

<https://doi.org/10.25130/tjaes.17.54.1.28>

الأدوار المعرفية للمورد البشري ودورها في الذكاء الإبداعي
دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات العلمية في جامعات الموصل
وتكريت وكركوك⁽¹⁾

أ.م.د. ميسون عبدالله أحمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

mayson_alshalma@uomosul.edu.iq

الباحث: فراس حسين علوان
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

Firashusseen3@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الى تحديد الأدوار المعرفية للمورد البشري ودورها في تحقيق الذكاء الإبداعي للكادر التدريسي في الكليات العلمية ضمن الجامعات المختارة. وتتمثل مشكلة البحث من خلال الاسئلة التالية:

1. هل تسهم الادوار المعرفية للموارد البشرية في تحقيق الذكاء الإبداعي للكليات المبحوثة.
 2. هل تدرك الادارة العليا في الكليات المبحوثة اهمية الادوار المعرفية للمورد البشري.
- شمل مجتمع البحث مجموعة من الكليات العلمية في جامعات الموصل وتكريت وكركوك وتمثلت عينة البحث بالتدريسيين والقيادات الادارية في تلك الكليات. وقد استند البحث الى فرضيتين رئيسيتين وتفرع عنهما فرضيات فرعية تمثل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات؛ وقد استخدم في جمع البيانات الاستبانة الالكترونية المعدة وفق مقياس (Likert) الخماسي والتي تم بناءها من قبل الباحث وعرضها على مجموعة محكمين لترصين فقراتها؛ وقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي في عرض وتحليل البيانات.
- خرج البحث بعدة نتائج اهمها، تؤثر الادوار المعرفية للمورد البشري في الذكاء الإبداعي للكادر التدريسي في الكليات المبحوثة.
- الكلمات المفتاحية:** ادارة الموارد البشرية، الادوار المعرفية المورد البشري، الذكاء الإبداعي.

**The Cognitive Roles of The Human Resource And Its Role In
Creative Intelligence**

**An Analytical Study of The Views of A Sample of Teaching Staff In
Scientific Colleges In The Universities of Mosul, Tikrit And Kirkuk**

Researcher: Firas Hussein Alwan
College of Administration and Economics
Tikrit University

Assist. Prof. Dr. Maysoon A. Ahmad
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The research aims to define the cognitive roles of the human resource and its role in achieving the creative intelligence of the teaching staff in scientific colleges within the selected universities. The research problem is represented through the following questions:

⁽¹⁾ البحث مستل من أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال.

1. Do the cognitive roles of human resources contribute in achieving the creative intelligence of the researched faculties?
2. Does the higher management of the researched faculties realize the importance of the cognitive roles of the human resource?

The research community included a group of scientific colleges in the universities of Mosul, Tikrit and Kirkuk. and the research sample is the teaching staff and administrative leaders in those colleges. The research is based on two main hypotheses, and sub-hypotheses branched out from them that represent correlation and influence relationships between variables. The electronic questionnaire prepared according to the five-point Likert scale, which is built by the researcher and presented to a group of arbitrators, is used in the collection of data to consolidate its paragraphs. Descriptive and analytical method is used in presenting and analyzing data. The research comes out with several results, the most important of which are, the cognitive roles of the human resource affect the creative intelligence of the teaching staff in the researched colleges.

Keywords: human resource management, cognitive roles for human resource, creative intelligence

المقدمة

احدث التطور التكنولوجي وتيرة متسارعة من التغيرات في مختلف البيئات المحلية والدولية، وكان ذلك نتاج التنافس الكبير للمنظمات في الوصول الى اكبر قاعدة سوقية تمكنها من تحقيق اعلى نسبة من الارباح؛ فوضعت الخطط ونظمت الموارد وحددت الادوار باتجاه تحقيق هذه الاهداف والتي تتطلب جهوداً معرفية عالية لتبليتها، ومن بين تلك الجهود واكثرها اهمية تهيئة الكوادر البشرية لاستيعاب الادوار المستجدة مع تخصص العمليات التنظيمية وتعقيدها، فقد تغيرت الادوار التي تمارسها الموارد البشرية من التقليدية التي تميزت بتنفيذ توجيهات الادارة العليا الى الادوار المعرفية التي تكون فيها الموارد البشرية شريكاً مع الادارة العليا في تحديد الاستراتيجيات التنظيمية، فضلاً عن ادوارها التي اصبحت اكثر حيوية في اداء الاعمال من خلال المشاركة الفاعلة في جميع مراحل العمليات التنظيمية، مما اتاح لها تحقيق اداء عالي في مختلف المنظمات وتعد الكليات العلمية المبحوثة في الجامعات العراقية المختارة من بين تلك المنظمات التي عملت بصورة كبيرة على تلك الادوار المعرفية للموارد البشرية وانعكس على اداءها ومستويات الذكاء الابداعي فيها وعلى النتائج المتحققة.

ولتغطية ما تقدم ذكره يتكون البحث الحالي من خمسة مباحث تناول الاول منهجية البحث، فيما قدم المبحث الثاني توضيحاً للأدوار المعرفية للمورد البشري، وجاء المبحث الثالث استكمالاً للجانب النظري باستعراض الذكاء الابداعي، في حين تطرق المبحث الرابع للجانب الميداني للبحث، ليأتي المبحث الخامس مفصلاً للاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث

يحيوي هذا المبحث وفق فقراته الآليات التي تم على اساسها بناء اجراءات البحث الحالي في مضامينه النظرية والعملية، وفيما يلي توضيح لمنهجية البحث المتبعة.

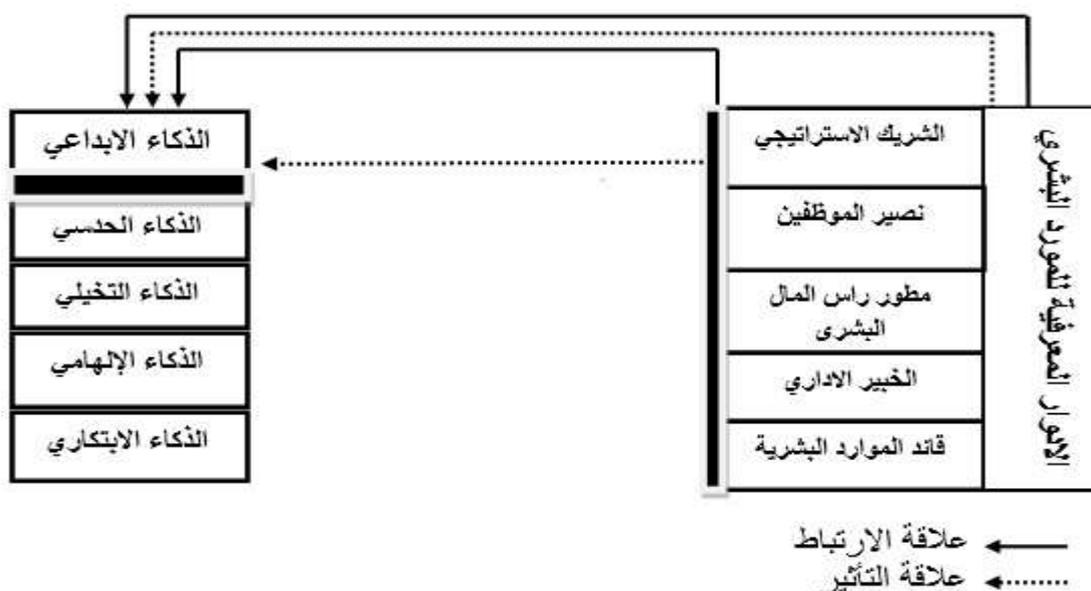
أولاً. مشكلة البحث: أصبح المورد البشري في ظل التطور المتنامي ركيزة أساسية لأي منظمة للبقاء في ميدان العمل؛ لكن التميز والابداع يتطلب فهماً أكبر من قبل هذه المنظمات للأدوار المعرفية التي يقوم بها وضرورة تليبيتها، وهو ما يجب ان تدركه الكليات المبحوثة بوصفه شريك استراتيجي يعمل على ترصين الاداء ويعالج كثيراً من مشكلاتها التنظيمية، لا سيما ان هناك عدم ادراك من قبل هذه الكليات لأهمية الادوار المعرفية للمورد البشري ودورها في تحقيق الذكاء الابداعي، وهو ما تم تحديده من خلال استطلاع قام به الباحثين للكليات المبحوثة. ولتمثيل المشكلة البحثية بصورة ادق تم طرح الاسئلة الاتية:

1. هل تسهم الادوار المعرفية للموارد البشرية في تحقيق الذكاء الابداعي للكليات المبحوثة.
2. هل تدرك الادارة العليا في الكليات المبحوثة اهمية الادوار المعرفية للمورد البشري.
3. هل هناك اهمية لدور معين أكثر من بقية الادوار المعرفية في هذه الكليات.
4. هل تحفز الادارة العليا في الكليات المبحوثة كادرها التدريسي لاستخدام ذكائهم الابداعي او أحد ابعاده.

ثانياً. اهمية البحث: تتميز الموارد البشرية بميزة متفردة نتيجة الادوار المعرفية التي تمارسها، فهي تمثل الطاقة المحركة لجميع اجزاء المنظمة نحو تحقيق الاهداف التنظيمية المحددة؛ من هنا تتبين اهمية البحث في تناوله الادوار المعرفية للمورد البشري بصفته موضوع مهم وحيوي لجميع المنظمات العاملة في بيئات تتسم بالديناميكية والتعقيد ومن بين تلك المنظمات، الكليات العلمية المبحوثة التي تعمل ضمن بيئات مهمة للمجتمع تتمثل بالبيئات التعليمية والاقتصادية، فهي تقدم خدمات تعليمية ومنتجات اقتصادية تمثل نتائج ابداعية للكوادر التدريسية العاملة ضمن هذه الكليات، والتي تدل على ثقافة تنظيمية تؤكد على الذكاء الابداعي وتعمل على تحقيقه من خلال الادارة العليا الداعمة لهذا التوجه.

ثالثاً. اهداف البحث: يهدف البحث لتحديد الأدوار المعرفية للمورد البشري ودورها في تحقيق الذكاء الابداعي للكادر التدريسي في الكليات العلمية ضمن الجامعات المختارة، وبالإمكان تحديد مجموعة من الاهداف وكالتالي:

1. التعرف على اسهام الادوار المعرفية للموارد البشرية في الاستراتيجيات الموضوعية للكليات المبحوثة.
 2. تحديد دور الادارة العليا في تلبية متطلبات الادوار المعرفية للمورد البشري.
 3. توضيح ضرورة توفير البيئة الملائمة لتنمية الذكاء الابداعي للكادر التدريسي واستثماره.
 4. التعامل مع المشكلات التي تحدث في الكليات، كمحفز لتوليد حلول ابداعية وليست معيقات اداء.
- رابعاً. مخطط البحث الفرضي:** يوضح المخطط الفرضي التالي علاقات الارتباط والتأثير بين الادوار المعرفية للمورد البشري والذكاء الابداعي المتحقق للكليات المبحوثة.



الشكل (1): المخطط الافتراضي للبحث

خامساً. فرضيات البحث: يستند البحث الى فرضيتين رئيسيتين تمثلان علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة وتتفرع عنهما مجموعة من الفرضيات الفرعية وكالتالي:

أ. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادوار المعرفية للمورد البشري والذكاء الإبداعي. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشريك الاستراتيجي والذكاء الإبداعي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مطور رأس المال البشري والذكاء الإبداعي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المدافع عن العاملين والذكاء الإبداعي.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخبير الوظيفي والذكاء الإبداعي.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد قيادة الموارد البشرية والذكاء الإبداعي.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الادوار المعرفية للمورد البشري في الذكاء الإبداعي. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الشريك الاستراتيجي في الذكاء الإبداعي.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد مطور رأس المال البشري في الذكاء الإبداعي.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المدافع عن العاملين في الذكاء الإبداعي.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الخبير الوظيفي في الذكاء الإبداعي.
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد قيادة الموارد البشرية في الذكاء الإبداعي.

سادساً. حدود البحث:

1. **الحدود الزمانية:** انجز البحث الحالي للفترة من 2019/7/1-2020/10/15.
2. **الحدود المكانية:** طبق البحث في ثلاثة جامعات حكومية هي الموصل وتكريت وكركوك؛ بأخذ كلياتها العلمية كميدان بحث.
3. **عينة البحث:** تمثلت عينة البحث، بالكادر التدريسي في الكليات العلمية مجتمع البحث، وبمختلف المستويات التنظيمية، العليا والوسطى والتنفيذية.

سابقاً. أساليب وادوات جمع البيانات: لتغطية الجانب النظري تم جمع البيانات والمعلومات التي احتواها الجانب النظري للدراسة من المصادر والمراجع العربية والاجنبية، والتي تمثلت بالرسائل والاطاريح والابحاث المنشورة في المجالات المحلية والعالمية، المؤتمرات، الكتب بالإضافة الى المواقع الالكترونية من الشبكة العالمية (الانترنت). اما الجانب الميداني فتم تغطيته من خلال الادوات المناسبة والطرق والاساليب الملائمة للحصول على نتائج دقيقة ومقاربة للواقع، لذلك اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية (نصف المهيكلة)، وعلى استمارة الاستبيان الالكترونية التي تألفت من محورين، الاول تضمن معلومات الافراد المبحوثين، والمحور الثاني يتضمن متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

المبحث الثاني: الجانب الفلسفي للأدوار المعرفية للمورد البشري

تعمل المنظمات الحديثة على مبدأ ان اكثر موارد المنظمة قيمة هو موردها البشري، حيث دأبت على إدارة هذا المورد لسنوات طويلة؛ وكان تركيزها نحو توليه ادوار مختلفة وفق الاساليب التقليدية، لكن التوجه المعاصر هو التركيز على المعرفة في هذه الادوار، حيث ينطلق هذا التركيز من معدل التغيير المتسارع في منظمات اليوم وفي المجتمع ككل، اذ تدرك المنظمات أن اغلب الادوار تشتمل على "عمل معرفي" وبالتالي فإن جميع العاملين هم "عاملون في مجال المعرفة" وهذا يعني أن ادوارهم تعتمد على معرفتهم؛ أي ان إنشاء المعرفة وتبادلها واستخدامها هي من بين الأنشطة الأكثر أهمية لكل فرد في جميع المنظمات.

اولاً. فلسفة الادوار المعرفية للمورد البشري: بات المورد البشري من اهم الموارد في المنظمة لما يمتلكه من معرفة تؤهله لممارسة العديد من الادوار التي تتطلب المعرفة والخبرة لممارستها، اذ يذكر (Zaki & Asim, 2012: 167) ان المعرفة ترتبط بالعنصر البشري وليس بالمعدات التقنية، فهي نشاط تثريه تكنولوجيا المعلومات وتنتجه وتغذيه الافراد. ومن ذلك يستدل على ان "إدارة المعرفة، انما هي ادارة افراد ذوي معرفة" (منير، 2017: 2) ومنذ أن صاغ بيتر دراكر عام (1979) لأول مرة عبارة المورد البشري المعرفي، او صناع المعرفة "knowledge workers" وهو "الشخص الذي يعمل أساساً مع المعلومات او يقوم بتطوير واستخدام المعرفة في مكان العمل" (UNCTAD, 2012: 2)؛ أصبح الممارسون التنظيميون والباحثون والمنظرون قلقين بشكل متزايد مع تزايد عدد "العاملين في مجال المعرفة" وبالتالي، إدارة المعرفة (Kelloway & Barling, 2000: 5) الامر الذي يؤكد الدور المعقد للعاملين او المورد البشري في المنظمات نتيجة تعقد المعارف؛ وإن قيمة الدور الذي يؤديه المختصين في الموارد البشرية تكمن في قدرتهم المعرفية على خلق ميزة تنافسية لمنظماتهم (Yeung & Lake, 1995: 474)، اذ ان الادوار المعرفية للمورد البشري ليست مجرد مسألة إدارة العمل وتمثيل الهياكل التنظيمية، هو أيضا القدرة على إدارة الموارد البشرية لفتح خيال العاملين؛ لذلك، من المتصور أن سياسات إدارة الموارد البشرية والادوار التي تمارسها يمكن استخدامها لتحقيق الابداع وبالتالي إنشاء مسار عمل يحركه الابداع المعرفي للإفراد (Rasool, 2019: 1011)، ومن متطلبات الإنتاج الحديث التنظيم والمشاركة النشطة لجميع العمال في تخطيط عمليات الإنتاج وحل المشكلات المحددة في المنظمات (Kelloway & Barling, 2000: 7) وهذا مهم لأن كل تحليل رئيسي للتغيير في العمل قد حدد زيادة مشاركة العاملين كميزة أساسية في بيئة جديدة تستند على المعرفة؛ كما تحدد قابلية المورد

البشرية على اكتساب المعرفة من البيئة الخارجية ونشرها داخل المنظمة لزيادة القدرة على المنافسة.

ثانياً. تطور الادوار المعرفية للمورد البشري: تغير دور ومسؤولية اختصاصي الموارد البشرية بشكل كبير، حيث كانوا يواجهون حالة الباب المغلق من قبل الادارة العليا، وغالبًا ما كان ينظر إليهم على أنهم لاعبون في الفريق الثاني ويحاولون الوصول إلى منتديات صنع القرار الرئيسي؛ اما في السنوات الأخيرة أصبح العديد من مختصي الموارد البشرية شركاء اعمال مهمين، ولديهم فرص جديدة للنمو المهني، وفرص أكبر في تحقيق الميزة التنافسية لمنظماتهم.

أ. الادوار المعرفية للمورد البشري التقليدية: المتبع للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يلحظ التحول في الادوار المعرفية للمورد البشري من ادوار معرفية بسيطة "ادارة افراد" تنفذ مهام الادارة اليومية للمنظمات، الى ادارة اكثر تنوعاً في المهام وفق الاحتياجات التنظيمية والبيئية سميت "ادارة الموارد البشرية" ثم التطور نحو وضع الاستراتيجيات "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" (نديم، 2013: 105)، ومن خلال مراحل التطور المذكورة اعلاه، يتبين محدودية ادوار قسم الموارد البشرية ومسؤولية العاملين فيه، والسبب في ذلك يرجع الى ان الدور هو انعكاس لاحتياجات المنظمة وفق متطلبات البيئة الخارجية، وكانت النظرة التقليدية للدوار المعرفية باعتبارها إدارية في المقام الأول، مع التركيز على مستوى الموظف الفردي، والوظيفة الفردية، والممارسة الفردية مع الافتراض الأساسي بأن التحسينات في أداء الموظفين الفردية ستعمل تلقائياً على تحسين الأداء التنظيمي وتعززه (Long & Ismail, 2010: 28)، وتشير انظمة إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى العديد من التكوينات البارزة لممارسات الموارد البشرية، حيث تشترك جميعها بكونها محددة بشكل موضوعي وتركز على تنفيذ الهدف بالتحكم، الالتزام العالي، والرقابة الصارمة، ولا يخفى ان بعض هذه الممارسات التقليدية داخل الأنظمة ترتبط سلباً بالإبداع (Peters, 2014: 8)، ويعتبر التدريب لزيادة خبرات الافراد كلف اضافية تتحملها المنظمة ولا فائدة منها؛ فقد تم التعامل مع إدارة الموارد البشرية بشكل أقل اهمية من الأقسام المالية والتسويقية، لأنها لم تخلق قيمة مباشرة، ولا تملك أي سلطة اتخاذ قرار بشأن القضايا الاستراتيجية واهتم مديرو المورد البشري التقليديين بإدارة العمل، لكنهم لم يشاركوا في قرار التخطيط والاستراتيجية الخاص بالمنظمة لقد أولوا اهتمامًا كبيرًا بالتحكم في موظفيهم ومراقبتهم (Long, 2009: 12).

وفق هذا التوجه توزع المهام الوظيفية (الادوار) وفق ثلاثة مستويات رئيسية؛ حيث المستوى الأدنى هو المستوى التشغيلي، والمستوى الإداري، ادوارهما تنفيذية وحفظ الانشطة، اما المستوى الاخير الادارة العليا يتولى مسؤولية التخطيط الاستراتيجي؛ ويقوم مدراء المنظمات بإدلاء التوجيهات والملاحظات والموارد البشرية ومدراء الخطوط تنفذها، مع غياب التفكير والدور الرئيسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Nadiv, et al., 2017: 1131).

ب. الادوار المعرفية للمورد البشري المعاصرة **Contemporary knowledge roles**: بدت الحاجة واضحة من قبل المنظمات لإشراك الموارد البشرية في عملية صنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي، مما اتاح للمورد البشري تعلم وممارسة ادواراً معرفية اكثر نجاعة، فمنذ اوائل التسعينيات في القرن الماضي، تم التأكيد على دور الشريك الاستراتيجي باعتباره الدور الرئيسي الذي يجب على ممارسي الموارد البشرية أن يؤديه (Nadiv, et al., 2017: 1131) والتوجه

الاقتصادي المعاصر يتطلب نظرة جديدة على الفرد، الدور، القسم والمنظمة، وفق ذلك حدد (Ulrich, 1997) التحديات التنافسية الملحة التي تتطلب طريقة جديدة في التفكير من خلال الأدوار المعرفية للموارد البشرية؛ وبعض هذه التحديات هي: العولمة والتركيز على القدرات التنظيمية لزيادة القدرة التنافسية، الحاجة للتغيير، التعامل مع التكنولوجيا المتغيرة باستمرار وجذب واستبقاء راس المال الفكري ومع زيادة المطالبات للمنظمات بان تقوم الموارد البشرية بأدوار معرفية استراتيجية وبتشاركية متميزة، لتكون متوافقة مع الاستراتيجية التنظيمية، وتعزز من خلالها النمو، وتزيد مستوى التعاون، ويكون لها دور شراكة كامل في العمليات التنظيمية الرئيسية مثل تطوير الاستراتيجية، التصميم التنظيمي، التغيير، وتكامل ممارسات الأداء (Walters, 2006: 32)، ومع تطور التوجه الاستراتيجي في أقسام الموارد البشرية، ادركت المنظمات أن رأس مالها البشري يمكن أن يوفر ميزة تنافسية مستدامة، فعمدت للتعاطي أكثر مع هذا المورد المعرفي المهم وانجابه (Zehira, et al., 2016: 372).

ثالثاً. ابعاد الادوار المعرفية للمورد البشري وفق نموذج (Ulrich & Brockbank, 2005): جاء انموذج الادوار الخمسة (Five roles Model) استجابة للتغيرات في بيئة المنظمات خلال وتتمثل هذه الادوار بالشكل التالي: (long, 2009: 14).

1. المدافع عن العاملين (Defender of workers): يهتم بالحاجات اليومية المتجددة للعاملين، ويبيدي لهم المرونة والعطف ويأخذ مشاكلهم على محمل الجد ويسعى لتلبية رغباتهم، ويؤدي ذلك لتطوير التزام عاطفي تجاه المنظمة إلى الحد الذي يسمح بتحقيق اهداف مهمة مع تلبية المتطلبات الأساسية (Gong & Chang, 2009: 265).

2. مطور راس المال البشري (Human capital developer): من اولوياته تطوير العاملين للنجاح في المستقبل، فيتمثل دوره في اعداد (الافراد والفرق) وذلك بتمكينهم والسماح لهم بالإبداع وتطوير قدراتهم (Mamman & Al Kulaiby, 2014: 4)، ومن خلال برامج تدريب واسعة ومتنوعة لتطوير معارفهم ومهاراتهم والقدرات المبتكرة الجديدة اللازمة لأداء عملهم؛ ويسهم الاستثمار في التدريب كذلك بتطوير خبرة العاملين على جميع مستويات المنظمة والتي من المرجح أن توفر مصدراً لا ينضب من الأفكار لمزيد من الابداع والاداء المتميز (Chen & Huang, 2009:106).

3. خبير وظيفي (Functional expert): يهتم بممارسات الموارد البشرية التي تعتبر اساسية لتنمية قيمة الموارد البشرية وتسهم بزيادة التراكم المعرفي الذي يمتلكونه، حيث تسلم المهام من خلال الكفاءة الادارية التي يمتلكونها كالتكنولوجيا او تصميم العمليات، (Armstrong, 2010: 27)، والذي يمارس هذا الدور مسؤول عن تقديم ممارسات الموارد البشرية، مع وظيفته التقليدية، للخبير الإداري، حيث يتم توسيع هذا الدور "الخبير الوظيفي" باستعمال التقنيات المتنوعة لتحقيق الكفاءة الإدارية (Long, 2009: 15)، حيث توكل اليه في كثير من الاحيان القيام بالأنشطة الإدارية اليومية لإدارة الموارد البشرية ومتابعتها (Voo, et al., 2018: 2223).

4. الشريك الاستراتيجي (Strategic partner): يحتوي هذا الدور على عدة ابعاد كخبير الاعمال، المخطط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكيل التغيير، مدير المعرفة، المستشار، وتجمع هذه الابعاد بالشكل الذي يلائم انظمة الموارد البشرية، للمساعدة في تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق رؤيتها

ورسالتها، وخلق ثقافة تمكن المدراء من نشر التعلم عبر كافة انحاء المنظمة وانجاز المعاملات بصورة مرنة وسريعة (Long & Ismail, 2010: 29)، وهذا الدور ليس مجرد الاستجابة للاستراتيجية التي تقدمها "الإدارة العليا"؛ لكن يصبح خبراء الموارد البشرية شركاء استراتيجيين، وينعكس ذلك على تصميم ممارسات الموارد البشرية التي تتماشى بفعالية وكفاءة مع استراتيجية العمل (Darwish, 2012: 74)، ويتبنى ممارسو الموارد البشرية في البيئات التنظيمية المتقلبة تصوراً استراتيجياً لدورهم.

القيادة (Leadership): الأفراد الذين يسيطرون على زمام الامور والوضع يرتمته، حيث القيادة هي مجموع الأدوار الأربعة المذكورة أعلاه، لكونه قائد الموارد البشرية، يجب عليه تنسيق العلاقات بين كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية، مع الإشراف على مجتمع الموارد البشرية بأكمله (Long, 2009: 15)، وتحقيق التعاون والانسجام مع الوظائف الأخرى، وتعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي في المنظمة، حيث يواصل قادة الموارد البشرية لعب دور مهم في دعم وتنفيذ قضايا المشاركة في المنظمات التي بدورها يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على النجاح التنظيمي (Singh, et al., 2012: 4)، ويميل قادة الموارد البشرية إلى إعطاء قيمة أكبر لفرص التعبير عن الذات والتحديات والمسؤوليات وتنمية المهارات والتقدم الوظيفي (Gong & Chang, 2009: 265)، وان القيادة الجيدة هي التي تحدث فرقا؛ وسيكون لها تأثير على محتوى وممارسة إدارة الموارد البشرية وكذلك على الأنشطة الإدارية (Guest, 2011: 7).

المبحث الثالث: الذكاء الابداعي

يمثل الذكاء الابداعي بوابة التميز للمنظمات اذ تسعى من خلاله لتحقيق السبق على المنافسين او الريادة في سوق العمل من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتفردة، ويقدم هذا المبحث توضيحاً للذكاء الابداعي ومستوياته وابعاده.

أولاً. مدخل مفاهيمي: ورد مفهوم الذكاء الابداعي ضمن نظريته (Sternberg) الثلاثية للذكاء عام (1985) والتي تناولت: (Pal, et al., 2004: 184)

1. الذكاء التحليلي: هو ما ن فكر فيه بشكل عام كقدرة تمكننا من حل المشاكل واكتساب معرفة جديدة.
2. الذكاء الابداعي: من خلال قدرات الفرد على التعامل مع المواقف الجديدة والاستفادة من الخبرة، والقدرة على سرعة ربط المواقف الجديدة بالمواقف المألوفة (أي إدراك أوجه التشابه والاختلاف) ويعزز التكيف، علاوة على ذلك، ونتيجة للتجربة، يصبح أيضاً قادر على حل المشكلات بسرعة أكبر (Sfârlog, et al., 2016: 394).
3. الذكاء العملي: يُمكن الأفراد من التكيف مع متطلبات بيئتهم، كالحفاظ على وظيفة من خلال تكيف سلوك الفرد مع متطلبات العمل.

وقد بين (Sternberg) من خلال مفهومه للذكاء الابداعي بالإضافة الى الخروج عن المألوف في التفكير، الاعتماد على عامل الخبرة في التعامل مع المواقف الجديدة، مما يؤكد بأن عامل الخبرة والتجربة واكتساب المعرفة ركيزة اساسية في الذكاء الابداعي؛ الامر الذي يكسب الفرد المهارة اللازمة للتصرف بخطى ثابتة في الاضطرابات البيئية، حيث "القدرة على إجراء تحليل شامل للمشكلة، والتوصل إلى حلول ابداعية، بالإضافة إلى الثقة والمهارات اللازمة للتنقل في حالة عدم اليقين والفوضى" (Hoen, 2017: 3)، كذلك فهو يُعنى بالأساليب التي تعمل بها

الأشياء وبالنتائج المتحصلة عن ذلك، إذ يُعدّ ذلك النشاط إبداعياً إن كان يتوصل لطرق جديدة أو فريدة وتكون مخرجاته مفيدة (9: 2008، Rawe)، الأمر الذي يجعل الذكاء الإبداعي من بين أكثر المهارات قيمة في بيئة الأعمال الحديثة ويمكن تعلمه من خلال التدريب وتعظيم مخرجاته بما يتوافق وروح التنافس المعاصرة، وإن المنظمات التي تعتمد على الإبداع أكثر نجاحاً لأنها تستجيب لبيئتها المتغيرة بشكل أكثر كفاءة من خلال مخرجاتها الإبداعية (53: 2016، Saleem & Adeel) والذكاء الإبداعي هو مزيج من العناصر الذاتية التي تتراوح من مزيج من الشخصية، وطريقة لإدراك الواقع، وطريقة معالجة المعلومات والقيم الشخصية للفرد، ورد الفعل في المواقف المختلفة، وما نفعه وكيف نحقق ذلك (Mercedes, et al., 2018: 127).

ثانياً. **مستويات الإبداع في المنظمة (Creativity Levels In The Organization):** وفق ما جاءت به (Borghini, 2005) يجب دراسة الإبداع من منظور متعدد المستويات مع مراعاة ثلاثة مستويات على الأقل أثناء التحليل، لفهم كيف يساهم الأفراد بصورة (منفردة أو جماعية أو تنظيمية) في التوصل لمنتج إبداعي، وكما يلي: (20: 2005، Borghini)

1. الإبداع الفردي (Individual Creativity): يُفهم الإبداع الفردي على أنه اثر للظروف السابقة (التاريخ الشخصي السابق، متغيرات السيرة الذاتية، وغيرها)، والمهارات والأسلوب المعرفي (التفكير المتباين، وتدفق الأفكار، قابليات الانجاز)، والعناصر الشخصية (الذات الاحترام والتحكم)، والمعرفة ذات الصلة، التحفيز، والتأثيرات الاجتماعية (الفوائد، والمكافآت الاجتماعية، وتوجهات المجتمع)، والتأثيرات السياقية (البيئة المادية، وقيود المهام والوقت، الاجراءات المتبعة)، التي تؤثر جميعها في النتائج الإبداعي للأفراد واسلوب التعاطي مع المشكلات المطروحة (20: 2005، Borghini)، وإن اختيار الأفراد ذوي المهارات المناسبة للقيام بالمهام يمكن المنظمات من دمج المعرفة من مصادر متنوعة وتحفيز توليد الأفكار الإبداعية والمبتكرة (Chen & Huang, 2009: 107).

2. الإبداع الجماعي (Group Creativity): خصائص العمل الجماعي قادرة على التأثير على كل من الدافع للأفراد والفرص المتاحة (10: 2014، Peters) فإذا أراد مدراء المنظمات الوصول إلى الإبداع والالتزام به من قبل العاملين واتخاذ منهجاً للأداء بطرق جديدة ومميزة، يجب مشاركة كافة مستويات المنظمة في القرارات المتخذة مع التأكيد على فرق العمل وتشارك المعارف (96: 2019، Alhawamdeh & Alsmairat) ونلاحظ من خلال ما ذكره (217: 2007، Fangqi & Tudor) بأنه العملية التي من خلالها يتوصل الأفراد والجماعات إلى أفكار جديدة وقيمة؛ في اشارة الى امكانية الإبداع الجماعي في العمل.

3. الإبداعي التنظيمي (Organizational Creativity): إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة ذات قيمة ومفيدة للأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد (19: 2005، Borghini) ولا يُعزى بالضرورة الإبداع الى الاكتشاف الجذري واعتماد مناهج وقواعد جديدة، وإنما تغييرات تدريجية مع تعزيز الجهود المؤسسية تحقق المزيد من الممارسات التنظيمية الإبداعية (218: 2007، Fangqi & Tudor)، وتتكيف البنى الإدراكية البشرية بشكل مثالي مع المشكلات التي تطرح في بيئتها التنظيمية، وتوجد حلولاً إبداعية لها (185: 2004، Pal, et al)، مما يظهر ذكاء المورد البشري في التأقلم والاستجابة؛ وفي سؤال ما

الذي يتعين على المنظمات فعله من أجل زيادة وتنمية الذكاء الابداعي، بشكل منهجي وفي الأفراد؟ يوضح (Hoen) بأنه يجب على المنظمات أن تفهم أن التغيير يجب أن يحدث في هيكل المنظمة ونظامها، وليس فقط في الأفراد أو العمليات والإجراءات، كون الذكاء الابداعي هو نهج عميق في الأساس، وهذا يتطلب الالتزام والانفتاح والشجاعة، وينبغي تثبيت المبادئ التوجيهية بدلاً من القواعد والإجراءات والتوجه نحو القيم بدلاً من السعي لتحقيق أهداف قابلة للقياس فقط (Hoen, 2017: 5).

ثالثاً. ابعاد الذكاء الابداعي (Dimensions of creative intelligence):

1. **الذكاء الحدسي (Intuitive intelligence):** وصف الذكاء الحدسي بسرعة الاستجابة او الطلاقة، أي السرعة التي يمكن من خلالها ابتكار الافكار الجديدة؛ وهي تساعد في تقدير الانتاجية الابداعية للعاملين (بوزان، 2007: 7)، وفي دراسة استقصائية أجراها احد اساتذة كلية هارفارد للأعمال مع عدد من المدراء التنفيذيون ومن مختلف الثقافات، البالغ عددهم 13000 مدير الذين شملهم الاستطلاع، ان ما نسبته 25% من العينة اجابت ان 80% من نجاحهم من خلال القرارات التي اتخذت بشكل حدسي، بينما يقول 75% منهم إنهم يستخدمون المنطق والحدس على قدم المساواة، اذ يبدو بشكل عام بين هؤلاء القادة أن الحدس هو جزء كبير من نجاحهم المهني (Autrement, 2007:17)، ويذكر (Okpara, 2007: 8)، بأنها موهبة استكشاف الفرص التي يرى فيها الآخرون الفوضى والتناقض والارتباك.

2. **الذكاء التخيلي (Imaginary intelligence):** الذكاء التخيلي هو بمثابة منبع للدديناميكية، وعدم اليقين، وعدم التجانس (Chiles, et al., 2013: 281) وتتكون دورة حياة الذكاء التخيلي، وفق المنظور الموجه نحو العملية الابداعية، من المراحل التالية: الفكرة الأولية، الارتباط، البحث، الاختيار، تشكيل الفرضية العلمية، التحقق، إعادة استخدام المعرفة، إنشاء المعرفة، نشر المعرفة بين الافراد (Sun, 2018: 12)، حيث تكون المعرفة والتخيل من المكونات الأساسية للعمل الابداعي، ويمكن ايجاد الذكاء التخيلي في كثير من الاعمال الابداعية على الرغم من اختلاف درجة تركيزها من مجال إلى مجال (Candy & Edmonds, 2002: 94).

3. **الذكاء الابتكاري (Innovative intelligence):** من أجل ان تحقق المنظمات مكانة مرموقة ومتفوقة في المجتمع، عليها أن تكون رائدة في ثقافة الابتكار سيما في سوق سريع التغيير والانفتاح (Ozigbo, 2012: 92)، وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الابتكاري وطبيعة اداء الأعمال في المنظمات (Byukusenge, et al., 2016: 82)؛ فقد غيّر النهج الجديد للابتكار القواعد الكلاسيكية للأعمال، بما في ذلك طرق التسويق والتفكير الاستراتيجي.

4. **الذكاء الإلهامي (Inspirational intelligence):** الافراد الذين يتمتعون بهذا النوع من الذكاء لديهم الاستعداد للتضحية في سبيل تحقيق اهدافهم وتلبية حاجات المجتمع، ومهتمين بإدخال التغيير الذي يسهم في مساعدة الاخرين ورفاهيتهم وتؤثر المشاعر والعواطف كثيراً في اسلوب التفكير، ويتجاوب الافراد ذوي الذكاء الإلهامي مع الاخرين لغرض معالجة المشاكل التنظيمية والمجتمعية، ويعملون كذلك ضمن فرق لتعزيز الابداع والقرارات المتخذة (Rawe, 2008: 48-49).

المبحث الرابع: الجانب العملي للبحث

يسلط هذا المبحث الضوء على علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة من خلال تحديد قوة ارتباطها وفق معامل ارتباط سبيرمان، وطبيعة التأثير وفق معامل التحديد (R^2)، وباستخدام أدوات الاختبار الاحصائية (t) و (F) لبيان تأكيد علاقة التأثير من عدمها. أولاً. علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: لغرض اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الاولى والفرضيات المنبثقة عنها تم حساب معامل ارتباط بيرسون واختباره تحت مستوى معنوية (0.05). الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الادوار المعرفية للمورد البشري والذكاء الابداعي.

للقوف على قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة نستعرض قوة معامل الارتباط وقيم p- من خلال الجدول التالي:

الجدول (1): علاقة الارتباط بين متغير الادوار المعرفية للمورد البشري والذكاء الابداعي

قيمة-p	معامل الارتباط	الذكاء الابداعي
0.000	0.763**	الادوار المعرفية للمورد البشري

* $p \leq 0.05$ ** $p < 0.01$ N=490

المصدر: اعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (AMOS.V22).

الجدول (1) يبين أن هنالك ارتباط طردي قوي مقداره (76.3%)، بين متغير الادوار المعرفية للمورد البشري والذكاء الابداعي، وهو معنوي جداً لأن قيمة-p تساوي صفر وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة معنوية بين متغير الادوار المعرفية للمورد البشري والذكاء الابداعي.

تشير قوة معامل الارتباط الايجابية وبدلالة قيمة P-، التي ظهرت بمستوى معنوية اقل من (0.05)، بين متغيري الادوار المعرفية والذكاء الابداعي، ان الكليات التي تعتمد الادوار المعرفية لمواردها البشرية تحقق ارتفاعاً في اداءها نتيجة ارتفاع الذكاء الابداعي لإفرادها.

وتتفرع عنها خمس فرضيات فرعية تبين قيم الارتباط بين أبعاد الادوار المعرفية للمورد البشري والذكاء الابداعي وكما موضح في الجدول (2)، وعلى هذا الأساس تم حساب معامل ارتباط بيرسون واختباره تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخص النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (2): علاقة الارتباط بين ابعاد متغير الادوار المعرفية للمورد البشري والذكاء الابداعي

قيمة-p	معامل الارتباط	الذكاء الابداعي
0.000	0.674**	دور الشريك
0.000	0.692**	دور المطور
0.000	0.660**	دور المدافع
0.000	0.709**	دور الخبير
0.000	0.407**	دور القيادة

* $p \leq 0.05$ ** $p < 0.01$ N=490

المصدر: اعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (AMOS.V22).

توضح قيم معاملات الارتباط، قوة العلاقة وايجابيتها بين الادوار المعرفية للمورد البشري بكافة ابعادها مع الذكاء الابداعي وهم جميعاً نوات معنوية جداً لأن قيم-p تساوي صفر وهي أقل

من مستوى معنوية (0.05)، والتي نستدل من خلالها على ان الكليات التي تركز على هذه الادوار في عملياتها التنظيمية، تسهم في تحقيق ذكاء ابداعي متميز لعملياتها ينعكس على الافراد والمنظمة ككل، وكان اعلى ارتباط بين دور الخبير والذكاء الابداعي بقيمة بلغت (70.9%) نتيجة تأكيد افراد عينة الدراسة على ان الكليات تتبع ممارسات تنمي من خلالها الموارد البشرية وتزيد تراكمها المعرفي الذي انعكس على ذكائها الابداعي، في المقابل ادنى نسب الارتباط رغم ايجابيتها هي لدور القيادة والذكاء الابداعي بقيمة ارتباط بلغت (40.7%)، نستدل منها على ضرورة ان تعزز قيادة الموارد البشرية دورها في زيادة اداء العاملين من خلال متابعة الاحتياجات والتطوير المستمر والتوجيه والتنسيق ووضع الخطط الاستراتيجية للنهوض بهذا المورد. ومن النتائج اعلاه يتم قبول فرضيات الارتباط الفرعية جميعها.

ثانياً. علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ابعاد الادوار المعرفية للمورد البشري تأثيراً ذا دلالة معنوية بالذكاء الابداعي.

لاختبار فرضية التأثير لنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر تم حساب معامل التحديد (R^2) وقيم-t وقيمة-F تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص النتائج في الجدول الآتي:
الجدول (3): تأثير الادوار المعرفية للمورد البشري على الذكاء الإبداعي

الذكاء الإبداعي	معلمات الانحدار	قيم-t	قيمة-F	قيمة-p	معامل التحديد
الادوار المعرفية	القيمة الثابتة	10.387	678.4	0.000	0.582
	ميل الانحدار	0.714	26.046		

المصدر: اعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (AMOS.V22).

من خلال الجدول (3) نلاحظ أن الادوار المعرفية للمورد البشري تؤثر ايجاباً على الذكاء الابداعي، ووفق معامل التحديد (R^2) تفسر الادوار المعرفية نسبة (58.2%) من التغيرات الحاصلة في الذكاء الإبداعي، كما ان ميل الانحدار (β_1) فقد بلغته قيمته (0.714) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة-t الخاصة باختبار ميل الانحدار والتي تساوي (26.046) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على معنويتها وأهمية وجودها في النموذج المقدر، وهي تشير على ان زيادة الادوار المعرفية للمورد البشري بمقدار وحدة واحدة تقضي لزيادة في الذكاء الابداعي بمقدار (0.714)، كما نلاحظ أن قيمة-F المحسوبة تساوي (678.4) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (488,1) التي بلغت (3.84) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات (وهذا ما تؤكدته قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى معنوية (5%) لذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على وجود تأثير للأدوار المعرفية للمورد البشري على الذكاء الإبداعي.

وتتفرع عنها خمس فرضيات فرعية تبين قيم تأثير أبعاد الادوار المعرفية للمورد البشري على الذكاء الإبداعي وكما هو موضح في الجدول (4)، ولاختبار فرضية التأثير لنموذج الانحدار الخطي المتعدد تم حساب معامل التحديد وقيم-t وقيمة-F تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخص النتائج في الجدول التالي.

الجدول (4) تأثير أبعاد متغير الادوار المعرفية للمورد البشري على الذكاء الإبداعي

الذكاء الإبداعي	معلمات الانحدار	قيم-t	قيمة-F	قيمة-p	معامل التحديد
	القيمة الثابتة	0.999	9.653		
دور الشريك	ميل الانحدار 1	0.161	3.765		
دور المطور	ميل الانحدار 2	0.211	5.057	0.000	0.768
دور المدافع	ميل الانحدار 3	0.031	0.699		
دور الخبير	ميل الانحدار 4	0.223	3.934		
دور القيادة	ميل الانحدار 5	0.100	2.264		

المصدر: اعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (AMOS.V22).

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن أبعاد الادوار المعرفية للمورد البشري تفسر (76.8%) من التغيرات الحاصلة في الذكاء الإبداعي، وهناك نسبة (23.2%) تعود لمتغيرات عشوائية في الذكاء الإبداعي لم يتطرق لها نموذج الدراسة الحالية، وبلغت قيمة (B0) (0.999) وتمثل القيمة الثابتة للذكاء الإبداعي، والتي تزداد بمقدار الزيادة في ميل الانحدار لأبعاد الادوار المعرفية للمورد البشري، في حين جاءت اعلى مساهمة في النموذج لدور الخبير الوظيفي بميل انحدار (B4) بقيمة بلغت (0.223)، وتشير الى ان زيادة وحدة واحدة من دور الخبير الوظيفي، تزيد الذكاء الإبداعي بمقدار (0.223)، وكانت ادنى مساهمة في النموذج لدور المدافع عن العاملين بقيمة بلغت (0.031)، اي ان زيادة وحدة واحدة من دور المدافع عن العاملين يزيد في الذكاء الإبداعي بمقدار (0.031)، وهي مساهمة ضعيفة؛ وكانت قيم-t الخاصة باختبار ميل الانحدار لبعد دور المدافع تساوي (0.699) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على عدم معنويتها وعدم أهمية وجودها في النموذج المقدر، ويشير ذلك على عدم رعاية واهتمام كافي من قبل المدافع عن العاملين بالموارد البشرية في الكليات المبحوثة، وغياب البرامج المتخصصة بمتابعة احتياجاتهم والتنسيق بينهم وبين الادارة العليا، في هذه الحالة الادوار المعرفية للمورد البشري مطالبة بالوقوف اكثر على احتياجات الموارد البشرية لغرض تحقيق مستويات مرتفعة من الاداء والذكاء الإبداعي. في حين كانت قيم-t لبقية الأبعاد تساوي (2.264, 3.934, 5.057, 3.765) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) مما يدل على معنويتها وأهمية وجودها في النموذج المقدر كما نلاحظ أن قيمة-F المحسوبة تساوي (138.9) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (5, 484) التي بلغت (2.21) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات (وهذا ما تؤكد قيمة-p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى معنوية 5%) لذلك سيتم قبول فرضيات التأثير الفرعية والتي تنص على وجود تأثير لأبعاد الادوار المعرفية للمورد البشري على الذكاء الإبداعي (ماعدا بعد دور المدافع). وتبين معنوية النتائج لفرضيات البحث كافة، صحت نموذج الدراسة المفترض في معالجة مشكلة الذكاء الإبداعي في الكليات العلمية لجامعة الموصل وتكريت وكركوك، ودلت على ذلك علاقة الارتباط والتأثير لمتغير الادوار المعرفية على الذكاء الإبداعي في هذه الكليات، لما حددته من ابعاد مهمة اسهمت في تحديد الجوانب الحيوية لهذا الموضوع، وسبل تفعيلها للارتقاء بالذكاء الإبداعي للكادر التدريسي، والارتقاء بمستوى اداء الكليات وبما يحقق لها التقدم في ميدان العمل وقد توافقت غالبية آراء العينة المبحوثة مع هذا التوجه وعلى مستوى كافة الابعاد وانعكس ذلك على معنوية النتائج وبالإيجاب.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

- أولاً. الاستنتاجات: توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات التي بالإمكان توضيحها كالتالي:
1. ضرورة وجود قيادة فاعلة لتحقيق التناسق بين بقية الأدوار المعرفية للمورد البشري (الشريك الاستراتيجي، مطور رأس المال البشري، المدافع عن العاملين والخبير الوظيفي) ومع الإدارة العليا في الكلية، لتحقيق أهداف كلاً من الكليات المبحوثة وموردها البشري.
 2. هناك علاقة ارتباط معنوية على مستوى المتغيرات والابعاد بين الادوار المعرفية للمورد البشري والذكاء الابداعي، ينبغي تعزيزها للارتقاء بمستوى الاداء في الكليات المبحوثة.
 3. توجد علاقة تأثير على مستوى المتغيرات والابعاد بين الادوار المعرفية للمورد البشري في الذكاء الابداعي، مما يتطلب الاهتمام بهذه الادوار وتفعيلها لتنمية القدرات والمهارات والذكاء الابداعي للكادر التدريسي.
 4. تبين النتائج العملية وجود ضعف في تأثير دور المدافع عن العاملين ضمن الادوار المعرفية للمورد البشري في تحقيق الذكاء الابداعي للكادر التدريسي، وذلك لعدم القيام بهذا الدور بالشكل المطلوب وان حقوق وامتيازات التدريسيين غير متبعة بدقة، الامر الذي يثبط عزيمتهم عن الابداع.
- ثانياً. المقترحات: بناءً على الاستنتاجات التي تم عرضها، يقدم البحث مجموعة من المقترحات وكالتالي:

1. اعطاء الادارة العليا في الكليات المبحوثة دوراً أكبر لقيادة الموارد البشرية لتحقيق التناسق والانسجام في تأدية الاعمال، وبما يضمن الوصول لأهداف كل من المنظمة والتدريسيين.
2. المتابعة المتواصلة من قبل الادارة العليا في الكليات المبحوثة للأدوار المعرفية للمورد البشري والوقوف على احتياجاتها، بغية الوصول للإبداع في اداء المورد البشري والارتقاء بمستوى ذكائه الابداعي.
3. تعزيز الادوار المعرفية للمورد البشري التي تتسم بالضعف كدور المدافع عن العاملين والتي تؤثر على الذكاء الابداعي للكادر التدريسي نتيجة ارتباطها بحقوقه وامتيازاته.
4. فسرت متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة الأدوار المعرفية للمورد البشري الكثير من التغيرات الحاصلة في الذكاء الابداعي في الكليات العلمية ميدان البحث، مما يشير لأهمية هذه المتغيرات وضرورة الاخذ بها.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

الكتب:

1. Alan J. Rowe، (2008)، الذكاء الإبداعي اكتشاف القدرة على الإبداع لدينا ولدى الآخرين، ترجمة عادل محمود الرشيد، الطبعة الثانية، الطبع والنشر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
2. بوزان، توني، (2007)، قوة الذكاء الإبداعي، عشرة طرق لتحقيق أقصى استفادة من ذكائك الإبداعي، ط 4، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. Thesis

1. Peters. Melanie، (2014)، Perceptions of Innovation Focused Hrm and Its Impact on Employee Outcomes and Organizational Innovation in Technology Companies، Master Thesis، University of Twente، Business Administration.

2. Long. Yu, (2009), the impact of information technology on the HR function transformation, Master Thesis, Business Administration HRM University of Twente.
3. Walters. Gerrit., (2006), The Effectiveness of A Human Resources Function Within A Publicutility, Degree of Master of Art In The Subject Industrial And Organisational Psychology At The University of South Africa Supervisor: Prof P Koortzen.
4. Singh, Satwinder & Darwish, Tamer K & Anderson, Neil (2012), Strategic intent, high-performance HRM, and the role of the HR director: an investigation into attitudes and practices in the country of Jordan, The International journal of HRM, 23 (14).

B. Periodical

1. Zaki, Abdul Rahman & Asim, Muhammad, (2012), Implication of Knowledge Management on Employees' Behavior in Contemporary Business Organization, International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol. 2, No.11.
2. Kelloway. K & Barling. J, (2000), Knowledge Work as Organizational Behavior, International Journal of Management, Vol.2, issue 3.
3. Yeung. K & Lake. Dale (1995), Human Resource Competencies: An Empirical Assessment, Journal H R M, Vol. 34, No. 4.
4. Rasool, Samma. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y & Zhang. Y., (2019), How Human Resource Management Practices Translate into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role of Product, Process and Knowledge Innovation" research Publish by Dove Medical Press Limited.
5. Long. C. Sang, Ismail. W.K. Wan, (2010), Readiness of Malaysian human resource professionals to be a strategic partner, Intangible Capital, v.6, No., Pp.126-50 ISSN: 1697-9818.
6. Nadiv, Ronit, Raz, Aviad & Kuna, Shani, (2017), What a difference a role makes Occupational and organizational characteristics related to the HR strategic role among human resource managers" Emerald Publishing Limited, Vol. 39 No. 7.
7. Gong. Yaping, law. Kenneth s & Chang. Song, (2009), Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment, Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 1, 263-275.
8. Mamman, Aminu & Al Kulaiby, Khamis Zayid, (2014), Is Ulrich's Model Useful in Understanding Hr Practitioners' Roles In Non-Western Developing Countries? An Exploratory Investigation Across Private And Public Sector Organizations In The Sultanate Kingdom Of Oman, Taylor & Francis, The International Journal Of Human Resource Management, Vol. 25, No.20.
9. Chen, Chung.J & Huang, Jing. W, (2009), Strategic human resource practices and innovation performance -The mediating role of knowledge management capacity, Elsevier, Journal of Business Research 62, 104-114.
10. Pal. H.R., Pal .A. & Tourani. P., (2004), Theories of Intelligence, Everyman's Science Vol. Xxxix, No. 3.

11. Saleem. Sarah T& Adeel. Ahmad, (2016), Strategic Human Resource Management and Employee Creativity: The Role of Leadership Style and Knowledge Management Capacity" Information and Knowledge Management, Vol.6, No.6.
12. Mercedes. Angélica., Castro. Tumbaco., Guerra. Galo E. C., Brito. Christian A. P & Chavez Tannia G. A. (2018), Leisure Activities For The Development of Creative Intelligence In Mathematical Problem Solving, Journal of Technology And Science Education, Vol.8, No.2.
13. Borghini. Stefania, (2005), Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate, Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No: 4 pp. 19-33.
14. Alhawamdeh. Hamzeh M & Alsmairat. Mohammad A. K, (2019), Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review, International Review of Management and Marketing, vol. 9 No. (4), 95-99.
15. Fangqi Xu & Tudor Rickards, (2007), Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management, Journal compilation Blackwell, Vol. 16, No 3.
16. Okpara, Friday O, (2007), the Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship, Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Volume Iii, Issue 2.
17. Chiles. Todd H, Elias. Sara R, Zarankin. Tal G, Vultee. Denise M (2013), the kaleidic world of entrepreneurs developing and grounding a metaphor for creative imagination, Qualitative Research in Organizations: An International Journal Vol. 8 No. 3.
18. Sun, Zhaohao., (2018), Imaginational Intelligence: A New Frontier for Innovation, Creativity and Intelligence Development in the Age of Big Data", BAIS No. 3 (2):1-34, PNG University of Technology.
19. Edmonds. Ernest A. & Candy Linda, (2002), Creativity, Art Practice, and Knowledge, Communications of the Acm, Vol. 45, No. 10.
20. Ozigbo. Nathaniel C. (2012), The Implications of Human Resources Management and Organizational Culture Adoption on Knowledge Management Practices in Nigerian Oil and Gas Industry, Communications of the IIMA: Vol. 12: Iss. 3, Article 6.
21. Byukusenge. Eugenie, Munene. John& Orobia. Laura, (2016), Knowledge Management and Business Performance: Mediating Effect of Innovation, Journal of Business and Management Sciences, Vol. 4, No. 4, 82-92.

C. Conferences:

1. UNCTAD, (2012), Knowledge and human-resource management for effective enforcement of competition law, United Nations conference trade and development, Geneva, 9-11 July 2012.
2. Zehira, C., Gurolb, Y., Karabogac, T & Kole, M, (2016), strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 28-30 October Antalya, Turkey, published by Elsevier, Procedia-Social and Behavioral Sciences.
3. Voo. Ivana. C, Soehod. K, Long. Choi S., (2018), Applying Social Cognitive Theory to HRM Practices, HR Roles, and Firm Performance Proceedings of the International, Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Indonesia, March 6-8.

4. Sfârlog, Benoni., Bârsan, Ghiță., Moșteanu, Dănuț E & Bădilă. Mădălina, (2016), Sustainability of Wics Model in Military Leadership, Proceedings of the 10th International Management Conference, Challenges of Modern Management", November3rd-4th, Bucharest, Romania.

D. Reports& Artical

1. Hoen, Annedien, (2017), Creative intelligence in organizations Insights for executives, in Nieuws en artikelen, Leiden, the Netherlands

E. Book

1. Armstrong, Michael., (2009), Armstrong's Hand Book of Human Resource Management practice, 11 th. Ed printed and bound in india by replika press, pvt. Ltd.
2. Autrement .Pour Réussir, (2007), L'intelligence Intuitive, Francis Cholle, Editions Organisation, Groupe Eyrolles, 2007 Isbn : 978-2-7081-3647-2.

ثالثاً. الانترنت:

1. منير، صحراوي، (2017)، تم زيارة الموقع بتاريخ 2020/6/3: <https://grhumaines.blogspot.com/2017/07/blog-post.html>

الملحق (1)

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الأعمال

الموضوع/استبانة اطروحة دكتوراه

السيدات والسادة الاكارم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الاستبانة التي بين ايديكم هي جزءاً من متطلبات اطروحة الدكتوراه في تخصص ادارة الاعمال والموسومة (العدسة الاستراتيجية وعلاقتها بالأدوار المعرفية للمورد البشري وانعكاسهما في الذكاء الإبداعي/دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الجامعات العراقية) ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومستوى علمي ومعرفي كبير في مجال عملكم. لذا تعد مشاركتكم فاعلة في تقديم صورة حقيقية وواضحة وذات تأثير ايجابي في وصول دراستنا الى نتائج صحيحة، الامر الذي ينعكس على رصانتها العلمية. بناءً على ذلك نرجو من حضراتكم التفضل باختيار الاجابة المناسبة لكل سؤال؛ ونود ان نحيطكم علماً انه لا ضرورة لذكر اسمكم او التوقيع على هذه الاستبانة، كون ان الاجابات ستظهر على هيئة مجموعات احصائية، ليس لها علاقة بأشخاصكم، ولا وظيفتكم ولا منظماتكم.

ممتنين لحسن استجابتكم، سائلين المولى عز وجل لكم دوام التوفيق والسداد...

ملاحظات عامة:

1. يرجى الاجابة على كافة الاسئلة، كون ترك اي سؤال دون اجابة يتسبب في تلف الاستثمارة وبالتالي عدم صلاحيتها للتحليل.
2. يرجى الاجابة بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك وفق الواقع الفعلي وليس ما تراه مناسباً.

3. الباحث على استعداد تام، للإجابة على كافة استفساراتكم واسئلتكم حول الفقرات الواردة في الاستبانة او ما يتعلق بموضوعها.

اولاً. معلومات عامة

1. الجنس: ذكر () انثى ().
2. العمر: 30 () سنة فأقل 31-40 () سنة 41-50 () سنة 51 () سنة فأكثر.
3. التحصيل العلمي: ماجستير () دكتوراه ().
4. الموقع الوظيفي: عميد () رئيس قسم () مسؤول شعبة () غيرها ().
5. مدة الخدمة: 10 () سنة فأقل 11-20 () سنة 21-30 () سنة 30 سنة فأكثر ().
6. حضور الندوات والمؤتمرات: داخل العراق () خارج العراق ().

ثانياً. متغيرات الدراسة:

1. الادوار المعرفية للمورد البشري: يؤدي مدراء الموارد البشرية والخبراء ادواراً قيمة في المنظمة، تمثل قدرتهم المعرفية على الاسهام بزيادة فاعلية المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها (Ulrich & Brockbank, 2005).

ت	البعد	أ. دور الشريك الاستراتيجي: يكون مدير الموارد البشرية والخبراء شركاء مع الإدارة العليا في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وهذا ما يساعد في عملية تحسين التخطيط داخل المنظمة.				
		الفقرات	أرى أن الادوار المعرفية للمورد البشري في الكلية تعمل على:	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما
1		تطوير البرامج والعمليات لربط استراتيجياتها بشكل يتوافق مع تحقق الاستراتيجية العامة للكلية.				
2		الشراكة الاستراتيجية مع الادارة العليا في تخطيط الاعمال بشكل فاعل.				
3		الاسهام مع الادارة العليا في اعادة توجيه السلوك المعرفي نحو توقع احتياجات الافراد المستقبلية.				
4		تحديد المهارات المعرفية لمقابلة المتطلبات الوظيفية في الكلية.				
5		التعامل مع القضايا التنظيمية الاستراتيجية التي تتعلق بإدارة وتنمية التدريسيين.				
ت	البعد	ب. دور مطور رأس المال البشري: من اولوياته تطوير العاملين للنجاح مستقبلاً، فيتمثل دوره في اعداد الافراد والفرق، ذلك بتمكينهم والسماح لهم بالإبداع وتطوير قدراتهم.				
		الفقرات	أرى أن الادوار المعرفية للمورد البشري في الكلية تمكن من:	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما
6		العمل بجدارة عالية لجعل التطوير ممكن التنفيذ.				
7		تحديد امكانياتها في توقع التوجهات المستقبلية للتكيف معها.				
8		تطوير السلوك لجعله متطابق مع الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.				
9		مرونة اجراءاتها التنفيذية وانشطتها لتحسين اداءها التنظيمي.				
10		المشاركة في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تركيزها على القضايا والسياسات المتعلقة بالكادر التدريسي.				

		ج. دور المدافع عن العاملين: يهتم بالاحتياجات اليومية المتجددة للعاملين، ويبيدي لهم المرونة والعطف ويأخذ مشاكلهم على محمل الجد ويسعى لحلها.					البعد
		اعتقد أن الادوار المعرفية للمورد البشري في الكلية:					الفقرات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً			
					تطور البرامج والعمليات التي ترتبط برعاية الاحتياجات والمتطلبات الشخصية للتدريسيين.	11	
					تقضي الوقت المطلوب للإصغاء والاستجابة لمتطلبات الكادر التدريسي.	12	
					تسهم بسرعة الاستجابة المطلوبة للاحتياجات التنظيمية للكادر التدريسي.	13	
					مؤيدة ومدافعة عن حقوق الكادر التدريسي.	14	
					تهيئ المناخ الملائم لرفع الروح المعنوية لدى التدريسيين.	15	
		د. دور الخبير الوظيفي: يهتم بالممارسات التي تعتبر اساسية لتنمية قيمة الموارد البشرية وتسهم بزيادة التراكم المعرفي الذي يمتلكونه.					البعد
		اعتقد أن الادوار المعرفية للمورد البشري في الكلية:					الفقرات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً			
					تطور البرامج والعمليات الموضوعه بدقة وتدعم التواصل الفعال بين الكلية وكادرها التدريسي.	16	
					تعمل بحزم وكفاءة لمتابعة الأنشطة الإدارية والتعليمات النافذة.	17	
					التأكد من أن سياساتها تنفذ وفق معرفة كبيرة من قبل التدريسيين.	18	
					تساعد على تطوير أداء المنظمة عبر زيادة العمل الابداعي للتدريسيين من خلال اجراءاتها المتبعة.	19	
					تنفذ التعليمات الصادرة من الإدارة العليا بشكل مرين يوازن بين مصالح التدريسيين وأهداف الكلية.	20	
		هـ. دور قيادة الموارد البشرية: القيادة مع تحقيق التعاون والانسجام مع الوظائف الاخرى، وتعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي في المنظمة.					البعد
		اعتقد أن الادوار المعرفية للمورد البشري في الكلية:					الفقرات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً			
					تتبع سياسات وإجراءات تنظيمية مرنة لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعه.	21	
					تشجع على الانفتاح المعرفي عبر تبادل الخبرات مع البيئة الخارجية.	22	
					تيسر التواصل بين أقسام ووحدات الكلية والكادر التدريسي.	23	
					تدعم حرية الكادر التدريسي في تبادل الافكار وتشارك المعرفة فيما بينهم ومع الادارة.	24	
					تتابع المتطلبات المعرفية وتسخر الموارد والطاقات لتحقيقها.	25	

2. الذكاء الابداعي: القدرة على تجاوز المعايير التقليدية وتوليد أفكار جديدة لحل المشكلات (Alan. J. Rawe, 2007)

ت	البعد	الفقرات							
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً			
ت	أ. الذكاء الحدسي: تجاوز العملية الذهنية الواعية في التفكير وصناعة القرار، والارتباط بعملية إدراكية تحدث فوراً او بصورة تلقائية، يسبق من خلالها الحدس التحليل العقلاني.	1					تمتلك الإدارة العليا في كليتنا القدرة على تصور الفرص المستقبلية في البيئة المحيطة.		
		2					يتميز التدريسيون في كليتنا بامتلاكهم الجرأة بتبني ما يؤمنون به من افكار ابداعية.		
		3					تتخذ الإدارة العليا قراراتها الطارئة بشكل حدسي.		
		4					يتصف التدريسيون في كليتنا بسرعة استجابتهم في تقديم حلول ابداعية للمشكلات الحاصلة.		
		5					يمتلك التدريسيون القدرة على التوصل لإبداعات مهمة تلبي الاحتياجات الملحة.		
ت	ب. الذكاء الإلهامي: يحدث الذكاء الإلهامي نتيجة حالة تحفيزية تحت الأفراد على جلب الأفكار الابداعية إلى حيز التنفيذ.	6					تسهم الإدارة العليا بإثارة الافكار الابداعية للتدريسيين.		
		7					يستجيب التدريسيون في كليتنا للمحفزات الخارجية لتحقيق نتائج ابداعية.		
		8					يمتلك التدريسيون في كليتنا القدرة المعرفية التي تبرزهم كأفراد ناجحين في مجال عملهم.		
		9					يقدم التدريسيون افكاراً تعكس تطلعاتهم للاهتمامات فوق المعتادة.		
		10					تسهم المشكلات الحاصلة اثناء العمل في الهام التدريسيين لفكرة ابداعية جديدة.		
		ت	ج. الذكاء التخيلي: انشاء الفكرة الجدية من خلال التطلع للمستقبل، وفي ذات الوقت هي محاولة تقديم الذاتية البارزة في شكلها الأكثر جرأة والأكثر إلحاحاً ولها صلة مع مجموعة متزايدة من العمل الذي يؤكد الذاتية والظهور والإبداع.	11					ينشئ التدريسيون افكارهم الابداعية من خلال التطلع للمستقبل.
				12					تسهم الحاجات المتنامية في البيئة المحيطة في تحريك التخيل الابداعي لدى التدريسيين.
				13					يجد التدريسيون في كليتنا المشكلات الحاصلة كفرص لتقديم ابداعات جديدة.
				14					يفضل التدريسيون الاعمال التي فيها تحدٍ للإبداع.
				15					توصل التدريسيون في كليتنا الى اختراعات مهمة لم تكن معروفة من قبل.

ت	البيد	د. الذكاء الابتكاري: يركز على البيانات وسبل التعامل معها، وعلى مشاكل العمل وكيفية حلها، وهو نظمي الى حد كبير؛ ويتميز الاشخاص الذين يتمتعون بهذا النوع من الذكاء بالحرص والعمل الجاد ويصنّروا على نجاح التجارب الدقيقة والصعبة.				
		الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
16		تمتلك الإدارة العليا القابلية على ايجاد حلول ابداعية من خلال التعامل مع المشكلات المختلفة.				
17		تمكن التدريسيون في كليتنا من الوصول للأفكار الابداعية عن طريق التحليل الدقيق للبيانات.				
18		يتميز تدريسيو كليتنا بالحرص والعمل الجاد على نجاح التجارب المعقدة.				
19		تمكن التدريسيون في كليتنا من تحقيق قيمة مضافة لمنتج او خدمة معينة.				
20		يسعى التدريسيون في كليتنا الى اكتشاف طرق مبتكرة لحل المشكلات.				