

إدارة المواهب البشرية ودورها في تعزيز الابداع التنظيمي (دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين/ أربيل / العراق)

د. وسام علي حسين

م. عامر علي محمد

جامعة الفلوجة

جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى بيان دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي في الجامعات العراقية، موضحاً المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف البحث قام الباحثان بتصميم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة مكونة من (٧٢) استاذاً في جامعة صلاح الدين، وقد توصل البحث الى عدة نتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباط واثر لعمليات إدارة المواهب البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية في تعزيز الابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وقدم الباحثان مجموعة من المقترحات التي تنسجم مع تلك الاستنتاجات كان أهمها خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عمليات إدارة المواهب البشرية والدور الذي تقوم به في تعزيز الابداع التنظيمي الذي يقود الى النجاح و التفوق، والاهتمام بالموهوبين والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم باستمرار.

The role of human talent management processes in enhancing organizational innovation

(An Exploratory study at Salah al-Din University / Erbil / Iraq)

Abstract

The objective of this research is to demonstrate the role of human talent management in promoting organizational innovation in Iraqi universities, using descriptive and analytical approach. To achieve the goals of the research, we designed a questionnaire tool to gather information, it was applied to a sample of (72) academic staff member at the university of Salahuddin, we get multiple results, the most importance is the existence of correlation and impact of the operations of human talent management operation at the macro level and at the level of sub-variables in promoting organizational innovation in the surveyed university, the researchers have given of proposals that are consistent with these findings was the most important of creating an organizational culture about the importance of management of human talent operation and talent role in promoting organizational innovation that leads to success and excellence, and attention to the gifted and work to encourage them and motivate them constantly.

المقدمة

إن الدول والمنظمات تواجه تغيرات متجددة ومتسارعة وأزمات كثيرة ومتنوعة مع نمو الدول والمنظمات وتطورها في بيئة تتسم بالعنفوان في التغيير التعقيد العالي و السريع . لذا عمدت الدول والمنظمات إلى إعداد تنظيم آليات وبناء برامج ومنظومات لإدارة كل المتغيرات التي تحدث في المستقبل بالاعتماد وبشكل أساس على دراسة مكونات العقل البشري في التنظيم لتوضع في النهاية في برامج تنفيذية ذات أطر إبداعية للأداء الناجح والتميز . ويعد العقل البشري (الدماغ البشري) بأنه هو أداة النظر في الأمور وفهمها وتحليلها ومقارنتها والاستنتاج منها، وإن العقل هو قدرة بشرية تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها، ويعد الإبداع دوماً هدفاً فلسفياً، وكان العقل، ركيزة البحث في الإبداع، فأن المدارس الفلسفية والكلامية المختلفة، تناولت هذه الملكة وبالغت في تقدير إمكانياتها وقدراتها، بل أن منها ما جاوز الحدود وحاول اختراق الحجب والبحث في ما وراء المادة، ثقة منها بالعقل وبالاعتماد عليه طريقاً وحيداً إلى الإبداع، ونظراً لتزامن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية كافة مع التغيرات والتطورات المتلاحقة والكبيرة التي تشهدها المنظمات التعليمية والتي امتدت إلى مفاهيم العمل و أساليب التعليم، وظاهرة العولمة، وصاحبها وجود عدم تأكيد عالي في البيئة مع مخاطرة مرتفعة، إضافة إلى تباين القدرات الإبداعية للمنظمات التعليمية، جعل لجوء المنظمات إلى إدارة تعنى بالموهب البشرية لتحقيق الإبداع لكي تكون قادرة على دعم النشاط البحثي فيها، إضافة إلى دورها الأساس الذي يتجه نحو الخصوصية والتميز والذي يتطلب بدوره عناصر بشرية قادرة على التعامل مع المستقبل المجهول بطريقة استباقية لا بطريقة رد الفعل لذا جاءت هذه الدراسة لبيان العلاقة بين إدارة المواهب البشرية في تحقيق الإبداع لخلق رؤيا لإدارتها قادرة تحقيق أداء مبدع في مجال البحث العلمي.

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

إن الحال في معظم مؤسسات التعليم يكاد يتشابه مع المنظمات البيروقراطية لا تعنى بالاهتمام بمواهبها البشرية بشكل فعال، فهناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية، أما الاهتمام بإدارة المواهب كما يبدو لنا يكاد يكون معدوماً أو في حده الأدنى لدى مؤسسات التعليم، و لا يوجد مسميات إدارات مواهب إدارية في الكثير من إدارات الموارد البشرية، وإن الحاجة اليوم تدعو للاهتمام في إدارة المواهب البشرية وتخصيص إدارة خاصة بها أو تكثيف وظائف الإخصائيين للمواهب وتفعيل دورها لتسهم في تحقيق الإبداع مؤسسات التعليمية لأن الإبداع اليوم من أهم المصادر الموجودة في في مؤسسات التعليمية للوصول إلى أفضل النتائج. من هنا تبرز مشكلة الدراسة، و إن الحاجة تدعو إلى تغيير ثقافة العمل في مؤسسات التعليم والتوجه نحو إدارة المواهب، وتوظيف بعض المتخصصين في المواهب في الجامعات، والاستفادة من تجاربها لخلق رؤيا إبداعية في مجال البحث العلمي. ويمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة بالنقاط التالية:

أ- ما المفهوم العلمي للموهبة وإدارة المواهب وعملياتها ومدى تطبيقها في المنظمات التعليمية؟

ب- هل تتبنى الجامعة المبحوثة استخدام مفهوم عمليات إدارة المواهب البشرية بشكل يسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي.

ت- هل يوجد علاقة وتأثير لعمليات إدارة المواهب البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي؟

ثانياً: أهمية الدراسة

١- الأهمية العلمية

تستمد أهمية هذا الموضوع كونه يعتبر إدارة المواهب من أحد الموضوعات المستجدة المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها التعليمية واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على المواهب الموجودة في المؤسسات بين العاملين بها

علاوة على الإبداع الإداري. ويأتي هذا البحث ليساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً إضافياً يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه.

٢- الأهمية العملية

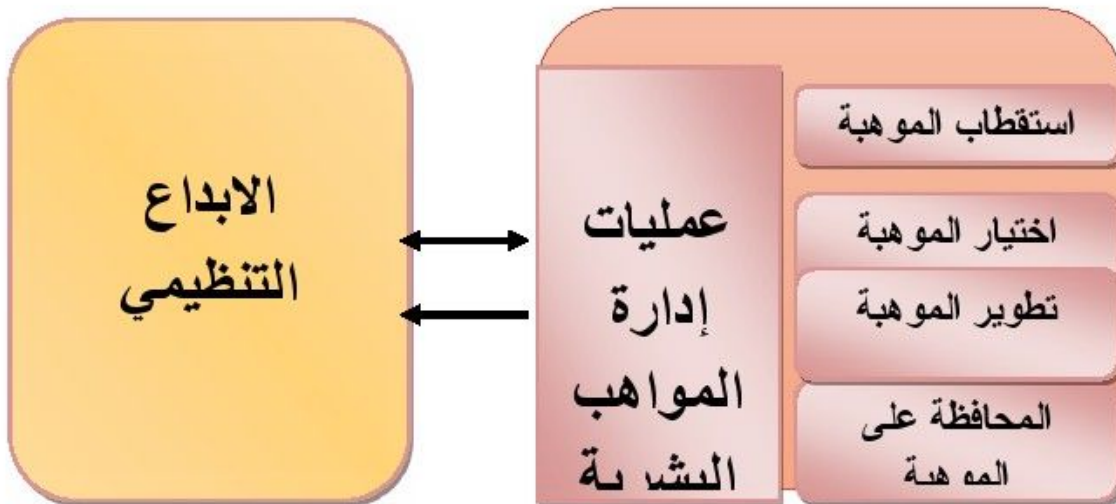
- ❖ دعم المواهب البشرية في الجامعة المبحوثة، ووضع السياسات والأهداف وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة المواهب في الجامعة المبحوثة.
- ❖ المساهمة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة المبحوثة.
- ❖ تحسين عمليات الإبداع في جميع كليات وأقسام الجامعة المبحوثة.
- ❖ زيادة عمليات التفاعل وتطوير المواهب وتبادلها والاستفادة منها في تحقيق الإبداع التنظيمي.

ثالثاً : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف الآتية :

- ١- التعرف على مفهوم المواهب البشرية وإدارتها ، ومفهوم الأبداع التنظيمي.
- ٢- إلقاء الضوء على تحديد وبيان العلاقة والاثر بين إدارة المواهب البشرية ، والابداع التنظيمي ، في الجامعة المبحوثة .
- ٣- تبني وتطبيق ادارة المواهب البشرية في الجامعات ، وبالتالي إذكاء روح تبني استراتيجيات التعامل مع إدارة المواهب البشرية

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



المصدر / من اعداد الباحثان

خامساً : فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المواهب البشرية والابداع التنظيمي على المستوى الكلي) وتتفرع منها الفرضيات الآتية .
- الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين استقطاب الموهبة والابداع التنظيمي بإبعادهما).
- الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين اختيار الموهبة والابداع التنظيمي بإبعادهما).
- الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطوير الموهبة والابداع التنظيمي بإبعادهما).
- سادساً: الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين المحافظة على الموهبة والابداع التنظيمي بإبعادهما).

سادساً : منهج الدراسة ومصادر المعلومات

تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة الحالية لكونه من أنسب المناهج تماشياً مع الدراسة الحالية، من خلال استخدام المصادر الأولية والثانوية ، فالمصادر الأولية تركز

تقياساً لتبيان تم تصميمه وإعداده خصيصاً لأغراض الدراسة ، اما المصادر الثانوية تتكون من الكتب والمجلات العلمية المتخصصة.

سابعاً : حدود الدراسة

١- الحدود المكانية : اختيرت جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل (العراق) مجتمع الدراسة ، كونها من المنظمات التعليمية التي يمكن ان تحقق فوائد كثيرة من خلال المواهب البشرية التي تحقق الابداع التنظيمي فضلاً عن اهمية الخدمة التعليمية الكبيرة التي تقدمها الى المجتمع.

٢- الحدود الزمانية: تحددت مدة الدراسة بـ (٢٠١٦/١/١٠ – ٢٠١٦/١١/٢٠) ، إذ تم جمع المصادر والبيانات والمعلومات وكذلك توزيع استمارة الاستبانة وإكمال الجانب الميداني من الدراسة

٣- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل قصدي، إذ بلغ حجم العينة (٧٥) من اعضاء الهيئة التدريسية حملة لقب (استاذ و استاذ المساعد) كونهم الشريحة الاقرب لمفهوم إدارة المواهب في واعتبارهم من حملة سمة الموهوبين في ذات المجال.

ثامناً: أداة الدراسة

من الأكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات في مجال البحث العلمي هو الاستبيان ،وهو الاداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق اهداف الدراسة. لذا اعتمد كأداة لجمع المعلومات، حيث تم تصميم قائمة أسئلة بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة. وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس ابعاد الدراسة، ويتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة الجامعية).

الجزء الثاني: يحتوي (١). تساؤلات عدد (١٢) تخص المتغير المستقل (ابعاد إدارة المواهب البشرية) بأبعاده (استقطاب واختيار وتطوير والمحافظة على الموهبة).

الجزء الثالث: يحتوي على تساؤلات عدد (٨) تخص المتغير التابع (الابداع التنظيمي). وكما مبين في الجدول (١)

الجدول رقم (١) متغيرات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المجموع	المصدر
١	معلومات تعريفية	معلومات تعريفية بالمستجيب	٥	٥	الزيارات الموهبة للجامعة المبحوثة.
٢	ابعاد إدارة المواهب البشرية	- استقطاب الموهبة . - اختيار الموهبة . - تطوير الموهبة . - المحافظة على الموهبة .	٣ ٣ ٣ ٣	١٢	(Philips&Roper,2009) (العنزي وآخرون ، ٢٠١١) (المصري والاعا ، ٢٠١٥) (الشمري وآخرون ، ٢٠١٦)
٣	الابداع التنظيمي	الابداع التنظيمي المتحقق من ابعاد إدارة المواهب البشرية		٨	(Ios , ٢٠٠٠) (فاضل ، ٢٠٠٧) (الطائي ، ٢٠١١) (عبداللطيف ، ٢٠١٥)

المصدر من إعداد الباحثين

تاسعاً: اساليب التحليل الاحصائي

من اجل التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف الدراسة وفرضياتها، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الادوات الاحصائية تتمثل بالاتي:

- ١- معامل الارتباط (بيرسون) لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ٢- معامل الانحدار البسيط لأغراض قياس قوة التأثير بين متغير الدراسة.
- ٣- استخدام اختبار (F) لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

المحور الأول

الجانب النظري

أولاً : إدارة المواهب البشرية (المفهوم)

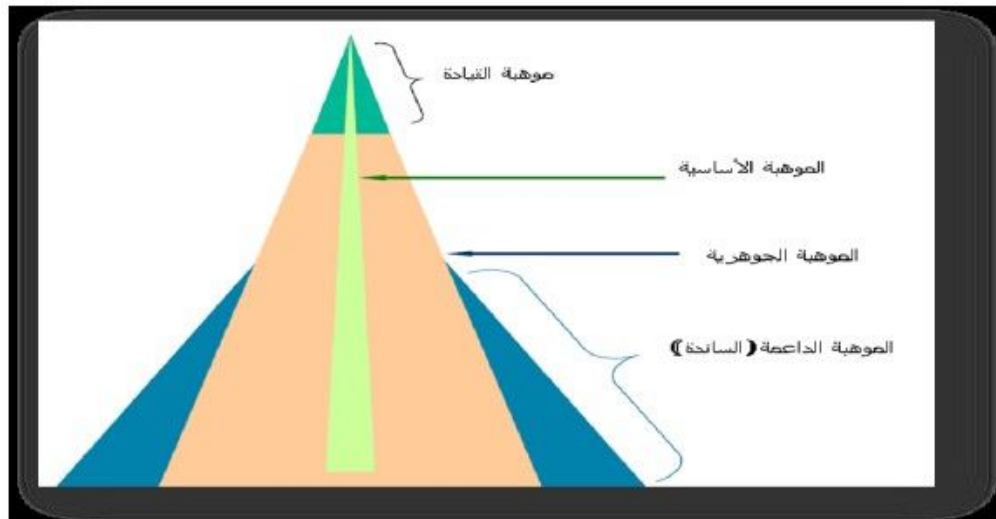
اصبح الاهتمام بالمواهب البشرية في جميع المنظمات ضروريا لتحقيق أهدافها والوصول الى اعلى أداء، اذ تعتبر من الموضوعات الهامة في إدارة الموارد البشرية. وان إدارة المواهب هي موضوع أكثر بكثير من الموارد البشرية، والتي ربما قد تمتد إلى القواعد الأساسية لأي قطاع في المنظمات، بما في ذلك التكنولوجيا. والموهبة اليوم هي أداة المنظمات الحيوية التي تمكنها من القيام بوظائفها و مباشرة أنشطتها من اجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، كما ويمكن ان نسمي عصر اليوم بعصر الموهبة. وقبل الدخول الى مفهوم إدارة الموهبة يجب ان نحدد مفهوم وتعريف الموهبة، ومن طريق عرض الأطر النظرية لمصطلح الموهبة نجد اخلافاً في وجهات النظر بين الكتاب والباحثين، وتعرف الموهبة بانها مجموعة من العاملين الذين لديهم الأفكار والمعارف والمهارات، وامكانياتهم على انتاج قيمة المواد المتاحة لديهم (Goffee & Jones, ٢٠٠٧ : ٨٤). ويحدد مفهوم الموهبة من ناحيتين العملية والنظرية، اما من الناحية العملية يمكن لأي شخص قادر على التأثير في تحقيق المنظمة لأهدافها أن يطلق عليه موهوب وهنا لا يجب على الإدارة التركيز فقط على مجموعة صغيرة من هؤلاء الذين يمتلكون مقدرات استثنائية دون غيرهم كون كل فرد يمتلك مقدرات وإمكانيات كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Vladescu, ٢٠١٢ : ٣٥١). ومن الناحية النظرية هي النظر الى أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبون لامتلاكهم قدرات وإمكانات استثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها (Horvathova, ٢٠١١ : ١٢٥). كما عرف الموهوبين بأنهم الأفراد الذي يكونوا قادرين على إحداث فرق في الأداء التنظيمي، إما من خلال مساهمتهم المباشرة أو على المدى الطويل من خلال إظهار أعلى المستويات المحتملة (Tansley, et al, ٢٠٠٧ : ١١٢). أن الأفراد الموهوبين هم ميزة تنافسية للشركات، لأنها تدفع الشركات إلى الأمام من خلال الكفاءة والقدرة المتميزة والإبداع. ففي هذا المعنى ليس من الممكن اعتبار كل فرد في المنظمة كموهبة، فالموظفين الموهوبين يختلفون اختلافاً جوهرياً عن الآخرين من حيث الأداء الحالي والسابق وكذلك تقييم إمكانياتهم وكفاءتهم (القصابي، ٢٠١٤ : ٣٠). ويصنف (Osinga) المواهب إلى:

أ- موهبة القيادة (Leaders talent): وتقع هذه الموهبة في قمة تصنيف الموهبة وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

ب- الموهبة الأساسية (key talent) :

١- الموهبة الأساسية عادةً قوية، نسبة (٢-٥%) من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.

- ٢- الأفراد الذين يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في فترة زمنية لا تتجاوز ٣ سنوات.
 - ٣- الأفراد المتخصصون وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة من المهارات (نادرة).
 - ٤- الأفراد الذين في منافسة قوية، والذي يمكن اعتبار هذا النوع من الموهبة مهم جدا للمنظمة نظراً لما تتمتع به من قدرات وما يمتلكه الفرد من رؤية وتصور للمستقبل.
 - ج- الموهبة الجوهرية (core العمل, وهم:
 - ١- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
 - ٢- تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (٦ - ١٢ شهر) دون التركيز على المستقبل.
 - ٣- يشكلون القوى العظمى في العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.
 - د- الموهبة الداعمة (support talent) وفيها:
 - ١- الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب للأعمال غير الأساسية.
 - ٢- كثيراً ما تكون هذه الأنشطة مثل الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة.
 - ٣- مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوفرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع قليلة (٢٠٦-٢٠٥: Osinga, ٢٠٠٩). وكما موضح في الشكل (٢)
- شكل (٢) تصنيف الموهوبين من وجهة نظر (Osinga)



Source: Osinga, sybin, HCM3-Group-Ambition-Talent-Management-Oracle- HCM-Presentation-Sept-(2009).p205

اما مفهوم إدارة المواهب البشرية فقد استخدم لأول مرة من قبل (David Watkins) في مقال نشره عام (١٩٩٨)، ورد مصطلح ومفهوم وعملية إدارة المواهب البشرية في التسعينيات واستمر بعد تكييفه، واستخدامه من قبل عديد من المنظمات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى التميز و النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الرائدة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما قامت بتطوير مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب الموظفين والعاملين فيها (صالح والسوداني، ٢٠١٠ : ١٣٢). وتعرف إدارة المواهب البشرية بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، و تطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات (Tarique & Schuler, ٢٠١٠: ٩٠٤). وتعرف بانها عملية الاتمته من البداية الى النهاية تبدأ من عملية التخطيط،

والتوظيف، والتطوير، ومكافأة العاملين في مختلف مستويات المنظمة (Dessler, ٢٠١١ : ٢٠٧) وإدارة المواهب هي عملية دمج عدة مبادرات واساسات من خلال اطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل الروح الجماعية، والتركيز، وتحديد المواقع، والعمل بنظام (العبادي، ٢٠١٠ : ٩٨). وتعرف بانها الخطوات الأساسية التي تمارسها المنظمة من اجل استقطاب الافراد الموهوبين وتطويرهم والمحافظة عليهم من اجل تكوين رأس مال بشري موهوب ترتكز عليه تدعيم قوتها التنافسية وتوقعها على امثالها من خلال استخدام الابتكار والموهبة في مختلف جوانب اعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن (الشمرى وآخرون، ٢٠١٦ : ٢٣٨). وإدارة الموهبة هي مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط احتاج المنظمة الانى والمستقبلي من الموهوبين والعمل على استقطابهم، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوفرة في المنظمة حالياً، وفي جميع المستويات التنظيمية، لتطوير واثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطوير مستدامة، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لهم لمساندتهم وإدارة مسارهم الوظيفي في المنظمة (صالح والسوداني، ٢٠١٠ : ١٣٤). وفي ما يتعلق بالميدان يمكن تعريف إدارة المواهب البشرية بانها قدرة الجامعة على توفير مناخ ونهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على اعتبارهم انهم (موهبة) او (مواهب) تستحق الاهتمام والرعاية والدفع بهم الى الامام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في الأماكن المناسبة وفي التوقيتات المناسبة، بحيث يتوافر لدى الجامعة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء افضلياتها التنافسية على الجامعات الأخرى (المصري والاغا، ٢٠١٥ : ٣٨).

وتبرز أهمية إدارة المواهب في الجامعات منذ ان بدأت الجامعات تدرك أهميتها لما لها من دور في تحقيق التميز والابتكار والإبداع من خلال دعم وتطوير أداء الموهوبين، حيث تتطلب نظرة منهجية تدعو إلى التفاعل الديناميكي بين العديد من المهام والعمليات، لكونها نشاط استباقي مستمر، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه قد برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة كأحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتنمية، وأصبحت مهمة اكتشاف المواهب هي بمثابة المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الرئيسية من استقطاب واختيار وتدريب، بحيث تراعي فيها الدقة، مع ضرورة العمل على صقل هذه المواهب وتنميتها والحفاظ عليها، ومن ثم، فإن التحدي اليوم لا يقتصر فقط على مجرد الإبقاء على الأفراد الموهوبين في المنظمة، ولكنه يتعداه، أيضاً ليشمل محاولة دمجهم في العمل بشكل كامل (القصبي، ٢٠١٤ : ١١٣). وان بقاء الجامعات واستمرارها يرتبطان ارتباطاً مباشراً بما تقدمه المواهب من اهتمام ورعاية وتنمية خصوصاً مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا في البيئة التي تؤثر في الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمات والجامعات (ناصف وزناتي، ٢٠٠٨ : ٣٧٢). كما ان إدارة الموهبة من اسرع الطرق للحصول على اسبقية افضل للمنظمات في العالم، وان إدارة الموهبة صممت بالأساس لتحسين عمليات التوظيف وتطوير العاملين مع المهارات المطلوبة واستعداداتها لمواجهة الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية، وان إدارة الموهبة تكون قريبة جداً من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تستخدمها استراتيجيات المنظمة (Bhatnagar, ٢٠٠٧ : ٦٤٠). وتسعى إدارة المواهب في تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات التعليمية، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانيات ومهارات العاملين في الجامعات مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية (محمود وعوض الله، ٢٠١٣ : ٢٨). كما ان لإدارة الموهبة أهمية ودور كبير في إدارة المعرفة في المنظمة ولها دور حاسم في ترجمة استراتيجيات المواهب واستراتيجيات اعمال المنظمة وتحويلها الى ممارسات تشغيلية يمكن ان تعزز نجاح نشاطات إدارة الموارد البشرية (العنزي وآخرون، ٢٠١١ : ١٠٣). وان المنظمات اليوم لا تستمد مزاياها التنافسية من تقديم أقل الأسعار أو أحدث التقنيات

أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمدّها من كونها مرنة ومبتكرة، وهذه المزايا التنافسية منبعها الحقيقي هم الموظفون والعاملون ذوي المواهب (Zhang & Bright, ٢٠١٢ : ١٨٥). كما أن إدارة المواهب ينظر إليها كعامل حساس في عملية تطوير ونجاح المنظمات كما تعد استباقية استراتيجية للأعمال، وتعمل أيضاً على نمو المخزون من المهارات القيادية كما أنها تقود إلى الحاجة لأشخاص بإمكانهم عمل الفرق في الأداء المنظمي (Davies & Davies, ٢٠١٠ : ٤١٩). وفي النهاية يمكن القول أن إدارة المواهب البشرية أصبحت من أكثر المواضيع أهمية حيوية وفعالية في الجامعات العربية في ظل التطورات التكنولوجية في البيئة وازدياد حدة المنافسة وذلك بسبب أنها تساهم في توفير برامج التدريب المناسبة وتحقيق التكامل وتطوير مهارات وأداء العاملين في منظمات التعليم العالي والبحث العلمي.

ثانياً: أبعاد إدارة المواهب البشرية

إن أبعاد إدارة المواهب محل الدراسة تشمل الخمسة ممارسات التالية:

أ- إدارة الأداء: وهي وسيلة للحفاظ وتحسين السلوك الكفاء للموظفين الذين يقومون بعملهم بشكل جيد، والعلاقات بين المديرين والموظفين. وأن إدارة الأداء هي أحد ممارسات إدارة المواهب، وتشمل عدة ممارسات يومية أو على مدار السنة كالتقييم المستمر والتدريب بالتوجيه المباشر والتغذية المرتدة والتي تساعد الموظفين على فهم طبيعة وجودة أدائهم، وتحديد ما يتعين عليهم القيام به لتحسين مستواهم وتحفيزهم للقيام بذلك (Tymon, etl, ٢٠١٠ : ٣).

ب- التنمية: أن التنمية أحد أبعاد إدارة المواهب، وهي عبارة عن توفير البرامج والسياسات المخططة والمحددة التي تهدف إلى تحسين القدرات والمهارات الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمة والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، وإعدادهم للتقدم والعمل في المناصب الأعلى أو مراكز ذات المسؤولية الأكبر، والزيادة في درجات نجاحهم في إنجاز أعمالهم والمهام المطلوبة منهم بشكل مرضي، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخطط لها (Thomas, ٢٠١٢ : ٤٣٢).

ج- الاتصال أو المكافأة: يعد أحد الأبعاد المهمة لإدارة المواهب، وهي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل في المنظمة، وبالطريقة التي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة (Nilsson & Ellström, ٢٠١٢ : ٢٩).

د- انفتاح المناخ والثقافة: إن انفتاح المناخ والثقافة أحد ممارسات إدارة المواهب، وهو مشاركة فعالة من الموظفين تعزيز بيئة من التحفيز.

هـ- التقدير والمكافأة: إن التقدير والمكافأة أحد الأبعاد المهمة لإدارة المواهب، فالتقدير هو إقرار غير ملموس وغير نقدي للأداء المتميز على شكل مدح، إطراء، شكر أو ثناء، وقد يتم التقدير بشكل رسمي أو غير رسمي. ثالثاً: فإفة فهي عبارة عن كسب مادي أو غير مادي يعطى بشكل خاص منظم أو غير منظم لفرد أو مجموعة من الأفراد مقابل القيام بعمل أو خدمة للمنظمة أو المجتمع، الإسهامات والإنجازات، أو الأداء الاستثنائي (القصبي، ٢٠١٤ : ٤٠).

ثالثاً: عمليات إدارة المواهب

أشار عدد كبير من الباحثين والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية أن هناك عدد من العمليات الخاصة بإدارة المواهب البشرية في المنظمات في ظل العصر الحديث ويتفق الباحثان مع (Phillips) فيما يتعلق بعمليات إدارة المواهب البشرية وهي كما يلي:

١- استقطاب المواهب: تبني هذه العملية على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة (الذين يتمكنون من تحقيق استراتيجية المنظمة، ويحملون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة وعمل المنظمة) بحيث يكونوا أكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف في الوقت الحالي والمستقبل والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة، وقد أصبحت هذه العملية (الاستقطاب) في المنظمات واحدة من أهم السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. لذا أصبح من الواجب على

المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها لأنها تعتبر موهوبة وميزة تنافسية جيدة (Rowland, ٢٠١١ : ٣٨). إن الاستقطاب يهدف إلى تحديد الخاصة الشاغرة ومن ثم جذب الافراد المؤهلين والموهوبين لأشغال تلك الوظائف، ويكون وعين الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي، اما الاستقطاب الداخلي يعد مصدراً جيداً لمنظمات الريادية لأنه يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة دافعيتهم، والاحتفاظ بهم، وكذلك يؤدي إلى مستويات أعلى للأداء (Akdemir, et al, ٢٠١٠ : ١٥٧). وان عملية الاستقطاب للعاملين هي عن عمليات تقوم بها المنظمة اثناء الحاجة الى العاملين من سوق العمل الخارجي، وتعد من احد الطرق لاكتساب العاملين ولها أربعة عناصر هي:

- توظيف العاملين ذوي المهارات الخاصة.
- توظيف الأشخاص ذوي المهارات والتفكير الخلاق.
- تقوم بمطابقة المرشح للعمل مع الاعمال.
- تقوم المنظمة بالترقية من الداخل او الخارج عند شعورها بوجود مواقع شاغرة (الشجري وآخرون، ٢٠١٦ : ٢٤٣).

٢- اختيار الموهبة: وهي اختيار توظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف وتستلزم التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية وصياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين (Pruis, ٢٠١١ : ٢١٦). وهي عملية تحديد المرشحين الذي باستطاعتهم ان يساهموا بشكل افضل في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية، وانها تدار بواسطة محاولات المنظمة ل يتم تحديد المتقدمين مع المعارف والمهارات والقابليات والخصائص الأخرى التي ستساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، او العملية التي سوف تقرر المنظمة من خلالها من هو سيكون او لن يكون مسموح له العمل في المنظمة (الشجري وآخرون، ٢٠١٦ : ٢٤٣). كما ان الاختيار المناسب للعاملين في المنظمة مهم لكونه يقود الى تحسين الأداء بشكل مستمر، وان العاملين من خلال المهارات المناسبة سيؤدون أعمالهم بأفضل شكل للمنظمة وبكفاءة عالية ويقال من الهدر بالأموال (Dessler, ٢٠١١ : ١٢١).

٣- تطوير الموهبة: عملية التطوير للموهبة هي عملية اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن المالمعرفة، اجهة التغيرات في متطلبات العمل والتغيرات في مستويات الطلب لدى الزبائن، وتشير الى التعلم الرسمي، وخبرات العمل والعلاقات وتقويم شخصيات العاملين والقابليات التي تساعدهم للاستعداد للمستقبل (Noe, et al, ٢٠٠٨ : ٤٠٠). ومن أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانيات المواهب هو أن تترافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات)، ولتطوير المواهب، تحتاج جميع المنظمات إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المعارف والمهارات (الجحدي، ٢٠١٣ : ٣٩). وان التطوير هو جميع المحاولات التي تسعى لتحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال عملية نقل المعرفة، وتغيير التوجهات، ورفع المهارات (احمد، ٢٠١١ : ١١٤). وهي عملية تطوير الافراد لقواعد العمل في المنظمة وغير العمل، مثل التعلم والتكيف، والتعامل مع إجراءات وسياسات وثقافة المنظمة، وان التركيز على تطوير يحسن من الأداء التنظيمي من خلال دعم العمل وقابليات العاملين، والتطوير مجموعة من الأنشطة التي تضع المنظمة في التأكد من انها تمتلك الموهبة البشرية والإدارية المطلوبة لمواجهة الحاضر والمستقبل بنقطة، ورفع الكفاءة الإدارية في المنظمة (الشجري وآخرون، ٢٠١٦ : ٢٤٣).

٤- المحافظة على الموهبة: هناك عدد من العوامل التي تساهم في الاحتفاظ المواهب، فهناك عوامل وقائية مثل المنافع والامتيازات، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له اثر مباشر

على نجاح الوظيفي للمنظمة، بينما النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافآت الضمنية التي تعمل على تقليل فقدان أو تهرب المواهب بشكل غير مباشر (James & Cannon, ٢٠١١ : ١٦٢). وإن تقديم المساعدة لجماعات العمل الحالية في المنظمة يساعدها على المحافظة عليهم وزيادة مقدار الفوائد المتحققة منهم وللمنظمة بشكل عام ويتم ذلك من خلال تقديم دعم خاص للمهام المناطة بهم والمشاركة بالخبرات الجيدة مما يحقق المحافظة على العاملين ذوي المواهب وذلك يجعل فعالية المنظمة عالية والنقل من حجم التنظيم الذي يمكن المنظمة من الحصول على فوائد الاستثمار في رأس المال البشري (Hartmann, ٢٠١٠ : ٢). وإن المحافظة على المواهب البشرية في المنظمة دائماً يكون استثمار أفضل بكثير من كلفة الاستقطاب والاستبدال (الشمري وآخرون، ٢٠١٦ : ٢٤٤).

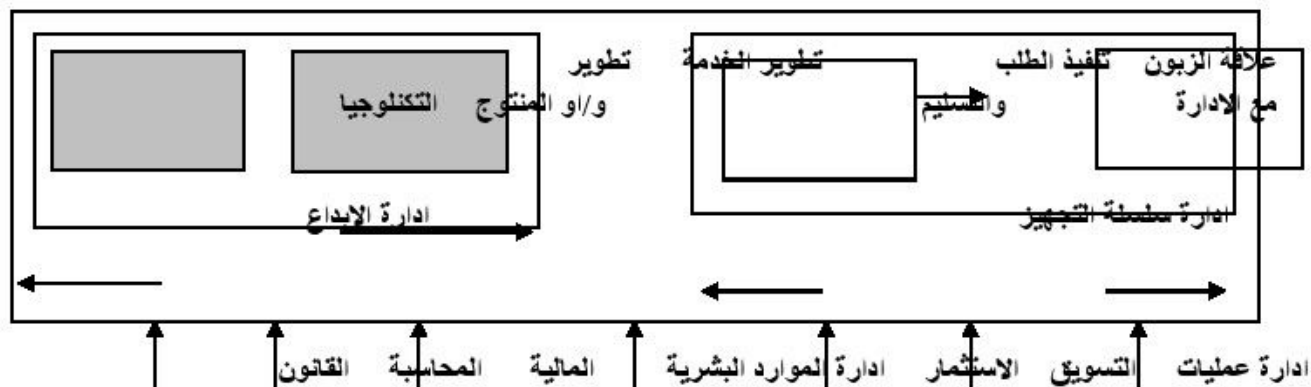
رابعاً: مفهوم إدارة الابداع التنظيمي

تعد دراسة الابداع التنظيمي مدخلاً مهماً وحديثاً في الادارة والذي يستثمر الدراسات عن الابداع، انواعه، مدخله، وماله علاقة بالعاملين الموهوبين في المنظمة بصفاتهم مصدر للابداع، وبالتالي دراسة الجوانب المتعلقة بتنظيم الممارسة المنهجية الابداعية في منظمات مبدعة، وهذا المنهج يمثل تطوراً كبيراً في النظرة للسلوك الذي يؤمن به (التجديد و الاختلاف) وذلك كما هو سائد في البيئة بغية تغييرها تغييراً خلافاً. ويُعد الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخليقة والانسان يخترع ويبذل وكذلك تفعل الجماعة والمنظمة والمجتمع وقد دخل هذا الموضوع محوراً للتناول الفلسفي، الا ان الاهتمام العلمي المنظم لم يبدأ به الا أوائل الخمسينات من القرن العشرين (البياتي والمطيري، ٢٠٠٢ : ٤٦). وليس الابداع لتطوير اجيال جديدة من المنتجات، والخدمات، والتقنيات فحسب، وانما ايجاد طرائق جديدة لاداء عمليات الاعمال وايجاد نماذج جديدة، الابداع بأنه القيام بأشياء جديدة تؤدي الى تقديم قيمة للزبون (الطائي، ٢٠١١ : ٥٩). ويعرف الإبداع على أنه الخروج عن المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في إستراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد (حريم، ٢٠١٠ : ٢١٣). وتعرف على انها الصفات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين كالخيال الواسع، والثقة في النفس، وإستمرارية البحث والإطلاع، والميل للمخاطرة، والإستقلال في التفكير. هناك من يركز على سمات المخاطرة والإستقلال والمثابرة والإنفتاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة (عبداللطيف، ٢٠١٥ : ١١). ان الإبداع تطور مع تطور الفكر الاداري والتنظيمي، ففي المرحلة التقليدية كان الإبداع مخططاً، إذ التركيز على الانتاج اذ الادارة العلمية التي ركزت على الوقت والحركة، وعندما ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية و ثم مفهوم النظام المفتوح ظهرت محاولات جادة لتبني ابداعات غير نمطية، إذ تم التركيز على تحسين المنتج، وتحسين العملية، ثم ظهرت مداخل جديدة في الفكر الاداري تمتاز بزيادة الاهتمام برأس المال الفكري وادارة المعرفة وضرورة التحول الى مفهوم منظمات معرفية، إذ اصبح الإبداع هو مصدر خلق القيمة للمنظمات والذي يستدعي لاستيفاء دوره افضل شكل للتعليم، عملية بحث مستمرة، والاهتمام بحاجات الناس وحاجات السوق، وخلق طبقة من مدراء المستقبل مع منظمات الغد، وتحفيز قدرات هؤلاء المدراء الابداعية والوصول الى اداء ممتاز لتلبية الحاجات الجديدة (المعموري، ٢٠٠٤ : ٦٨).

وانه يتطلب في ممارسة العملية الادارية " فريق مبدع متعدد المهام والوظائف وذلك كجزء من متطلبات التحديات التي لا يستطيع ان يتعامل معها الا المبدعون، ويمكن القول ان من هذا ادى الى تبلور مفهوم ادارة الإبداع، إذ تشكل عملية استمرار المنظمة بالبقاء وامداد الكوادر بالقدرات عبر سلسلة من الوسائل الابداعية التي ستطور بمرور الزمن واحدة من اهم مجالاتها (فاضل، ٢٠٠٧ : ٦٦). وان ادارة الإبداع تعرف بانها عملية تطوير خاصة بعملية معينة او ادارة معينة ولكن ينبغي النظر اليها كعملية مستمرة وعلى امتداد مساحة المنظمة كافة، وان ادارة الإبداع بتفاعلها مع الاهداف الاستراتيجية

الموضوعة والمستوحاة من رؤية خلاقة فانها ستحقق نتائجاً ذات مردودات هائلة. ويوضح الشكل (٣) موقع ادارة الإبداع من العملية الإدارية.

الشكل (٣) موقع ادارة الإبداع في قلب العملية الادارية



المصدر: براند سلمان فاضل ، " العقل الاستراتيجي للقيادات الإدارية وأثره في إدارة الإبداع - دراسة تطبيقية في عينة من كليات الجامعة المستنصرية ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق ، (٢٠٠٧) ، ص ٦٦ .
ومن خلال العرض أعلاه يمكن القول ان إدارة الإبداع التنظيمي هو عملية ادارة النشاط الانساني الذي يمارس من قبل أفراد تتوافر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين ، ويؤدي هذا النشاط إلى تقديم أشياء جديدة ومبتكرة وتأخذ أشكالاً متنوعة ويؤدي استخدامها إلى تحقيق منافع للمنظمة وبطرق شتى من خلال دعم هذه الجهود والعمل على توافر البيئة الملائمة لممارسة مثل هذه النشاطات بحرية.

خامساً: أهمية إدارة الإبداع التنظيمي

ويمكن بيان أهمية ادارة الإبداع بالنقاط الآتية:-

- ١- تفقد ادارة الإبداع الى وضع اهداف المنظمة بصورة محددة بشكل اكثر.
- ٢- تؤدي عملية إدارة الإبداع الى عدم اصدار القرارات الا بعد التفكير الناضج في المواقف التي يتم التعرض لها (فتوحى وزيدان، ٢٠٠٣ : ٥٩).
- ٣- تؤدي إدارة الإبداع في المنظمة الى توسيع قدرات الادارة في تصور الآثار التي يمكن ان تحدثها القرارات في المستقبل (الباتي والمطيري، ٢٠٠٢ : ٨٥).
- ٤- تعمل إدارة الإبداع على تطوير نشاطات او فعاليات جديدة حيث يتم استخدام ما انتج من افكار في تطوير منتجات وتقانات وانظمة متنوعة جديدة (Moore & McCann ، ٢٠٠٥ : ٢٥٨).
- ٥- ينتج عن إدارة الإبداع اغناء واثراء العلاقات مع الآخرين.
- ٦- تفقد إدارة الإبداع الى تحسين انتاجية المنظمة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الادارة وانجاز الاهداف واستخدام الموارد بشكل اقتصادي، فضلاً عن ايجاد فرص جديدة للمنظمة للبيع في اسواق جديدة وذلك يؤدي الى زيادة المبيعات وزيادة الربحية، كما انه يؤدي الى تحسين الجودة من خلال تقليل التالف والمرفوض، فضلاً على انه يعمل على تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للزبائن (فاضل، ٢٠٠٧ : ٦٩).
- ٧- ينشأ عن إدارة الإبداع تحسين حياة المنظمة وذلك بواسطة حل المشكلات بطريقة افضل اولاً والمجيء باكثر من فكرة واحدة لتحسين الذات والفريق والمنظمة ثانياً.
- ٨- مواجهة المنافسة المتزايدة (Freeman ، ٢٠٠٣ : ١٣٥).

سادساً: قدرات إدارة الابداع التنظيمي

يتفق اغلب الباحثين الى ان هناك أربعة من القدرات الإبداعية تقف وراء التفكير وإدارة الابداع التنظيمي وهذه القدرات هي كما يلي:

- ١- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة في توليد هذه الأفكار، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها (ابراهيم، ٢٠٠٥ : ٣٠).
- ٢- **المرونة:** يقصد بها اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة (هيجان، ٢٠٠٦ : ٩٨).
- ٣- **الحساسية للمشكلات:** وتعرف بانها بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الأشخاص الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً إحساس بمشكلة ما، إذ ان المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يفهم الأخطاء ونواحي القصور والنقص ويحس بالمشكلات أحساساً مرهفاً، وهذه هي البداية الأساسية للابتكار (تصير والعزاوي، ٢٠١١ : ٥).
- ٤- **الاصالة:** ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، إذ لا يكرر أفكار الآخرين، لذا تكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين، وهذا من أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الإبتكاري (Los , ٢٠٠٠ : ٢٥).

سادساً: مراحل عملية إدارة الابداع التنظيمي

لا يوجد هناك اتفاق مؤكد بين الباحثين على مراحل عملية إدارة الابداع، ولكن يتفق اغلب المفكرين في مجموعة تتمثل بأربعة مراحل وكما يلي:

١. **مرحلة الأعداد:** وهي المرحلة التي يحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والشعور بها.
٢. **مرحلة الاختبار:** تتمثل هذه المرحلة بالاحتضان وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل إيجاد حل للمشكلة.
٣. **مرحلة الإشراف والمتابعة:** وهذه المرحلة تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي يتم فيها توليد فكرة جديدة التي تؤدي إلى حل للمشكلة.
٤. **مرحلة التحقق والتطبيق:** وتضمن الاختبار وتطبيق الفكرة المبتكرة (جروان ، ١٩٩٨ : ١٠٥).

سابعاً: العلاقة بين إدارة الموهبة والابداع التنظيمي

منذ مطلع القرن العشرين تزايد الإهتمام بالموهوبين والمتفوقين والمبدعين في الجامعات العربية من خلال تعليمهم وتدريبهم خدمة لأهداف المنظمات التعليمية في مجال البحث العلمي. وبرزت العديد من الأسباب التي تدعو إلى الإهتمام بالموهوبين والمتفوقين، لذا من الطبيعي أن يتأثر تطور الإهتمام بالموهوبين والمتفوقين بتطور حركة القياس العقلي والابداعي لان عملية إكتشاف الموهوبين والمتفوقين تتطلب قياساً لقدراته بطريقة أو بأخرى. وأن اغلب المفكرين والباحثين يتفقون على أن غالبية الخصائص الإبداعية موجودة لدى الافراد الموهوبين في المنظمة. ويظهر الإبداع على هيئة تفكير إبداعي يعتمد

الأسلوب العلمي في البحث المتضمن الإحساس بالمشكلات التي تواجه المنظمات أو المجتمع على حد سواء، والقدرة على الملاحظة، ووضع الفروض وإختبارها، والتحقق من صحة النتائج والاستفادة منها وتوزيعها لتصل الى الجميع للاستفادة منها (Downe , etal , ٢٠١٢ : ٢٣٥). لذا تسعى المنظمات التعليمية اليوم الى البقاء من خلال الاعتماد على الأفراد الأكثر موهبةً وتفوقاً وإبداعاً في انجاز المهمات الصعبة التي تحفظ لها التميز والبقاء، اذ أصبحت المنظمات التعليمية تستمد قوتها في تحقيق النجاح على الأفراد الموهوبين والمبدعين لا من خلال استخدام أفضل التقنيات، أو أفضل الطرق، ولكنها تستمدّها من كونها مرنة ومبتكرة، وأن هذه المزايا منبعها هم الموظفون والعاملون في هذه المنظمات التي تهتم بهم بشكل مباشر لتحقيق هذه المزايا وغيرها من المزايا التي تعود بالنفع العام على المجتمعات التي تعمل بها.

المحور الثاني

الجانب العملي

أولاً: مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث في الأساتذة العاملين في جامعة صلاح الدين على كافة اختصاصاتهم ومن مختلف المستويات. وجاء اختيارنا لهذا المجتمع للمبررات الموضوعية الآتية:

١- يتلاءم المجتمع المتمثل بجامعة صلاح الدين وعملها مع متطلبات البحث الحالية وموضوعها، ومن ثم فإنها تمثل البيئة الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات.

٢- طبيعة عمل الجامعة وانتشار كلياتها وطبيعة الموظفين يمكن الباحث من الحصول على بيانات دقيقة كون الجامعات تحتاج إلى استثمار المواهب البشرية.

ثانياً: عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في الجامعة من خلال الاعتماد على أسلوب المسح الشامل للجامعة حيث تم اعداد (٧٥) استمارة استبيان وزعت من قبل الباحثان للقدرة على توضيح الفقرات للمستجيبين في حالة وجود أي إشكالية وتم إعطاء الوقت الكافي للمستجيب للحصول على بيانات دقيقة، تم استرداد (٧٣) استبانة وبعد إجراء عملية الترميز وجد أن هناك استمارات غير صالحة لتكون عدد الاستثمارات المعتمدة في التحليل (٧٢) استمارة.

ثالثاً: أداة البحث

وقد اشتملت الاستبانة على ثلاث محاور كالتالي:

- المحور الاول: اشتمل بالمعلومات الشخصية ذات الصلة بأفراد العينة المختارة (الجنس، العمر، سنوات، التحصيل الدراسي).

- المحور الثاني: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل عمليات ادارة المواهب البشرية وقد تكونت من (١٢) فقرة تم من خلالها قياس المتغير.

- المحور الثالث: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع الابداع التنظيمي وقد تكونت من (٨) فقرة غطت المتغير بالكامل. وللوصول الى مدى ملائمة الاستبانة لما صممت اليه تم اختبار الصدق والثبات لاستمارة الدراسة. من خلال الاتي:

❖ الصدق الظاهري

تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة وقد تم الاخذ في ملاحظات وراء السادة المحكمين من خلال حذف بعض الفقرات وأعداده صياغة البعض الآخر لتكون استمارة الاستبانة في صيغتها النهائية تتلاءم مع طبيعة البحث والغرض الذي اعدة من اجله.

❖ ثبات الاستبانة

تم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الاحصائية كرونباخ الفا والجدول ادناه يبين معامل كرونباخ الفا لكافة متغيرات البحث.

جدول رقم (٢) معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث .

الايبعاد	معامل كرونباخ الفا	الصدق
استقطاب المواهب	٠,٨١٢	٠,٩٠١
اختيار المواهب	٠,٧٨٧	٠,٨٨٧
تطوير المواهب	٠,٨٦٨	٠,٨٢٨
المحافظة على المواهب	٠,٧٩٦	٠,٨٩٢
الابداع التنظيمي	٠,٧٧٨	٠,٨٨٢
الإجمالي	٠,٧٧٦	٠,٧٨٩

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

تبين من جميع البيانات الواردة في الجدول أعلاه ان جميع متغيرات البحث الاساسية تتمتع بمعزل ثبات مقبولة بعد ان وصلت اجمالي معدل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة ككل (٠,٧٧٦) هذا مايدل دقة فقرات الاستبانة وإمكانية الوثوق بها. كما ويتضح من معامل الصدق أن المقياس يمكن أن يقيس ما وضع لقياسه بعد أن بلغ أجمالي معامل الصدق لجميع الأبعاد (٠,٧٨٩).

رابعاً: عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة البحث:

يسعى الباحثان الى تقديم رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات البحث من خلال تحليل آراء المستجيبين في جامعة صلاح الدين، أجريت عملية التحليل الإحصائي لجميع فقرات الدراسة لوصف وتشخيص أهمية متغيرات الدراسة من جهة ولإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين عمليات ادارة المواهب البشرية والابداع التنظيمي.

١ - وصف وتشخيص أهمية متغيرات الدراسة:

يتم هنا وصف وتشخيص أهمية أبعاد البحث بالنسبة لجامعة صلاح الدين المتمثلة في عمليات ادارة المواهب والابداع التنظيمي من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التي اجريت على فقرات الاستبانة حيث وصلت إلى (٢٠) فقرة وكما يأتي:

❖ عرض وتحليل نتائج أبعاد المتغير المستقل (عمليات إدارة المواهب البشرية)

يتناول الجدول إجابات أفراد العينة المستهدفة حول أبعاد عمليات إدارة المواهب البشرية (المتغير المستقل) وقد تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف ومعامل الاختلاف والوزن النسبي للعينة الواحدة للتأكد من مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات المتغير للخروج بنتائج واقعية قيمة توضح مستوى أهميه الأبعاد وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن النسبي لأبعاد المتغير المستقل إدارة الموهبة (n=٧٢)

الدرجة	ت	الفقرات	الدرجة	درجة الاستبانة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
استقطاب المواهب	١	تستقطب الجامعة الأفراد وفق قواعد وإجراءات تتلائم مع متطلبات العمل الجامعي .	ت	1	11	10	21	29	3.97	0.63	15.989	79%
	٢	تجذب الجامعة أعداد موعبة من الأساندة للعمل فيها وفق مؤهلات تمكنهم من ذلك .	ت	1	6	15	30	20	3.82	0.71	18.586	77%
	٣	ينوفر لدى الجامعة اساندة مؤهلين للعمل فيها من خلال المهارات والإمكانات التي يمتلكونها .	ت	3	7	16	23	23	4.28	0.44	10.280	86%
الوسط الحسابي العام												
اختيار الموهبة	٤	تختار الجامعة الأفضل والأجدر لشغل الوظيفة من بين مجموعة من الأساندة .	ت	٠	٩	١٦	٢٢	٢٥	4.05	0.76	16.543	81%
	٥	تختار الجامعة الأساندة الذين ينفذون الاعمال بكفاءة وفاعلية	ت	1	4	18	٢٣	٢٦	4.22	0.78	18.483	83%
	٦	تقوم الجامعة باختيار الأساندة وفقاً لمجموعة من الشروط الواجب توافرها فيهم	ت	٤	١٠	13	١٥	٣٠	4.46	0.49	10.986	89%
الوسط الحسابي العام												
تطوير الموهبة	7	تقوم الجامعة بتطوير اسانذتها وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به ،	ت	٢	١٠	٢٠	١٥	٢٠	3.83	0.86	17.754	77%
	8	تعمل الجامعة على تنمية مهارات ومواهب اسانذتها بطرق مختلفة وممكنة .	ت	3	12	15	18	24	4.27	0.57	13.348	85%
	9	تقيم الجامعة عدد من الدورات التدريبية وورش العمل التي تحسن من أداء اسانذتها .	ت	1	10	20	26	15	3.95	0.74	18.734	79%
الوسط الحسابي العام												
الحفاظ على الموهبة	١٠	تحافظ الجامعة على مستوى عالي مما تمتلكه من مواهب وخبرات داخلها .	ت	١	٤	١٧	28	22	4.03	0.67	16.625	86%
	١١	تحافظ الجامعة على ما تمتلكه من اساندة موهوبين وذوي خبرة في مجال اعمالها .	ت	1	12	14	27	18	3.81	0.91	23.884	76%
	١٢	تسعى الجامعة الى تنمية مواهب اسانذتها لتضمن السلوك المرغوب والمتوقع .	ت	1	6	20	23	22	3.82	0.84	21.989	76%
الوسط الحسابي العام												
الوسط الحسابي العام لمتغير بشكل كلي												
80%												
18.324												
0.72												
3.39												

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

وفي ما يلي تفسير لنتائج أبعاد (المتغير المستقل) عمليات إدارة المواهب البشرية بعد أن تم تجزئتها كي لا يحدث نوع من الملل.

١- استقطاب المواهب

تضمن البعد (١) فقرات من (١-٣) كما يظهر في الجدول أعلاه، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لفقرات لاستقطاب المواهب (٤,٠٥)، وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) بأنحراف معياري (٠,٦٩)، ووزن نسبي (٨١٪)، كما بلغ معامل الاختلاف (١٧,٠٣٦)، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات، وهذا ما يدل على أن جميع الفقرات إيجابية بمعنى نظرة أفراد العينة اتجاه الفقرات إيجابية، وبهذا تكون إجابات أفراد العينة متجهة نحو (موافق بشدة).

أما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة (٣) والتي نصت على يتوفر لدى الجامعة أساتذة مؤهلين للعمل فيها من خلال المهارات والإمكانات التي يمتلكونها أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٢٨) بأنحراف معياري (٠,٤٤) وبلغ الوزن النسبي (٨٦٪) بمعامل اختلاف (١٠,٢٨٠)، مما يدل على أن الجامعة مواكب للتطورات التي تشهدها الجامعات النظرية وتستقطب المواهب البشرية من الأساتذة الجامعيين. جميع المؤشرات تدل على أن جميع الفقرات إيجابية؛ بمعنى أن أفراد العينة موافقون على المحتوى الخاص بها، وهذا يؤكد على أن الجامعة تسعى بشكل جدي إلى استقطاب اصحاب المواهب والمتميزين.

٢- اختيار الموهبة

اشتمل البعد على الفقرات من (٣-٦) والبالغ عددها (٣) فقرات، والتي جميعها اعتمدت لقياس اختيار المواهب في الجامعة عينة الدراسة، وكانت النتائج الخاصة بهذا البعد جيدة بعد أن بلغ الوسط الحسابي العام (٤,١٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) بأنحراف معياري (٠,٥٦) ووزن نسبي (٨٣٪) وهو اكبر من (٦٠٪) وهي نسبة تعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه مجمل فقرات قيم الأبداع ويدعم ذلك قيمة معامل الاختلاف البالغ (١٣,٤٢٩)، جميع النتائج تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة متجهة نحو (موافق بشدة).

وعلى مستوى فقرات البعد حصلت الفقرة رقم (٦) والمتعلقة بسعي الجامعة إلى اختيار الأساتذة وفقاً لمجموعة من الشروط الواجب توافرها فيهم أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٤٦) يفوق الوسط الفرضي بأنحراف معياري (٠,٤٩) ووزن نسبي (٨٩٪) ومعامل اختلاف (١٠,٩٨٦).

تشير هذه النتائج على أن جميع الفقرات إيجابية بمعنى أن أفراد العينة موافقون على المحتوى الخاص بها. ويتضح من خلال النتائج أعلاه وجود اتفاق كلي عالي لإجابات العينة حول مدى تركيز القيادة العليا في الجامعة على بعد اختيار المواهب البشرية بما ينسجم مع متطلبات التطور الحاصلة في البيئة المحيطة.

٣- تطوير الموهبة

يعكس مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة اهتماماً كبيراً لهذا البعد من خلال تركيز إدارة المصرف على النتائج حيث تضمن البعد (٣) فقرات من (٦-٩) كما يظهر في الجدول أعلاه، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لفقرات التوجه نحو النتائج (٤,٠٩)، وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) بأنحراف معياري (٠,٧٣)، ووزن نسبي (٨٢٪)، كما بلغ معامل الاختلاف (١٧,٨٤٧)، أي أن هناك نظرة إيجابية لأفراد العينة تجاه فقرات البعد، وفي نفس الوقت تم التأكد على أن جميع الفقرات إيجابية ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، وبهذا تكون إجابات أفراد العينة متجهة نحو (موافق بشدة).

وعلى مستوى الفقرات عكست النتائج حصول الفقرة (٨) والتي نصت على أن الجامعة تعمل على تنمية مهارات ومواهب اساتذتها بطرق مختلفة وممكنة. أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٢٧) بأنحراف معياري (٠,٥٧) وبلغ الوزن النسبي (٨٥٪) بمعامل اختلاف (١٣,٣٤٨).

المعطيات أعلاه تجسد دعم الإدارة في الجامعات المبحوثة لبعد تطوير الموهبة من صياغة أهداف الأداء، تماشياً مع خطة الجامعة ووضع من بين الأولويات البرامج التدريبية والندوات الهدف منها تطوير المواهب بشكل يتناسب مع طبيعة الأعمال المراد إنجازها.

٤- المحافظة على الموهبة

اشتمل البعد على (٤) الفقرات من (٩-١٢) وكما موضح في الجدول أعلاه جميعها اعتمدت لتعرف على مدى محافظة الجامعات عينة الدراسة على المواهب البشرية حيث بلغ أجمالي الوسط الحسابي لفقرات البعد (٤,٠٢) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (٣)، بأنحراف معياري (٠,٨٤) ليبلغ الوزن النسبي (٨٠٪) بمعامل اختلاف (٢٠,٨٩٥) وكل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد عينة الدراسة تجاه مجمل فقرات البعد وبالتالي يمكن تصنيفها ضمن درجة (موافق).

وتبين من خلال فقرات الدراسة حصول الفقرة (١٠) والمتعلقة بمحافظات الجامعة على مستوى عالي مما تمتلكه من مواهب وخبرات داخلها. أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٠٣) بأنحراف معياري (٠,٦٧) وبلغ الوزن النسبي (٨٦٪) بمعامل اختلاف (١٦,٦٢٥)، ما يعني أن أفراد العينة متفقون تماماً على هذه الفقرة. وهذه النتائج تشير إلى أن جميع إجابات العينة المستهدفة في الجامعة المبحوثة جسدت على تركيز إدارات الجامعة على فقرات المحافظة على الموهبة، حيث كانت نسبة الاتفاق عالية حول الفقرات التي أكدت أن هناك سعي من قبل الإدارات لتطوير رسالة مشتركة تضمن عبرها الاحتفاظ بالمواهب وتنميتها. جميع المؤشرات أعلاه تؤكد تركيز الجامعات على الموهبة من خلال السعي وراء استقطاب أصحاب المواهب واختيارهم والعمل على جذبهم من خلال مختلف البرامج وفي نفس الوقت تنمية تلك المواهب عبر برامج متسلسلة والحفاظ عليها.

❖ عرض وتحليل نتائج أبعاد المتغير التابع (الأبداع التنظيمي)

يعرض الجدول إجابات أفراد العينة المستهدفة حول الأبداع التنظيمي (المتغير التابع) لغرض توضيح مستوى أهميتها من خلال استخراج ومناقشة الوسط الحسابي والانحراف ومعامل الاختلاف والوزن النسبي للخروج بنتائج واقعية قيمة. وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن النسبي لأبعاد المتغير

التابع الأبداع التنظيمي (n=٧٢)

الدرجة	ت	الفقرات	درجة الاستجابة					الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
الأبعاد التنظيمي	١	بعد الإبداع بأنه عملية وفكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين الأداء .	0	1	٩	٢٠	٤٢	95%	13.655	0.65	4.76
	٢	تتمثل أهمية الإبداع في زيادة قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية في معالجة مشكلات .	1	11	24	١٤	٢١	78%	15.025	0.83	3.89
	٣	تتمثل معوقات الإبداع في قلة الوقت والأشخاص المؤهلين المخصصة لمشاريع تنمية الإبداع التنظيمي .	1	5	١٨	١٩	39	83%	17.391	0.72	4.14
	٤	أن الإبداع يمثل قدرات وقابليات مولودة فحتاج لدبيئة (مناخ) ملائمة من أجل إظهارها وتغذيتها وتغذيها .	3	7	١٥	٢٠	٢٧	80%	20.060	0.82	3.98
	٥	تتمثل مراحل الإبداع في توليد الأفكار وتنقيتها وتطويرها ودراسة الجدوى وبنسي الفكرة ونهضة الديشة للتنفيذ وتنفيذ الإبداع ونشره وتقييم النتائج والتغذية العكسية .	1	9	٢٠	١٧	٢٣	77%	22.538	0.87	3.86
	٦	يتم توليد الأفكار في عملية الإبداع من خلال المدة التي يستغرقها الفرد في التخطيط والقراءة والتدريب في العمل وحضور الندوات والمؤتمرات وورش العمل ... الخ .	0	5	19	23	25	86%	16.121	0.69	4.28
	٧	يتم في مرحلة احضان عملية الإبداع والتفكير بطريقة واعية وأن نحول قدراته اليومية ذهاباً في التفكير بسبيل جمع المعلومات والبيانات المقترنة بالمشكلة .	1	7	18	20	26	76%	29.125	1.14	3.81
	٨	تمثل عملية الإبداع التنظيمي فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين العملية التنظيمية .	1	5	16	18	32	79%	22.391	0.88	3.93
الوسط الحسابي العام											
								83%	18.509	0.77	4.16

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

وفي ما يلي تفسير نتائج الأبداع التنظيمي.

تناول المتغير الفقرات من (٨-١) كما يظهر في الجدول أعلاه، إذ حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٤,١٦) فوق الوسط الافتراضي البالغ (٣) بأنحراف معياري (٠,٧٧) وبلغ الوزن النسبي للفقرات (٨٦٪)، وكل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة اتجاه الفقرات، وما يؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف البالغة (١٦,٥٠٩) من نتائج البعد العامة لجميع الفقرات يتضح أن إجابات أفراد العينة متجهة نحو (موافق). وعلى مستوى فقرات البعد حصلت الفقرة (١) والتي نصت على تتمثل معوقات الإبداع في قلة الوقت والأشخاص الموهوبين المخصصة لمشاريع تنمية الإبداع التنظيمي، أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٤٧) بأنحراف معياري (٠,٦٥) ووزن نسبي بلغ (٩٥٪) ومعامل اختلاف (١٣,٦٥٥) وقد تم تأكيد هذه النسب بعد الرجوع إلى الجامعة المختارة؛ حيث اتضح أن هناك عدم ادرك بأهمية دور المواهب البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي، في حين حصلت الفقرة (٧) والتي نصت انه يتم في مرحلة احتضان عملية الإبداع والتفكير بطريقة واعية وأن تجول قدراته اليومية ذهنياً في التفكير بسبيل جمع المعلومات والبيانات المقترنة بالمشكلة. على ادنى وسط حسابي بلغ (٣,٩٨) بأنحراف معياري (٠,٨٢) في حين بلغ الوزن النسبي (٨٠٪) أما معامل الاختلاف فقد وصل إلى (٢٠,٠٦٠).

من خلال النتائج أعلاه يتضح أن اهتمام الإدارة في الجامعة عينة الدراسة باعتماد المواهب البشرية يمكن أن ينعكس بشكل ايجابي على اداء الاساتذة وبالتالي يمكن الوصول الى اعلى درجات الابداع التنظيمي في الجامعة المدروسة.

٢- اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقة الارتباط والتأثير:

يهدف الباحثان في هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث ، وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها ويوضح الجدول ادناه المؤشرات التي يكمن من خلالها الاستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات.

الجدول (٥) المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	R ²	قيمة (F) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
المتغير المستقل المتغير المعتمد	استقطاب المواهب	٠,٥٠**	٠,٣٥	٨,١٥**	٠,٠٣٠
	اختيار المواهب	٠,٥٦*	٠,٢٧	٦,٤٠*	٠,٠١٧
	تطوير المواهب	٠,٥١**	٠,٢١	٨,٩٠**	٠,٠٢١
	المحافظة على المواهب	٠,٤٤**	٠,٢٦	٧,١٠**	٠,٠٢٧
الكللي	X	Y	٠,٦٠**	١١,٣٠**	٠,٠٣٢

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS .

* تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المواهب البشرية والابداع التنظيمي على المستوى الكلي).

تبين من خلال المؤشرات الواردة اعلاه ان قيمة الدالة المحسوبة بلغت (٠,٠٣٢) وبهذا تكون اقل من الدالة المتعددة (٠,٠٥)، وقد اكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث بعد ان وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٠**)، مما يدل على أن اعتماد تكنولوجيا المعلومات في الجامعة سوف يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R² البالغة (٠,٢٦) ما يدل على أن (٢٦%) من الابداع التنظيمي في الجامعة يعود إلى عمليات ادارة المواهب في الجامعات المبحوثة، كما وتبين ان قيمة F المحسوبة (١١,٣٠**) عند مستوى دالة (٠,٠١) مما يدل على أن هناك تأثير لعمليات ادارة المواهب في الابداع التنظيمي، جميع المؤشرات الواردة اعلاه تثبت صحة الفرضية الرئيسية.

نتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استقطاب المواهب والابداع التنظيمي بابعادها.

من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج على مستوى الدالة المحسوبة (٠,٣٠) أي أقل من الدالة المعتمدة (٠,٠٥)، وتؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الإيجابي حيث بلغ (٠,٥٠**)، ما يدل أن وجود ارتباط بين استقطاب الموهبة وبين الابداع التنظيمي في الجامعة، وما يعزز هذه الإجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٠,٣٥) ما يدل على أن (٣٥%) من الابداع التنظيمي في الجامعة يعود إلى استقطاب الموهبة، ووصلت قيمة F المحسوبة (٨,١٥**) عند مستوى دالة (٠,٠١) مما يدل على أن هناك تأثير لاستقطاب الموهبة في الابداع التنظيمي. جميع المؤشرات اعلاه تثبت صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين اختيار الموهبة والابداع التنظيمي بإبعادهما. اتضح من خلال تحليل البيانات أن مستوى الدالة المحسوبة (٠,٠١٧) أي أقل من الدالة المعتمدة (٠,٠٥)، وقد كان معامل الارتباط (٠,٥٦*)، ويعد ارتباط إيجابي يؤكد العلاقة الارتباطية بين اختيار الموهبة والابداع التنظيمي، ويتضح من خلال معامل التحديد R^2 البالغة (٠,٢٧) ما يدل أن (٢٧%) من الابداع الحاصل في الجامعة يعود إلى الاختيار الصائب للمواهب البشرية في الجامعة، ووصلت قيمة F المحسوبة (٦,٤٠*) عند مستوى دالة (٠,٠٥) مما يدل على أن هناك تأثير لاختيار المواهب في الابداع التنظيمي. من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطوير الموهبة والابداع التنظيمي بإبعادهما. يتضح من المؤشرات الواردة في الجدول اعلاه أن مستوى الدالة المحسوبة (٠,٠٢١) أي أقل من الدالة المعتمدة (٠,٠٥)، كما وأشارت النتائج الى وجود علاقة قوية اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٥١**)، ما يدل على تطوير الموهبة ينعكس بشكل ايجابي على الابداع التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد R^2 البالغة (٠,٢١) ما يدل على أن (٢١%) من التحسن الحاصل في الابداع يعود إلى تطوير المواهب في الجامعة، ووصلت قيمة F المحسوبة (٨,٩٠**) عند مستوى دالة (٠,٠١) مما يدل على أن هناك تأثير لتطوير المواهب في الابداع التنظيمي. من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المحافظة على الموهبة والابداع التنظيمي بإبعادهما.

من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج على مستوى الدالة المحسوبة (٠,٠٢٧) أي أقل من الدالة المعتمدة (٠,٠٥)، وتؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الإيجابي حيث بلغ (٠,٤٤**)، ما يدل أن المحافظة على الموهبة ترتبط بالابداع التنظيمي، وما يعزز هذه الإجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٠,٢٦) ما يدل على أن (٢٦%) من التحسن الحاصل الابداع التنظيمي يعود إلى محافظة الجامعة على المواهب ورعايتها، ووصلت قيمة F المحسوبة (٧,١٠**) عند مستوى دالة (٠,٠١) مما يدل على أن هناك تأثير للمحافظة على الموهبة بالابداع التنظيمي. من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية.

الاستنتاجات

- ١- ان تبني عمليات إدارة المواهب البشرية يؤدي الى تكوين مجتمع معرفي داخل الجامعات العراقية يعزز من عملية الابداع التنظيمي.
- ٢- ان بقاء الجامعات واستمرارها يرتبط بما تقدمه الى المواهب البشرية من رعاية واهتمام وتنمية ، مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا مع التطور الحالي والمستقبلي للجامعات.
- ٣- تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المواهب البشرية والابداع التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.
- ٤- تحقق وجود اثر ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المواهب البشرية والابداع التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.

التوصيات

- ١ - ضرورة وضع لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عمليات إدارة المواهب البشرية والدور الذي تقوم به في تعزيز الابداع التنظيمي الذي يقود الى التميز.
- ٢ - الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الحوافز المادية والمعنوية بما يتلائم مع كل شخص.
- ٣ - السماح للموهوبين واعطائهم الفرص والحرية في بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع، وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين في الجامعات العراقية ليلدعوا في أعمالهم.
- ٤ - تحديد الافراد الموهوبين في الجامعات العراقية للعمل على تطويرهم في الداخل، وتحديد الاحتياجات المطلوبة من الموهوبين للعمل على استمالتهم واستقطابهم وجذبهم من خارج الجامعات.

المصادر

- [١] إبراهيم، عبد الستار، (٢٠٠٥)، "أفاق جديدة في دراسة الإبداع"، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، مصر.
- [٢] احمد، محمد جاد حسين، (٢٠١١)، " واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالادارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر"، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، المجلد (١١)، العدد (٤١).
- [٣] البياتي، فائز غازي عبد اللطيف و المطيري، بدري أكرم شهواز، (٢٠٠٢)، "الإبداع الإداري لدى القادة المدراء وانعكاساته على كفاءة وفاعلية منظماتهم"، مجلة كلية المأمون الجامعة، المجلد (٢)، العدد (٥).
- [٤] الجحدلي، غادة عبدالحمد حميدان، (٢٠١٣)، "واقع اسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.
- [٥] الشمري، احمد عبدالله امانة، و الموسوي، لمياء علي إبراهيم، و الشمري، سرمد عبدالله امانة، (٢٠١٦)، "تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية - دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد (١)، العدد (٣٧).
- [٦] الطائي، جيهان سلمان علاوي، (٢٠١١)، "دور ادارة المعرفة والتكنولوجيا في إعادة هندسة العملية وأثرها في الأبداع التكنولوجي - دراسة ميدانية في مصنع المأمون / الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، الكلية التقنية، بغداد.
- [٧] العبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٠)، "إدارة الموهبة في منظمات الاعمال - رؤى ونماذج مقترحة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد (١٧).
- [٨] العنزي، سعد علي حمود، و العطوي، عامر علي حسين، و العبادي، علي رزاق جباد، (٢٠١١)، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد (٣٤)، العدد (٨٩).
- [٩] القصبي، هيثم أحمد عبدالقادر، (٢٠١٤)، "تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات - منطقة تليفونات الدقهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- [١٠] المصري، نضال، و الاغا، محمد، (٢٠١٥)، "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية - مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي"، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، فلسطين، المجلد (٤)، العدد (١٣).
- [١١] المعموري، عليّة جاسم محمد ناصر، (٢٠٠٤)، "أثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد (٧).
- [١٢] جروان، فتحي عبد الرحمن، (١٩٩٨)، "الموهبة والتفوق والإبداع"، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- [١٣] حريم، حسين، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، (٢٠١٠).
- [١٤] صالح، أحمد علي، و السوداني، علي موات سعد، (٢٠١٠)، "إدارة الموهبة: المنظور العلمي والاستراتيجي"، دورية الإداري، سلطنة عُمان، المجلد (٣٢)، العدد (١٢٠).

- [١٥] عبداللطيف، أحمد جميل شيخو، (٢٠١٥)، "العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- [١٦] فاضل، رائد سلمان، (٢٠٠٧)، "العقل الاستراتيجي للقيادات الإدارية وأثره في إدارة الإبداع - دراسة تطبيقية في عينة من كليات الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- [١٧] فتوح، فتاح أبلحد، و زيدان، ندى فتاح، (٢٠٠٣)، "أثر برنامج سكامبر في تنمية التفكير الابداعي"، مجلة ابحاث كلية المعلمين، كلية المعلمين، الجامعة المستنصرية، المجلد (١)، العدد (١).
- [١٨] محمود، اشرف محمود احمد، وعوض الله، سليمان عوض الله، (٢٠١٣)، "واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، المجلد (١)، العدد (٣٦).
- [١٩] ناصف، مرفت صالح، و زناتي، امل محسوب، (٢٠٠٨)، "إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مصر، العدد (١٩).
- [٢٠] نصير، طلال، و العزاوي، نجم، (٢٠١١)، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، المؤتمر الدولي (الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة البليدة، الجزائر.
- [٢١] هيجان، عبد الرحمن احمد، (٢٠٠٦)، "كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، المجلد (١٠)، العدد (٢٠).

- [22] Akdemir, Bunyamin, Erdem Orhan, Polat Sedat, (2010), "Characteristics of high performance organizations", Journal of economics and Administrative Sciences, Vol. (15), No. (1).
- [23] Bhatnagar, Jyotsna, (2007), "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention", Emerald Group Publishing, Employee Relations Vol.(29), No.(6).
- [24] Davies, Brent & Davies, Barbara J., (2010), "Talent management in academies", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Educational Management, Vol. (24), No. (5).
- [25] Dessler, Gary, (2011), "A Framework for Human Resource Management" 6th Edition, International Edition, Pearson, New Jersey.
- [26] Downe, Alan G., Loke, Siew-Phaik, Ho, Jessica Sze-Yin, Taiwo, Ayankunle Adegbite, M, (2012), " Corporate Talent Needs and Availability in Malaysian Service Industry ", International Journal of Business and Management, Vol. (7), No. (2).
- [27] Freeman, (2003), "The Economics of Industrial Innovation", Penguin Books, London.
- [28] Goffee R. and Jones G., (2007), —Leading clever people, Harvard Business Review, June.
- [29] Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H., (2010), "Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness", Journal of World Business, Vol. (45) No. (2).
- [30] Horvathova, Petra, " The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization " , 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR Vol. 12 IACSIT Press, Singapore, (2011) .
- [31] James A. Cannon, Rita McGree, " Talent Management and Succession Planning " , Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK , (2011)
- [32] Los Marinus, " Creativity and Technological Innovation in the United States " , Research Technology Management, Nov., Dec., Vol. (43), Issue (6) , (2000) .
- [33] Moore , W. E. , McCann , H & McCann , J. , Creative & Critical Thinking , 2nd . ed. , M A , Houghton Miffling Co, (2005) .

- [34] Nilsson, Staffan, & Ellström, Per-Erik, "Employability and talent management: challenges for HRD practices", Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development, Vol. (36) No. (1), (2012).
- [35] Noe, Raymond et al., "Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, (2008) .
- [36] Pruis, E., " The five key principles for talent development " , Industrial and Commercial Training, Vol. (43), (2011) .
- [37] Rowland, M., " How to cement a diversity policy: The key role of talent development ", Human Resource Management International Digest, Vol. (19), No. (5), (2011) .
- [38] Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, H. M., Stewart, J. and Sempik, A. Talent:Strategy, Management, Measurement, London: CIPD, (2007) .
- [39] Thomas, Colin Coulson, "Talent management and building high performance organizations" Emerald Group Publishing, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, VOL.(44), NO.(7), (2012) .
- [40] Tymon, W.G., Strumpf, S.A. and Doh, J.P., "Exploring talent management in India: the neglected role of intrinsic rewards", Journal of World Business, Vol.(45).No.(2),(2010) .
- [41] Vladescu, Angela, "The Possibility Of Implementing Talent Management in The Public Sector", Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 7, No. 2, (2012)
- [42] Zhang, Shuai,& Bright, David, "Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. (4), No. (2), (2012)