



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعه بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

## ادارة المواهب وعلاقتها في الابداع المنظمي

بحث تقدمت به الطالبتان

**هدى حيدر كليف**

**زينب منعم سليم**

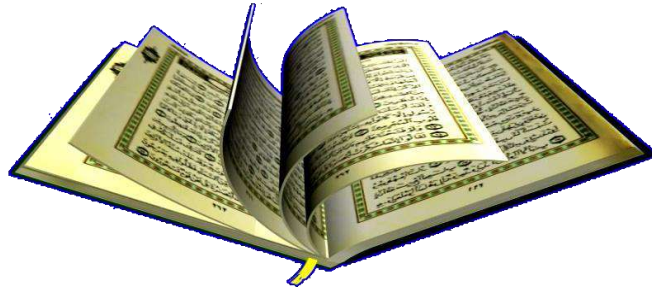
الى مجلس قسم اداره الاعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة

البكالوريوس في ادارة الاعمال

بأشراف

**م.م. همام الجبوري**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ اقْرَأْ وَرَبُّكَ  
الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

صَبْرًا ۝ اللَّهُمَّ الْعَالِي الْعِزَّةِ

(سورة العلق 1-5)

## الاهداء

الى من علمتني الألف ... والياء الى من حرسني بالدعاء ...

## امي الغالية

الى العين التي تحرسني بعد الله .....

## ابي الحبيب

الى من حبهم يخري في عروقي وبلهم يدكرهم فؤادي الى ...

## اخوتي

الى من صاغولنا علمهم حروفا ومن فكرهم منايرة تيسر لنا سيرة العلم والنجاح الى ...

## اساتذتنا الكرام

## الشكر والتقدير

“فذكروني أذكركم وشكروا لي ولا تكفروني”

وقد قال رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم:

“مَنْ صَعَّ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَلِكَاثُمُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تَكَاثُمُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَاثَمْتُمُوهُ”

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا

..محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله

الحمد أولاً وآخرًا

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي

مقدمتهم

أستاذي المشرف على البحث الأستاذ/ **همام**

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المحتويات
1	المقدمة
3-2	المبحث الاول (منهجية البحث)
22-4	المبحث الثاني: الاطار النظري
10-4	المطلب الاول (ادارة المواهب )
14-11	المطلب الثاني (الابداع المنظمي)
15	المبحث الثالث (الاستنتاجات والتوصيات)
17-16	المصادر

## المقدمة

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة ، تفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة يتحتم عليها التكيف معها ومواجهتها بكفاءة وفعالية ، الأمر الذي يتطلب منها قدرات إبداعية عالية تتمكن من تطوير وخلق حلول وأفكار جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو ، ويتزايد الاهتمام بالإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والمعارف ، وتحول المؤسسة من النمط الصناعي إلى ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة

تعد المواهب البشرية موردا لا غنى عنه للمؤسسات التي ترغب في تحقيق التميز والتفوق على المنافسين ، خصوصا في ظل المنافسة الحادة بين المؤسسات على حيازة الموقع الريادي في السوق . لذلك يتطلب الاهتمام بهم والتعامل معهم بشكل خاص لإشباع حاجاتهم الخاصة والاستفادة من قدراتهم الإبداعية الخلاقة ، من خلال تبني المؤسسات لمفهوم إدارة المواهب والتي تعد مصممة خصيصا لإدارة هذا المورد المتميز والنادر .

فالإبداع المنظمي هو المساعد الأساس والمحرك لمنظمات الاعمال في ممارسة اعمالها كونه يعد من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمات والتي تساعد في تعزيز ميزتها التنافسية وان نجاح المنظمات وتميزها مرهون الى حد بعيد بمدى قدرتها على تحقيق الابداع المنظمي ويتم عن طريق الجودة باعتبارها تمثل الطريق الى تحقيق الابداع المنظمي لديها ومواكبة التغيرات والتطورات ذات العلاقة بطبيعة نشاطات وأعمال المنظمة ذلك .

ونظرا لأهمية المتغيرات تم تقسيم البحث الحالي الى اربع مباحث اشتمل الأول منه على المنهجية العلمية للبحث فيما تضمن الثاني التأطير النظري لمتغيرات البحث ( ادارة المواهب والابداع المنظمي ) ، اما الثالث منه فقد تناول الجانب التطبيقي منه وصولا الى الاستنتاجات والتوصيات التي تضمنها المبحث الرابع منه

## المبحث الاول

### منهجية البحث

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لمشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، حدود البحث، ومتغيراته وذلك على النحو الآتي

#### اولاً: مشكلة البحث

تسعى كل المنظمات إلى تحسين مستوى الأداء وصولاً إلى الإبداع المنظمي في ظل التغيرات والتطورات والمنافسة في البيئة الخارجية فلا بد لها من مواكبة هذه التغيرات والتطورات بما تمتلكه المنظمة من أساليب ووسائل وتوجهات وينطلق البحث من إدارة المواهب وعلاقتها بالإبداع المنظمي لاسيما أن إدارة المواهب تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها، وذلك من خلال برامج التركيز على السوق وبالتالي، تحقيق مستوى الأداء المقبول وتجاهل الفرص التي تحتاج إلى جهد وتكلفة وهي التي تعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق تحقيق الإبداع المنظمي. ولقد أصبح التفوق من الأولويات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، الأمر الذي يتطلب الترقب المستمر والتكيف مع احتياجات البيئة.

وبناءً على ما سبق يمكن طرح مشكلة البحث على النحو التالي

#### (ماهي علاقة ادارة المواهب بالابداع المنظمي )

#### ثانياً: أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث على النحو الآتي :

- 1- يعد مفهوم إدارة المواهب مجالاً حياً للدراسة والبحث في المنظمات .
- 2- ان ادارة المواهب من المفاهيم الإدارية المعاصرة وما زال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة
- 3- ارتباط ادارة المواهب بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات وكما يسهم في تحقيق الابداع المنظمي لدى العاملين في تلك المنظمات .
- 4- افتقار المكتبات الى الدراسات التي تتناول ادارة المواهب والابداع المنظمي مما يتطلب الخوض والبحث في هذين المجالين .

#### ثالثاً : أهداف البحث

هناك مجموعة من التطوير التي يمكن تحقيقها من العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة تتمثل بالآتي :



- 1- توضيح مفهومي ادارة المواهب والابداع المنظمي .
- 2- أيجاد العلاقة بين ادارة المواهب والابداع المنظمي .
- 3- تناول مفاهيم متعددة حول متغيرات البحث للوقوف على طبيعتها النظرية ومدى إمكانية تطبيقها على ارض الواقع .

#### رابعاً : فرضيات البحث

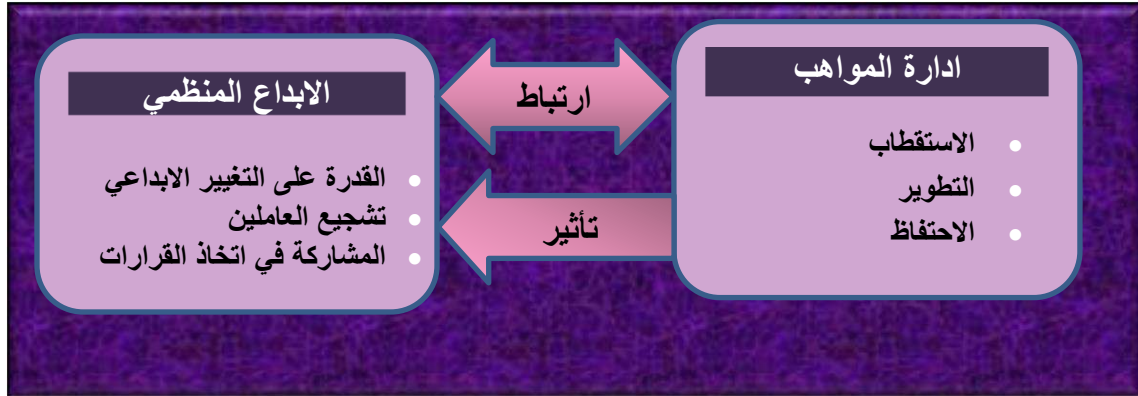
الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة المواهب والابداع المنظمي) وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والابداع المنظمي.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطوير والابداع المنظمي
- ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ والابداع المنظمي.

الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص ( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة المواهب في الابداع المنظمي) وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاستقطاب في الابداع المنظمي
- ب. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتطوير في الابداع المنظمي
- ت. 3 يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاحتفاظ في الابداع المنظمي.

#### خامساً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان



## المبحث الثاني

### الاطار النظري

#### المحور الاول : ادارة المواهب

##### توطئة

تعد الموجية إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت على اهتمام الباحثين ، إذ أن العصر الذي تعيشه هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي ، وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز ، وتغيير المؤلف ، وإبداع كل جديد ، ولا يتسنى ذلك المجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور الموارد البشرية ولاسيما الموهوبين ، فتقدم الأمم ورفيها مرهون بتميز موردها البشرية ، وإنتاجها العلمي ، والتقني .

##### اولا : مفهوم إدارة المواهب

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة المواهب وتعريفه بشكل دقيق ، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة McKinsey للدراسات الموهبة ( The war of Talent ) في عام 1997 والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس الاسم في عام 2001 عن School Harvard Business وفيما يلي عرض لبعض تعريفات إدارة المواهب ( بلقرع ، 2018 ) يعرف Newhouse وآخرون إدارة المواهب بأنها " لضمان توفر الدعم الكافي للأفراد الموهوبين داخل المعلمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز أداء المنظمة " ( Waheed and others ، 2012 ) ، كما تعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المنظمة لجذب والاحتفاظ ناجحة ( Armstrong 2006 ) وتشجيع وتطوير الأفراد الموهوبين التي هي بحاجة اليهم حاليا وفي المستقبل من أجل أن تبقى منظمة ويعرفها Mohamed على أنها مجموعة من الاستراتيجيات التي تعتمد على الشركات من أجل زيادة الإنتاجية من خلال تطوير وتحسين عمليات وأساليب جذب المواهب والاحتفاظ بها ودمج القدرات الموهوبة في عمليات الشركة الأداة والإنتاجية ، كما وتعمل إدارة المواهب على تنمية المهارات المطلوبة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية . ( Mohammed 2015 )

وفي خضم هذا التنوع والاختلاف قام الباحث بإعداد الجدول (1) الذي يوضح فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بإدارة الموهبة.

المفهوم	الباحث	ت
تخطيط الموارد البشرية لضمان الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وبالوقت المناسب	Jackson & Schuler, 1990	1
مجموعة من العمليات المصممة لضمان التدفق الملائم من الموظفين إلى كافة وظائف المنظمة.	Kesler (2000)	2
عملية مستمرة من الاستخدام والاختيار الخارجي والتطوير والاحتفاظ الداخلي.	Knez & Ruse, 2004: 230	3
مجموعة الأدوات والتقنيات التي تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الجيدة المتعلقة بالموهبة المولدة للميزة التنافسية	Creelman, 2004: 3	4
جذب وتحديد وتطوير وتحفيز وترقيع وحفظ الأفراد الذي يملكون إمكانات قوية للنجاح بالمنظمة.	Berger & Berger, 2004 :132	5
الحصول على الموهبة والحفاظ عليها بشكل ناجح والتعامل مع المدى الذي يستغرق فيه الموظفين مع عملهم، فهي تكامل بالنسبة إلى استغراق أو اندماج الموظفين في المنظمة.	Morton, 2005:6	6
التطبيق الاستراتيجي المتكامل أو التصميم النظامي الهادف لزيادة معدل الإنتاج من خلال تطوير وتحسين عمليات استقطاب واختيار الأفراد ، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، والاحتفاظ بهم لتلبية حاجات العمل المستقبلية	Lockwood, 2006: 2	7
مدخل شامل لتخطيط الموارد البشرية، يهدف إلى تعزيز قابليات المنظمة وتوجيه أولويات الأعمال باستخدام مدى معين من التدخلات بشؤون الموارد البشرية. ويتضمن ذلك التركيز على "تعزيز الأداء ، التخطيط لتطوير وإنجاح الوظيفة.	Green,2008:807	8
هي العملية التي بها يجري توقع ومقابلة الاحتياجات من رأس المال البشري.	Cappelli,2008	9
الأفراد الذين يمتلكون القدرة على أحداث فرق متميز في الأداء الحالي والمستقبلي للشركة.	Julia & Evelina , 2008 :744	10

ممارسات الموارد البشرية التي تفترض وجود دافع استراتيجي لتطبيقها واستخدامها لكي يتم تحويل مواهب العاملين في المنظمة إلى مزايا تنافسية مستمرة.	Gerstrom & Jørgensen , 2009	11
تكامل العمليات والأنشطة والأدوات في مجالات التوظيف، والتعويض، وإدارة الأداء ، والتخطيط المتعاقب، والتخطيط الوظيفي والتعلم من أجل تحديد وتعزيز المواهب والاحتفاظ بها وزيادة مساهمتها في الأداء .	Bader & Lasprilla, 2009:3	12
مجموعة متكاملة من العمليات، والبرامج، والمعايير الثقافية في أي منظمة صُممت ونُفذت لجذب وتطوير ونشر المواهب والاحتفاظ بها لتحقيق التطوير الاستراتيجية وتلبية احتياجات قطاع الأعمال في المستقبل.	Silzer & Dowell, 2010:18	13
عملية توقع الحاجات إلى القوى العاملة وإدارة العاملين وجذب العاملين ذوي المهارات العالية ودمجهم وتطويرهم لتحقيق الإنتاجية القصوى للقوة العاملة.	Sphr ,2015	14
ممارسة لتحقيق الفائدة لكل من المنظمة واصحاب المصالح من خلال تركيزها على تحسين إمكانيات الأفراد ومن ثم تطوير سمعة وميزة المنظمة التنافسية	Sharma at el , 2018 :3	15
هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليها وتطويرهم بما ينسجم وتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.	العنزي وآخرون، 2020:28	16

الجدول (1)

ومن خلال مراجعة التعريفات الواردة في الجدول أعلاه ، يتضح لنا مدى الاختلاف الحاصل لدى الكتاب والباحثين في وجهات النظر حول هذا المفهوم، فنجد هناك من عرفها من وجهة نظر استراتيجية، ومنهم عرفها من وجهة نظر تنافسية، وفريق آخر اخذ المفهوم من وجهة نظر تنظيمية، وقد يرجع السبب في هذا التباين إلى اختلاف في التخصصات أو الثقافة أو المداخل التي يتبناها هؤلاء الكتاب والباحثين أو المنظمات التي ينتمون إليها.

### ثانياً : أهمية إدارة المواهب

يمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في العناصر التالية : ( بسعيد ، 2018 )

1- تلعب دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية

- 2- تطور جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية ؛
- 3- يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها ، حل العديد من الحالات والمشاكل الاستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيدا
- 4- جعل المنظمة في موقع جاذبية للعاملين الماهرين ؛
- 5- ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يساهم في ملء الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة ؛
- 6- تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع ، فضلا عن تحقيق المرونة للمنظمة من خلال أداء البرامج التدريبية
- 7- إدارة المواهب يمكن أن تساهم في ضمان نمو المواهب داخل المنظمة بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الأداء والاستخدام الملائم للعاملين بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلم القدرات الموجهة ذاتيا داخل المنظمة
- 8- تمارس إدارة المواهب تأثيرا كبيرا على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانات العاملين ، إذ تتطلع إلى بناء القوة العاملة ذات الأداء العالي في كافة المستويات الإدارية التنظيمية .

### ثالثا: أهداف إدارة الموهبة :

هناك مجموعة من التطوير التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تبني إدارة الموهبة إذ وضح ( 2 )  
 P: 2006 , Guillory ، بأن إدارة الموهبة لديها غاية وهدف تتجلي غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى ، إما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر ، ويبين ( 201 : 2 Jones ) أن إدارة الموهبة تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء المقدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة ، وذلك باستخدام.

عملية التوزيع والتطوير التي تتواءم مع أهداف المنظمات . وحدد آخرون أهداف إدارة الموهبة بالآتي :  
 حسين وليد ، 2016 ، ص ، 15-16 )

1. إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية .

2. وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة والمتوفرة .
3. خلق مدى آمن العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد علي الاحتياجات الفردية للعاملين .
4. تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع الذين الذي لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المنظمة.
5. قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل .

#### رابعاً: عوامل تطوير إدارة الموهبة :

لخص ( Bersin , 2013 , p : 5 ) ، العوامل الستة التي أدت لتطور مفهوم إدارة الموهبة وهي :

1. التغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال .
2. التحول نحو أسواق بلا حدود .
3. التحول نحو أسواق عالمية مثل الصين ، الهند ، وأوروبا الشرقية .
4. ظهور وظائف جديدة أكثر تخصصاً ودقة .
5. الحاجة لأنماط قيادية جديدة تناسب القرن الحالي .
6. احتدام التنافس للحصول على الأفراد الموهوبين

#### خامساً: أبعاد إدارة المواهب

تعددت النماذج التي تناولت أبعاد إدارة المواهب ، و إشارة هذه النماذج إلى أنواع مختلفة من الأبعاد ، لذلك وبعد الاطلاع على العديد من الأبحاث والدراسات تقترح أبعاد إدارة المواهب التي اتفق عليها معظم الباحثين ، وتتمثل هذه الأبعاد في ما يلي :

#### 1- الاستقطاب

يعد استقطاب المواهب من أهم الأولويات التي تحرص المنظمات على تنفيذ استراتيجياتها نظراً لأهميتها في تعزيز الأداء وما تحققه من ميزة تنافسية وخاصة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بالتغير

السريع ( نزال ، 2018 ) لذلك يتعين على المنظمات وضع استراتيجيات متخصصة للتعامل مع المواهب فضلا عن مراعاة الجوانب الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل عملية الاستقطاب ( الناصري 2018 ) المنظمات المتميزة تعمل على أن تحقق نجاحات وشهرة كبيرة من اجل استقطاب المواهب وذلك من خلال ( كسنة ، 2017 )

- 1- توفير نظام للجور والمكافئات مرتبطة بالأداء ونظام للحوافز المادية
- 2- توفير فرص التدريب في داخل وخارج المنظمة
- 3- اسم وسمعة المنظمة
- 4- بيئة العمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار
- 5- وجود قدر من التمكين للموظفين
- 6- توفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي
- 7- الحوافز الأخرى المتعلقة بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين بالمنظمة

## 2- التطوير

يعتبر التطوير من وجهة نظر الباحثين من القضايا المهمة في مجال الموارد البشرية فتطوير المواهب هو عبارة عن الجهود التي تبذلها المنظمة في تزويد العاملين بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة المستقبل ، وذلك بما يجعل الأفراد أكثر تأهيلا ومرونة للعمل في الأجل الطويل . ( أبو علبة ، 2018 )

حيث يعتبر التطوير احد الأساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة وعلى المنظمات منح الأفراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم ، ويجب أن تركز خطط التطوير الفعالة والكفؤة على السلوك ، والقيم ، والمهارات الشخصية في الوقت نفسه ، (الكبيسي ، 2018 ) والتحسين المستمر عن طريق التعلم الذي يعتبر من الضروريات الأساسية في تطوير الأفراد للوصول إلى المستويات التي تخدم حاجات المنظمة الفعلية (الناصرى ، 2018)

## 3- الاحتفاظ

يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة ، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر ، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلا التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل ( ديوبو الكوفي ، 2017 )

ويرى ( شورن و بيلانت ) أن مصلحة المنظمة استراتيجيا أن يكون لديها برنامج للاحتفاظ بالمواهب ، وذلك للأسباب التالية : ( أبو سحلوب ، 2016 ) '

- 1- الموهوبين يمثلون الميزة التنافسية للمنظمة أمام منافسيها
  - 2- تكلفة استقطاب وتطوير الموهوبين عالية ، لذلك فرحيلهم خسارة للمنظمة
  - 3- الموهوبين يمثلون المعرفة الضمنية غير الموثقة والتي يصعب استنساخها ؛
  - 4- توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب ؛
  - 5- السمعة السيئة التي قد تلحق بالمنظمة إذا ما عرف عنها أنها بيئة طاردة للموهبة
  - 6- رحيل موهوب من المنظمة فإن جزءا هاما من أنشطة المنظمة قد يذهب معه
- ولهذا فعلى المنظمة أن تركز وتحاول المحافظة عليهم من خطر ذهابهم إلى منظمات أخرى التي تعمل على جذب أفضل الأفراد ، ويكون ذلك بتوفير ما يلي ( كسنة ، 2017 )

- 1- نظام المكافآت والحوافز المادية مناسب للأداء
- 2- توفير الحوافز المعنوية
- 3- توفر فرص النمو المهني والشخصية
- 4- توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب
- 5- توفير الامان الوظيفي



## المطلب الثاني: الابداع المنظمي

أولاً : مفهوم الابداع المنظمي

يبين جدول ( 2 ) اهم المفاهيم التي أوردتها بعض الباحثين للابداع المنظمي وهي كما يأتي :

جدول ( 2 ) بعض مفاهيم الابداع المنظمي الذي أوردتها الباحثين

ت	اسم الباحث	المفهوم
1	المسعودي 2007 : 29	وهو التعبير الى شيء ما يكون جديداً وللتغيير والتجديد
2	Jones & George 28 : 2008	انه عملية ابتكار كل ما هو جديد
3	Leiringe 13 : 2008	عبارة عن الاستعمال الفعلي للتغيير غير الاعتيادي في عملية ما او منتج ما
4	حريم 2009 : 353	بانه الخروج عن المؤلف والمعتاد وقد يتخذ اشكالا وابعاد متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية ادارية أو اسلوب اداري جديد
5	Rubalcaba & Gallego 6 : 2010	التغيرات في هياكل وعمليات الشركة التي تنجم عن تنفيذ المفاهيم والممارسات الادارية والتشغيلية الحديثة
6	نوري 2012 : 218	الابداع المنظمي على انه كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية ، مع استحضار كل اشكال المغامرة من بين عمليات التغيير ، بما يحقق تحولات ابداعية في بيئة المنظمات وعملياتها ، فضلاً عن مخرجاتها
7	علي ، الحاكم 2015 : 7	عملية ذات مراحل متعددة لتحسس المشكلات واكتشاف نقاط الضعف وعدم الانسجام والنقص في المعلومات ثم البحث عن حلول ينتج عنها فكرة أو عمل جديدة داخل وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والقدرات الشخصية التي يتميز بها الفرد .

المصدر : اعداد الباحثة اعتماداً على المصادر المشار اليها في الجدول .

من خلال استعراض اهم المفاهيم للأبداع المنظمي في الجدول ( 2 ) نجد أن هناك عدة اتجاهات أو وجهات نظر يمكن ادراجها كالآتي :

**الاتجاه الاول :** ينظر اليه بأنه عملية ابتكار كل ما هو جديد

**الاتجاه الثاني :** أنه خروج عن المألوف قد يظهر على شكل استراتيجية ادارية .

**الاتجاه الثالث :** يرى أن الابداع المنظمي عملية خلق أو توليد افكار جديدة .

**ثانياً : اهمية الأبداع المنظمي :**

اكد ( Rubalcaba & Gallego , 24 : 2010 ) ان الابداع المنظمي يحظى بأهمية متزايدة للأسباب الآتية :

- 1- ان الأبداع المنظمي من الممكن أن يعمل كممكن ومسهل للأبداع التكنولوجي .
  - 2- يعد الأبداع المنظمي مصدر مباشر للميزة التنافسية
  - 3- يعمل الابداع على ايجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمات ( حريم ، 2003، 313 )
  - 4- تحسين إنتاجية الشركة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء ، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقات والمعلومات والمعرفة بشكل اقتصادي .
  - 5- أن الأبداع المنظمي من الممكن أن يعمل كشرط مسبق لتطوير المعرفة في المنظمات .
- وفي ظل الظروف الاقتصادية السائدة يجب على المنظمات ان تطور استراتيجياتها باستمرار وذلك وفق معايير واليات مبتكرة ، لاكتساب ونشر المعرفة وتحويلها الى رأس مال فكري وموجودات غير ملموسة ، اذ ان الهيكل التنافسي يشير الى ان الأبداع هو من المبادرات الرئيسية لزيادة الأداء التنظيمي من اجل الحفاظ على التميز داخل المنظمات ( Boyce , 87 : 2012 )

**ثالثاً : أبعاد الأبداع المنظمي**

- 1- فقد تم اعتماد الأبعاد التي حصلت على نسبة كبيرة فقد كانت أعلى نسبة لتشجيع الأبداع وهي ( 67 % ) ( وقد حصلت القدرة على التعبير الإبداعي نسبة ( 58 % ) اما امتلاك الموارد البشرية فكانت ( % )

42) وكانت نسبة القدرة على اتخاذ القرارات ( 33 % ) . وعليه سوف نتناول ابعاد الأبداع المنظمي على النحو الآتي :

### 1- تشجيع الأبداع :

يمكن ان تلعب الإدارة العليا بصورة خاصة أو الشركة بصورة عامة دورا كبيرا ومهما ومؤثرا في دعم وتيسير تنفيذ الانشطة والعمليات الخاصة بالأبداع ، وذلك لقدرتها في اتخاذ القرارات المهمة للأبداع كالمشروعات المهمة أو الموازنة الداعمة لهذه المشروعات ، او قرارات تعيين الاستشاريين ، أو تعيين العمال المبدعين ، أو تدريب العاملين على تنفيذ عملية الأبداع وخصوصا فيما اذا كانت هناك تكنولوجيا حديثة ، ودعم تكنولوجيا المعلومات ، وغيرها من القرارات المهمة الداعمة للأبداع لذا فان تشجيع الشركة للأبداع يمكن أن يؤثر ويشكل كبير في تنفيذ الأبداع ( Sawang , 2001 : 39 )

### 2- القدرة على التغيير الإبداعي :

المنظمات التي تسعى الى التغيير الإبداعي عليها ان توفر البيئة الملائمة لذلك ، وهي التي تتيح الفرصة للتبادل الفكري وتوليد أفكار جديدة ، وان البيئة الإبداعية تعني التجديد والتأثيرات الاجتماعية النفسية والاقتصادية والثقافية والتربوية التي تحفز على الابداع ، والشركة التي تحتضن الابداع وتهيء له الشروط المناسبة تتمتع في الغالب ببعض الخصائص منها ما يأتي ( الطاهر ، 2012 : 210 ) :

أ. تتبنى قيم ومبادئ تنمي السلوك الإبداعي وتغذيه .

ب. تشجع على قبول التغيير بدلاً من مقاومته ، وعلى تجريب الافكار الجديدة واطاحة الفرصة امامها

### 3- امتلاك الموارد البشرية :

على المنظمات ان توفر العاملين الكفؤين للمشاركة في عملية تنفيذ الأبداع ، والعمل على تدريب العاملين من خلال ادخالهم في دورات تدريبية قبل التنفيذ وأحياناً أثناء التنفيذ ، فالتدريب يلعب دورا مهما لتهيئة العاملين على تنفيذ الأبداع ، فضلا عن استعمال سياسة دعم وتشجيع الافراد عن طريق الحوافز والمكافآت المجزية ، وفي الوقت ذاته دعم تكنولوجيا المعلومات ، وتوفير الأدوات اللازمة وغيرها وكل هذا بحاجة الى امتلاك الشركة الى الموارد الضرورية التي تساعد على تنفيذ الأبداع ، واحيانا أخرى تساعد الأموال على امتصاص حالات الفشل التي قد تتعرض لها المنظمات ( Sawang , 2001 : 38 ) .

#### 4- القدرة على اتخاذ القرارات :

أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد جوهر العملية الادارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف الشركة وقد حظى القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين الشركة من مواصلة انشطتها الادارية ، تعد قدرة المدير على تشخيص اسباب مشكلات الشركة وقدرته على ايجاد السبل لحلها والمبادرة في اعتماد بدائل الحل وتحمل المسؤولية التي تعظم من تراكم الابداعية فأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والسماع لمقترحاتهم سيؤدي إلى زيادة الإبداعات المنظمة ( الكليبي ، 2012، 88 ) .

## المبحث الثالث

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- 1- تلعب الإدارة العليا بصورة خاصة أو الشركة بصورة عامة دوراً كبيراً ومهماً ومؤثراً في دعم وتيسير تنفيذ الأنشطة والعمليات الخاصة بالأبداع.
- 2- يعتبر التطوير احد الأساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة وعلى المنظمات منح الأفراد الموهوبين لديها الفرصة للتطوير.
- 3- تمارس إدارة المواهب تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانيات العاملين.
- 4- أن إدارة الموهبة تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء المقدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة.
- 5- ان الأبداع المنظمي من الممكن أن يعمل كمكن ومسهل للأبداع التكنولوجي.

#### التوصيات

- 1- توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب.
- 2- - ضرورة زيادة وعي واهتمام المؤسسات محل الدراسة بمفهوم إدارة المواهب من خلال الاطلاع على تجارب المؤسسات العالمية في ذات المجال ، والسعي لتوفير كافة البرامج الخاصة باستقطاب الأفراد الخطط التي من شأنها تطويرهم وتأهيلهم وتعمل على استدامتهم .
- 3- روضع الاهتمام باستكشاف المواهب من العاملين في المؤسسة والاستفادة منهم وصقل قدراتهم وتأهيلهم .
- 4- على المؤسسة أن تفصل بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية ، حيث الاهتمام بتوفير وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين ، مع مراعاة تخصيص ميزانية لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية .
- 5- ضرورة اجراء مقارنات مرجعية بين الدائرة المبحوثة ودوائر الصحة الرصينة ومعرفة الابعاد الاكثر تأثيراً في تحقيق التفوق التنظيمي .

## المصادر

- 1- كسنة محمد ، بن علي قهيري فاطنة ، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة ، المجلد 01 ، العدد 01 ، الجزائر ، 2017.
- 2- بسعيد أسامة نبيل ، شعيب بغداد ، إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، العدد 01 ، ألمانيا ، 2018 .
- 3- طارق كاظم الناصري ، دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 24 ، العدد 109 ، العراق ، 2018 .
- 4- ايمن ديوب ، دانا محمد ديب الكوفي ، واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق ، مجلة جامعة البعث ، المجلد 39 ، العدد 70 ، سوريا ، 2017
- 5- أمنية خير توفيق ، تصور مقترح لمؤسسات المعرفة كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إدارة المواهب ، المجلة الدولية لعلوم المكتبيات والمعلومات ، المجلد 05 ، العدد 04 ، مصر ، 2018 .
- 6- مقدود وهيبية ، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرون لخدمة استراتيجياتها ، مجلة معارف ، العدد 19 ، الجزائر ، 2015
- 7- الكليبي ، صالح محمد علي ( 2012 ) ، ( الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الادارات في الادارة العامة : دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات ) ، اطروحة دكتوراه في الادارة العامة ، غير منشورة ، اليمن .
- 8- محمديّة ، عمر جهاد ، 2016 ، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- 9- المسعودي ، محمد اصعب بكال ، ( العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تشخيصية تحليلية لراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد ) ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2007 .
- 10- عبد القادر ، أمينة ، وعبد الحاكم ، علي ، ( 2015 ) ، ( العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات السودانية دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الانشطة العاملة بمدينة الخرطوم ) ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان - كلية الدراسات التجارية .
- 11- شبلي ، مسلم علاوي ، ( 2005 ) ، ( العوامل المعرفية وعلاقتها في تنمية الابداع ) ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد ، 2 ، العدد 8,7 .
- 12- الشباب ، احمد محمد ، وأبو حمور ، عنان محمد ، 2011 ، مفاهيم إدارية معاصرة ، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 13- الطالباني ، خوله عبد الحميد محمد ، ( 2005 ) ، ( اثر رأس المال الفكري في الابداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة بابل ) ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

- 14- الطاهر ، اسمهان ماجد ، ( 2012 ) ، ادارة المعرفة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان
- 15- الدباغ ، رائده مال الله محمد ، ( 2014 ) ، ( صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الابداع المنظمي : بحث ميداني في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 16- راضي ، جواد محسن ، 2010 ، التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية.
- 17- الربيعي ، أكرم محسن على ، ( 2011 ) ، ( المعلومات الاستراتيجية والابداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ) ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية

#### المصادر الاجنبية

1. Boyce,S.,Y., (2012) Key Influence on managerial creativity and organizational innovation for knowledge – basede organizations : three it's to values", international journal of humanities and social science,Vol.2,No.3.
2. Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.
3. Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research:Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci.