

استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في إبداع الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق

شان عصمت محمد و رفعت محمد علي طه

قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 14 حزيران، 2023، تاريخ القبول بالنشر: 1 آب، 2023)

الخلاصة

تمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في ابداع الموارد البشرية، وانطلاقاً من ذلك تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الآتي: (هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب في ابداع الموارد البشرية؟)، ولغرض الوقوف على آراء المستجيبين اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية للجامعات المبحوثة، وتم استخدام عدد من أدوات البحث العلمي في الجانب العملي من البحث للوصول إلى النتائج المرجوة ومنها الاستعانة بالاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، إذ تم توزيع (200) استمارة على عينة طبقية من القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة، واسترجع منها (180) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (90%)، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات ولتحليل فقرات الاستبيان واختبار فرضيات البحث على وفق المعطيات التي تمت معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS.V26) و (AMOS V.26)، وخرج البحث بجملة استنتاجات منها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية طردية لاستراتيجيات إدارة المواهب في ابداع الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة، فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات أهمها وجود حاجة ملحة للمحافظة على مستوى عال من ابداع الموارد البشرية للقيادات الأكاديمية في ظل التغييرات البيئية المتسارعة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المواهب، ابداع الموارد البشرية، الجامعات الحكومية في إقليم كردستان/العراق.

المقدمة

فرضياته، حيث تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير استراتيجيات إدارة المواهب فهي تُحقق فوائد يمكن أن تعود بالنفع على الموارد البشرية والمنظمة معا. ويعد موضوع استراتيجيات إدارة المواهب من الموضوعات المعاصرة المهمة في الأدبيات الادارية كونها تؤدي دوراً رئيساً في نجاح المنظمات وذلك عندما تتم ممارستها وفقاً للأسس العلمية الصحيحة، وقد تعاضمت اهميتها في الوقت الحالي نتيجة التغييرات التي أفرزتها الألفية الثالثة، وما تبعها من تطورات متسارعة في مختلف الميادين، مما يتطلب وجود قيادات يمتلكون من الخبرة والمعرفة والمهبة للقيام بأدوارهم على اتم وجه بغية تحقيق التفوق والنجاح المطلوب، الأمر الذي دفع اغلب المنظمات للبحث عن أساليب وأدوات معاصرة تتجاوز المداخل التقليدية الروتينية وتتلائم مع طبيعة هذا المورد، وبما

تواجه المنظمات العديد من التغييرات المتسارعة في العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية والقانونية والثقافية ناتجة عن ثورة المعلومات والتي احدثت آثاراً جذرية في سوق العمل، اذ تسعى المنظمات لرفع قدراتها وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها، الأمر الذي أدى الى بروز دور استراتيجيات المواهب في المنظمة كونها من المظاهر المعاصرة لمنظمات الأعمال سواء كانت صناعية أم خدمية، ويهدف البحث بإطاره المفاهيمي والتطبيقي أن يوضح دور استراتيجيات إدارة المواهب في دعم ابداع الموارد البشرية، إذ تم اختيار (عدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان/العراق) لتكون ميداناً رائداً لقياس متغيري البحث والتحقق من

الجامعات والكليات وديمومتها، ورغم مناقشة مفاهيمها في عدد من الطروحات الفلسفية والفكرية من بحوث وجهود معرفية سابقة، إلا أنها ما زالت تحتاج الى المزيد من التحليل المعرفي (النظري) والعملية (الميداني) ضمن البيئة الكوردستانية بالذات، تلك البيئة التي تعد ميدان بحثي خصب بما تحمله من تحديات عديدة تواجه المنظمات العاملة فيه بمجالاتها كافة، مما حفز الباحثان للتعلم في مركزاتها الفلسفية والتعرف على طبيعة التأثيرات التي يمكن أن تنشأ فيما بينها في قطاع التعليم العالي، وانطلاقاً من تساؤل رئيس يتمحور حول الآتي: هل تُمارس استراتيجيات إدارة المواهب دوراً في ابداع الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة؟

ب. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في تحديد متغيراته التي تتمثل في (استراتيجيات إدارة المواهب، وابداع الموارد البشرية)، إذ تُعد استراتيجيات إدارة المواهب اتجاه اداري حديث له الأثر الإيجابي في المحافظة على المورد البشري وبالتالي تعزيز ابداعه نحو الأفضل، لذا تظهر أهمية البحث من خلال تلافي النقص في الدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرات التي جاء بها البحث، كما يأمل الباحثان أن تفيد نتائج البحث في فتح بعض الافاق لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية في هذا المجال.

ت. أهداف البحث:

1. وصف مدى تبني القيادات في الجامعات المبحوثة لمتغيرات البحث.
2. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجيات إدارة المواهب وابداع الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة.
3. الخروج بنتائج البحث الميداني التي سبَّصرت ادارة الجامعات المبحوثة بجوانب الإيجاب والقصور في متغيري البحث محاولة الحد من الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية.

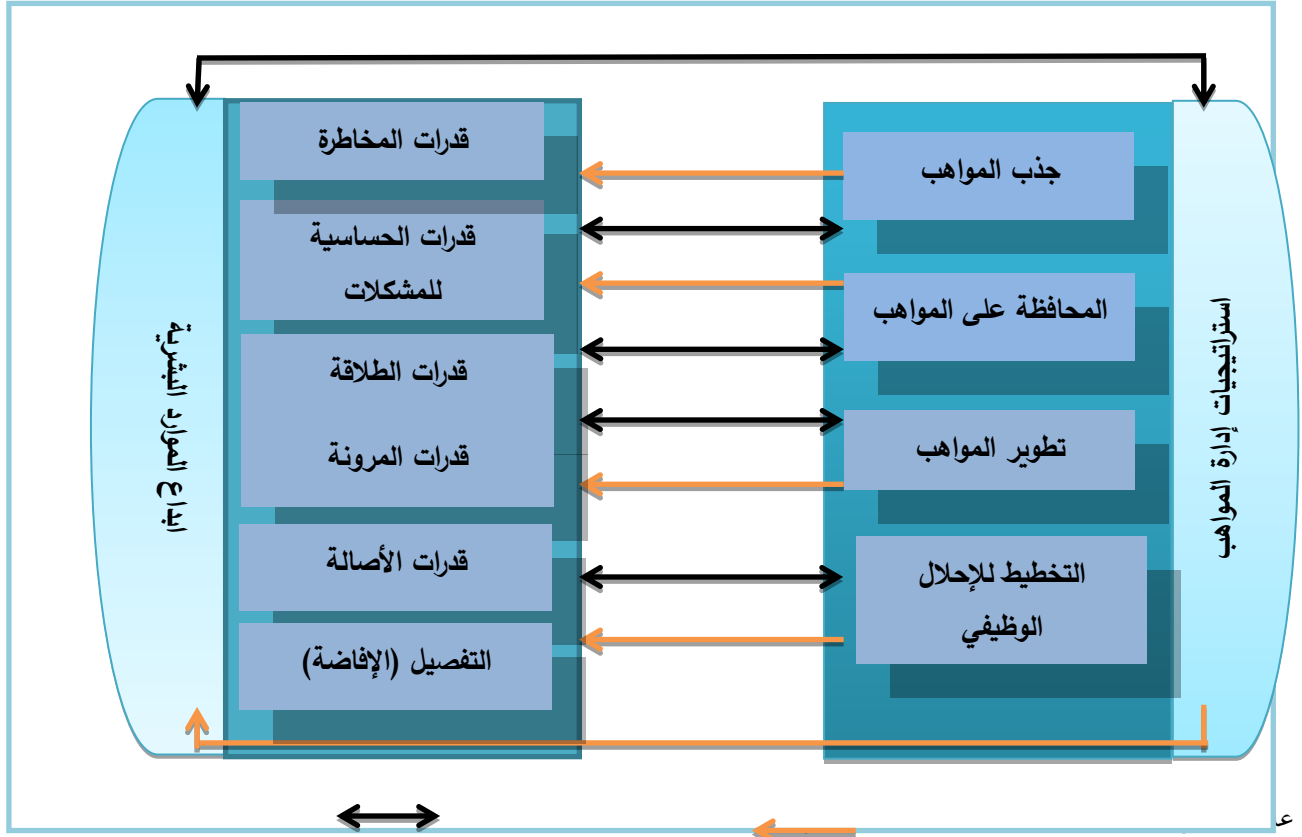
ث. مخطط البحث الفرضي: يمثل مخطط البحث الفرضي في الشكل (1) توضيحاً لمتغيري البحث وعلاقات الارتباط والتأثير والتكامل بينهما وعلى النحو الآتي:

يُمكن من تحفيزه وتحقيق تطلعاته وربط اهدافه مع اهداف المنظمة، لذلك جاء ابداع الموارد البشرية مرادفاً للجهود البشري، إذ أن ممارساته غير التقليدية جاءت من خلال التوافق مع كفاءة موردها البشري، لذا تم تقسيم البحث الى أربعة محاور، ناقش الأول منهجية البحث، وعرض الثاني الاطار النظري، فيما تناول المحور الثالث الإطار الميداني للبحث، واختتم البحث بالمحور الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: منهجية البحث

أ. مشكلة البحث: يدفع التطور والتقدم المستمر في عالم الأعمال المنظمات الرائدة إلى تبني مجموعة من الأساليب والأدوات التي تساهم في تحقيق ابداع الموارد البشرية، كأساليب إدارية جديدة تقدم لنا عقول نيرة وكفاءات مبدعة قادرة على الابداع في المجالات المتنوعة جميعها، إذ تحتاج المنظمات الى استثمار امكانيات موظفيها في تعزيز عمليات النمو والتطور والتقدم لغرض الوصول الى الغايات والاهداف المطلوبة، وكسب ثقة الآخرين عن أداءها في بيئة العمل، وبما أن الجامعات الحكومية تمتلك الحصة الأكبر من وسائل وأدوات النمو والتقدم عبر ما يتوافر لديها من معارف ومهارات وخبرات علمية وادارية لدى قياداتها الادارية باعتبارهم موظفين ذوي قدرات ومؤهلات عالية، حيث أصبح من الاعتيادي ان تتبنى الاستراتيجيات والعمليات التي تمكنها من تعزيز وتطوير أدائها الابداعي، ومن هنا جاءت مشكلة البحث إذ تواجه اليوم تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوجه عام ومنها الجامعات الحكومية في إقليم كوردستان بشكل خاص جملة من التحديات، وبات تطوير ممارسات ادارية ومعرفية وابداعية ضرورة منهجية واستراتيجية لغرض تعزيز تفوقها التنافسي واستمرارها وتطويرها.

وتعد السمة البارزة لتلك الجامعات والكليات هي توجهها نحو تبني المفاهيم المعاصرة (استراتيجيات إدارة المواهب، وابداع الموارد البشرية) اذ تتبلور فكرة البحث الحالي في تفسير العلاقة بينهما كونهما يعدان من الموضوعات المهمة لبقاء هذه



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثان

ج. فرضيات البحث: انطلاقاً من الأسس الفكرية التي استند إليها البحث، وتماشياً مع أهدافه ولغرض الوقوف على التخمينات الأساسية، تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين استراتيجيات إدارة المواهب وابتاع الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة، وتنبثق عنها فرضيات فرعية بدلالة أبعادها:

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب في ابتاع الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة.

ح. مجتمع البحث وعينته: تم اختيار (عدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق) لتكون ميداناً رائداً لدراسة متغيري البحث وفرضياته واختبار مخطط البحث

الفرضي، وذلك من خلال المام الباحثان بالموضوع الذي يرومان ببحثه، إذ تكونت عينة البحث التطبيقية من (200) مستجيباً من اجمالي القيادات الاكاديمية (عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام) البالغ عددهم (250) وهو ما يمثل 80% من اجمالي مجتمع البحث، حيث تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم واسترد منها (180) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة 90%.

خ. توزيع العينة حسب الجامعات: يتبين من نتائج الوصف في الجدول (1) والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجامعات المبحوثة أن أعلى نسبة في العينة كانت للقيادات الأكاديمية في جامعة دهوك وبنسبة بلغت (43.9%) وتكرر (79) فرداً من حجم العينة، وجاءت نسبة القيادات في جامعة زاخو بالمرتبة الثانية والبالغة (25.6%) وبعدها (46) فرداً من المجموع الكلي للعينة، ثم تلتها جامعة صلاح الدين بنسبة بلغت (24.4%)

وبتكرار (44) فرداً من العينة، وأخيراً جاءت نسبة القيادات الأكاديمية في جامعة بوليتكنيك دهوك بنسبة (6.1%) من العينة وبعدهد (11) فرداً من حجم العينة النهائي.

جدول (1): توزيع العينة حسب اسم الجامعة

النسبة	العدد	الفئات
43.9	79	جامعة دهوك
6.1	11	جامعة بوليتكنيك دهوك
25.6	46	جامعة زاخو
24.4	44	جامعة صلاح الدين
100.0	180	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

التحليلات الاحصائية المطلوبة، والأدوات الإحصائية المستخدمة تمثلت (بالتوزيعات التكرارية والنسب المعوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين متغيري البحث، ومعامل الانحدار الخطي البسيط ومعامل الاختلاف وجميعها لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع).

3- تصميم استمارة الاستبانة: يعرض الجدول (2) محتويات استمارة الاستبانة والمصادر المعتمدة في صياغتها، وعلى النحو الآتي:

د. منهج البحث: تم اعتماد المنهج (الوصفي التحليلي)، والذي من شأنه الإجابة عن التساؤل المطروح في المشكلة، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية، والحقائق عن المشكلة (موضوع البحث)، وفيما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة في ذلك:

1-أساليب جمع البيانات: اعتمد الباحثان في جمع البيانات الخاصة بالجانب النظري للبحث على المصادر باللغة الإنكليزية والعربية المختصة في هذا المجال، أما الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة، بوصفها أداة رئيسة تم اعدادها، ووزعت على عينة طبقية من القيادات الأكاديمية للحصول على البيانات الأولية للبحث.

2-أساليب التحليل الإحصائي: بعد جمع استمارات الاستبانة قام الباحثان بالاعتماد على البرنامجين الاحصائيين

جدول (2): متغيرات استمارة الاستبانة والمصادر المعتمدة

المتغير	نوعه	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
استراتيجيات إدارة المواهب	متغير مستقل	(26-1)	26	(Al-Lozi et al., 2018) (شرف والمطيري 2018) (المصري والأغا 2015) (الشهري 2022) (حمادي 2021)
إبداع الموارد البشرية	متغير تابع	(56-27)	30	(الطائي 2021) (الشهري 2022) (الكرعاوي 2022) (دغيم 2021)

المصدر: إعداد الباحثان.

اخور الثاني: الاطار النظري

أولاً : استراتيجيات إدارة المواهب

أ- المفهوم

يرجع استخدام مفهوم إدارة المواهب لأول مرة في مقال تم نشره من قبل (David Watkins 1998) وكان ذلك عندما استخدم مفهوم حرب المواهب (The war of talent) بين المنظمات الكبرى المتنافسة ، حيث تمت الإشارة إليها كمصدر أساسي للميزة التنافسية من خلال استثمار مواهب العاملين وقدراتهم الاستثنائية (Hongal & Kinange, 2020: 64).

وقد واجه مفهوم ادارة المواهب العديد من الجدالات نظراً لعدم وضوح مفهوم كلمة الموهبة، حيث أنه من الصعب تقديم مفهوم واحد ومحدد للموهبة نظراً لكونها تتضمن العديد من السياقات والمفاهيم المتنوعة والعديد من الجوانب الخاصة بالمنظمات، وبصورة عامة فإن تعريف الموهبة يعتمد على وجهة نظر المنظمة نفسها نحو الموهبة وطريقة ادارتها (Tansley, 2011: 267)، وتعددت التعريفات التي وصفت إدارة المواهب، وذلك بسبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين، والجدول (3) يوضح آراء عدد من الباحثين حول تعريف إدارة المواهب وعلى النحو الآتي:

جدول (3): تعريف استراتيجيات إدارة المواهب من وجهة نظر عدد من الباحثين

التسلسل	الباحث والسنة	التعريف
	(Waheed et al., 2012: 131)	نظام إداري يهتم بتحديد الأدوار المهمة في المنظمة وتحديد الأفراد الأكثر قدرة على شغلها وتزويدهم بالمهارات التي تضمن تأديتها بأفضل طريقة ممكنة.
	(المصري والآغا، 2015: 37)	قدرة المنظمة على توفير المناخ الوظيفي المناسب لجذب العاملين الموهوبين أصحاب الكفاءات العالية وتزويدهم بالبرامج والخطط التطويرية التي تضمن تحسين مستويات أداءهم.
	(الشعري وآخرون، 2016: 238)	الخطوات التي تُتخذها المنظمة لغرض استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية والحفاظة عليهم وبما يمكن المنظمة من الاعتماد عليهم في تحسين مستواها التنافسي وتعزيز كفاءتها التنظيمية.
	(Chuck& Anne, 2017: 1)	تصميم العمل وتطوير المهارات القيادية، ومشاركة العاملين، فضلاً عن تخطيط الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد ذوي الخصائص الفريدة.
	(Hongal & Kinange, 2020: 64)	تطور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من خلال البحث عن المواهب البشرية ذات الخبرات والمهارات المميزة وتطويرها لقيادة المنظمة نحو النجاح والتميز.
	(Kaewnaknaew et al., 2022: 3)	إحدى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المصممة لتعزيز قدرة المنظمة على جذب الكفاءات البشرية وتمية قدراتهم والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف المنظمة.
	(مصطفى وجنير، 2023: 112)	تنفيذ استراتيجيات متكاملة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بدوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول ضمنا.

وجود شبه اتفاق عام بين الباحثين على تبني هذه الاستراتيجيات وعلى النحو الآتي:

1. **جذب المواهب:** تشير الاستراتيجية الاولى لإدارة المواهب في المنظمة الى عملية جذب الافراد الموهوبين، وذلك لان المرتبات العالية والفوائد لا يمكن ان تعمل لوحدها في عملية تحقيق اهداف المنظمة، لذلك تعد الاستفادة من جذب المورد البشري الموهوب شرطاً ضرورياً لنجاح المنظمة وتفوقها (Daneshfard et al., 2016: 467).

2. **المحافظة على المواهب:** تُعد استراتيجية المحافظة على

ومن خلال ما سبق يعرف الباحثان استراتيجيات إدارة المواهب بأنها عملية منظمة تستهدف استقطاب الكفاءات البشرية ذات القدرات العالية وتوفير الفرص التدريبية المناسبة لهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم والحفاظة عليهم والتخطيط للإحلال الوظيفي.

ب- استراتيجيات إدارة المواهب

تتكون استراتيجيات إدارة المواهب من أربعة استراتيجيات بحسب نموذج (Kaewnaknaew et al., 2022) الذي يتسم بالشمولية والحداثة وملاءمته لمجتمع البحث، فضلاً عن

ثانياً: ابداع الموارد البشرية

أ- مفهوم ابداع الموارد البشرية

يُعد ابداع الموارد البشرية أحد الظواهر المعاصرة التي يتم عن طريقها إيجاد أشياء جديدة (أصلية وغير متوقعة) ومناسبة ذات قيمة وأهمية كبيرة ترتبط بإيجاد الحلول، فهو المحرك والمحفز الحقيقي للموارد البشرية العاملة في المنظمات جميعها من خلال التطوير الاداري والتغير المستمر لتكوين مناخ عمل (بيئة تنظيمية) قادرة على تبني الاتجاهات الإبداعية على وفق منهج فكري وعلمي مبني على أسس ومعايير الممارسات الوظيفية وتنعكس بصورة ايجابية على جودة أداء العاملين وكفاءة الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين (Ding et al., 2014: 1)، إذ يُشير ابداع الموارد البشرية إلى توليد أفكار جديدة ومفيدة وقيمة للسلع والخدمات والعمليات والإجراءات التنظيمية من قِبل الأفراد أو المجموعات في سياق تنظيمي محدد، ويعتمد على ممارسات العمل التي تدعم استعمال أنماط متنوعة في بيئة العمل، والذي يُعد أمراً إيجابياً ومناسباً للعاملين في تكوين أفكار جديدة والحصول على نتائج متميزة عبر تقديم الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية (العزاوي ونصير، 2012: 45)

ويوضح الجدول (4) الآراء والتعاريف المرتبطة بإبداع الموارد البشرية والتي تتشابه في جوهرها ومضمونها بصورة عامة، وتختلف في بعض الجزئيات وعلى النحو الآتي:

المواهب ركيزة أساسية في عملية إدارة المواهب وضرورة تشجيع العاملين بأهمية وجودهم داخل المنظمة الأمر الذي يُعزز لدى المهوبين ولائهم نحو المنظمة والالتزام بأداء واجباتهم لتحسين السمعة التنافسية للمنظمة لتمكين العاملين من تأدية واجباتهم ومهامهم بالصورة المطلوبة (Al-Lozi et al., 2018: 33).

3. تطوير المواهب: تهتم المنظمات باستراتيجية تطوير المهوبة التي تُشكل العمود الفقري لإدارة المهوبة إذ أن تقييم المنظمة لما تملكه من مواهب والعمل على تطويرها يؤدي الى رفع الروح المعنوية للأفراد و غرس الثقة بالأعمال التي يؤديونها ويمدهم بفرصة من فرص الارتقاء بالسلم الوظيفي (kamar & Raghavendran, 2013: 17).

4. التخطيط للإحلال الوظيفي: تعد استراتيجيات التخطيط للإحلال الوظيفي، وسيلة يترتب عليها اختيار مجموعة من العاملين ليكونوا قادرين على شغل المناصب في الفترات القادمة في المنظمة، حيث تشكل عملية تخطيطية يترتب عليها اختيار العاملين المهوبين القادرين على الاستجابة السريعة لاحتياجات المنظمة (Al-Lozi et al., 2018: 34).

جدول (4): تعريف ابداع الموارد البشرية من منظور عدد من الباحثين

ت.	الباحث والسنة	التعريف
	(Mahlagha et al., 2018: 46)	إنتاج أفكار وسلوكيات ومفاهيم وتصميمات وإجراءات جديدة أو تحديث الأفكار القديمة لأفكار جديدة وفريدة تُسهم في دعم وتحسين أداء المنظمة.
	(Chaubey et al., 2019: 63)	تكوين الأفكار ثم تنفيذها على نحو متميز في الإجراءات والممارسات والمنتجات.
	(Hoang et al., 2020: 10)	تقييم جدوى تحقيق الأفكار الجديدة من خلال اقرار المديرين بموضع التنفيذ لتلك الأفكار وتقدير جهود العاملين بعد تنفيذ الفكرة الجديدة ونجاحها.
	(Kaya et al., 2020: 279)	درجة إسهام الأفكار الجديدة في دعم وتحسين عمليات المنظمة التي تشكل العمود الفقري للأداء الاقتصادي لها.
	(الكرعاوي، 2021: 44)	تكوين الأفكار الجديدة ومشاركتها بين افراد المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق استثمار الموارد المتاحة بالصورة المثلى.
	(السعيد، 2022: 87)	تقديم الأفكار الإبداعية والقدرة على تحويلها الى تطبيقات عملية للإسهام برفع أداء المنظمة عبر تعزيز عناصر الميزة التنافسية.
	(محي الدين ورسول، 2023: 84)	إيجاد فكرة وطريقة جديدة يتم تنفيذها لغرض معالجة المشاريع وتنفيذها بأسلوب فريد من نوعه.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول ضمنا.

رؤية المشكلة رؤية واضحة قبل وقوعها وتحديد بصورة دقيقة، فهي بمثابة عملية يستعملها الأفراد في مواجهة المواقف الصعبة والمشكلات التي تحدث والتي يستعملون فيها خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم (الحسناوي، 2019: 464).

3. قدرات الطلاقة: وتُمثل إنتاج عدد كبير من الأفكار حول مشكلات معينة في فترات زمنية محددة، فالأفراد المبدعون هم من يمتلكون القدرة على طرح أفكارهم عن مشكلات محددة في فترة زمنية معينة مقارنة مع غيرهم من الأفراد الآخرين (العزاوي ونصير، 2012: 46).

4. قدرات المرونة: يستطيع العاملون أن يكونوا أكثر مرونة عندما يكون بمقدورهم التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة وخاصة ما يرتبط بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة، إذ تؤدي المرونة إلى العديد من الاستجابات كونها تسهل عملية الوصول إلى المعرفة من خلال إيجاد روابط جديدة بين الأفكار (Bryndin, 2019: 736).

5. قدرات الأصالة: وتشير الى القدرة على تكوين أفكار جديدة نادرة مفيدة وغير مكررة، فهي إنتاج وتوليد أفكار غير مألوفاً لفترات طويلة المدى، فضلاً عن القدرة على توليد وإنتاج استجابات أصيلة أي ذات تكرار قليل، وتقديم رؤى جديدة، حيث أنه كلما قل انتشار الفكرة ازدادت أصالتها (Clarke & Lunt, 2014: 808).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان ان ابداع الموارد البشرية هو الاستجابة الفاعلة للظروف البيئية المتسارعة من خلال استخدام مهارات ومعارف وخبرات العاملين لتطوير منتجات وعمليات جديدة أو ادخال تحسينات على منتجاتها الحالية تلي رغبات الزبون.

ب- أبعاد ابداع الموارد البشرية

تعددت الأبعاد التي تناولت قياس ابداع الموارد البشرية بتعدد الباحثين والكتّاب الذين تناولوا تلك الأبعاد، باعتبارها قدرات فقد تم حصرها بقدرات (المخاطرة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفصيل الإفاضة)، والتي حصلت على أعلى أهمية ونسبة للاتفاق بين الباحثين (الطائي، 2021: 76)، إذ سيتم اعتمادها في البحث الحالي وعلى النحو الآتي:

1. قدرات المخاطرة: ينشط المبدعون ويتحمسون بسبب المشكلات الصعبة المحفوفة بالمخاطر، التي يمكن أن تؤدي إلى تطبيق ابداع الموارد البشرية، إذ ابداعهم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجازفة، لذا ينبغي أن تكون المعرفة المكتسبة في السابق لا تتقاطع مع المعرفة الحالية أو القيود والافتراضات الضمنية (Harada, 2020: 2).

2. قدرات الإحساس للمشكلات: يعد الإحساس بالمشكلات من أهم أبعاد ابداع الموارد البشرية والمقصود به

وأخيراً جاءت الفئة العمرية (25 - 35 سنة) بأقل نسبة والتي وصلت إلى (83.9%) وبتكرار (16) فرداً من العينة.

3. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي: يلاحظ من نتائج الجدول (5) أن النسبة الأكبر لحملة شهادة الدكتوراه بنسبة (70.6%) وبعدها (127)، في حين جاءت نسبة الأفراد ممن كان مؤهلهم العلمي شهادة الماجستير مساوية إلى (29.4%) من العينة وبتكرار (53) فرداً من حجم العينة النهائي.

4. توزيع العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية: يوضح الجدول (5) أن أعلى نسبة كانت لفئة (15 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (56.1%) وبتكرار (101)، ثم تلتها فئتي الخبرة (10 أقل من 15 سنة) و (5 أقل من 10 سنة) بنسب متقاربة بلغت (20%) و (18.9%) وعلى التوالي وبتكرار (36) و (34) فرداً على التوالي، بينما جاءت فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (5%) وبعدها (9) أفراد من حجم العينة.

5. توزيع العينة حسب عدد الدورات التدريبية: تبين نتائج الجدول (5) بأن الأغلبية كانت لفئة (1 - 2 دورة) وبنسبة بلغت (43.9%) وبعدها (79)، وأن ما نسبته (33.9%) كانت لديهم مشاركات في الدورات التدريبية ضمن فئة (5 دورات فأكثر) وبتكرار (61)، بينما كانت نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية ضمن فئة (3 - 4 دورات) مساوية إلى (22.2%) من حجم العينة وبتكرار (40) فرداً من حجم العينة النهائي.

6. التفصيل (الافاضة): تتضمن إضافة جزء معين من التفاصيل لغرض سد الفجوات والتحسين لإكمال العملية الإبداعية، وهذه المهارة تجسد أفكار الأفراد المتعاونين، وبدون التفاصيل لن يستطيع الآخرون رؤية الإمكانيات الكاملة (للإلهام الإبداعي)، وبعده التفصيل من أسهل مهارات الإبداع، وتتضمن إضافة التفاصيل مثل تغيير شكل أو تحويل منتج أو عملية إلى شكل أفضل (Shively, 2011: 13).

المحور الثالث: الاطار الميداني

يهدف هذا المحور إلى وصف خصائص الأفراد المبحوثين ووصف وتشخيص متغيري البحث، بهدف معالجتهم، مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيري البحث، والتحقق من مدى صحة فرضيات البحث وتحقيقاً لذلك استعمل الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) (AMOS V.26)، وبموجب ذلك تم تقسيمه إلى:

أولاً: وصف خصائص الأفراد المبحوثين

1. توزيع العينة حسب الجنس: يتبين من نتائج الجدول (5) بأن غالبية أفراد العينة هم من الذكور وبنسبة بلغت (87.2%) وبتكرار (157) فرداً من الحجم الكلي لأفراد العينة، بينما كانت نسبة الإناث (12.8%) وبتكرار (23) فرداً من حجم العينة.

2. توزيع العينة حسب العمر: تشير نتائج الجدول (5) أن الفئة العمرية (36-45 سنة) كانت الفئة العمرية الأعلى بنسبة (48.9%) وبتكرار (88)، وتلتها الفئة العمرية (46-55 سنة) بنسبة بلغت (31.1%) وبتكرار (56)، أما الفئة العمرية (56 سنة فأكثر) فقد جاءت بنسبة (11.1%) وبتكرار (20) فرداً،

جدول (5): خصائص الأفراد المبحوثين

المتغيرات	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	157
	اناث	23
العمر	25 – 35	16
	36 – 45	88
	46 – 55	56
مدة الخدمة الوظيفية	56 سنة فأكثر	20
	أقل من 5 سنوات	9
	(10-6)	34
	(15-11)	36
	15 سنة فأكثر	101
المؤهل العلمي	ماجستير	53
	دكتوراه	127
الدورات التدريبية	دورة (2-1)	79
	دورة (4-3)	40
	5 دورة فأكثر	61

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

ثانياً: وصف متغيرات البحث

أ- وصف متغير استراتيجيات إدارة المواهب وتشخيصه

اعتمد الباحثان على أربعة أبعاد لقياس متغير استراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في (استقطاب المواهب، والمحافظة على المواهب، وتطوير المواهب، والتخطيط للإحلال الوظيفي) وذلك باستعمال (26) فقرة، التي تُشكل مجملها المتغير المستقل، وعلى النحو الآتي:

تشير معطيات الجدول (6) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يرتبط بأبعاد متغير استراتيجيات إدارة المواهب من خلال العبارات (X1- X26) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (57.2%)، في حين كان كانت إجابات الافراد المبحوثين بالاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) بمعدل (18%)، فيما

بلغت نسبة المحايدین (24.8%)، وعزز تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.49) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.969)، التي تُؤشر إلى أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.27%)، وهذا يؤكد بأن إجابات الأفراد المبحوثين كانت إيجابية، وإن البعد الذي أسهم وبصورة كبيرة في إغناء هذا المتغير هو (استقطاب المواهب)، وبنسبة اتفاق بلغت (68%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي التي جاءت (3.71)، وبانحراف معياري قدره (0.919)، وبمعامل اختلاف نسبيته (0.25%).

جدول (6): وصف متغير استراتيجيات إدارة المواهب وتشخيصه

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					رقم المتغير	اسم المتغير	
			لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً			
			%	%	%	%	%			
0.25	0.919	3.71	1.7	11.3	19.0	51.7	16.3	(X1-X7)	استقطاب المواهب	
0.29	1.006	3.45	4.2	15.6	24.9	41.1	14.2	(X8-X14)	الحفاظة على المواهب	
0.31	1.024	3.31	4.5	18.8	28.7	37.0	11.0	(X15-X21)	تطوير المواهب	
0.26	0.927	3.51	2.3	13.6	26.5	45.9	11.7	(X22-X26)	التخطيط للإحلال الوظيفي	
0.27	0.969	3.49	3.1	14.9	24.8	43.9	13.3		المعدل	
			18			57.2				

استراتيجيات إدارة المواهب.

المصدر: اعداد الباحثان.

ب. وصف متغير ابداع الموارد البشرية وتشخيصه
 اعتمد الباحثان على ستة أبعاد لقياس ابداع الموارد البشرية هي (قدرات المخاطرة، وقدرات الحساسية للمشكلات، وقدرات الطلاقة، وقدرات المرونة، وقدرات الاصلة، وقدرات التفصيل (الافاضة)، وذلك باستخدام (30) فقرة وعلى النحو الآتي
 تشير معطيات الجدول (7) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يرتبط بأبعاد متغير ابداع الموارد البشرية من خلال العبارات (X27- X56) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (55.4%)، في حين كان كانت إجابات الافراد المبحوثين بالاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) بمعدل (13.7%)،

فيما بلغت نسبة المحايدين (30.9%)، وعزز تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.48) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري قدره (0.876)، التي تؤثر إلى أهمية أبعاد ابداع الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.25%)، وهذا يؤكد بأن إجابات الأفراد المبحوثين كانت إيجابية، وإن البعد الذي أسهم وبصورة كبيرة في إغناء هذا المتغير هو (التفصيل (الافاضة))، وبنسبة اتفاق بلغت (60.4%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي التي جاءت (3.61)، وانحراف معياري قدره (0.801)، وبمعامل اختلاف نسبته (0.22%).

جدول (7): وصف متغير ابداع الموارد البشرية وتشخيصه

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					رقم المتغير	اسم المتغير	
			لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً			
			%	%	%	%	%			
0.26	0.885	3.44	2.3	12.1	33.4	43.5	8.7	(X27-X31)	قدرات المخاطرة	
0.27	0.910	3.39	2.6	14.5	31.5	44.0	7.4	(X32-X36)	قدرات الاحساس للمشكلات	
0.24	0.851	3.50	1.6	10.9	32.4	46.6	8.5	(X37-X41)	قدرات الطلاقة	
0.27	0.933	3.47	2.9	13.2	26.9	47.5	9.5	(X42-X46)	قدرات المرونة	
0.25	0.880	3.53	1.4	11.5	30.5	45.9	10.7	(X47-X51)	قدرات الاصلة	
0.22	0.801	3.61	0.9	8.2	30.5	50.9	9.5	(X52-X56)	التفصيل (الافاضة)	
0.25	0.876	3.48	2	11.7	30.9	46.4	9		المعدل	
			13.7			55.4				

ابداع الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحثان.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

المواهب كلما مكنها ذلك من الارتقاء بمستويات إبداع الموارد البشرية، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين استراتيجيات إدارة المواهب وابداع الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة.

أ- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: تبين معطيات الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير استراتيجيات إدارة المواهب ومتغير إبداع الموارد البشرية على المستوى الكلي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.579) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا بدوره يشير إلى أنه كلما تبنت القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة استراتيجيات إدارة

جدول (8): علاقات الارتباط بين استراتيجيات إدارة المواهب وإبداع الموارد البشرية

المؤشر الكلي	التخطيط للإحلال الوظيفي	تطوير المواهب	المحافظة على المواهب	جذب المواهب	استراتيجيات إدارة المواهب
0.579**	0.520**	0.499**	0.501**	0.501**	إبداع الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS V.26).

المواهب بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في إبداع الموارد البشرية بما يعادل (0.579)، أي بنسبة تغير تعادل (57.9%) وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التآثرية لاستراتيجيات إدارة المواهب في إبداع الموارد البشرية. 4. يتبين من قيمة المعامل التفسيري (R^2) والتي وصلت إلى (0.335) إلى أن ما نسبته (33.5%) من التغير الحاصل في إبداع الموارد البشرية يرجع مصدره إلى استراتيجيات إدارة المواهب وأبعادها، وأن النسبة المتبقية (66.5%) من التغير في إبداع الموارد البشرية يعود إلى متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة الحالية، مما يشير إلى أن الجامعات الحكومية المبحوثة إذا أرادت الارتقاء بمستويات إبداع الموارد البشرية لديها فعلى قياداتها الأكاديمية تبني استراتيجيات إدارة المواهب وأبعادها في عملها، وهذا يؤكد صحة فرضية التأثير الثانية التي تنص: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب في ابداع الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة.

ب: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

توضح نتائج التحليل لمعطيات الجدول (9) ما يلي:

- وجود تأثير للمتغير المستقل استراتيجيات إدارة المواهب في المتغير المعتمد إبداع الموارد البشرية، وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة البالغة (89.858) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (3.894) وبدرجات حرية (1، 178)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) البالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).
- بينت قيمة الثابت (B_0) أن هناك ظهوراً لإبداع الموارد البشرية بقيمة تصل إلى (0.670) وذلك عندما تكون قيمة استراتيجيات إدارة المواهب ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، مما يشير إلى أن متغير إبداع الموارد البشرية يستمد جزء من التأثيرات المباشرة عبر استراتيجيات إدارة المواهب وأبعادها المعتمدة في الدراسة الحالية.
- تبين أن قيمة الميل الحدي (B_1) كانت مساوية إلى (0.579) والذي يشير إلى أن التغير في استراتيجيات إدارة

جدول (9): تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في ابداع الموارد البشرية

استراتيجيات إدارة المواهب						الأغودج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	ابداع الموارد البشرية
0.000	3.894	89.858	0.335	0.579	0.672	
N=180		P ≤ 0.05		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 178)		

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS V.26).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية موجبة بين استراتيجيات إدارة المواهب وابداع الموارد البشرية، أي أن لاستراتيجيات إدارة المواهب دوراً في دعم ابداع الموارد البشرية في حيز تفسير معتدل لذلك الدعم مما يؤشر انعكاساً جيداً لاستراتيجيات إدارة المواهب في إحداث تغيير ملموس في مستويات الابداع للموارد البشرية من خلال وجود توظيف جيد من قبل القيادات الأكاديمية لعملية استقطاب المواهب وتطويرها والمحافظة عليها والتخطيط للإحلال الوظيفي والذي انعكس إيجاباً في سلوك وإدراك العاملين في الجامعات المبحوثة من خلال الدفع باتجاه إنجاز الأعمال بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى مزيد من الابداع في تأدية أعمالهم والتزامهم.

2. تسعى إدارة الجامعات المبحوثة بصورة مستمرة الى جذب المواهب والكفاءات البشرية ذات المهارات المتعددة والمواهب النادرة واعتماد آلية محددة لاكتشاف المواهب من خلال مساهماتهم الإبداعية.

3. تسعى إدارة الجامعات المبحوثة إلى مشاركة المهنيين في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم ولكن بمستويات دون الطموح وذلك لأنها لا تركز على تخصيص ميزانية خاصة لتطوير المواهب البشرية فيها.

4. تمتلك إدارة الجامعات المبحوثة القناعة بأن التخطيط للإحلال الوظيفي يُسهم في التنبؤ باحتياجاتها من المواهب في المستقبل، والحرص على تمييز الموارد البشرية المؤهولة لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم في المستقبل.

5. تحرص إدارة الجامعات المبحوثة على بناء علاقات ثقة كبيرة

مع العاملين، وذلك عبر الاهتمام وإظهار التقدير لولائهم ومعاملتهم باحترام، وتشجيعهم على تأدية واجباتهم بنزاهة وبمستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس، والتوافق مع الآخرين فضلاً عن تطوير علاقات جيدة معهم والمحافظة عليهم، وتشجيعهم على الإيمان والثقة في امكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم، ومعاملتهم بطريقة عادلة وصادقة لتغيير العمل وبما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أفضل النتائج، وهذا ما يؤكد استمرار كفاءة الأداء عبر تنمية قدرات العاملين لتحقيق الابداع المطلوب.

ثانياً: المقترحات

1. من الضروري المحافظة على مستوى عالٍ من ابداع الموارد البشرية للقيادات الأكاديمية في ظل التغييرات البيئية المتسارعة التي تعصف بقطاع التعليم وإشاعة تطبيق وترسيخ هذا المفهوم بين جميع اقسام وشعب الكليات المبحوثة، وان لا يكون مقتصرًا عند (القيادات الأكاديمية فقط) بل يتم العمل على تطبيقه عبر تحسين جسور التواصل بين الاقسام والشعب والعاملين وتحديد اللقاءات الدورية المستمرة لتبادل الآراء ووجهات النظر، فضلاً عن اشاعة ثقافة التعاون لمناقشة المشكلات وطرائق التغلب عليها.

2. ينبغي تخصيص موازنة خاصة لاستقطاب والمحافظة على الموارد البشرية المؤهولة وكذلك لتقديم الدعم لتلك الموارد في تطوير مهاراتها وتوفير مستلزمات عملها من اجل تحقيق الإبداع المطلوب في عملها.

3. منح الأولوية لشغل المناصب القيادية في كليات الجامعات المبحوثة للموارد البشرية المؤهولة لديها ومن أصحاب الكفاءات واعتبار ذلك من وسائل التحفيز المعتمدة في

المصادر

أ. المصادر العربية

- الشمري، أحمد، الموسوي، لمياء، الشمري، سرمد، (2016)، "تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 37.
- الحسناوي، صالح مهدي محمد، (2019)، "الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الابداعي: بحث استطلاعي تحليلي لعينة من اساتذة كلية الزراعة / جامعة كربلاء"، مجلة اهل البيت، العدد 25.
- السعيد، صفاء سعدون، (2022)، "دور القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي في تعزيز الاداء الابداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- الشهري، فاطمة علي، (2022)، دور ادارة الموهب في تعزيز الاداء الابداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام 2022، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، رقم (21).
- الطائي، محسن عبد الأمير عطية، (2021)، رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت سامان في محافظة المثنى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- الغزوي، نجم، نصير، طلال، (2012)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (33).
- الكرعاوي، قاسم محمد عبد علي، (2021)، دور القيادة الخلاقة في تحقيق الاداء الابداعي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة مثنى، درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير، جامعة الكربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
- المصري، نضال، الآغا، محمد، (2015)، "إدارة الموهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي"، المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربية للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش، المغرب.
- حمادي، رؤى احمد ابراهيم، (2021)، دور استراتيجيات ادارة الموهب في تحقيق التوافق الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركة توزيع المنتجات النفطية، فرع صلاح الدين، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الثاني (العدد 1).
- دغيم، جيهان احمد خليل، (2021)، أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الاداء الابداعي بالتطبيق على

استراتيجيات المحافظة على الموهب لغرض تحقيق التميز في ابداع الموارد البشرية.

4. ضرورة أن تحرص إدارات الجامعات المبحوثة على توجيه اهتمامها على تمييز الموارد البشرية ذوي الموهب لتطوير مهاراتهم ووضع الآليات المناسبة لذلك لغرض الاعتماد عليهم مستقبلاً في الارتقاء بمستويات الأبداع الأكاديمي لمواردها البشرية.

5. وضع المعايير الواضحة والمحددة لغرض اختيار المرشح الأنسب للوظائف الشاغرة في كليات الجامعات المبحوثة على أن تكون إجراءات اختيار المرشح معلنة وواضحة لجميع المتقدمين لشغل تلك الوظائف.

6. سعي إدارات الجامعات المبحوثة الى تطوير قدرات إبداع مواردها البشرية وذلك من خلال تطبيق أنظمة وورش العمل والمناقشات التي تتيح محاكاة طرائق حل المشكلات بصورة إبداعية وبما يعزز من مشاركة المعرفة ومناقشة المشكلات التي تعترض العمل من خلال عقد جلسات العصف الذهني واقتراح الحلول المناسبة لها، فضلاً عن امكانية اعتماد تلك المهارات ضمن المؤشرات الرئيسة في نظام تقويم الأداء في الكليات لما له من دور في تعزيز ابداع الموارد البشرية وبما ينعكس إيجاباً في أداء تلك الكليات بصورة عامة.

7. تقديم الدعم لمبادرات الموارد البشرية الموهوبة في مجالات تطويرها والمحافظة عليها وذلك لتعزيز الجهود التي تبذل من إدارة الجامعات في الارتقاء بمواردها البشرية من خلال تحسين أنظمة العمل وتوفير المناخ التنظيمي الإبداعي والذي يساهم في تهيئة الفرص أمام الموارد البشرية لإبراز إبداعاتها ومشاركتها مع الآخرين وبما يجعل من تلك الموارد ميزة تنافسية للجامعات المبحوثة.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

1. إسهام التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في ابداع الموارد البشرية.
2. ابداع الموارد البشرية ودوره في تعزيز سمعة المنظمة.
3. استراتيجيات إدارة الموهب ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

Daneshfard, Karamoallah, Zahra, Rajaei, Zahra, Masoumi Bilondi, Sayyid Ali Banihashemi, (2016), "The Effect of Organizational Intelligence on Talent Management", Using Structural Equations, Vol. 3, Issue 2, (P. 464-476).

Ding, X., Tang, Y., Tang, R., Posner, M., (2014), "Improving creativity performance by short-term meditation", Behavioral and Brain Functions, Vol. 10, Issue 1, (P. 1-8).

Harada, T., (2020), "The effects of risk-taking, exploitation, and exploration on creativity", P.I.o.S. one, Vol. 15, Issue 7, (P. 1-16).

Hoang, G., Wilson-Evered, E., Lockstone-Binney, L., (2020), "Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs", Journal Title Employee Relations, Vol. 2, Issue 14, (P. 416-437).

Hongal, P., Kinange, U., (2020), "A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review", International Journal of Engineering and Management Research, Vol. 10, Issue 1, (p. 64-71).

Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaprom, B., Limna, P., (2022), "Modelling of Talent Management on Construction Companies Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok", International Journal of Behavioral Analytics, Vol. 2, Issue 14, (P. 1-17).

Kamar, H., Raghavendran, S., (2013), "Not by money alone : the emotional wallet and talent management", Journal of Business Strategy, Vol. 34, Issue 3, (P. 16-23).

Kaya, B., Abubakar, A. M., Behraves, E., Yildiz, H., Mert, I. S., (2020), "Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA)", Journal of Business Research, Vol. 114, Issue 1, (P. 278-289).

Mahlagha, Darvishmotevall, Levent Altinay, Glauco De Vita, (2018), "Emotional Intelligence and Creative performance: looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence", International Journal of Hospitality Management, Issue 73, (P. 44-45)

Shively, C. H., (2011), "Grow Creativity! Learning & Leading with Technology", Vol. 38, Issue 7, (1-15)

Waheed, S., Zaim, A., H., Z., (2012), "Talent management in four stages", The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol. 12, Issue 15, (P. 130-137).

المستشفيات الخاصة المصرية : دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة جامعة دمياط ، المجلد 3 ، العدد 1 .

شرف ، علي محمد ، والمطيري ، فايق ، (2018) ، استراتيجية مقترحة لتطبيق ادارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في ادارة التعليم بمنطقة القصيم ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد 4 ، العدد 3 .

محي الدين، نيشتمان عثمان، رسول، و هوشمةند، محمد، (2023)، "دور القدرات الجوهرية في تعزيز الابداعي المؤسسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات ومعاهد (مختارة) في إقليم كردستان العراق"، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 9، العدد 1. مصطفى، راوند نبيل، جثير، سعدون حمود، (2023)، "تأثير الاستشراف الاستراتيجي على التجديد الاستراتيجي بوساطة إدارة الموهبة: دراسة استكشافية في البنك المركزي العراقي"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 52 .

ب. المصادر باللغة الإنكليزية

Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z., Al-Hawary, S. I., (2018), "Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan", Global Journal of Management and Business Research, Vol. 18, Issue 1, (P. 31-43).

Bryndin, E., (2019), "Creative innovative higher education of researchers with flexible skills and synergy of cooperation", Contemporary Research in Education and English Language Teaching, Vol. 1, Issue 1, (P.1-6).

Chaubey, A., Sahoo, C.K. and Khatri, N., (2019), "Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences", Journal of Strategy and Management, Vol. 12 Issue 1, (P.61-82).

Chuck, O'Bryan, Anne, Marie, (2017), "Talent Management: Hiring and Developing Engaged Employees", LIBRARY LEADERSHIP & MANAGEMENT, Vol. 32, Issue 1, (P. 1-16)

Clarke, G., Lunt, I., (2014), "The concept of originality in the Ph. D.: how is it interpreted by examiners?", Assessment & evaluation in higher education, Vol. 39, Issue 7, (P. 803-820).

الملحق (1)

أ نموذج أستمارة الاستبانة

جامعة دهوك

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا

الى /السيد /ة المبحوث /ة المحترم /ة

م/استمارة الاستبانة

تحية طيبة :

تمثل الاستمارة الحالية جزءاً من مشروع أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال والموسومة " استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في إبداع الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق"، وتُعد مشاركتكم في تقديم رأيكم الدقيق والعلمي ذا تأثير أيجابي في إخراج الأطروحة بالمستوى المطلوب والوصول الى نتائج من شأنها مساعدة الجامعات في تعاملها مع المورد البشرية وخاصة الموهوبين منهم،

لذا نرجوا تفضلكم مشكورين ملئ عبارات الاستبانة بأختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة بوضع إشارة (√) أمام الإجابة الأكثر انطباقاً مع آرائكم وسيتم استخدام مقياس ليكرت الحماسي وعلى النحو المبين في أدناه، علماً بان البيانات سيتم التعامل معها بسرية واستخدامها لأغراض علمية بحثية فقط

لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5

شاكرين تعاونكم معنا .. مع التقدير.

أولاً: الخصائص الديموغرافية

1- اسم الجامعة /الكلية

2- الجنس ذكر انثى

3- العمر 25-35 سنة 36-45 سنة 46-55 سنة 56 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي ماجستير دكتوراه

5- سنوات الخبرة 5 سنوات 1-5 سنة

10- اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

7- عدد الدورات التدريبية التطويرية التي شاركت بها دورة 2-1
 3-4 دورة 5 دورة فأكثر

ثانياً/ استراتيجيات إدارة المواهب

أ: جذب المواهب

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	نسعى باستمرار للحصول على الموارد البشرية ذوي المواهب النادرة.					
2	لدينا آلية محددة لاكتشاف مواهب الموارد البشرية من خلال مساهماتهم الإبداعية.					
3	تركز في تحديد احتياجاتنا من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.					
4	نتمم بالموارد البشرية المتفوقين الموهوبين ونعمل على ابتعائهم.					
5	نعمل على استقطاب الموارد البشرية وفق قواعد وإجراءات تتلاءم مع متطلبات العمل الجامعي.					
6	يتوفر في جامعتنا موارد بشرية مؤهلين للعمل فيها من خلال المهارات والإمكانات التي يمتلكونها في تأدية الأعمال المناطة بها.					
7	نعمل على استقطاب الكوادر التدريسية والوظيفية وفقاً لقواعد وإجراءات تتناسب مع طبيعة العمل الجامعي.					

ب: المحافظة على المواهب

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
8	نعمل على توفير بيئة عمل داعمة لأداء الموارد البشرية الموهوبة في جامعتنا.					
9	تتسم استجابتنا بالسرعة لاحتياجات الموهوبين من الموارد البشرية في جامعتنا.					
10	تتيح الجامعة الفرصة للموهوبين من الموارد البشرية للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة.					
11	لدينا القناعة بأن تكاليف المحافظة على الموهوبين من الموارد البشرية تعد أقل من التكاليف الناشئة عن فقدهم.					
12	ندرك أن المحافظة على الموهوبين من الموارد البشرية يعد أساساً للمنافسة.					
13	نوفر المناخ المناسب لذوي المواهب للإرتقاء بالبحث العلمي.					
14	نعطي الأولوية لشغل المناصب القيادية في الجامعة للموارد البشرية الموهوبين أصحاب الكفاءات.					

ت: تطوير المواهب

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
15	نعمل على تشخيص مشكلات العمل بدقة وتدريب المهنيين على حلها.					
16	نسعى دائماً إلى مشاركة المهنيين في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.					
17	لدينا معرفة تامة بالقدرات الظاهرة والضمنية للموارد البشرية المهنيين لوضع البرامج لاستثمارها.					
18	نركز في الجامعة على تخصيص ميزانية خاصة لتطوير المواهب البشرية فيها.					
19	نسعى إلى إتاحة الفرصة للمهنيين بحضور المؤتمرات والمعارض المحلية والدولية .					
20	نُحتم بتوفير فرص التعلم المستمر للموارد البشرية.					
21	نفذ خطط سنوية لتدريب وتطوير المهنيين من الموارد البشرية ورفع مستوى أدائهم اعتماداً على احتياجاتهم.					

ث: التخطيط للإحلال الوظيفي

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
22	لدينا القناعة بأن التخطيط للإحلال الوظيفي يُسهم في التنبؤ باحتياجاتنا من المواهب في المستقبل					
23	نحرص على أن يُسهم التخطيط للإحلال الوظيفي في استقرار العمل في كليات الجامعة					
24	نقوم بوضع خطة للإحلال الوظيفي وتحديد بدلاء للوظائف القيادية في الجامعة					
25	نعمل على تخطيط الإحلال الوظيفي لمساعدتنا على تحديد وتطوير الإمكانيات لشغل الوظائف مستقبلاً					
26	نحرص على تمييز الموارد البشرية ذوي الأداء العالي لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلاً.					

ثالثاً/ ابداع الموارد البشرية

أ: قدرات المخاطرة

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
27	تقبل الموارد البشرية لدينا انتقادات الآخرين دون تدمر					
28	تقبل الموارد البشرية لدينا الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح					
29	لدى الموارد البشرية لدينا القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان.					
30	تبادر الموارد البشرية لدينا إلى تبني الأساليب الجديدة في العمل ومحاوله البحث عن حلول لمشكلاته.					
31	تتحمل الموارد البشرية مسؤولية ما تقوم به من أعمال ولديها الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة على ذلك.					

ب: قدرات الحساسية للمشكلات

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	اتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
32	تمتلك الموارد البشرية لدينا المقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل بوقت مبكر					
33	تخطط الموارد البشرية لدينا لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
34	تستطيع الموارد البشرية لدينا في كثير من الاحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجههم					
35	نحرص الموارد البشرية لدينا على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل.					
36	تمتلك الموارد البشرية لدينا رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون					

ت: قدرات الطلاقة

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
37	تتمتع الموارد البشرية بالقدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
38	تمتلك الموارد البشرية لدينا القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
39	تمتلك الموارد البشرية لدينا بلاغة لغوية تمكنهم من استخدام أكبر قدر ممكن من الألفاظ المهنية ذات المعنى الدقيق في مجال عملهم					
40	تمتلك الموارد البشرية لدينا قدرة التفكير البناء السريع في ظل ضغوط العمل					
41	تعبر الموارد البشرية بطلاقة عما يجول بأذهانهم من أفكار جديدة					

ث: قدرات المرونة

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
42	تقدم الموارد البشرية لدينا أفكار جديدة باستمرار تُسهم بتطوير العمل وتسهيله					
43	تقبل الموارد البشرية معرفة الرأي المخالف لآرائهم للإستفادة منه					
44	تميل الموارد البشرية إلى تغيير الموقف عندما يقتنعون بعدم صحته					
45	بإمكان الموارد البشرية لدينا إحداث تغييرات في أساليب العمل وفقاً لطبيعة كل موقف					
46	لدى الموارد البشرية رؤيا متعددة الزوايا لخدمة وتطوير العمل					

ج: قدرات الأصالة

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
47	تنجز الموارد البشرية ما يسند لها من أعمال بأسلوب متجدد.					
48	تبتعد الموارد البشرية لدينا عن تكرار الحلول السابقة في حل مشكلات العمل.					
49	تسعى الموارد البشرية إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.					
50	تساهم الموارد البشرية في تطوير العمل من خلال الإسهام الخاص بإنتاج أفكار جديدة في أعمالها.					
51	لدى الموارد البشرية القدرة على الإقناع في تبني الأفكار الجديدة					

د: التفصيل (الافاضة)

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
52	لدى الموارد البشرية القدرة على تنظيم الأفكار بشكل يجعلها بناءة في تنفيذ العمل الذي تقوم به					
53	تعمل الموارد البشرية باقتدار على تجزئة مهام عملها بما يُسهم في تسهيل عملية القيام به					
54	تمتلك الموارد البشرية لدينا القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة تسهم في تطوير العمل					
55	تحدد الموارد البشرية تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه					
56	تمتلك الموارد البشرية لدينا القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها					

TALENT MANAGEMENT STRATEGIES AND THEIR ROLE IN INNOVATING HUMAN RESOURCES: AN EXPLORATORY STUDY FOR OPINIONS OF A SAMPLE FROM ACADEMIC LEADERS IN A NUMBER OF GOVERNMENTAL UNIVERSITIES IN THE KURDISTAN REGION OF IRAQ

SHAN ESMAT MUHAMMAD and REFAAT MUHAMMAD ALI TAHA

Dept. of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Duhok, Kurdistan Region-Iraq

ABSTRACT

The main objective of the research was to identify talent management strategies and their role in creating human resources, and based on that, the research problem was represented in the following question: (Is there a correlation and statistically significant effect of talent management strategies in human resource creativity?), and for the purpose of standing on the opinions of the respondents The research relied on the analytical descriptive approach in dealing with the theoretical and field data of the universities surveyed, and a number of scientific research tools were used in the practical side of the research to reach the desired results, including the use of the questionnaire as the main tool for collecting primary data, as (200) questionnaires were distributed to a sample Stratification of the academic leaders in the universities surveyed, and (180) questionnaires valid for analysis were retrieved with a response rate of (90%). A number of statistical methods were used to deal with the data, analyze the questionnaire items, and test the research hypotheses according to the data that were processed through the two statistical programs (SPSS V.26) and (AMOS V.26), and the research came out with a number of conclusions, including the existence of a correlation and impact of direct statistical significance for talent management strategies in the creativity of human resources in the universities surveyed, as well as presenting a set of proposals, the most important of which is the existence of an urgent need to maintain a high level of Creativity of human resources for academic leaders in light of the accelerating environmental changes.

KEYWORDS: talent management strategies, human resource innovation, public universities in the Kurdistan Region / Iraq.