري، طارق كاظم (2019)، "دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
43. الياسري، اكرم محسن والحسناوي، حسين حريجة والشمري، احمد عبد الله، (2019) "الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لأراء نخبة من

مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 31.

44. يحيى، عبد اللّوي وزورخي، ميروز ومخزومي، لطفي (2019)، "دور ادارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي: دراسة اراء عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1.

ج- رسائل واطاريح

1. الشمري، احمد عبد الله (2019) "العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية واثرها في تعزيز البراعة التنظيمية عن طريق الرقابة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
2. عبيدة، سامي محمود حسن، (2016)، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي: دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
3. العبيدي، ندى ابراهيم نجم، (2017)، "ادارة الموهبة ودورها في الابداع التكنولوجي: دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للأنظمة الالكترونية"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Books

1. Sekrana, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.

B. Journals

1. Bingham A.J., patricia B (2018) "Reimagining complexity :Exploring organizational ambidexterity as aliens for policy research", policy futures in Education -1-19.
2. Enkel, E., Heil, S. (2017) "Exploratory and exploitative innovation: to what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute", Tec novation.
3. Garavan, T. N., Carbery, R., Rock, A., Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. European Journal of Training and Development.
4. Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the micro foundation of organizational ambidexterity. Strategic Organization, 17(1), 38-61.

5. Musigire, S, Joseph M, (2017) "Does strategic ambidexterity moderate organizational support "sales performance relationship for financial services in Uganda? Vol.11, No.74-83.
6. Phillips, Deborah R, Roper, Kathy O, (2009) "A framework for Talent Management in real Estate", "Emerald Group publishing Limited, Journal of Corporate Real Estate, Vol.11, No.1.
7. Venugopal, Aparna, T. N. Krishnan, Manish Kumar & Rajesh Srinivas Upadhyayula, 2017 "Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes", The International Journal of Human Resource Management, Taylor & Francis Group.
8. Yu, Xiaoyu, Xiaotong Meng, Yi Chena, Yingying Chen, Bang Nguyen, 2017 "Work-family conflict, organizational ambidexterity and new venture legitimacy in emerging economies", Technological Forecasting & Social Change, Elsevier Inc..

C. Master's Theses and Dissertations

1. Jansen, Justin (2005) "Ambidextrous Organizations : A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance", PHD Thesis, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
2. King, K. (2018). *Considering the talent in talent management: consequences of strategic talent management for the employee psychological contract and individual outcomes*, Doctoral dissertation, Department of Management, The London School of Economics and Political Science (LSE).

ملحق (1) / قائمة بأسماء السادة محكمي استبانة الدراسة

ت	اسم الاستاذ	اللقب العلمي	التخصص	موقع العمل
1	د. احمد كاظم اليساري	استاذ مساعد	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
2	د. سحر عباس حسين الزبيدي	استاذ مساعد	ادارة الجودة الشاملة	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
3	د. صفاء عبد علي الاسدي	استاذ مساعد	ادارة الانتاج والعمليات	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
4	د. يزن سالم محمد الجنابي	استاذ مساعد	السلوك التنظيمي	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

* تم ترتيب الاسماء حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.

ملحق (2) / استمارة الاستبيان (مقياس الدراسة)



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا / دبلوم إدارة الجودة

م / استمارة الاستبانة

إلى السادة والسيدات الافاضل المحترمين

نهديكم اطيب التحيات ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال / دبلوم عالي في إدارة الجودة بعنوان ((تأثير عمليات إدارة الموهبة في تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية في الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزول)) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثه فلا حاجة لذكر الأسماء أو التوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الفعلي الموجود في الدائرة وليس على أساس ما ترونه مناسباً.
3. يرجى الإجابة بوضع ✓ علامة امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب الى ذلك.

مع جزيل الشكر والتقدير لجهودكم وحسن تعاونكم معنا

اشراف
أ.م.د احمد عبد الله الشمري
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

داوود اكرم داوود
طالب دبلوم إدارة الجودة
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال
موبايل : 07706012980

المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية : يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

- النوع الاجتماعي : ☐ ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر : ☐ من 31 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 ☐ من 51 إلى 60
- التحصيل العلمي : ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ دبلوم عال ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- سنوات الخدمة : ☐ من 1 إلى 5 ☐ من 6 إلى 10 ☐ من 11 إلى 15
- عدد الدورات التي شاركت فيها : ☐ من 1 إلى 3 ☐ من 4 إلى 6 ☐ من 7 إلى 9 ☐ 10 فأكثر
- الموقع الوظيفي : ☐ 30 فأكثر ☐ من 21 إلى 30 ☐ من 16 إلى 20 ☐

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغير ادارة الموهبة

ادارة الموهبة

1. استقطاب الموهبة

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تستقطب منظمتي الأشخاص ذوي الخبرة والكفاءة للعمل فيها.				
2	تستقطب منظمتي الأفراد وفق قواعد وإجراءات تتلائم مع متطلبات العمل الوظيفي.				
3	تجذب منظمتي أعداد كبيرة من الأفراد للعمل فيها وفق مؤهلات تمكنهم من ذلك.				
4	يتوفر لدى منظمتي موظفين ذوي مهارات وإمكانات عالية.				

2. اختيار الموهبة

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	نقوم منظمتي باختيار الأفراد وفقاً لمجموعة من القواعد والشروط الواجب توافرها.				
2	تختار منظمتي الأفضل والأجدر لشغل الوظيفة من بين مجموعة من الأفراد.				
3	تختار منظمتي الأفراد بما تحتاجه من مؤهلات ومواهب تتطلبها الوظيفة المراد شغلها.				
4	تختار منظمتي الأفراد الذين ينفذون الأعمال بكفاءة وفاعلية .				

3. الاحتفاظ بالموهبة

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تحافظ منظمتي على ما تمتلكه من أفراد موهوبين وذوي خبرة في مجال أعمالها.				
2	تسعى منظمتي إلى تنمية مواهب موظفيها لتضمن السلوك المتوقع والمرغوب.				
3	تقدم منظمتي الدعم المتواصل والمكافآت لموظفيها الموهوبين .				
4	تحافظ منظمتي على مستوى عال مما تمتلكه من مهارات ومواهب وخبرات داخلها.				

4. تطوير الموهبة

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تقوم منظمتي بتطوير موظفيها وفقاً لما تتطلبه الوظيفة التي يشغلونها .				
2	تقيم منظمتي عدد من الدورات والبرامج التدريبية من أجل تحسين الأداء موظفيها.				
3	تنمي منظمتي مهارات وقابليات ومواهب موظفيها بمختلف الطرائق الممكنة .				
4	تسعى منظمتي الى مواكبة التغيرات المختلفة وتبحث عن توجهات جديدة تخدم أهدافها وأهداف موظفيها .				

المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بمتغير البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية

1. الابداع الاستكشافي:

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تتمتع منظمتي بالقدرة على تحديد ما بعد توقعات مواطنيها الحاليين .				
2	تبتكر منظمتي الخدمات الجديدة.				
3	تختبر منظمتي خدماتها الجديدة في سوق محلي محدد قبل تعميمها.				
4	تسوق منظمتي خدماتها الجديدة بنفسها عبر مديرياتها.				
5	تستكشف منظمتي بشكل متكرر فرصاً جديدة في مناطق غير مخدومة.				
6	تستحدث منظمتي بانتظام مراكز تقديم لخدماتها لتلبي حاجات وطلبات المواطنين.				
7	تبحث منظمتي عن طلبات خدمة من مواطنين جدد بانتظام وتقترب منهم في مناطق جديدة.				

2. الابداع الاستثمائي:

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق
1	تسعى منظمتي الى تحسين كفاءة خدماتها الحالية باستمرار.				
2	تجري منظمتي تعديلات طفيفة على خدماتها الحالية بانتظام.				
3	تقدم منظمتي خدمات محسنة ومتوفرة في السوق المحلي.				
4	تزيد منظمتي وفورات الحجم في المناطق التي تخدمها حالياً.				
5	تقوم منظمتي بتوسيع الخدمات للمواطنين الحاليين.				
6	تسعى منظمتي الى تخفيض كلف العمليات الداخلية للخدمات المقدمة بوصفها هدفاً مهماً.				