



## المقدمة Introduction

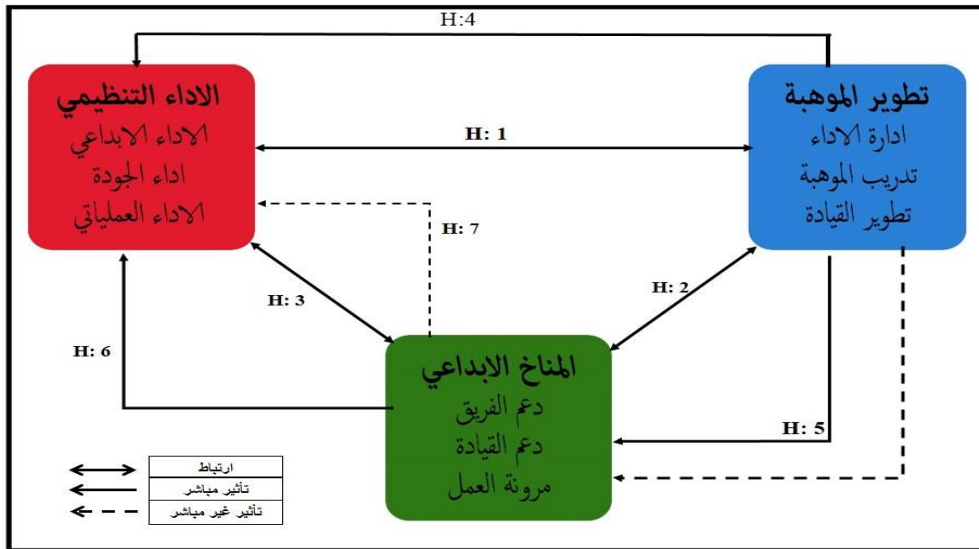
تبلورت فكرة البحث لمحاولة تسليط الضوء على دراسة تأثير ممارسات تطوير الموهبة التي تشكل الاتجاه الحديث لإدارة المنظمات الصناعية لتحقيق الأداء التنظيمي، ولكي يتحسن ادراك وفهم هيئة البحث والتطوير وبشكل اكثر دقة لهذا الدور، فقد دعت الحاجة الى وجود متغير تفسيري (ممارسات تطوير الموهبة وابعادها : ادارة الاداء، تدريب الموهبة، تطوير القيادة) من جهة، له تأثير في الأداء التنظيمي وعبر ابعاده (الاداء الابداعي، الاداء العملياتي، اداء الجودة) بتوسيط متغير وسط وهو المناخ الابداعي وابعاده (دعم الفريق، دعم القيادة، مرونة العمل)، إذ لجأ الباحثان الى تطبيق هذه المتغيرات في هيئة البحث والتطوير الصناعي التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، كونها هيئة صناعية حكومية مختصة بالبحوث والدراسات، إذ تعاني هيئة البحث والتطوير الصناعي من محدودية انتاجها الفكري والبحثي والتي من خلالها نستطيع اضافة جزء بسيط للمعرفة وبالتالي تعد نقطة انطلاق للعديد من البحوث المستقبلية وحل المشكلات التي قد تواجه الشركات الصناعية مستقبلاً ، لذا بات من الضروري بحث تأثير ممارسات تطوير الموهبة في الاداء التنظيمي من خلال توفير المناخ التنظيمي المشجع على الابداع، وقد اختيرت عينة من المدراء والموظفين في الهيئة المعنية (ميداناً) للجانب التطبيقي للبحث، إذ تتعامل هذه الكوادر مع عدة جهات كالموظفين والباحثين و اصحاب المشاريع او دوائر حكومية اخرى، وتتعامل مع مروضيهم ومديرياتهم واقسامهم وشعبهم لتحقيق الاداء التنظيمي، و قسم البحث الحالي الى خمسة محاور، تمثل الأول بالمقدمة والثاني بمنهجية البحث والثالث خصص لمراجعة الادبيات، في حين بين المحور الرابع تحليل البيانات ومناقشة النتائج والخامس للاستنتاجات. تتبع مشكلة البحث الحالي عبر محدودية الجانب المعرفي من خلال اطلاق الباحثان على البحوث والدراسات التي اوصت ان تكون هناك دراسات تكمل ما بدأ به الباحثين السابقين في هذا المجال، ولكون المتغير الرئيس المبحوث (تطوير الموهبة) لم يتم دراسته سابقاً كمتغير رئيس على حد علم الباحثان المتواضع على الرغم من وجود باحثين ساهموا باغناء العديد من المفاهيم التي جرى اعتمادها في هذا البحث إذ ركزت اغلب الدراسات على متغير ادارة الموهبة بشكل عام. و تعاني هيئة البحث والتطوير الصناعي من محدودية انتاجها الفكري والبحثي والتي عبرها نستطيع اضافة جزء بسيط للمعرفة وبالتالي تعد نقطة انطلاق للعديد من بحوث قادمة وحل لمشكلات قد تواجه الشركات الصناعية مستقبلاً ، ومن خلال الثوابت والمرتكزات الفكرية والعلمية اعلاه، يمكن صياغة مشكلة البحث عبر عرض مجموعة من التساؤلات أهمها : (ما واقع تشخيص مستوى أهمية متغيرات البحث الثلاثة الرئيسية (تطوير الموهبة، والمناخ الابداعي التنظيمي، والاداء التنظيمي) لدى الهيئة المبحوثة ؟ وما هو الدور الوسيط للمناخ الابداعي التنظيمي في العلاقة بين ممارسات تطوير الموهبة والاداء التنظيمي؟). وتمثل الأهمية العملية للبحث من خلال دراسة تطوير الموهبة كمدخل تنظيمي لأول مرة في الجانب المحلي على حد علم الباحثان بما قدمه من آليات يمكن من خلالها رفع مهارات ومعرفة الأفراد العاملين في المنظمة والتي تصب في دعم عمل المنظمة لتحقيق الأداء العالي، ورفد المكتبة العراقية والعربية بمساهمة بحثية معرفية في مجال التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والسلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية، إذ زخرت أدبيات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية منذ نهاية تسعينات القرن الماضي على موضوعات ادارة الموهبة بشكل عام، الا انها اعطت تركيزاً قليلاً على الممارسات الضرورية لتنمية وتطوير المواهب عبر توفير المناخ التنظيمي الذي يشجع على الابداع والوصول الى الاداء المؤسساتي الامثل ، مما يشكل فجوة معرفية والتي ستساهم هذه الدراسة الى تجسيدها مما يفتح الباب على مصراعيها امام الدراسات اللاحقة نظراً لعوز المنظمات العراقية الصناعية لمثل هذه الدراسات خصوصاً والتوجهات الحالية تركز حول كيفية تطوير منتجاتنا الوطنية تحريك المتغيرات قيد البحث اتجاه الواقع الميداني، بغية تكوين قاعدة معرفية تطبيقية، ويسعى البحث الحالي لتجسيد أهدافه الرئيسية في تشخيص العلاقة بين متغيرات البحث (ممارسات تطوير الموهبة، الاداء التنظيمي والمناخ الابداعي التنظيمي)، فضلاً عن التعرف على دور كلا منها ، إذ تنبثق عن هذه العلاقة اهداف تكون تأسيساً لواقع يحقق الاتي: (إدراك وتشخيص مستوى أهمية متغيرات البحث الثلاثة الرئيسية (تطوير الموهبة، والمناخ الابداعي التنظيمي، والاداء التنظيمي) لدى هيئة البحث والتطوير الصناعي المبحوثة واختبار تأثير ممارسات تطوير الموهبة في الاداء التنظيمي من خلال المناخ الابداعي التنظيمي في هيئة البحث والتطوير الصناعي المبحوثة.

## منهجية البحث The research methodology

### فرضيات البحث

تم وضع مخطط فرضي للبحث ليكون صورة معبرة عن مجموعة العلاقات المنطقية بشكل كمي وكيفي، إذ تجمع معاً لتكون هيكل لواقع البحث، الذي يخضع لاختبارات بالاعتماد على العلاقات المحددة في تساؤلات المشكلة والمتجسدة في فرضيات البحث، وعلى هذا الأساس فقد تم اعداد المخطط الفرضي كما في الشكل (1)، الى تقديم مخطط شامل معبر عن جميع العلاقات الرئيسية والفرعية التي تمثل مشكلة البحث والاهداف المتوقعة تحقيقها وبحسب المتغيرات الاتية:

1. المتغير المستقل (Independent Variable): ويتجسد بممارسات تطوير الموهبة ليتم دراستها من خلال ابعادها (ادارة الاداء، تدريب الموهبة، تطوير القيادة) بالاعتماد على دراسة (Mohammed et al., 2020).
2. المتغير المعتمد (Dependent Variable): ويتمثل بالاداء التنظيمي، إذ تم عرضه من خلال ثلاثة أبعاد (الاداء الابداعي، اداء الجودة، الاداء العملياتي).
3. المتغير الوسيط (Mediate Variable): ويتمثل بالمناخ الابداعي التنظيمي، إذ تم عرضه من خلال ثلاثة أبعاد (دعم الفريق، دعم القيادة، مرونة العمل) بالاعتماد على دراسة (Al ahabbi et al., 2018).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

من خلال الشكل اعلاه يمكن صياغة الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسية الاولى: وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لمتغير تطوير الموهبة على الاداء التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لمتغير تطوير الموهبة على المناخ الابداعي التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية للمناخ الابداعي التنظيمي على الاداء التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: وجود علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية لمتغير تطوير الموهبة على الاداء التنظيمي بتوسيط المناخ الابداعي التنظيمي.

### منهج البحث :

يتحدد أسلوب البحث بناءً على المتغيرات والاهداف المرجوة منه، بالإضافة الى طبيعة المعلومات والبيانات التي يحاول الباحثان الحصول عليها ، وفي ضوء اهداف البحث وتساؤلاته ، اختير المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع البيانات وتحليلها بكشف العلاقة بين متغيرات البحث لغرض تفسير النتائج وتقديم مجموعة من الاستنتاجات التي من شأنها الكشف عن نقاط الاختلال و توضيح الاسباب.

### أدوات البحث :

أ. الجانب النظري : ويتمثل بالمصادر الثانوية من البحث، إذ استند الى كل من المصادر العربية والاجنبية من حيث الكتب والتقارير والدوريات والاطاريح والرسائل الجامعية في تغطية الجانب النظري وتم الاستفادة ايضا وبشكل مكثف من الشبكة الدولية للأترنت والتي وفرت جانباً كبيراً من حيث احدث المقالات والدراسات الاجنبية الحديثة.

ب. الجانب التطبيقي : ويتمثل بالمصادر الاولية للبحث، إذ تم الاستناد بشكل رئيسي في هذا الجانب الى الاستبانة التي تعد اداة مناسبة لنيل البيانات والحقائق المرتبطة بواقع معين وهي تكون عبارة عن مجموعة من الاسئلة يتطلب الإجابة عليها من لدن عدد معين من الافراد او هي وثيقة يتم بواسطتها جمع البيانات عن ظاهرة او مشكلة البحث وتكون على صفحة او اكثر وتتألف من عدة اجزاء , وتمثلت تركيبة الاستبانة وفق المتغيرات الرئيسية والفرعية وعدد الفقرات وارقامها إذ تضمنت الاستبانة جزأين، غطى الجزء الاول المعلومات العامة والجزء الاخر الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث (تطوير الموهبة ، الاداء التنظيمي ، المناخ الابداعي) , كما ان مجموعة الفقرات التي تضمنتها الاستبانة (45) فقرة تم صياغتها اعتماداً على المقاييس الجاهزة بعد تعديلها وترجمتها لتلائم ظروف البحث الحالي وفق مقياس (ليكرت الخماسي) وهذا المقياس يتألف من خمس حقول و يكون اعلى وزن وهو الحقل الخامس والذي يتمثل بحقل الإجابة (اتفق بشدة) الى اقل وزن وهو الحقل الاول والذي يمثل بحقل الإجابة (لا اتفق بشدة ) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى هي (اتفق , محايد, لا اتفق). والجدول (1) يوضح المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية للبحث كذلك يبين عدد فقرات الاستبانة الكلي و عدد فقرات كل بعد و تسلسلها.

الجدول (1) المتغيرات الرئيسية و الفرعية

المصدر	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
Mohammed, 2018	5-1	5	ادارة الاداء	تطوير الموهبة
	10-6	5	تدريب الموهبة	
	15-11	5	تطوير القيادة	
Wang et al, 2018	21-16	5	الاداء الابداعي	الاداء التنظيمي
	28-22	5	اداء الجودة	
	31-29	5	الاداء العملياتي	
Ahbabi et .al, 2018	35-32	5	دعم الفريق	المناخ الابداعي التنظيمي
	38-36	3	دعم القيادة	
Aarons & Sommerfeld 2012	40-39	2		
Ahbabi et al., 2018	43-41	3		
Varsani 2015	45-44	2		

- المصدر : من اعداد الباحثان.

**مجتمع البحث وعينته :**

تمثل مجتمع البحث الحالي بالكوادر الادارية العليا والوسطى العاملين في هيئة البحث والتطوير الصناعي التابعة لوزارة الصناعة والمعادن والبالغ عددهم (278) فرداً، لجأ الباحثان عند تحديد حجم عينة البحث المناسبة والكافية الى استخدام معادلة (Krejcie & Morgan, 1970 : 609) وكالاتي:

$$n = \frac{N * P * (1 - P)}{\left( (N - 1) * \frac{D^2}{Z^2} \right) + (P * (1 - P))}$$

n: العينة

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

D: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: الاحتمالية او نسبة المحايدة و تساوي (0.50)

$$n = \frac{278 * 0.50 * (1 - 0.50)}{\left( (278 - 1) * \frac{0.05^2}{1.96^2} \right) + (0.50 * (1 - 0.50))}$$

$$n = 162$$

استناداً الى ذلك تم توزيع (162) استبانة، استرجع منها (146) استبانة كانت صالحة للتحليل الاحصائي ولم يسترجع (16) استبانة لفقدانها داخل الهيئة، وبذلك تكون نسبة استجابة هذه العينة (90%) وهي نسبة استجابة عالية تدل على تركيز عينة البحث حول المشاركة الفاعلة والقوية للمساهمة في هذا البحث، وكما موضح بنتائج الجدول (2).

جدول (2) حجم وعينة البحث

المجتمع	حجم العينة بالنسبة الى المجتمع	نسبة الاستبانات الغير مسترجعة الى حجم العينة	الغير صالح للتحليل الاحصائي	الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي
278	162	16	0	146
100%	52.5%	10%	0%	90%
	مدير قسم		51	35%
	مدير شعبة		91	62.4%
	معاون مدير عام		3	2%
	مدير عام		1	0.6%
	المجموع		146	100%

- المصدر : من اعداد الباحثان.

**الادبيات Literature review****اولاً : تطوير الموهبة**

يعد تطوير الموهبة جزءاً أساسياً ومهماً لإدارة الموهبة ويمكن للمنظمات ان تطور رأس مالها البشري من خلال التدريب والتعلم والترقية وعمليات تقييم الأداء ودفع الاجور والتحفيز والمكافاة وبذلك تتمكن من احداث نقلة نوعية في عملية تعلم الموهوبين وتطورهم، فالتعلم هو جوهر كل من التدريب والتطوير في حين ان التطوير يعكس مستوى التغيير السلوكي فعلياً وهو الغاية الاكبر من تهيئة الانسان لاستقبال المستجدات والتكيف على عوامل البيئة.

## 2- مفهوم تطوير الموهبة:

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم شامل لعملية تطوير الموهبة وذلك تبعاً لإختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون لها والبيئات التنظيمية التي يعملون في ظلها والظروف المحيطة بهم، إذ عرف احد الباحثين أشارت الى اية محاولة لتحسين مستوى الاداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تطوير المعرفة وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات فهي احدى الاجراءات للحفاظ وتسهيل الإبقاء على المواهب فبعد تحديد واختيار لمواهب لا بد من المنظمة ان تقدم الدعم والمساندة للموظفين الموهوبين لتعظيم امكانياتهم وتطوير ادائهم والمحافظة عليهم، والجدول (3) يبين بعض المفاهيم الخاصة بتطوير الموهبة:

الجدول (3) بعض مفاهيم تطوير الموهبة

ت	اسم الباحث او الكاتب	المفهوم
1	Maycock & Ikuomola , 2015 : 100	عملية متكاملة تستخدم للحفاظ على ديمومة المنظمة وأنشطتها الابتكارية على المدى الطويل وهي أمر ضروري جداً لكون المنظمات في الفترة الحالية في ظل تغير مستمر وسريع وفي ظل تنافس شديد.
2	Mohammed, 2018 : 50	تعد المصدر الحاسم للميزة التنافسية المستدامة في مختلف القطاعات بشكل عام ، فهي تساعد في الحفاظ على الموظفين الموهوبين ذوي المهارات العالية وهم المصدر الاساسي لزيادة الارباح.
3	Joyce & Solcum, 2019 : 185	احد اهم المواضيع التي تركز عليها الشركات الكبرى مثل شركة تويوتا مثلاً، وهو تخطيط طويل الامد يتيح للمنظمات الحفاظ على موردها البشري وبالتالي ضمان دعم الموهوبين للمنظمة وهذا يساعدها على مواجهة التقلبات المستقبلية.
4	Rothwell & et al., 2018 : 7	هي عنصر مهم من عناصر ادارة المواهب الشاملة إذ يعتبر وجود تطوير المواهب جزء كبير من ادارة المواهب ولا يمكن الاستغناء عنها.

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات.

ويرى الباحثان ان تطوير الموهبة هي مجموعة من الممارسات التي تستخدم اما لإضافة قابليات جديدة للمورد البشري او الى تطوير قابليات وقدرات يمتلكها مسبقاً وهذا مهم في البيئة الصناعية لكونها تتميز بالتغير المستمر والتقلبات السريعة لجعل المنظمات قادرة على التنافس.

## 3- اهمية تطوير الموهبة:

تبرز اهمية تطوير الموهبة من خلال الفوائد التي تقدمها للمنظمات والتي وضعت من قبل (IBM & Watson) (Armstrong, 2009) وكالاتي : (Rothwell & et al., 2019: 7) : (Mohammed b. & et al., 2019: 25)

- 1- تطوير المواهب هي عملية شاملة ومستمرة.
- 2- يتوافق تطوير المواهب بشكل استراتيجي مع الأهداف التنظيمية.
- 3- تطوير المواهب يطور الموظفين لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
- 4- ترجمة اهداف المنظمة الى الفرد وفرق العمل.
- 5- تساعد في توضيح اهداف المنظمة.
- 6- عملية دؤوبة وتطويرية لتحسين الاداء بمرور الوقت.
- 7- تعتمد على الاجماع في الراي والمشاركة.
- 8- تساعد في فهم المتطلبات لما يجب تنفيذه لتحسين مستوى الأداء.
- 9- تشجيع الادارة الذاتية لأداء الفرد.
- 10- تحتاج الى اسلوب إدارة منتج وتشجيع التخاطب بطريقتين بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 11- تحتاج الى تغذية عكسية دؤوبة.
- 12- تساعد التغذية العكسية الخبرات والمعرفة المكتسبة من قبل الافراد في تعديل أهداف المنظمة.



- 13- يساعد على مواجهة الاقتصاد المتقلب في الوقت الحاضر.
- 14- يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 15- يحقق المتطلبات الأساسية للأعمال.
- 16- اساس لنمو ونجاح المنظمات على المدى الطويل.
- 17- انسجام عمل الموظف مع الاهداف التنظيمية.
- 18- الدعم الفعال لتخطيط قوى العمل.
- 19- دعم جهود مشاركة العاملين.
- 20- التركيز على تحقيق التميز في اداء العمل.
- 21- دعم استمرارية الاعمال.
- 22- تطوير المسار المهني للأفراد العاملين.

### 3- بعاد تطوير الموهبة:

هناك مجموعة من الابعاد تتمثل بما يلي :

#### أ- ادارة الاداء

يعتبر احد العمليات الرئيسية في تطوير الموهبة، وهو يساعد في سد الفجوة بين الأداء الحالي والمخطط للموظفين ذوي المؤهلات العالية. يقوم بتقييم الأداء الحالي للمواهب لمساعدتهم في تحديد مستوى كفاءاتهم ، ثم تطوير قدراتهم. من خلال هذه العملية ، يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير المواهب و ينبغي للمنظمات أن تقدم لموظفيها ذوي الخبرة استراتيجيات تطوير مناسبة لتحسين نقاطهم القوية وبالتالي تحسين أدائهم الكلي، بما في ذلك الكفاءات الخاصة ، وتعزيز حافزهم ، وتعزيز تطويرهم الوظيفي. ( : Mohammed, 2018 ) (50)

#### ب- تدريب الموهبة

يمثل المتغير الفرعي الثاني لتطوير المواهب. الأدبيات الموجودة على تدريب الموهبة واسعة النطاق وتركز على تعلم وتطوير المواهب. على الرغم من أن تدريب الموهبة يمكن ان يكون اداة مهمة لتحقيق التنمية العالية للمواهب عن طريق مهارات التعلم وخلق المعرفة ، إلا أن هناك صعوبة في تحويل هذه المهارات من خارج المنظمة. ويمكن تدريب المواهب من خلال التناوب الوظيفي الداخلي (داخل المنظمة بسبب صعوبة جلب مواهب من الخارج) وتطوير المعرفة الفردية والخبرة من الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة. برامج التدريب والتوجيه هي أدوات قيمة لتطوير المواهب. يمكن تقديم هذه البرامج عبر الإنترنت ويمكن أن تشمل أيضاً دورات تعليمية وتدريبية وجها لوجه لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة. (Berger, L. A., & Berger, D. R, 2011 : 294)

#### ج- تطوير القيادة

تعتبر العملية الرئيسية في تطوير الموهبة وتساعد المنظمات على تحقيق الاستدامة التنظيمية حيث ان القيادة الفعالة والمتطورة هي العنصر الاساس في الاستدامة التنظيمية حيث تساعد من خلال القيادة على توليد قيم جوهرية ورفاهية لجميع أصحاب المصلحة. تتضمن عملية تطوير القيادة : التدريب، التغذية العكسية متعددة المصادر، مهام التوجيه والامداد، برامج التطوير الرسمية ومهام العمل الدولية بالاضافة الى التخطيط الناجح. (Latukha, 2018 : 52)

### ثانياً : الاداء التنظيمي

يعد الاداء التنظيمي المؤشر الرئيسي في استخدام الموارد المتاحة المادية والمعلوماتية بالشكل الذي يحقق أعلى العوائد منها واشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم. و يعرف ايضاً قدرة المنظمة على توظيف مواردها المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة لتحقيق اهدافها.

#### - مفهوم الاداء التنظيمي:

يعد الاداء التنظيمي المؤشر الرئيسي في استخدام الموارد المتاحة المادية والمعلوماتية بالشكل الذي يحقق أعلى العوائد منها واشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم. و يعرف ايضاً قدرة المنظمة على توظيف مواردها المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة لتحقيق اهدافها. يعرض الجدول (4) مفاهيم الاداء التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

الجدول (4) بعض مفاهيم الاداء التنظيمي

ت	اسم الباحث او الكاتب	المفهوم
1	Gunasekaran & et. al. , 2016	مجمل النتائج المترتبة على استعمال أو استثمار المنظمة لمواردها البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة لتحقيق اهداف المنظمة الموضوعه مسبقاً.
2	Al ahabbi & et al., 2018 : 7	النتيجة النهائية للأنشطة، ويشمل النتائج الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية. يبرر ممارسة الإدارة الاستراتيجية من حيث قدرتها على تحسين أداء المنظمة ويشمل الأداء التنظيمي الناتج الفعلي أو النتائج التي تحققها أي منظمة وفقاً لمخرجاتها المستهدفة (أو الأهداف والغايات).
3	DuBois & et al., 2019 : 382	وهو الهدف الذي يسيطر او يهيمن على تفكير المديرين لأي منظمة وهو يختلف عن النتائج إذ ان الاداء الترويجي يكون فيه على الهدف الذي تسعى المنظمة تحقيقه.

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات.

ويرى الباحثان ان الاداء التنظيمي يمكن تعريفه على انه قدرة المنظمة على ادارة مواردها الداخلية بأفضل طريقة لجعلها قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها من أجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق اكبر عائد للمنظمة لغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتفعين منها.

#### - أهمية الأداء التنظيمي:

أن للأداء التنظيمي أهمية كبيرة حيث من خلاله تستطيع المنظمة معرفة أي من الاستراتيجيات الواجب اتباعها في المستقبل فضلاً عن أنه مؤشر أو قياس تستطيع المنظمة من خلاله معرفة مدى تحقيق الاهداف الموضوعه مسبقاً. (Friedman & Shraibman , 2018).

#### - أبعاد الأداء التنظيمي:

هناك مجموعة من الابعاد تتمثل بما يلي :

#### أ- الاداء الابداعي:

السلوك او التصرف الذي يمارسه الفرد او الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة ان ينجم عنه نتائج او خدمات او سلع جديدة، حيث انه سلوك يسبق الابداع في صيغته النهائية، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها. (Al Ahabbi & et al. , 2018 : 24). فهو السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك و تحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات وتقييم البدائل المتاحة و اختيار البديل الامثل. (Prajogo & Sohal, 2003 : 903)

#### ب- اداء الجودة:

تحديد اهداف المنظمة والتركيز عليها والسعي لتطوير تلك الاهداف وتحسينها للوصول الى أفضل النتائج على ان يكون هناك دعم مقدم من الادارة العليا لأن المدراء دائماً ما يرغبون بالتطوير والتحسين. (Al Ahabbi & et al. , 2018 : 24). وهو الناتج النهائي لجهود الأفراد المبذول في أنجاز المهام المكلفين بها ، والتي تبدأ بالقدرات والخصائص التي يمتلكونها ، مع إدراكهم للدور أو المهمة المكلفين بها ، وتوفير البيئة الملائمة لهم من خلال التفاعل والارتباط مع العوامل الداخلية والخارجية ، والتي تحفزهم لبذل المزيد من الجهد واستثمار كامل قدراتهم وقابليتهم في أنجاز كافة الأعمال المكلفين بها نحو تحقيق أفضل النتائج ، والذي يؤدي إلى تلبية متطلبات الزبائن وكسب رضاهم ، وضمان استمرارية وديمومة المنظمة. (Prajogo & Sohal, 2003 : 903)

#### ج- الاداء العملياتي:

هو النتيجة النهائية للأنشطة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، فهو يشير بذلك الى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وما تقوم به اقسام المنظمة ذات العلاقة من عمليات وجهود للوصول الى الاهداف المرجوة. (Inman & et al., 2011: 344). ويشير إلى اداء المنظمة للعمليات والاداء المالي، والمؤشرات غير المالية التي تتضمن الحصة السوقية للمنتج، وجودة المنتج، والقيمة المضافة وتأثير التسويق وغيرها. ويصنف الأداء العملياتي إلى أربعة أصناف هي: (الاهداف العملياتي- الانتاجية- الارباح- الافادة من الموارد على المدى البعيد) (Al Ahabbi & et al. , 2018: 24).



### ثالثاً : المناخ الإبداعي

يعد المناخ التنظيمي بشكل عام مجالاً خصباً للبحث والدراسة لتنوع مكوناته وعناصره، وتباين تأثيره فيما يحيط به، ونتيجة لتنامي وعي المنظمات بعمق تأثيره على اهم مورد لديها وهو المورد البشري، وقدرته على تحفيز طاقاته الاستثنائية والكامنة، بدأت في التفكير بالطرائق والأساليب المؤدية الى جعل مناخه التنظيمي يقود الى الابداع.

#### - مفهوم المناخ الإبداعي:

يعد المناخ التنظيمي بشكل عام مجالاً خصباً للبحث والدراسة لتنوع مكوناته وعناصره، وتباين تأثيره فيما يحيط به، ونتيجة لتنامي وعي المنظمات بعمق تأثيره على اهم مورد لديها وهو المورد البشري، وقدرته على تحفيز طاقاته الاستثنائية والكامنة، بدأت في التفكير بالطرائق والأساليب المؤدية الى جعل مناخه التنظيمي يقود الى الابداع، والجدول (5) يبين بعض المفاهيم الخاصة بالمناخ الإبداعي التنظيمي :

الجدول (5) بعض مفاهيم المناخ الإبداعي

ت	اسم الباحث او الكاتب	المفهوم
1	Luo et al., 2018 : 187	يشير الى ادراك الموظفين للسياسات التنظيمية، والتدفقات التنظيمية والسلوك الاداري والعوامل الاخرى التي تدعم بشكل مباشر او غير مباشر للابتكار في المنظمة.
2	Zhang, 2018 : 4	يعرف على انه ادراك الفرد لمجموعة من التوقعات التي تخص معرفة او دعم الابداع.
3	Bahrami, 2018 : 66	مجموعة من الأفكار المشتركة حول السياسات، الممارسات والإجراءات التي تنقل الرسائل المتعلقة بالمكافأة والقيمة المستدامة للمنظمة، وغالباً ما يعتقد أن تنشأ من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الافراد على مستوى المجموعة.

- المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات.

ويرى الباحثان ان المناخ الإبداعي التنظيمي هو مجموعة الأفكار والمشاعر والتوجهات المشتركة للأفراد والتي من خلالها يمكن حل المشكلات وتحقيق الثبات والاستقرار النسبي للمنظمة وبالتالي المساهمة في نجاح المنظمة والارتقاء بها بين المنظمات.

#### - أهمية المناخ الإبداعي:

#### - أبعاد المناخ الإبداعي:

هناك مجموعة من الأبعاد تتمثل بما يلي :

#### أ- دعم الفريق:

تحتاج المنظمات الى توفير بيئة عمل مبدعة تدعم الابداع و تشجعه من خلال إعطاء الحرية للأفراد في انجاز المهام والواجبات و تحمّل المخاطر وحل المشاكل، وهي ايضاً تعني عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، ولأغراض البحث يقصد بها تهيئة المعلومات وصناعة البدائل المتاحة، و صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم لاختيار أفضلها.

(Luo et al., 2018: 5)

**ب- دعم القيادة:**

ترتبط ثقة المنظمة بمروسيها لدرجة ما بتلقائية الادوار، والتي تعني مقدار حرية التصرف التي يمتلكها المروسون لتفسير وتنفيذ اعمالهم وهي تتأثر بكمية التشجيع الذي ينتج من التنشئة الاجتماعية والمنظمية لهم والخصائص الفردية كالكفاءة ومستوى الخبرة وقوة الشخصية، ودرجة تلقائية يمكن ان تساعد في التغلب على الميول الشخصية، وتؤدي بالتالي الى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (Zhang et al. : 2018: 5)

**ج- مرونة العمل:**

هي القدرة على التكيف مع متغيرات ومصاعب العمل، فالمرونة لا يتم تدريسها في الكليات أو المعاهد خلال السنوات الدراسية، ولكنها مهارة تُكتسب في الحياة العملية، فالأصل في الظروف عدم الثبات والتذبذب في سوق العمل التي تُعج بالمنافسين الذين يظهرون فجأة أو يعدلون منتجاتهم وخدماتهم، كذلك ظهور العديد من التقنيات الحديثة يتسبب في تغيير الأولويات لدى أرباب العمل. (Perlowski, 2019: 10)

**تحليل البيانات ومناقشة النتائج**

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي أفرزتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث، باستعمال بعض اساليب الاحصاء الوصفي: الوسط الحسابي لتقدير مستوى كل متغير والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي، ومن خلال تحليل اجابات افراد عينة البحث (146) مشاهدة في الهيئة حول الابعاد المكونة لكل متغير من متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث.

**أولاً : أختبارات الصدق والثبات الاستبانة :**

يعد الصدق والثبات من الشروط الواجبة لبناء الاختبارات والمقاييس العلمية للبحوث الادارية، إذ يشير الصدق لقابلية المقياس على قياس ما يراد قياسه فعلاً، فضلاً عن قابلية ( الاستبانة ) وصلابيتها للغرض الواجب استعمالها، إذ تُعد من الامور المهمة والضرورية لتحديد المقياس وبالتالي اظهار النتائج على اتم وجه، ولاختبار صدق الاستبانة المستعملة في البحث الحالي، لجأت الباحثان للوسائل والطرائق الاحصائية الاتية :

1. قياس الصدق الظاهري: ويطلق عليه ايضاً صدق الخبراء والمحكمين، لجأ الباحثان اليه بهدف التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث الرئيسية وابعادها وفقراتها الفرعية، إذ عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الادارية (السلوك التنظيمي والموارد البشرية والإدارة) والبالغ عددهم (18) محكم، ولغرض التأكد من صحة تمثيل الابعاد والفقرات ومدى الملائمة لفرضيات البحث واهدافه، تم استقصاء آرائهم والاخذ بكل ملاحظاتهم التي جودت الاستبانة قبل ولوج الباحثان للميدان العملي وتوزيعه على عينة البحث واطهاراها بالشكل المناسب.

**2. صدق البناء بالتحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي ( Exploratory and confirmatory factor analysis ):**

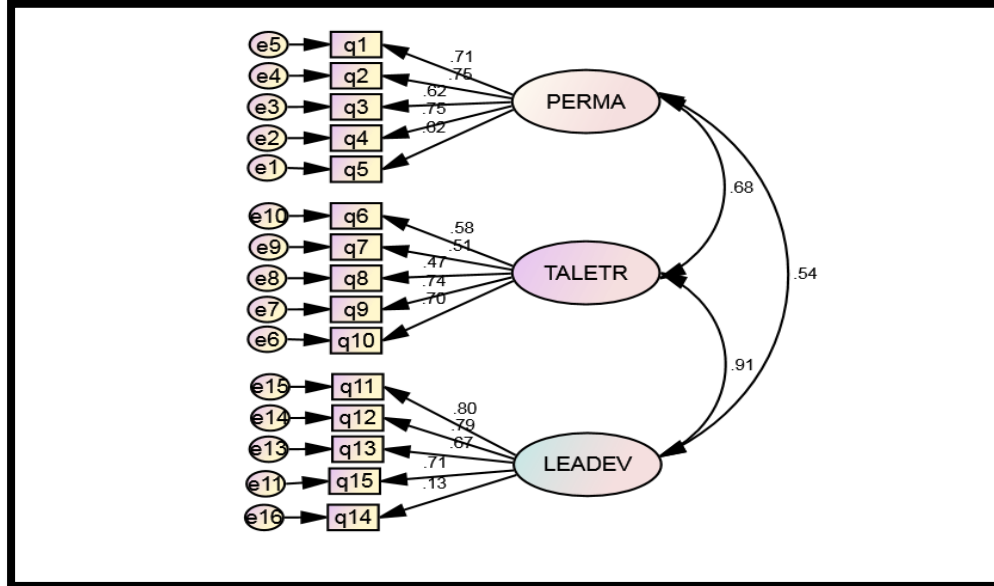
يعد التحليل العامل الاستكشافي انموذجاً تصوريا نظريا يوضح البنية العاملية لمفهوم معين او متغير معين، مع افتراض ترابط هذه الماهيم والابعاد والعوامل فيما بينها بما في ذلك طبيعة ارتباطها، ام هي عوامل مستقلة غير مرتبطة، فضلاً عن بيان المؤشرات او المتغيرات المقاسة التي تشبع على كل عامل دون غيرها من العوامل، إذ يحدد لكل عامل المتغيرات المقاسة او المؤشرات التي تشبع عليه دون غيره من العوامل.

لجأ الباحثان الى التحليل العامل الاستكشافي عبر برنامج الاحصائي (SPSS v.25) من اجل التعرف على صدق الاستبانة لبيانات وفقرات وابعاد المتغيرات (تطوير الموهبة، الاداء التنظيمي، المناخ الابداعي) باعتباره أفضل طريقة احصائية تستعمل للتحقق من الصدق البنائي للمقياس، نظراً لكون كل متغير منهما من دراسة واحد سبق وان اختبرت وقيس بها أي منهما، لذلك لم يعد الباحثان بحاجة الى استكشاف المتغيرات، واستعمل الباحثان اختبار برليت، للتأكد من ان مصفوفة معاملات الارتباط ليست مصفوفة الوحدة، إذ كانت قيمته (657.804)، وبمستوى معنوية (p-value = 0.000)، وبمقياس كفاية المعاينة وملاءمتها لكل متغير ( Measure of Sampling Adequacy Test )، لا يقلان عن (0.50) لمعاملات الارتباط الجزئية من خلال مقياس (KMO- TEST)، إذ كانت قيمة (كايزر- ماير - اولسن = 0.867) وبدرجة حرية (36)، وهي قيمة عالية، تشير الى كفاية العينة لإجراء الاختبار وكما موضح بالجدول (6) :

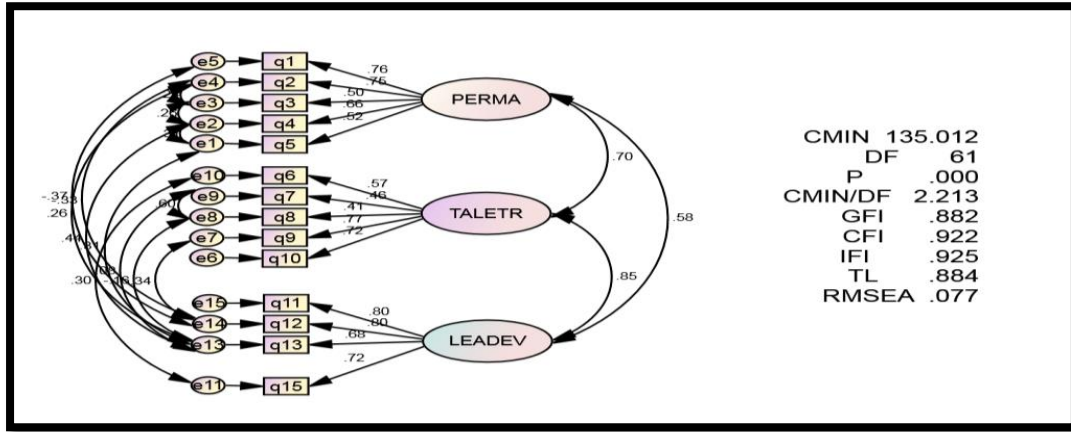
الجدول (6) قيمة اختبار كفاية حجم العينة لأجراء التحليل العاملي التوكيدي (KMO)

kmo measure of sampling adequacy.	0.867	قيمة KMO and Bartlett`s Test
Bartlett`s Test of Sphericity Approx Chi-Square	657.804	
df	36	
Sig.	0.000	

- ويهدف تعزيز صدق البناء والمفهوم، استعمل الباحثان أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لبيانات متغيرات البحث الثلاثة ، باعتباره أفضل الاساليب التي تستخدم للتأكد من صدق البناء للمقاييس ، فاستعمل الباحثان برنامج (AMOS. V25) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي ، واجراء التحليل على بيانات المتغير المستقل (تطوير المواهب) ، وبيانات المتغير المعتمد (الأداء التنظيمي) ، والمتغير الوسيط (المناخ الابداعي). فمن خلال الشكلين (2، 3) يلاحظ تقارب وتطابق نتائج التحليل العاملي التوكيدي مع نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، فقيس المتغير المستقل تطوير المواهب من خلال (15) فقرة ، حذفت الفقرة (14) لكونها لم تصل الى درجة التشبع المطلوبة (0.40) ، وبعد الحذف ، حصلت جميع الفقرات على معامل تشبع (0.412-0.802) الامر الذي يظهر مدى دقة النتائج ، كما ان القيم المفسرة للتشبع كانت اكبر من (0.40) مما يعطي مؤشراً على صدق ابعاد المتغير الرئيس تطوير المواهب، وكما موضح بالشكل (3) وتحققها لجودة المطابقة. فكانت قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (0.077) وهي اقل من القيمة (0.080) ، وبمستوى معنوية (0.000) ، فيما كانت قيمة مربع كاي (135.012) ، وبدرجة حرية (61) ، وبقيمة نسبة كاي سكوير الى درجة الحرية (2.213) وهي اقل من القيمة المطلوبة (5) ، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.922) ومؤشر توكر لويس (0.884) ، ومؤشر المطابقة المتزايد (0.925) ، وجميعها اكبر من (0.90) ، بينما كان مؤشر جودة المطابقة (0.882) ، وهي مقبولة نسبياً وبهذا يكون الباحثان اوفى بشروط جودة المطابقة للنمذجة الهيكلية ، اذ يرى (Haire,2010) بضرورة الإيفاء بأغلب متطلبات جودة المطابقة ويكفي الإيفاء بثلاث منها على اقل تقدير .

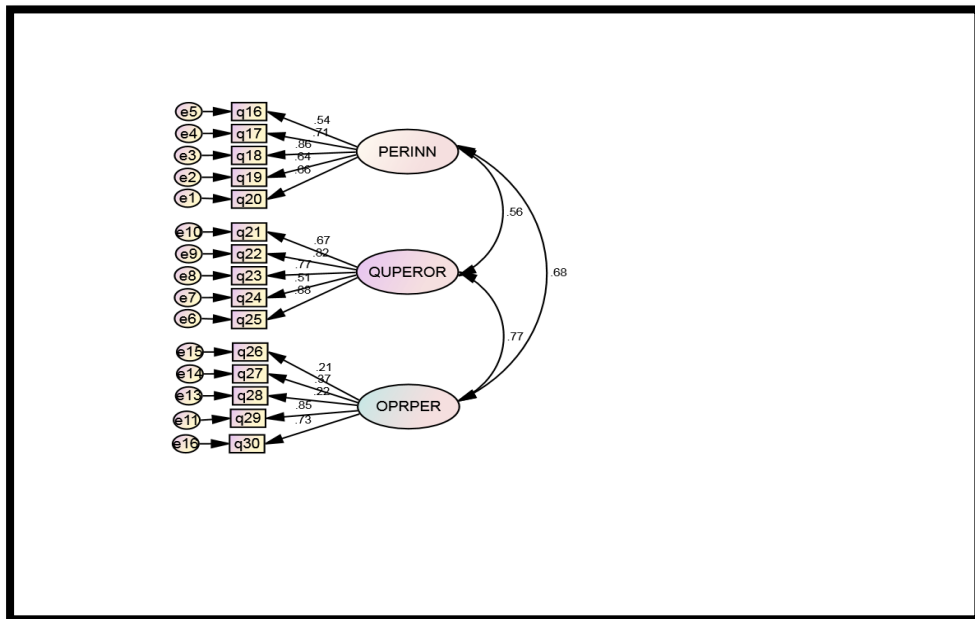


الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات تطوير المواهب قبل الحذف

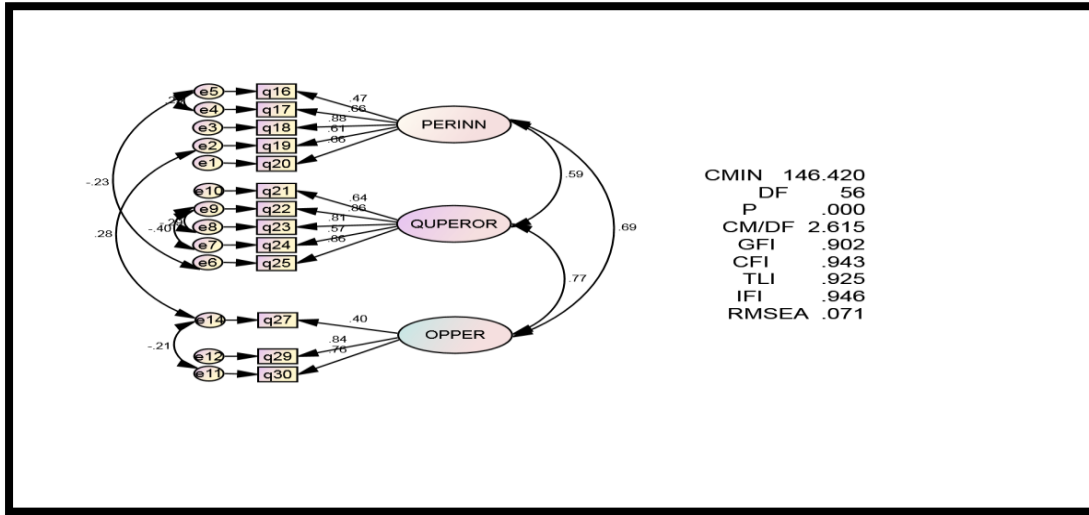


الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات تطوير الموهبة بعد الحذف

فمن خلال الشكل (4، 5) يلاحظ الباحثان التقارب والتطابق نتائج التحليل العاملي التوكيدي مع نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، إذ قيس المتغير المعتمد الأداء الوظيفي من خلال (15) فقرة ، حذفت الفقرة (26)، لكونها لم تصل الى درجة التشبع المطلوبة (0.40) ، وبعد الحذف ، حصلت جميع الفقرات على معامل تشبع (0.861-0.463) الامر الذي يظهر دقة النتائج ، كما ان القيم المفسرة للتشبع كانت اكبر من (0.40) مما يعطي مؤشراً على صدق ابعاد المتغير الرئيس تطوير الموهبة ، وكما موضح بالشكل (5) وتحقيقها لجودة المطابقة. فكانت قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (0.071) وهي اقل من القيمة (0.080) ، وبمستوى معنوية (0.000) ، فيما كانت قيمة مربع كاي (146.420) ، وبدرجة حرية (56) ، وبقية نسبة كاي سكوير الى درجة الحرية (2.615) وهي اقل من القيمة المطلوبة (5) ، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.943) ومؤشر توكر لويس (0.925) ، ومؤشر المطابقة المتزايد (0.946) ، وجميعها اكبر من (0.90) ، ومؤشر جودة المطابقة (0.902) ، وبهذا يكون الباحثان اوفى بشروط جودة المطابقة للنمذجة الهيكلية ، إذ يرى (Haire,2010) بضرورة الإيفاء بأغلب متطلبات جودة المطابقة ويكفي الإيفاء بثلاث منها على اقل تقدير ، وبهذا يكون الباحثان اوفى بشروط جودة المطابقة للنمذجة الهيكلية.

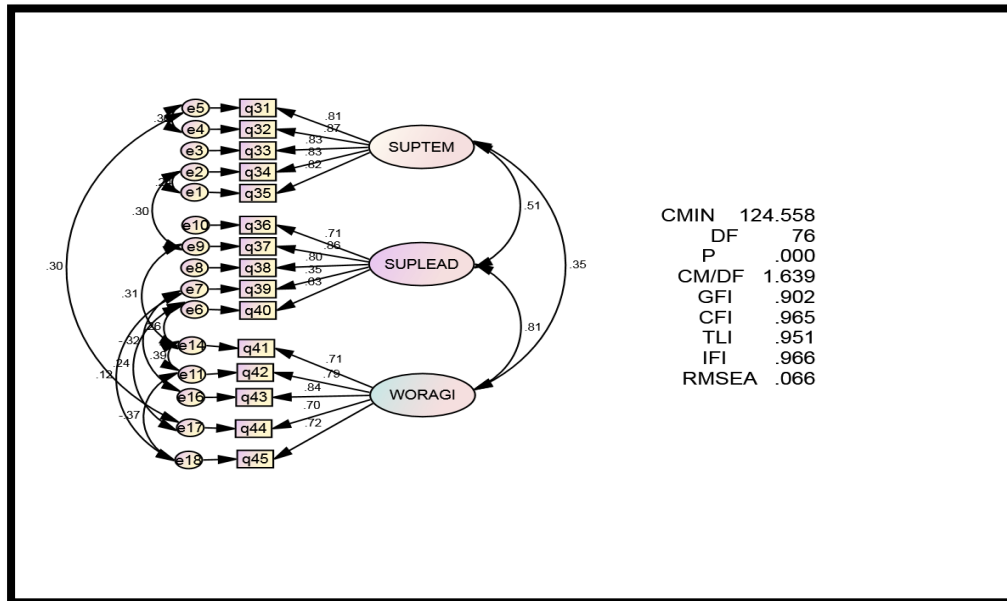


الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الأداء التنظيمي قبل الحذف



الشكل (5) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الأداء التنظيمي بعد الحذف

فمن خلال الشكل (6) يرى الباحثان التقارب والتطابق نتائج التحليل العاملي التوكيدي مع نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، إذ قيس المتغير الوسيط المناخ الابداعي من خلال (15) فقرة ، حصلت جميع الفقرات على معامل تشبع (0.431-0.872) الامر الذي يظهر دقة النتائج بعد ان الاستعانة بالتشاريكات بين الفقرات، كما ان القيم المفسرة للتشبع كانت اكبر من (0.40) مما يعطي مؤشراً على صدق ابعاد المتغير الرئيس تطوير الموهبة، وكما موضح بالشكل (6) وتحقيقها لجودة المطابقة. فكانت قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (0.066) وهي اقل من القيمة (0.080) ، وبمستوى معنوية (0.000) ، فيما كانت قيمة مربع كاي (124.558) ، وبدرجة حرية (78) ، وبقيمة نسبة كاي سكوير الى درجة الحرية (1.639) وهي اقل من القيمة المطلوبة (5) ، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.965) ومؤشر توكر لويس (0.951) ، ومؤشر المطابقة المتزايد (0.966) ، ومؤشر جودة المطابقة (0.902) ، ، وجميعها اكبر من (0.90) وبهذا يكون الباحثان اوفى بشروط جودة المطابقة للنمذجة الهيكلية ، إذ يرى (Haire,2010) بضرورة الإيفاء بأغلب متطلبات جودة المطابقة ويكفي الإيفاء بثلاث منها على اقل تقدير ، وبهذا يكون الباحثان اوفى بشروط جودة المطابقة للنمذجة الهيكلية.



الشكل (6) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المناخ الابداعي

3. قياس الثبات: استعمل الباحثان اختبار (الفا كرو نبخ) لمعرفة ثبات الاستبانة ومعرفة اتساقها ونتائجها، فضلاً عن درجة الثقة التي يكون فيها (المقياس حرا) من الخطأ والحصول على النتائج نفسها، حال إعادة استعمالها لمرات متعددة وبمدد زمنية مختلفة وبنفس درجة الثقة، إذ يوضح الجدول (7) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاورها (تطوير الموهبة، والأداء التنظيمي، المناخ الإبداعي).

أذ يتضح حصول المتغير الرئيس المستقل تطوير الموهبة على معامل ثبات (0.878) وعبر (14) فقرة قيس بها المتغير في هيئة البحث والتطوير بعد حذف فقرة واحدة، فحصل على معامل صدق (0.937)، أما على مستوى المتغير المعتمد الأداء التنظيمي، والذي قيس عبر (13) فقرة بعد حذف فقرتين، فقد حصل على معامل ثبات وصدق (0.874، 0.934) على الترتيب، بينما حصل المتغير الوسيط المناخ الإبداعي على معامل ثبات (0.899) ومعامل صدق (0.948) وعبر (15) فقرة، أما على المستوى العام للاستبانة، فقد لجأ الباحثان الى توظيف معامل التجزئة النصفية من خلال تقسيم فقرات الاستبانة الى فقرات فردية (21) فقرة حصلت على معامل ثبات (0.920)، وفقرات زوجية (21) فقرة، حصلت على معامل ثبات (0.902)، فيما كان معامل ارتباط الفقرات الفردية بالفقرات الزوجية (0.745) قوي عبر نصفي الاستبانة، بينما كانت قيمة معامل سبيرمان براون (0.854)، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية (0.848)، إذ يلاحظ الباحثان ان جميع معاملات الثبات تشير الى قوة اتساق الاستبانة، وكما موضح بالجدول (7).

الجدول (7) صدق وثبات ابعاد البحث (n=146)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات ( $\alpha$ )	معامل الصدق
تطوير الموهبة	X	14	0.878	0.937
إدارة الأداء	X1	5	0.819	0.905
تدريب المواهب	X2	5	0.746	0.863
تطوير القيادة	X3	4	0.752	0.867
الأداء التنظيمي	Y	13	0.874	0.934
الأداء الإبداعي	Y1	5	0.812	0.901
جودة الأداء المنظمي	Y2	5	0.850	0.921
الأداء العملياتي	Y3	3	0.760	0.871
المناخ الإبداعي	M	15	0.899	0.948
دعم الفريق	M1	5	0.920	0.959
دعم القيادة	M2	5	0.788	0.887
مرونة العمل	M3	5	0.870	0.932
الفقرات الفردية		21	0.920	0.959
الفقرات الزوجية		21	0.902	0.949
معامل ارتباطي نصفي الاستبانة			0.745	
معامل سبيرمان براون			0.856	
معامل جوتمان للتجزئة النصفية			0.848	

#### 4. التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث الرئيسية:

بهدف انتقاء أي الأساليب ملائمة للتحليل الاحصائي الوصفي، سواء كانت أساليب الإحصاء الوصفي المعلمية، أو أساليب الإحصاء الوصفي اللا معلمية، وبما ان عدد العينة (146)، كان لا بد للباحث من اختيار الأسلوب الاحصائي (اختبار كولماكروف - سميرنوف) كونه الأنسب، فضلاً عن اختياري التفلطح والالتواء واللذان يشترط ان يكونا ضمن منطقة القبول (1.96+/-) (عباس، 2016 : 118)، فكانت النتائج بحسب الجدول (8)، الذي يظهر ان معنوية الاختبار اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فضلاً عن قيم الالتواء والتفلطح وقعت في منطقة القبول، لذلك أصبحت بيانات البحث مؤهلة لاستعمال أساليب الإحصاء الوصفي المعلمية والمتمثلة بالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي.



الجدول (8) اختبار كولمكروف – سميرنوف

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>				
	التفلاتح	الالتواء	المعنوية	درجة الحرية	الاحصاء
تطوير الموهبة	-0.119	-0.458	0.200*	146	0.086
الاداء التنظيمي	-0.121	-0.312	0.200*	146	0.089
المناخ الابداعي	0.077	0.136	0.200*	146	0.087

أد يظهر الجدول (8) حصول تطوير الموهبة على قيمة معنوية اختبار التوزيع الطبيعي (\*0.200) وهي بطبيعة الحال أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير الى توزيع بيانات القيادة البارعة توزيعاً طبيعياً، وبقية الالتواء (-0.458) وبقية تفلطح (0.119) وكلاهما ضمن منطقة القبول، وبدرجة حرية (146)، بينما كانت معنوية اختبار توزيع بيانات الأداء التنظيمي (\*0.200) وهي بطبيعة الحال أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير الى التوزيع الطبيعي لبيانات الأداء التنظيمي، سيما ان قيمة الالتواء (-0.312)، وقيمة التفلطح (0.121)، هذا وحصل المناخ الابداعي على قيمة معنوية اختبار التوزيع الطبيعي (\*0.200) وهي بطبيعة الحال أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير الى توزيع بيانات القيادة البارعة توزيعاً طبيعياً، وبقية الالتواء (0.136) وبقية تفلطح (0.077) وكلاهما ضمن منطقة القبول مما يؤكد الجدول (6) اعتدالية التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرين، الامر الذي يجعل الباحثان مؤهلاً للتوجه الى اختيار الأساليب الإحصائية المعلمية وعبر الإحصاء الوصفي والاستدلالي للبحث.

### ثانياً: مناقشة التحليل الوصفي لتغيري البحث (القيادة البارعة، الأداء الاستراتيجي):

#### أ- المتغير المستقل (تطوير الموهبة)

حصل تطوير الموهبة على وسط حسابي على المستوى العام (3.38) متوفر، وبانحراف معياري (0.594) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر المتغير الرئيس تطوير الموهبة وممارساتها بمستوى اهتمام (67.6%) لذلك حازت على الترتيب الثاني من بين متغيري البحث الرئيسيين وبمعامل اختلاف نسبي (17.5%).

#### ب- البعد المستقل (ادارة الاداء):

يتضح من نتائج الجدول (9) والذي يظهر الإحصاء الوصفي لبيانات البعد المستقل إدارة الأداء في مديرية البحث والتطوير الصناعي، إذ يظهر البعد بمعامل اختلاف نسبي (21.3%) مما يشير الى اتفاق وتجانس في اراء (78.7%) من العينة على توفر البعد بوسط حسابي موزون (3.49) متوفر ويمارس بوزن واهتمام نسبي (69.8%) محدود في امتلاك الرؤية المشتركة لأهداف المديرية من خلال اعتماد النتائج والإفادة القصوى من طاقات موظفيها، فضلاً عن مساعدتهم في تحقيق الأهداف، في ظل تميز عمليات مديرية البحث والتطوير الصناعي بالتطوير والتقييم بشكل مستمر، اضافة لذلك تتعامل المديرية مع سلوك أفرادها وليس مع صفاتهم الشخصية، بل تحول الأداء من دورة العمل الروتينية الى انجاز اهداف واضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها لهم بدقة، إذ حل البعد على المستوى العام على انحراف معياري (0.745) يشير الى تجانس وتقارب الآراء، وقد قيس البعد المستقل إدارة الأداء في مديرية البحث والتطوير عبر خمس فقرات أظهرت تشعب أكبر من (0.40) لتؤكد قدرتها على قياس البعد من خلال التحليل العملي التوكيدي.

#### ج- البعد المستقل (تدريب الموهبة):

تظهر مديرية البحث والتطوير الصناعي امتلاكها لعمليات التعلم والتوجيه لأفرادها الموهوبين، من خلال تقديمها لبرامج تكميلية وخطط تعليم خاصة ممن يمتلكون الذكاء العال والمتميز والرامية الى تلبية احتياجاتهم ومتطلبات الارتقاء بالموهبة وصقلها وصيانتها واستدامتها وتحفيزها، إذ حصل البعد على معامل اختلاف نسبي (21%)، مما يشير الى اتفاق نسبي (79%) على توفره وممارسته بوسط حسابي موزون (3.39) متوفر حول الوسط، وبانحراف معياري (0.715) يدل على الاتفاق والتجانس في الآراء والتقارب في الإجابات حول ذلك التوفر، وقد قيس البعد من خلال خمس فقرات حصلت على تشعب اعلى من (0.40) مما يشير الى قدرتها على تأكيد الغرض الذي وظفت من اجله وهو قياس بعد تدريب المواهب وكما موضح بنتائج الجدول (9).

**البعد المستقل (تطوير القيادة):**

أظهرت نتائج الجدول (9) معامل اختلاف نسبي (19.9%) حول البعد المستقل تطوير القيادة في مديرية البحث والتطوير الصناعي ، إذ تشير نسبة الاتفاق النسبي (80.1%) الى الاهتمام النسبي (65%) المحدود في تطوير قيادات المديرية كونها احدى وظائف إدارة الموهبة بشكل خاص وإدارة الموارد البشرية بشكل عام ، والرامية الى احداث تغيير في وعي وسلوك القادة كأفراد وإدخال هذا التغيير في ثقافتها التنظيمية ، فحصل البعد على وسط حسابي موزون (3.25) متوفر حول الوسط ، وقد قيس البعد عبر اربع فقرات بعد ان حذف التحليل العملي التوكيدي الفقرة (14) نظراً لعدم حصولها على درجة التشبع المطلوبة.

الجدول (9): أبعاد المتغير المستقل (تطوير الموهبة)

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	69.8%	21.3%	0.745	3.49	إدارة الأداء
الثاني	67.8%	21%	0.715	3.39	تدريب المواهب
الثالث	65%	19.9%	0.647	3.25	تطوير القيادة
-	67.6%	17.5%	0.594	3.38	تطوير الموهبة

**ب- المتغير المعتمد (الاداء التنظيمي):**

قيس المتغير المستجيب الاداء التنظيمي من خلال (13) فقرة، تمثلت في اربعة ابعاد رئيسية (الاداء الابداعي، اداء الجودة، الاداء العملياتي)، إذ يوضح الإحصاء الوصفي نتائج توفر المتغير الرئيس المعتمد وابعاده وفقراته وبحسب الآتي وكما في الجدول (10):

الجدول (10) أبعاد المتغير المستجيب (الأداء التنظيمي)

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثالث	67.2%	20.6%	0.692	3.36	الأداء الابداعي
الأول	75.8%	19.9%	0.755	3.79	جودة الأداء المنظمي
الثاني	71%	15%	0.534	3.55	الأداء العملياتي
-	71.4%	15.3%	0.548	3.57	الأداء التنظيمي

ومن عودة الباحثان لمراجعة الجدول (10) الذي أظهر توفر الأبعاد المعتمدة الثلاثة ، فحصل بعد الأداء العملياتي على الترتيب الأول بمعامل اختلاف نسبي (15%) ، ومن ثم بعد جودة الأداء المنظمي بالترتيب الثاني بمعامل اختلاف نسبي (19.9%) ، فيما كان الترتيب الثالث للأداء الابداعي بمعامل اختلاف نسبي (20.6%) ، فيما كانت الأوساط الحسابية للأبعاد الثلاث على الترتيب (3.55) متوفر ، (3.79) متوفر ، (3.36) متوفر حول الوسط ، ان توفر هذه الأبعاد مجتمعة قد افضى الى توفر المتغير المعتمد الرئيس الاداء التنظيمي في هيئة البحث والتطوير الصناعي ، بوسط حسابي (3.57) مما يشير الى التوفر والتبني والممارسة والاهتمام النسبي (71.4) المتوسط ، والاتفاق النسبي (84.7%) على امتلاك الهيئة للقدرة على إدارة مواردها الداخلية بأفضل أسلوب ، لتمكينها من التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها ، من اجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن حاجات الزبائن المتغيرة وبما يحقق اكبر عائد لها ، بغية تحقيق أهدافها واهداف المنفعين من منتجاتها البحثية وبما يسهم في الارتقاء المتوقع للقطاع الصناعي ، فحصل المتغير المعتمد الاداء التنظيمي على معامل اختلاف نسبي (15.3%) وانحراف معياري (0.548) يشير الى التقارب والتجانس والاتفاق حول توفر وممارسة واهتمام من قبل الهيئة.

**ج- المتغير الوسيط (المناخ الابداعي):**

يمثل المتغير الرئيس المناخ الابداعي المتغير الوسيط للبحث الحالي ، وقد قيس المتغير في هيئة البحث والتطوير الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن من خلال (15) فقرة ، قُسمت على ثلاثة ابعاد تمثلت في (دعم الفريق ، دعم القيادة ، مرونة العمل) ، وبعد اجراء التحليل العملي التوكيدي ، تأكد للباحث حصولها على نسبة تشبع اكبر من (0.40) ، مما مكنه من اجراء اختبارات الصدق والثبات أصبحت جاهدة للتحليل والتشخيص عبر أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف) ، ومن ثم ترتيبها بحسب الاتفاق ، فضلاً عن مقارنتها بالوسط الفرضي (3) للفصل بين الضعف والتوفر ، والتعليق عليها بحسب الجدول (11) فكانت النتائج بحسب الاتي:

**- البعد المستقل (دعم الفريق):**

يتضح للباحث ميل هيئة البحث والتطوير الى الاهتمام النسبي (79%) الجيد في البعد الوسيط دعم الفريق، فحصل من نتائج الجدول (11) على معامل اختلاف نسبي (18.7%) ، وبوسط حسابي (3.95) متوفر يشير الى التوفر والاهتمام والتبني والممارسة من خلال مجموعة الافراد الذي يجتمعون ويلتقون بأوقات منتظمة ومحددة لتقديم وتلقي المساعدة حول مشكلة عمل معينة ، بالنقاش والحوار والحديث عنها بتفاصيل فيما بينهم بغية وضع الحلول التي تمكنهم من تجاوزها ، اذ حصل بعد دعم الفريق على انحراف معياري (0.743) مما يدل على اتفاق العينة وتقارب آرائها حول ذلك التوفر والاهتمام والممارسة في هيئة البحث والتطوير الصناعي.

**- البعد المستقل (دعم القيادة):**

يظهر البعد الوسيط دعم القيادة بمستوى اهتمام (66.4%) نسبي متوسط من خلال مجموعة من الأدوار التي يقوم بها مديري وقادة الهيئة (معلم - مستشار - قاضي) ، اذ يقدمون النصح والإرشاد ، وتعليم مرؤوسيه المهارات الوظيفية ، فضلاً عن اتسامهم بالموضوعية والانصاف والعدالة في التعامل مع موظفيهم ليكونوا قدوة يحتذى بهم ، فحصل البعد على معامل اختلاف نسبي (17.8%) ، وانحراف معياري (0.585) مما يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول تبني وممارسة البعد بوسط حسابي موزون (3.32) متوفر حول الوسط، اذ قيس البعد من خلال خمس فقرات ، كانت الفقرة (39) عكسية الاتجاه ، فحصلت على ادنى الأوساط الحسابية (2.98) وهي اقل من الوسط الفرضي للبحث (3) مما يشير الى تحفيز الإدارة لمرؤوسيهما على الابداع والابتكار ولكنه محدود ولا يلبي الطموح

**- البعد المستقل (مرونة العمل):**

أظهرت نتائج الجدول (11) قدرة الهيئة العامة للبحث والتطوير الصناعي على امتلاك وممارسة كافة اشكال التغيير في ممارسات اعمالها الحالية ، لمواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية ، لضمان انجاز واتمام العمل بأفضل طريقة ، وبما يتيح لعامليها الفرصة على مواجهة الصعوبات من خلال وضع اكثر من سيناريو وخطط ترمي الى انجاز العمل دون هدر بالوقت والموارد الأخرى ، فقد حصلت هذه الممارسات على اتفاق نسبي (77.7%) من افراد العينة ، ومعامل اختلاف (22.3%) ، وبانحراف معياري (0.775) مما يشير الى التجانس في الآراء وتقاربيها على تبني وممارسة البعد بوسط حسابي موزون (3.46) متوفر ، واهتمام نسبي من قبلهم (69.2%) متوسط ، وقد قيس البعد عبر خمس فقرات في الهيئة العامة للبحث والتطوير الصناعي.

الجدول (11) ترتيب بيانات المتغير الوسيط المناخ الابداعي حسب معامل الاختلاف النسبي

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الاول	79%	18.7%	0.743	3.95	دعم الفريق
الثالث	66.4%	17.6%	0.585	3.32	دعم القيادة
الثاني	69.2%	22.3%	0.775	3.46	مرونة العمل
-	71.4%	15.6%	0.557	3.57	المناخ الابداعي

الجدول (12): مستوى ظهور متغيرات البحث n=146

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الترتيب
تطوير الموهبة	3.38	17.5%	67.6%	17.5%	الثالث
الاداء التنظيمي	3.57	0.548	71.4%	15.3%	الاول
المناخ الابداعي	3.57	0.557	71.4%	15.6%	الثاني

ثالثاً : اختبار وتحليل فرضيات التأثير لمتغيرات البحث (تطوير الموهبة، والاداء التنظيمي بتوسيط المناخ الابداعي) في هيئة البحث والتطوير الصناعي

- اختبار تأثير تطوير الموهبة في الاداء التنظيمي:

تطلق الفرضية الرابعة الرئيسية للبحث من (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة وأبعادها في الاداء التنظيمي)، ولغرض تحقق الباحثان من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ نموذج الانحدار الخطي البسيط، فضلا عن مؤشرات قيمة (T) المجدولة (1.96)، وقيمة (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05) لرفض وقبول الفرضيات، للفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة وكالاتي:

1. يتبين من نتائج الجدول (13)، أنموذج تأثير البعد المستقل (إدارة الاداء) في المتغير المعتمد (الاداء التنظيمي)، تحت مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة القيمة المحسوبة لـ (F) (70.745) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.841)، فيما كانت القيمة للاختبار (T) المحسوبة (8.411) لقيمة البيتا، وهي اعلى من قيمتها المجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.329) للأنموذج وبقية ارتباط (0.574) ، ويدل على إن البعد المستقل إدارة الاداء يفسر ما قيمته (32.9%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء التنظيمي في الهيئة عينة البحث ، فيما تعزى النسبة المتبقية (67.1%) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالانموذج المختبر. بينما كانت قيمة (β=0.422)، إي إن التغير لوحدة واحدة في إدارة الاداء اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في الاداء التنظيمي بنسبة (42.2%)، وهذه النتيجة توفر الدعم كافي لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الاداء في الاداء التنظيمي)، وهو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.050)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{الاداء التنظيمي (Y) = 2.091 + 0.422 (إدارة الاداء)}$$

الجدول (13) خلاصة مؤشرات تأثير إدارة الاداء في الاداء التنظيمي

الاداء التنظيمي	Se	α	β	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	ادارة الاداء
	.050	2.091	.422	.000	8.411	70.745	.329	.574	
1,144,145	Df	n=146	1.00	Tolerance	1.00	VIF			

2. يتبين من نتائج الجدول (14) ، أنموذج التأثير للبعد المستقل (تدريب الموهبة) في المتغير المعتمد (الاداء التنظيمي)، عند مستوى معنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة القيمة المحسوبة لـ (F) والبالغة (138.257) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841) ، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (11.758) لقيمة البيتا، وهي اعلى من قيمتها المجدولة عند مستوى المعنوية نفسه وهو (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.490) للأنموذج وبقية ارتباط (0.700) ، ويدل على إن البعد المستقل تدريب الموهبة يفسر ما قيمته (49%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء التنظيمي في الهيئة عينة البحث ، فيما تعزى النسبة المتبقية (51%) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالانموذج المختبر.

بينما كانت قيمة (β=0.536)، إي إن التغير لوحدة واحدة في تدريب الموهبة اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في الاداء التنظيمي بنسبة (53.6%)، وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة وهي (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتدريب المواهب في الاداء التنظيمي)، وهو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.046)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{الاداء التنظيمي (Y) = 1.748 + 0.536 (تدريب الموهبة)}$$

الجدول (14) خلاصة مؤشرات تأثير تدريب الموهبة في الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	تدريب الموهبة
	.050	1.748	.536	.000	11.758	138.257	.490	.700	
1,144,145	Df	n=146	1.00	Tolerance	1.00	VIF			

3. يتبين من نتائج الجدول (15) ، أنموذج التأثير للبعد المستقل (تطوير القيادة) في المتغير المعتمد (الأداء التنظيمي)، تحت مستوى معنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة القيمة المحسوبة لـ(F) (126.787) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.841) ، فيما كانت قيمة اختبار(T) المحسوبة (11.260) لقيمة البيتا، وهي اعلى من قيمتها المجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.468) لأنموذج وبقيمة ارتباط (0.684) ، ويدل على إن البعد المستقل تطوير القيادة يفسر ما قيمته (46.8%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في الهيئة عينة البحث ، فيما تعزى النسبة المتبقية (53.2%) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالانموذج المختبر. بينما كانت قيمة (β=0.579)، إي إن التغير لوحدة واحدة في تطوير القيادة اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في الأداء التنظيمي بنسبة (57.9%)، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطوير القيادة في الأداء التنظيمي)، وهو يعد تأثيرا مقبولا، وبقيمة خطأ معياري (0.051)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{الأداء التنظيمي (Y)} = 0.579 + 1.720 (\text{تطوير القيادة})$$

الجدول (15) خلاصة مؤشرات تأثير تطوير القيادة في الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	تطوير القيادة
	.051	1.720	.579	.000	11.260	126.787	.684	.468	
1,144,145	Df	n=146	1.00	Tolerance	1.00	VIF			

4. يتبين من نتائج الجدول (16) ، أنموذج التأثير للمتغير المستقل (الرئيس) (تطوير الموهبة) في المتغير المعتمد (الأداء التنظيمي)، عند مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة المحسوبة لـ(F) (208.672) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.841) ، فيما كانت قيمة اختبار(T) المحسوبة (14.445) لقيمة البيتا، وهي اعلى من قيمتها المجدولة عند مستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.592) لأنموذج وبقيمة ارتباط (0.769) ، ويدل على إن المتغير المستقل تطوير الموهبة يفسر ما قيمته (59.2%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في الهيئة عينة البحث ، فيما تعزى النسبة المتبقية (40.8%) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالانموذج المختبر.

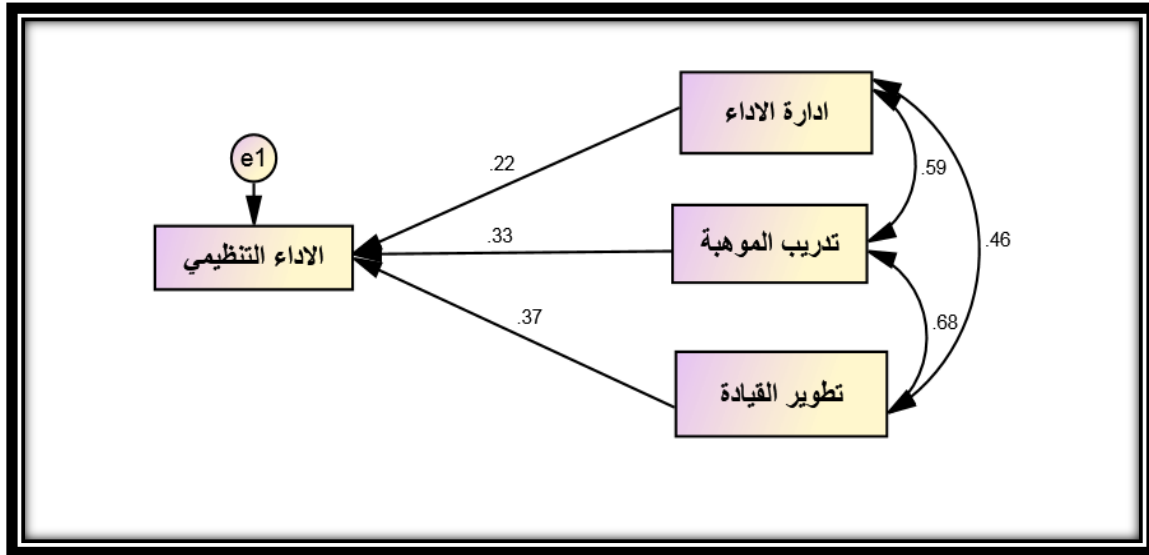
بينما كانت قيمة (β=0.709)، إي إن التغير لوحدة واحدة في تطوير الموهبة اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في الأداء التنظيمي بنسبة (70.9%)، وتوفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الرابعة (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطوير الموهبة في الأداء التنظيمي)، وهو بذلك يعد تأثير مقبول، وبقيمة خطأ معياري (0.049)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{الأداء التنظيمي (Y)} = 0.709 + 1.185 (\text{تطوير الموهبة})$$

الجدول (16) خلاصة مؤشرات تأثير تطوير الموهبة في الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	تطوير الموهبة
	.049	1.185	.709	.000	14.445	208.672	.592	.769	
1,144,145	Df	n=146	1.00	Tolerance	1.00	VIF			

ومن خلال لجوء الباحثان للانحدار المتعدد ، لاختبار تأثير ابعاد تطوير الموهبة مجتمعة ، يجد الباحثان من نتائج الجدول (17) ، والشكل (7) ، ان جميع الابعاد مؤثرة ومعنوية وتأثيرها مرتفع .



الشكل (7) الانحدار المتعدد لأبعاد تطوير الموهبة في الأداء التنظيمي  
الجدول (17) التأثير المتعدد لأبعاد تطوير الموهبة في الأداء التنظيمي

العينة	المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل التأثير		
146	0.000	3.315	.048	0.216	x1	<---
	0.000	4.161	.060	0.327	x2	<---
	0.000	5.110	.060	0.365	x3	<---

#### - اختبار تأثير تطوير الموهبة في المناخ الابداعي:

تنطلق الفرضية الرئيسية الخامسة للبحث من (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة وأبعادها في المناخ الابداعي)، ولغرض تحقق الباحثان من صحة الفرضية الخامسة من عدمها، تم تنفيذ نموذج الانحدار الخطي البسيط، فضلا عن مؤشرات قيمة (T) المجدولة (1.96)، وقيمة (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05) لرفض وقبول الفرضيات، للفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة وكالاتي:

1. يتبين من نتائج الجدول (18)، أنموذج التأثير للبعد المستقل (إدارة الاداء) في المتغير المعتمد (المناخ الابداعي)، تحت مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة القيمة المحسوبة لـ (F) (28.307)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (5.320) لقيمة البيتا، وهي اعلى من قيمتها المجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.164$ ) لأنموذج وبقية ارتباط (0.405)، وهذا يدل على إن البعد المستقل إدارة الاداء يفسر ما قيمته (16.4%) من التغيرات التي تطرأ على المناخ الابداعي في الهيئة عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (83.6%) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالانموذج المختبر.

بينما كانت قيمة ( $\beta=0.303$ )، إي إن التغير لوحدة واحدة في إدارة الاداء اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في المناخ الابداعي بنسبة (303%)، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة وهي (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الاداء في المناخ الابداعي)، وهو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.057)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{المناخ الابداعي (Y)} = 0.303 + 2.516 (\text{إدارة الاداء})$$



الجدول (18) خلاصة مؤشرات تأثير إدارة الاداء في المناخ الابداعي

المناخ الابداعي	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	إدارة الاداء
	.057	2.516	.303	.000	5.320	28.307	.164	.405	
1,144,145	Df	n=146	1.00	Tolerance	1.00	VIF			

2. يتبين من نتائج الجدول (19) ، أنموذج تأثير البعد المستقل (تدريب الموهبة) في المتغير المعتمد (المناخ الابداعي)، عند مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة القيمة المحسوبة لـ (F) (68.477) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.841) ، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (8.275) لقيمة البيتا، وهي بذلك اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) نفسه، فيما بلغت القيمة لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.322) للأنموذج وبقية ارتباط (0.568) ، ويدل على إن البعد المستقل تدريب الموهبة يفسر ما قيمته (32.2%) من التغيرات التي تطرأ على المناخ الابداعي في الهيئة عينة البحث ، فيما تعزى النسبة المتبقية (67.8%) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر. بينما كانت قيمة (β=0.442)، إي إن التغير لوحد واحد في تدريب الموهبة اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في المناخ الابداعي بنسبة (44.2%)، وهذا وتوفر هذه النتيجة الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة وهي (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتدريب المواهب في المناخ الابداعي)، وهو يعد تأثيرا مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.053)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{المناخ الابداعي (Y)} = 2.076 + 0.442 \text{ (تدريب الموهبة)}$$

الجدول (19) خلاصة مؤشرات تأثير تدريب الموهبة في المناخ الابداعي

المناخ الابداعي	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	تدريب الموهبة
	.053	2.076	.442	.000	8.275	68.477	.322	.568	
1,144,145	Df	n=146	1.00	Tolerance	1.00	VIF			

3. يتبين من نتائج الجدول (20) ، أنموذج التأثير البعد المستقل (تطوير القيادة) في المتغير المعتمد (المناخ الابداعي)، وعند مستوى معنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة (المعنوية) الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (70.130) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.841) ، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (8.374) لقيمة البيتا، وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية نفسه (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.328) للأنموذج وبقية ارتباط (0.572) ، ويدل على إن البعد المستقل تطوير القيادة يفسر ما قيمته (32.8%) من التغيرات التي تطرأ على المناخ الابداعي في الهيئة عينة البحث ، فيما تعزى النسبة المتبقية (67.2%) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر. بينما كانت قيمة (β=0.492)، إي إن التغير لوحد واحد في تطوير القيادة اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في المناخ الابداعي بنسبة (49.2%)، وتوفر هذه النتيجة الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطوير القيادة في المناخ الابداعي)، وهو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.059)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

المناخ الابداعي (Y) = 2.005 + 0.492 (تطوير القيادة)

الجدول (20) خلاصة مؤشرات تأثير تطوير القيادة في المناخ الابداعي

المناخ الابداعي	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	تطوير القيادة
	.059	2.005	.492	.000	8.374	70.130	.328	.572	
1,144,145	Df	n=146		1.00	Tolerance		1.00	VIF	

4. يتبين من نتائج الجدول (21) ، أنموذج تأثير للمتغير المستقل (تطوير الموهبة) في المتغير المعتمد (المناخ الابداعي)، تحت مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.000$ ) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة القيمة المحسوبة لـ (F) والبالغة (83.151)، وهي بالتالي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.841) ، فيما كانت القيمة المحسوبة للاختبار (T) (9.119) لقيمة البيتا، وهي اعلى من قيمتها المجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.366$ ) للانموذج وقيمة ارتباط (0.605) ، ويدل على إن المتغير المستقل تطوير الموهبة يفسر ما قيمته (36.6%) من التغيرات التي تطرأ على المناخ الابداعي في الهيئة عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (67.4%) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالانموذج المختبر.

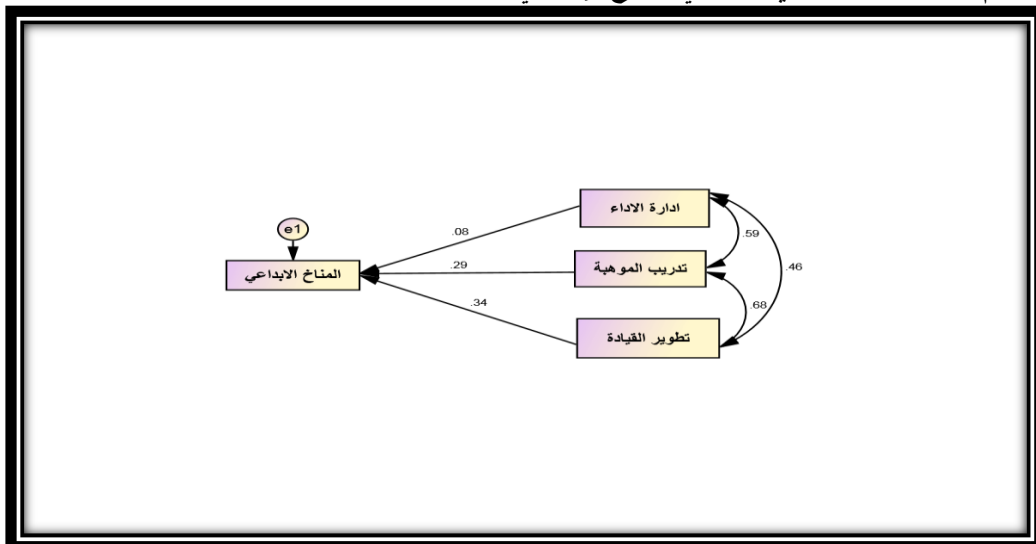
بينما كانت قيمة ( $\beta=0.567$ )، إي إن التغير لوحد واحد في تطوير الموهبة اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في المناخ الابداعي بنسبة (56.7%)، وتوفر هذه النتيجة الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسية الخامسة وهي (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطوير الموهبة في المناخ الابداعي)، وهو يعد تأثيرا مقبولا، وقيمة خطأ معياري (0.062)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

المناخ الابداعي (Y) = 1.671 + 0.567 (تطوير الموهبة)

الجدول (21) خلاصة مؤشرات تأثير تطوير الموهبة في المناخ الابداعي

المناخ الابداعي	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	تطوير الموهبة
	.062	1.671	.567	.000	9.119	83.151	.366	.605	
1,144,145	Df	n=146		1.00	Tolerance		1.00	VIF	

ومن خلال لجوء الباحثان للانحدار المتعدد، لاختبار تأثير ابعاد تطوير الموهبة مجتمعة، يجد الباحثان من نتائج الجدول (22) ، والشكل (8) ، ان البعدين (تدريب المواهب ، وتطوير القيادة) مؤثرة ومعنوية وتأثيرها قوي ، فيما لم يكن لأداره الأداء أي تأثير في المناخ الإبداعي.



الشكل (8) التأثير المتعدد لبيانات ابعاد تطوير الموهبة في المناخ الإبداعي

الجدول (22) التأثير المتعدد لأبعاد تطوير الموهبة في المناخ الابداعي

العينة	المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل التأثير			
146	0.325	0.984	.060	0.079	x1	<---	M
	0.003	3.014	.076	0.293	x2	<---	M
	0.000	3.832	.076	0.338	x3	<---	M

## - اختبار تأثير المناخ الابداعي في الأداء التنظيمي:

تطلق الفرضية السادسة الرئيسة للبحث من (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمناخ الابداعي وأبعاده في الأداء التنظيمي)، ولهذا الغرض، قام الباحثان بالتحقق من صحة الفرضية السادسة من عدمها، حيث تنفيذ نموذج الانحدار الخطي البسيط، فضلاً عن مؤشرات قيمة (T) الجدولة (1.96)، وقيمة (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05) لرفض وقبول الفرضيات، للفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية التي تنبثق من الفرضية الرئيسة السادسة وكالاتي:

1. يتبين من نتائج الجدول (23)، أنموذج تأثير للبعد الوسيط (دعم الفريق) في المتغير المعتمد (الأداء التنظيمي)، عند مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة القيمة المحسوبة لـ (F) (13.421)، والتي هي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (3.663) لقيمة البيتا، وهي اعلى من قيمتها الجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.085$ ) للأنموذج وبقية ارتباط (0.292)، ويدل على إن البعد الوسيط (دعم الفريق)، يفسر ما يبلغ قيمته (8.5%) من التغيرات التي تجري على الأداء التنظيمي في الهيئة عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (91.5%) من أنموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر.

بينما كانت قيمة ( $\beta=0.215$ )، إي إن التغير لوحدة واحدة في دعم الفريق اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في الأداء التنظيمي بنسبة (21.5%)، وان هذه النتيجة توفر الدعم كافي لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة السادسة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدعم الفريق في الأداء التنظيمي)، وهو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.062)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبئية وكالاتي:

$$\text{الأداء التنظيمي (Y) = 0.215 + 2.715 (دعم الفريق)}$$

الجدول (23) خلاصة مؤشرات تأثير دعم الفريق في الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	دعم الفريق
	.062	2.715	.215	.000	3.663	13.421	.085	.292	
	Df	n=146	1.00	Tolerance	1.00				VIF
	1,144,145								

2. يتبين من نتائج الجدول (24)، أنموذج تأثير للبعد الوسيط (دعم القيادة) في المتغير المعتمد (الأداء التنظيمي)، تحت مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (60.335)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (7.768) لقيمة البيتا، وهي اعلى من قيمتها الجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.295$ ) للأنموذج وبقية ارتباط (0.543)، ويدل على إن البعد الوسيط دعم القيادة يفسر ما قيمته (29.5%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في الهيئة عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (70.5%) من أنموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر.

بينما كانت قيمة ( $\beta=0.509$ )، إي إن التغير لوحدة واحدة في دعم القيادة اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في الأداء التنظيمي بنسبة (50.9%)، وان هذه النتيجة توفر الدعم كافي لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة السادسة (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة في الأداء التنظيمي)، وهو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.066)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبئية وكالاتي:

## الأداء التنظيمي (Y) = 1.877 + 0.509 (دعم القيادة)

الجدول (24) خلاصة مؤشرات تأثير دعم القيادة في الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	دعم القيادة
	.066	1.877	.509	.000	7.768	60.335	.295	.543	
1,144,145	Df	n=146	1.00	Tolerance	1.00	VIF			

3. يتبين من نتائج الجدول (25) ، أنموذج تأثير البعد الوسيط (مرونة العمل) في المتغير المعتمد (الأداء التنظيمي)، وتحت مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وايضاً بدلالة قيمة (F) المحسوبة (104.661) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.841) ، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (10.230) لقيمة البيتا، وهي اعلى من قيمتها الجدولة عند مستوى المعنوية نفسه (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.421) لأنموذج وبقية ارتباط (0.649) ، ويدل على إن البعد الوسيط مرونة العمل يفسر ما قيمته (42.1%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في الهيئة عينة البحث ، فيما تعزى النسبة المتبقية (57.9%) من أنموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر.

بينما كانت قيمة (β=0.459)، إي إن التغير لوحدة واحدة في مرونة العمل اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في الأداء التنظيمي بنسبة (45.9%)، وتعد هذه النتيجة مؤشراً يتم الحصول من خلاله على الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة العمل في الأداء التنظيمي)، و بهذا هو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.045)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

## الأداء التنظيمي (Y) = 1.979 + 0.459 (مرونة العمل)

الجدول (25) خلاصة مؤشرات تأثير مرونة العمل في الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	مرونة العمل
	.045	1.979	.459	.000	10.230	104.661	.421	.649	
1,144,145	Df	n=146	1.00	Tolerance	1.00	VIF			

4. يتضح من نتائج الجدول (26) ، أنموذج تأثير للمتغير الوسيط (المناخ الابداعي) في المتغير المعتمد (الأداء التنظيمي)، وتحت مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي بذلك اصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (90.446) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (9.510) لقيمة البيتا، وهي بذلك تكون اعلى من قيمتها الجدولة عند مستوى المعنوية نفسه (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.386) لأنموذج وبقية ارتباط (0.621) ، ويدل على إن البعد الوسيط المناخ الابداعي يفسر ما قيمته (38.6%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي في الهيئة عينة البحث ، فيما تعزى النسبة المتبقية (61.4%) من أنموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر.

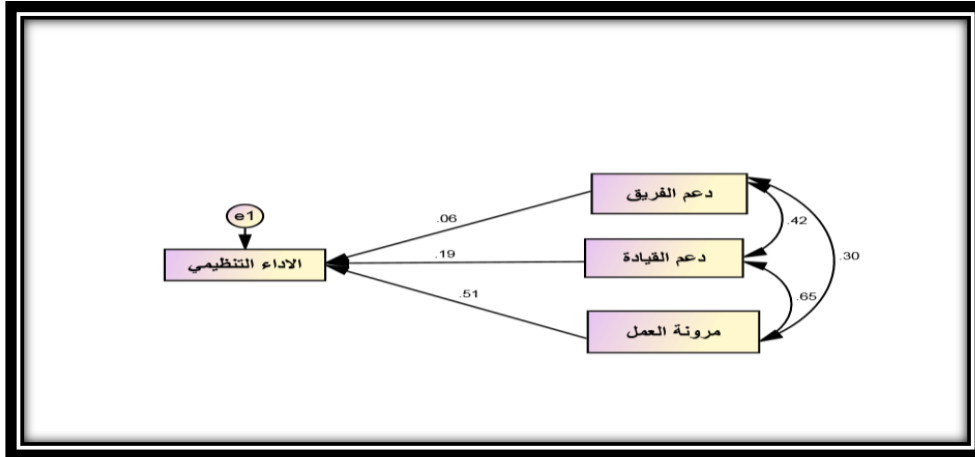
بينما كانت قيمة (β=0.611)، إي إن التغير لوحدة واحدة في المناخ الابداعي اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة، سيحدث اهتماما في الأداء التنظيمي بنسبة (61.1%)، وبذلك توفر هذه النتيجة دعماً كافياً يتم من خلاله قبول الفرضية الرئيسية السادسة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمناخ الابداعي في الأداء التنظيمي)، وهو يعد تأثيراً مقبولاً، وبقية خطأ معياري (0.064)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

## الأداء التنظيمي (Y) = 1.381 + 0.611 (المناخ الابداعي)

الجدول (26) خلاصة مؤشرات تأثير المناخ الابداعي في الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	Se	$\alpha$	$\beta$	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	R	المناخ الابداعي
	.064	1.381	.611	.000	9.510	90.446	.386	.621	
1,144,145	Df	n=146	1.00	Tolerance	1.00	VIF			

ومن خلال لجوء الباحثان للانحدار المتعدد، لاختبار تأثير ابعاد تطوير الموهبة مجتمعة، يجد الباحثان من نتائج الجدول (27) ، والشكل (9) ، ان البعدين (دعم القيادة ، ومرونة العمل) مؤثرة ومعنوية وتأثيرها قوي ، فيما لم يكن لدعم الفريق أي تأثير في الأداء التنظيمي.



الشكل (9) التأثير المتعدد لبيانات ابعاد المناخ الإبداعي في الأداء التنظيمي  
الجدول (27) التأثير المتعدد لأبعاد المناخ الإبداعي في الأداء التنظيمي

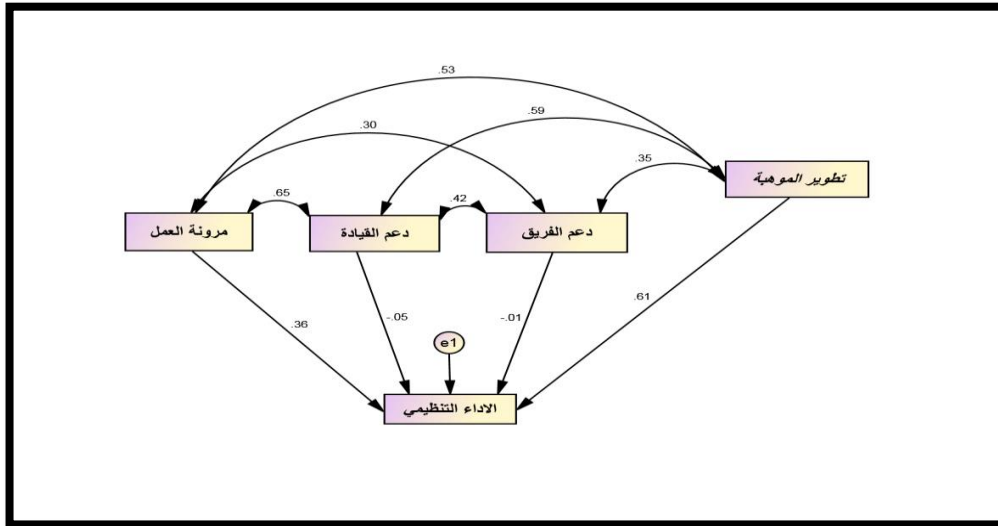
العينة	المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل التأثير		
146	0.383	0.872	.050	0.059	m1	<---
	0.024	2.257	.079	0.191	m2	<---
	0.000	6.291	.057	0.508	m3	<---

- اختبار تأثير تطوير الموهبة في الأداء التنظيمي بتوسيط المناخ الإبداعي:

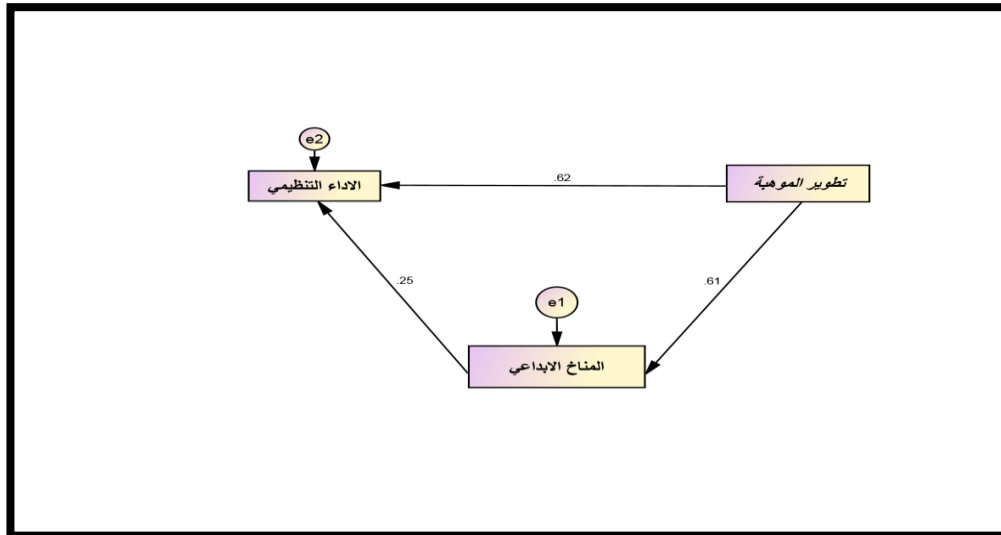
يظهر الجدول (28) يوجد تأثير مباشر لتطوير الموهبة كبعد مستقل في الأداء التنظيمي بمقدار يبلغ (0.610)، وتأثير غير مباشر عبر ابعاد المتغير الوسيط المناخ الإبداعي (دعم الفريق، دعم القيادة، مرونة العمل) بمقدار (0.159)، وتأثير كلي بمقدار (0.769)، إذ يمثل تأثيراً مرتفعاً ومقبولاً وهو اكبر من التأثير المباشر، مما يشير الى تعاضد العلاقة عبر الوسيط، مما يدل على تأثير البعد المستقل (تطوير الموهبة) يزداد في الأداء التنظيمي بتوسيط (المناخ الإبداعي).

هذا ويتضح من خلال الجدول (27) ان أعلى قيمة للتأثير غير مباشرة قد كانت للبعد الوسيط مرونة العمل (0.1894)، إذ يتعاضد تأثير تطوير الموهبة في الأداء التنظيمي بتوسيط مرونة العمل بشكل أكبر من بقية الأبعاد الوسيطة، فيما كان تأثير الأبعاد الوسيطة الأخرى (دعم الفريق، دعم القيادة) على الترتيب (0.0028)، - (0.0278)، مما يؤكد عدم تأثير دعم الفريق ودعم القيادة كأبعاد وسيطة لكون علاقة الوساطة غير معنوية بينهم. الجدول (28) قيم اتجاهات التأثير غير المباشر والمباشر للمتغير المستقل تطوير الموهبة في الأداء التنظيمي بتوسيط المناخ الإبداعي

المتغيرات	الارتباط	التأثير	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر
Y<---M1<-->X	0.345	-0.008	-0.0028	.621
Y<---M2<-->X	0.592	-0.047	-0.0278	.605
Y<---M3<-->X	0.526	0.360	0.1894	.246
اجمالي التأثير غير المباشر		0.159		
Y<---X		0.610		
التأثير الكلي عبر الوسيط		0.769		



الشكل (10) تحليل المسار للعلاقات غير المباشرة بين تطوير الموهبة والاداء التنظيمي بتوسيط المناخ الابداعي وفي ضوء نتائج الجدول (29) والشكل (11)، يتضح تأثير تطوير الموهبة الغير مباشر في الاداء التنظيمي بتوسيط المناخ الابداعي تحقق، وكانت قيمته أكبر من قيمة التأثير المباشر، إذ ان هذا يسمح بقبول الفرضية الرئيسية السابعة) التأثير غير المباشرة والتي نصت (يؤثر تطوير الموهبة بشكل غير مباشر في الاداء التنظيمي بتوسيط المناخ الابداعي).



الشكل (11) اختبار وساطة المناخ الابداعي لتأثير تطوير الموهبة في الاداء التنظيمي  
الجدول (29) علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات المبحوثة

المسار	المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التأثير			
par_1	***	9.781	.059	.621	X	<---	Y
par_2	***	9.150	.062	.605	X	<---	M
par_3	***	3.871	.062	.246	M	<---	Y
				0.149	Y<---M<---X		



يتضح من نتائج الجدول (29) ان قيمة معلمة الاختبار لتأثير تطوير الموهبة في الأداء التنظيمي (0.621)، وبقية النسبة الحرجة (9.781)، ومستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، بينما ظهر تأثير تطوير الموهبة في المتغير الوسيط المناخ الابداعي (0.605)، وبقية النسبة حرجة (9.150) وبمستوى معنوية (0.000)، بينما اظهر المتغير الوسيط المناخ الابداعي تأثيرا مقداره (0.246) في الأداء التنظيمي وبمستوى معنوية (0.000) وبقية النسبة الحرجة (3.871)، اما التأثير غير المباشر الكلي لتطوير الموهبة في الأداء التنظيمي عبر توسيط المناخ الابداعي (0.149)، اذ يحقق الوسيط تزايد جزئي في العلاقة مما يؤكد على وجود (وساطة جزئية) للمناخ الابداعي.

### اختبار سوبيل:

لجأ الباحثان الى استعمال اختبار (Sobel)، للتحقق من أهمية تأثير الوساطة، اذ يفترض أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي تأثير غير مباشر موجود بسبب تأثير متغير ثالث (الوسيط) ونتيجة لذلك عندما يتم تضمين الوسيط في أنموذج تحليل الانحدار مع المتغير التفسيري، يتم تقليل تأثير المتغير التفسيري ويظل تأثير الوسيط كبيراً فهو في الأساس اختبار (t) متخصص يقدم أسلوب احصائي لتحديد ما إذا كان الانخفاض في تأثير المتغير المستقل تطوير الموهبة، بعد تضمين الوسيط المناخ الابداعي في الانموذج، فهو تخفيض مهم، وبالتالي يشير الى قيمة تأثير معنوية الوساطة اذ تطلب اختبار وساطة المناخ الابداعي، فضلا عن شروط اختبار الفرضية السابعة بأبعادها، توظيف البرنامج الجاهز (Sobel Test) وكما موضح بالجدول ادناه، ولغرض حساب معنوية الدور الوسيط للفرضية الرئيسية السابعة والفرضيات المنبثقة عنها في ضوء الاختبار (Z-Value) والتي ينبغي ان تكون قيمتها أكبر من (1.96) بهدف تأكيد وجود التأثير الغير مباشر عبر المتغير الوسيط في ضوء قيمة المعنوية (0.05) وكالاتي:

يتضح من الجدول (30) معاملات الانحدار للعلاقة بين تطوير القيادة والمناخ الابداعي (a=0.621) وبخطأ معياري (Sa=0.062)، ومعاملات الانحدار للعلاقة بين المناخ الابداعي والأداء التنظيمي (b=0.246) وبخطأ معياري (Sb=0.062)، وبقية (ta=9.150) وبقية (tb=3.871)، فكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (30) اختبار سوبيل لتأثير تطوير الموهبة في الأداء التنظيمي بتوسيط المناخ الابداعي

Input		one tailed probability	two tailed probability	Sobel test
a	0.605	0.000	0.000	3.6755
b	0.246			
Sa	0.062			
Sb	0.062			
		Test statistic		
t a	9.150	3.5650		
t b	3.871			

ويلاحظ الباحثان من نتائج الجدول (30) ان الدور الوسيط للمناخ الابداعي دوراً حقيقياً قدر تعلق الامر بالعلاقة المعنوية (P-Value=0.000) لتطوير الموهبة في الأداء التنظيمي، فكانت قيمة (Sobel Test) المحسوبة (3.6755) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) مما يثبت بأن نمذجة العلاقة المعنوية للدور الوسيط وعبر مساره معنوية، وبذلك يصبح أنموذج التأثير النهائي.

## الاستنتاجات Conclusions

تم الوصول الى الاستنتاجات من خلال النتائج التي تم الحصول عليها اذ اظهرت النتائج امتلاك هيئة البحث والتطوير ادارة اداء، إذ تعمل على تسهيل وتطوير خطط التطوير الوظيفي من خلال التدريب المتخصص نتيجة لأهتمام ادارتها بتخطيط الموارد البشرية بشكل يحقق ادارتها بتخطيط الموارد البشرية بشكل يحقق التطوير والافادة الفاعلة من مهارات افرادها و تبين إهتمام هيئة البحث والتطوير الصناعي بتدريب المواهب، لاسيما من خلال قيامها بتطوير ملاكاتها الموهوبة و توجيهها، مما سهل الدوران الوظيفي داخلها لهم الامر الذي اكسبهم في مختلف الادارات والاقسام اذ تعمل هيئة البحث والتطوير الصناعي على تطوير قياداتها ذات الامكانيات العالية في ظل تركيزها على خطط التعااقب الوظيفي و تكريس قدراتهم في ادوار وظيفية خاصة عند استثمارهم فرص الحصول على مؤهلات اعلى، وتحرص هيئة البحث والتطوير الصناعي على الاداء الابداعي من خلال ابتكارها لخدمات جديدة و اجراء تغييرات ترمي لتحسين الخدمات الحالية، فضلاً عن تبنيها لسياسات هادفة لتوليد التغيير في سلوك افرادها بشكل لا يلبي الطموح.

تبين ان لدى هيئة البحث والتطوير الصناعي إهتمام بجودة الاداء المنظمي يستند الى اظهار موظفيها استعدادهم الدائم لمساعدة زبائنهم، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل الامر الذي جعل زبائن الهيئة يشعرون بالامان حال تعاملهم معها وأظهرت الهيئة اهتماماً في ادائها العملياتي تجسد في تحفيز افرادها على زيادة الانتاج والوصول للتطابق بين الاداء الفعلي والمخطط قدر المستطاع ، فضلاً عن تعظيم انتاجيتها مقارنة بمدخلاتها وبلوغ الكفاءة في ذلك الاداء و تدعم الهيئة فرق العمل من خلال تأكيدها على تبادل النصح والارشاد فيما بينهم والوقوف مع بعضهم البعض في الاوقات الصعبة وتقديم المشورة حول مختلف الافكار الجديدة وتؤكد الهيئة على دعم قياداتها وتشجيعهم على توليد الافكار التي تحسن الانتاج وتقديم الخدمات البحثية في ظل سياسة تحفيز لمرووسبها لا تلبى الطموح ، سيما عندما تروم بلوغ مستوى ابداع و ابتكار تطور من خلالها مستقبلها البحثي و مناهجهم الادارية.

وتبين ايضاً ان لدى هيئة البحث والتطوير الصناعي مرونة عمل جيدة ، توظف في انجاز المهام و اداء الاعمال بطريقة مناسبة وبتحدي وحرية، وتدعم هذه المرونة بخبراتهم واساليب حلول مرنة وحضارية للمشكلات التي تواجههم و أظهرت الهيئة اهتماماً ملحوظاً في ادائها التنظيمي ، فوظفت لذلك الاهتمام تطوثر الموهبة وخاصة من خلال تطوير قياداتها وتدريب مواهبها و ادارة الاداء وتوظف الهيئة الصناعي تطوير الموهبة في تعزيز مناخها الابداعي سيما من خلال تطوير القيادة وتدريب الموهبة ، دون اشراك ادارة الاداء في ذلك، كما تتبنى الهيئة بتحسين ادائها التنظيمي من خلال توفيرها للمناخ الابداعي التنظيمي ، وخاصة عندما تلجأ الى التمسك بمرونة العمل و دعم القيادة في تحسين ذلك الاداء ، دون اللجوء الى دعم الفريق بذلك، وايضاً اتضح إهتمام هيئة البحث والتطوير الصناعي بادائها التنظيمي وتوظف تطوير الموهبة في تحسين ذلك الاداء بشكل مباشر ، وبشكل غير مباشر من خلال توسيط المناخ الابداعي وخاصة عندما تجعل مرونة العمل حيزاً بين اجتماع ادارة الاداء و تدريب المواهب و تطوير القيادة في تحسين الاداء التنظيمي لها.

### المصادر Refrencess:

- 1.Al Ahabbi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S., (2019), Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23, No. 2, P.P. 351-373.
- 2.Bahrami, S., (2018), 'Talent Management Strategies and Innovation Climate in Isfahan University of Medical Sciences', *Journal of Health Management & Informatics*, Vol 5, No. 2, P.P: 65-71.
- 3.Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.). (2011), 'The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people', New York: McGraw-Hill.
- 4.Bethke-Langenegger, Pamela, Philippe Mahler, and Bruno Staffelbach, (2011) "Effectiveness of talent management strategies." *European Journal of International Management*, Vol. 5, No. 5, P.P: 524-539.

5. DuBois, R., Bruce, K., Reeves, M., Vandelanotte, J., & Yakimakho, O. (2019). The organizational performance index: A new method for measuring international civil society capacity development outcomes. *Performance Improvement Quarterly*, 31(4), 381-396.
6. Friedman, Hershey H., and Frimette Kass-Shraibman. (2018), "Substance Over Form': Meaningful Ways to measure organizational performance." Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3128595> .
7. Gunasekaran, Angappa, Thanos Papadopoulos, Rameshwar Dubey, Samuel Fosso Wamba, Stephen J. Childe, Benjamin Hazen, and Shahriar Akter (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, Vol.70, No. (1), PP.308-317.
8. Haire, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), *Multivariate data analysis*, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Upper Saddle, Chan, F., Lee, G.
9. Inman, R. A., Sale, R. S., Green Jr, K. W., & Whitten, D. (2011), "Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 29, No.4, P.P: 343-355.
10. Joyce, William F., and John W. Slocum. (2012), "Top management talent, strategic capabilities, and firm performance." *Organizational Dynamics*, Vol. 41, No.3, P.P.: 183-193.
11. Latukha, Marina O. (2018), "Talent development and a firm's performance: Evidence from Russian companies." *Journal of General Management*, Vol. 43, No.2, P.P.: 51-62.
12. Luo, Y., Cao, Z., Lu, Y., Zhang, H., & Wang, Z. (2018). Relationship between extraversion and employees' innovative behavior and moderating effect of organizational innovative climate. *Neuro Quantology*, Vol.16, No.6, P.P: 186-194.
13. Malaeb, R. C., Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organizations: The Mediating role of affective commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No.21, pp. 4046-4062.
14. Mohammed, Atheer Abdullah, Abdul Hafeez Baig, and Raj Gururajan (2020). "Proposal of a guide for talent evaluation and management based on a qualitative and three-staged approach." *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.
15. Mohammed, Atheer Abdullah, Abdul Hafeez Baig, and Raj Gururajan (2019), "The effect of talent management processes on knowledge creation." *Journal of Industry-University Collaboration* Vol. 1, No. 3, pp. 132-152
16. Mohammed, Atheer Abdullah (2018), 'An investigation into the relationship between talent management processes and knowledge management processes: A case of the higher education sector in Queensland, Australia', A doctoral dissertation. University of Southern Queensland, Queensland.

17. Prajogo, Daniel I., and Amrik S. Sohal (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance. *International journal of quality & reliability management*, Vol. 20 No. (8), PP. 901-918.
18. Perlowski, Katie M., and Lindsay E. Wright,(2019), "The influence of perceived job flexibility and spousal support on the marital satisfaction of parents of children with special needs." *Community, Work & Family* : 1-19, DOI: 10.1080/13668803.2019.1608158.
19. Rothwell, William J., Jae Young Lee, and Patricia Macko,(2018), "The changing role of the corporate trainer: The shift from "Training" to "Talent Development" ", *Handbook of Vocational Education and Training: Developments in the Changing World of Work*. Springer.
20. Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability*, Vol.10, No.5, P.P.:P.P:1506-1524.
21. Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, Vol. 6, No.4, 1635-1641.
22. Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan (1970). "Determining sample size for research activities,," *Educational and Psychological Measurement* Vol. 30, No. 3 , P.P: 607-610.

**The mediating effect of organizational innovation climate on enhancing the relationship between talent development practices and organizational performance**

**Zaid Hayder Majid**

Baghdad, Iraq

[zaid.hayder.majid@gmail.com](mailto:zaid.hayder.majid@gmail.com)

**Atheer Abdullah Mohammed**

Baghdad, Iraq

[atheer.a@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:atheer.a@coadec.uobaghdad.edu.iq)  
[atheerabdullahmohammed@gmail.com](mailto:atheerabdullahmohammed@gmail.com)

Received:21/6/2020

Accepted : 16/8/2020

Published :December / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

### Abstract

The current research aims to verify the relationship between talent development practices and organizational performance through a mediating role of creative organizational climate at the Institution of Industrial Development and Research- the Iraqi Industry Ministry. The descriptive and analytic approach was adopted as a research design. The research sample was represented by a number of managers and employees who work at of the middle management level. The researchers used the questionnaire as a main method for collecting data to achieve the main research objective. It was distributed 162 questionnaires, of which 146 received; and then all of those were used on the final statistical analysis. The sample response-rate rate was 90%. The data were analyzed using a number of statistical techniques such as weighted mean, standard deviation, simple determination coefficient, relative repetition, sample sufficiency test, confirmatory factor analysis, relative importance, Pearson coefficient, trend determination); all of these were within SPSS V.25 and AMOS V.25 software. The results indicate that all the research hypotheses were supported. Finally, the research reached a set of conclusions. The most important conclusion is that there is a direct impact between talent development practices and organizational performance. Moreover, this relationship can be indirectly improved when there is a high level of organizational innovation climate .This study is only limited to one organization (Industrial Development and Research) and one environment (manufacturing). Hence, the generalization of results to other sectors and organizations is difficult. Its intellectual boundaries was to verify the relationship between the influence of talent development practices on organizational performance and the mediation of the creative organizational climate). And its scientific implications was to verify of the relationship between the influences of talent development practices on organizational performance and the mediation of the creative organizational climate .Because of the lack of studies in the Iraqi industrial organizations, especially in addition to the current trends that focus on how to develop our national products. Moving the variables under consideration towards the field reality, in order to form an applied knowledge base that represents one of the episodes of intellectual complementarity to the recommendations of previous studies and also adding a simple part of knowledge and thus is a starting point for many upcoming researches and a solution to problems that may face industrial companies in the future through the recommendations that will be formulated.

❖ The research was drawn from a master thesis that was not discussed.

This research represents a modest addition to the Iraqi academic stockpile in the field of management science and organizational behavior studies and human resources on how talent development practices affect organizational performance through the central role of the creative organizational climate.

Type of research - research paper.

**Key words** / Talent development practices, organizational performance, innovation climate.