

أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية¹

د. ياسر السيد علي

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والإدارة- جامعة 6 أكتوبر

جمهورية مصر العربية

Yasser Shehata eco@ou.edu.eg

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي وتم اجراء البحث على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي كمجتمع للبحث، واختيار شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كأحد الشركات التابعة للشركة القابضة كعينة، وتم الاعتماد على قائمة إستقصاء أعدها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض البحث، وبلغ إجمالي عدد القوائم المستردة 97 قائمة من أصل 137 بمعدل استجابة 71%، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات إدارة المواهب البشرية (استقطاب الموهبة- الاحتفاظ بالموهبة- تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة) على الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). بشكل جزئي فيما باستقطاب الموهبة، وإدارة أداء الموهبة، وتطوير الموهبة ورفضه فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموهبة في شركة مياه الشرب والصرف الصحي محل البحث. كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي لخصائص المنظمة المتعلمة (تفكير النظم- التمكين الشخصي- النماذج الذهنية- الرؤية المشتركة- التعلم الجماعي) على الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). بشكل جزئي فيما يتعلق بتفكير النظم، النماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، ورفضه فيما يتعلق بالتمكين الشخصي، التعلم الجماعي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي محل البحث.

الكلمات الدالة

إدارة المواهب البشرية، خصائص المنظمة المتعلمة، الابتكار المؤسسي

¹ تم تقديم البحث في 2021/9/3، وتم قبوله للنشر في 2021/11/1.

(1) المقدمة

إن المنافسة المتزايدة باستمرار في الأسواق ، وسرعة العولمة والتطور التكنولوجي في السنوات الأخيرة أدت، إلى اعتبار الابتكار ضرورة حتمية لأي شركة . يشير الابتكار المؤسسي إلى تبني أو إنشاء فكرة أو سلوك وبالتالي التنفيذ الناجح لها داخل المنظمة. الهدف من الابتكار هو خلق قيمة عبر تطوير أفكار جديدة بالاهتمام إلى واقع يمكن تسويقه يتجه صوب العميل. بالإضافة إلى تطوير قدرات الشركة، يمكن الابتكار من مواكبة التغيرات البيئية، وبالتالي فهو ضروري للشركة للحصول على حياة طويلة. تم التوصل إلى أن ممارسات الموارد البشرية لها دور مهم في تحفيز الابتكار المؤسسي من خلال تعزيز الإبداع لدى الأفراد. غالبا ما ينظر إلى الابتكار على أنه نتيجة للعمل الجماعي. ومع ذلك، فإن الابتكار إلى حد كبير في أيدي العنصر البشري، حيث يلعب دورا حيويا في جميع الابتكارات لأنه صاحب الأفكار ومعالجتها. وهو أساس التحولات التنظيمية، لذا يجب دفع الموارد البشرية الموهوبة للوصول إلى المستوى التنظيمي المقبول للتنمية لذلك تظهر إدارة المواهب فهي عملية تعبر عن اتجاه التطور وتشمل إدارة المواهب الإستراتيجية والتفكير على أساس جذب الموارد واختيار وتدريب وتطوير وتنقية وتعزيز ونقل العاملين داخل المنظمة. أحد مكونات إدارة المواهب هو إدارة التدريب والتعلم. حيث إنشاء واكتساب المعرفة التي تهدف إلى تطوير القدرات البشرية التي تؤدي إلى أداء أفضل (Iman; Khanzadeh & Rad, 2017).

والجدير بالذكر، هناك طلب متزايد على قاعدة موظفين ذوي معرفة عالية والتي يمكن أن توفر المرونة اللازمة للابتكار وكذلك متطلبات العملاء. في الواقع، هناك التأكيد على أهمية "الموهبة"، ويظل تطوير إدارة المواهب فرصة قيمة وغير مستغلة للشركات في صناعة الخدمات. يسلط علماء الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الضوء على أهمية ممارسات الموارد البشرية المتسقة داخليا بالإضافة إلى الملاءمة بين استراتيجية المنظمات وممارساتها المفضلة في إدارة الموارد البشرية. هذا مهم بشكل خاص في الاقتصاد القائم على المعرفة. يمكن استدامة استراتيجية القطاع الخدمي للابتكار (العملية والمنتج والسوق) ضمنا على النحو الواجب من خلال تنفيذ ممارسة إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة لتظل قادرة على المنافسة. إن إدارة المواهب كنظام لممارسة إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة لها عدد من المؤشرات في كل من التطبيق والنظرية، كما أنها تهتم بتحديد وتطوير وإشراك والاحتفاظ ونشر "المواهب" في إطار تنظيمي محدد. كذلك تم وصف إدارة المواهب على أنها طريقة جديدة لتحسين الابتكار المؤسسي، مما يشير إلى أنه يتحدث أولا عن الموظفين ذوي القدرات والإمكانات العالية. (Ibrahim, & Al Omari, 2020)

وفي ظل ما يشهده بيئة الأعمال من تطورات سريعة ومتلاحقة تواجه المنظمات ومنها القطاع الخدمي العديد من التحديات، الأمر الذي يحتم عليه تغيير في أنظمتها وأساليبه الإدارية بما يتلاءم مع هذه التطورات، فإدارة المواهب من أهم الأساليب المتبعة لمواجهة هذه التحديات، باعتبارها من المفاهيم التي تقوم على نظام متكامل من الممارسات المصممة لاستقطاب، وتدريب وتطوير، وإدارة الأداء، والتخطيط المبني على الموهبة، والاحتفاظ بالمواهب لتلبية الاحتياجات حاليا ومستقبلا لتحقيق الابتكار في ظل البيئة التنافسية، ودورها الهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبناء القدرات. لذلك فإن امتلاك المنظمة للعاملين الموهوبين يعد أحد المصادر لتقديم الأفكار الإبتكارية المتميزة في مجال العمليات وتقديم الخدمات بالشكل الذي يساعد على التكيف مع التطورات والمتغيرات البيئية، من أجل تحسين جودة الخدمات، وبالتالي فإنه لا يمكن تحقيق ابتكار مؤسسي في ظل غياب المواهب (أبو زيادة، 2020).

من ناحية أخرى، برزت فكرة المنظمات المتعلمة وهي احد الموضوعات الهامة بجانب إدارة المواهب، حيث يعتمد الأصل فيها على التعلم. وإن قدرة المنظمات على طرح خدمات متميزة، وتحسين كفاءتها، وخلق قيمة مضافة لعملائها يتطلب القدرة على التعلم باستمرار، وأن إنجاز المنظمات لمسؤولياتها المتعلقة بالتكيف مع تطورات البيئة المتسارعة يتطلب التحول إلى منظمات متعلمة، حيث أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، وتشجيع المشاركة والإبداع كمصدر للتجديد والتفاعل مع البيئة، فتحاول بذلك امتلاك مجموعة من القدرات على الرغم من أنها تعلم أن القدرات مختلفة في خصائصها. فالمنظمات المتعلمة بخصائصها من المفاهيم الحديثة التي تهتم بالتعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في أعمالها، وتحويل ما تتعلمه إلى خدمات ومنتجات تصل بها للسوق بشكل أفضل، ونجد أن تحويل كثير من المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة تتطلب عملية التحويل التركز على الضوابط التالية: (الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التمكين الشخصي، التفكير النظري، النماذج الذهنية) وهذه الضوابط تساعد المنظمات في اكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع المشاكل اعتمادا على قدرات العاملين لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه (ديب؛ البهلول، 2018).

وأخيرا، نجد أن الهدف من الابتكار خلق وتطوير أفكار جديدة، وتطوير القدرات عبر ابتكار العمليات والخدمات، والابتكار الإداري، لمواجهة التغيرات، ومن هنا تظهر أهمية إدارة المواهب وخصائص المنظمة المتعلمة، والتي يمكن أن يلعبها كفاعل مشترك دورا هاما في تحفيز الابتكار المؤسسي. كل ذلك يفرض على المنظمات بشكل عام والخدمية على وجه الخصوص، في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة التغيير في الأنظمة والأساليب الإدارية بما يتلاءم مع مواجهة التحديات، وعلى الرغم من اهتمام المؤسسات الخدمية العالمية بإدارة مواهبها البشرية والتحول من التقليدية إلى المتعلمة، نجد أن معظم المؤسسات العربية تفتقر إلى الاهتمام بالمواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة والذات يعتبران من الأدوات الرئيسية للابتكار. فالمؤسسة التي تقوم على الابتكار تهتم بجذب أفضل المواهب، والتي تتميز بثقافتها المبنية على الابتكار، فإكتشاف هذه المواهب بجانب التحول من التقليدية إلى التعلم يعتبر تحديا خاصة في ظل تواجد المنافسة القوية.

على ضوء ما تقدم سعي البحث لدراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في كيفية قيامها كفاعل مشترك علي تعزيز الابتكار المؤسسي للقطاع الخدمي الحكومي، وخاصة في ضوء تخصيص جائزة مصر للتميز الحكومي في عام (2022)، وفقا للمعايير الخاصة بها والتي تلتزم بهذه المعايير جميع المؤسسات الحكومية في مصر ، وتحديدا بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمدينة الاسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي (كمجال للتطبيق).

(2) مشكلة البحث

أصبح تطوير المؤسسات الخدمية المصرية ومنها (الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي والشركات التابعة لها) هو احد المحاور الهامة الذي يعتمد على ضرورة تفعيل دور إدارة المواهب بتفعيل دور الأفراد ذوي الامكانيات العالية الذي يمكن أن تعتمد عليهم الشركة في شغل المراكز المحورية التي تساهم في خلق ميزة تنافسية متواصلة، ولن يحدث التطوير إلا بالاهتمام بتنمية العنصر البشري والعمل على تطبيق أحدث مفاهيم الإدارة الحديثة، ولهذا فإن عملية تطوير الاداء البشرى لا بد وان تتم بالتوازي مع التحول الرقمي عبر اطلاق مبادرات لتلقى الابتكارات

الوظيفية وتشجيع المواهب بالشركة وإعادة هيكلة حقيقية باعتبار المؤسسات الخدمية مؤسسات متعلمة وليست تقليدية عليها تشجيع المواهب بهدف الحصول على التميز والتي تقضي بتكوين جهاز إداري يساهم بدوره في تحقيق التنمية. والجدير بالذكر أن المنظمة المتعلمة تختلف تماما عن المنظمة التقليدية حيث تخلق ظروفًا للتعلم بشكل أكثر فاعلية حتى تتمكن المنظمة وأفرادها من التقدم في ظل التغيير، لذا تعتبر المنظمات المتعلمة ضرورية لإدارة المواهب بشكل فعال، ولا سيما في تمكين المواهب من التعلم حتى يمكن الاستفادة منهم بشكل كفاء وفعال بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. كما تتمتع بأنظمة إدارة المواهب التقدمية المطبقة لتحسين مواهب موظفيها، ومن هنا نجد أن هناك ضرورة لتبني إدارة المواهب البشرية واستراتيجياتها، جنبًا إلى جنب التحول من منظمة تقليدية إلى متعلمة بهدف الحصول على التميز في ظل " رؤية 2030"، للدولة المصرية.

ومن ناحية أخرى وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع تبين اهتمام العديد من الدراسات بموضوع إدارة المواهب وتحقيق الابتكار حيث أكدت بعض البحوث على وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وتحقيق الابتكار، حيث توصلت دراسة (Dzimhiri & Molefi, 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وسلوك العمل الابتكاري، بينما توصلت دراسة (Ibrahim & Al Omari, 2020) إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لإدارة المواهب على كل من ابتكار المنتجات وابتكار العمليات وابتكار التسويق، في حين توصلت دراسة (Abo El Nil, 2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين تأثير الإدارة بالمهوبة على تنمية القدرات الابتكارية. وأشارت دراسة (Mnim et al, 2018) إلى وجود علاقات إيجابية ومعنوية بين متغيرات إدارة المواهب (أي تحديد المواهب وتطوير المواهب واستخدام المواهب والاحتفاظ بالمواهب) ومتغيرات الابتكار المقابلة لها (أي ابتكارات الخدمة والعمليات والسوق والمنتجات) في القطاع الخدمي الحكومي. وقد أكدت دراسة (Iman et al., 2017) على وجود علاقة معنوية بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري، وقد أشارت بعض الدراسات بأنه يجب الاعتراف بأن سلوك العمل الابتكاري مثل إنشاء الأفكار الجديدة وتقديمها وتطبيقها هو المفتاح لتحقيق الإنتاجية وجودة الخدمات الصحية، وأن الطريقة المؤكدة لتحقيق سلوك عمل ابتكاري هي من خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب، كما أظهرت دراسات أخرى أن هناك علاقة متنامية ومتزايدة بين إدارة المواهب والابتكار في المنظمات الخدمية، وتظهر نتائج الدراسات أن إدارة المواهب تساهم بشكل إيجابي في سلوك العمل الابتكاري للموظفين.

كما وجدت دراسة (Dzimhiri & Molefi, 2021) أنه بالرغم من هذه العلاقة وأهميتها في المؤسسات الخدمية، لم تحظ هذه العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار المؤسسي، على الرغم من كونها مجالًا مهمًا للبحث الأكاديمي، باهتمام كبير من الأكاديميين والباحثين، ولا سيما القطاع الخدمي. وبالمثل، فإن الدراسات حول العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار والابداع وقد أكدت على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي منها دراسات: (Elsayed & Allouzi & Alnuaimi, 2018 & Samsir & Andreas, 2018; Miri & Asadipour, 2019; Abdel-ghani, 2020 ديب؛ الهلول، 2018؛ 2017؛ Anwar & Niode, 2017 & Alshobaki et al., 2017) وأخيرًا دراسة (جادالرب، 2011). وفي سياق متصل نجد أن بعض الأدبيات البحثية أكدت على العلاقة الإيجابية المباشرة بين إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة مثل دراسات مثل: ديب؛ الهلول (2018)، (المجمعي؛ عبدالستار، 2018)، (الكساسبة، 2009)، (Griffith et al., 2019). بالرغم من ذلك لم يفكر الباحثون في تناول العلاقة لإدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في كيفية قيامهما كتفاعل مشترك معًا كتأثير مستقل على تعزيز الابتكار المؤسسي

للقطاع الخدمي الحكومي في سياق الأدبيات داخل وخارج مصر، وتعتبر هذه فجوة بحثية يتناولها البحث الحالي. وعلي ضوء ما سبق، يتم الإشارة إلى وجود فجوة في الأدبيات التجريبية داخل وخارج السياق المصري. بناء على هذه الفجوة تحددت مشكلة البحث الحالي وتمثلت فيما يلي:

هل تؤدي استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة كتأثير تفاعل مشترك يؤديان إلى تحقيق الابتكار المؤسسي، وتعزيزه بالمؤسسات الخدمية والتي تتمثل في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة (مجال التطبيق)؟

(3) أهداف البحث

إن الهدف الأساسي للبحث هو دراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة، ويمكن تقسيم هذا الهدف الرئيس إلى مجموعة من الأهداف كالتالي:

(1-3) التعرف على تأثير إدارة المواهب البشرية على الابتكار المؤسسي وتعزيزه لدى شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.

(2-3) التعرف على تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار المؤسسي وتعزيزه لدى شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.

(3-3) اختبار ما إذا كان لاستراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة كتفاعل مشترك يؤديان إلى تحقيق الابتكار المؤسسي لدى شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.

(4-3) مساعدة شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة من خلال تزويدها بتوصيات تساهم في توجيهها بأهمية استراتيجيات إدارة المواهب البشرية و المنظمة المتعلمة بما يساعدها ويضمن تحقيق وتعزيز الابتكار المؤسسي، في الظروف العادية والاستثنائية، وذلك لتحقيق تطلعات العملاء من خلال ما تقدمه الشركة من الخدمات من ناحية، وكمطلب ضروري تستطيع من خلاله الحصول على جائزة مصر للتميز الحكومي.

(4) أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في أهمية الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، ويعتبر هذا البحث محاولة للتعرف على تأثير استراتيجيات إدارة المواهب البشرية، وخصائص المنظمة المتعلمة كتفاعل مشترك في تحقيق وتعزيز الابتكار المؤسسي لشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة (محل التطبيق)، وذلك من خلال جانبين رئيسيين هما:

- الجانب الأول الأكاديمي والنظري: تتضح أيضا أهمية البحث من الجانب النظري في بعض النقاط التالية: سد الفجوة في الأدبيات عبر تقديم واختبار نموذج مقترح لتأثير استراتيجيات إدارة المواهب البشرية، وخصائص المنظمة المتعلمة على الابتكار وتعزيزه لشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات

التابعة للشركة القابضة ،ومواكبة التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد علي الاهتمام بالمواهب والتحول إلي منظمة متعلمة باعتبارها أداة لتحقيق التميز، ومن ناحية أخرى سيساهم البحث في رفع قدرة المديرين في التعرف علي استراتيجيات إدارة المواهب وخصائص المنظمة المتعلمة لتدعيم الابتكار، بالإضافة إلي تشخيص مقدرات الشركة محل التطبيق ومواردها المعرفية وواقع إدارة المواهب ومدى الاستفادة منها بوصفها منظمة متعلمة عن طريق خصائصها، وتسليط الضوء علي أهمية إدارة المواهب وخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار بالمؤسسات الخدمية. واخيرا يأمل الباحث أن يسهم البحث علي ضوء نتائجه في فتح المجال للدراسات المستقبلية.

- الجانب الثاني العملي والتطبيقي: يتضح أهمية البحث كونه يطبق على مؤسسة من المؤسسات الخدمية كأحد-أهم الأدوات لتحقيق التنمية لما لها من أهمية للمجتمع ، وبالتالي فلا بد من الإهتمام به باعتباره رصيد استراتيجي قادر على إحداث تنمية. ونظرا لضرورة تطوير المؤسسات الخدمية ودورها الهام في في نجاح برنامج الإصلاح الاقتصادي، ورفع كفاءة الأداء الحكومي. من ناحية أخرى تتضح الأهمية التطبيقية في تحديد مفهوم إدارة المواهب واستراتيجياتها، المنظمة المتعلمة وخصائصها وعلاقتها معا بأبعاد ومقومات الابتكار بما يوفر للشركة القابضة مياه الشرب والصرف الصحي محل البحث الاستفادة من هذه المواضيع بهدف تحقيق الهدف المرجو. وأن (إدارة المواهب ومتطلباتها، المنظمة المتعلمة وخصائصها، والابتكار المؤسسي وأبعاده) هذه المواضيع من عناصر منظومة جائزة مصر للتميز الحكومي والتي ستنعكس ايجابيا علي أى مؤسسة مما ينتج عنها من توصيات ونتائج تعمم لتساهم في تطوير ملف التميز بشكل عام والقطاع الخدمي الحكومي علي وجه الخصوص. وأخيرا تقديم أسس سليمة يمكن الاستفادة منها بتلك المؤسسات في وضع استراتيجيات تضمن التوجه نحو إدارة المواهب وأن تتحول من منظمة تقليدية إلي متعلمة، بالشكل الذي يسهم في تحقيق الابتكار والتميز الذي تستطيع الشركة تحقيق استراتيجيتها الدولية والتي تعود بالنفع علي المواطن ، ومن ثم خدمة المجتمع. وبناء عليه تتضح الأهمية التطبيقية للبحث من خلال التالي:

○ تسعي شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة أن تكون رائدة في مجال تنقية المياه والوصول الي مستوى الصناعة العالمية من حيث الجودة ، وتوفير خدمات الشرب عالية الجودة باستخدام أحدث التقنيات من معامل وتكنولوجيا إنتاج وموارد بشرية لتتال رضا المجتمع، وتهدف أيضا الاستمرار في توفير بنية متكاملة لخدمات المياه من تنقية ونقل وتوزيع وبيع ، والاستمرار في تدريب وتأهيل العاملين لرفع كفاءتهم ، وإعداد الكوادر. كل هذا لا يتم إلا من خلال وجود مواهب بشرية.

○ الكشف عن تأثير استراتيجيات إدارة المواهب، وخصائص المنظمة المتعلمة علي الابتكار المؤسسي وتعزيزه لدي شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.

○ تشجيع اتجاه وفكر المنظمة المتعلمة واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية بدلا من التركيز علي استراتيجيات إدارة المواهب البشرية بمفردها.

- فكر المنظمة المتعلمة يساعد علي اكتشاف وتحسين المواهب البشرية ، وبالتالي العمل علي تحقيق الابتكار وتعزيزه.
- الكشف عن مدي وجود تفاعل/ عدم تفاعل بين استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة لدي شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.
- تحسين أداء المؤسسات الحكومية بشكل عام والشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي والمتمثل في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة علي وجه الخصوص لما لها من أهمية بالغة في المساعدة علي تحسين الاقتصاد المصري من خلال تعميم النتائج التي يصل إليها هذا البحث علي الشركات التابعة المماثلة .

(5) الإطار النظري

(1-5) مفهوم وأهمية واستراتيجيات إدارة المواهب البشرية

يعتبر الاهتمام بإدارة المواهب في سياق الأعمال حديث المنشأ، حيث ظهر في التسعينيات، وبعد ذلك أدرك العديد من ممارسي الموارد البشرية والاستشاريين أهمية هذا الاتجاه، ونتيجة لذلك، تم إجراء دراسات في السنوات اللاحقة من قبل الباحثين لفحص نقص المواهب. تحدد خصوصية الصناعة التي تعمل فيها المنظمة مدى أهمية ممارسة إدارة المواهب في الشركة. تكشف الأدبيات الموجودة (Obinna, 2015 and Carter, 2009) عن دراسات متنامية وتراكمية حول إدارة المواهب في العديد من القطاعات في الاقتصادات المتقدمة. ولكن للأسف، يتم توجيه القليل من الاهتمام لممارسات إدارة المواهب في العديد من القطاعات. إذا لم يتم التعرف على الموظفين الموهوبين في مؤسسات القطاع الخدمي وإدارتها بشكل صحيح من حيث موارد المواهب الخاصة بهم بحيث تنعكس في قدراتهم الإبداعية، سيؤثر ذلك على الخدمات المقدمة وبالتالي انخفاض رعاية العملاء. لذلك، هناك معرفة محدودة فيما يتعلق بتأثير إدارة المواهب على الابتكار المؤسسي في سياق قطاع الخدمات. وقد أدى ذلك إلى خلق فجوة كبيرة في الأدبيات التي يجب سدها. (Mnim; Chima & Fabin, 2018).

تهدف إدارة المواهب إلى صناعة الأفراد المناسبين في الوظيفة المناسبة، وتشمل تخطيط القوى العاملة، والمسار الوظيفي والتطوير (Harimurti & Hermawan, 2021). فهي التي تعمل على تقوية الموظفين الجدد في المنظمة، والحفاظ على الحاليين وتطويرهم وجذب ممن لديهم الكفاءة والالتزام ويرغبون في العمل في المنظمة. وأنها عملية لضمان قدرة المنظمة لتكون رائدة مستقبلا عبر مهارات فريدة تحقق القيمة الاستراتيجية (Pasaribu & Sinulingga, 2021)، وأشار (Cho, 2017) إليها بأنها استخدام منهجي لممارسات الموارد البشرية لاستقطاب واختيار والحفاظ على من لديهم قدرات مميزة. ويرى (العمرى، 2017) أنها الإدارة التي تقوم بجهود مخططة للوصول إلى أداء متميز عن طريق استقطاب أفضل المواهب، والمحافظة عليها لتحقيق نتائج فعالة، وعرفها (Sabuncu & Karacay, 2016) بأنها عملية تنطوي على إدارة الموظفين الذين لديهم قدرات مميزة. وعرفها (Annakis & Isa 2014) بأنها دمج العاملين الجدد، وجذب ذوي المهارات العالية. وقد عرفها كل من (Sahai and Srivastava, 2012) أنها تحديد العاملين ذوي الإمكانيات العالية، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم.

وفي ضوء التعريفات السابقة نجد أنها تعددت وجهات نظر الأدبيات في تعريف إدارة المواهب البشرية بناء على الاستراتيجيات المستخدمة ، وبناء عليه اعتمد البحث الحالي على تعريفه إدارة المواهب بأنها" استقطاب واختيار أصحاب القدرات والمهارات المميزة التي تساهم في بناء نجاح المنظمة في ظل التحديات، وتنميتهم، والاحتفاظ بهم، وإدارة أداءهم.

وفي ضوء الكتابات والأدبيات التي تناولت إدارة المواهب قد لخصت أهميتها فنجد ما ذكره (Sabuncu & Karacay, 2016) بأنها تلعب دورا كبيرا في اختيار القادة والمدربين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات، وتحقق الكفاءة في تخصيص الموارد، وتعزيز المهارات عبر عمليات الاختيار للذين يمتلكون مهارات تتسم بالقدرة على تحقيق البراعة. وأن أهميتها تكمن في أن الأفراد الموهوبين يتمتعون بالقدرة الاستراتيجية التي يمكن أن تزيد من الإنتاجية والكفاءة والتفوق. ولقد ذكر (الأغا، 2015) أن الاهتمام بتطبيق إدارة المواهب البشرية برز في المنظمات باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، وتساهم في ضمان النمو والاستمرار، فأصبح اكتشاف المواهب المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها، وتمثل وفقا للبحوث السابقة مثل (Sewify, 2021)، (Ortlieb, 2012) & (Alsakarneh et al., 2018; Al Rawashdeh, 2021; and Sieben, 2012)، في أربعة استراتيجيات: (استقطاب، واحتفاظ، تطوير الموهبة، إدارة أدائها).

واستناداً لذلك تم اختيار والتركيز علي الأنواع الأكثر شيوعاً في الدراسات، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- استقطاب الموهبة: من أهم الأنشطة والتي تتولي البحث عن الأفراد الصالحين للمؤسسة الشاغرة، واختيار الأفضل، وأن استقطاب المواهب يهدف إلى استخدام أساليب الاختيار والتعيين لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الذين لديهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة. يشمل الاستقطاب الجوانب المتعلقة بجذب الأفراد الموهوبين الذين يحتاجهم المنظمة، والبحث باستمرار عن المواهب، حيث يمثلون أحد أهم جوانب الاستثمار في مجال عمل المنظمة. (Sewify, 2021).
- الاحتفاظ بالموهبة: يجب على المنظمات وضع آليات للاحتفاظ بموظفيها. ويمكن أن تساعدك معايير الوظيفة التي تجسد ثقافة المنظمة وقيمها في جذب الموظفين الذين تريدهم والاحتفاظ بهم. وتساعد معايير العمل دائما على تعزيز الثقافة ويقترح (Ortlieb and Sieben, 2012) للاحتفاظ بالمواهب التالي: الحوافز النقدية وغير النقدية من خلال زيادة الرواتب، رسم مسار وظيفي يوفر فرص للتقدم، والتركيز علي التوافق مع أهداف المنظمة وتعزيز الانتماء. (Sewify, 2021)
- تطوير الموهبة: إن الهدف الرئيس لإدارة الموهبة هو تطوير وتنمية ذوي القدرات والمستويات العالية، والذي يؤدي إلى تعزيز المناخ التنظيمي للمنظمة وترسيخ ثقافتها. تهدف المنظمات التي تحتاج إلى تغيير الأشخاص إلى أدوار جديدة، إلى استمرار زيادة النمو؛ وعملية استبدال المواهب هي ميزة أساسية تمكن المديرين بالتنبؤ بمتسابقى التوظيف المناسبين الذين يجب أن يتوافقوا مع أهداف المنظمة حتى يتمكن المديرين من التعرف على الاحتياجات والتفاعل معها (Al Rawashdeh, 2021).
- إدارة أداء الموهبة: وتعني إدارة أداء بتصميم العمل، وتحديد معايير الأداء، وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط والفعلي، وتحديث الأهداف والتعامل مع مشكلات الأداء وتبادل النصح المشورة مع قادة فرق العمل بشأن

التعامل معها وسبل تنمية الأداء، واتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء بين الإدارة والعاملين، ووضع خطة تطوير الأفراد الذين يؤدون أعمالهم ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة لمعلومات مرتدة عن نتائج الأداء واعداد مراجعات لمدي التقدم في الأداء (Alsakarneh et al., 2018).

(2-5) مفهوم وأهمية وخصائص المنظمة المتعلمة

تعمل المنظمات في ظل بيئات معقدة وديناميكية وتنافسية، حيث يواجهون بانتظام تحديات تتعلق بتأثير العولمة والتكنولوجيا والعوامل الاقتصادية، وقد أدى ذلك إلى ظهور حاجة إلى حلول مبتكرة على وجه الخصوص، تعتمد المنظمات كثيفة المعرفة اعتمادا كبيرا على الابتكار من أجل بقائها. وبالتالي فقد وجد أن البيئات المعززة للمعرفة تزيد من الآفاق الابتكارية للموظفين، ونتيجة لذلك، أصبح إنشاء مثل هذه البيئات أولوية لجميع المنظمات. تم التعرف على أهمية تعزيز المنظمة المتعلمة لأول مرة في عام 1965. ومع ذلك، على مدار العقدين الماضيين، كانت هناك زيادة هائلة في الاهتمام بالتعلم داخل المنظمات، استنادا بشكل أساسي إلى الاعتقاد بأن الابتكار والتعلم ضروريان لبقاء المنظمات في البيئات الديناميكية يعد الابتكار قدرة بالغة الأهمية للمؤسسات، نظرا لأن النجاح من خلال إنشاء سلع جديدة هو مصدر للنمو، ويمكن أن يؤدي هذا أيضا إلى زيادة المبيعات والأرباح والميزة التنافسية. ومع ذلك، لكي تظل المنظمات قادرة على المنافسة، يجب أن تتكيف وتتغير باستمرار من خلال تنفيذ إجراءات التعلم الشاملة (Bhaskar and Mishra, 2017).

المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على اكتشاف الفرص والتعرف على الاتجاهات في البيئة المحيطة من منافسها، مما يؤدي إلى منتجات/خدمات وأداء أكبر. ومع ذلك، تعتمد المنظمات التنافسية أيضا على دعم ومساهمات موظفيها لذلك، فإن الحفاظ على الرضا الوظيفي للموظف أمر ضروري لنجاح المنظمة وقدرتها التنافسية وفعاليتها. هناك العديد من الفروق بين المنظمات في الماضي والحاضر. ومع ذلك، فإن إحدى السمات الأساسية لمنظمات اليوم هي أن صياغتها تعتمد على التعلم. اعتمادا على الطبيعة الديناميكية للعمل، يجب على المنظمات اعتبار التعلم عاملا أكثر أهمية مما كان يمكن أن يكون من قبل. ومع ذلك، ينظر إلى قدرة الموظفين والمنظمات على التعلم على أنها مصدر أساسي للنجاح. في دراسة] يتم تعريف الابتكار على أنه شكل من أشكال التعلم؛ وبالتالي، يمكن للمنظمات الحصول على فوائد الابتكار من خلال تنفيذ عمليات التعلم. نظرا لأن المنظمات المتعلمة تعزز التعلم داخليا، فإنها تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار المؤسسي. تدعم هذه الحجة، والتي تنص على أن المنظمة المتعلمة الفعالة تطور القدرة على الابتكار - أي قدرة المنظمة على استخدام الأفكار أو الإجراءات أو المنتجات الجديدة بنجاح (Hatane, 2015).

المنظمة المتعلمة ليست مفهوما جديدا. لقد كانت موجودة منذ أوائل القرن العشرين تقريبا. ومع ذلك، فقد اجتذب اهتماما كبيرا مؤخرا، ويرجع ذلك أساسا إلى أن البيئات التي تعمل فيها المنظمات الحالية أصبحت أكثر ديناميكية وتعقيدا. تمت مناقشة أهمية وحجم المنظمة المتعلمة على نطاق واسع في الأدبيات السابقة، ومع ذلك، على الرغم من هذه المناقشات، لم يتم بعد تحديد تعريف واضح للمنظمة المتعلمة. يرتبط مفهوم المنظمة المتعلمة بشكل أكبر بالبلدان النامية؛ لأنه يساعد في تحسين كفاءة مهارات الأفراد ومعارفهم وقدراتهم على اتخاذ القرار. يتم تعريف المنظمة المتعلمة على أنها منظمة تشارك باستمرار المعرفة حول الأسواق والمنتجات والتقنيات وإجراءات العمل.

يمكن أيضا تعريف المنظمات المتعلمة على أنها منظمات تشجع جميع موظفيها على التعلم، والتي تعدل نفسها باستمرار. وبالتالي، فإن المنظمات المتعلمة ماهرة في توليد المعرفة والحصول عليها ونقلها، فضلا عن تعديل أنشطتها لتعكس المعرفة المكتسبة حديثا. بالإضافة إلى ذلك، يمكن النظر إلى المنظمات المتعلمة على أنها مؤسسات يتم فيها تطبيق المعرفة بشكل شامل، وتطوير القدرات التجارية، والحصول على الكفاءة. وبالنظر إلى ذلك، فإن التعريف الرئيسي للمنظمة المتعلمة هو تلك المنظمة التي لديها القدرة على تعزيز الابتكار والتطور المستمر (Opengart, 2015).

وفقا للعديد من الباحثين، تشتمل المنظمة المتعلمة على ثلاثة مستويات: الفردية والجماعية والتنظيمية. يرتبط التعلم على المستوى الفردي بالقدرات التي يولد بها الأفراد والتي لا يمكن تعليمها. وفي الوقت نفسه، يرتبط التعلم على مستوى الفريق بالأفراد الذين يعملون معا، ويتبادلون المعلومات، ويعتبرون الأخطاء فرصا للتعلم. أخيرا، يتعلق التعلم على المستوى التنظيمي بإجراء تعليمي يتم تنفيذه داخل المنظمات يعتمد على تفاعل الموظفين، والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. يعتبر التعلم داخل المنظمة المتعلمة وسيلة أساسية لإدارة المنظمة، حيث إن إدارة وتطوير الموظفين في هذا الشكل هي ركائز أساسية، ويتم التأكيد على الالتزام، والعمل الجماعي، والتفويض، والثقة، ومشاركة الموظف في المنظمة. في جوهرها، تمكن المنظمة المتعلمة الموظفين وتدعمهم للتعلم من خلال تزويدهم بالموارد والمكافآت. في المنظمة المتعلمة، لا تعتمد الإدارة العليا على تعيين المهام؛ بدلا من ذلك، تساهم الموارد المختلفة والموظفين المهوبين في تحقيق الأهداف العامة. على وجه الخصوص، تستخدم منظمات التعلم الناجحة مناهج إبداعية لمعالجة القضايا الفريدة. (Gil and Mataveli, 2017)

كان (Senge 1990) أول من حدد المنظمات المتعلمة كمؤسسات لخلق واكتساب المعرفة، والتي تغير السلوك عبر الأفكار الجديدة. في المنظمة المتعلمة يجب أن يبحث جميع الأعضاء عن إمكانيات خلق نماذج جديدة من التفكير غير التقليدي والتطوير في العمل الجماعي والتعلم المستمر (Cliffon, et al 2020)، وحدد (Senge, 2004) بأنها القدرة على التطورات المعاصرة التي تتسم بالتغيير، وتوسع إلى تطوير أوضاع جديدة من التفكير وتحديد الأهداف، ويتلقى فيها الأعضاء التعلم بشكل جماعي. فهي تعطي للتعلم أهمية أساسية والاهتمام بنظم التفكير المبتكرة، (Al) (Mardini, 2015) عرفها Jasir & Hariri, 2020 بأنها المنظمة التي تتميز بقدرتها على التغيير المستمر والسماح للعاملين بالمشاركة والتحرك بمرونة، وتشجيع التعلم والتعاون في جميع المستويات الإدارية وتمكينهم.

وتأسيسا على ما تقدم، وفي ضوء التعريفات السابقة نجد تعدد وجهات نظر في التعريف، يري الباحث أن المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة حيث يقبل الأفراد العاملون على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.

لقد ناقش (Sadeghi and Chobar, 2014) منظمات التعلم المدروسة بناء على مبادئ سينج (Senge) للمنظمة المتعلمة: التمكين الشخصي (فيما يتعلق بأراء الأفراد، والتي يتم إبلاغها باستمرار في مثل هذه البيئات)، والنماذج الذهنية (تصور العالم وطريقة عمله)، وبناء رؤية مشتركة (خلق صورة مستقبلية مشتركة للمنظمة)، والتعلم الجماعي (إجراء تعليمي يقوم فيه أعضاء الفريق بتطوير المعرفة الجماعية والتصورات، والكفاءة لأداء المهام ومعالجة المشاكل في العمل اليومي)، وتفكير النظم (جوهر المنظمة المتعلمة، حيث أنه يدمج جميع الأبعاد بهدف

تحسين المنظمة). وبالمثل، في هذا البحث، تم اختيار أبعاد "سينج" لتنظيم التعلم كأساس لقياس المنظمة المتعلمة. وتمثل فيما يلي:

- تفكير النظم: هو إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها. لقد بدأ الاعتراف بتفكير النظم كجهد نموذجي في التكامل وصياغة النظرية عبر التخصصات رغم أنه لا توجد منظمة يمكن اعتبارها نظاما مغلقا، فقد تبنت نظريات عديدة هذا الرأي، ومنها نظرية إدارة البيروقراطية التي أصبحت التصميم الهيكلي النموذجي للعديد من المنظمات. إن المنظمات المغلقة لديها قدرة أقل على التعلم (Kools, 2020).
- التمكّن الشخصي: هو المستوى العالي من الإتقان العلمي والمهني، والعمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح رؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، ويمكن الوصول لذلك باعتماد منهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد قادرا على تحقيق الأهداف، إن التمكّن هو العنصر المتمثل في التوضيح المستمر لرؤيتنا الشخصية، من حيث التركيز على طاقاتنا، ورؤية الواقع، كما أن التمكّن الشخصي هو نشاط للتعلم من أجل زيادة قدرتنا الشخصية على تحقيق أكثر النتائج المرغوبة، وهنا يكون التعلم بهدف تطوير القدرات الشخصية لتحقيق النتائج المرغوبة (Jasin, 2019).
- النماذج الذهنية: هو إطار مرجعي للعمليات العقلية، يحدد كيف يفكر الأفراد، ويشكلون تصوراتهم، وكيف يؤثر ذلك على أفعالهم. يرتبط النموذج الذهني بكيفية تفكير الشخص بعمق حول السبب وكيف يقوم. النموذج الذهني هو صنع نموذج معرفة كيفية تعامل الفرد مع المشكلة التي يواجهها. يعتبر النموذج الذهني مفهوم ذاتي للتعلم، (Jasin, 2019) وهذه النماذج تتمثل في التفكير والتحسين للصور الداخلية للمنظمة، كيفية صياغة الإجراءات وصناعة القرارات داخل المنظمة.
- الرؤية المشتركة: هي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة للمستقبل، ويرى Senge أن بناء رؤية مشتركة في المنظمة يعزز في وقت واحد روح الفريق ويحفز الأفراد من خلال منحهم شعور بأهمية الغرض الذي يسعون إليه، ويوجد القليل من القوى البشرية التي لها قوة تماثل قوة الرؤية المشتركة (Hansen & Nguyen, 2020) من خلال بناء روح الالتزام داخل الفريق عبر تطوير الصور المشتركة، والمبادئ، والممارسات الإرشادية التي تأمل المنظمة في الوصول إليها.
- التعلم الجماعي: ينطوي على إتقان الحوار والمناقشة، لدي فرق العمل، يتم الاستكشاف الحر والإبداعي للقضايا المعقدة، وهو الاستماع لبعضهم البعض وتعليق وجهات نظرهم. على النقيض من ذلك، في المناقشة يتم تقديم وجهات نظر مختلفة والدفاع عنها، وهناك عملية بحث عن أفضل عرض لدعم القرارات التي يجب إجراؤها في هذا الوقت. الحوار والمناقشة مكملين لبعضهما، ولكن معظم الفرق تفتقر إلى القدرة على التمييز بينهما (Hansen & Nguyen, 2020).

(3-5) مفهوم وأهمية و أبعاد الابتكار المؤسسي

وفقا ل (Ramya et al., 2020) أن الابتكار آلية تستخدمها المنظمات لتكييف ظروف المنافسة والتقدم التكنولوجي وتوسيع السوق عبر إنتاج منتجات وتقنيات وأنظمة أحدث". وأنه القدرة لتجديد الأفكار والمعرفة في منتجات أو

خدمات أو عمليات جديدة باستمرار. الابتكار عملية تنظيمية تتضمن إنشاء وتطبيق القيمة المضافة والمعرفة والمهارات في المنظمات لاستعادة وتوسيع المنتج والخدمات والأسواق من خلال صنع تقنيات جديدة لنمو المنتج وإنشاء نظام جديد. وبالتالي، فإن الابتكار المؤسسي هو أنشطة المؤسسة التي يتم إجراؤها لإنشاء وتنفيذ معرفة جديدة من أجل إنتاج خدمات وعمليات مميزة لتلبية احتياجات العملاء بطرق مختلفة وجعل العملية والهيكل والتكنولوجيا أكثر حداثة يمكن أن تساعد في تحقيق الرخاء بين الأفراد والمجتمع. لذلك، يعد الابتكار نشاطا مكثفا يتم تنظيمه ويصبح عنصرا في جميع مستويات الإدارة. وبالتالي، دفع التطور السريع لتقنيات الاتصالات العديد من المنظمات للبحث بنشاط عن طرق وأفكار وتجارب وحلول إبداعية جديدة لتحسين منتجاتها الحالية وعملياتها وأنظمتها وتقنياتها.

ويشير مفهوم للابتكار في القطاع العام إلي توليد أفكار جديدة وتحويلها إلي مخرجات بهدف خلق قيمة، وتعرفه الحكومة المركزية البريطانية على أنه الاستثمار الناجح للأفكار الجديدة على المؤسسة، أو الصناعة، أو القطاع، وعلى مستوى الدولة فإن الابتكار ينطبق على الخدمات، المنتجات، العمليات التجارية، والتسويق والتكنولوجيا. ويتفق تعريف الابتكار مصر للتميز مع دليل "إطار الابتكار الحكومي" الصادر عن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي إلى أن "الابتكار في القطاع الحكومي يركز على تطوير واختبار وتنفيذ الأفكار المبتكرة التي تحقق منفعة عامة، وقد يكون الابتكار على شكل منتج جديد أو خدمة جديدة، أو تحديث مليات قائمة أو اقتراح سياسة أو حتى من خلال التفكير بطريقة مختلفة أو التوقف عن ممارسة معينة لم يثبت نجاحها. ومن خلال التعريفات السابقة للابتكار نجد أن جميعها يؤكد علي أنه هو عنصر هام في الاستراتيجية ونجاح للأفكار الجديدة يساعد على تحقيق ميزة تنافسية (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015).

وتأسيسا علي ماسبق يري الباحث أن الابتكار يساعد علي تحقيق المنفعة العامة، ومن ثم الحصول على ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في الأفكار الجديدة التي تسهم في خلق قيمة تستفيد بها الشركة. والجدير بالذكر أن الاقتصادات القائمة على المعرفة يعد الابتكار أداة رئيسيا في القدرة التنافسية، لذلك فإن مصادر المعلومات والمعرفة كمصدر للابتكار تحدد القدرة التي يجب أن تمتلكها المنظمة لتبني الابتكارات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، ولقد حدد المشروع الأوروبي لقياس الابتكار في القطاع العام أنواع للابتكار تتمثل في (ابتكار الخدمة، الابتكار في توفير الخدمة، الابتكار الإداري) وتناول (Tang, 2015) (ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، الابتكار الإداري)، واستنادا لذلك، تم اختيار الأنواع الأكثر شيوعا، وركز البحث الحالي علي الأبعاد التي تلائم طبيعة الدراسة، وتتمثل في:

- ابتكار العمليات: يركز هذا النوع من الابتكار على تحسين مرونة الإنتاج، وخفض تكاليفه، وتقليل الضرر البيئي (Alroaia, 2021). ويعتبر تنفيذ أساليب جديدة بشكل كبير للتطوير في ممارسات العمل، كتطبيق برامج جديدة أو تطوير برامج. قد يؤثر الابتكار في العمليات على الكفاءة أو نمو الإنتاجية. لذلك، يجب أن يكون ابتكار النظام تحولا مبتكرا في عملية تصنيع أو توزيع السلع التي تمكن بشكل كبير من زيادة القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة (Hu & Addai, 2020)

- الابتكار الإداري: يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة من خلال تغيير هيكلها التنظيمي وعملياتها الإدارية، وأنه ابتكار للتواصل بين الأشخاص الذين لديهم نفس المهمة، أو بين البيئة والأشخاص. قد يسمح تحسين الاتصال عبر الإنترنت ومشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة للموظفين بالاستفادة بسهولة من المعرفة المتراكمة للغاية. مثال على هذا النوع من الابتكار هو عندما تحاول الشركة ابتكار تدفقها التشغيلي عبر الشراكة مع أطراف خارجية. (CHO & Shin, 2020).

- الابتكار في الخدمات: يري (Rubalcaba et al., 2012) أنه يتعلق الأمر بخلق قيمة للمجتمع عبر منتجات الخدمة الجديدة وعملياتها، ويعرفه (Voss & Zomerdijk, 2011) أنه إما تغييرات جذرية في عملية تقديم الخدمة والتي تؤدي إلى تجربة جديدة حول الخدمة أو تحسينات تدريجية لتقديم الخدمة الحالية التي يراها العملاء. وأن ابتكار منتجات الخدمة يتم اعتماده بشكل متكرر وعادة ما يسبق ابتكار عمليات الخدمة في القطاع الخدمي (Hanif & Asgher, 2018).

وبعد هذا العرض المختصر عن الابتكار المؤسسي يتبادر في الذهن سؤال هام ... ما هي الأسباب التي دعت المؤسسات الخدمية الحكومية للتوجه صوب الابتكار؟ وللإجابة على هذا التساؤل ... نركز أولاً على أن منح جائزة التميز هو اعتراف بالإنجاز، وهذا مؤشر إيجابي على تعزيز الابتكار، لذلك نجد أن التوجه صوب الابتكار يتمثل في أن الابتكار وسيلة للتفوق، فالهدف منه التركيز على تأدية الخدمة الحالية بفعالية بشكل أفضل، وتحقيق الجودة، وبشكل عام يتوقع بأنه خلال الفترات القادمة سيظل هدف تحسين الفعالية، وتقليل النفقات، والشراكة مع المجتمع المحلي هدفا رئيسيا للابتكار.

(6) الدراسات السابقة

هناك عدد من الأدبيات البحثية ركزت على الربط بين إدارة المواهب البشرية والابتكار المؤسسي، وأخري ربطت بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار المؤسسي، والتميز، والإبداع، وسوف نقوم بعرض الأدبيات البحثية كما يلي:

عند مراجعة الأدبيات البحثية التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب البشرية والابتكار المؤسسي ربطت بعض الدراسات السابقة لهذه العلاقة فنجد أن: دراسة (Dzimhiri & Molefi, 2021) أعتبرت سلوكيات العمل المبتكرة مثل إنشاء وتقديم وتطبيق أفكار جديدة أساسية لتحقيق الإنتاجية وإمكانية الوصول وطاقة العاملين الصحيين. الطريقة المؤكدة لتحقيق سلوك عمل مبتكر هي من خلال تطبيق إدارة المواهب. كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير إدارة المواهب على سلوك العمل المبتكر للممرضات المسجلات في المستشفيات العامة في ملاوي. تم استخدام نهج البحث الكمي، وتم إجراء استبيان سلوك مبتكر معدل لعينة مائة من 947 ممرضة مسجلة في المستشفيات العامة في ملاوي. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب لم تسهم في سلوك العمل المبتكر للممرضات المسجلات في المستشفيات العامة في ملاوي. لذلك، توصي الدراسة بضرورة أن تولي إدارة المستشفيات العامة الاهتمام لممارسات إدارة المواهب الفعالة للعاملين في مجال الرعاية الصحية، ولا سيما الممرضات في المستشفيات العامة. تتمثل آثار هذه الدراسة على الإدارة في المستشفيات العامة في أنه يمكن استخدام النتائج لتحسين تطبيق ممارسات إدارة المواهب في مرافق الرعاية الصحية والمساعدة في تعزيز سلوك العمل المبتكر للعاملين في مجال الرعاية الصحية.

ووفقاً لدراسة (Ibrahim & Al Omari, 2020) حظي مفهوم إدارة المواهب باهتمام كبير من العلماء والممارسين. على الرغم من ذلك، هناك القليل من الدراسات المرتبطة بالعلاقة بين الابتكار وإدارة المواهب. تستدعي هذه الدراسة رأس المال البشري، ونظريات التبادل الاجتماعي وجذب الموظفين لفحص الرابط بين إدارة المواهب وابتكار المنتجات وابتكار العمليات والابتكار التسويقي. تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (120) موظف في المناصب الإدارية العليا والمتوسطة. وأشارت النتائج إلى أن إدارة المواهب كان لها تأثير كبير وإيجابي على ابتكارات المنتجات والعمليات والتسويق. بالإضافة أيضاً أن المناصب التنظيمية كانت عاملاً محدداً قوياً لإدارة المواهب بالإضافة إلى ابتكارات المنتجات والعمليات والتسويق. ودراسة (بوزيدي، 2020) التي هدفت إلى إظهار أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي بالمؤسسة، ذلك باعتبار أن إدارة المواهب من مفاتيح نجاح أي مؤسسة في عصرنا الحالي، ولأن مصدر الابتكار هو المورد البشري، ويجب على المؤسسة أن تقوم بعملية تطوير مواردها البشرية خاصة المهويين منهم وكذلك أن تحافظ عليهم وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة المواهب على الابتكار التنظيمي في حال تم الاهتمام فعلاً بهذه المواهب، وجعل عملياتها ضمن إستراتيجيات المؤسسة وبالتالي نجاحها يضمن لها الوصول إلى الابتكار التنظيمي الذي تأمله.

ولقد هدفت دراسة (أبو زيادة، 2020) إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، وبلغت العينة (511) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب على البراعة التنظيمية. وناقشت دراسة (Widodo & Mawarto, 2020) دور السلوك الابتكاري في التوسط بين تأثير القيادة التحويلية وإدارة المواهب على أداء المحاضرين بمؤسسات التعليم العالي الخاص في إندونيسيا. بلغت عينة البحث 230 محاضراً، تؤكد النتائج أن إدارة المواهب لها تأثير كبير على الأداء من خلال الدور الوسيط للسلوك الابتكاري، ولم يكن لإدارة المواهب أي تأثير مباشر معنوي على الأداء. يعتبر علم إدارة المواهب وفقاً لدراسة (Abou Al Nile, 2019) في هذا الوقت تحدياً كبيراً لجميع المنظمات المحلية والدولية، والتي تعمل على تنمية القدرات الابتكارية. ويناقش هذا البحث مفهوم الإدارة بالموهبة وتأثيرها على تنمية القدرات الابتكارية وفي هذه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي وتم ذلك من خلال جمع عينه من 100 موظف من الذين يعملون في شئون الأفراد بجامعة عين شمس وتم استخدام تحليل الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين الإدارة بالموهبة وتنمية القدرات الابتكارية داخل شئون الأفراد بإدارة الجامعة من خلال ما ثبت أن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة بالموهبة وتنمية القدرات الابتكارية وتعزيزها لتحسين الأداء داخل المنظمة، أيضاً من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون وتطوير نموذج انحدار بسيط بين المتغير التابع (القدرات الابتكارية) والمتغير المستقل الإدارة بالموهبة في الجامعة، وقد أثبتت فرضية البحث عن وجود علاقة إيجابية بين تأثير الإدارة بالموهبة على تنمية القدرات الابتكارية.

ولقد سعت دراسة (Mnim; Chima & Fabin, 2018) إلى التحقق في مدى العلاقة الموجودة بين إدارة المواهب والابتكار في فنادق السكان الأصليين في بورت هاركورت بنيجيريا. ولتحقيق ذلك، تم إجراء مسح على مديري الفنادق المحلية في بورت هاركورت. أظهرت النتائج المستخلصة من التحليلات وجود علاقات إيجابية وهامة بين متغيرات إدارة المواهب (أي تحديد المواهب وتطويرها واستخداماتها والاحتفاظ بها) والمتغيرات المقابلة للابتكار (أي ابتكارات الخدمة والعملية والسوق والمنتجات) في الفنادق المحلية في بورت هاركورت (لفرضيات الدراسة). تتمثل الآثار

المرتبة على هذه النتائج في أن التحديد السليم للمواهب وتطويرها واستخدامها والاحتفاظ بها بالفنادق المحلية في بورت هاركورت من المرجح أن تترجم إلى ابتكارات أعلى من حيث الخدمات والعمليات والتسويق والمنتجات على التوالي؛ وسيؤدي هذا أيضا إلى تحسين أداء وربحية هذه الفنادق. وبالتالي، توصي الدراسة بأن أي مؤسسة فندقية تهدف إلى البقاء لوقت أطول يجب أن تنتبه إلى الابتكار من خلال ضمان إدارة مواهب الموظفين بشكل فعال.

كما قدمت دراسة (Salau et al., 2018) بيانات متكاملة عن ممارسات إدارة المواهب والأداء الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس في جامعة تكنولوجيا خاصة في نيجيريا. اعتمدت الدراسة منهجا كميًا مع تصميم بحث مسح لتحديد المحددات الرئيسية لممارسات إدارة المواهب. شمل مجتمع هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس وتم اعتماد استخدام الاستبيان للاستنباط من مجتمع الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وتم إتاحة مجموعة البيانات الميدانية على نطاق واسع لتمكين إجراء تحقيق حاسم أو أكثر شمولًا. حددت النتائج استراتيجيات تنمية المواهب والاحتفاظ بها كمؤشرات لتسهيل أداء الابتكار في الجامعة الخاضعة للدراسة. أشارت هذه الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات إدارة الموهبة تحسن من الابتكار لدى العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى أداء تنظيمي متفوق وبالتالي تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة.

بينما هدفت دراسة (Iman et al., 2017) إلى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك المبتكر للموظفين على أساس الدور الوسيط للتعلم التنظيمي. وهي دراسة وصفية وفق طرق جمع البيانات وتحليلها و قد شارك في الاستبيان (147) موظفا يعملون في مؤسسة تكنولوجيا المعلومات في بلدية مشهد بيران. تم تحليل البيانات باستخدام إصدار برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-19، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة معنوية بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري للموظفين بتوسط التعلم التنظيمي، أيضا، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة المواهب والسلوك الابتكاري ويمكن أن يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري. قدرة التعلم التنظيمي لها علاقة معنوية مع السلوك الابتكاري وأن التعلم التنظيمي هو طريقة تربوية وتدريبية يمكن ربط الفرص للموظفين بأهداف مبتكرة. وتناولت دراسة (حسين وحمد، 2016) دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع في الجامعات العراقية، بلغت عينة الدراسة (72) استاذًا في جامعة صلاح الدين، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر لعمليات إدارة المواهب على المستوي الكلي وعلى مستوي المتغيرات الفرعية في تعزيز الابداع.

وهدف دراسة (المصري والأغا، 2015) إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة. وبلغت عينة الدراسة (110) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي وتكوين مجتمع المعرفة، وأن تطبيق إدارة المواهب يؤدي إلى تكوين مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية. بينما هدفت دراسة (صلاح الدين، 2013) إلى التعرف على الدعائم التي تعتمد عليها إدارة الموهبة في انطلاقها لتقديم كل ما يمكن ابتكاره، وتحديد مدى توفر الإمكانيات التي تساعد على وجود هذه الإدارة، وزعت الاستبانة على (784) من العاملين في ثلاثة مراكز بحثية مصرية. وأظهرت النتائج أهمية توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لانطلاق إبداعات المتميزين من العمالة من خلال وجود إدارة للموهبة تعمل على استقطاب

العناصر المتميزة والاحتفاظ بها، وإعداد إدارة الموهبة ووضعها في الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع ما تشغله من مكانة تؤثر على مستقبل المؤسسة، وإعداد القادة والمديرين إعدادا يتناسب مع كيفية التعامل مع الأفراد المبدعين. وفي سياق متصل و بمراجعة الأدبيات البحثية التي تناولت الربط بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار المؤسسي، والتميز، والإبداع فنجد أن: دراسة (Elsayed & Abdel-ghani, 2020) تناولت تقييم تأثير المنظمة المتعلمة على المرونة التنظيمية والإبداع في مركز المنصورة للأورام. حيث تم تصميم الارتباط الوصفي للمكان: مركز الأورام التابع لجامعة المنصورة. وبلغ حجم العينة 125 مفردة من طاقم التمريض. وتم استخدام ثلاث أدوات: استبيان منظمة التعلم (DLOQ)، مقياس المرونة التنظيمية واستبيان تدقيق الإبداع. أفاد أقل من ثلثي طاقم التمريض أن مستوى المنظمة المتعلمة كان متوسطا؛ أفاد أقل من ثلثهم بقليل أن مستوى المرونة كان مرتفعا، بينما أفاد أكثر من نصفهم أن مستوى الإبداع كان متوسطا. كان هناك ارتباط إيجابي معنوي بين تنظيم التعلم والمرونة والإبداع في بيئة الدراسة. في حين بحثت دراسة (Miri & Asadipour, 2019) العلاقة بين المنظمة المتعلمة والإبداع في المستشفيات التعليمية، تم اختيار حجم العينة 237 مفردة من العاملين بالمستشفيات التعليمية العامة في شيراز بإيران. توصلت الدراسة إلى أنه عندما يدرك الموظفون قدراتهم ويبدأون في تطوير أنفسهم، يصبحون مبدعين بشكل دائم وينتج عنهم منظمة متعلمة.

وتناولت دراسة (Samsir & Andreas, 2018) أثر إدارة المعرفة والابتكار والمنظمة المتعلمة على أداء الأعمال والميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة متمثلة في منتجات "رياو" الغذائية بمدينة بيكانبارو بأندونيسيا. تم جمع البيانات عبر المقابلات الشخصية والاستقصاء. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة لها أثر إيجابي معنوي على أداء الأعمال وأثر إيجابي على الميزة التنافسية، بينما للابتكار أثر إيجابي معنوي على كل من أداء الأعمال والميزة التنافسية. وهدفت دراسة (Allouzi & Alnuaimi, 2018) إلى التحقق فيما إذا كان الرضا الوظيفي يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين المنظمة المتعلمة والابتكار. تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات من 20 منظمة تأمين في الأردن مدرجة في بورصة عمان. أشارت النتائج أن المنظمة المتعلمة تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والابتكار المؤسسي، كما أن الرضا يلعب دورا وسيطا في العلاقة. بينما هدف بحث (ديب والهلول، 2018) إلى دراسة العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وبين الابتكار في جامعة تشرين، بلغت العينة (122) مفردة توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة وتحقيق الابتكار.

وتمثل الغرض من دراسة (Anwar & Niode, 2017) في معرفة التأثير الوسيط للمشاركة في العمل على العلاقة بين المنظمة المتعلمة والسلوك الابتكاري. حيث تم جمع بيانات البحث من 244 موظفا في شركة تجار سيارات في عدة مواقع عبر إندونيسيا باستخدام الاستبيانات. أظهرت نتيجة الدراسة أن المنظمة المتعلمة لها تأثير إيجابي تجاه المشاركة في العمل، حيث يكون للمشاركة في العمل تأثير إيجابي على السلوك المبتكر للموظفين، كما أن المنظمة المتعلمة لها تأثير إيجابي على السلوك المبتكر للموظفين، مما يعني أن المشاركة في العمل لها دور وسيط وبشكل جزئي في هذه العلاقة. وهدفت دراسة (Alshobaki et al., 2017) تحديد الدور الذي تلعبه المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية بلغت عينة البحث تكون مجتمع الدراسة من (344) عاملا في الإدارة العليا موزعين على (3) جامعات، حيث تم اختيار عينة مؤلفة من (182) عاملا، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز.

وأخيرا دراسة (جادالرب، 2011) والتي استهدفت استكشاف أثر خصائص المنظمة المتعلمة على تنمية قدرات التفكير الابتكاري في المنظمات الخدمية والصناعية بمحاظفة الدقهلية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكشفت النتائج ارتفاع مستوي توافر خصائص المنظمة المتعلمة ومستوي قدرات التفكير الابتكاري في المنظمات الخدمية بالمقارنة في المنظمات الصناعية، ووجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة على قدرات التفكير الابتكاري في مجموعتي الدراسة. وكان التأثير الأكبر في المجموعة الخدمية.

- تعليق الباحث علي الدراسات السابقة

كانت هناك العديد من الدراسات التي ركزت على العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار قد أكدت علي وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والابتكار منها: (Dzimбири & Molefi, 2021) & (Abo & Ibrahim, & Al Omari, 2020) & El Nil, 2019 & (Mnim et al., 2018) & (Iman et al., 2017) & (Dzimбири & Molefi, 2021)، وبالمثل، فإن الدراسات حول العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار والابداع وقد أكدت علي وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية منها دراسات: (Elsayed & Abdel-ghani, 2020) & (Samsir & Andreas, Miri & Asadipour, 2019) & (2018) & (Allouzi & Alnuaimi, 2018) & (ديب؛ الهلول، 2018)، (Anwar & Niode, 2017) & (Alshobaki et & (2018) & (2017) & (Husseini; Mohamad; Noordin; and Ishak, 2011). ومع ذلك، وفقا ل (Husseini; Mohamad; Noordin; and Ishak, 2014)، هناك نقص في الأدبيات المتعلقة بتأثير المنظمة المتعلمة على الابتكار المؤسسي والأداء. إضافة إلى ذلك، على الرغم من وجود قدر كبير من الأبحاث المتعلقة بتنظيم التعلم وجهود الموظفين لتنفيذ السلوكيات المبتكرة، إلا أنه يلزم إجراء تحقيق إضافي من وجهات نظر مختلفة في هذا الصدد. وفي سياق متصل نجد أن بعض من الأدبيات أكدت علي العلاقة الإيجابية المباشرة بين إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة مثل دراسات: (المجمعي وعبدالستار، 2018)، (الكساسبة، 2009)، (Griffith et al., 2019)

والجدير بالذكر، وبناء علي ما تناولته الأدبيات البحثية حول العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار المؤسسي، والعلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار، والعلاقة الإيجابية المباشرة بين إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة تتضح الفجوة البحثية الذي حاول البحث الحالي في تناولها فيما يلي:

- لم يفكر الباحثون في تناول العلاقة لإدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في كيفية قيامهما كتفاعل مشترك معا كتأثير مستقل علي تعزيز الابتكار المؤسسي للقطاع الخدمي الحكومي في سياق الأدبيات داخل وخارج مصر، وهذه تعتبر فجوة بحثية يتناولها البحث الحالي.

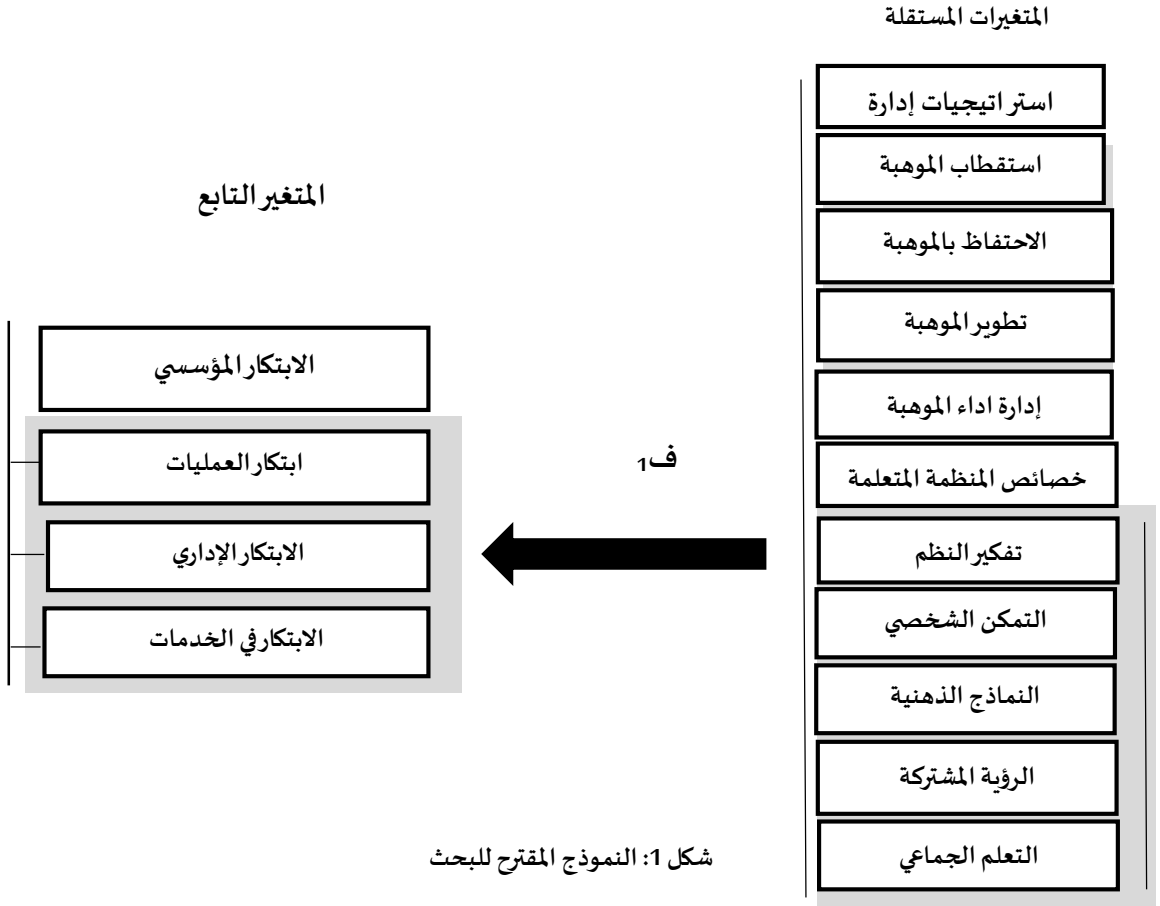
- أكدت دراسة (Dzimбири & Molefi, 2021) أنه بالرغم من العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار المؤسسي وأهميتها في المؤسسات الخدمية، لم تحظ هذه العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار المؤسسي، على الرغم من كونها مجالاً مهماً للبحث الأكاديمي، باهتمام كبير من الأكاديميين والباحثين، ولا سيما القطاع الخدمي. بالإضافة إلي ذلك، ووفقاً ل (Husseini; Mohamad; Noordin and Ishak, 2014)، والتي أكدت إلي أن هناك نقص في الأدبيات المتعلقة بتأثير المنظمة المتعلمة على الابتكار المؤسسي والأداء. إضافة إلى ذلك، على الرغم من وجود قدر كبير من الأبحاث المتعلقة بتنظيم التعلم وجهود الموظفين لتنفيذ السلوكيات المبتكرة، إلا أنه

يلزم إجراء تحقيق إضافي من وجهات نظر مختلفة في هذا الصدد. وبناء عليه يعد البحث الحالي تغطية هذه الفجوة وتوسيع البحوث في هذا الإطار.

- يجمع البحث الحالي متغيرات متعددة بهدف التعرف على تأثير إدارة المواهب البشرية، وخصائص المنظمة المتعلمة كتفاعل مشترك على الابتكار المؤسسي أملا من الباحث أن تتوافق تلك المتغيرات مع البيئة المصرية.

(7) النموذج المقترح للبحث

تم وضع النموذج المقترح للبحث بالإعتماد على عدة دراسة مثل: (Sewify, 2021)، (Ortlieb and Sieben, 2012)، (Hurst; Blackman & Al Rawashdeh, 2021)، (Alsakarneh et al., 2018)، أما خصائص المنظمة المتعلمة وفقا لـ (Hurst; Blackman & Al Rawashdeh, 2021)، (Dzimbiro & Molefi, 2007) و (Mets and Torokoff, 2007) في المتغير التابع والمتمثل في الابتكار المؤسسي وفقا لدراسة (Dzimbiro & Molefi, 2007) حيث تناول البحث المتغيرات التالية: المتغير المستقل الأول: ويتمثل في استراتيجيات إدارة المواهب البشرية، أما المتغير المستقل الثاني: يتمثل في خصائص المنظمة المتعلمة، وأخيرا المتغير التابع: يتمثل في الابتكار المؤسسي، وفيما يلي عرض لنموذج البحث المقترح بأبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة:



(8) فروض البحث

إعتمادا على نتائج الدراسات السابقة لتحليل العلاقات الموضحة في النموذج المقترح للبحث، والذي تبين بموضوع إدارة المواهب وتحقيق الابتكار وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وتحقيق الابتكار، حيث توصلت دراسة (Dzimбири & Molefi, 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وسلوك العمل الابتكاري، بينما توصلت دراسة (Ibrahim & Al Omari, 2020) إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لإدارة المواهب على كل من ابتكار المنتجات وابتكار العمليات وابتكار التسويق، في حين توصلت دراسة (Abo El Nil, 2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين تأثير الإدارة الموهبة على تنمية القدرات الابتكارية. وأشارت دراسة (Mnim et al., 2018) إلى وجود علاقات إيجابية ومعنوية بين متغيرات إدارة المواهب (أي تحديد المواهب وتطوير المواهب واستخدام المواهب والاحتفاظ بالمواهب) ومتغيرات الابتكار المقابلة لها (أي ابتكارات الخدمة والعمليات والسوق والمنتجات) في القطاع الخدمي الحكومي. وقد أكدت دراسة (Iman et al., 2017) على وجود علاقة معنوية بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري، وقد أشارت بعض الدراسات بأنه يجب الاعتراف بأن سلوك العمل الابتكاري مثل إنشاء الأفكار الجديدة وتقديمها وتطبيقها هو المفتاح لتحقيق الإنتاجية وجودة الخدمات الصحية، وأن الطريقة المؤكدة لتحقيق سلوك عمل ابتكاري هي من خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب، كما أظهرت دراسات أخرى أن هناك علاقة متنامية ومتزايدة بين إدارة المواهب والابتكار في المنظمات الخدمية، وتظهر نتائج الدراسات أن إدارة المواهب تساهم بشكل إيجابي في سلوك العمل الابتكاري للموظفين.

كما وجدت دراسة (Dzimбири & Molefi, 2021) أنه بالرغم من هذه العلاقة وأهميتها في المؤسسات الخدمية، لم تحظ هذه العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار المؤسسي، على الرغم من كونها مجالاً مهماً للبحث الأكاديمي، باهتمام كبير من الأكاديميين والباحثين، ولا سيما القطاع الخدمي. وبالمثل، فإن الدراسات حول العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار والإبداع وقد أكدت على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي منها دراسات: (Elsayed & Abdel-ghani, 2020) والتي تناولت تقييم تأثير المنظمة المتعلمة على المرونة التنظيمية والإبداع في مركز المنصورة للأورام. أفاد أقل من ثلثي طاقم التمريض أن مستوى المنظمة المتعلمة كان متوسطاً؛ أفاد أقل من ثلثهم بقليل أن مستوى المرونة كان مرتفعاً، بينما أفاد أكثر من نصفهم أن مستوى الإبداع كان متوسطاً. كان هناك ارتباط إيجابي معنوي بين تنظيم التعلم والمرونة والإبداع في بيئة الدراسة، ودراسة (Miri & Asadipour, 2019) والتي تناولت العلاقة بين المنظمة المتعلمة والإبداع في المستشفيات التعليمية، توصلت إلى أنه عندما يدرك الموظفون قدراتهم ويبدأون في تطوير أنفسهم، يصبحون مبدعين بشكل دائم وينتج عنهم منظمة متعلمة.

ودراسة (Allouzi & Alnuaimi & Samsir & Andreas, 2018) والتي سعت إلى التحقيق فيما إذا كان الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين المنظمة المتعلمة والابتكار. أشارت النتائج أن المنظمة المتعلمة تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والابتكار المؤسسي، كما أن الرضا يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة. ودراسة، ديب، الهلول، 2018، والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وبين الابتكار في جامعة تشرين، توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة وتحقيق الابتكار. ودراسة (Anwar & Niode, 2017)، والذي تمثل الغرض منها معرفة التأثير الوسيط للمشاركة في العمل على العلاقة بين المنظمة المتعلمة والسلوك الابتكاري. أظهرت نتائجها أن المنظمة المتعلمة لها تأثير إيجابي تجاه المشاركة في العمل، حيث يكون للمشاركة في العمل تأثير

إيجابي على السلوك المبتكر للموظفين، كما أن المنظمة المتعلمة لها تأثير إيجابي على السلوك المبتكر للموظفين، ودراسة (Alshobaki et al., 2017) والتي هدفت تحديد الدور الذي تلعبه المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية. وأظهرت نتائجها وجود علاقة معنوية بين المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز.

وأخيراً دراسة (جادالرب، 2011) والتي استهدفت استكشاف أثر خصائص المنظمة المتعلمة على تنمية قدرات التفكير الابتكاري في المنظمات الخدمية والصناعية، وكشفت النتائج ارتفاع مستوى توافر خصائص المنظمة المتعلمة ومستوى قدرات التفكير الابتكاري في المنظمات الخدمية بالمقارنة في المنظمات الصناعية، ووجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة على قدرات التفكير الابتكاري في مجموعتي الدراسة. وكان التأثير الأكبر في المجموعة الخدمية. وفي سياق متصل نجد أن بعض الأدبيات أكدت على العلاقة الإيجابية المباشرة بين إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة مثل دراسات: ديب، الهلول، (2018)، (المجمعي، عبدالستار، 2018)، (الكساسبة، 2009)، (Griffith et al., 2019).

إ اعتماداً على ما تم تناوله من نتائج الدراسات السابقة لتحليل العلاقات الموضحة، وإنطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة فرضي البحث التي يمكن إختبارها للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، كما يلي:

- الفرض الرئيس الأول: تؤثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية (استقطاب المواهب- الاحتفاظ بالمواهب- تطوير المواهب - إدارة أداء المواهب) تأثيراً إيجابياً معنوياً على الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). لشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.
- الفرض الرئيس الثاني: تؤثر خصائص المنظمة المتعلمة (تفكير النظم- التمكن الشخصي- النماذج الذهنية- الرؤية المشتركة- التعلم الجماعي) تأثيراً إيجابياً معنوياً على الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات) لشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.

(9) حدود البحث

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى: الحدود الزمنية: تتمثل في الفترة التي تم تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي الشهور من مايو إلى أغسطس 2021. الحدود المكانية: تتمثل في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة. الحدود البشرية: تقتصر على مفردات من مديري الإدارة ونوابهم ومديري الأفرع، وتم الإختيار على أساس أن لديهم رؤية واضحة في تحقيق الأهداف، بالإضافة لقدرتهم على مواكبة التطوير من خلال الإلمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة.

(10) الدراسة التطبيقية

(1-10) هدف الدراسة التطبيقية

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار فروض البحث التي قام الباحث بتنميتها بعد مراجعة نتائج الدراسات السابقة في الجانب النظري من الدراسة، وهي المرتبطة بتأثير استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص

المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي وذلك تطبيقا علي شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي.

(2-10) منهج البحث

سعيًا للوصول إلي أهداف البحث إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، ويعني المسح في مجمله تجميع البيانات حول ظاهرة معينة وتحليل تلك البيانات للوصول إلى النتيجة النهائية للبحث الذي استخدم المسح فيها، والمسح جزء من المنهج الوصفي في البحث، شأنه شأن بقية الدراسات الوصفية التي لاتتحكم في طبيعة المعالجة، ويدرس المنهج المسحي المتغيرات كما وجدت في الطبيعة، أي كما هي موجودة أصلاً، لذلك فإن المنهج المسحي يجمع معلومات عن الظاهرة ليصفها كما وكيفاً، وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة بهدف دراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.

(3-10) الإسلوب المستخدم في جمع البيانات

بناءً علي مراجعة الأدبيات استخدم الباحث أسلوب الاستقصاء، وقد تضمنت القائمة ثلاثة أقسام هي: الجزء الأول: إستهدف قياس استراتيجيات إدارة المواهب ويحتوي علي (12) فقرات بالإعتماد على عدة دراسة وهي: (Dzimhiri & Molefi, 2021) & (Ibrahim & Al Omari, 2020) & (Mnim et al., 2018)، والجزء الثاني: استهدف قياس خصائص المنظمة المتعلمة ويحتوي علي (20) فقرات، وتم قياسه وفقاً لـ: (Hurst; Blackman; Lee-Kelley, 2007) & (Davidson & De Cieri, 2005) & (Mets and Torokoff, 2007) وتم قياس الجزء الثالث والمتمثل في الابتكار المؤسسي ويحتوي علي (12) فقرات، وتم قياسه وفقاً لدراسة (Dzimhiri & Molefi, 2021).

(4-10)مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي والذي يبلغ العدد الإجمالي للشركات التابعة لها (23) شركة، والجدول رقم (1) بيان بأسماء الشركات التابعة بجمهورية مصر العربية.

جدول 1: بيان بأسماء الشركات التابعة بجمهورية مصر العربية

اسم الشركة	اسم الشركة
شركات المجموعة (ب) شركات الدلتا	شركات المجموعة (أ) شركات كبرى
مياه القاهرة	مياه الإسكندرية
مياه الشرقية	مياه الجيزة
مياه دمياط	مياه الدقهلية
مياه المنوفية	مياه البحيرة
مياه الغربية	صرف الإسكندرية
شركات المجموعة (د) شركات ذات طبيعة وظروف خاصة	شركات المجموعة (ج) شركات الصعيد

مياه الفيوم	مياه اسيوط	مياه المنيا	مياه مرسى مطروح	مياه شمال وجنوب سيناء
مياه بني سويف	مياه سوهاج	مياه الأقصر	مياه البحر الأحمر	
مياه قنا	مياه اسوان			

المصدر: التقرير السنوي لجهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي (2019). <https://www.hcww.com.eg>

وبالنسبة عينة البحث تم إجراء البحث على عينة عشوائية من رؤساء القطاعات (التخطيط- غرب- شرق- المعامل- المشروعات- الموارد البشرية-المالي- التشغيل- والقطاع التجاري)، ومديري العموم والإدارات (الشئون القانونية- الأمن- التدريب- السيارات- التوعية- الإعلام والعلاقات العامة- المكتب الفني- الرقابة والمتابعة)، ومديري المحطات والمعامل ونوابهم (محطة أبي قير، المنذرة، سيدي بشر، الرمل، الإبراهيمية، محرم بك، البلد، القباري، العجبي، الساحل، برج العرب، العامرية، الميناء، الزهراء، النوبارية الجديدة، 6 أكتوبر، المعمورة). بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالإسكندرية إحدى الشركات التابعة للشركة القابضة والبالغ عددهم (138) مفرده، وتم اختيار هذه الشركة لأنها تمثل المجموعة الأولى من الشركات التابعة الكبرى بعد القاهرة، كما تعد من كبرى الشركات التي تشمل نطاقا جغرافيا واسعا، إضافة إلى ضخامة حجم إقتصادها، وعليه يمكن تعميم النتائج التي توصل إليها الباحث علي جميع الشركات التابعة للشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي نظرا لما تم ذكره.

(11) تحليل البيانات والنتائج

(1-11) التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis باستخدام طريقة تحليل المكونات الأساسية Principal Component Analysis وذلك لغرض استكشاف البيانات وإمداد الباحث بمعلومات حول عدد العوامل المطلوبة لتمثيل كل متغير من المتغيرات المستقلة والتابعة قيد البحث أفضل تمثيل ممكن، وذلك من خلال استخراج الهيكل الأمثل للعوامل Optimal factor structure والمتغيرات التي تنتمي إلى كل منها. إستنادا إلى نتائج معيار "كايزر" Kaiser Criterion أو ما يعرف بمعيار "الجزر الكامن" latent Root Criterion، والتي يوضحها جدول رقم (2)، وباللجوء إلى التدوير المتعامد للعوامل Orthogonal Rotation بطريقة "الفارماكس" Varimax للوصول إلى الهيكل الأمثل للعوامل المستخلصة من كل متغير من متغيرات البحث .

تبين للباحث وحدة العامل Unidimensionality الممكن استخلاصه من كل متغير من المتغيرات الكامنة latent المستخدمة. ويتضح ان كل عامل من تلك العوامل له قدرة تفسيرية تتراوح بين 50.95% و 87.279% من التباين الكلي للمتغيرات الداخلة في التحليل لكل مقياس من المقاييس المستخدمة وهو ما يعد نتيجة جيدة (Mooi & Sarstedt, 2014). بالإضافة إلى ذلك، وبمعلومية حجم العينة البالغ 97 مفردة، فإن معاملات التحميل (التشبع) التي تساوي 0.60 أو أكثر تعتبر دالة إحصائيا Statistically significant عند مستوى معنوية 0.05 وبقوة إحصائية 80%، كما أن معاملات التحميل التي تساوي 0.60 على الأقل تعتبر ذات أهمية من الناحية العملية Practically significant (Hair et al., 2014a).

Confirmatory Factor Analysis (2-11) التحليل العاملي التوكيدي

ويطلق عليه نموذج القياس Measurement Model حيث يتم تقدير معاملات التحميل أنيا لجميع المقاييس المستخدمة في القياس اعتمادا علي طريقة الامكان الاعظم Maximum Likelihood ويوضح جدول (3) معاملات التحميل لكل عبارة من العبارات علي المفهوم الذي تقوم بقياسه ويتعين ان لا يقل معمل التحميل المعياري عن 0.50 (Hair et al., 2014a) واعتمادا علي الحزمة الاحصائية AMOS-22 تم تقدير المعاملات المعيارية. كما يوضح جدول (2)، ونتيجة لعدم استيفاء العبارة "3- يتوفر لدى المؤسسة موظفين مؤهلين للعمل فيها من خلال المهارات والامكانيات التي يمتلكونها" المستخدمة في قياس المتغير استقطاب المهوبة تم استبعادها لعدم معنوية اثرها في القياس.

جدول 2: ملخص نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والاتساق الداخلي

CFA	EFA	معامل الثبات	العبارات		عدد العبارات	المتغير	المحور			
			من	الي						
minimum loading factor	minimum loading factor	AVE%	Bartlett's Test of Sphericity	KMO	Cronbach's Alpha					
.417	0.637	66.648	91.818 (0.000)	0.5 93	0.686	3	3	1	استقطاب المهوبة (قبل وبعد حذف Q3)	
0.823	0.934	87.279	76.703 (0.000)	0.5	0.854	2				
0.642	0.764	67.24	72.477 (0.000)	0.6 64	0.753	3	6	4	تطوير المهوبة	المحور الاول إدارة المواهب
0.736	0.792	72.103	102.940 (0.000)	0.6 53	0.806	3	9	7	إدارة أداء المهوبة	
0.561	0.725	60.108	46.886 (0.000)	0.6 01	0.663	3	12	10	الاحتفاظ بالمهوبة	
0.567	0.751	62.135	128.026 (0.000)	0.6 57	0.796	4	16	13	تفكير النظم	المحور الثاني المنظمة المتعلمة
0.561	0.696	57.544	84.055 (0.000)	0.7 69	0.747	4	20	17	التمكن الشخصي	
	0.592 Q21	54.684	78.199 (0.000)	0.7 25	0.719	4	24	21		

0.669	0.757	65.387	62.469 (0.000)	0.6 7	0.734	3			النماذج الذهنية (قبل وبعد حذف (Q21)
	.578 Q28	61.818	136.165 (0.000)	0.6 81	0.785	4	28	25	الرؤية المشتركة (قبل وبعد حذف (Q28)
0.763	0.85	74.83	109.311 (0.000)	0.7 14	0.831	3			
0.517	0.653	55.332	93.419 (0.000)	0.6 59	0.724	4	32	29	التعلم الجماعي
0.718	0.863	76.031	115.724 (0.000)	0.7 26	0.838	3	35	33	ابتكار العمليات
	.521 Q41	50.95	170.969 (0.000)	0.7 99	0.805	6	41	36	الابتكار في مجال الخدمات (قبل وبعد حذف (Q41)
0.626	0.695	57.143	153.416 (0.000)	0.7 87	0.811	5			
0.653	0.735	66.023	74.553 (0.000)	0.6 03	0.738	3	44	42	الابتكار الإداري

الطور الثالث
الابتكار المؤسسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS-25 ، AMOS-22

ويوضح جدول (2) أثر حذف العبارات سألقة الذكر علي كل من معامل الثبات الفا كرونباخ وكذلك علي نسبة التباين المستخلص AVE% حيث تحسن كلاهما نتيجة حذف تلك العبارات. فعلي سبيل المثال نتيجة لحذف العبارة رقم 3 كنتيجة للتحليل العاملي التوكيدي تحسن معامل الفا كرونباخ ليصبح 0.854 بدلا من 0.686 كما ارتفعت AVE% لتصبح 87.279% بدلا من 66.648%.

(3-11) نتائج تقييم ثبات وصدق نماذج قياس المتغيرات

إن الهدف من تقييم نموذج القياس إنما يتمثل في تخفيض خطأ القياس Measurement error إلى أدنى مستوى ممكن وذلك بشقوية، العشوائي Random error والذي يمثل تهديدا للثبات Reliability والمنتظم Systematic error والذي يمثل تهديدا للصدق Validity، ولقد لجأ الباحث إلى معامل "كرونباخ ألفا" Cronbach's Alpha كمعايير لتقييم ثبات الاتساق الداخلي لنماذج القياس Internal Consistency Reliability، كما لجأ إلى كل من حجم معاملات التحميل (التشبع) Loadings، ومتوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE) كمعايير لتحقيق صدق التقارب لتلك النماذج Convergent Validity، ويوضح جدول رقم (2) النتائج التي تم التوصل إليها. جاءت قيم معامل كرونباخ ألفا أعلى من 0.65 لجميع المتغيرات (Nunally & Bernstein, 1994). كما ظهرت جميع قيم AVE% تزيد عن 50% وأخيرا، قام الباحث بتقييم صدق التمايز Discriminant Validity مستعينا بمعيار "فورنيل-لاركر" Fornell-Larcker criterion.

حيث تشير النتائج كما يوضحها جدول رقم (3) إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغيرات البحث (القيم القطرية) جاءت جميعها أعلى من معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات، مما يعد دليلاً على صدق تمايز جميع المتغيرات محل البحث (Fornell & Larcker, 1981). عدا متغيري ابتكار العمليات والابتكار في مجال الخدمات حيث يتضح الخلط بين كلا المفهومين - المتغيرين - لدى المستقصي ارائهم. وقد تم الاحتفاظ بكلا المتغيرين وعدم دمجهم في مفهوم وحيد عام لاغراض البحث.

جدول 3: نتائج معيار "فورنيل-لاركر" لتقييم صدق التمايز متغيرات البحث

الابتكار الإداري	الابتكار في مجال الخدمات	ابتكار العمليات	التعلم الجماعي	الرؤية المشتركة	النماذج الذهنية	التمكن الشخصي	تفكير النظم	الإحصاء بالموهبة	إدارة أداء الموهبة	تطوير الموهبة	استقطاب الموهبة	متوسط التباين المستخلص	AVE%
											0.934	87.279	استقطاب الموهبة
										0.820	0.511	67.24	تطوير الموهبة
								0.849	0.682	0.427		72.103	إدارة أداء الموهبة
								0.775	0.670	0.400	0.291	60.108	الاحتفاظ بالموهبة
							0.788	0.676	0.617	0.384	0.257	62.135	تفكير النظم
						0.759	0.569	0.403	0.505	0.483	0.320	57.544	التمكن الشخصي
					0.809	0.590	0.414	0.415	0.351	0.168	0.272	65.387	النماذج الذهنية
				0.865	0.699	0.722	0.560	0.392	0.428	0.313	0.369	74.83	الرؤية المشتركة
			0.744	0.629	0.663	0.525	0.532	0.505	0.486	0.332	0.458	55.332	التعلم الجماعي
		0.872	0.202	0.199	0.355	0.248	0.132	0.081	0.229	0.259	0.310	76.031	ابتكار العمليات
	0.756	0.875	0.107	0.250	0.372	0.259	0.111	0.036	0.185	0.247	0.328	57.143	الابتكار في الخدمات
0.813	0.590	0.538	0.303	0.545	0.526	0.426	0.292	0.131	0.379	0.294	0.283	66.023	الابتكار الإداري

(4-11) نتائج الإحصاء الوصفي

يوضح جدول رقم (1-3) نتائج الإحصاء الوصفي ممثلاً في قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التواء Skewness والتفرطح Kurtosis لجميع المتغيرات محل البحث. ويمكن ملاحظة أن قيم الوسط الحسابي للأبعاد تعتبر جميعاً قيم أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي (3) والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بانحرافات معيارية صغيرة. حيث نلاحظ أن ابتكار العمليات هو أكثر المتغيرات قبولا حيث له أكبر متوسط 4.1443 بينما متغير الرؤية المشتركة هو الأدنى قبولا بمتوسط 3.5189. ونلاحظ أن كل من معاملي التواء والتفرطح لهما قيم تقرب من الصفر (بين -1، +1) ومع كبر حجم العينة يمكننا اعتماداً على نظرية النهاية المركزية القبول بأن المتغيرات تتبع تقريبا للتوزيع الطبيعي.

جدول 1-3: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.251	-0.127	0.53366	4.0825	استقطاب الموهبة
0.146	-0.224	0.62073	4.0103	تطوير الموهبة
0.929	-0.533	0.71821	3.8076	إدارة أداء الموهبة
0.342	-0.243	0.60459	3.8110	الاحتفاظ بالموهبة
0.691	-0.302	0.61342	3.7861	تفكير النظم
0.790	-0.230	0.56194	3.8170	التمكن الشخصي
0.891	-0.534	0.55925	3.8385	النماذج الذهنية
0.679	-0.272	0.70542	3.5189	الرؤية المشتركة
-0.328	-0.070	0.57386	3.7397	التعلم الجماعي
-0.406	0.378	0.51574	4.1443	ابتكار العمليات
0.217	0.421	0.44560	4.1178	الابتكار في مجال الخدمات
0.799	-0.094	0.51361	3.9038	الابتكار الإداري

علاوة على ذلك، وبناء على معاملات الارتباط الموضحة بجدول رقم (2-3)، رصد الباحث وجود علاقات معنوية وإيجابية لأغلب علاقات الارتباط الثنائية بين المتغيرات عند مستوى معنوية 5% وتتراوح قيم معاملات الارتباط بين 0.875 و 0.202، كما توضح المعاملات المظللة العلاقات غير المعنوية.

جدول 2-3: مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

الابتكار الإداري	الابتكار في مجال الخدمات	ابتكار العمليات	التعلم الجماعي	الرؤية المشتركة	النماذج الذهنية	التمكن الشخصي	تفكير النظم	الاحتفاظ بالموهبة	إدارة أداء الموهبة	تطوير الموهبة	استقطاب الموهبة
											1
										0.511**	1
									0.682**	0.427**	1
								0.670**	0.400**	0.291**	1
							0.676**	0.617**	0.384**	0.257*	1
						0.569**	0.403**	0.505**	0.483**	0.320**	1
				0.590**	0.414**	0.415**	0.351**	0.168	0.272**	1	1
		0.699**	0.722**	0.560**	0.392**	0.428**	0.313**	0.369**	1	1	1
	0.629**	0.663**	0.525**	0.532**	0.505**	0.486**	0.332**	0.458**	1	1	1
0.202*	0.199	0.355**	0.248*	0.132	0.081	0.229*	0.259*	0.310**	1	1	1

الابتكار الإداري	الابتكار في مجال التعليم	الابتكار في مجال العمليات	التعلم الجماعي	الرؤية المشتركة	النماذج الذهنية	التمكن الشخصي	تفكير النظم	الاحتفاظ بالموهبة	إدارة أداء الموهبة	تطوير الموهبة	استقطاب الموهبة	
الابتكار في مجال الخدمات	1	.875**	0.107	.250*	.372**	.259*	0.111	0.036	0.185	.247*	.328**	
الابتكار الإداري	1	.590**	.538**	.303**	.545**	.526**	.426**	.292**	0.131	.379**	.294**	.283**

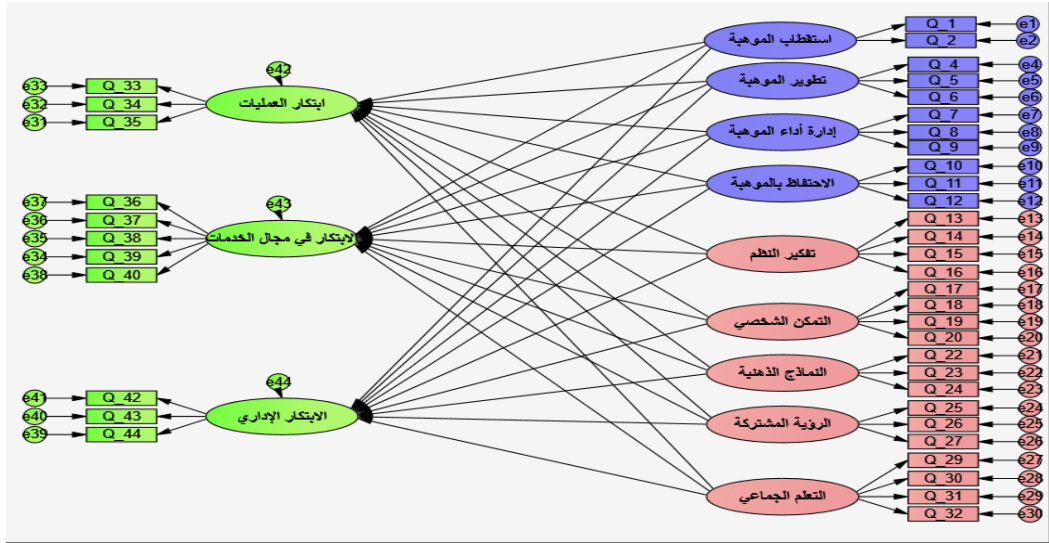
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتيجة لارتفاع قيم معاملات الارتباط بين بعض المتغيرات وتوقع وجود علاقات التعدد الخطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Field, 2013). يوضح جدول (3-3) معامل تضخم التباين، ويعد خلو النموذج من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة أحد الافتراضات التي يجب التحقق منها، ونلاحظ ان قيم Variance Inflation Factor يقل عن 5 لجميع المتغيرات المستقلة، اي في الحدود المقبولة بمعنى عدم تأثر معاملات الانحدار المقدره او اختبارات معنويتها بسبب علاقات التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

جدول 3-3: معاملات تضخم التباين

Collinearity Statistics		المتغيرات المستقلة
VIF	Tolerance	
1.610	0.621	استقطاب الموهبة
2.448	0.408	تطوير الموهبة
3.119	0.321	إدارة أداء الموهبة
2.466	0.406	الاحتفاظ بالموهبة
2.622	0.381	تفكير النظم
2.772	0.361	التمكن الشخصي
2.649	0.378	النماذج الذهنية
3.123	0.320	الرؤية المشتركة
2.459	0.407	التعلم الجماعي

(5-11) نتائج اختبارات فروض البحث "نموذج البحث Research Model"



غرض اختبار فروض البحث قام الباحث بإجراء تحليل المسار Path Analysis وذلك لتحديد مدى جودة نموذج العلاقات المفترضة في التعبير عن الواقع وذلك اعتمادا علي نماذج المعادلات الهيكلية SEM Structural equation modelling، والتي تعتمد علي التقدير الآتي لكافة العلاقات سواء كانت العلاقات الخاصة بقياس المتغيرات الكامنة أو العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وقد تم تقدير تلك العلاقات اعتمادا علي طريقة الامكان الاعظم حيث توافرت شروطها وهي تبعية المتغيرات للتوزيع المعتدل، وعدم معاناة المتغيرات المستقلة من مشكلة التعدد الخطي. في البداية يستعرض الباحث نتائج جدول (4) والذي يوضح معايير الجودة العامة للنموذج.

جدول 4: جودة نوفيقي النموذج

المعيار	القيمة	القيمة المثلي	التقييم
CMIN/DF	2.505	أكبر من 1 واقل من 3	جيد
RMR	0.072	اقل من 0.08	جيد
GFI	0.894	أكبر من 0.9	ضعيف
AGFI	0.808	أكبر من 0.9	ضعيف
TLI	0.93	أكبر من 0.9	جيد
CFI	0.922	أكبر من 0.9	جيد
RMSEA	0.075	اقل من 0.08	جيد
R^2			
	0.992	ابتكار العمليات	
	0.962	الابتكار في مجال الخدمات	
	0.928	الابتكار الإداري	

يوجد العديد من معايير الحكم علي الجودة الكلية علي النموذج ومدى قدرته علي التعبير عن البيانات الحقيقية، ويوضح جدول (4) معامل التحديد R^2 Coefficient of determination لكل متغير من المتغيرات التابعة حيث تجاوز 90% لكل متغير من الثلاثة متغيرات التابعة بمعنى ان ما يزيد عن 90% من التغيرات التي تحدث في المتغيرات التابعة يمكن تفسيرها من خلال علاقتها بالمتغيرات المستقلة، كما يوضح الجدول قيمة احصائية مربع كا مقسوما علي درجات حريتها والتي تقل عن 3 بما يوضح جودة توفيق النموذج وعدم وجود اختلافات جوهرية بين القيم المشاهدة والقيم المقدرة عن طريق النموذج البحثي (Wheaton et al., 1977)، كذلك يوضح معيار Root Mean Square Residual والذي يقل عن 0.08 جودة توفيق النموذج، ويوضح معيار Root Mean Square Error Of Approximation والذي يقل عن 0.08 جودة توفيق النموذج (Browne and Cudeck, 1993)، بينما يوضح كل من معيار GFI لجودة توفيق النموذج (Tanaka and Huba, 1985) Goodness Of Fit Index ومعيار AGFI المعدل (Bentler & Bonett, 1980) Adjusted Goodness Of Fit Index، واللذان لم تتجاوز قيمتهما 0.90 ضعف في جودة التوفيق وفقا للمعيار الذي اقره (Hair et al., 2010)، بينما يوضح معيار جودة التوفيق TLI Tucker-Lewis coefficient (Bentler and Bonett, 1980)، ومعامل جودة التوفيق المقارن CFI The comparative fit index (Bentler, 1990) واللذان يتجاوزان 0.90 جودة توفيق النموذج. وبصفة عامة يمكننا قبول ان النموذج وبصفة عامة يعد نموذج جيد للتعبير عن بيانات العينة.

(6-11) نتائج اختبارات فروض البحث

اعتمادا علي طريقة الامكان الاعظم Maximum Likelihood لتقدير معاملات المسار - الاثر - ومعاملات المسار المعيارية واختبار معنوية كل مسار من تلك المسارات عند مستوى معنوية 5% بأستخدام اختبار ت. يوضح جدول (5) فروض البحث وعددها 27 فرض والقيم المقدرة لكل مسار والقيم المعيارية لكل مسار وقيمة احصائية ت ومستوى الدلالة.

جدول 5: نتائج اختبارات الفروض

الفرض	الاثار	القيمة المقدرة	الخطأ المعياري	T قيمة المحسوبة	P_Value	القيمة المقدرة المعيارية	القرار عند مستوى 5% معنوية
H ₁	استقطاب الموهبة <---	0.46	0.094	4.89	***	0.336	يوجد أثر طردى ومعنوى
H ₂	استقطاب الموهبة <---	0.351	0.08	4.38	***	0.325	يوجد أثر طردى ومعنوى
H ₃	استقطاب الموهبة <---	0.094	0.098	0.964	0.335	0.078	اثر غير معنوى
H ₄	تطوير الموهبة <---	-0.024	0.107	-0.222	0.824	-0.013	اثر غير معنوى
H ₅	تطوير الموهبة <---	0.074	0.087	0.851	0.395	0.052	اثر غير معنوى

أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي

الفرض	الاثار	القيمة المقدره	الخطأ المعياري	T قيمة المحسوبة	P_Value	القيمة المقدره المعيارية	القرار عند مستوى 5% معنوية
H ₆	تطوير الموهبة <---	0.32	0.134	2.38	0.017	0.2	يوجد أثر طردى ومعنوى
H ₇	إدارة أداء الموهبة <---	0.301	0.086	3.512	***	0.243	يوجد أثر طردى ومعنوى
H ₈	إدارة أداء الموهبة <---	0.208	0.069	3.013	0.003	0.213	يوجد أثر طردى ومعنوى
H ₉	إدارة أداء الموهبة <---	0.373	0.103	3.632	***	0.341	يوجد أثر طردى ومعنوى
H ₁₀	الاحتفاظ بالموهبة <---	-0.625	0.139	-4.502	***	-0.541	يوجد أثر عكسي ومعنوى
H ₁₁	الاحتفاظ بالموهبة <---	-0.357	0.094	-3.78	***	-0.346	يوجد أثر عكسي ومعنوى
H ₁₂	الاحتفاظ بالموهبة <---	-0.408	0.108	-3.758	***	-0.312	يوجد أثر عكسي ومعنوى
H ₁₃	تفكير النظم <---	0.12	0.064	1.87	0.061	0.125	اثر غير معنوى
H ₁₄	تفكير النظم <---	0.179	0.08	2.256	0.024	0.148	يوجد أثر طردى ومعنوى
H ₁₅	تفكير النظم <---	0.149	0.09	1.662	0.097	0.14	اثر غير معنوى
H ₁₆	التمكن الشخصي <---	-0.079	0.335	-0.237	0.813	-0.021	اثر غير معنوى
H ₁₇	التمكن الشخصي <---	0.027	0.239	0.115	0.908	0.008	اثر غير معنوى
H ₁₈	التمكن الشخصي <---	0.353	0.334	1.057	0.29	0.081	اثر غير معنوى
H ₁₉	النماذج الذهنية <---	1.04	0.151	6.903	***	0.672	يوجد أثر طردى ومعنوى
H ₂₀	النماذج الذهنية <---	0.853	0.142	5.998	***	0.697	يوجد أثر طردى ومعنوى
H ₂₁	النماذج الذهنية <---	0.699	0.147	4.757	***	0.511	يوجد أثر طردى ومعنوى
H ₂₂	الرؤية المشتركة <---	0.415	0.108	3.852	***	0.367	يوجد أثر طردى ومعنوى

الفرض	الاثـر	القيمة المقـدرة	الخطأ المعياري	T قيمة المحسوبة	P_Value	القيمة المقـدرة المعيارية	القرار عند مستوى 5% معنوية		
H ₂₃	الرؤية المشتركة	<---	الابتكار في الخدمات	-0.227	0.073	-3.089	0.002	-0.224	يوجد أثر عكسي ومعنوي
H ₂₄	الرؤية المشتركة	<---	ابتكار العمليات	-0.467	0.099	-4.732	***	-0.364	يوجد أثر عكسي ومعنوي
H ₂₅	التعلم الجماعي	<---	الابتكار الإداري	-0.345	0.143	-2.415	0.016	-0.237	يوجد أثر عكسي ومعنوي
H ₂₆	التعلم الجماعي	<---	الابتكار في الخدمات	-0.481	0.134	-3.599	***	-0.37	يوجد أثر عكسي ومعنوي
H ₂₇	التعلم الجماعي	<---	ابتكار العمليات	-0.55	0.153	-3.593	***	-0.334	يوجد أثر عكسي ومعنوي

*** P_Value < 0.001

المصدر: نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS 22

يوضح جدول (5) نتائج اختبارات الفروض حيث توضح الخلايا المظللة عدم معنوية تأثير المتغير المستقل علي التابع حيث تم رفض 8 فروض نتيجة عدم معنوية الاثر بينما تم قبول 19 فرض بمعنوية تأثير المتغير المستقل علي التابع عند مستوى معنوية 5% وتوضح قيم المسار المعياري اتجاة ذلك التأثير - ايجابي او عكسي- كما يمكن اعتمادا علي المعاملات المعيارية مقارنة اي الاثر اقوى من الاخرى. وبشكل أكثر ايضاحا في ضوء نتائج اختبار الفروض كما هو موضح بالجدول السابق اتضح الآتي:

فيما يتعلق بالفرض الرئيس الأول للبحث، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (5) وجود تأثير طردي معنوي دال إحصائيا لكل من استقطاب الموهبة (معامل مسار = 0.46، قيمة $t = 4.89$ ، $p < 0.001$)، وبعد إدارة أداء الموهبة على الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات، الابتكار الإداري، الابتكار في الخدمات). لشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالإسكندرية، كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير بعد تطوير الموهبة علي كل من (ابتكار العمليات، الابتكار في مجال الخدمات)، كما أظهرت تأثير معنوي لتطوير الموهبة علي الابتكار الإداري، في حين أظهرت النتائج وجود تأثير عكسي معنوي بالاحتفاظ بالموهبة علي الأبعاد الثلاثة للابتكار المؤسسي، الأمر الذي يدعم الفروض الفرعية بشكل جزئي. بناء على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيس الأول للبحث والذي نص على: تؤثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية (استقطاب الموهبة- الاحتفاظ بالموهبة- تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة) تأثيرا إيجابيا معنويا علي الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). بشكل جزئي فيما يتعلق باستقطاب الموهبة، وإدارة أداء الموهبة، وتطوير الموهبة ورفضه فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموهبة بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.

فيما يتعلق بالفرض الرئيس الثاني للبحث، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (5) وجود تأثير طردي معنوي دال إحصائيا لتفكير النظم علي ابتكار العمليات، وابتكار العمليات، وبعد النماذج الذهنية لها تأثير طردي معنوي دال إحصائيا علي الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). لشركة مياه الشرب

والصرف الصحي بالإسكندرية، كما أوضحت النتائج أن للرؤية المشتركة تأثير طردي معنوي دال إحصائياً على الابتكار الإداري، وعدم معنوية على الابتكار في مجال الخدمات، وابتكار العمليات، في حين أظهرت النتائج تأثير عكسي معنوي لبعث التعلم الجماعي على الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). الأمر الذي يدعم الفروض الفرعية بشكل جزئي. بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيس الثاني للبحث والذي نص على: تؤثر خصائص المنظمة المتعلمة (تفكير النظم-التمكن الشخصي- النماذج الذهنية- الرؤية المشتركة- التعلم الجماعي) تأثيراً إيجابياً معنوياً على الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). بشكل جزئي فيما يتعلق بتفكير النظم، النماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، ورفضه فيما يتعلق بالتمكن الشخصي، التعلم الجماعي بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.

(12) تفسير النتائج ومناقشتها

يمكن تفسير ومناقشة النتائج في ظل التحليلات الإحصائية السابقة على النحو التالي:

- أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (5) فيما يتعلق بالفرض الرئيس الأول للبحث، وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من استقطاب المهوبة، وبعد إدارة أداء المهوبة على الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). لشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالإسكندرية، كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير بعد تطوير المهوبة على كل من (ابتكار العمليات، الابتكار في مجال الخدمات)، كما أظهرت تأثير معنوي لتطوير المهوبة على الابتكار الإداري، في حين أظهرت النتائج وجود تأثير عكسي معنوي بالإحتفاظ بالمهوبة على الأبعاد الثلاثة للابتكار المؤسسي، الأمر الذي يدعم الفروض الفرعية بشكل جزئي. بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيس الأول للبحث والذي نص على: الفرض الرئيس الأول: تؤثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية (استقطاب المهوبة- الإحتفاظ بالمهوبة- تطوير المهوبة - إدارة أداء المهوبة) تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الابتكار (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). بشكل جزئي فيما باستقطاب المهوبة، وإدارة أداء المهوبة، وتطوير المهوبة ورفضه فيما يتعلق بالإحتفاظ بالمهوبة لشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.

ويمكن تفسير ذلك حيث نجد أن استقطاب المهوبة له أثر طردي ومعنوي على ابتكار العمليات والابتكار في مجال الخدمات، وهذا يعني أن استقطاب المهوبة سوف يؤدي لمزيد من ابتكار العمليات، ولكن إذا لم يتم تطوير المهوبة سيفقد عبر الزمن أثره المعنوي في كل الابتكار الإداري، وابتكار العمليات، والابتكار في مجال الخدمات، ولكن لوحظ أن تطوير المهوبة، وإدارة أداؤها سوف يؤدي إلى زيادة الابتكار الإداري وابتكار العمليات، والابتكار في مجال الخدمات. ونجد أثر عكسي ومعنوي لإحتفاظ بالمهوبة والابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة، وهذا معناه أن عندما يتم الإحتفاظ بالمهوبة لفترات سوف يؤدي ذلك لفقدان الابتكار الإداري، وذلك بسبب غياب التطوير في المدى المتوسط، ويظهر ذلك واضحاً في مجال الخدمات كونها تعتمد على استقطاب المزيد من المواهب في الأجل القصير، وبالتالي عند الإحتفاظ بالمواهب في مجال الخدمات لفترات طويلة تفقد قدرتها الابتكارية، وذلك يفسر ارتفاع معدل دوران العمل في الأنشطة الخدمية.

وتتفق نتيجة هذا الفرض اجمالاً مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا المجال وهي: دراسة (Dzimbiri & Molefi, 2021) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وسلوك العمل الابتكاري، ودراسة (Ibrahim & Al Omari, 2020) والتي أشارت أيضاً إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لإدارة المواهب على كل من ابتكار المنتجات وابتكار العمليات وابتكار التسويق، وتوصلت دراسة (Abo El Nil, 2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين تأثير الإدارة بالموهبة على تنمية القدرات الابتكارية. ودراسة (Mnim et al., 2018) والتي أشارت إلى وجود علاقات إيجابية ومعنوية بين متغيرات إدارة المواهب (أي تحديد المواهب وتطوير المواهب واستخدام المواهب والاحتفاظ بالمواهب) ومتغيرات الابتكار المقابلة لها (أي ابتكارات الخدمة والعمليات والسوق والمنتجات) في القطاع الخدمي الحكومي. ودراسة (Iman et al, 2017) والتي قد أكدت على وجود علاقة معنوية بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري، وأن هناك علاقة متنامية بين إدارة المواهب والابتكار في المنظمات الخدمية.

- كما أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (5) فيما يتعلق بالفرض الرئيس الثاني للبحث، تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم على ابتكار العمليات، وابتكار العمليات، وبعد النماذج الذهنية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). لشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالإسكندرية، كما أوضحت النتائج أن للرؤية المشتركة تأثير طردي معنوي دال إحصائياً على الابتكار الإداري، وعدم معنوية على الابتكار في مجال الخدمات، وابتكار العمليات، في حين أظهرت النتائج تأثير عكسي معنوي لبعد التعلم الجماعي على الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). الأمر الذي يدعم الفروض الفرعية بشكل جزئي بناء على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيس الثاني للبحث والذي نص على: الفرض الرئيس الثاني: تؤثر خصائص المنظمة المتعلمة (تفكير النظم- التمكين الشخصي- النماذج الذهنية- الرؤية المشتركة- التعلم الجماعي) تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الابتكار (ابتكار العمليات- الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). بشكل جزئي فيما يتعلق بتفكير النظم، النماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، ورفضه فيما يتعلق بالتمكين الشخصي، التعلم الجماعي لشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.

ويمكن تفسير ذلك حيث نجد أن تفكير النظم ذو أثر متعدد على الابتكار الإداري، وابتكار العمليات، والابتكار في مجال الخدمات، لوحظ أن لتفكير النظم ذو أثر غير معنوي في الابتكار في مجال الخدمات، ويفسر ذلك الاختبار الثامن عشر حيث وجود غياب للتمكين الشخصي في المؤسسات الخدمية، ولذلك، ونظراً لغياب التمكين الشخصي نجد أن النموذج يفسر عدم الاهتمام بتفكير النظم أفقده فاعليته على كل من الابتكار الإداري، وابتكار العمليات، والابتكار في مجال الخدمات. بينما يتضح من الجدول أن النماذج الذهنية ذات أثر طردي ومعنوي على أبعاد الابتكار المؤسسي الثلاثة، وهذا يعني أن النماذج الذهنية هي التي تثرى الشركة وتساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الابتكار بكافة أبعاده. ونجد أيضاً أن الرؤية المشتركة ذات أثر معنوي وطردي على الابتكار الإداري، ولكن في بعض المجالات تكون الرؤية الفردية والقرارات المركزية أكثر صلاحية، ولذا نجد أن الرؤية المشتركة وفقاً للنموذج اختبار الفروض ذات أثر عكسي ومعنوي على الابتكار في مجال الخدمات وابتكار العمليات. وهذا يعني أن هناك قرارات فردية يتم اتخاذها من أجل تحقيق المنفعة العامة، وبالنسبة للتعلم الجماعي نجد أن لهذا البعد له أثر عكسي ومعنوي على الابتكار الإداري والابتكار في مجال الخدمات وابتكار

العمليات، ويرجع ذلك إلى أن التعلم الجماعي ظاهري في الشركة، ولذا لا يسهم في الابتكار فنجد الأفراد العاملون لا يشاركون في الدورات الجماعية ويروا أنها لا تسهم في التطوير والابتكار الإداري، وذلك يفسر الأثر العكسي المعنوي.

وتتفق نتيجة هذا الفرض اجمالاً مع نتائج بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار حيث أكدت علي وجود علاقة ارتباط وتأيير إيجابي منها دراسات: (Elsayed & Abdel-ghani, 2020) (Miri & Asadipour, 2019) & (Samsir & Andreas, 2018) & (Allouzi & Alnuaimi, 2018) & (ديب، الهلول، 2018)، (Anwar & Niode, 2017) & (Alshobaki et al., 2017) وأخيراً دراسة (جاد الرب، 2011).

(13) توصيات البحث

وفي ضوء النتائج السابقة يتم عرض توصيات البحث من خلال توصيات تتعلق بالجانب التطبيقي بشأن تعزيز مستوى الابتكار المؤسسي من خلال الإهتمام بإدارة المواهب البشرية والتحول إلي منظمة متعلمة وتوصيات تتعلق ببحوث مقترحة.

(1-13) توصيات تتعلق بالجانب التطبيقي

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم التوصيات التي انتهى إليها الباحث والتي قد تؤدي إلى تحقيق وتعزيز الابتكار المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالإسكندرية إحدى الشركات التابعة للشركة القابضة والشركات التي لها نفس ظروف التماثل، ومن ثم دعم التنمية المستدامة في الدولة المصرية، والجدول التالي يوضح برنامج عمل مقترح لتنفيذ هذه التوصيات والجهة المسؤولة عن التطبيق وآليات وإجراءات التنفيذ المقترحة، وما هي النتيجة المستهدفة من هذا التطبيق.

جدول 6: برنامج عمل مقترح لتنفيذ التوصيات

التوصية	آلية واجراءات التنفيذ المقترحة	المسؤول عن التنفيذ	النتيجة المستهدفة
1- ضرورة الاهتمام باستقطاب واختيار وتوظيف العاملين الموهوبين للعمل في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة	- وضع خطة لجذب العاملين الموهوبين في الشركة والتي يتم وضعها في ضوء المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات المعدة عن المواهب بمختلف المستويات التنظيمية في الشركة . وهذا يتطلب ربط خطة جذب وتوظيف العاملين الموهوبين مع استراتيجية الموارد البشرية التي توضح احتياجات مختلف الوحدات في الشركة من الوظائف المختلفة كما ونوعاً . - تحديد أساليب جذب الموهوبين من خارج الشركة، من خلال جذب وتوظيف ذوي الخبرة، مع اعتماد استراتيجيات التوظيف الخارجي المتمثلة في المقابلات السلوكية، وتقييم الاتجاهات، والأساليب القائمة على الممارسات، واختبارات الاستعداد التي	- الإدارة العليا - قطاع التخطيط - الموارد البشرية	- استقطاب وتوظيف العاملين الموهوبين، بالتالي تحسين صورة الشركة وسمعتها في أسواق العمل التنافسي، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي

التوصية	ألية واجراءات التنفيذ المقترحة	المسؤول عن التنفيذ	النتيجة المستهدفة
	تستخدم في تقييم المرشحين من العاملين المهوبين من خارج الشركة.		
2- ضرورة الاهتمام بتنمية العاملين المهوبين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الاحتياجات التدريبية للمهوبين في الشركة؛ فيقوم منسق من كل وحدة إدارية بحصر الاحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين مستخدم استمارة تحديد الاحتياجات التي من خلالها تتحدد نوعية الموضوعات التدريبية. بالإضافة إلي وضع برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين المهوبين، ليراعى تنوع هذه البرامج، بما يقابل تنمية مختلف المهارات الوظيفية - ربط إستراتيجية تنمية العاملين المهوبين باستراتيجية الشركة، ويتم هذا في إطار تكامل منظومة الأعمال لتغطي إستراتيجية تنمية العاملين المهوبين احتياجات الشركة من الكوادر القيادية والإشرافية والإدارية التي تحقق أهدافها الاستراتيجية، وبلوغ التميز المؤسسي الذي يمكن الشركة من تحقيق الميزة التنافسية. ووضع سياسات للحوافز لاستمرار تطوير المسار المهني للعاملين المهوبين، واعتماد آلية واضحة لكيفية تحفيزهم على الاستمرار في تطوير أدايمهم المهني، على أن تشمل هذه الآلية توفير كل من الحوافز المادية والمعنوية المجدية من وجهة نظر المهوبين. - الاهتمام بدوام العلاقات التبادلية الفعالة بين المهوبين والإدارة العليا للاطلاع المستمر على تحديات العمل 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - قطاع التخطيط - الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية مهارات المهوبين، بالتالي رفع كفاءة الجهاز الإداري بالوحدات الإدارية، ومن ثم تحقيق الابتكار المؤسسي.
3- ضرورة الاهتمام بالاحتفاظ بالعاملين المهوبين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطة للحفاظ على العاملين المهوبين في الشركة، والتي يتم وضعها بالتزامن مع خطة تنمية العاملين المهوبين، وذلك على اعتبار أن الاهتمام بتدريب هؤلاء العاملين هو بداية الحفاظ عليهم وتنمية ولايمهم للشركة، على أن تتضمن خطة الحفاظ على العاملين المهوبين مجموعة من الآليات التي تحقق ذلك من خلال توفير فرص التنمية المهنية المستدامة، بالإضافة إلي مكافأة وتقدير العاملين المهوبين من قبل رؤسائهم وقادة العمل في الشركة. واستخدام استراتيجيات مشاركة العاملين. وتوفير سياسات العمل الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - قطاع التخطيط - الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - الاحتفاظ العاملين المهوبين، بالتالي تحسين، بالتالي تحقيق التميز المؤسسي

التوصية	ألية واجراءات التنفيذ المقترحة	المسؤول عن التنفيذ	النتيجة المستهدفة
	التي تؤكد مشاركة المهوبين في وضع الأهداف المؤسسية وتحقيقها.		
4- ضرورة الاهتمام بتقييم إدارة أداء العاملين المهوبين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطة لتقويم أداء العاملين المهوبين في الشركة بالرجوع إلى قاعدة البيانات الخاصة بهم، ليتم تحديد أدوات التقويم المناسبة لتقييم مختلف أداء هؤلاء العاملين. وتحديد معايير الأداء المرتبطة إلى جانب وضع الجدول الزمني الشامل يضمن إجراء مراجعة دورية لأداء العاملين المهوبين - استخدام أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة لتقييم المهوبين، وتأكيد مشاركتهم في عمليات التقييم الذاتي، والمشاركة في المناقشات التخطيطية والتطويرية والوظيفية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - قطاع التخطيط - الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع كفاءة الجهاز الإداري بالوحدات الإدارية، ومن ثم تحقيق استراتيجية الشركة.
5- ضرورة العمل على تعزيز العمل الجماعي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة.	<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل مجموعات العمل، واللجان، وفرق العمل المناسبة لإنجاز الأهداف، وتحسين الجودة، والتوظيف الكامل لرأس المال الفكري في الشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - قطاع التخطيط - الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - يسهم في تعزيز التعلم التنظيمي وتحديدًا مع تغييرات البيئة الخارجية
6- إعداد الكوادر البشرية المؤهلة بشكل سليم، والقادرة على تحقيق الابتكار بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة.	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام باستراتيجيات التدريب ، وتخطيط المسار الوظيفي، وتفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية على أسس ومعايير مهنية 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - قطاع التخطيط - الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم الحلول الجديدة للمشكلات التي يتم مواجهتها ، ومن ثم تحقيق التميز
7- العمل على توفير فرص التعلم المستمر للعاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي يتم عقدها على مستوى الشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - قطاع التخطيط - الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع كفاءة العاملين
8- إيجاد البيئة المناسبة التي تسمح ببناء منظمة متعلمة قادرة على مواجهة التغييرات المتسارعة في بيئة العمل في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية.	<ul style="list-style-type: none"> - توفير كل ما يلزم من الموارد البشرية، والمادية على النحو الذي يسمح ببناء هذه المنظمة على أساس قاعدة قوية من التفاهم المشترك، والمهارات المتبادلة بين العاملين . 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - قطاع التخطيط - الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز القيم اوالتعلم من الأخطاء والتجارب.

(2-13) توصيات تتعلق ببحوث مستقبلية

أظهرت نتائج هذا البحث العديد من المجالات التي تستحق الدراسة والإهتمام من قبل الباحثين بعدد من القضايا. لذلك يوصي الباحث باقتراحات للباحثين للاهتمام بالجوانب التالية:

- ركز البحث الحالي على اختبار ما إذا كان استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة معا يؤديان إلى تحقيق الابتكار المؤسسي وتعزيزه لدى شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق إضافة بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى مثل: أبعاد ريادة الأعمال، الاستدامة الاستراتيجية، الاستبصار الاستراتيجي لمعرفة تأثيرها على هذه العلاقة.

- اقتصر البحث الحالي في اختبار النموذج الذي اقترحه على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق اختبار ذلك النموذج في عدد من المنظمات الخدمية الأخرى مثل شركات التأمين، ومصحة الضرائب العامة.

- ركز البحث الحالي على اختبار ما إذا كان استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة معا يؤديان إلى تحقيق الابتكار المؤسسي وتعزيزه لدى شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق إضافة متغير تابع آخر مثل أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي).

- ركز البحث الحالي على اختبار ما إذا كان استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة كتفاعل مشترك يؤديان إلى تحقيق الابتكار المؤسسي وتعزيزه لدى شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق إضافة متغير مستقل آخر مع إدارة المواهب البشرية وليكن إعادة الهيكلة أو الحوكمة أو إعادة الهندسة الإدارية للتعرف على هل يوجد تفاعل بينهما كمتغيرات مستقلة؟ وما هو تأثيرهما معا على الابتكار المؤسسي بهدف الحصول على جائزة التميز الحكومي مستقبلا.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو زيادة، زكي عبد المعطي (2020). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية. مجلة جامعة عجمان، 18 (2)، 1-39.
- التقرير السنوي لجهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي، 2019. <https://www.hcww.com.eg>
- العمرى، محمد سعيد (2017). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 10 (1)
- الكساسبة، محمد مفضي (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية علي المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5 (1)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية
- المجمعي، علياء إبراهيم؛ عبد الستار، أحمد (2018). متطلبات إدارة الموهبة وأثرها في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة السامراء، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، 1، بغداد.
- المصري، نضال؛ الأغا، محمد، (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية. مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية-المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات- قطر، 13 (4) الموقع الإلكتروني لشركة اسكندرية لمياه الشرب. alexwater.com.eg
- بوزيدي، شهرزاد (2020). أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 5 (1)، 122-133.
- حسانين، جاد الرب (2011). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 1-86.
- حسين، وسام على؛ حمد، على عامر (2016). دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي – دراسة استطلاعية في الجامعات العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، 305-326.
- ديب، كندة علي؛ الهلول، علي (2018). دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، 40 (1)
- صلاح الدين، نفيسة محمد (2013). العلاقة بين إدارة الموهبة البشرية وتنمية الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية ج.م.ع.، مجلة إدارة الأعمال المصرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، (4).
- مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي (2015). mbrcgi.gov.ae

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Abou Al Nile, R. (2019). The impact of Talent Management on Innovative Capabilities: An Applied study for Personnel Administration in Ain Shams University, *Middle East Research Journal*, 50, 3-27
- Al Jasir, G., & Hariri, H. (2020). The Reality of the Applying of the Dimensions of the (Senge) Model for Learning Organizations from the teaching staff members' viewpoint in Saudi University" JRCIET, 6(4), 207-240
- Al Rawashdeh, E. (2021). The Impact of Applying Talent Management Strategies on Achieving Happiness in the Work Environment: An Applied Study on the Royal Jordanian Airlines Company, *International Review of Management and Marketing*, 11(1), 68-77
- Allouzi, R.; Sufian, T., & Alnuaimi, M. (2018) .Learning Organizations and Innovation Mediated by Job Satisfaction., *International Journal of Business and Economic Research*, 1(7), 7-19
- Alroaia, Y. (2021). Analysis of Factors Affecting Organizational Innovation and Improving Members' Performance in Urban Civil Development Cooperatives., *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 6 (2), 135-148
- Alshobaki, M.; Abunaser, S.; Abuamuna, Y.; Ahila, A. (2017) .Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in The Palestinian Universities. *International Journal of Digital Publication Technology*, 1(2), 40-8
- Annakis, J., & Isa, A., (2014). Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Nongovernment Universities., *Journal of International Business and Economics*, 2, 163-185
- Anwar, R., & Niode, S. (2017). The effects of Learning Organization towards Employees' Innovative Behavior Mediated by Work Engagement (A Study in Indonesia), *International Conference of Organizational Innovation (ICOI 2017)*, 131, 159-164.
- Bhaskar, U. and Mishra, B. (2017). Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance, *International Journal of Emerging Markets*, 12 (3), 593-609.

- CHO, h.; Lee, P., & Shin, C. (2020). Becoming a Sustainable Organization: Focusing on Process, Administrative Innovation and Human Resource Practices, *Sustainability Journal*, MDPI, Vol 11(13), pp. 1-17
- Cho, J., (2017). Contribution of talent analytics in change management within project management organizations The case of the French aerospace sector., *Procedia Computer Science*, 121, 625-629.
- Cliffton, J., Awang, M. & Mansor, M. (2020). The Influence of Learning Organization on Malaysian Technical and Vocational Education and Training Program TVET Teachers' Innovative Work Behavior, Department of Educational Management, Sultan Idris Education University Malaysia, 1-8.
- Dzimbiri, G. L. & Molefi, M. A., (2021). Talent Management and Its Impact on Innovative Work Behaviour Among Registered Nurses in Public Hospitals of Malawi. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, 23(1), 21.
- Elsayed, W. & Abdel-ghani, A. (2020). Learning Organization and Its Influence on Organization' Resilience and Creativity in Mansoura Oncology Center, *Egyptian Journal of Health Care*, 2020 EJHC 11 (2), 485-499
- Gil, A. and Mataveli, M. (2017). Learning opportunities for group learning: An empirical assessment from the learning organization perspective, *Journal of Workplace Learning*, 29 (1), 65-78.
- Griffith, J. A.; Baur, J. E., & Buckley, M. R. (2019). Creating Comprehensive Leadership Pipelines: Applying the Real Options Approach to Organizational Leadership Development, *Human Resource Management Review*, 29, 305–315.
- Hanif, M., & Asgher, M. (2018). Service Innovation and Service Innovation Performance: A Study of Banking Services, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12 (2), 670-694
- Hansen, J.; Jensen, J., & Nguyen, N. (2020) The responsible Learning Organization Can Senge (1990) Teach Organizations How to Become Responsible Innovators? Emerald Publishing Limited, 27 (1), 65-74
- Harimurti, C., & Hermawan, R. (2021). The Role of Talent Management in Improving the Quality of Human Resources: A Case Study approach of National Private Companies, *Technium Social Sciences Journal*, 17, 386-397

- Hatane, S. (2015). Employee satisfaction and performance as intervening variables of learning organization on financial performance, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 619-628.
- Hu, X., Mensah, I., & Addai, M. (2020). Does Innovation Type Influence Firm Performance? A Dilemma of Star-Rated Hotels in Ghana, *Sustainability Journal*, MDPI, 1-27
- Hurst, J.; Blackman, D.; Lee-Kelley, L.; Davidson, P., & De Cieri, H. (2005). An exploration of the relationship between learning organizations and the retention of knowledge workers, *International Human Resource Management: Making A Difference In A World Of Differences: Selected Papers From The Conference Of Ihrm At Cairns, Australia -14-17 June*, 4 (3), 204-221
- Hussein, N.; Mohamad, A.; Noordin, F. and Ishak, N. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian public institutions of higher education, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 299-304.
- Ibrahim, R., & Al Omari, G. (2020). The effect of talent management on innovation: Evidence from Jordanian Banks, *Management Science Letters* 10 (2020) 1295- 1306
- Iman, H., & Rad, R. (2017). Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning, *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, ISSN: 2300 -2697, 79, 16-28
- Jasin, M. (2019). Enhancing Teacher Professionalism in Learning Organization Perspective, 3rd International Conference on Education Innovation, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 387, 138-141
- Kools, M. (2020). Schools as Learning Organizations: The Concept, its Measurement and HR Outcomes, Erasmus University, Rotterdam, 1-292
- Mardini T. (2015). Components and Obstacles Learning Organization A Field Study at King Abdullah University Hospital., *European Journal of Business and Management*, 7(10), 199-214
- Mets, T. and Torokoff, M. (2007). Patterns of Learning Organization in Estonian Companies, *TRAMES: A Journal of the Humanities & Social Sciences*, 11(61/56), 2, 139-154

- Miri, F.; Shahabi, N., & Asadipour, E. (2019). Relationship between Learning Organization and Creativity in Teaching Hospitals, *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10, 1-6
- Mnim, O.; Chima, O., & Fabin, U. (2018). Talent Management and Innovation in Indigenous Hotels in Port Harcourt, Rivers State, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 20 (3). IX, 31-40
- Opengart, R. (2015). Supply chain management and learning organization: A merging of literatures, *International Journal of Commerce and Management*, 25 (2), 183-195.
- Pasaribu, D., & Sinulingga, S. (2021). Analysis of the Impact of Talent Management Practice on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable in Bank XYZ Region I, *International Journal of Research and Review*, 1(8), , 342 Research Paper E-ISSN: 2349-9788; P-ISSN: 2454-2237, 342-356. Website: www.ijrrjournal.com
- Ramya, C.; Satyavani, B.; Omnamasivaya, B.; Usharani, N. & Ramesh, P. (2020). A Study on the Impact of Organizational Innovation on the Organization Performances of Hospitality Firms (With Reference to South India), *International Journal of Management*, 10 (11), 61-71
- Sabuncu K.; Gaye K. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey., *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 443-452.
- Sadeghi, V.; Jashnsaz, A. and Chobar, M. (2014). Organization's conformity assessment with Peter Senge's learning organization principles in municipality of Saveh: A case study, *Journal of Business and Management*, 16 (5), 51-58.
- Sahai, S. and Srivastava, A., (2012). Goal/Target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management., *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 241-246
- Salau, O.; Osibanjo, A.; Adeniji, A.; Oludayo, O.; Falola, H.; Igbino, E. & Ogueyungbo, O. (2018). Data Regarding Talent Management Practices and Innovation Performance of Academic Staff in A Technology-Driven Private University, *Data in Brief*, 19, 1040-1045

- Samsir, N., & Andreas, P. (2018). The Effect of Knowledge Management, Innovation and Learning Organization on Business Performance and Competitive Advantage on Small and Medium Enterprises: Riau Food Products in Pekanbaru City, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(7), 260-267
- Sewify, A. (2021). The effect of talent management on organizational identification: Field study on the Office of Innovation Support, Technology Transfer and Marketing at Al-Azhar University (TAICO) -Egypt, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5 (2), 153-177
- Tang, Y. (2015). Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. *Journal of Quality*, 22 (5), 461-481
- Widodo, W., & Mawarto, M. (2020). Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance, *Management Science Letters*, 10 (10), 2175-2182

ملحق 1: قائمة إستقصاء

السادة المشاركون/

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية"، وذلك بهدف دراسة أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة كتفاعل مشترك في تعزيز الابتكار المؤسسي بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة. ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث يتطلع ويقدر مساهمتكم في إتمام البحث، وذلك بالإجابة على مجموعة الأسئلة الواردة بالقائمة، علماً بأن تلك الأسئلة لا تتطلب الإجابة عنها الإدلاء بأية بيانات شخصية أو سرية فضلاً عن عدم إستخدامها إلا في أغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير سلفاً

الباحث

أولاً: إلى أي مدى تتفق أو تختلف مع كل عبارة من العبارات التالية؟ برجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	بدون رأي محدد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تستقطب المؤسسة الأفراد وفق قواعد وإجراءات تتلائم مع متطلبات العمل					
2	تجتذب المؤسسة أعداداً نوعية من الموظفين للعمل فيها وفق مؤهلات تمكنهم من ذلك					
3	يتوفر لدى المؤسسة موظفين مؤهلين للعمل فيها من خلال المهارات والإمكانات التي يمتلكونها					
4	تقوم المؤسسة بتطوير موظفين وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به					
5	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات ومواهب موظفيها بطرق مختلفة وممكنة لمواكبة التغيرات					
6	تقيم المؤسسة عدد من الدورات التدريبية وورش العمل التي تحسن من أداء موظفيها					
7	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين					
8	تعتمد المؤسسة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة					
9	تمتلك المؤسسة القدرة على توفير الأمن للأزم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة					
10	تحافظ المؤسسة على مستوى عالي مما تمتلكه من مواهب وذوى خبرة في مجال عملها					
11	تمتلك المؤسسة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها					
12	تحفز المؤسسة الموهوبين على البقاء فيها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي					
13	تستطيع الإدارة العليا بالمؤسسة التفكير بصورة شاملة تتعلق بجميع العناصر المكونة لنظام العمل					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	بدون رأي محدد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
14	يدرك المديرين أهمية الإطار الفكري والقيمي للعملاء والعاملون لأحداث التغيير المطلوب					
15	تشجع المؤسسة العاملون على العمل بمبدأ التفكير الجماعي المتكامل عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل					
16	تدعم المؤسسة ممارسة التجريب من أجل تحسين الأداء					
17	تحرص المؤسسة على تطوير موارد بشرية متمكنة وقادرة على انجاز الوظائف والمهام					
18	يسعى العاملون في المؤسسة لمعرفة الجديد في تخصصاتهم للتمكن منه					
19	يتشارك العاملون في حضور ورش العمل والندوات التي تساهم في رفع كفاءتهم المهنية					
20	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل					
21	يرحب العاملون بالمناقشات الموجهة للتنمية المهنية المستمرة					
22	تهيئ إدارة المؤسسة مناخاً مناسباً لتقديم آراء متقاربة حول بعض القضايا الخاصة بالعمل					
23	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحديث النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل باستمرار					
24	يتم تشجيع وجهات نظر العاملون المتعددة والهادفة					
25	يتناقش العاملون في الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى التميز ويشارك الجميع في عملية صنع القرار					
26	يتم مشاركة المستفيدين داخل وخارج المؤسسة في وضع الرؤية المستقبلية					
27	يرى العاملون أن تحقيق رؤية المؤسسة مسؤولية مشتركة					
28	يتعاون العاملون في وضع خطة للتوفيق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة					

م	العبارات	مو افق تماما	مو افق	بدون رأي محدد	غير مو افق	غير مو افق إطلاقا
29	تتصف مجموعة العمل بالعقلية المفتوحة وبالقدرة على التفكير بصورة جماعية					
30	يوجد تعاون بين جميع أطراف العمل واحترام لكل الآراء بغض النظر عن التدرج الوظيفي لأفراد مجموعة العمل					
31	تثق مجموعة العمل بأن الإدارة تضع في الاعتبار القرارات والتوصيات الجماعية					
32	تهتم الإدارة بتوفير الأجهزة التقنية وبتفويض مجموعة العمل في بعض القرارات					
33	قامت المؤسسة باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية في الأ ساليب المتبعة في انتاج الخدمات (التقنيات، المعدات، البرمجيات)					
34	قامت المؤسسة باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية في العمليات الإدارية واللوج ستية المتبعة لدى الموظفين من أجل انتاج الخدمات وتسليمها للمتعامل					
35	قامت المؤسسة باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية في الأ شطة الم ساندة لتنفيذ العمليات المؤ سسية مثل (أنظمة الصيانة، العمليات، الشراء، المحاسبة)					
36	قامت المؤسسة باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية في استخدام التطبيقات الالكترونية الذكية لإ تاحة الخدمات للمتعاملين					
37	قامت المؤسسة باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية في توفير الخدمات علي مدار 24 ساعة / 7 أيام في الاسبوع					
38	قامت المؤسسة بإدخال تغييرات جوهرية في الموا صفات الفنية للخدمات لتحسين جودة الخدمات					
39	قامت المؤسسة باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية في الربط الالكتروني مع المؤ سسات الحكومية الأخرى لتسهيل إجراءات توفير الخدمات					

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	بدون رأي محدد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
40	قامت المؤسسة باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية في الخدمات الذاتية عبر الأكشاك الإلكترونية التي تخدم المتعاملين دون الحاجة إلي حضورهم					
41	قامت المؤسسة بإدخال تغييرات جوهرية في الأبحاث العلمية لتقييم كفاءة وأثر الخدمات من أجل تحسين وتطوير ونوعية الخدمات وجودتها، والتأكد من مطابقتها لاحتياجات المتعاملين					
42	قامت المؤسسة باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية في الأنظمة الإدارية (نظام إدارة الأداء، ونظام إدارة الجودة)					
43	قامت المؤسسة باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية في وسائل تنظيم العمل واتخاذ القرارات (إعادة الهيكلة، فرق العمل، التفويض واللامركزية)					
44	قامت المؤسسة باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية في أنظمة التعيين في الوظائف كعمل جزئي، ونظام تقاسم الوظيفة، والعمل عن بُعد					

بيانات شخصية

1	الإسم (إختياري)	
2	النوع	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثي
3	المستوى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير إدارة <input type="checkbox"/> مدير فرع <input type="checkbox"/> نائب مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> أخري
4	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من سنة <input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 سنوات فأكثر
5	المستوي التعليمي	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة/ دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراة

The Impact of Human Talent Management Strategies and Learning Organization Characteristics on Promoting Organizational Innovation: An Empirical Study on the drinking Water and Wastewater Company in Alexandria

Dr. Yasser Elsayed Ali

Abstract

The aim of the research is to identify the impact of human talent management strategies and learning organization characteristics on promoting organizational innovation. The research was conducted on the Holding Company for Water and Wastewater as a subject for the study population. Alexandria Water and Wastewater Company was selected as one of the subsidiaries of the Holding Company as a sample. The study relied on a survey list prepared by the researcher to collect the primary data that serve the purpose of the research. The total number of retrieved lists was 97 out of 137, with a response rate of 71%. The research results found a positive impact of human talent management strategies (talent recruitment-talent retention- talent development - talent performance management) on organizational innovation (process innovation - management innovation - service innovation) partially in relation to talent recruitment, talent performance management, talent development and rejection in relation to talent retention in the Water and Wastewater Company under this study. The results also showed a positive impact of the learning organization characteristics (systems thinking - personal mastery - mental models - shared vision - team learning) on organizational innovation (process innovation - management innovation - service innovation), partially in relation to systems thinking, mental models, and shared vision, and its rejection in relation to personal mastery and team learning in the Water and Wastewater Company under this study.

Keywords

human talent management, learning organization characteristics, organizational innovation.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

علي، ياسر السيد (2021). أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 58(6)، 105-154.

جميع حقوق النشر والطباعة والتوزيع محفوظة

لمجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية © 2021

