



## إدارة الطاقات الفكرية للمنظمة (OIC) واثرها في بناء استراتيجيات الموهبة

### دراسة تحليلية لآراء عدد من الأساتذة المتقاعدين في محافظة البصرة

م.د. هاني فاضل الشاوي  
قسم إدارة الأعمال كلية شط العرب الجامعة

أ.م.د. محمد حسين منهل  
قسم إدارة الأعمال-جامعة البصرة

#### المستخلص

يسعى هذا البحث لقياس تأثير إدارة الطاقات الفكرية للمنظمة في استراتيجيات تطوير الموهبة باعتماد مقياس ( Hansen and Birkinshaw ) وذلك بعد تطويعه لخدمة أغراض البحث الحالي وذلك من أجل تحسين واقع الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في البصرة. اختار الباحثان أسلوب الأستبانة والمقابلات والملاحظات لجمع البيانات الخاصة بعينة البحث والتي أجريت على عينة تألفت من (38) فرداً ممن تنطبق عليهم المواصفات المقصودة بموضوع البحث. توصل البحث الى استنتاجات عدة من اهمها ( هناك استجابة عالية لتطوير دورة حياة وظائف النخب تجسدت من الميل التام للعينة المبحوثة وتأييدهم للتطوير المقترح) وأوصى البحث بعدة توصيات من أهمها (فسح المجال العلمي داخل الجامعات ومراكز البحث العلمي أمام الكفاءات (الرواد) كون معلوماتهم قد بلغت حد النضوج وتعميق الاستفادة من مساتهم العلمية وحفزهم بالتعويض المناسب ومن المفيد للمبتدئين اغتنام الفرصة وتعميم الانتفاع منهم من اجل تقويض الفجوة المعرفية بين الفئتين الرواد وحديثي العهد بالتدريس مشكلة البحث)

المصطلحات الرئيسية: الطاقات الفكرية، إستراتيجيات الموهبة، الأداء الأكاديمي.

#### Abstract

This research aims at measuring the impact of organizational intellectual capacities in building talent strategies by using (Hansen and Birkinshaw) Model after few adaptation to serve this research objectives. in order to improve the academic performance reality in higher education institutions in Basra. We choose interview technique to interviewing ( 38 ) individuals whose situations fit with the research hypotheses. Research has come to several conclusions of the most important (there is a high response for the development of the life cycle of the functions of elites manifested a tendency total of the sample examined, and their support for the proposed development) . Study presented a number of recommendations such as (make way for scientific skilled researchers in universities and scientific research centers and their information which reached the extent of maturity and benefit from touches of scientific and motivate the appropriate compensation for novices and seize the opportunity and universal access to them for the gap undermining the research problem)

**Key words:** Intellectual capacities, Talent strategies, Academic performance.



## المقدمة

لا يخفى على احد إن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي يعد أساسا لبناء قوة المجتمعات وسببا لازدهارها إذ تعد مخرجاتها العلمية تقنية الغد الموعود لأنها تؤكد على مفاهيم الانجاز والتميز والمنافسة بوصفها القوة المعاصرة ويسعى البحث الحالي لإبراز الأهمية الإستراتيجية لإدارة المواهب والتعرف على مكوناتها الرئيسية ومحاولة تشخيص الفجوة الفكرية التي يسببها رحيل الأساتذة المتقاعدين من اجل السعي لتضييق الفجوة في المهارات الراحلة والجديدة فضلا عن المحافظة على الموظفين القيمين وجذب المواهب النادرة لتعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات ولاشك ان ذلك المسعى لايعد نتاجاً مستداماً" الا من خلال استثمارها المدروس لرأسمالها الفكري التنظيمي *organizational intellectual capacities* (O.I.C) الذي ما برحت تحرص وتساهم في تعزيز مقدراته بوصفه مورداً مهماً وموهوباً ، إلا إن الشيء المحزن هو تلك النظرة الضيقة للكفاءات العلمية بعد اكتمال مسيرتها الوظيفية ووصولها سن التقاعد من دون محاولة تدوير الاستفادة من مهاراتهم ومواهبهم الناضجة وليس وأدها ، فالمجتمعات باتت اليوم تتسارع على كسب اعداد هائلة من المفكرين من اجل الحصول على المعرفة والمعلومة بمعنى اخر ( لضمان تجهيز المواهب الجذابة) ان صح التعبير فما بالك بمنابع تلك المعرفة (الأساتذة الرواد) من اجل استمرارية تقديم وتدفق القيمة المعرفية الإستراتيجية العليا من (سلع، كتب ومجلات ، او خدمات، استشارات وتعليم وتثقيف ودراسات) ان ادماج الموظفين الجدد بالاعمال وتقييم ادائهم وتعويضهم ثم تدريبهم ومساندتهم وتعليمهم وتمكينهم ثم التخطيط ايضا لخلافتهم تعد مسألة هامة جدا" وهو ما اطلق عليه بعملية خلافة المواهب الحرجة حسب رأي ( Josh Bersin: 2006:P3 ) .اذ شكلت مسألة تشخيص الفجوة المعرفية بين الخبراء الاكاديميين المحالين على التقاعد والمستجدين في التعليم الاكاديمي نقطة الجدل في مشكلة البحث واجري البحث الحالي من خلال تطويع مقياس للغرض المبحوث والذي صممه كلا من ( and Hansen Birkinshaw), والذي يهتم بالدرجة الاساس على (توليد الابداع ،التلاقح الفكري ،نشر الافكار،اختيارها بعناية ،تحويلها من منشأها الى ميادين مناسبة من خلال توفير شرطها وشروطها وإتمامها وكما وردت ابعادها ومتغيراتها بالتفصيل في جدول (3) من البحث الحالي ) لتطبيقه استراتيجيا في مؤسسات البصرة العلمية ( جامعات ومعاهد عامة وخاصة ومراكز بحث علمي وعلى عينة قصدية من الأساتذة المحالين على التقاعد بلغت (38) فردا بوصفها مجموعة معنية اكثر من غيرها بتلك التوجهات وقسمت الدراسة إلى أقسام عدة حيث خصص القسم الاول للمنهجية اما الثاني فكان من حصة التغطية النظرية في حين كان الثالث للجانب التطبيقي والاخير للاستنتاجات والتوصيات .

### القسم الأول : الجانب المنهجي

يستعرض القسم الحالي من البحث مجموعة من الفقرات وكما يلي:-

أولا : مشكلة البحث وأهميتها :

#### 1. مشكلة البحث :

اخذت اعداد الاساتذة التدريسيين كبار السن والمحالين على التقاعد وغيرهم في جامعاتنا تزايد وحل محلهم تدريسيون جدد ومحدودي الخبرة مما شكل فجوة وفراغ فكري ينبغي معالجته وشكل ذلك مشكلة للدراسة ينبغي التصدي لها وحددها الباحثان بالتساؤل الاتي:



أ.هل يمكن ادارة المواهب الحرجة وفقا لمقياس (Hansen and Birkinshaw) في جامعاتنا المحلية من خلال استثمار ممارسات اصحاب الأوسمة العلمية (نتائج زاخرة) وبالشكل الذي يسمح لهم في غرس معرفتهم الضمنية وممارستهم الفنية التي اكتسبوها باذهان الجيل الجديد من التدريسيين في الجامعات ومن خلال نقل المعرفي لمسيرتهم الزاخرة بالتجارب وبما يمكنهم فعلا من ان يقدموا حولا شافية لسد الفجوة الفكرية قيد البحث ؟

ب.وما مدى الاستجابة من المسؤولين الأكاديميين لاستثمار معرفة هؤلاء النخب في جامعاتنا المحلية لتطبيق مدخل ادارة المواهب الحرجة وفقا لمقياس (Hansen and Birkinshaw) وبالخصوص في جامعة وكليات محافظة البصرة ؟

## 2. أهمية البحث :

تتأتى أهمية البحث من الأمور أدناه :

-إنشاء مصدر جديد للنخب من الكفاءات ووضع أسس علمية للتعامل معه على وفق رؤية (Birkinshaw and Hansen) محاولة للحاق بركب جامعات الدول المتقدمة من خلال نقل تجاربها المعاصرة لبيئة العمل الجامعي المحلي وبما يتلاءم مع إمكانياته.

- التأسيس لتجربة مدخل جديد يتكون من مجموعة من السيناريوهات الصالحة لبيئة التعليم المحلي في وقياس درجة الاستجابة له يطلق عليه المواهب الحرجة باعتبارها نادرة ولا بد من تحقيق الاستفادة منها والتعويل عليها في تعليم الجدد؟

- نشر المفاهيم الإدارية الحديثة والإيدان بالبداية بالتعامل معها وزيادة مهارة استيعابها واستخدامها.  
- تحسين رد الفعل الرسمي من خلال التفسير الذي ستعرضه الدراسة للمسؤولين والتطلع للحظة الاستجابة التفاعلية لهذه المفاهيم.

## 3. اهداف البحث :

يهدف البحث التركيز على الامور الخمس ادناه من خلال تطويع مقياس:-

( Morten T.Hansen and Julian birkinshaw, (2007) ) وبشكل يجعله قابل للاختبار في بيئة

التعليم العالي المحلي وكما يلي:-

أ.إبراز الأهمية الإستراتيجية لإدارة المواهب والتعرف على مكوناتها الرئيسية.

ب. محاولة تشخيص الفجوة الفكرية التي يسببها رحيل الأساتذة المتقاعدين .

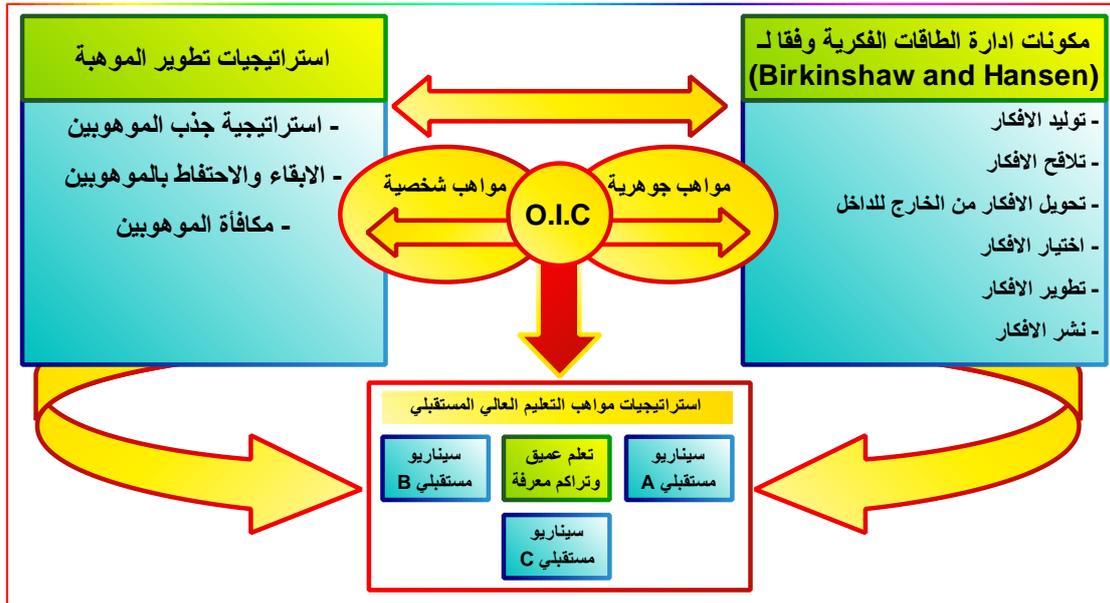
ج. تضييق الفجوة بين المهارتين المهارات الاكاديمية الراحلة ( المحالين على التقاعد) والمهارات لجديدة (الطاقات الجديدة) والمساهمة في وضع رؤى قابلة للتطبيق والاختبار واختيار من اجل خلق جيل يعول عليه لاكمال المسرة التي بدأها الرواد ومحاولة ملاحقة النزيف الفكري وحصر الفجوة او تضييقها .

د.المحافظة على الموظفين القيمين وجذب المواهب النادرة لتعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات المحلية وتحقيق التلاحق الفكري بين الفئتين الرواد والجدد من التدريسيين فيها.

هـ. عرض بعض قصص النجاح في الجامعات العالمية في مجال ادارة المواهب لتعميم الاستفادة منها.



#### 4. مخطط البحث الفرضي :



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي وفقا لـ Hansen and Birkinshaw, 2007 و Lee Eason 2015 المصدر: المخطط من اعداد الباحثان.

#### 5. اداة البحث ومقياسه :

جرى الاعتماد لبناء مقياس هذه الدراسة على دراستي :-

- 1- Morten T.Hansen and Julian birkinshaw, (2007), "the innovation value chain", Harvard business review ,www.hbrreprint.org. Harvard business school publishing corporation .r07061 june2007.p10.
- 2- Lee Eason (2015)"The Role of the Product Owner on an agile team" Chief Architect at UltraLinq Healthcare Solutions, Inc.

بعد إجراء عملية تطوير جذرية لغرض إحداث ملامحة لمتغيرات الدراسة الحالية ولإعطاء خصوصية لها في توليد الأفكار الخاصة بتحقيق الابداع الكامل للترافص الاستراتيجي بين الكوادر الرائدة والمبتدئة في قطاع التعليم العالي والذي يركز على اغتنام الفرص خارج البيئة وللاستفادة القصوى من نقاط القوة المتفجرة من داخلها وكما استعرضته الدراسة في القسم الثالث منها ويسلم قياس يتدرج مدها من (2-6) درجة حسب سلم القياس الذي انتقاه Hansen & Birkinsaw ليشير الى تحقيق الموهبة الحرجة في المنظمات .

#### 6. فرضيات البحث:

يسعى البحث الحالي لاختبار الفرضيات ادناه:-

**الفرضية الرئيسية للبحث** " هناك أثر ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الطاقات الفكرية في استراتيجيات إدارة المواهب".

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الثلاث ادناه:-

**الفرضية الفرعية الاولى** : هناك أثر ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الطاقات الفكرية في إستراتيجية مكافأة الموهوبين ..

**الفرضية الفرعية الثانية**:- هناك أثر ذو دلالة معنوية لمتغير ادارة الطاقات الفكرية في إستراتيجية الإبقاء على الموهوبين



**الفرضية الفرعية الثالثة:-** هناك أثر ذو دلالة معنوية لمتغير ادارة الطاقات الفكرية في إستراتيجية جذب الموهوبين.

#### 7. مجتمع وعينة البحث:

جرى تطبيق البحث على منتسبي الجامعات ومراكز البحث العلمي في العراق بوصفهم مجتمعاً للبحث أما عينة البحث فقد انتخبوا بطريقة عمدية وهم بعض الاساتذة الرواد المتقاعدون الذين بلغ عددهم (38) أستاذاً "متقاعداً" كانوا قد مارسوا التعليم الاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في البصرة وكما بالتفصيل المبين في الجدول (1) ادناه:

جدول (1) تفاصيل عن عينة البحث

متراكم النسب	النسبة المئوية	متراكم الاعداد	العدد	المرتبة العلمية	مجال العمل
%39.5	%39.5	15	15	أستاذ دكتور متقاعد	تدريسي في جامعات حكومية
%60.5	%21	23	8	مدير وحدة متقاعد	مسئول في مراكز البحث العلمي
%100	%39.5	38	15	أستاذ متقاعد	تدريسي في جامعات خاصة

المصدر الجدول من اعداد الباحثان

#### القسم الثاني:- الجانب النظري (ادارة المواهب الحرجة مدخل مفاهيمي)

تواجه منظمات الأعمال المتغيرات الكثيرة و المنافسة الشديدة والتي تحتم عليها ان تمتلك افضل المواهب البشرية لإدارة مهامها الوظيفية بكفاءة عالية لتحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال التكامل ما بين الاهداف الفردية و الأهداف الإستراتيجية للمنظمات (الدوري :2003،ص345).، ولتحقيق هذا التوافق أصبح لزاماً عليها الاعتراف بالتحديات المعاصرة ( Ringo& et al:2008:p2) أدناه لتؤمن بأنه من المفيد إحداث نوع من التوافق مع ما يليها مواجهتها ومن هذه التحديات كما يلي :-

1. النمو في قطاع الخدمة.
  2. المنافسة العالمية والتكنولوجية المتقدمة.
  3. التغير في القضايا ذات العلاقة بالبيئة والأخلاق والعوامل.
- فقد أصبحت المنظمات حالياً تواجه ثلاث مشكلات تضعها في الحسبان ومن هذه المشكلات :-
- أ. الضغط البيئي: ناجم عن أضرار بيئية على المجتمع نتيجة مخلفات عمليات الإنتاج في المصانع.
  - ب. أخلاقيات العمل : على المنظمة في الوقت الحاضر أن تضع لها قواعد و دساتير ولوائح من أخلاق العمل لغرض سلامة العاملين وصيانة كرامتهم وكذلك لسلامة الزبائن والحفاظ على تواصلهم.



- ت. الندرة في قوة العمل : على المنظمة أن تحصل على ما تريد من الأيدي العاملة الماهرة التي أصبحت الشركات تتنافس وتتسابق عليها وتدفع كثيرا من اجل الحصول على القابليات التي تحقق لها مبتغاها وأهدافها على الأمد البعيد.
4. التنوع في قوة العمل لأنهم يمثلون طيف من شرائح المجتمع المختلفة من ناحية الجنس والعمر والعرق والدين والثقافة والعقيدة وهنا على الإدارة إن تكون ماهرة في التعامل مع هذا التنوع الهائل في تلك القوة بحيث تجعل منه ميزة ايجابية تساعدها في تحقيق أهدافها وأحيانا تبرز مشكلات وضع الحواجز أمام فئات معينة لمنعها من الوصول إلى المناصب العليا في الإدارة حيث تسمى هذه الظاهرة بـ (تأثير السقف الزجاجي) Glass ceiling effect وهي حاجز غير مرئي يمنع من تقدم المسار الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمة معينة. (العامري والغالبي، 2008، ص46)
5. التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير الدولية المفروضة على الأعمال.
6. الحاكمية الشاملة وأخلاقيات الأعمال corporate Governance وهي القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف أطراف أصحاب المصلحة. أما الأخلاقيات ethics فهي مجموعة الضوابط والمعايير التي تفرز ما بين ما هو صحيح وما هو خطأ في السلوك.
7. البحث والتطوير والإبداع research and development and Innovation حيث تخصص منظمات الأعمال والدول المتقدمة أموالا طائلة لدعم أنشطة البحث والتطوير وحفز الإبداع فيها حيث انها تعد الوسائل الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية أن هذه الحالة تمثل تحديا كبيرا أمام منظمات الأعمال في الدول النامية بالذات .
8. ازدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد إلى الاقتصاد المعرفي أي المعارف المكتنزة في عقول العاملين والذي يمثل خزينا رأسماليا فكريا للمنظمة يمكن أن يعزز موقعها التنافسي في السوق.
9. موثيق حقوق الإنسان والمرأة والمرضى والصحافة ودورها في التوعية بالمقاضاة والاحتجاج والإضراب في حالة المساس بها من قبل إدارة المنظمات المتمتة في التعامل مع هكذا قضايا.
- إن التحديات أعلاه جعلت منظمات الأعمال تتوجه إلى الاهتمام بما يلي:-
1. زيادة الاهتمام في التفكير الاستراتيجي في كافة المجالات .
  2. التأكيد على الجودة والمرونة.
  3. التوسع في استخدام التكنولوجيا المتطورة.
  4. إشراك العاملين في عملية صنع القرار وزيادة الاهتمام في البيئة والمجتمع.
  10. الاهتمام بأراء الزبائن سريعة التغير ومحاولة كشف أذواقهم المتقلبة أولا بأول والانصياع إلى مطالبهم بجدية.

واتساقا مع ما جرى ذكره في أعلاه و لتحقيق هذا التوافق لا بد من استخدام إدارة المواهب كأداة من أدوات تحقيق استراتيجيات المنظمة و تحتاج إدارة المواهب إلى التعرف إلى المهارات القيادية و السلوكية لدى الأفراد لجعلها فاعلة. (لين مورتون، 2010، ص 8) ، تعتبر منهجية الادارة المبنية على الجدارات هي المحور المركزي لتعزيز الموارد البشرية والمحافظة عليها في منظمات الاعمال في ظل التسارع التكنولوجي وتسعى منهجية الادارة المبنية على الجدارات وبشكل مباشر الى تحسين القدرات التنافسية للمنظمة من



خلال تركيز الاهتمام على رأس المال البشري . إن وجود نظام متكامل مبني على الجدارات في المؤسسة يعمل على تحديد المعرفة والسلوكيات الأساسية والمهارات والقدرات التي تتوافق مع المهام الوظيفية والسعي لتقديم نظرة ثاقبة لتحديد الاحتياجات من الوظائف وفرص العمل، وهو ما يجعل منهجية الإدارة المبنية على الجدارات، متمكنة من الاستجابة للمتطلبات العالمية اذ تعد وفقا لـ ( Barron:2008:p731 ) بمثابة حجر الزاوية في إستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري المستندة على التعلم والتطوير الذاتي للتعلم وفقا لـ (Gillian & others:2008P823) لسد الاحتياجات الوظيفية النادرة في منظمات الأعمال المعاصرة.

وهناك ستة أبعاد لإدارة المواهب يجب الاعتناء بها للاحتفاظ بالناخب وهي:

( Ringo&others:2008:p5)

-تطوير إستراتيجية مثالية لجذب المواهب: اي التأسيس لإستراتيجية مثلى طويلة الأجل يكون الغرض منها جذب وتطوير وإيصال ونشر الموارد البشرية للمنظمة.

-انتهاج أساليب حديثة للجذب والاحتفاظ بالمواهب : من خلال تحديد مصادر الاستقطاب الغني بالقابليات والمواهب والمهارات الفريدة او النادرة والملائمة ل حاجات العمل .

-الحفز والتطوير: يجب التأكيد على ان تلك القابليات مفهومة ومفيدة ويمكن الانتفاع منها بالعمل من اجل تطويرها لمجاراة ومقابلة متطلبات العمل مع التأكيد على تحقق الرضا من خلال نظام فاعل للحوافز .

-النشر والإدارة: وضع جدولة لنشر المهارات على كافة المستويات التنظيمية وإدارتها بكفاءة.

-الايصال والتمكين: من خلال تمييز الجيدين بمنحهم الصلاحيات والمسؤوليات وتمكينهم في ادارة شؤون العمل وإشاعة المشاركة والتعاون والعمل بروح الفريق.

-التحول والتحمل: اي التحول لتطبيق مبادرات التغيير القابلة للقياس مع الحفاظ على العمليات الجوهرية للمنظمة والتخلي بالصبر لجني ثمار التغيير وتحمل مقاومته .

لقد كان رد الفعل الاكاديمي الرسمي المحلي على هذه التوجهات المعاصرة التي انتهجتها جامعات الغرب ينحصر في اكتساب مهارة استخدامها وليس مهارة استيعابها، وهناك فرق بين طبيعة الاستخدام وطبيعة الاستيعاب ، فالأخير يعني القدرة على توطين تلك التقنيات وتوظيفها لتحقيق النهوض بمجالات الإنتاج السلي والخدمي (معهد البحوث والاستشارات ، الاصدار الثالث ، ص18)

عند الحديث عن أشكال الموهبة او الجدارات الإستراتيجية يمكن الاستناد إلى ما ذكره فلتشل حول المنظمات المبنية على الجدارات والتي تتسم بالاتي:- (فلينشل،2010، 9)

•التعرف على المهارات والخبرات التي يحتاجونها أي الطاقات الفذة من اجل الحفاظ على قدرت المنظمة التنافسية ( أذكاء ، يقظون ، مرنون، يتسمون بالخفة أي البدهاء والفتنة ) مثال على ذلك الجنرالات في القطاع العسكري عندما يحتفظون بذكريات الحروب والدهاء الذي يشكل الجزء الأهم من تحقيق النصر كحيلة حسان طروادة واستراتيجيه حرق السفن لطارق بن زياد وحفر الخندق الشهير لسلمان الفارسي في أثناء معركة الخندق التي انتصر بها المسلمين على المشركين آنذاك بفضل دهاء الفكرة واستغلالها على ارض الميدان واغتنام الموهبة الثاقبة لسلمان الفارسي وهو من أصحاب رسول الله محمد صلى الله عليه وآله وسلم .



- جذب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية (عدم التفريط بالخبراء او المتقاعدون مهما بلغت التحديات) مثال حي على ذلك التجربة اليابانية في اغتنامها الفرص من خلال الاستفادة القصوى من كبار السن واستثمار خبرتهم المتراكمة حسب تطبيقهم مبدأ التعيين مدى الحياة ، ولا يفوتنا هنا أن نذكر ما فعله مدير شركة تويوتا للسيارات أبان أزمة الزيوت في عام 1973 وهو تاييجي اونو ومساعدته شنكو شنكو عندما ابتكروا نظام الانتاج الرشيق lean production وابتكارهم فلسفة المهدرات السبعة وحينها أطلقوا ((مبدأ حسن ما تديم وادم ما تحسن)) والتحسين المستمر الى ما لانهاية وكايزن وما شابه والكل لديه ذكريات عن ذلك على حد علم الباحثان. ولمعرفة المزيد يمكن الاطلاع على البحث الموسوم باسم الباحثان ( المنهل والشاوي ) المنشور في مجلة النصر الإلكترونية جامعة الملك عبد العزيز مركز دراسات إستراتيجية العدد 8 لسنة 1434 هجرية تحت عنوان (( تطويع أنموذج شركة تويوتا للإنتاج الرشيق ( T.P.S ) في بيئة التعليم العالي ))
- رسم خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي للذين يشغلون مناصب حساسة ( إنشاء جيل ثاني متكامل وبديل وتهيئته للمستقبل وحالات الأزمات والطوارئ)مثال على ذلك تجربة وكالة الفضاء الأمريكية NASA واحتفاظها بالعباقر من رواد الفضاء.
- تطوير القيادة من داخل المنظمة ، لخفض تكاليف معدل الدوران الوظيفي « احتضان المواهب والحفاظ على رأس المال المعرفي.
- ويمكن الركون إلى المقياس الاتي الذي يحدد الابداع الناضج واختباره عبر وظائف المنظمة المختلفة من خلال المقياس الذي طوره (Hansen & Birkishaw,2007:10) وعده احد مصادر طاقة الابداع في المنظمة وكما في الجدول (2) التالي :



## الجدول (2) مقياس تشخيص فرص طاقة الابداع في المنظمات

المرحلة	النشاط	موافق	موافق جزئياً	غير موافق	التفاصيل
مؤشر درجات عالية لشركتك التي ربما تصفها بانها فقيرة الأفكار	توليد الافكار	6	4	2	ثقافة جامعتنا تصنع المستحيل للأفراد نحو الامام للأفكار الروائية والسردية الخاصة بانشاء المعرفة
	الداخلية	6	4	2	الأفراد في وحدتنا يجلبون افكاراً جيدة نوعاً ما بما يملكون
	التناول - التلاقح	6	4	2	قليل من مشاريعنا الابداعية يتشارك بها اعضاء الفريق من الوحدات المختلفة للتابعين
	عبر الاعمال	6	4	2	الأفراد في وحدتنا لا يتعاونون مثالياً بالمشاريع عبر (الوحدات، الاعمال او التابعين)
	المصدر الخارجي	6	4	2	قليل من الافكار الجيدة للمنتوج الجديد والاعمال الجديدة تأتي من خارج الشركة
	للافكار	6	4	2	الأفراد في وحدتنا غالباً يعرضون " لا يخترعون هنا " افكار، توجهات من الخارج ولا يعدون ذلك ثميناً" ومفيداً" للاختراع.
مؤشر درجات عالية التي ربما تصف شركتك بانها فقيرة التحويل	الاختبار	6	4	2	نملك قواعد صارمة للاستثمار بالمشاريع الجديدة لانها في الغالب صعبة جداً لاستقدام الافكار وتوليدها
	التطوير	6	4	2	لدينا مخاطر - اتجاهات مكروهة- نحو الاستثمار في افكار الرواية
		6	4	2	مشاريع تطوير المنتج الجديد غالباً ما لا تنتهي بالوقت المناسب
		6	4	2	المديرين يمرون باوقات عصيبة لمتابعة جذب الاعمال الجديدة والمتطورة
مؤشر درجات عالية التي ربما تصف شركتك بانها فقيرة النشر	النشر	6	4	2	نتبأباً بضخ منتجات واعمال جديدة
		6	4	2	المنافسون سريعو التقليد لمنجاتنا التي نقدمها وفي الغالب يصنعون اصدارات وقائية في بلدان اخرى
		6	4	2	نحن لا نخترق ( القنوات الممكنة، مجاميع الزبائن، والمناطق) بمنتجات وخدمات جديدة.

Source: Adapted by the researcher from Morten T.Hansen and Julian birkinshaw, (2007), "the innovation value chain", Harvard business review ,www.hbrreprint.org. Harvard business school publishing corporation .r07061 june2007.p10

اما استراتيجيات تطوير الموهبة فقد صورها وميزها ((Hansen & Birkishaw)) بالمخطط التفصيلي الاتي:



الشكل (2) مراحل التدفق الكامل للابداع والمعرفة في المنظمة

Source: Morten T.Hansen and Julian birkinshaw, (2007)" the innovation value chain "Harvard business review ,www.hbrreprint.org. Harvard business school publishing corporation .r07061 june2007.p4.



من خلال ما سبق يتضح لنا بجلاء اهمية الافكار الداخلية وحراجتها وتلاقحها مع الافكار الخارجية لتصبح عملية الابداع متكاملة جدا على وفق ما برهنه (Hansen & Birkishaw) وهنا حاولنا دمج (تركيب) المفهومين لتأييد ما جاءت به افكار الدراسة الحالية حول ضرورة تضمين خبرة المبدعين الطاقات الفكرية المخضمة (المتقاعدين) في عملية نشر الموهبة وبالتالي تحقيق الاستراتيجيات الخاصة بها لتصبح ميزة المنظمة اكثر تكاملا وفقا للطرح السابق فقد اعتمد الباحثان على افكار (Hansen & Birkishaw,2007:10) لبناء مقياس البحث وكما في الجانب التطبيقي اللاحق.

القسم الثالث :- الجانب التطبيقي للبحث :

اختبار المواهب الحرجة باستخدام مقياس (Hansen & Birkishaw) ( كآلية وأداة تطبيق) في المؤسسات المبحوثة ، أتساقا مع اهداف البحث الحالي فقد جرى انتقاء منهجية متدرجة لغرض شحن المنظمة بالطاقات الفكرية والتخلص من الاشكال التنظيمية المزيفة والهلامية الفضفاضة التي يحافظ عليها اولئك التقليديون وليس المبدعون والموهوبون والذين يحاولون تحطيم تلك الجدران بكل ما أوتوا من عزم وقوة لذلك تم الركون الى ما ذكر في مقياس (Hansen & Birkishaw) كأداة تطبيقية للبحث، والتالي الجزء الخاص بالتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة وأثبتت الفرضيات

1. تحديد اهمية متغيرات ادارة الطاقات الفكرية من وجهة نظر افراد العينة

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بنتائج الدراسة أتجاه متغيرات ادارة الطاقات الفكرية والاستجابة للتغيير لأفراد عينة الدراسة الخاصة بمتغير ادارة المواهب.



جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة البحث الخاصة بمتغير ادارة الطاقات الفكرية (n=38)

المتغيرات الفرعية		المتغيرات الثانوية		المتغيرات الثانوية للمتغير المستقل ادارة الطاقات الفكرية	ت	المتغير المستقل ادارة الطاقات وفقاً لـ (Hansen & Birkishhaw) بمتغيراتها الفرعية ادناه	المتغير التابع الاستجابة للتغيير من خلال تطوير الاستراتيجية الثلاث ادناه	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي					
0.39	3.38	0.50	3.43	ثقافة الرواية	1	توليد الافكار	استراتيجية جذب الافكار عدد الفقرات المعبرة عنها من 1-8 المجموع = 18,29 المعدل العام 3.658	
		0.49	3.63	الملكة الفكرية	2			
0.39	4.31	0.50	3.57	المشاركة بالافكار	3	تناول او تلاقح الافكار عبر الاعمال الداخلية		
		0.41	3.80	التعاون المثالي	4			
0.35	3.67	0.43	3.77	تجديد الافكار	5	تحويل الافكار من خارج التنظيم الى داخله		
		0.48	3.33	القدرة على استعراض الافكار	6			
0.40	3.57	0.31	3.90	استقدام الافكار وتوليدها	7	اختيار الافكار		
		0.35	3.13	مخاطر انتقال افكار الرواية	8			
0.53	3.36	0.56	3.40	صعوبات التوقيت المناسب	9	تطوير الافكار		
		0.46	3.10	متابعة التطويرات	10			
		0.56	3.60	التباطيء بضح الافكار الجديدة	11			
0.46	3.32	0.55	3.8	مخاطر المنافسون	12	نشر الافكار		استراتيجية المكافأة عدد الفقرات من 12-13
		0.43	4.5	المجازفة واختراق السوق	13			
0.41	3.66	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الاجمالي						

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب

أنضح من الجدول (3) ما يأتي:

متغير توليد الافكار: بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الاجمالي للمتغيرات الثانوية الممثلة لهذا المتغير (0.39، 3.38) على التوالي موضحاً الاهتمام القوي من قبل افراد العينة بهذا المتغير، وحصل متغير ثقافة الرواية على متوسط حسابي وانحراف معياري بلغ (0.5، 3.43) في حين حصل متغير تطوير الملكة الفكرية على ادنى المتوسطات الحسابية وبانحراف معياري بلغ على التوالي (0.49، 3.63). متغير تناول السافكار وتلاقحها: بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الاجمالي للمتغيرات الثانوية الممثلة له (0.39، 4.31) على التوالي موضحاً اهتمام قوي جداً من قبل افراد العينة بهذا المتغير، حصل متغير الفرعي منه وهو متغير التعاون المثالي على اعلى متوسط حسابي بلغ (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.41) (0.18، 4.97) في حين حصل متغير المشاركة منه على ادنى المتوسطات الحسابية وبانحراف معياري بلغ على التوالي (0.50، 3.52).



متغير تحويل الافكار:-بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الاجمالي للمتغيرات الثانوية الممثلة لهذه القيم (3.67،0.35) على التوالي موضحا" أهتمام قوي من قبل افراد العينة بهذا المتغير،اذ حصل متغيره الفرعي **تجديد الأفكار** على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.77) وبانحراف معياري بلغ(0.431) في حين حصل متغير **القدرة على أستعراض الأفكار** على ادنى المتوسطات الحسابية وبانحراف معياري بلغ (3.33) وبانحراف معياري قدره (0.48)

متغير اختيار الافكار :-بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الاجمالي للمتغيرات الثانوية الممثلة له (3.57، 0.40) على التوالي موضحا" أهتمام قوي من قبل افراد العينة بهذا المتغير،اذ حصل متغير **استخدام الأفكار** على اعلى المتوسطات الحسابية وبلغ (3.9) وبانحراف معياري بلغ(0.31) في حين حصل متغير مخاطر **انتقال افكار** الرواية على ادنى المتوسطات الحسابية اذ بلغ (3.31) وبانحراف معياري بلغ(0.35).

متغير تطوير الافكار : بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الاجمالي للمتغيرات الثانوية الممثلة لهذا البعد(3.36، 0.53) على التوالي موضحا" أهتمام قوي من قبل افراد العينة بهذا المتغير، اذ حصل متغير **استنباط وضح الأفكار** الجديدة على اعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغ (3.6) وبانحراف معياري بلغ (0.56) في حين حصل متغير **صعوبات التوقيت** المناسب على المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.4) وانحراف (0.56) ، اما متغير **متابعة التطورات** فقد حصل على الادنى من بين تلك المتوسطات الحسابية بلغ (3.1) وبانحراف معياري بلغ(0.46).

واخيرا متغير نشر الافكار:- بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الاجمالي للمتغيرات الثانوية الممثلة لهذا البعد (3.36، 0.46) على التوالي موضحا" أهتمام قوي من قبل افراد العينة بهذا المتغير،اذ حصل **متغيره الفرعي المجازفة واختراق السوق** على اعلى المتوسطات الحسابية من المتغيرات الممثلة اذ بلغ (4.5) وبانحراف معياري بلغ(0.43) في حين حصل **متغير مخاطر المنافسة** على وسط ادنى من سابقه بلغ (3.8) وبانحراف اعلى بلغ (0.55) مشيرا الى التأثير الضعيف وهو بينه اتفاق افراد العينة حول نتيجته الواردة اعلاه . مما سبق نستد على الامور ادناه:-

- الادراك الواضح من قبل أفراد العينة بأنظمة الابداع في ادارة الموهبة التي يمتلكونها أذ بلغ الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الاجمالي متغير **إدارة الطاقات الفكرية** (3.66، 0.41) على التوالي وهو ما اوضحه الباحثان ومن خلال التحليل الاحصائي بالبرنامج (spss) المبين بالجدول (3).
- احتل متغير الثاني وهو **تناول الأفكار** المرتبة الاولى من متغير **إدارة الطاقات الفكرية** موضحا" التأكيد المتزايد من قبل الرواد في المؤسسات المبحوثة على ضرورة العناية بالحواضن الفكرية اذ بلغ وسطه العام (4.31) وانحرافه العام (0.39) .
- احتل متغير الثالث **تحويل الأفكار** المرتبة الثانية من متغير **إدارة الطاقات الفكرية** لأفراد العينة موضحا" الاعتقاد السائد لدى افراد العينة بضرورة مراعاة العلاقات العلمية مع الجهات الخارجية وبين المؤسسات المحلية اذ بلغ وسطه العام (3.67) وبانحراف معياري عام بلغ (0.35) .



- أحتل **متغير اختيار الأفكار** المرتبة الثالثة من متغير **إدارة الطاقات الفكرية** لأفراد العينة مبينا" الاهتمام بالانشطة المتقدمة والمتفوقة في مجال المناهج والنظريات المنتقاة في اختيار وتطوير التخصصات الجامعية اذ بلغ وسطه الحسابي العام (3.57) وانحراف معياري عام (0.4)
- أحتل المتغير الاول وهو **توليد الأفكار** المرتبة الرابعة من متغير **إدارة الطاقات الفكرية** لأفراد العينة موضحا" ان المديرين بجامعة البصرة يسعون لتحقيق التلاحق الفكري ما بين مختلف الاقسام المعنية بالدراسات وانشطة العمل المختلفة داخل الجامعة وهذا لا يتلائم مع الرسالة العلمية للجامعات من خلال ما بلغ وسطه (3.38) وانحرافه العام (0.39).
- أحتل متغير **تطوير الأفكار** المرتبة الخامسة من متغير **إدارة الطاقات الفكرية** لأفراد العينة موضحا" الاهتمام المحدود بممارسة تطوير الافكار والنماذج النظرية وذلك يعود للأنشغال المفرط للاكاديميين بالاعمال الروتينية اليومية خاصة زجهم باللجان التي لا تمت لهم باي صلة بمجالات تخصصاتهم وحسب المقابلات التي اجراها الباحثان معهم وان البعض منهم يستمر بالدوام لساعات متأخرة من الدوام المسائي وبذلك ينعدم وقت الابداع لديهم اذ بلغ الوسط العام لهذا المتغير (3.36) وانحراف مقداره (0.53) .
- اما التغير الذي حصل على المرتبة الاخيرة فكان متغير **نشر الأفكار** اذ بلغ وسطه العام وهو الادنى على الاطلاق (3.32) اما انحرافه العام فبلغ (0.46) في اشارة الى قوة التوجه نحوه من قبل المؤسسات المعنية بتطبيق مستلزماتها وعدم الاهتمام بالمخاطرة المتولدة او الناجمه عنه .

2-تحليل العلاقات الارتباطية بين متغير **إدارة الطاقات الفكرية** واستراتيجيات ادارة المواهب الحرجة وبيين الجدول(4)العلاقات الارتباطية بين متغيرات **إدارة الطاقات الفكرية** واستراتيجيات ادارة المواهب الحرجة.

جدول ( 4 ) العلاقات الارتباطية بين متغيرات **إدارة الطاقات الفكرية** واستراتيجيات ادارة المواهب n=38

المستقلة	المعتمدة	إستراتيجية الجذب	إستراتيجية الإبقاء	إستراتيجية المكافأة
توليد الأفكار	**0.478	**0.610	**0.607	
تلاحق الأفكار	0.062	**0.776	0.171	
تحويل الأفكار	**0.538	0.159	**0.487	
اختيار الأفكار	**0.525	*0.40	0.237	
تطوير الأفكار	0.073	*0.103-	0.016	
نشر الأفكار	**0.49	**0.73	**0.57	

\*معنوي عند مستوى 5%

\*\*معنوي عند مستوى 1%

أوضح من نتائج الجدول (4) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباط موجبة ومقبولة بين المتغير المستقل تحويل الافكار وتلاحقها والمتغير المعتمد إستراتيجية المكافأة بلغت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين (0.487) عند مستوى معنوية (1%)، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل المذكور اعلاه والمتغير المعتمد إستراتيجية الجذب



بلغت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين (0.538) وهي الأعلى عند مستوى معنوية (1%)، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين المتغير المستقل المذكور والمتغير المعتمد إستراتيجية الإبقاء بلغت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين (0.159) وهي الأدنى عند مستوى معنوية (1%). وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل توليد الافكار والمتغير المعتمد إستراتيجية المكافأة بلغت (0.607) ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا" بين المتغير المستقل تحويل الافكار وتلاقحها والمتغير المعتمد إستراتيجية الإبقاء بلغت قيم معامل الارتباط الاعلى بين المتغيرين التلاحح (0.776) والاضعف للتحويل بلغت (0.159) عند مستوى معنوية (1%)، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة جدا" وغير مقبولة بين المتغير المستقل تطوير الافكار والمتغير المعتمد إستراتيجية المكافأة اذ بلغت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين (0.016) عند مستوى معنوية (1%).

- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية مقبولة بين المتغير المستقل اختيار الافكار والمتغير المعتمد إستراتيجية الجذب بلغت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين (0.525) عند مستوى معنوية (1%)، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ومقبولة بين المتغير المستقل اختيار الافكار والمتغير المعتمد إستراتيجية الإبقاء بلغت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين (0.49) عند مستوى معنوية (1%)، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ومقبولة بين المتغير المستقل المذكور في اعلاه والمتغير المعتمد إستراتيجية المكافأة بلغت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين (0.237) عند مستوى معنوية (1%).

- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل تطوير الافكار والمتغير المعتمد إستراتيجية المكافأة وهي الأدنى من بقيت القيم اذ بلغت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين (0.016) عند مستوى معنوية (1%) ، كذلك وجود علاقة ارتباط سالبة وغير معنوية بين المتغير المستقل تطوير الافكار والمتغير المعتمد إستراتيجية الإبقاء بلغت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين (0.103) عند مستوى معنوية (5%)، كذلك وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا" معنوية بين المتغير المستقل تطوير الافكار والمتغير المعتمد إستراتيجية الجذب بلغت قيم معامل الارتباط بين المتغيرين (0.073) عند مستوى معنوية (1%).

وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين كل من المتغيرات المتبقية الموضحة بالجدول (4) السابق والاستراتيجيات الثلاث مع نشر الأفكار وعلى التوالي (0.49) و(0.73) و(0.57) حيث كانت لعلاقة المتغير المذكور (نشر الأفكار) مع متغير استراتيجيات الجذب والثانية للإبقاء والأخيرة للمكافأة .  
أوضح من نتائج التحليل في اعلاه ما يأتي:

- حقق متغير الثاني تلاحح الافكار علاقة ارتباط ايجابية معنوية قوية مع متغير إستراتيجية الإبقاء اذ بلغت (0.776) في حين كانت له علاقة ارتباطية ايجابية معنوية وضعيفة مع كل من متغيري استراتيجيات المكافأة التي بلغت (0.171) واستراتيجية الجذب التي بلغت (0.062) وهذا ما يبين الاهتمام المتزايد للمديرين في الجامعة عينة البحث بإستراتيجية الإبقاء لأدارة الموهبة المتحققة وقلة الاهتمام باستراتيجيتي المكافأة والجذب .



- حقق متغير الاول(توليد الافكار) علاقة ايجابية معنوية وقوية جدا" مع كافة متغيرات الثلاثة الجذب والإبقاء والمكافئة اذ بلغت علاقاتهم الارتباطية مع متغير توليد الأفكار ( 0.478، 0.610، 0.607) مما يبين التزام المديرين في الجامعات عينة البحث على تطبيق القوانين والتعليمات الرسمية لأدارة المواهب المتحققة وهذا بدوره يتسق مع كافة الاستراتيجيات المشار اليها.
  - حقق متغير تحويل الافكار علاقة ايجابية معنوية وكانت العلاقة الارتباطية قوية جدا" مع متغيري إستراتيجية الجذب التي بلغت (0.538) واشترائية المكافئة والتي كانت الأقل اذ بلغت (0.487) والعلاقة الأضعف لهذا المتغير كانت مع استراتيجية الإبقاء(0.159) مما يوضح ان سعي افراد العينة لتحقيق الابداع من العمل داخل الجامعة جعلهم يفضلون إستراتيجية الجذب اولاً" لأدارة الطاقة المتحققة ومن ثم التفكير بإستراتيجية المكافأة وأخيرا الإبقاء.
  - حقق متغير نشر الافكار علاقة ايجابية معنوية ومقبولة مع كافة الاستراتيجيات المذكورة وهو يعني ان تأكيد افراد العينة على اهمية التطوير والمتابعة اثناء انجاز الاعمال انعكس ايجابيا" على تبني تلك الاستراتيجيات حيث الأهم كانت لاستراتيجية الإبقاء اذ بلغ ارتباطها اعلى من البقية ما مقداره (0.73) والثانية مع استراتيجية المكافئة اذ بلغ ارتباطه (0.57) والأخيرة مع استراتيجية الجذب اذ بلغت (0.49) بالرغم من كونها معنوية .
  - حقق متغير اختيار الافكار علاقة ايجابية معنوية ومقبولة مع متغير استراتيجية الجذب ثم متغير استراتيجية الإبقاء اذ بلغ ارتباطه على التوالي (0.525) و(0.4) وكان الارتباط الأخير مع استراتيجية المكافئة وهو الأضعف اذ بلغ (0.23) .
  - حقق متغير تحويل الافكار علاقات ضعيفة ووحيدة ولكنها معنوية مع المتغيرات استراتيجية الإبقاء وكانت ارتباطه معها (0.159) اما الأعلى فكانت بارتباطه ع استراتيجية الجذب اذ بلغت (0.538) في حين كانت علاقته الارتباطية الأقل مع استراتيجية المكافئة (0.487) .
- 3- قياس اثر إدارة الطاقات الفكرية في استراتيجيات ادارة المواهب الحرجة الثلاث واثبات الفرضيات.  
جدول( 5 ) نتائج العلاقات التأثيرية بين متغير إدارة الطاقات الفكرية وستراتيجيات ادارة المواهب

الحرجة n=38

متغيرات إدارة الطاقات الفكرية مجتمعا"			المستقلة المعتمدة
R <sup>2</sup>	Fالمجدولة	Fالمحسوبة	
0.49	5.49	26.93	استراتيجية جذب المواهب
0.88	4.64	60.80	استراتيجية الإبقاء للمواهب
0.56	7.64	17.29	استراتيجية مكافأة المواهب

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب



### أوضح من الجدول (5) ما يأتي:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغير ادارة الطاقات الفكرية في استراتيجية المكافأة أذ يؤثر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في تلك الاستراتيجية بسبب تأثير إدارة الطاقات الفكرية لا تقل عن (0.49) وان النسبة الباقية وهي (0.51) تعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها ويدعم ذلك أن قيمة ( F ) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ( F ) عند مستوى معنوية ( 1% ) ودرجة حرية (2,37) مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى هناك أثر ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الطاقات الفكرية في إستراتيجية مكافأة الموهوبين .

وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الطاقات الفكرية في استراتيجية الإبقاء أذ يؤثر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في استراتيجية الإبقاء بسبب تأثير ادارة الطاقات الفكرية للموهوبين لا تقل عن (0.88) وان النسبة الباقية وهي (0.12) تعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها ويدعم ذلك أن قيمة ( F ) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ( F ) عند مستوى معنوية ( 1% ) ودرجة حرية (3,35) مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية هناك أثر ذو دلالة معنوية لمتغير ادارة الطاقات الفكرية في إستراتيجية الإبقاء على الموهوبين

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الطاقات الفكرية في استراتيجية الجذب أذ يؤثر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن نسبة الاختلاف المفسر في استراتيجية الجذب بسبب تأثير متغير إدارة الطاقات الفكرية لا تقل عن (0.56) وان النسبة الباقية وهي (0.44) تعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها ويدعم ذلك أن قيمة ( F ) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ( F ) عند مستوى معنوية ( 1% ) ودرجة حرية ( 1,35 ) مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة هناك أثر ذو دلالة معنوية لمتغير ادارة الطاقات الفكرية في إستراتيجية جذب الموهوبين

- نستخلص من نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث صحة الفرضية الرئيس

هناك أثر ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة الطاقات الفكرية في استراتيجيات إدارة المواهب.

القسم الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### (1) الاستنتاجات

- هناك استجابة عالية لإحياء نشاطات النخب من المتقاعدين تجسدت من خلال إجاباتهم و الميل التام في رغبتهم للعودة لممارسة نشاطاتهم وتأييدهم للتطوير المقترح الذي تبناه الباحثان.
- ميل تام لذوي المواهب الشخصية من المتقاعدين في الاستجابة لإعادة صياغة إستراتيجيات إدارة الموهبة بمؤسسات التعليم العالي في البصرة وأهمها الرؤى الخاصة بإستراتيجية المشاركة وبناء استراتيجيات الجذب والإبقاء (للموهوبين) .
- اتضح من نتائج إجابات أفراد العينة ( النخب) ان مستوى الاستعداد لديهم عالي جدا في إعادة صياغة ونشر الرسالة التعليمية الإستراتيجية المتعلقة باستثمار معرفتهم من جديد.
- ان المواهب الشخصية للمتقاعدين تؤهلهم في المشاركة الحقيقية برسم وصياغة التوجهات الإستراتيجية في مؤسسات البصرة التعليمية واستجابتهم لبذل المزيد من التعاون مع الجيل الجديد.



- ضعف الاهتمام بالتعاون المثالي اذ تبين من خلال ما تناوله البحث حرجة الموقف التعليمي من خلال تسلل الطاقات الجديدة التي تحتاج الى عناية ورعاية تستمدها من المخضرمين والرواد في التعليم العالي.
- لا تؤكد النوايا لدى المسؤولين في مؤسسات البصرة التعليمية على اللجوء الى جذب الموهوبين وهو ما بينته نتائج التحليل وفي كل المؤسسات الثلاث المبحوثة.
- عدم الاهتمام بأسلوب استقدام الافكار ومن سلامة حصول القادمون الجدد على المستوى المعرفي الذي يتناسب مع معايير اقرانهم وهم اولئك القادمون من جامعات خارجية شرقية وغربية وعربية وذلك من خلال اخضاعهم الى ملاحقة الاساتذة برتب علمية اعلى لفترة مقبولة من الزمن قبل السماح لهم بتولي مهام تعليمية مناظرة ومحاولة زجهم في دورات علمية اذ حصل على وسط متدني مقارنة مع كافة المتغيرات الموضحة بالجدول (3) السابق.
- هناك اهتمام مقبول في استراتيجية المكافأة وهو واضح من خلال توجيهه واغتنام فرصة تطوير الافكار ونشرها بالمؤسسات المبحوثة واتضح ذلك من خلال ردود المسؤولين على اسئلة الباحثان اثناء بعض اللقاءات التي اجروها مع بعضهم في فترة ايضاح بعض الملاحظات التي اثارها المبحوثين وأجابوا عن تلك الاسئلة من خلال الهاتف المرفق بالاستبانات وتبين ذلك اكثر للباحثان عند معرفتهم ان المبحوثين عادة ما يفضلوا اللجوء الى فتح دورات محلية بقيادة الاكاديميين الاقذاذ من اجل الانتفاع من مسيرتهم العلمية وعدم اهدارها.
- 2. التوصيات
- ضرورة تعزيز الرؤى الاستراتيجية الرامية الى تطوير استراتيجيات الابقاء للموهوبين وبشتى المجالات .
- من المفيد للمؤسسات الاهتمام بمتغير التعاون كونه الأضعف وتحسين الأنشطة المؤدية الى اغتنام منافعه .
- فسح المجال للكفاءات المبحوثة للانضمام الى مراكز الدراسات والبحث العلمي كون معلوماتهم قد بلغت حد النضوج والاستفادة من لمساتهم العلمية وحفزهم بالتعويض المعنوي والمناسب من خلال توفير مستلزمات استراتيجية المكافئة ومن المفيد للمبتدئين اغتنام الفرصة وتعميم الانتفاع منهم من اجل تقويض الفجوة مشكلة البحث .
- من المهم استقدام الأفكار الحديثة وتطويرها ومزجها مع أفكار الرواد في تاسيس هيكلية علمية يعتد بها وتقريغ خبرتهم باوعية ونماذج وتوثيقها بمتاحف فكرية ومؤتمرات وفديوهات وسيناريوهات مستقبلية كما في مخطط الانموذج الفرضي الذي اقترحه الباحثان في هذا البحث.
- تعزيز جانب المكافئة المعنوية للرواد من خلال تسمية قاعات تعليمية باسمائهم والارتقاء بتنفيذ متطلبات تنفيذ استراتيجية المكافئة المهمة في الوقت المعاصر .
- فتح افاق اكثر للمتقاعدين من الأساتذة المتخصصين والموظفين الجيدين في مجال المؤتمرات ومراكز البحث العلمي وتفعيل دورهم في ورش العمل لاحياء احساسهم بالدور الريادي المتقدم والمهم .
- خلق مناخات عمل عالية الاداء.
- تشجيعهم (المتقاعدين) على التأليف والنشر في مجالات اختصاصهم لصقل مواهبهم ومحاولة توثيقها وتقريغها باوعية واستزراع افكارهم من خلال ما يسمى بالحدائق العلمية.



## المصادر

### أولاً العربية :

1. لين مورتن(2010)"بناء وتطبيق ادارة المواهب المتكاملة" ورشة عمل، المؤتمر العربي الرابع للموارد البشرية، عمان ، الاردن.
  2. مركز البحوث والاستشارات (2006)" نحو مجتمع المعرفة" سلسلة دراسات جامعة الملك عبد العزيز، الاصدار الثالث من حاضنات الاعمال ، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة،المملكة العربية السعودية.
  3. ميرسي فليتشل (2010)" بناء الموارد البشرية المبنية على الجدارات" ورشة عمل" المؤتمر العربي الرابع للموارد البشرية، عمان الاردن.
  4. المنهل محمد حسين و الشاوي هاني فاضل (( تطويع انموذج شركة تويوتا للانتاج الرشيق في بيئة التعليم العالي )) مجلة النصر الإلكترونية جامعة الملك عبد العزيز 2011. مركز الدراسات الاستراتيجية الرياض . المملكة العربية السعودية.
  5. الدوري ،زكريا مطلق(2003)" الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الاولى ،جامعة بغداد.العراق.
  6. العامري ،صالح مهدي والغالبي ،طاهر محسن منصور (2008) "الادارة والاعمال" الطبعة الاولى . عمان . الاردن.
- ثانيا : الاجنبية :

7. Josh Bersin,(2006) Talent Management, What is it? Why now?
8. Lee Eason (2015)"The Role of the Product Owner on an agile team" Chief Architect at UltraLinq Healthcare Solutions, Inc
9. Morten T.Hansen and Julian birkinshaw, (2007), "the innovation value chain", Harvard business review ,www.hbrreprint.org. Harvard business.
- 10.Tim Ringo,Allanc,(2008)" Integrated talent management " I.B.M.U.S.A, school publishing corporation .r07061 june2007.p10
11. Science Parks and Innovation Centers Association (SPICA). [www.spica-directory.net](http://www.spica-directory.net).
12. Tim Ringo, Allan Schweyer, Michael DeMarco, Ross Jones and Eric Lesser(2008)" Integrated talent management"pp2. IBM Global Business Services. Human Capital Managemen.
- 13.pual Barron(2008)" Education and talent management: implications for the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 20 No. 7, 2008 pp. 730-742, Emerald Group Publishing Limited .0959-6119 DOI ....1108/09596110810897583.
14. Gillian A. Maxwell and Samantha MacLean(2008)"Talent management in hospitality and tourism in Scotland Operational implications and strategic actions" International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 20 No. 7, 2008 pp. 820-830 q Emerald Group Publishing Limited 0959-6119 DOI 10.1108/09596110810897637