

## The impact of the human talent management strategy on promoting a culture of educational innovation in the training department in the Greater Salt Municipality

Hiba Thabet Alkhreasat

Greater Salt Municipality || Jordan

**Abstract:** This research aimed to identify the impact of the human talent management strategy on promoting a culture of educational innovation in the training department in the Greater Salt Municipality. The research sample consisted of (26) respondents from administrators and workers in the training department in the Greater Salt Municipality. The research reached a number of results, the most important; which are that there is a degree of good agreement among the study sample regarding the level of the human talent management strategy in the training department in the Greater Salt Municipality. And that there is a strong degree of agreement among the members of the study sample for planning manpower in the training department in the Greater Salt Municipality, but it differs between them in the way they are prepared and organized.

The research also found that there is a good degree of agreement among respondents regarding the level of attracting human talent in the training department of the Greater Salt Municipality. And that there is a good degree of agreement among the sample members about the level of human talent development in the training department in the Greater Salt Municipality. And that there is a good degree of agreement among the sample members of the involvement of human talents and their retention in the training department in the Greater Salt Municipality. The research also found that there is a strong degree of agreement among the study sample members of the role of the training department in promoting the culture of educational innovation in the Greater Salt Municipality. Among the other important findings of the research is the existence of a statistically significant effect at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the human talent management strategy in university administration on enhancing the culture of educational innovation in the training department in the Greater Salt Municipality.

**Keywords:** Human Talent Strategy, Promoting the Culture of Educational Innovation, Training Department, Greater Salt Municipality.

## أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى

هبة ثابت الخريسات  
بلدية السلط الكبرى || الأردن

المستخلص: هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وتكونت عينة البحث من (26) مستجيباً من الإداريين والعاملين في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لمستوى استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وأن هناك درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لتخطيط القوى البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، ولكنها تختلف فيما بينها بطريقة إعدادها وتنظيمها. كما توصل البحث إلى أن هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة لمستوى استقطاب المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وأن هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة لتطوير المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وأن هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، وتوصل البحث إلى أن هناك درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لدور قسم التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في بلدية السلط الكبرى. ومن النتائج الهامة الأخرى التي توصل لها البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة المواهب البشرية في الإدارة الجامعية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وعليه توصي الدراسة بضرورة اكتشاف المواهب من الطلبة اللذين يتم تدريبهم في بلدية السلط الكبرى، وذلك من خلال فحص مخزون البلدية من المواهب من خلال الوسائل العلمية المقتنة لاكتشاف الموهوبين واللجوء إلى نظام التقييم المطبق بالبلدية، واعتباره أساس في استقطاب وتطوير المواهب البشرية لقسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات المواهب البشرية، تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي، قسم التدريب، بلدية السلط الكبرى.

## المقدمة.

في ظل ما يشهده العالم من ازدياد مضطرب للعمولة في مختلف مجالات الحياة مما انعكس بدوره على المؤسسات المختلفة وساهم في زيادة المنافسة فيما بينها، إذ أصبح البقاء والنجاح هدف استراتيجي لكافة المؤسسات، وعليه فقد أضحى الاهتمام والاستثمار بالموارد البشرية في هذه المؤسسات جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على التميز وتحقيق متطلبات ثقافة الابتكار التعليمي الذي أصبح أداة تنافسية بين المؤسسات بمختلف أشكالها محلياً وعالمياً.

وتُعدّ إدارة المواهب البشرية من أهم التوجهات المعاصرة إذ أن مصطلح إدارة المواهب أصبح من أهم المفردات التي كثر استخدامها في المؤسسات بمختلف أشكالها على اعتبار أنه مدخلاً رئيساً يعمل على عملية التطوير والمنافسة؛ وتؤكد دراسة الكرعوي (2010) على أنّ الموهبة هي المصدر الأهم من أجل تحقيق تنافسية واستدامة المؤسسات من أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي للمؤسسات، وأن هناك ضرورة ملحة من أجل حدوث التنمية والتطوير في أقسام التدريب في مجال دور إدارة الموهبة من أجل تحسين تنافسية المؤسسات وأدائها واستدامتها، طالما أن جوهر الأداء المؤسسي يرتكز بشكل أساسي على تنمية وتطوير مراكز الموهبة والمحافظة عليها.

كما وأن استراتيجيات إدارة المواهب تشكل دوراً هاماً وأساسياً في تعزيز الابتكار في المؤسسات بمختلف أشكالها للوصول إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، مما يساهم في زيادة التنمية الاقتصادية من خلال الحصول على مخرجات نوعية وعالية الجودة وتلبي حاجات سوق العمل، نظراً لأن الابتكار يؤثر بشكل كبير في دعم عجلة التنمية الاقتصادية وتطورها.

وكنتيجة للدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة المواهب البشرية تشهد المؤسسات بمختلف أشكالها تحولات كبرى تكنولوجية واقتصادية ومعرفية، ومن أهم ما يميز تلك التحولات هو التطور في الفكر المعلوماتي والاهتمام بالعقول البشرية والمواهب الكامنة مما يؤدي إلى الاهتمام بتطوير مفاهيم ثقافة الابتكار التعليمي على اعتبار أن رأس

المال البشري هي واحدة من أهم العناصر الرئيسية في الابتكار التعليمي والذي تطمح إلى تحقيقه المؤسسات في مختلف شؤونها. ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب وتنمية الجدارات الكامنة من أجل تعزيز ثقافة الابتكار والابداع لديهم. ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الورقة البحثية والتي تهدف إلى معرفة أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي كدراسة حالة لقسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

نظرا للتغيرات في المجتمع، وتطور التكنولوجيا الجديدة، فإن ذلك أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة، لذا فإن المؤسسات على مختلف أشكالها تحتاج إلى مواجهة تلك التحديات، وكنيجة لذلك، فقد أدت مجموعة متنوعة من المتغيرات إلى وجود ضغط شديد على جميع المؤسسات حتى تصبح أكثر ديناميكية. ويشغل الابتكار التعليمي اهتمام العديد من الحكومات والمؤسسات وذلك نظراً لأهميته في عملية رسم السياسات المستقبلية للدول والمجتمعات، كما وتتمتع إدارة المواهب البشرية أهمية كبيرة في نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها في كافة المجالات، إذ أن إدارة المواهب البشرية تشجع المؤسسات على الابتكار (Malhotra, 2001). ففي ثقافة الابتكار، يتم استخدام التعلم لتحدي القرارات الحالية حول كيفية إدارة المنظمة، لدفع المنظمة باستمرار لإيجاد طرق أفضل لتلبية احتياجات عملائها، وتتمتع ثقافة الابتكار التعليمي بمجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات التي تعزز بعضها البعض حول أهمية الابتكار بالإضافة إلى نمط متكامل للسلوك يدعم البحث والابتكار. كما وإن قسم التدريب في كافة المؤسسات يتطلب مواكبة تحقيق متطلبات الاستثمار والتطوير في الموارد البشرية من أجل التغلب على المعوقات التي تعيق الاستثمار البشري وتطوير العمل الإداري، وتتمثل هذه المعوقات في الرؤية الضبابية لإدارة المواهب البشرية ومدى تفعيلها واقتناع القادة الإداريين بها ومدى انعكاس ذلك على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في المؤسسات بمختلف أشكالها مما ينعكس بدوره على التنمية الوطنية، من هنا جاءت الحاجة إلى وجود استراتيجية لإدارة المواهب البشرية تتكامل مع ثقافة الابتكار التعليمي في المؤسسات بشكل عام وفي أقسام التدريب بشكل خاص، وفي ضوء ذلك يمكن ترجمة المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر تخطيط القوى البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى؟
2. ما أثر استقطاب المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى؟
3. ما أثر تطوير المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى؟
4. ما أثر انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى؟

### فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط القوى البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

#### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي: التعرف على أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر تخطيط القوى البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
2. التعرف على أثر استقطاب المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
3. التعرف على أثر تطوير المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
4. التعرف على أثر انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

#### أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تقوم على استقراء وتشخيص أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي، وعليه تتمثل أهمية الدراسة في شقين:

#### ■ أولاً- الأهمية العلمية:

- جاءت أهمية هذه الدراسة من أهمية معرفة أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي، ولذلك تعد هذه الدراسة إضافة جديدة لمكتبة الدراسات والأدبيات التي تتعلق بهذا الموضوع.
- كما ويؤمل أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة في بعض الدراسات والأبحاث اللاحقة والتي من الممكن أن تتناول نفس الموضوع في أبعاد مختلفة، وأن تسهم نتائج هذه الدراسة في الخروج بتوصيات تبين أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في بلدية السلط الكبرى.
- جاءت أهمية هذه الدراسة من أهمية معرفة أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى والتي تعتبر مفتاحاً من أجل الوصول إلى مستوى أداء عالي، مما يتطلب من المؤسسات النهوض بأداء المؤسسات من خلال الابتكار

#### ■ ثانياً- الأهمية العملية:

- أن نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار الباحثين والمهتمين بالدراسات معلومات مهمة عن أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في بلدية السلط الكبرى، كما وستقدم مساعدة للمسؤولين والمعنيين وصناع القرارات في البلدية للتعرف على أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي، وبالتالي تساعدهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة في البلدية.
- كما وأن تناول أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في بلدية السلط الكبرى سيساهم في تقديم العديد من التوصيات والمقترحات التي تساعد في سهولة اتخاذ القرارات في وزارة البلديات بشكل عام وفي بلدية السلط الكبرى بشكل خاص.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

تعد إدارة المواهب البشرية من أهم التوجهات الحديثة في الإدارة، حيث أضحى من أكثر المصطلحات استخداماً في وقتنا الحالي، حيث تشكل المواهب مدخلاً رئيساً للنهوض بالمؤسسات وتطويرها ودخولها للمنافسة لمواجهة تحديات المعرفة، إذ تعتبر الموهبة مصدراً أساسياً لتحقيق التنافسية بين المنظمات وذلك بدلالة علاقات الارتباط التي حققها أبعاد إدارة الموهبة في مؤشرات الأداء في المنظمات (الكرعاوي، 2010).

ومن جهة أخرى تبرز أهمية إدارة الموهبة من أهمية الدور الذي تقوم به، نظراً لأنها الطاقة الكامنة التي تُساهم في تحريك الميزة التنافسية داخل مختلف المنظمات من أجل ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من خلالها (الجراح وأبو دوله، 2015).

وعليه يمكن التوصل إلى أن إدارة المواهب الاستراتيجية تعتبر عملية مكملية لاستراتيجية العمل مما يتطلب فهم واضح لها من أجل دعم استراتيجية راس المال البشري، وتعزيز التقارب ما بين استراتيجية رأس المال البشري واستراتيجية الأعمال داخل المؤسسات.

وتُعرّف إدارة المواهب بأنها العملية الاستراتيجية المنظمة بشكل منهجي للحصول على المواهب المناسبة ومساعدتهم على النمو للوصول إلى قدراتهم المثلى مع مراعاة الأهداف التنظيمية، وعليه تتضمن العملية تحديد فجوات المواهب والوظائف الشاغرة، وتوفير مصادر للمرشحين المناسبين وإعدادهم، وتنميتهم داخل النظام، وتطوير المهارات اللازمة، والتدريب على الخبرة مع التركيز على المستقبل والمشاركة الفعالة والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف طويلة الأجل في العمل (النصيري وأبو حسين، 2017).

وتحت مظلة إدارة المواهب هناك سلسلة من العناصر والعمليات الفرعية التي تحتاج إلى العمل بانسجام لضمان نجاح المنظمة، على سبيل المثال، يعد تحليل فجوات المواهب المناسبة للحاضر والمستقبل، وتحديد مجموعات المواهب المناسبة والمرشحين الأكثر ملاءمة، وحملهم على الانضمام ثم تحسين مهاراتهم الحالية ونقاط قوتهم مع مساعدتهم على النمو، نقاط اتصال متساوية مهم، بحيث يدعمون بعضهم البعض وسوف ينهار الهيكل بأكمله حتى لو خرجت عملية فرعية واحدة عن المزامنة (العبيدي والتميمي، 2017).

وعليه نستنتج بأن إدارة المواهب هي فكر نشأ من خلال إدارة الموارد البشرية بهدف إلى استقطاب الأفراد اللذين يتمتعون بالمواهب والأداء المتميز من أجل دعمهم وتهيئة الحاضنة الخاصة لمواهبهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم.

وتتضمن أهمية استراتيجية إدارة المواهب في جعل العمل أكثر فعالية من خلال إنشاء ثقافة التدريب والتوجيه (حتى التوجيه العكسي) والتعاون. تقطع الملاحظات البناءة شوطاً طويلاً عندما يتعلق الأمر بمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتطويرها، وبالتالي فإن إدارة المواهب تتعلق أيضاً بإعدادهم لمستقبل المنظمة ليكونوا مستعدين للتغيرات على الطريق وليكون قادرين على الاعتماد على بعضهم البعض.

وتلعب إدارة المواهب دوراً مهماً في استراتيجية العمل لأنها تدير أحد الأصول المهمة للشركة ألا وهو موظفوها. لهذا السبب يجب على المؤسسات بذل الجهود لإدارة الموظفين بشكل فعال لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل الاحتفاظ بهم، وعليه فأن هناك بعض الأسباب التي تجعل الشركات تستثمر في إدارة المواهب أهمها بحسب ما ورد في (Iles, Chuai,, & Preece, 2010):

- جذب أفضل المواهب: حيث توفر استراتيجية إدارة المواهب للمنظمات الفرصة لجذب الموظفين الأكثر موهبة ومهارة، وبالتالي فإنها تخلق علامة تجارية لصاحب العمل يمكنها جذب المواهب المحتملة، وبالتالي تساهم في تحسين أداء الأعمال ونتائجها.
- تحفيز الموظف: تساعد استراتيجية إدارة المواهب المنظمات في الحفاظ على تحفيز موظفيها مما يخلق المزيد من الأسباب لهم للبقاء في الشركة والقيام بمهامهم .
- التغطية المستمرة للأدوار الهامة: تزود استراتيجية إدارة المواهب الشركات بالمهام التي تتطلب مهارات أساسية لتخطيط ومعالجة الأدوار المهمة والمتخصصة للغاية في القوى العاملة لموظفيها. وهذا يعني أن الشركة سيكون لديها تدفق مستمر للموظفين ملء الأدوار الحاسمة لمساعدة الشركات على إدارة عملياتها بسلاسة وتجنب عبء العمل الإضافي للآخرين، مما قد يؤدي إلى الإرهاق.
- زيادة أداء الموظف: إن استخدام استراتيجية إدارة المواهب سيجعل من السهل على الشركات تحديد الموظفين الأنسب للوظيفة التي يمكن أن تؤدي إلى مشاكل وتظلمات أقل في إدارة الأداء، وسيضمن بقاء أفضل المواهب داخل الشركة لفترة أطول.
- تطوير الموظفين: تتيح إدارة المواهب للشركات اتخاذ قرارات منهجية ومتسقة بشأن تطوير الموظفين، مما يضمن مهارات الموظفين وتطويرهم. علاوة على ذلك، سيشعر الموظفون بمزيد من المشاركة عندما يكون هناك إجراء عادل للتطوير، مما يساعد في زيادة معدلات الاحتفاظ التي تساعد الشركات في تلبية متطلباتها التشغيلية.
- الاحتفاظ بأفضل المواهب: تؤدي الممارسات الداخلية المنظمة جيداً إلى إنشاء مستويات أعلى من الاحتفاظ بها مما يوفر على الشركة تكاليف التوظيف وإدارة الأداء على المدى الطويل.
- تحسين أداء الأعمال: تساعد استراتيجية إدارة المواهب الموظفين على الشعور بالارتباط والمهارة والتحفيز، مما يسمح لهم بالعمل في اتجاه تحقيق أهداف الشركة التجارية، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء وأداء الأعمال.

أما الابتكار فهو يشير إلى تطوير العمليات والمنتجات الجديدة، بوصفه إعادة تشكيل الأفكار الجديدة. علمية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المنظمة، وهو عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذها ثم تبدأ هذه الفكرة في الانتشار إلى أماكن ومواضيع أخرى، والابتكار هو التخلي المنظم عن القديم، أي أنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق (بن عمارة، 2011).

كما ويشير مفهوم الابتكار إلى إجراء نوع من التغيير الديناميكي الذي يهدف إلى إضافة قيمة للعمليات التعليمية التي يمكن أن تنطبق على مستويات مختلفة، بدءًا من ابتكار النظام إلى الفصل الدراسي، من أجل الوصول إلى طريقة تنظيمية جديدة (OECD, 2004).

وعليه ترى الباحثة بأن الابتكار ليس تنفيذ للأفكار والمعرفة والممارسات الجديدة فقط، ولكنه يحتوي على الأفكار والمعرفة والممارسات المحسنة.

ومن جهة أخرى تعرف ثقافة الابتكار بأنها بيئة تدعم التفكير الإبداعي وتدفع الجهود لاستخراج القيمة الاقتصادية والاجتماعية من المعرفة، وبذلك تنتج منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو محسنة، ويعتبر الابتكار شريان الحياة لأي منظمة ناجحة، فالأفكار الجديدة، والنهج الجديدة، والاستراتيجيات المحسنة هي الطريقة الوحيدة التي تتمكن المنظمات من خلالها من التمحور والنمو في مناخ الأعمال الحديث؛ لكن الابتكار يستغرق وقتًا وقدرة عقلية، ونادرًا ما يحجب العاملون في كل صناعة الوقت في تقويماتهم اليومية من أجل تبادل الأفكار أو تعلم شيء جديد، وسواء كانوا متورطين في المهام اليومية لوظائفهم، أو متشابكين في بيروقراطية الشركة، أو يسرقون الوقت بسبب الكثير من التفاصيل، غالبًا ما يفتقر الموظفون إلى الوقت للتفكير بشكل إبداعي؛ الا هناك عدد من الخطوات يمكن استعمالها لكسر تلك الحواجز لتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في مكان العمل، وهي بحسب (Martins & Naranjo-Valencia et al., 2011):

- 1- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات: فالموظفون الذين يشعرون بانتظام بأن أصواتهم لا تسمع ليس لديهم الدافع للمساهمة بأفكارهم، وهذا النوع من البيئة يعيق الابتكار، من جهة أخرى فقد ثبت أن الموظفين الذين يشعرون بالتمكين لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات يهتمون أكثر بالعمل الذي يقدمونه، وبالتالي هم أكثر عرضة للتحدث ومشاركة أفكارهم. ويمكن تمكين الموظفين من خلال تعزيز بيئة مشاركة الأفكار والعمل، ومكافأة المساهمة وعدم انتقاد الأخطاء بشكل مفرط؛ فالموظفون الذين لا يخشون ارتكاب الأخطاء هم أكثر عرضة لمشاركة مجموعة واسعة من الأفكار، وذا يعزز بيئة التفكير الإبداعي، كم ويمكن تمكين الموظفين من خلال البقاء على اتصال بشأن سياسة الشركة والاستراتيجيات المتطورة، والتحلي بالشفافية بشأن النتائج؛ حيث تساعد الاتصالات المفتوحة على ربط الموظفين، مما يحفزهم للعمل، كما ويعتبر لفهم الواضح للتحديات في العمل وعمليات الأعمال الحالية حافزًا للموظفين للتفكير بشكل مبتكر.
- 2- تعزيز التوازن بين العمل والحياة: فالتوازن بين العمل والحياة يزداد أهمية في بيئة المكاتب الحديثة، في حين أن فوائد الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد ضخمة، فإن هذه الامتيازات قد تعني أحيانًا أن الموظفين يواجهون صعوبة في "إيقاف التشغيل" في نهاية اليوم، ولتحقيق التوازن يمكن القيام بإجراء فحوصات منتظمة لدرجة حرارة العاملين في المؤسسة لمنع الاحتراق، ويمكن للمدير ان يكون قدوة يحتذى بها ويشجع الجميع على فعل الشيء نفسه، يمكن السماح بأخذ استراحة الغداء، والحفاظ على عدم التواصل في العمل في المساء وعطلة نهاية الأسبوع او تقليله إلى الحد الأدنى، العمل على تشجيع الموظفين على قضاء بعض الوقت لإعادة شحن بطارياتهم حتى يأتوا إلى العمل كل صباح منتعشين ومستعدين للتفكير بشكل خلاق.
- 3- تحديث مجموعات مهارات الموظف: فالشركات التي تمنح جائزة للابتكار هي أيضًا جوائز للتعليم والتدريب، وتعد هذه خطوة عادة ما يتم التغاضي عنها، فغالبًا ما ينظر العاملون إلى التدريب على المهارات الجديدة والتعليم المستمر - سواء كانت مشروعات استشارية أو تعليم إلكتروني أو تعلم في الفصل - على أنهما تدخلًا في يوم العمل، وخاليان من أي متابعة حقيقية، وقيمتها منخفضة بشكل عام؛ لكن مع الأدوات الصحيحة، ليس

هذا هو الحال، ولتعزير هذه الخطوة يمكن جعل التدريب أولوية في المؤسسة، ويجب أن يكون التدريب المنتظم مرثًا ويمكن الوصول إليه ويلبي الاحتياجات المتنوعة وقدرات التعلم للعاملين في المؤسسة، وعليه يتعلم الموظفون المشاركون المعرفة ويمارسونها ويعكسونها ويشاركونها بغرض إحداث تغيير دائم يعزز التفكير الإبداعي لحل المشكلات. هذا النمط من التعلم يقوي التعاون بين الفرق، ويسهل التفكير، ويعزز الابتكار.

4- تشجيع التعاون الجماعي: تعد جلسات العصف الذهني الجماعي طريقة ممتازة لتعزيز الابتكار في مكان العمل، حيث ستفكر العقول المختلفة بشكل طبيعي في طرق مختلفة لمعالجة مشكلة مشروع أو عمل، وكما هو الحال مع معظم أنشطة الفريق، يكون الكل أكبر من مجموع أجزائه. مثل التدريب، يجب تخصيص الوقت للتعاون المتفاني ومشاركة الأفكار، وعقد ورش عمل شهرية أو اجتماعات ربع سنوية خارج الموقع لتغيير الروتين والمساعدة في تدفق الأفكار، ويجب أن يكون التعاون الجماعي وقتًا يتم فيه تشجيع الموظفين على التفكير في طرق جديدة للقيام بالأشياء، والأفكار الجديدة الكبيرة والصغيرة مضمونة للظهور.

#### ثانيًا- الدراسات السابقة:

- دراسة **Dodyk & others (2012)** بعنوان "إدارة المواهب في الشركات متعددة الجنسيات في الصين" إلى كشف القيود والتحديات في الشركات متعددة الجنسيات في الصين، حيث صنفت قيود إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى، إذ يعتبر أكثر عامل يواجه تحديات الأعمال اليوم. أوضحت الدراسة بأن مشكلة جذب المواهب المحلية الصينية هي أهم ما يواجه الشركات متعددة الجنسيات وذلك لأن هذه الشركات خفضت عدد الموظفين غير الصينيين العاملين بها، وذلك بسبب تأثير المسافة الثقافية على الأعمال التجارية. أوضحت الدراسة مدى تأثير المسافة الثقافية على الأعمال التجارية. وأوجدت تحديات أكبر حين تعمل الشركات في المناطق التي تفتقر إلى التداخل التاريخي والثقافي، كما هو الحال بالنسبة لشركات أمريكا الشمالية والشركات الأوروبية في الصين نتيجة لعدم وجود فهم كافي لعادات المستهلكين الصينيين والظروف المحلية. حيث اعتبرت الدراسة اللغة كحاجز في وجه الشركات متعددة الجنسية في الصين. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد موظفين محليين للعمل في منظماتهم في الصين، وذلك لتحقيق النجاح بخصوص إدارة المواهب التي تتأثر بالثقافة المحيطة للمنظمة.
- وهدفت دراسة **Kehinde (2012)** بعنوان: "إدارة المواهب: تأثيرها على الأداء التنظيمي" إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق استخدام استبانة ومنهج مسحي لجمع البيانات الأولية للدراسة. كشفت الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب لها أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأن نظام إدارة المواهب أيضًا له تأثير على أداء الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية ولكن الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية بعد في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين داخل الشركة التي لديها موهبة خاصة. كما ينبغي أن تفصل الشركة بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية داخلها.
- وهدفت دراسة **الحميدي والطيب (2011)** والتي كانت بعنوان: "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات إلى توضيح مفهوم الاستثمار في التدريب والموهبة باعتبارهما بعض المصطلحات والأفكار الحديثة في مجال الموارد البشرية. استعرضت الدراسة إدارة المواهب واستثمارها في مختلف مجالات العمل والأسباب الداعية للاهتمام بالموهبة بشكل عام. وتوصلت الدراسة إلى اعتبار إدارة المواهب من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة، وأن إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في

الشركات والمؤسسات، وتوصلت أيضاً إلى أن إدارة المواهب تساهم في تحقيق تنمية وتطوير الموارد البشرية بزيادة معرفتها وتنمية مهاراتها وتحسين خبرات ومهارات العاملين في القطاعات العامة والخاصة والمساهمة في تطوير منظمات الأعمال الحكومية والأهلية بما يخدم أهداف التنمية. هناك آلية لكيفية اكتشاف المواهب من خلال مساهمة الأفراد الإبداعية والمشاركة في إنجاز الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة إبداء المزيد من العناية والاهتمام باستقطاب وإدارة المواهب والكفاءات وتحفيزها لضمان استمراريتها في خدمة المؤسسات الخاصة. والإسراع بوضع وإصدار استراتيجية عربية للتعليم والتدريب المهني والتقني لتعزيز الشراكة بين الجهات العاملة في هذا الميدان والجهات المستخدمة لمخرجاته مما يساعد في إنجاح عملية تطوير الأعمال والوظائف وتيسير نقل الأيدي العاملة العربية وزيادة قدرتها التنافسية على المستويين الداخلي والخارجي.

- وأجرى دراسة Horvathova (2011) بعنوان " تطبيق إدارة المواهب من خلال إدارة الموارد البشرية بالمنظمة" هدفت هذه الدراسة لتحديد مستوى ونوعية إدارة المواهب التي تستخدمها المنظمات في جمهورية التشيك، وتقدم مقترحات لتوسيع نطاق تطبيق نهج إدارة المواهب في جمهورية التشيك أجرت الدراسة مسح الكتروني عن طريق الاستبيان، ومكالمات هاتفية أجريت كنوع من المقابلات. توصلت الدراسة بأنه يتم تطبيق إدارة المواهب من قبل المنظمات في جمهورية التشيك إلى حد صغير، ويستخدم هذا النهج 68 تقريباً 5.6% من المنظمات. والسبب الرئيسي للاستخدام القليل لإدارة المواهب بأنهما ليسوا على دراية بها، وقد ذكرت الأغلبية المطلقة من المنظمات بأنها لا تستخدم إدارة المواهب، وبالتالي من الضروري ضمان وجود كمية كافية من نوعية المعلومات الموثوق بها، والوعي الكامل بكل جانب من جوانب إدارة المواهب في جمهورية التشيك. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة المواهب بجميع الوسائل المتاحة عن طريق نشر أوراق بحثية مهنية، وأوراق المؤتمرات أو الدراسات التي تتناول تحديد الموضوع، وإلقاء المحاضرات، تنظيم حلقات دراسية وحلقات عمل للخبراء الذين لديهم خبرة عملية في الإدارة.
- وسعت دراسة Kamil & others (2011) بعنوان " دراسة عن تنفيذ ممارسات إدارة المواهب في شركات ماليزيا" لاستكشاف المواهب ومدى تنفيذ ممارسات الإدارة عليها وتأتي الممارسات على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. واستندت نتائج الدراسة إلى مجموعة مقابلات بين ممارسين الموارد البشرية مختارة من ست شركات ماليزية. توصلت الدراسة إلى اعتبار إدارة المواهب استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وتستند هذه الاستراتيجية إلى أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب، واختيار وتطوير وإدارة الأداء، مشاركة الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، من أجل نجاح المنظمة وتحسين الأداء. كما اعتبرت الموظف الموهوب هو السبيل لضمان النجاح التنظيمي في السوق التنافسية. أوصت الدراسة بضرورة خلق فرصة لتطوير استراتيجية لإدارة المواهب، من شأنها أن تؤدي إلى فوائد إضافية للمنظمة وموظفيها.

- وهدفت دراسة Riccio (2010) بعنوان "إدارة المواهب في التعليم العالي تطوير قادة المستقبل خلال الكليات والجامعات الخاصة" إلى زيادة قادة المستقبل داخل المنظمة، من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء. وعلى وجه التحديد تم التحقيق في عدة مجالات مثل الرؤية، الالتزام، القيادة، إدارة المواهب. أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة بين إدارة الموهبة وخطط المؤسسات الاستراتيجية واتباع نهج شامل لتطوير المواهب على جميع المستويات في المنظمة. واعتمدت الدراسة على تنمية العناصر القيادية لتكون جزءاً من استراتيجية إدارة المواهب ضمن ثلاث من الكليات والجامعات. كان مفتاح التفاضل بين المنظمات التي أجريت الدراسة عليها هي الأرباح الناتجة عن الكفاءات التنظيمية والقيادية في المنظمة، عن طريق التركيز نحو أداء عملية التنمية في مؤسستين وتنفيذ نموذج التخطيط الناجح في مؤسسة أخرى، ومن خلال قسم إدارة الموارد البشرية في اثنتين من المؤسسات الأخرى لتحديد فرص التعليم للأفراد وفرق العمل. وتوصلت الدراسة إلى عرض نموذج إجرائي شامل يخدم ويدعم قسم الموارد البشرية

ومحترف التعليم العالي بشكل عام الذين يتطلعون إلى بدء وتوسيع نظام إدارة المواهب. وأوصت الدراسة بأنه على الرغم من التقدم الذي تم إحرازه في العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، فإن كيفية استثمار الوقت وتحقيق الموارد المستثمرة في إدارة المواهب هو أهم ما يحقق النجاح في المؤسسات.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة والتي تتعلق باستراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي، أثر هذه المتغيرات على متغيرات متنوعة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي من خلال التعرف على أثر تخطيط القوى البشرية في على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي، وأثر استقطاب المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي، وأثر تطوير المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي، وأثر انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. كما وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في قيامها باستخدام بلدية السلط الكبرى وقسم التدريب في البلدية كعينة للدراسة والتي لم يتم تناولها سابقاً.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

#### منهجية البحث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة واستكمالاً لمراحلها اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة إلا وهو " أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى" من خلال البحث في أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي وتحليل بياناتها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، حيث أن التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

#### مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين والإداريين في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، ويعزى السبب وراء اختيار مجتمع البحث إلى أن الباحثة تعمل في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى مما يسهل عليها عملية جمع البيانات.

وقامت الباحثة باختيار استخدام أسلوب الحصر الشامل من مجتمع الدراسة التي طبقت بالبلدية في قسم التدريب، وتم توزيع الاستبانات عليهم، وقد بلغت عينة البحث النهائية التي تم تحليلها (26) من العاملين والإداريين في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. والجدول رقم (1) يوضح خصائص أفراد عينة البحث تبعاً.

الجدول (1): خصائص أفراد عينة البحث

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	12	46.2%
		انثى	14	53.8%
2	الوظيفة	إداري	7	27%
		موظف	19	73%

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
3	سنوات الخبرة في البلدية	أقل من 5 سنوات	8	30.7%
		6-10 سنوات	6	23.1%
		أكثر من 10 سنوات	12	46.2%

#### طرق جمع البيانات:

اعتمد البحث نوعين من الطرق لجمع البيانات هي:

- الطريقة الثانوية: وتشمل جمع البيانات والمعلومات من خلال الكتب والمقالات والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير والأبحاث المنشورة والمتعلقة بموضوع البحث.
- الطريقة الأساسية: وتشمل الاستبانة التي أعدت خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، وتم إعدادها وتصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدب النظري.

#### أداة البحث

بالاستفادة من الأدب النظري السابق والدراسات المتعلقة بموضوع البحث تم اعداد استبانة مكونة من (32) فقرة، بواقع (17) فقرة تتعلق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها، و(10) فقرات متعلقة بتعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

وقد تم اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة المستخدمة في قياس متغيرات البحث وقد بلغت (0.902) وهي بذلك تعكس بذلك مدى اتساق العبارات المتعلقة بمعرفة أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، في أداة البحث وهذا يشير الى درجة ثبات ممتازة للأداة

#### الوزن النسبي المعياري للإجابات:

ولتقدير استجابات المبحوثات عن أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى لديهم؛ فقد استخدم البحث المعيار التالي:

جدول (2): معيار تقدير استجابات عينة البحث

تقدير توافق أفراد العينة	المتوسط الحسابي
ضعيفة	2.33-1
جيدة	3.66-2.34
قوية	5-3.67

#### أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج ال (SPSS) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات والحصول على النتائج حيث تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية للإجابة على اسئلة وفرضيات البحث وهي: اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتم حساب النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على فقرات الاستبانة، والوسط الحسابي لقياس متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، والانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي، ومعامل

الانحدار المتعدد (Regression) لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ودراسة العلاقة بينهما ككل (لمعرفة أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى). وتم اختبار صدق الاداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين على اعتبار أن المحكم هو شخص مختص في هذا المجال، ويملك من الخلفية العلمية والعملية ما يؤهله لأن يقيم الأسئلة الموضوعية في الاستبانة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، أما ثبات الأداة فقد تم عن طريق احتساب معامل الثبات بواسطة ألفا كرونباخ والذي كان الغرض منه معرفة مدى ثبات العاملين والإداريين في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى في الإجابة عن فقرات الاستبانة، فتبين من خلال معامل ألفا كرونباخ والبالغ (0.928) أن هنالك ثبات بدرجة عالية في إجابات العينة.

#### 4- عرض نتائج البحث ومناقشتها.

##### • أولاً- تحليل نتائج الدراسة

في إطار الإجابة عن أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى،، استخدم البحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وعلى النحو الآتي:

الفرع الأول: استجابات المبحوثين لتقدير درجة توافر استراتيجية إدارة المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى

الجدول رقم (3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير الإداريين العاملين في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى لمستوى استراتيجية إدارة المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير مستوى استراتيجية إدارة المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تخطيط القوى البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى		
1	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى بالاعتماد على تحليل كل الوظائف وحصر مكوناتها لأجل تحديد متطلبات العملية التدريبية.	4.49	0.504
2	يعمل قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحديد متطلبات العملية التدريبية	4.75	0.434
3	يعمل قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على بناء الخطط اللازمة لتلبية متطلبات العملية التدريبية.	4.23	0.598
4	يعمل قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على تطوير الخطط اللازمة لتلبية متطلبات العملية التدريبية	4.12	0.426
5	يعمل قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على تنفيذ الخطط اللازمة لتلبية متطلبات العملية التدريبية	4.54	0.537

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الدرجة الكلية لمستوى تخطيط القوى البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.	4.42	0.499
	استقطاب المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى		
6	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على وضع مدخل موجه نحو الوظيفة لتحديد كافة المتطلبات المطلوبة من العملية التدريبية.	2.88	1.019
7	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على وضع مدخل موجه نحو الافراد لتحديد مواصفات الأفراد اللذين يتم تدريبهم.	3.12	1.001
8	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على وضع مدخل موجه نحو الكفاءات لتحديد مواصفات الأفراد اللذين يتم تدريبهم	3.61	0.921
	الدرجة الكلية لمستوى استقطاب المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى	3.20	0.980
	تطوير المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى		
9	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على تحديد القدرات المتاحة لعملية التدريب وتطويرها.	3.21	1.013
10	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على تطبيق أدوات التطوير المناسبة للعملية التدريبية.	3.84	0.862
11	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على جلب الأفكار الجديدة للعملية التدريبية وتطبيقها من أجل الخروج عن جوهر الأعمال الروتينية.	3.12	1.001
12	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على دعم عملية التخطيط وذلك بهدف تحفيز القدرات الإبداعية للمتدربين وتحقيق الأداء المتميز.	4.12	0.426
	الدرجة الكلية لمستوى تطوير المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى	3.57	0.825
	انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى		
13	يسعى قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على الاحتفاظ بالمواهب البشرية المتميزة.	3.23	1.035
14	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على جعل المتدربون يلتزمون بالعمل ويسعون إلى بذل أفضل الجهود في العمل.	3.12	1.001
15	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على تعزيز المتدربون وذلك بهدف زيادة الإنتاجية.	2.42	0.755
16	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على اقتناص كافة الفرص المنظمية التي تحيط ببلدية السلط الكبرى من البيئة الداخلية والخارجية.	4.12	0.426
17	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على الاحتفاظ بالجدارات من المتدربين لديها.	2.23	0.708
	الدرجة الكلية لمستوى انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى	3.02	0.785
	الدرجة الكلية لمستوى استراتيجية إدارة المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى	3.55	0.772

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات استراتيجية إدارة المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (3.55) وهي تدل على درجة اتفاق جيد بين أفراد عينة الدراسة لمستوى استراتيجية إدارة المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، أما قيمة الانحراف المعياري العام فقد بلغت (0.772) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة.

كما ويتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في بعد تخطيط القوى البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (4.42)، وهذا يدل على مستوى (اتفاق قوي) بين الأفراد، وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.499) وهو أمر طبيعي يعكس

التقارب في استجابات العينة، وبلغ أعلى متوسط حسابي (4.75) لصالح الفقرة رقم 2 والتي تنص على: " يعمل قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحديد متطلبات العملية التدريبية " ويعكس هذا درجة اتفاق قوية، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (4.12) لصالح الفقرة رقم 4 والتي تنص على: " يعمل قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على تطوير الخطط اللازمة لتلبية متطلبات العملية التدريبية " وعلى الرغم من ذلك فهذه القيمة تعكس درجة اتفاق قوية. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على توفر مقومات تخطيط القوى البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، ولكنها تختلف فيما بينها بطريقة إعدادها وتنظيمها.

كما ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في بعد استقطاب المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (3.20)، وهذا يدل على مستوى (اتفاق جيد) بين أفراد العينة لمستوى استقطاب المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (0.980) وهذا يدل على اختلاف في الاستجابات عن المتوسط الحسابي بشكل أكبر من المحور المتعلق بتخطيط القوى البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، وبلغ أعلى متوسط حسابي (3.61) أي درجة اتفاق جيدة ومتوسطة لصالح الفقرة رقم 8 والتي تنص على: " يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على وضع مدخل موجه نحو الكفاءات لتحديد مواصفات الأفراد اللذين يتم تدريبهم "، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.88) لصالح الفقرة رقم 6 والتي تنص على " يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على وضع مدخل موجه نحو الوظيفة لتحديد كافة المتطلبات المطلوبة من العملية التدريبية " وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة متفاوتاً.

إضافة إلى ذلك فإننا نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بمستوى تطوير المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (3.57)، وهذا يدل على مستوى اتفاق جيد ومتوسط بين أفراد وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.825)، ووصل أعلى متوسط حسابي الى (4.12) وكان لصالح الفقرة رقم 12 والتي تنص على " يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على دعم عملية التخطيط وذلك بهدف تحفيز القدرات الإبداعية للمتدربين وتحقيق الأداء المتميز.؛ مما يعكس درجة اتفاق قوية، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (3.12) لصالح الفقرة رقم 11 والتي تنص على " يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على جلب الأفكار الجديدة للعملية التدريبية وتطبيقها من أجل الخروج عن جوهر الأعمال الروتينية." وهذا يعكس درجة اتفاق جيدة. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على توفر مقومات تطوير المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

أخيراً، نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في بعد انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (3.02)، وهذا يدل على مستوى (اتفاق جيد) بين أفراد العينة لمستوى انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت (0.785)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (4.12) أي درجة اتفاق قوية لصالح الفقرة رقم 16 والتي تنص على: " يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على اقتناص كافة الفرص المنظمية التي تحيط ببلدية السلط الكبرى من البيئة الداخلية والخارجية."، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.23) لصالح الفقرة رقم 17 والتي تنص على " يقوم قسم التدريب في

بلدية السلط الكبرى على الاحتفاظ بالجدارات من المتدربين لديها." وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة متفاوتاً.

• الفرع الثاني: استجابات المبحوثين لتقدير درجة تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى

ويبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير الأكاديميين والإداريين العاملين في عدد من الجامعات الأردنية لمستوى تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير مستوى تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يساهم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى على زيادة كفاءة العملية التعليمية من خلال استخدامه للوسائل الإلكترونية في عملية التدريب.	3.98	1.18
2	يساهم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى في تطوير أنظمة التدريب في مما يسهم في تشجيع عملية الابتكار.	3.82	1.149
3	يقوم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى بتنمية روح الابداع والمبادرة من خلال النظام التدريبي المعتمد.	3.71	1.192
4	يسهم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى في ايجاد بنية تحتية متينة تقوم عليها السياسات الإدارية للمواهب البشرية.	3.04	1.286
5	الموارد والمصادر المتوفرة في يساهم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى تساعد على تطوير مستوى الابتكار التعليمي.	4.08	1.041
6	يساهم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى في حل العديد من المشكلات التي تواجه الطلبة المتدربون..	4.12	0.924
7	العملية التدريبية الالكترونية المتوافرة على موقع بلدية السلط الكبرى يتيح امكانية التعلم الذاتي	3.57	1.183
8	يساهم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى في تطوير مهارات الطلبة المتدربون الابداعية والابتكارية.	3.87	1.178
9	يتبنى قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى الافكار الابداعية التعليمية التي يتم طرحها من الطلبة المتدربون.	3.79	1.343
10	يساهم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى باستخدام اساليب متعددة لتوليد الافكار الابداعية والابداعية لدى الطلبة اثناء العملية التدريبية.	4.33	0.943
	الدرجة الكلية	3.83	1.142

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات لقياس تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى قد بلغ (3.83) وهي تدل على درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لدور قسم التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في بلدية السلط الكبرى، أما قيمة الانحراف المعياري العام فقد بلغت (1.142) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة.

كما ويتضح من خلال الجدول أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.33) لصالح الفقرة رقم 10 والتي تنص على: " يساهم قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى باستخدام اساليب متعددة لتوليد الافكار الابتكارية والابداعية لدى الطلبة أثناء العملية التدريبية. " ويعكس هذا درجة اتفاق قوية، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (3.57) لصالح الفقرة رقم 7 والتي تنص على: " العملية التدريبية الالكترونية المتوافرة على موقع بلدية السلط الكبرى يتيح امكانية التعلم الذاتي " وتعكس درجة اتفاق جيدة. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على دور قسم التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في بلدية السلط الكبرى.

#### • الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بالفرضيات

تنص فرضية البحث الرئيسية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وللتحقق من الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) لقياس أثر المتغير المستقل (استراتيجية إدارة المواهب البشرية) على المتغير التابع (تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي)، وجاءت النتائج كما في الجدول (5).

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعامل الارتباط بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى

Adjusted R Square	R Square	R	Beta	Sig	قيمة (F) F-Test	Std. Error	قيمة (t) T-test	قيمة (β)	المتغير
.313	.350	.592a	.592	0.000	9.432	.312	5.944	2.269	الثابت
						5.542	5.385	.019	تعزيز الابتكار التعليمي

من خلال الجدول (5) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الإدارة الجامعية وبين تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، حيث بلغت قيمة Sig سيجما (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، ووفقا لقيمة بيتا (0.592) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن أي تغيير في تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية سيعزز من تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (9.432) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجية إدارة المواهب البشرية) والمتغير التابع (تعزيز الابتكار التعليمي).

وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.592a) وهو ارتباط جيد نوعاً ما، وبلغت قيمة معامل تحديد R<sup>2</sup> (0.350) وهذا يعني أن استخدام استراتيجية المواهب البشرية مسؤول عن تعزيز ما نسبته 35% من تعزيز الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى وهي نسبة جيدة ومؤثرة، وبذلك ترفض الفرضية العدمية. وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية في الإدارة الجامعية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

ويمكن أن تعزى مثل هذه النتيجة إلى إدراك بلدية السلط الكبرى بأن ادارة المواهب البشرية أضحت اليوم ضرورة حتمية لكافة الأقسام والإدارات كعملية متجددة ومستمرة؛ وذلك نظراً لما يتضمنه التغيير من تطورات

وتحولات في أقسام ووحدات البلدية لمجابهة ما يؤثر عليها من قوى ومتغيرات، كما أوضحت هذه الاستراتيجيات استجابة طبيعية لمتطلبات النمو والتطور الدائمة التجدد في البيئة التنافسية، وكنتيجة لاعتماد نهج وفلسفة إدارية حديثة، كما ويمثل هذا التغيير سعي البلدية إلى تطوير وتحسين قدرات إدارتها ووحداتها وأقسامها وتأثيره على صنع واتخاذ القرارات وإيجاد علاقات متزنة مع البيئة المحيطة من خلال استخدام العلوم السلوكية المتنوعة، فهذه الاستراتيجية تهدف لتنمية وتطوير الاتجاهات والقيم والمبادئ والهيكل التنظيمية بما يتلاءم ويتناسب مع المتطلبات الدائمة والمتجددة التي تفرضها التغيرات الكبيرة في البيئة الاقتصادية للابتكار التعليمي.

#### أولاً- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط القوى البشرية في على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، وللتحقق من الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل (تخطيط القوى البشرية) على المتغير التابع (تعزيز الابتكار التعليمي)، وجاءت النتائج كما في الجدول (6).

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين تخطيط القوى البشرية وبين تعزيز ثقافة الابتكار

التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى

Adjusted R Square	R Square	R	Beta	Sig	قيمة (F) F-Test	Std. Error	قيمة (t) T-test	قيمة (β)	المتغير
0.170	0.180	.424 <sup>a</sup>	0.424	0.000	17.794	0.335	11.632	3.144	الثابت
						0.082	4.218	0.307	تخطيط القوى البشرية

من خلال الجدول (6) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى البشرية في الإدارة الجامعية وبين تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، ووفقاً لقيمة بيتا (0.424) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن أي استخدام لتخطيط القوى البشرية في الإدارة الجامعية وبين تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، كما وبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (17.794) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (تخطيط القوى البشرية) والمتغير التابع (تعزيز الابتكار التعليمي).

وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.424) وهو ارتباط جيد نوعاً ما، وبلغت قيمة معامل تحديد R<sup>2</sup> (0.180) وهذا يعني أن تخطيط القوى البشرية مسؤول عن تعزيز ما نسبته 18% من الابتكار التعليمي وهي نسبة ضعيفة ولكنها مؤثرة، وبذلك ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط القوى البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وتُعزى مثل تلك النتيجة أن تخطيط القوى البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى يأتي كنتيجة للتغيير في نشاط أو أهداف في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، لذلك يتوجب على قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى استخدام التخطيط في القوى البشرية من أجل مواكبة التطورات التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تعزيز الابتكار التعليمي لدى قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

### ثانياً- الفرضية الفرعية الثانية:

وللتحقق من الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وللتحقق من الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل (استقطاب المواهب البشرية) على المتغير التابع (تعزيز الابتكار التعليمي)، وجاءت النتائج كما في الجدول (7).  
جدول (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين استقطاب المواهب البشرية في الإدارة الجامعية وبين تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

Adjusted R Square	R Square	R	Beta	Sig	قيمة (F) F-Test	Std. Error	قيمة (t) T-test	قيمة (β)	المتغير
						0.226	16.000	3.613	الثابت
0.087	0.098	.313 <sup>a</sup>	0.313	0.004	8.808	0.063	2.968	0.187	استقطاب المواهب البشرية

من خلال الجدول (7) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب البشرية في الإدارة الجامعية وبين تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، حيث بلغت قيمة Sig (0.004) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، ووفقاً لقيمة بيتا (0.313) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية: مما يعني أن أي استخدام لاستراتيجية استقطاب المواهب البشرية سيعزز من ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (8.808) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (استقطاب المواهب البشرية) والمتغير التابع (تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي).

وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.313) وهو ارتباط جيد نوعاً ما، وبلغت قيمة معامل تحديد R<sup>2</sup> (0.098) وهذا يعني أن استقطاب المواهب البشرية مسؤول عن تعزيز ما نسبته 9.8% من ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى وهي نسبة ضعيفة ولكنها مؤثرة، وبذلك ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وتُعزى مثل تلك النتيجة نظراً لكون استقطاب المواهب البشرية يساهم في وضع مدخل موجه نحو الوظيفة لتحديد كافة المتطلبات المطلوبة من المتدربين مما يقلل التكاليف وزيادة الانتاجية في العمل.

### ثالثاً- الفرضية الفرعية الثالثة:

وللتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وللتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل (تطوير المواهب البشرية) على المتغير التابع (تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي)، وجاءت النتائج كما في الجدول (8).

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين تطوير المواهب البشرية وبين تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

Adjusted R Square	R Square	R	Beta	Sig	قيمة F-Test	Std. Error	قيمة T-test	قيمة (β)	المتغير
0.106	0.206	<sup>a</sup> .453	0.453	0.000	20.953	0.226	11.842	3.091	الثابت
						0.063	4.577	0.303	تطوير المواهب البشرية في الإدارة الجامعية

من خلال الجدول (8) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير المواهب البشرية وبين تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، ووفقاً لقيمة بيتا (0.453) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن أي تطوير في المواهب البشرية يعزز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (11.842) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (تطوير المواهب البشرية) والمتغير التابع (تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي). وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.453) وهو ارتباط جيد نوعاً ما، وبلغت قيمة معامل تحديد  $2R$  (0.206) وهذا يعني أن تطوير المواهب البشرية مسؤول عن تعزيز ما نسبته 20.6% من ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وهي نسبة جيدة ومؤثرة، وبذلك ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وتُعزى مثل تلك النتيجة نظراً لأن تطوير المواهب البشرية مما يؤدي إلى تحقيق المحافظة على الأفراد المدربين ضمن نطاق أعمالهم في أوقات النمو والازدهار وتوفير الموارد.

#### رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة:

وللتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وللتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل (انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ) على المتغير التابع (ثقافة الابتكار التعليمي). وجاءت النتائج كما في الجدول (9).

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ وبين تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

Adjusted R Square	R Square	R	Beta	Sig	قيمة F-Test	Std. Error	قيمة T-test	قيمة (β)	المتغير
0.313	0.322	<sup>a</sup> .567	0.567	0.000	38.420	0.248	11.126	2.756	الثابت
						0.064	6.198	0.397	انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها

من خلال الجدول (9) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها وبين تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، حيث بلغت قيمة سيجم Sig (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، ووفقاً لقيمة بيتا Beta (0.567) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن أي انخراط للمواهب البشرية والاحتفاظ يعزز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. كما وبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (38.420) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها) والمتغير التابع (تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي).

وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.567) وهو ارتباط جيد نوعاً ما، وبلغت قيمة معامل تحديد  $2R$  (0.322) وهذا يعني أن انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها مسؤول عن تعزيز ما نسبته 32.2% من ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وهي نسبة جيدة ومؤثرة. وبذلك ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وتُعزى مثل تلك النتيجة إلى أن انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها ينعكس بشكل إيجابي تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Kehinde (2012) والتي أن نظام إدارة المواهب لها أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأن نظام إدارة المواهب أيضاً له تأثير على أداء الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية ولكن الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية بعد في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدراسة. ونتائج دراسة الحميدي والطيب (2011) التي توصلت إلى اعتبار إدارة المواهب من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة، وأن إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات

#### ثانياً: ملخص النتائج

خرج البحث بالاستنتاجات التالية:

- توصل البحث إلى أن هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لمستوى استراتيجية إدارة المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
- توصل البحث إلى أن هناك درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لتخطيط القوى البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، ولكنها تختلف فيما بينها بطريقة إعدادها وتنظيمها.
- توصل البحث إلى أن هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة لمستوى استقطاب المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
- توصل البحث إلى أن هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة لتطوير المواهب البشرية في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
- توصل البحث إلى أن هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد العينة انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
- توصل البحث إلى أن هناك درجة اتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لدور قسم التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في بلدية السلط الكبرى.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية في الإدارة الجامعية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط القوى البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

### التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي الباحثة وتقتح بما يلي:

1. اكتشاف المواهب من الطلبة اللذين يتم تدريبهم في بلدية السلط الكبرى، وذلك من خلال فحص مخزون البلدية من المواهب من خلال الوسائل العلمية المقننة لاكتشاف الموهوبين واللجوء إلى نظام التقييم المطبق بالبلدية، واعتباره أساس في استقطاب وتطوير المواهب البشرية لقسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.
2. ضرورة زيادة الوعي لدى كافة العاملين في بلدية السلط الكبرى بمختلف الأقسام بأهمية استراتيجية إدارة المواهب البشرية وذلك نظراً لأن هذا المفهوم يعد من أهم المفاهيم التي تساهم تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي.
3. إجراء مزيد من الدراسات حول أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في مؤسسات أخرى وفي قطاعات مختلفة.

### قائمة المراجع

#### أولاً- المراجع بالعربية

- بن عمارة، منصور. (2011). الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. ورقة بحثية، جامعة باجي مختار عنابة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- الجراح، صالح؛ وأبو دوله، جمال. (2015). أثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 2. ص 283-315.
- الحميدي، محمد، الطيب، الهادي. (2011م). الاستثمار في التدريب وادارة المواهب :تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية. كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة: الإمارات العربية المتحدة.
- العبيدي، أردان.، التميمي، ايلاف. (2017). تأثر إدارة المواهب البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 11(1).
- العديلي، ناصر. (2009). كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية. المجلة الاقتصادية الالكترونية، 5(6).

- الكرعوي، محمد. (2010). البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير. جامعة الكوفة: العراق.
- النصيري، بكر، أبو حسين، الحارث (2017). أثر إدارة المواهب البشرية على استراتيجيات الريادة في شركات الأسمدة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 1(1).

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Dodyk, Phillip. Richardson, Alexander. Talent Management at Multinational Firms in China, a rabig knowledge, Wharton, 2012.
- Horváthová, P. (2011). The application of talent management at human resource management in organization. In 3rd International Conference on Information and Financial Engineering. IPEDR (Vol. 12, pp. 50-54).
- Horvathova, Perta. The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization. International conference on information and financial engineering. Singapore press, Vol.12, 2011.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. Journal of world Business, 45(2), 179-189.
- Kamil, Bidayatul, hamid, Zebeda and others. A study On the Implementation Of Talent Management Practices At Malaysia Companies, Asian journal of business and management science. Vol.1 no.4 {147-162}, 2011. Available at: www.ajbms.org.
- Kehinde, James. Talent management- Effect on Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria West Africa. Journal of management research, vol4-no 2, 2012.
- Malhotra, Y. (2001). Knowledge assets in the global economy: assessment of national intellectual capital. Knowledge management and business model innovation.
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organizational culture model to promote creativity and innovation. SA Journal of Industrial Psychology, 28(4), 58-65.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management decision.
- OECD (2004). Innovation in the Knowledge Economy: Implications for Education and Learning. Paris, France: OECD Publishing.
- Riccio, Steven. Talent Management in Higher Education Developing Emerging Leaders within the Administration at A private Aolleges and Universities. University of Nebraska, Lincoln, 2010