



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استخدام الأساليب الإحصائية لتحديد دور إدارة المواهب

في تفعيل السلوك الإبداعي

دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ/ الدكتور: لطفي مخزومي

إعداد الطلبة :

صابر زغدي

توفيق غربي

سارة الشايح

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

العيسي علي

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

لطفي مخزومي

مشرفا مساعدا

أستاذ محاضر بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف

فيروز زروخي

ممتحنا

أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

زهواني رضا

السنة الجامعية: 2018/2019

الاهداء

إلى من أورثني الطموح وزرع بقلبي حب العلم... فخري واعتزازي... أبي العزيز

إلى رمز العطاء... نور حياتي ...أمي الغالية

إلى من ساندني وشجعني لتحقيق حلمي...زوجتي

إلى زينة الحياة وبهجتها...أبنائي

إلى أحبتي وعزوتي...أخوتي وأخواتي

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء

اليكم جميعا أهدي هذا العمل

صابر

الاهداء

إلى من زرع في نفسي الطموح والمثابرة ... رمز التضحية... أبي الغالي

إلى من علمتني الكفاح والصبر أ وعانتني بدعائها لأحقق هدي ... قدوتي ...

أمي الحبيبة

إلى سندي في الحياة... إخوتي وأخواتي

إلى كل من قدّم لي يد المساعدة وشجعني من قريب أو بعيد

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء

إلى كل باحث يسعى للارتقاء بالعلم في كل مكان

اليكم جميعا أهدي هذا العمل

توفيق

إهداء

إلى من أورشني الطموح ،، الذي طالما كان يوصيني بالإيمان والعلم .

إلى والدي الغالية ،، التي كانت وما زالت شمعة تضيء دربي .

إلى أخي وأخواتي العزيزات .

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا .

إلى جميع الباحثين والمهتمين بالعلم والمعرفة .

إلى جميع الموهوبين و المتميزين في مجالات الحياة المختلفة .

إلى جميع من يهتم بتنشئة الموهوبين ورعايتهم ويقدم يد العون لهم أين ما كانوا .

إلى كل من أحب الله والجزائر . .

اليكم جميعا أهدي هذا العمل

سارة

شكر وتقدير

"وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (آية النمل 19)

اللهم إنا نسألك أن تلهمنا شكر نفسك، وتجعل عملنا مخلصا لوجهك . فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك.

أي جهد هو مزيج من أفكار حفزها وشجعها أشخاص آخرون، وخلطها طلبة باحثون اللذين سعوا لمزج تلك المقادير بحيث يضعوا بحثاً، نأمل له أن يكون قيماً ومفيداً.
نريد أن نشكر هؤلاء الذين أنعموا علينا بأفكارهم وجهودهم، وقدموا إلينا كل الدعم، والنصح من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة.

ونخص بالشكر والامتنان الأستاذ المشرف الدكتور :لطفى مخزومي، الذي شجعنا بنصائحه الطيبة وإرشاداته القيمة لإخراج هذا العمل بصورته النهائية .والشكر موصول لجميع الأساتذة الأفاضل بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المتمثلة بالدكتور :عبسي علي، والدكتورزهواني رضا لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة.

وأخيرا نشكر كل من وقف بجانبنا ودعمنا وكل من اهتم بإخراج هذه الدراسة لتتنفس على أرض الواقع.

شكرا لكم وجزاكم الله عنا خيرا

صابر،توفيق،سارة

المأخوذ

الملخص

تعتبر المواهب البشرية لما تتميز به من قدرات خارقة ومهارات وكفاءات عالية أهم أصل يمكن المنظمات من تحقيق التميز والتفوق التنافسي، ما يتطلب من هذه المنظمات التركيز على جذب وتطوير واستبقاء هذا المورد البشري النادر. وقد خصصت مقاربة "تسيير الكفاءات" في ظل التوجهات الحديثة لها سبل وآليات خاصة لهذا الغرض.

بحيث تم إعداد هذه الدراسة لمعالجة وتحليل هذه السبل والآليات، ولمعرفة واقع تسيير الكفاءات بالمنظمات ومدى قدرتها من خلاله على جذب وتطوير واستبقاء المواهب البشرية، إذ تم تشخيص مسار تسيير الكفاءات ببعض المؤسسات الاقتصادية العمومية بالوادي، وقد تم التوصل إلى مدى فعالية ونجاح سبل وآليات تسيير الكفاءات في إدارة المورد البشري الموهوب والتي ينبغي أن تعمل عليها المنظمات، كما تم استنتاج أن هناك قصور كبير لدى المنظمات الجزائرية في هذا الجانب، التي عليها الاهتمام أكثر بالمواهب البشرية وأن تنتهج وتطور نظام تسيير الكفاءات بشكل جدي وفعال بما يمكنها من الحصول والحفاظة على هذا المورد البشري الثمين والنادر.

الكلمات المفتاحية: الموهبة البشرية، تسيير الكفاءات، السلوك الإبداعي، المنظمة.

Résumé :

Les talents humains qui se caractérisent par ces extraordinaires capacités, ses hautes aptitudes et compétences, est l'actif le plus important qui permet aux ces organisations d'atteindre l'excellence et la supériorité concurrentielle. Ce qui exige de ces organisations d'attirer, développer et de retenir cette rare ressource humaine.

L'approche de gestion des compétences en vertu de ses nouvelles démarches a été allouée des spéciaux outils et mécanismes à cette fin.

Cette étude vise à examiner et analyser les outils et mécanismes, et pour connaître la réalité de la gestion des compétences dans les organisations algériennes, et dans quelle mesure leur capacité à travers cette approche à attirer, développer et retenir les talents humains, le fonctionnement de gestion des compétences a été diagnostiqué dans la institutions économiques publiques à el-oued, et qu'on a mis en conclusion que l'efficacité et le succès des outils et des mécanismes de gestion des compétences dans le management de ressource humaine talentueux, devront être prises en considération. Comme cela été déduit qu'il y ait un grand manque dans les organisations algériennes dans cet aspect, qu'il devrait prendre plus de soins des talents humains et à poursuivre et à développer le système de gestion des compétences de façon sérieuse et efficace, afin qu'ils puissent acquérir et de maintenir cette précieuse ressource humaine.

Mots clés : talent humain, gestion des compétences, comportement créatif, organisation.

الفن

الفهرس	
الإهداء	
الشكر	
الملخص	
الفهرس	
فهرس الجداول والأشكال	
المقدمة	أ - ج
الفصل الأول	
الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي	
تمهيد الفصل الأول	
المبحث الأول :الأدبيات النظرية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي	
المطلب الأول :مفاهيم عامة حول إدارة المواهب	
المطلب الثاني :مفاهيم عامة حول السلوك الإبداعي	
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي	
المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة حول الموضوع	
المطلب الثاني :مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	
خلاصة الفصل الأول	
الفصل الثاني	
«الدراسة الميدانية»	
«تحليل البيانات الشخصية،اختبار الفرضيات ودراسة العلاقة الارتباطية»	
تمهيد الفصل الثاني	
المبحث الأول :الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	

المطلب الأول: خطوات انجاز الاستمارة
المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية
المبحث الثاني: اختبار الفرضيات الأساسية
المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
المبحث الثالث: دراسة العلاقة الارتباطية
خلاصة الفصل الثاني
الخاتمة
قائمة المراجع
الملاحق

فخري

الجبارة

والأشكال

فهرس الجداول

الجدول (1-1)	أبعاد إدارة المواهب
الجدول (1-2)	يوضح تكرار ونسبة توزيع أفراد العينة على المؤسسات الإقتصادية
الجدول (2-2)	اختبار الفا كرونباخ لاستبانة الدراسة
الجدول (3-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
الجدول (4-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
الجدول (5-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي
الجدول (6-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
الجدول (7-2)	اختبار Wilcoxon إدارة المواهب البشرية
الجدول (8-2)	اختبار Wilcoxon السلوك الابداعي
الجدول (9-2)	قوة معامل الارتباط غاما بدلالة القيمة العددية له
الجدول (10-2)	العلاقة الارتباطية بين عبارات إدارة المواهب البشرية وعبارات السلوك الابداعي في المؤسسات الإقتصادية
الجدول (11-2)	اختبار الفروق لإدارة المواهب البشرية وفق متغير الجنس
الجدول (12-2)	اختبار الفروق لإدارة المواهب البشرية وفق متغير العمر
الجدول (13-2)	اختبار الفروق لإدارة المواهب البشرية وفق متغير المستوى التعليمي
الجدول (14-2)	اختبار الفروق لإدارة المواهب البشرية وفق متغير الخبرة المهنية
الجدول (15-2)	اختبار الفروق للسلوك الابداعي وفق متغير الجنس
الجدول (16-2)	اختبار الفروق للسلوك الابداعي وفق متغير العمر
الجدول (17-2)	اختبار الفروق للسلوك الابداعي وفق متغير المستوى التعليمي
الجدول (18-2)	اختبار الفروق للسلوك الابداعي وفق متغير الخبرة المهنية

فهرس الأشكال

الشكل (1-1) نظام إدارة المواهب البشرية

الشكل (1-2) مكونات عملية إدارة المواهب

مقدمة

مقدمة:

إن أكثر ما يميز المنظمات اليوم هو كثرة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وازدياد حدة المنافسة التي مثلت لمنظمات الأعمال تحديا كبيرا، وأدت في كثير من الأحيان إلى خروجها من السوق أو فقدانها لبعض أصولها وخسارة حصصها السوقية. بينما شكلت تلك المتغيرات فرصة للقسم الآخر من تلك المتغيرات، بحيث تطورت وازدهرت أعمالها واتسع انتشارها. ولعل نجد القسم الأخير من المنظمات يعود في كثير من الأحيان إلى إبداعات مواردها البشرية في التعامل مع المتغيرات البيئية وتكييفها لصالحها.

ويعتبر الإبداع من العمليات الأساسية والحيوية في المتغيرات المعاصرة خاصة في ظل وجود الكثير من الظروف المتغيرة والمعقدة والتي بدورها تفرض على هذه المنظمات تحديات وتبعات كبيرة. ولعل الإبداع يعتبر من الوسائل المهمة التي تساعد في إحداث نقلة نوعية على مستوى المنظمة من خلال مواكبة التغير البيئي وتحسين وتطوير المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية وتعظيم الربحية.

ولكون الإبداع صفة من صفات الميزة للمنظمات المتقدمة في وقتنا الحالي، فإن هذا دفع البعض للإشارة إلى أن المدير الأفضل هو ذلك المدير الذي يكون قادرا على مساعدة الأفراد، والاستفادة من مواهبهم الإبداعية والإبداع يبدأ من الأفراد، ولذلك على المنظمات أن تهيئ للعاملين لديها جميع المقومات والوسائل التي من خلالها تتحول الأفكار والسلوكيات إلى نتائج ملموسة تنعكس إيجابيا على المنظمة، من خلال تعظيم الموارد والنتائج، وهنا يبرز دور البيئة التنظيمية الداعمة والمشجعة للإبداع التنظيمي، والتي من خلالها يتم التغلب على الكثير من المعوقات التي تواجه مراحل عملية الإبداع.

وفي ظل التغيرات البيئية الكبيرة وحاجة المنظمة إلى الإبداع لتجاوزها، تبرز إدارة المواهب في المنظمة كأحد الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير أداء واتجاهات العاملين وتعزيز مهارتهم في خدمة عملاء المنظمة إذ إن حاجة الأفراد العاملين إلى المعلومات الكافية والدقيقة عن مختلف الأمور في المنظمة تصبح ملحة للتعامل مع تلك المتغيرات، و الخروج بأفكار إبداعية تساهم في تطور وبقاء المنظمة.

وبالرغم من أهمية إدارة المواهب في الإبداع، فإن الملاحظ أن إدارة المواهب لم تحظ بالأهمية التي تستحقها من البحث والدراسة في البيئة العربية.

مشكلة الدراسة:

إن لطبيعة إدارة المواهب السائدة في المنظمة دورا مهما في التأثير على مختلف أنماط سلوك واتجاهات العاملين في تلك المنظمات .و يعد السلوك الإبداعي من الأنماط السلوكية المهمة في المنظمة لما ينتج عنه من تطور وبقاء في العصر الحالي الذي يتميز بالمنافسة القوية والانفتاح على الأسواق العالمية .ومن هنا تحاول هذه الدراسة بحث طبيعة إدارة المواهب في منظمات الأعمال وأثرها على السلوك الإبداعي للعاملين في تلك المنظمات وبناءا على ماسبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية.

كيف يمكن قياس واختبار دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية بالوادي.

ولتبسيط الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- 1- ما هي طبيعة إدارة المواهب في منظمات الأعمال ؟
- 2- ما هو مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال ؟
- 3- هل تختلف اتجاهات العاملين نحو السلوك الإبداع باختلاف المتغيرات الاسمية في المؤسسات الاقتصادية؟
- 4- هل تختلف اتجاهات العاملين نحو إدارة المواهب باختلاف المتغيرات الاسمية في المؤسسات الاقتصادية؟
- 5- ماهي العلاقة الارتباطية لإدارة المواهب في السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى : إدارة المواهب مستخدمة من طرف المؤسسات الإقتصادية بالوادي بشكل مرتفع.
- الفرضية الثانية : السلوك الإبداعي في المؤسسات الإقتصادية بالوادي سائد بمستوى منخفض.
- الفرضية الثالثة : هناك علاقة ارتباطية بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية.
- الفرضية الرابعة :توجد فروع ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الغسمية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية .)
- وتتفرع منها:

- الفرضية الفرعية الأولى :توجد فروع ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى لجنس الموظف.
- الفرضية الفرعية الثانية :توجد فروع ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للعمر.

الفرضية الفرعية الرابعة :توجد فروع ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي تعزى للخبرة الوظيفية.

أهمية الدراسة

تتناول الدراسة موضوعا مهما يتمثل في الوقوف على واقع إدارة المواهب، وأثر ذلك في السلوك الإبداعي، وهذا من شأنه أن يضع حقائق مهمة ميدانية أمام متخذي القرار ليتمكنوا من تطوير سلوك العاملين الإبداعي في منظماتهم من خلال تطوير مهارتهم في إدارة المواهب .إن من شأن معرفة المدراء لواقع السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال توجيه أنظارتهم إلى كيفية تشجيع العاملين على تطوير سلوكهم الإبداعي، وتبني أفكارهم الإبداعية من خلال تذليل العقبات التي تواجههم من أجل الارتقاء بمنظماتهم وتطوير أدائها في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الحادة . كما ان معرفة متخذ القرار في منظمات الأعمال الجزائية لواقع إدارة المواهب فيها ومدى ارتباطه بالسلوك الإبداعي للعاملين من شأنه ان يساهم في تطوير نظم إدارة المواهب في تلك المنظمات، وتصميمها بحيث تسمح بانسيابية المعلومات بين المدير

والمرؤوس بسهولة ووضوح . كما يوجه أنظار المدراء في تلك المنظمات إلى كيفية تعزيز أبعاد إدارة المواهب وتذليل العقبات التي تواجه عمليات الإبداع فيها.

كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول علاقة السلوك الإبداعي مع إدارة المواهب التي تتصف بندرة الدراسات العربية، مما يشكل مساهمة إضافية في أدبيات الإدارة العربية، خاصة في ظل النقص الواضح لأبحاث التي تربط المفهومين معا.

أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى إدارة المواهب المؤسسات الاقتصادية.
- 2- التعرف على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- 3- التعرف على أثر إدارة المواهب في السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية.
- 4- التعرف على مدى إختلاف اتجاهات العاملين نحو السلوك الإبداعي وفقا للمتغيرات الاسمية في المؤسسات الاقتصادية.
- 5- المساهمة في زيادة فاعلية وكفاءة إدارة المواهب ورفع مستوى الإبداع للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، من خلال تقديم توصيات ومقترحات تساهم في تحسين نوعية إدارة المواهب ورفع مستوى الإبداع للعاملين في تلك المؤسسات.

مبررات اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بالتخصص والرغبة الشخصية في دراسته .
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الدول العربية عامة والجزائر خاصة .
- أهمية الموضوع ونقص الدراسات التي تناولته خصوصا باللغة العربية، والقياسية منها.

الإطار الزمني والمكاني :

زمانيا تشمل الدراسة الميدانية الفترة الحالية من سنة 2019 ،أما مكانيا فقد تناولنا أربعة مؤسسات إقتصادية عمومية بولاية الوادي.

المنهج والأدوات المستخدمة:

- بما تمليه متطلبات البحث العلمي، وتبعاً لما تناولناه ضمن الدراسة، كانت الحاجة ضرورية لاعتماد مجموعة
- من عدة مناهج بحثية، من أهمها:
- **المنهج الوصفي:** ويعتمد على وصف الظاهرة وتحليل عناصرها، للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاعتبار أننا ملزمون بوصف شامل لكل متغير يتضمنه البحث، منه مثلاً استعراض «الإطار النظري» سواء بالمفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة المواهب أو ما تعلق بالسلوك الإبداعي
- **المنهج التحليلي:** أو ما يُصطلح عليه بالمنهج المتكامل في البحوث التطبيقية، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية بهدف تحديد وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة. باستخدام أدوات التحليل الإحصائي أو العددي والبياني، من أجل خدمة الأهداف العامة للدراسة، وربط الإطار النظري للدراسة بالواقع التطبيقي لها.
- **صعوبات الدراسة:** خلال إعدادنا للمذكرة واجهنا بعض الصعوبات لعل أكثرها تأثيراً، ما تعلق بشق الدراسة التطبيقية، خاصة الجانب المتعلق باستخلاص البيانات والإحصائيات المرتبطة بالمتغيرات المستقلة والتابعة، واختلاف بعض المؤشرات من قاعدة بيانات إلى أخرى في بعض الأحيان.
- **محتوى البحث:**
- للإجابة عن إشكالية الدراسة قد قسمنا المذكرة إلى فصلين، الفصل الأول جاء تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي، ويندرج تحته مبحثين، المبحث الأول بعنوان الأدبيات النظرية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي، أما المبحث الثاني فعنوانه بالأدبيات التطبيقية ليوضح العلاقة بين إشكالية البحث والتراث العلمي، ويندرج تحته الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع إدارة المواهب كنمط حديث للقيادة، إلى جانب نقاط التقاطع والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.
- أما الفصل الثاني فخصصناه للدراسة الميدانية (القياسية)، حيث أدرجنا في المبحث الأول منه الطريقة
- والأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي المبحث الثاني تناولنا دراسة العلاقة الارتباطية والفروق ذات الدلالة الإحصائية..

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

إعداد: الموهب والسلوك الإبداعي

تمهيد

لقد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الماضي ازديادا كبيرا في حدة المنافسة العالمية بسبب الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة .وبسبب احتدام شدة المنافسة بين المنظمات، أصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال، واستجابة لتلك الظروف بدأت المنظمات تركز بشكل كبير على مفهوم الميزة التنافسية، باعتبارها عنصرا أساسيا في خلق القيمة للعميل، التي أصبحت تحقيقها مرتبطة بدرجة كبيرة بالكفاءات البشرية التي تحوزها المنظمة، ما أدى إلى ظهور "تسيير الكفاءات" كمقاربة حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، مع تعرض هذه المقاربة لبعض التطورات نتيجة للتغيرات الحاصلة في عالم المنظمات والمتطلبات الحديثة في هذا العصر.

ولتوضيح كل ما سبق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي.

المبحث الأول

الأدبيات النظرية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

نحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق لأهم التأسيسات النظرية المتعلقة بالأدبيات ذات الصلة بإدارة المواهب وكذا السلوك الإبداعي، وذلك من أجل تحديد الإطار النظري الذي سوف يشكل الدعامة للدراسة التحليلية التطبيقية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المواهب

الفرع الأول : تعريف إدارة المواهب

يعرف Kalman 14 إدارة المواهب بأنها نهج منظم لجذب وتطوير ونشر المواهب، والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتلبية احتياجات المنظمة في المستقبل.

وعرف كل من Nilsson and Ellston 2012 إدارة المواهب بأنها مجموعة من الممارسات والوظائف لتنمية الموارد البشرية مثل التوصيف والتدريب والتنمية وعملية الإستبقاء واستقطاب الموظفين الموهوبين .

وذكر كل من صالح (صالح والسوداني 2001) بأن إدارة المواهب هي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الحالية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة أو تشخيص مستوى وجود المواهب المتوفرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي¹

ويعرفها Millan 2008 وهي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أنشطة مصممة لتحسين وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بالمواهب والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

ويرى Yllner 2013 أن هناك عدة أسباب رئيسية لاستمرار ووجود إدارة المواهب بالمنظمات وهي:

1. الزيايدي وبسنت عادل رمضان، أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والمعرفة، مصر، 2016، ص20.

1- الانفتاح العالمي واقتصاد المعرفة المستمر.

2- إن الجيل الجديد لديه متطلبات مختلفة عن الأجيال السابقة

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

3- إن المنظمات بحاجة إلى أدوات جديدة لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات العالمية الجديدة.

4- إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا يتحملون المسؤولية عن العاملين ويرى Yllner2013 إن إدارة

الأداء جزء لا يتجزأ من إدارة المواهب مثل إنشاء خطط لتنمية الشخصية، ويجب أن يكون العمل

يمثل تحدياً، ويوفر فرص للتقدم، وتنفيذ نظم إدارة الأداء مع المكافآت المحتملة.¹

الفرع الثاني: أهمية إدارة المواهب.

إن فهم إدارة المواهب ليس بالأمر السهل ، ما يجعل من الصعب تقييم نجاحها (أو الفشل) في الشركة، ويحدد بعض الباحثين إدارة المواهب كضمان وجود مواهب كافية في مختلف الإدارات لضمان الميزة التنافسية، وزيادة الإنتاجية، وحسين الأداء، وترى بعض المنظمات إدارة المواهب كوسيلة للحصول على الدعم المستمر.

كما يشير كل من (salih and alnaji 2014) إلى أن الباحثين يتفقون على عوامل أربعة تلقي مزيداً من التركيز على أهمية إدارة المواهب في المنظمة²:

1- أهمية الاعتراف بإدارة المواهب وجعلها أولوية قصوى.

2- القيام بكل ما يلزم للحفاظ على المواهب في المنظمة .

3- توفير التدريب والتطوير للأفراد.

4- الحفاظ على المواهب مهم للحفاظ على الميزة التنافسية.

وتلعب إدارة المواهب دوراً رئيسياً في تطوير قيمة المنظمة، وتستثمر المنظمات رؤوس أموال كبيرة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لزيادة النمو، ونظراً لعم كفاءة الموارد البشرية فإن الإستراتيجيات

والسياسات لا تحقق النتائج المرجوة في الكثير من المنظمات فالموارد البشرية تضيف المزيد من القيمة للشركات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدارة المواهب الفاعلة، ومجموعة أخرى من أنشطة القيمة المضافة التي تؤثر بالفاعلية

1. نضال المصري ومحمد الآغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مراكش، 205، ص38.

2.. عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص10

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

ويرى الباحثون أنه على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المواهب في العديد من منظمات الأعمال إلا أنهم لم يكن هناك اتفاق تام حول تعريف مفهوم إدارة المواهب، ولكن من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فإن إدارة المواهب يمكن تعريفها على أنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات واستبقائهم وتنمية مواهبهم.

تهدف المنظمات عادة إلى اعتماد تقنيات مختلفة لجذب المواهب والاحتفاظ بهم وتنمية مواهبهم ووجدت دراسة أجريت سنة 2007 من مجموعة hackett أن المنظمات التي تنجح في الإبقاء على المواهب لديها أرباح أعلى بنسبة 15% من المنظمات المنافسة .

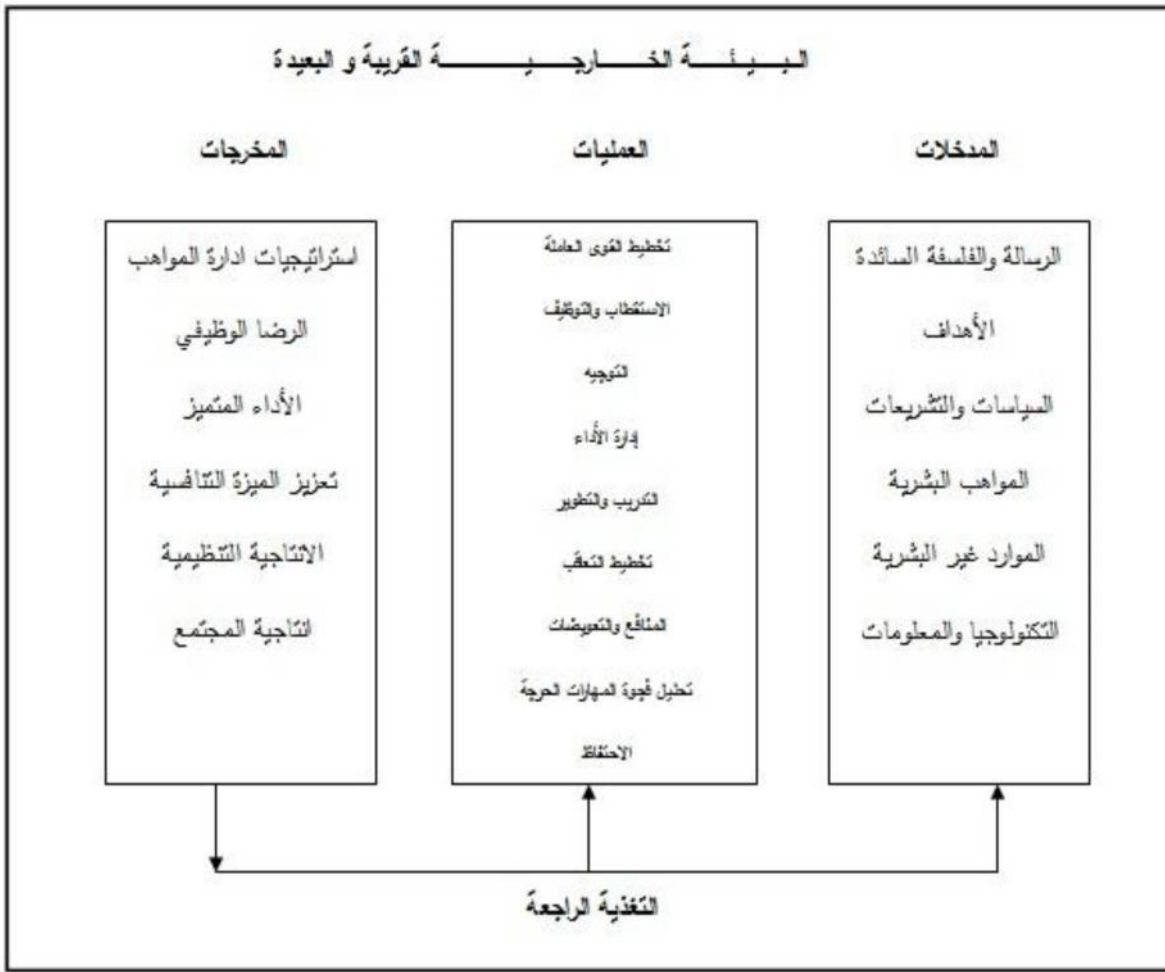
وقد أوضح (maphanga2014) أن الأبحاث أثبتت في واقع الأمر أنه لا توجد ندرة في الفرص المتاحة لهؤلاء الموهوبين، بل إن العديد من المنظمات تبحث عن هؤلاء الموظفين الموهوبين.

لذلك أصبح من الضروري على المنظمات الاهتمام بمواهبهم بما فيه الكفاية لضمان الحفاظ عليها فقرار الموظف بالبقاء أو المغادرة يمكن أن يكون له تأثير كبير على الخطط المالية للمنظمة، حيث أن التكاليف المرتبطة بمعدل دوران الموظفين بما في ذلك الدعاية والاستقطاب والتدريب وفقدان الإنتاجية والإيقاف والاستمرارية وتكلفة توظيف وتدريب موظف جديد يمكن أن تكلف من 25% إلى 200 % من الأرباح السنوية (mathis2006) .

ووجدت دراسة (IBM 2008) أن المنظمات الأكثر فعالية في الاحتفاظ بالمواهب تحظى بمردودات مالية أعلى من تلك التي لها إستراتيجيات أقل فعالية، وقد وجدت مؤسسة بروكينغز أن 38% من قيمة الشركة تعزى إلى الأصول الغير ملموسة كبراءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية، والعلامة التجارية، والسمعة التنظيمية.

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

الشكل (1.1) نظام إدارة المواهب البشرية



المصدر: (درة والصباغ، 2008: 6)

وتظهر دراسة أجراها (tarique 2010) في أستراليا أن معظم المنظمات تعتمد الاحتفاظ بالمواهب من أجل تقليل معدل الدوران المرتفع، ومن بين الأسباب الأخرى تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب، وتعزيز الصورة والموقف في سوق العمل، وبناء أماكن عمل عالية الأداء، ويضيف (irshad 202) بأن الاحتفاظ بالمواهب يعتبر الهدف الأكثر إلحاحاً للمنظمات لأن المنظمات تنفق مبالغ كبيرة على توجيه وتوظيف الموظفين، وعندما يغادر الموظف المنظمة قد تفقد أيضاً العملاء الذين كانوا موالين للموظف.

وبالتالي يرى الباحث أن هناك حاجة ماسة للحفاظ على المواهب في المنظمات من أجل تحسين أدائها وتقليل التكاليف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمات على حساب المنظمات الأخرى، كما تغير توقعات المواهب إلى زيادة التركيز على الإستراتيجيات وممارسات إدارة المواهب.

الفرع الثالث: أبعاد إدارة المواهب.

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

نظرا للتطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي فإن المنافسة اليوم قد اشتدت بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح هدف إستراتيجي لهذه المؤسسات، فهناك مؤسسات تسعى لجذب موظفين موهوبين والبعض الآخر يسعى للمحافظة عليهم، وهذا ما يسمى بحرب المواهب وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع نظام لإدارة هذه المواهب، وقد تم اختيار الأبعاد الثلاثة لإدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب) بناء على الدراسات التاريخية والتي ركزت على العديد من الأبعاد، لكن الباحث ارتأى اختيار الأبعاد الثلاث الأكثر أهمية وتكرارا في الدراسات السابقة كما يبين الجدول (1-1)¹

1. محمد سمير النجار، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص16.

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

تخطيط التعاقب	إدارة المواهب	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	جذب المواهب	تعيين المواهب	اكتشاف المواهب	
			X	X			(festing et.al,2017)
		X	X		X	X	(al-hadid,2017)
		X	X	X			(الجراح وأبو دولة،2015)
	X	X	X	X			(الشمري وغالب،2015)
			X	X	X	X	(مقري ويحياوي،2014)
X		X	X			X	(jyoti and rani,2014)
	X				X	X	(lewis and heckman,2006)
*جدول يوضح أبعاد إدارة المواهب كما وردت في الدراسات السابقة.							

المصدر:

أولاً : جذب المواهب

تسعى المنظمة إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، ونتيجة لذلك ستمكن من جذب أفضل الأفراد إليها، وبالتالي ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي (مقري ويحياوي،2014) وتجدر الإشارة إلى أن المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم هي البحث عن المواهب واكتشافها والعمل على المحافظة عليها (rowland,2012).¹

1.عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص29.

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

ومن الممكن استقطاب الموهبة من داخل المنظمة أو من خارج المنظمة عن طريق جذب الموهوبين من منظمات أخرى أو دول أخرى أو البحث عنهم في الجامعات أو عن طريق شبكة الانترنت أو شركات متخصصة في ذلك (الشمري وغالب، 2015).

ثانياً: الاحتفاظ بالمواهب

ينبغي على المنظمة التمسك بالموظفين الموهوبين، فهم اللذين يقودون نجاح المنظمة في المستقبل، وبالتالي بر من المسلمات عند التفريط بهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جداً، وتحتاج المنظمة لتبني استراتيجيات الاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص الترقية والتنمية (مقري ويحيوي، 2014).

ويعتبر الاحتفاظ بالمواهب جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب لأن ترك العمل سيضر كثيراً بمستقبل المنظمة ويعرض وجودها لخطر الفناء، وإن فرصة المنظمة بالبقاء ستزداد إذا ما استوفت المنظمة بتعهداتها لهم من ضمان فرص التعلم والتنمية والترقية والموازنة بين الحياة والعمل وغيرها (الشمري وغالب، 2015) حيث أن الاعتراف بالموهوبين وتمييزهم وذلك بتقديم تقارير تقييم الأداء العالي للموظفين الموهوبين عن أعمالهم وإنجازاتهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.

تسعى العديد من المنظمات للمحافظة على المواهب من أجل تعزيز النمو والنجاح للمنظمة وهذا ما جعلها من القضايا المهمة والتي وضعت في طليعة القضايا العالمية (willyerd and meister, 2010) كما بينت دراسة (pollner and lanen 2008) أن 63% من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن الإفتقار إلى المواهب يشكل العائق الأكبر أمام تطور المنظمات، لذا فإن المنظمات تعمل على دعم وتشجيع الموظفين الموهوبين للمحافظة عليهم والتي بدورها تؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، إن الاحتفاظ بالمواهب هو جهد منظم من قبل المنظمة لإنشاء وتطوير بيئة عمل تسمح للمواهب بالالتزام والمحافظة على عضويتهم داخل المنظمة والحد من معدل استنزاف المواهب إلى المنظمات الأخرى .

وكذلك عرفها (cheese et al, 2008) بأنها مختلف السياسات والممارسات التي تسمح للموظفين الموهوبين بالتمسك بالمنظمة لفترة أطول من الزمن، كما أن قدرة المنظمة على التأثير في قرار بقاء الأفراد داخل المنظمة له بالغ الأثر المباشر في معدل دوران العمل ومستوى الإنتاجية

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

(finnegan,2010) وبالتالي فإنه يمكننا القول بناء على ما ورد أعلاه بأن زيادة معدل دوران العمل والموظفين يمكن أن يعرض المنظمة لخطر كبير خاصة إذا تعلق الأمر بالمواهب التي تملكها المنظمة، لذلك تحتاج المنظمة لمعرفة م أن المواهب هم ذو قيمة استثنائية لها وأنهم محل تقدير وعناية فائقة في محاولة منها لإبقاء عليهم ضمن كواردها القيمة والتي تعتبر أحد أصول المنظمة.

ومن المبادرات التي قد يفشل المديرين التنفيذيين في تنفيذها هو زيادة مستوى الاحتفاظ بالموهوبين داخل نظامهم خصوصاً مع التقدم التكنولوجي المستمر، وبالتالي من الضروري أن تضع المنظمات وتنفذ استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالمواهب مما ينبغي عليهم صياغة السياسات لاستبقاء الموهوبين، والتي يمكن تتكون من الإجراءات التالية (steel et al, 2002) :¹

- أ- جمع البيانات عن وضع المنظمات المنافسة.
 - ب- فهم أهداف الاحتفاظ بالموهوبين.
 - ت- تحديد العوامل التي قد تؤدي إلى مغادرة الموهوبين.
 - ث- معالجة أوجه القصور والخلل والتي قد تعتبر نابذة للموهوبين في المنظمة.
- وذكرت (kaye and jordan,2000) أن السياسات المشتركة التي تجعل الموظفين يرغبون بالبقاء مع شركة ما هي كالآتي:²

- أ- توفير الفرص للموظفين لتنمية وتعزيز مواهبهم.
- ب- تكليفهم بالمهام التي من شأنها تحفيز التفكير لدى الموظفين.
- ت- الاعتراف بالإنجاز.
- ث- التحفيز المادي والمعنوي من خلال إعطاء تعويضات ملائمة ومزايا معقولة.

وفي دراسة طلبة باحثون في جامعة بوسطن الاستشارية من المشاركين في الاستطلاع تقييم أهمية وقدرات شركة في تدابير الاحتفاظ وبعد تحليل الردود وجد الباحثون أنه من أجل الاحتفاظ بالمواهب ينبغي للمنظمات العمل على مايلي:

1. نضال المصري ومحمد الأغا، مرجع سابق، ص-4846 .

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

أ- تقديم مسار وظيفي واضح المعالم وتعزيز مناقشات التطوير الوظيفي من خلال وصف كيفية عمل المسار الوظيفي داخل المنظمة.

ب- التأكد من عملية الأداء وتقديم فرص الترقية للموظفين.

ت- تعزيز ثقافة الجودة.

ثالثا : تنمية المواهب.

إن استقطاب موظفين أصحاب مواهب عالية لا يكفي إذ أنه من المتوقع بأن هذه المهارات والقبليات لهؤلاء الموظفين سوف لن تبقى طوال مدة توظيفهم لذلك فيجب الاعتماد على عمليتي التطوير والتدريب وتنمية المهارات والقدرات والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة، وحيث أن العديد من المنظمات في الدول المتقدمة تعتمد استراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب وتطويرها يرى (deery,2008) أن تنمية المواهب تعتبر من إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية الهامة من أجل تطوير وصقل وتشجيع الموظفين الموهوبين ولا نتيجة المحافظة عليهم.

يجب على المنظمة أن تعزز نقاط القوة للموهوبين لديها عن طريق تدريبهم في برامج متخصصة كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها وذلك تمهيدا لهم للتقدم والترقي في عملهم ليكونوا مصدرا لتطوير العاملين الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول الابتكارية المتميزة مما يجعل استثمارا لبرامج التدريب المكلفة (الشمري وغالب،2015).

وللمحافظة على أصحاب الأداء العالي في المنظمة وللحد من مغادرتهم للحصول على فرص أفضل في أماكن أخرى يتطلب من المنظمات وضع سياسات لتنمية مواهبهم، ومن الاستراتيجيات الرئيسية لتنمية المواهب والمحافظة عليها (bailey,2013):

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

- أ- تحليل وفهم اتجاهات الدوران واستخدامها لقياس الأداء.
- ب- توفير التطوير المهني مع التركيز على القيادة والتدريب.
- ت- توفير برامج التطوير الوظيفي.
- ث- التواصل المستمر.

الشكل رقم (2.1) مكونات عملية إدارة المواهب



المصدر: (Bersin, 2006:6)

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول السلوك الإبداعي

الفرع الأول: تعريف السلوك الإبداعي

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و السلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية¹، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مره في المنظمة (السالم، 1999) ويمكن قياس السلوك الإبداعي من العناصر التالية :¹

أولا :القدرة على التغيير :

ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، بالإضافة للدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، بالإضافة للتكيف مع التغيير الذي يحدث في العمل

ثانيا :العصف الذهني :

يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب ولها منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية

ثالثا :حل المشكلات :

ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها ، و اتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب، أضف لذلك محاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها و إيجاد الحلول المناسبة لها حتى وإن كان هنالك ندره بالمعلومات (السالم ، 1999)²

يعد الإبداع أداة في أيدي المنظمات التي تسعى للريادة والوصول إلى ما تبغي وتريد ويعتبر الإبداع ظاهرة قديمة وجزء لا يتجزأ من البشرية، حيث إن الإبداع يعتبر امتدادا لقدرة الرد على الابتكار والإبداع شكل راقى للنشاط الإنساني .وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن العشرين مشكلة مهمة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول، كما تزايد وتطور الاهتمام بموضوعات محتفلة ذات علاقة بالإبداع، باعتبار أن الإبداع ظاهرة معقدة الوجوه ومتعددة الأبعاد.

وتتعدد تعريفات الإبداع وتتنوع تبعا لتعدد مستويات وأنواع الإبداع، فهناك من يرى بأن الإبداع هو الآلية التي من خلالها التفكير والتوظيف القدرات الذهنية أو العقلية والمهارات لدى الفرد بأسلوب ونظام معين، لتنتهي بتقديم منتجات إبداعية، وهناك من يقول بأن الإبداع هو تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تساهم في مواجهة المشكلة والمحتملة(جواد،200 القائمة)ويتفق (نجم،2003) مع المفهوم السابق ، إذ يرى أن الإبداع هو

1. عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، مرجع سابق، ص32 .

2. منار إبراهيم القطاونة وبندر كريم أبو تاية، أثر لاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال، المجلة العربية للإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص370 .

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

التوصل إلى حل ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لحل المشكلة (نجم، 2003) أما (narayanam2001) فيعرف الابتكار بأنه العملية التي من خلالها يقوم الأفراد أو المنظمات بحل المشكلات والتوصل إلى حلول تقنية من خلال التوصل إلى نتائج على شكل منتجات أو خدمات . أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن تنتج عنه نتائج أو خدمات سلع جديدة، حيث إن سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في مهنته (السالم، 1999).

وتشير الكتابات المختلفة حول الإبداع بأنه هناك مجموعة من العوامل التي قد تدعم أو تعرقل الإبداع، منها: خصائص الأفراد داخل المنظمة، أو الهيكل التنظيمي بخصائصه المختلفة، والمناخ والثقافة التنظيمية، والبيئة التي نشأت المنظمة في إطارها (كنج واندرسون، 2004) وللعملية الإبداعية مجموعة من المراحل من أشهرها المراحل التي قدمها عالم النفس الأمريكي " والاس"، والتي تتحدد بالمراحل التالية (جلدة وعبوي، 2006)

- 1-مرحلة الاهتمام : تتمثل في الشعور بالمشكلة أو بالحاجة للإبداع.
- 2- مرحلة الإعداد : تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع محور الاهتمام.
- 3- مرحلة الاحتضان : تشهد هذه المرحلة التفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته والموضوع البحث.
- 4-مرحلة البزوغ و الإشراق : فيها يتوصل المبدع إلى الحلول الإبداعية.
- 5-مرحلة التحقق : تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، والاستعانة بأدوات البحث المتاحة، للتأكد من صحة وصلاحيه وطرق تطبيق الإبداعات المختلفة.¹

الفرع الثاني:العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي

أولا :الخصائص الفردية

إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بمعنى يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره

ثانيا :خصائص المناخ التنظيمي

إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، لكن ظهورها إلى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية) ومن أهم هذه العوامل في البيئة الداخلية مرونة

1. عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، مرجع سابق، ص30 .

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى طبيعة العمل، حيث أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه على إلا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلبا ، كذلك أهمية الإنجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والإنتاجية كأساس للمكافآت المادية والمعنوية

ثالثا: خصائص جماعات العمل

إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل، وأن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة، كذلك أن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وتماسكا من الجماعة غير المتماسكة، كذلك أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميل للإبداع من تلك الجماعة التي لا يوجد لديها انسجام، أضف إلى ذلك أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛ وأخيرا إن السلوك الإبداعي يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع بناء على ذلك يتضح للباحث دور الجماعة في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة المطروحة من خلال تبادل المعلومات والأفكار، خاصة أن آراء الجماعة وتصوراتهم تسهم بصورة واضحة في توسيع دائرة الرؤية والخيال

رابعا: أنماط السلطة والقيادة

إن السلطة لها نوعان المركزية واللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع، أما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة ويشجع على السلوك الإبداعي (العميان، 2002).

من خلال العوامل السابقة يرى الباحث أن على المؤسسات القيام بدراسة مستمرة لمناخها التنظيمي من أجل إدخال التحسينات اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي، و استثمار الإبداعات الكامنة والممكنة من خلال استخدام الإستراتيجيات المناسبة لتصل إلى مستوى البيئة الإبداعية

الفرع الثالث: النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي

لقد تعددت النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي و ذلك وفقا لاختلاف المدارس و الاتجاهات ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

- نظرية ترومان و بيتز (البحث و التفوق):

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

في كتابهما البحث عن التفوق يخلص كل من بيتز و ترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى إن القيم و المبادئ المشتركة للمؤسسات و الشركات التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:

- * الرغبة و التحفيز للإنتاج و إعطاء الأسبقية دائما للفعل و الشروع في الأداء الأكثر من مجرد إنفاق
- * الكثير من الوقت في التحليل و الاجتماعات و التقارير التفصيلية للجان.
- * إعطاء استقلالية للوحدات و الأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل و الإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات و الأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- * خلق و تطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة و تحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة و المحددة.

● نظرية كليفورد و كافيني (الأداء الفائق):

توصل كلا من كليفورد و كافيني في دراستهما عن الأداء الناجح إلى أن المؤسسات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية :

- * وضع و تطوير رسالة mission محددة للمؤسسة ،ومن الضروري ان تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

*من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات و المكونات الجوهرية للعمل.

*أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على انه عدو رئيسي ¹.

● نظرية إدوارد دي بونو (التفكير الإبداعي):

يعد اسم ديونو اسما مشهورا في دنيا الإدارة و الصناعة و هو كذلك مرجع لشركات و مؤسسات عملاقة مثل IBM و هيوز للسلاح،و قد أصدر ديونو عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل،و قبعات التفكير الست و غيرها ،و يسمى أسلوب ديونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست التي حازت على الاقتناع و التطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد و ذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق اعلي قدرة تفكير ممكنة،حيث إن القبعات الست تفيد الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي بحيث قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

1. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي،مرجع سابق،ص35 .

*القبة البيضاء: وهي مسؤولة على جمع المعلومات و معرفة الوضع الحالي و ما يحيط به.

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

*القبة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به.

*القبة الخضراء: وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية و البدائل و الخيارات و الاحتمالات.

*القبة الزرقاء: مهمتها الأساسية المساعدة في التحكم و الوصول إلى القدرات و توقع النتائج.

*القبة الصفراء: تكون مسؤولة عن المنطق و الفوائد و إظهار قيمة للأشياء.

*القبة السوداء: و هي قبة التشاؤم و الحذر.

* نظرية أوسبورن:¹

إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد و لا سيما القيادية و التنفيذية ،العاملين في مجالات الصناعة و الأعمال التجارية على تطوير منتجات و عمليات جديدة و يعتبر أوسبورن بأنه له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني ،حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت و الحماس إذا ما تسرع المشاركون في اختيار حلول غير ناضجة و الشروع في تنفيذها.

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول و أنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً و تم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية،ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفراد من مجموعة من الأشخاص من خلال فترة زمنية وجيزة،وتعتبر استراتيجيه العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية و قد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية*:

*إيجاد المشكلة : ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة و تقليبها على وجهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح و دقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.

* إيجاد الحقائق :و تهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف و تخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.

* إيجاد الأفكار:توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.

* إيجاد الحل : يتم في هذا المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة و إمكانية تطبيقها ومن ثم اختيار أفضلها للتطبيق.

1. سليم بطرس جلدلة وزيد منير عويوي، إدارة الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص34، ص35.

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

* قبول الحل : يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل و وضعه موضع التنفيذ و تعتبر مرحلة توليد الأفكار من أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة و عليه فقد ركز عليها أوسبورن و قدم عدد من الاستراتيجيات لانجازها بنجاح، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.¹

الفرع الرابع: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي ومعوقاته

أولاً: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

إن متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي تختلف حسب وجهة نظر الباحث من دراسة إلى أخرى، فمنهم من وضع عشرة نقاط أساسية كمتطلبات لتحقيق السلوك الإبداعي وهذا ما تؤكد الدراسة التي اعتمدها عبد الفتاح، (1999) والتي يراها تشجع السلوك الإبداعي وتطوِّره، أما دراسة القطاونة، (2000) فتؤكد على مجموعة من النقاط يعتبرها من أهم المتطلبات التي تحقق السلوك الإبداعي وهي:

* تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين.

* تشجيع و وتحفيز التوجه نحو التجربة والمحاولة.

* تعميم قصص النجاح والإبداع والتأكيد على الأعمال الإبداعية.

* تمكين العاملين ومنحهم الحرية والموارد من القيام بالأعمال الإبداعية.

وهناك العديد من الدراسات بهذا الشأن والتي تؤكد على توافر بعض العناصر كمتطلبات

لتحقيق السلوك الإبداعي منها على سبيل المثال لا الحصر:

* دراسة الأحمد، (2008) و التي قامت بتحليل العديد من الدراسات العربية

والغربية؛

* دراسة Anderson, & King (2004)، مرتكزة على توافر أربعة

استراتيجيات تتطلب تحقيق السلوك الإبداعي.

1. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه تدريبيه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص20.

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

ثانيا: معوقات السلوك الإبداعي

و بما أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الأحسن و الأفضل ودفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة، سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة أو فرصة ما من شأنها إحداث التغيير أو التجديد، ومنه الكثير من المحاولات للمبدعين وجدت أمامها عقبات حالت دون تحقيق إبداعهم الأمر الذي يدفعهم للاستسلام، أو الانعزال أو الإحباط بل وحتى مغادرة البلدان سعيا منها لإيجاد البيئة التي تتلائم و أفكارهم و إبداعهم، ومن ثم لا بد من تحليل ظاهرة ما يسمى مقاومة السلوك الإبداعي، وكما هو معتاد لم تخلو هذه الظاهرة من دراسات الباحثين للوقوف عند أسبابها و أنواعها ودرجة قوتها والعناصر التي تقف دون تحقيق السلوك الإبداعي، ومن بين الدراسات التي تطرق لها الموضوع، نكتفي بذكر:

دراسة جبر (2010) أكدت على العوامل الشخصية كمعوق أساسي للسلوك الإبداعي، وذلك تحت ما يسمى بالمعوقات الانفعالية، إذ أنها تؤثر على الحرية التي من خلالها نستكشف و نتحكم في قدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة، ونجدها تقف حجرة عثرة أمام أفكارنا ومن بين هذه المعوقات الانفعالية ما يلي:¹

* الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.

* عدم القدرة على التمييز بين الواقع و الوهم.

* عدم القدرة على تحمل الغموض، و تسامي الرغبات الجامحة للأمان.

* انخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلا.

* الحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح.

* الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها.

نجد كذلك دراسة أبو الهين (2010) التي لخصت أهم معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات العربية معتمدة ذلك على تحليل العديد من الدراسات السابقة نذكر منها النقاط الآتية:

1. محمد حماد زيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر والابداع، الامارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 2003، ص.96.

* المركزية و عدم إفساح المجال للتفويض، بالإضافة إلى الاستعجال وعدم التخطيط.

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

- * عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير.
- * مناخ العمل غير ملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- * عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين
- * تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقوانين.
- * نظم التعليم القائمة على التلقين و الاستظهار.
- * التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول.
- * الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة.
- * غياب الحرية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتينية.

المبحث الثاني

الأدبيات التطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

نتعرض إلى الدراسات التطبيقية من خلال الدراسات والأبحاث السابقة للمختصين في هذا المجال.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

الفرع الأول: دراسات سابقة حول السلوك الإبداعي

1- دراسة القطاونة (2000)، بعنوان " أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى المشرفين

الإداريين بالوزارات الأردنية¹

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي في السلوك الإداري لدى المشرفين الإداريين بالوزارات الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة التي تكونت من (244) مشرفاً إدارياً كانت عالية، كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي قيمتها (0.72)، أضف إلى ذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر، في حين أن السلوك الإبداعي والمتغيرات الديموغرافية الأخرى لم تكن ذات دلالة إحصائية، وتوصلت الدراسة إلى انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي كانت إيجابية

2- دراسة التميمي (2004)، بعنوان "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية".²

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير السلوك الإبداعي للمديرين على الميزة التنافسية في قطاع الصناعة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانته على عينة مكونه من (69) مديراً من ثمان شركات عاملة في هذا القطاع، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن معدل توافر أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد الميزة التنافسية على حد سواء جاء بدرجة متوسطة، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى السلوك الإبداعي والمتمثل بحل المشكلات وسعة الاتصال وتشجيع الإبداع على جميع أبعاد الميزة التنافسية، وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود مستوى تأثير سلبي لروح المحازفة على أبعاد الميزة التنافسية.

1. القطاونة، منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإداري للمشرفين في الوزارات الأردنية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000.

3- دراسة الحوامدة، ولمعاينة (2005)، بعنوان "أثر الدوافع بالالتحاق بالعمل بالسلوك الإبداعي لدى المشرفين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك".¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر دوافع العمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها تم تطوير استبانته حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة وتم استعادة (233) إستبانة منها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل مجتمعة (الاقتصادية، الاجتماعية، العلمية، المهنية، النفسية) وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين، وقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن دوافع العمل تتنبأ بما مقداره (41.8%) من التباين في السلوك الإبداعي، كذلك بينت الدراسة بأن هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريين لدوافع العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، كذلك أشارت نتائج الدراسة أن هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريين للسلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) وقد

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدوافع الإيجابية لدى المشرفين الإداريين بالإضافة إلى تطوير المهارات والمعارف والسلوكيات من خلال توفير برامج تدريبية ملائمة .

4-دراسة مؤيد سعيد السالم (1999)، بعنوان " العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات الصناعية في العراق".²

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين والعلاقة بينهما من خلال الاعتماد على استجابات عينة الدراسة التي تكونت من (211) عامل في المنظمات الصناعية في العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان أشتمل على أبعاد السلوك الإبداعي والتي تمثلت (سعة الاتصالات، حل المشكلات، المجازفة وتحمل المخاطرة، تشجيع الإبداع، وتبني التغيير) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات تصميم العمل وأبعاد السلوك الإبداعي وبالتالي إلى وجود مستوى عال في سعة الاتصال وتحمل المخاطرة وتشجيع الإبداع .

1. مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات الصناعية، دراسات العلوم الإدارية، مج26، ع،1، 1999، ص98.

5-دراسة السجاري (2012)، بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت".¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت حيث تم تطوير إستبانة وزعت على عينة مكونة من (216) موظف، واستخدمت من خلالها الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج الهامة ومنها وجود علاقة إرتباطية قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت، أضف إلى ذلك ارتفاع مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والسلوك الإبداعي لدى العاملين في تلك المؤسسات كذلك بينت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي في تلك المؤسسات تعزى للجنس لصالح الإناث وتعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وتعزى لسنوات الخبرة لصالح من لديه خبرة من (11-15 سنة) وتعزى للمسمى الوظيفي لصالح المسمى الوظيفي بفئات أخرى.

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

ولقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد وتدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية في التعامل الكفاء مع التقنيات الحديثة لتتوافر الخبرة الكافية في حل مشكلات العمل ، وبما يؤدي إلى زيادة أفق السلوك الإبداعي لدى العاملين. (17)

الفرع الثاني: دراسات سابقة حول إدارة المواهب

1- دراسة (صيام، 2013) بعنوان: واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة نظام المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - غزة ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة سواء كانوا إداريين أو أكاديميين بمنصب إداري، والبالغ عددهم 192 باختلاف سيماتهم الوظيفية، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي

2. صيام، عزيزة عبد الرحمن عبدالله، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

لتحليل البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز ممارسات نظام إدارة المواهب لدى إدارة الجامعة الإسلامية من أهمها ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالشاركة في ورشات العمل والمؤتمرات والحلقات الدراسية المتخصصة بإدارة المواهب.

2- دراسة (مقري ويحيوي، 2014) بعنوان: أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المنظمة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة)

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الأداء التنظيمي، وذلك بإتباع منهج وصفي، ولتحقيق هذا الهدف تم التركيز على أدبيات حديثة للخوض في الموضوع، وذلك من خلال زوايا متعددة المنظورون، الممارسون وصانعو المواهب، وقد جرت هذه الدراسة على مستوى المنظمة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية – وحدة منعة (باتنة)، على جميع أفراد الوحدة والبالغ عددهم 90 عامل، حيث تم إثبات وجود أثر معنوي لمتغير نظام إدارة المواهب في أداء المنظمة، وازدادت قوة العلاقة بإدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

1. مقري زكية وبخايوي نعيمة، أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المنظمة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، وحدة منعة، باتنة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 7، العدد 13، 2014، ص 170-195.

3- دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015) بعنوان: أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء

التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية..¹

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 300 عضو، وتوصيات الدراسة إلى أن مستوى استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي قد جاء متوسطا بوجه عام، وإن أرتفع في بعض الجوانب، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعني بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، والاعتماد عن طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة، والعلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه هيئة أعضاء التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها، ويتم ذلك عن طريق وضع آلية لتنمية المواهب الأكاديمية وتطوير أدائها، مما يضمن انتمائهم للجامعة التي يعملون بها.

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

4- دراسة (غالب والشمري، 2015) بعنوان: متطلبات إدارة المواهب أثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات - دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد.²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة المواهب وتحديد متطلبات إدارتها وتشخيص أثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي للموارد البشرية وتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتمثلت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد جرى اختيار العاملين في رئاسة جامعة بغداد كعينة بحث وهم العاملين وحدات الأفراد والملاك والتدريسيين، وبما يشكل عينة قدرها 60 فرداً تم تزويد كل منهم باستبيان أعدت خصيصاً لهذا الموضوع ثم جمعت البيانات وجرى التوصل إلى مجموعة نتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، ومن أبرز نتائج البحث تمثلت بأهمية إدارة المواهب وتأثيرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات، أما أبرز التوصيات فتمثلت بضرورة أن تعي رئاسة جامعة بغداد أهمية إدارة المواهب وهي إحدى العناصر الأساسية في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمات.

1. الجراح صالح وأبو دولة خالد، أثر تطبيق استراتيجيات فدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مدينة عمان الرسمية، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 283-315.

2. الشمري سعد حمزة و غالب ألاء عبد الكريم، متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات، دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد، المنصور، العدد 2، 2015.

5- دراسة (العبيدي والتميمي، 2017) بعنوان: تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف على تأثير إدارة المواهب (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤيا المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق الريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار، التطوير والتوسع في الميزة التنافسية، تحمل المخاطر) و شملت العينة (120) موظفاً في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد وتوصيات الدراسة إلى أن إدارة المواهب تحقق الريادة الاستراتيجية وتؤمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة المبحوثة .

6- دراسة (AL-HADID, 2017) بعنوان: The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage : A Field Study on Jordanian Telecommunication Companies.²

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصال الأردنية (أورنج وأمنية)، ومن أجل إنجاز أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من خلال استبيان إجابة عليه (169) مديراً من حوالي (700) مديراً يعملون في الشركات المستهدفة، تم ترميز البيانات التي تم جمعها

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

مقابل الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عال من إدارة المواهب في شركات الاتصال الأردنية، ومستوى مرتفع من الميزة التنافسية في شركات الاتصال الأردنية، كما أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المواهب لها تأثير على تحقيق الميزة التنافسية، وصنفت الدراسة "تنمية المواهب" في أعلى المستويات من حيث الأهمية، يليها اكتشاف المواهب، ثم توظيف المواهب وأخيرا الاحتفاظ بالمواهب، وأوصت الشركات بإبلاء الاهتمام للموظفين الموهوبين والاستثمار في المواهب ورأس المال الفكري الذي يعد أحد أهم أصول الشركات في بيئة شديدة التنافسية.

1. العبيدي أردانو التميمي إيلاف، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، 2017، ص 94-115.

2. AL-Hadid Sajeda Ahmed, **The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage : A Field Study on Jordanian Telecommunication Companies**; Master dissertation ;Middle East University; Jordan; 2017.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

نأمل من خلال هذه الدراسة تقديم إضافة علمية في مجال أبحاث إدارة المواهب والسلوك الإبداعي، نظرا لأن الدراسات السابقة التي عنت بالموضوع كانت جل توصياتها بالحث على الاهتمام بالموارد البشري والمنح له بعض الإستقلالية في إتخاذ القرار والاهتمام بالموظفين الموهوبين والاستثمار فيهم كرأس مال فكري وأن جانب إدارة المواهب يحقق الريادة الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك إدارة المواهب وهي إحدى العناصر الأساسية في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمات وضرورة إعداد وتدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية في التعامل الكفاء مع التقنيات الحديثة لتتوافر الخبرة الكافية في حل مشكلات العمل ، وبما يؤدي إلى زيادة أفاق السلوك الإبداعي لدى العاملين وتوصلت بعض نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وأبعاد السلوك الإبداعي وبالتالي إلى وجود مستوى عال في سعة الاتصال وتحمل المخاطرة وتشجيع الإبداع كما أوصت بعض الدراسات بضرورة تعزيز الدوافع الإيجابية لدى المشرفين الإداريين بالإضافة إلى تطوير المهارات والمعارف والسلوكيات من خلال توفير برامج تدريبية ملائمة.

الفصل الأول - الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي

أما دراستنا لا تختلف على الدراسات السابقة كما أننا وجدنا المؤسسات ليس لديها ثقافة عالية بالإهتمام بالموظفين الموهوبين وغير جدية في الاستثمار في المورد البشري واعتباره عنصر بسيط في المنظمة ولا تبدي له أهمية كبيرة بالإضافة لتحمله مسؤوليات ومهام أكثر من الجانب المادي الذي يتقاضاه وعليه نجد جل الموظفين غير مقتنعين بالأجر الذي يتقاضونه بالإضافة لعدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات التي يمكن أن تكون قيمة مضافة بسببهم.

خلاصة الفصل:

إن إدارة المواهب هي فن التعامل مع الآخرين ويعتبر دعم للإبداع أمر هام في المؤسسات ، حيث أن إدارة المواهب المرتكزة على المشاركة والقائمة على التغيير المستمر و التجديد وتشجع على الإبداع والعمل الجماعي وخلق سلوك إبداعي لدى الموظفين ،حيث تم التعرف من خلال هذا الفصل على إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي من خلال مبحثين:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي والتي تناولنا فيها تعريفات إدارة المواهب وأهميتها وأبعادها ، كما تم التعرف أيضا على السلوك الإبداعي من خلال تعاريفه والعوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له.

أما المبحث الثاني تناولنا أهم الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني

تحليل البيانات الشخصية

اختبار الفرق ضيق ودراسة العلاقة

الارتباطية

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية،اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

تمهيد:

بعد التعريف في الجزء النظري من الدراسة على المفاهيم المرتبطة بإدارة المواهب والسلوك الإبداعي ودراسة العلاقة بينهما سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي ، محاولين بذلك الاجابة على تساؤلات الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهم:

المبحث الاول : خطوات إنجاز الإستمارة وتحليل البيانات الشخصية.

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات الاساسية.

المبحث الثالث : دراسة العلاقات الارتباطية.

المبحث الأول

الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض الخطوات التي اتبعناها في إعدادنا لاستمارة الاستبيان وكذا إلى العينة التي اخترناها لتكون محل الدراسة وهي بعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي وسنقوم كذلك بتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة محل الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل.

المطلب الأول: خطوات إنجاز الإستمارة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

تتكون العينة محل الدراسة من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي قمنا توزيع 61 ، استمارة إلا أن عدد الاستمارات المسترجعة كانت 50 استمارة فقط أي بنسبة % 81.96 ، حيث وزعنا 20 استمارة في شركة سونلغاز وأسترجعنا 14 إستمارة، وزعنا 25 استمارة في شركة إتصالات الجزائر وأسترجعنا 23 استمارة، وزعنا 8 استمارات في بنك البركة وأسترجعنا 6 استمارات، وزعنا 8 استمارات في مؤسسة نفطال الوادي وأسترجعنا 7 استمارات، ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1) يوضح تكرار ونسبة توزيع أفراد العينة على المؤسسات الاقتصادية

المؤسسة	التكرار	النسبة
شركة سونلغاز الوادي	14	%28
شركة إتصالات الجزائر	23	%46
بنك البركة الجزائري	6	%12
مؤسسة نفطال الوادي	7	%14
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

الفرع الثاني: بناء أداة القياس و ثباتها:

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية،اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وتضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة والممثلة في: الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يشمل 23 عبارة خاصة بأبعاد إدارة المواهب البشرية.

الجزء الثالث: يشمل 20 عبارة تتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي .

ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات، وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (2-2): اختبار ألفا كرونباخ لاستبانة الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.870	43

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab 18

نلاحظ ان درجة معامل الثبات بلغت 87%، لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

وبأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات نحصل على معامل الصدق، والذي بلغ 75.69% مما يدل على أن 'ستبيان صادق، أي انه يمثل المجتمع الذي سحبت منه.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية:

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية، اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضيات الدراسة.
- معامل "غاما" GAMMA لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- اختبار مان ويتني Mann-Whitney لاختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين.
- اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis لاختبار الفروق بين متوسطات المجتمعات المستقلة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

سنقوم في هذا الفرع بتحليل البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في العمل.

الفرع الأول: التحليل الوصفي لمتغير الجنس

من خلال الجدول أدناه يتضح أن عدد الذكور في هذه المؤسسات أكبر بكثير من عدد الإناث فهو بنسبة 64.% ، في حين نسبة الإناث 36%

الجدول رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	32	64%
إناث	18	36%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغير العمر

من خلال الجدول أدناه يتضح لنا أن أعلى فئة عمرية هي التي تكون أعمارهم من 25 إلى 50 وهي

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية،اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

تمثل نسبة 82 % ، تليها الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 10% ، وأخيرا الفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 8 %

الجدول رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	04	8%
من 25 إلى 50 سنة	41	82%
أكثر من 50 سنة	05	10%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

الفرع الثالث :التحليل الوصفي لمتغير المستوى العلمي

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن أكثر الموظفين ذوي مستوى ثانوي بنسبة 50% تليها من لديهم مستوى جامعي بنسبة 44% ، تليها من لديهم مستوى دراسات عليا بنسبة 6 % .

الجدول رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	25	50%
جامعي	22	44%
دراسات عليا	03	6%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

الفرع الرابع :التحليل الوصفي لمتغير الخبرة

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر فئة في الخبرة هي فئة من 5 إلى 10 بنسبة 30 % ، تليها فئة أكثر من

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية،اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

15 سنة بنسبة %20 ، ومن ثم الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة %16.67 ، تليها الفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة %16.67 .

الجدول رقم (2-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
%20	10	أقل من 5 سنوات
%34	17	من 5 إلى 10 سنة
%14	07	من 10 إلى 15 سنة
%32	16	أكثر من 15 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات الأساسية

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية،اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

لاختبار الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن **Wilcoxon Signed**

Rank Test ، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الاحصائي

Minitab18.

المطلب الأول:اختبار الفرضية الأولى: مستوى إدارة المواهب البشرية

الجدول رقم (2-7): اختبار **Wilcoxon** إدارة المواهب البشرية

Test

Null hypothesis $H_0: \eta = 3$

Alternative hypothesis $H_1: \eta > 3$

Sample	N for Test	Wilcoxon Statistic	P-Value
11م	45	266.00	0.998
12م	34	188.00	0.970
13م	46	251.00	0.999
14م	47	381.50	0.974
15م	43	402.00	0.806
16م	46	204.50	1.000
17م	36	216.50	0.967
18م	47	90.00	1.000
19م	44	130.00	1.000
110م	46	91.00	1.000
111م	48	85.50	1.000
112م	43	65.00	1.000
113م	44	187.00	1.000
114م	46	750.50	0.011
115م	43	460.50	0.562
116م	42	129.50	1.000
117م	41	104.50	1.000
118م	39	46.00	1.000
119م	38	490.00	0.042
120م	47	294.00	0.998
121م	40	332.00	0.854
122م	40	227.00	0.993
123م	38	91.50	1.000

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي **Minitab 18**

نستخدم البرنامج الاحصائي Minitab18 لهذا الاختبار. يتضح من مخرجات البرنامج أن قيمة

P.Value أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للعبارتين الرابعة عشر والتاسعة عشر، وبالتالي فإننا نرفض

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية،اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بأن مستوى إدارة المواهب البشرية، سائد بمستوى مرتفع للعبارتين الرابعة عشر والتاسعة عشر.

***العبارة 14** (يتوافق مقدار الاجر الذي يتقاضاه الموظف مع حجم المسؤوليات والمهام التي يقوم بها)وهذا راجع لشح المؤسسات الاقتصادية للتوظيف بالإضافة إلى توكيل الموظف بمهام ووظائف إضافية مما تجعله غير مقتنع بالأجر الذي يتقاضاه.

***العبارة 19** يتم إتخاذ القرارات بإستقلالية) وهذا عدم رضا الموظف بهذا السؤال لان جل القرارات تتخذ فردية ومن طرف المسؤول المباشر أو المسؤول الجهوي .

كما نلاحظ أن قيمة **P.Value** أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) لباقي العبارات، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بأن مستوى إدارة المواهب البشرية سائد بمستوى منخفض لهذه العبارات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية: مستوى السلوك الابداعي.

الجدول رقم (2-8): اختبار Wilcoxon السلوك الابداعي

Test

Null hypothesis $H_0: \eta = 3$
Alternative hypothesis $H_1: \eta > 3$

Sample	N for Test	Wilcoxon Statistic	P-Value
21م	46	66.50	1.000
22م	42	224.00	0.998
23م	43	94.00	1.000
24م	45	412.50	0.883
25م	46	111.00	1.000
26م	41	155.50	1.000
27م	46	36.00	1.000
28م	43	133.00	1.000
29م	44	128.00	1.000
210م	36	247.50	0.912
211م	41	212.00	0.998
212م	45	132.50	1.000
213م	43	353.00	0.927
214م	43	267.00	0.994
215م	37	130.50	1.000
216م	37	357.00	0.470
217م	47	86.00	1.000
218م	44	38.50	1.000
219م	43	247.00	0.997
220م	45	35.00	1.000

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab 18

نستخدم البرنامج الاحصائي Minitab18 لهذا الاختبار. يتضح من مخرجات البرنامج أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) لكل العبارات، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بأن مستوى السلوك الابداعي، سائد بمستوى منخفض.

المبحث الثالث

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية، اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

دراسة العلاقات الارتباطية

لتحليل هذا الارتباط نستخدم معامل "غاما" GAMMA الذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين ترتيبيين، وقد قدمه العالمان غودمان ووكروسكال Goodman and Kruskal سنة 1945. وتنحصر قيمته بين $1+$ و $1-$ الإشارة تحدد اتجاه العلاقة بينما القيمة تحدد قوة هذه العلاقة. ونستخدم في ذلك البرنامج الاحصائي SPSS25.

الجدول رقم (2-9): قوة معامل الارتباط غاما بدلالة القيمة العددية له

القيمة	التفسير
أقل من 0.3	ارتباط ضعيف
من 0.3 الى أقل من 0.5	ارتباط متوسط
من 0.5 الى أقل من 0.7	ارتباط قوي
من 0.7 الى 1	ارتباط قوي جدا

المصدر: محمد شامل بهاء الدين، الإحصاء بلا معاناة، مركز البحوث، السعودية، 2005، ص

562

الجدول رقم (2-10): العلاقة الارتباطية بين عبارات إدارة المواهب البشرية وعبارات السلوك الابداعي في المؤسسات الاقتصادية

العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig	العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig
م 1 1 * م 2 1	-575.-	000.	م 1 1 * م 2 4	423.	012.
م 1 1 * م 2 14	-346.-	033.	م 1 1 * م 2 19	603.	000.
م 1 2 * م 2 4	.322	050.	م 1 2 * م 2 20	467.	000.
م 1 2 * م 3 1	-429.-	016.	م 1 2 * م 3 16	-389.-	002.
م 1 2 * م 3 17	424.	021.	م 1 2 * م 3 18	603.	003.
م 1 2 * م 3 19	629.	000.	م 1 2 * م 3 20	363.	042.
م 1 2 * م 4 1	-573.-	000.	م 1 2 * م 4 5	498.	000.

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية، اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

010.	-351.-	10 2م * 4 1م	010.	419.	8 2م * 4 1م
020.	-336.-	16 2م * 4 1م	050.	-301.-	14 2م * 4 1م
003.	469.	19 2م * 4 1م	043.	368.	17 2م * 4 1م
050.	271.	4 2م * 5 1م	045.	-332.-	1 2م * 5 1م
018.	376.	18 2م * 5 1م	008.	416.	5 2م * 5 1م
000.	503.	4 2م * 6 1م	047.	310.	19 2م * 5 1م
004.	526.	7 2م * 6 1م	001.	506.	5 2م * 6 1م
010.	368.	12 2م * 6 1م	006.	535.	8 2م * 6 1م
001.	448.	19 2م * 6 1م	029.	-349.-	16 2م * 6 1م
007.	404.	4 2م * 7 1م	010.	420.	20 2م * 6 1م
008.	-350.-	16 2م * 7 1م	028.	-323.-	14 2م * 7 1م
004.	487.	12 2م * 8 1م	019.	486.	7 2م * 8 1م
047.	-345.-	15 2م * 8 1م	000.	-548.-	14 2م * 8 1م
002.	513.	5 2م * 9 1م	000.	-517.-	16 2م * 8 1م
000.	-457.-	16 2م * 9 1م	039.	388.	7 2م * 9 1م
042.	355.	20 2م * 9 1م	025.	402.	17 2م * 9 1م
032.	468.	7 2م * 10 1م	003.	525.	5 2م * 10 1م
000.	690.	7 2م * 11 1م	000.	606.	5 2م * 11 1م
012.	-443.-	14 2م * 11 1م	035.	-371.-	13 2م * 11 1م
001.	-525.-	16 2م * 11 1م	001.	-551.-	15 2م * 11 1م
016.	461.	20 2م * 12 1م	006.	500.	17 2م * 12 1م
005.	-421.-	1 2م * 14 1م	038.	383.	8 2م * 13 1م
025.	407.	17 2م * 14 1م	010.	-361.-	13 2م * 14 1م
003.	420.	5 2م * 15 1م	014.	363.	4 2م * 15 1م
000.	593.	19 2م * 15 1م	041.	338.	7 2م * 15 1م
003.	449.	4 2م * 16 1م	017.	-459.-	1 2م * 16 1م
025.	438.	7 2م * 16 1م	001.	587.	5 2م * 16 1م
042.	-320.-	16 2م * 16 1م	005.	474.	12 2م * 16 1م
001.	610.	18 2م * 16 1م	023.	433.	17 2م * 16 1م
006.	477.	20 2م * 16 1م	002.	516.	19 2م * 16 1م
003.	495.	5 2م * 17 1م	000.	672.	4 2م * 17 1م

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية،اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

001.	532.	م 17 1 * م 18 2	011.	-390.-	م 16 2 * م 17 1
000.	673.	م 4 2 * م 18 1	003.	423.	م 19 2 * م 17 1
026.	426.	م 7 2 * م 18 1	006.	471.	م 5 2 * م 18 1
006.	407.	م 12 2 * م 18 1	033.	379.	م 8 2 * م 18 1
000.	509.	م 4 2 * م 19 1	002.	468.	م 19 2 * م 18 1
020.	-355.-	م 13 2 * م 20 1	001.	492.	م 19 2 * م 19 1
003.	490.	م 19 2 * م 20 1	001.	-495.-	م 14 2 * م 20 1
032.	398.	م 7 2 * م 21 1	013.	382.	م 5 2 * م 21 1
005.	497.	م 5 2 * م 22 1	018.	375.	م 20 2 * م 21 1
006.	481.	م 20 2 * م 22 1	001.	459.	م 19 2 * م 22 1
014.	437.	م 5 2 * م 23 1	010.	436.	م 4 2 * م 23 1
027.	402.	م 18 2 * م 23 1	010.	438.	م 12 2 * م 23 1
000.	596.	م 20 2 * م 23 1	006.	484.	م 19 2 * م 23 1

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين إدارة المواهب البشرية والسلوك الابداعي في المؤسسات الاقتصادية بالوادي، فيما يخص العبارات التالية:

م 5 1 * م 4 2

- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين إدارة المواهب البشرية والسلوك الابداعي في المؤسسات الاقتصادية بالوادي، فيما يخص العبارات التالية:

م 2 1 * م 4 2 ، م 3 1 * م 17 2 ، م 4 1 * م 8 2 ، م 4 1 * م 17 2 ، م 5 1 * م 5 2 ، م 5 1 * م 19 2 ، م 6 1 * م 20 2 ، م 7 2 * م 7 2 ، م 9 1 * م 7 2 ، م 9 1 * م 17 2 ، م 9 1 * م 2 1 ، م 13 1 * م 8 2 ، م 15 1 * م 4 2 ، م 15 1 * م 7 2 ، م 16 1 * م 12 2 ، م 16 1 * م 2 1 ، م 17 1 * م 19 2 ، م 18 1 * م 5 2 ، م 18 1 * م 8 2 ، م 19 1 * م 19 2 ، م 21 1 * م 2 1 ، م 21 1 * م 20 2 ، م 22 1 * م 19 2 ، م 23 1 * م 4 2 ، م 23 1 * م 12 2 ، م 23 1 * م 2 1 ، م 4 1 * م 19 2 ، م 4 1 * م 5 2 ، م 2 1 * م 20 2 ، م 3 1 * م 20 2 ، م 4 1 * م 5 2 ، م 18 1 * م 7 2 ، م 4 1 * م 19 2 ، م 5 1 * م 18 2 ، م 6 1 * م 12 2 ، م 6 1 * م 19 2 ، م 7 1 * م 4 2 ، م 8 1 * م 12 2 ، م 1

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية،اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

9 * 20 م، 10 م، 7 م، 12 م، 20 م، 14 م، 17 م، 15 م، 2 م، 5 م، 16 م *
2 م، 4 م، 16 م، 7 م، 16 م، 20 م، 17 م، 2 م، 5 م، 18 م، 12 م، 20 م، 2 م *
19 م، 21 م، 7 م، 22 م، 5 م، 22 م، 20 م، 23 م، 5 م، 23 م، 18 م *

- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة المواهب البشرية والسلوك الابداعي في المؤسسات الاقتصادية بالوادي، فيما يخص العبارات التالية:

1 م، 3 م، 19 م، 6 م، 5 م، 6 م، 8 م، 10 م، 5 م، 11 م، 2 م، 5 م، 12 م، 2 م *
17 م، 16 م، 5 م، 16 م، 19 م، 17 م، 2 م، 4 م، 1 م، 19 م، 3 م، 18 م، 1 م *
6 م، 4 م، 6 م، 7 م، 9 م، 5 م، 11 م، 7 م، 15 م، 19 م، 16 م، 2 م *
18 م، 17 م، 18 م، 18 م، 4 م، 1 م، 4 م، 2 م، 23 م، 20 م *

- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين إدارة المواهب البشرية والسلوك الابداعي في المؤسسات الاقتصادية بالوادي، فيما يخص العبارات التالية:

1 م، 1 م، 14 م، 3 م، 2 م، 1 م، 4 م، 14 م، 5 م، 1 م، 1 م، 6 م، 2 م، 7 م، 2 م *
14 م، 11 م، 13 م، 14 م، 13 م، 16 م، 1 م، 2 م، 17 م، 16 م، 2 م، 20 م، 2 م *
14 م، 3 م، 16 م، 4 م، 10 م، 4 م، 16 م، 7 م، 16 م، 8 م، 15 م، 9 م، 1 م *
13 م، 16 م، 11 م، 14 م، 14 م، 1 م، 2 م، 16 م، 20 م، 13 م، 2 م *

- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية عكسية قوية بين إدارة المواهب البشرية والسلوك الابداعي في المؤسسات الاقتصادية بالوادي، فيما يخص العبارات التالية:

1 م، 1 م، 2 م، 4 م، 1 م، 8 م، 14 م، 8 م، 16 م، 11 م، 13 م، 11 م، 1 م *
2 م، 15 م، 11 م، 16 م، 2 م *

اختبار الفروق بناء على المتغيرات الاسمية

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية، اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

1. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لإدارة المواهب البشرية ترجع للجنس

الجدول رقم (2-11): اختبار الفروق لإدارة المواهب البشرية وفق متغير الجنس

Test Statistics ^a																								
	1 ^ج	2 ^ج	3 ^ج	4 ^ج	5 ^ج	6 ^ج	7 ^ج	8 ^ج	9 ^ج	10 ^ج	11 ^ج	12 ^ج	13 ^ج	14 ^ج	15 ^ج	16 ^ج	17 ^ج	18 ^ج	19 ^ج	20 ^ج	21 ^ج	22 ^ج	23 ^ج	
Kruskal-Wallis H	245.000	242.500	217.000	200.000	251.000	281.000	274.000	245.000	271.000	277.500	250.000	256.500	267.500	237.500	220.000	272.500	294.500	225.500	204.000	257.500	210.000	238.000	279.000	
Chi-Square ^b	773.000	771.500	746.000	729.000	811.000	805.000	746.000	744.000	742.000	748.500	722.000	730.500	735.500	746.000	743.500	812.500	815.500	732.000	729.500	747.000	726.000	745.000	801.000	
Z	-.920	-.302	-1.136	-.688	-.133	-.142	-.281	-.904	-.300	-.240	-.827	-.531	-.440	-.006	-1.423	-.336	-.076	-.353	-1.744	-.671	-.355	-.145	-.225	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.364	.336	.134	.262	.918	.331	.771	.235	.713	.811	.408	.593	.661	.986	.158	.731	.940	.968	.081	.723	.517	.746		

a. Grouping Variable: الجنس

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS25

*نلاحظ أن قيمة Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارتين الرابعة والتاسعة عشر اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% في إدارة المواهب البشرية يعزى لمتغير العمر بالنسبة للعبارتين الخامسة والحادية عشر.

*نلاحظ أن قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لكل العبارات أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافاً معنوياً بين الذكور والإناث فيما يخص إدارة المواهب البشرية.

2. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لإدارة المواهب البشرية ترجع للعمر

الجدول رقم (2-12): اختبار الفروق لإدارة المواهب البشرية وفق متغير العمر

Test Statistics ^a		1 ^ج	2 ^ج	3 ^ج	4 ^ج	5 ^ج	6 ^ج	7 ^ج	8 ^ج	9 ^ج	10 ^ج	11 ^ج	12 ^ج	13 ^ج	14 ^ج	15 ^ج	16 ^ج	17 ^ج	18 ^ج	19 ^ج	20 ^ج	21 ^ج	22 ^ج	23 ^ج
Kruskal-Wallis H		1.700	1.126	1.688	4.040	4.344	2.694	1.151	16.476	5.647	.353	1.126	1.222	.739	.122	.089	6.184	2.406	.140	2.393	2.144	5.486	.342	1.74
df		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.		.427	.256	.387	.133	.136	.260	.593	.000	.013	.722	.554	.643	.771	.937	.967	.017	.222	.932	.281	.142	.064	.373	.156

a. Kruskal-Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS25

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية، اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

*نلاحظ ان قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارتين الثامنة والتاسعة أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بان هناك اختلافا معنويا عند مستوى 5% بين فئات متغير العمر فيما يخص إدارة المواهب البشرية للعبارتين الثامنة والتاسعة.

*كما نلاحظ أن قيمة Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارتين الخامسة والحادية والعشرون اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% في إدارة المواهب البشرية يعزى لمتغير العمر بالنسبة للعبارتين الخامسة والحادية والعشرون.

*أما قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بانه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير العمر فيما يخص إدارة المواهب البشرية.

3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لإدارة المواهب البشرية ترجع للمستوى التعليمي

الجدول رقم (2-13): اختبار الفروق لإدارة المواهب البشرية وفق متغير المستوى التعليمي

		Test Statistics ^{a,b}																						
		1 ^o	2 ^o	3 ^o	4 ^o	5 ^o	6 ^o	7 ^o	8 ^o	9 ^o	10 ^o	11 ^o	12 ^o	13 ^o	14 ^o	15 ^o	16 ^o	17 ^o	18 ^o	19 ^o	20 ^o	21 ^o	22 ^o	23 ^o
Kruskal-Wallis H		1.321	6.725	2.775	1.630	.473	.253	1.269	1.696	.424	.626	1.133	1.133	2.232	.307	1.233	.557	2.635	.001	.060	1.976	1.065	1.714	.161
df		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.		.517	.057	.250	.443	.789	.801	.622	.426	.605	.765	.557	.455	.315	.829	.525	.757	.254	.999	.972	.372	.240	.424	.605

a. Kruskal-Wallis Test
b. Grouping Variable: المستوى التعليمي

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

*نلاحظ أن قيمة Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة الثانية بلغت 0.057 وهي اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% في إدارة المواهب البشرية يعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للعبارة الثانية.

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية، اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

*كما نلاحظ ان قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير المستوى التعليمي فيما يخص إدارة المواهب البشرية لهذه العبارات.

اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لإدارة المواهب البشرية ترجع للخبرة المهنية

الجدول رقم (2-14): اختبار الفروق لإدارة المواهب البشرية وفق متغير الخبرة المهنية

Test Statistics ^{a,b}		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Pearson Chi-Square		5.230	8.16	7.630	6.613	6.412	6.557	2.111	7.008	7.666	1.037	6.107	1.330	.235	6.577	1.546	3.611	4.356	2.206	.165	7.324	10.302	1.177	3.746
df		2	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	1	2
Asymp. Sig.		.01	.016	.064	.132	.144	.125	.151	.066	.047	.792	.164	.715	.39	.119	.172	.066	.226	.531	.983	.343	.371	.877	.200

a. Chi-Square Test
b. Grouping Variable: متغير الخبرة

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS25

*نلاحظ ان قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات التاسعة، العشرة والواحدة والعشرون أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بأن هناك اختلافا معنويا عند مستوى 5% بين فئات متغير الخبرة فيما يخص إدارة المواهب البشرية للعبارتين العشرة والواحدة والعشرون.

*كما نلاحظ أن قيمة Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات الثالثة، الثامنة والسادسة عشر اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% في إدارة المواهب البشرية يعزى لمتغير الخبرة بالنسبة للعبارات الثالثة، الثامنة والسادسة عشر.

*أما قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير الخبرة فيما يخص إدارة المواهب البشرية.

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية، اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

4. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للسلوك الابداعي ترجع للجنس

الجدول رقم (2-15): اختبار الفروق للسلوك الابداعي وفق متغير الجنس

Test Statistics ^a																				
	1 2	2 2	3 2	4 2	5 2	6 2	7 2	8 2	9 2	10 2	11 2	12 2	13 2	14 2	15 2	16 2	17 2	18 2	19 2	20 2
Mean-Whitney U	156.500	263.500	221.500	271.500	267.500	241.500	212.500	231.000	253.000	184.500	217.500	204.000	276.000	253.000	248.000	230.000	203.000	231.000	193.000	207.000
Mann-Whitney U	327.500	461.500	392.500	799.500	315.500	412.500	363.500	756.000	427.000	365.500	336.500	375.000	447.000	430.000	776.000	451.000	724.000	736.000	727.500	815.000
Z	-2.335	-.689	-1.446	-.353	-.011	-.363	-1.695	-1.246	-.362	-2.136	-.463	-1.807	-.251	-.317	-.652	-.165	-1.824	-.641	-1.339	-.022
Asymp. Sig. (2-tailed)	.021	.487	.148	.720	.981	.321	.090	.219	.436	.030	.636	.072	.802	.837	.514	.886	.069	.522	.153	.982
a. Grouping Variable: العمر																				

a. Grouping Variable: الجنس

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

*نلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارتين الاولى والعاشره اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% في السلوك الابداعي يعزى لمتغير الجنس بالنسبة للعبارتين الخامسة والحادية عشر.

*كما نلاحظ أن قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات السابعة، الثانية عشر، السابعة عشر والتاسعة عشر اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% في السلوك الابداعي يعزى لمتغير الجنس بالنسبة للعبارات السابعة، الثانية عشر، السابعة عشر والتاسعة عشر.

*أما قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بانه ليس هناك اختلافًا معنويًا بين الذكور والاناث فيما يخص السلوك الابداعي.

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية، اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

5. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للسلوك الابداعي ترجع للعمر

الجدول رقم (2-16): اختبار الفروق للسلوك الابداعي وفق متغير العمر

Test Statistics ^{a,b}																				
	12	22	32	42	52	62	72	82	92	102	112	122	132	142	152	162	172	182	192	202
Kruskal-Wallis H	1.323	1.361	4.303	4.90	6.536	1.536	2.532	4.680	6.353	1.373	1.357	5.414	.525	2.654	2.670	13.464	3.643	1.561	3.63	6.418
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.513	.213	.113	.783	.037	.450	.332	.087	.042	.503	.512	.16	.739	.277	.236	.006	.162	.464	.361	.240
a. Kruskal-Wallis Test																				
b. Grouping Variable: العمر																				

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

*نلاحظ ان قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات الخامسة، التاسعة، السادسة عشر والعشرون أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بان هناك اختلافا معنويا عند مستوى 5% بين فئات متغير العمر فيما يخص السلوك الابداعي البشرية للعبارات الخامسة، التاسعة، السادسة عشر والعشرون.

*كما نلاحظ أن قيمة Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة الثامنة اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% في السلوك الابداعي يعزى لمتغير العمر بالنسبة للعبارة الثامنة.

*أما قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بانه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير العمر فيما يخص السلوك الابداعي.

6. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للسلوك الابداعي ترجع للمستوى التعليمي

الجدول رقم (2-17): اختبار الفروق للسلوك الابداعي وفق متغير المستوى التعليمي

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية، اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

Test Statistics ^{a,b}																				
	12+	22+	32+	42+	52+	62+	72+	82+	92+	102+	112+	122+	132+	142+	152+	162+	172+	182+	192+	202+
Kruskal-Wallis Test	.476	4.35	.504	1.974	.263	3.388	.143	2.038	5.418	3.614	.583	.514	2.349	.540	3.531	1.188	4.538	3.258	.344	4.087
N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.738	.126	.777	.153	.863	.143	.531	.552	.037	.134	.735	.774	.303	.763	.163	.552	.131	.196	.843	.129

a. Kruskal-Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التعليمي

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

*نلاحظ أن قيمة Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة التاسعة بلغت 0.067 وهي اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% في السلوك الابداعي يعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للعبارة التاسعة.

*كما نلاحظ ان قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بانه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير المستوى التعليمي فيما يخص السلوك الابداعي لهذه العبارات.

7. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للسلوك الابداعي ترجع للخبرة المهنية

الجدول رقم (2-18): اختبار الفروق للسلوك الابداعي وفق متغير الخبرة المهنية

Test Statistics ^{a,b}																				
	12 ⁺	22 ⁺	32 ⁺	42 ⁺	52 ⁺	62 ⁺	72 ⁺	82 ⁺	92 ⁺	102 ⁺	112 ⁺	122 ⁺	132 ⁺	142 ⁺	152 ⁺	162 ⁺	172 ⁺	182 ⁺	192 ⁺	202 ⁺
Kruskal-Wallis Test	7.301	7.070	13.026	3.314	4.749	3.432	1.067	2.407	2.630	2.566	.732	1.525	1.487	7.763	12.756	12.512	.245	3.367	2.416	.875
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.063	.072	.005	.063	.194	.334	.773	.492	.406	.463	.365	.586	.630	.261	.006	.006	.970	.273	.491	.834

a. Kruskal-Wallis Test

b. Grouping Variable: سنوات الخبرة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS25

*نلاحظ ان قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات الثالثة، الخامسة عشر والسادسة عشر أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بان هناك اختلافا

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية،اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

معنويا عند مستوى 5% بين فئات متغير الخبرة فيما يخص السلوك الابداعي للعبارات الثالثة، الخامسة عشر والسادسة عشر.

*كما نلاحظ أن قيمة Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات الاولى، الثانية والرابعة عشر اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 10% في السلوك الابداعي يعزى لمتغير الخبرة بالنسبة للعبارات الاولى، الثانية والرابعة عشر.

*أما قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بانه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير الخبرة فيما يخص السلوك الابداعي.

خلاصة الفصل:

الفصل الثاني-تحليل البيانات الشخصية،اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات الارتباطية

تسعى المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي إلى احتلال مراتب جيدة بين المؤسسات الرائدة وذلك بفرض نفسها من خلال التوجه إلى تطبيق نظام إدارة المواهب من أجل جلب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، وهذا راجع إلى المهارات التي يتمتع بها قادتها وقدرتهم على الدفع بكل فرد إلى طرح أفكاره وإبداعاته دون قيود. ويعتبر المورد البشري من أهم موارد المؤسسات الاقتصادية ذلك أن القائد يتمتع بالخصائص التي توجه المرؤوسين نحو الأهداف المرغوبة والتطوير والتنويع في الأساليب الإبداعية.

الخاتمة

الخاتمة:

جميعنا يمارس التسيير الإداري بشكل يومي، عندما نتعامل مع أناس من ثقافات مختلفة، أو جنسيات متعددة، أو أشخاص من عصبية متعددة في العمل، وعلى المدير في هذه الحالة أن يكون ماهرا في إتباع أسلوب تسيير الموارد البشرية المناسب، حسب الموقف الذي يواجهه.

و لإدارة المواهب دور هام في التأثير على الأفراد، بغية توجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف المنظمات بشتى أنواعها، وعلى هذا الأساس استوجب على المؤسسات الاقتصادية التوجه نحو البحث لإيجاد أساليب جديدة لمواجهة وحل مختلف المشاكل التي قد تعيق نشاطها، ومنه تحقيق أهدافها، وبالتالي يجب عليها السعي نحو توفير الإمكانيات اللازمة و تدعيمها من أجل تطوير السلوك الإبداعي لدى الموظفين التي يخلق لها التميز عن منافسيها، و من جانب آخر و لتحقيق السلوك الإبداعي لا بد من توفر إدارة مواهب رشيدة تهتم بالإبداع و تدعوا إليه .

نتائج الدراسة:

ولقد حاولنا من خلال بحثنا المنجز التعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة المواهب والسلوك الإبداع توصلنا إلى النتائج التالية:

الجانب النظري:

- بعد التطرق إلى أهم جوانب الموضوع النظرية توصلنا إلى أهم النتائج و هي:
- إدارة المواهب تمثل القدرة على التأثير في الرؤوسين لتحقيق هدف مشترك والتحسين من سلوكه الإبداعي.
- نجاح المدير يمتد إلى كافة العمليات الإدارية التي تتم بالمؤسسة.
- السلوك الإبداعي هو عملية يترتب عنها إيجاد أو الإتيان بفكرة جديدة يمكن تبنيها من قبل الأفراد بالمؤسسة.
- وجود إدراك بأن المبدع يمثل طاقة فكرية و مصدر مهم للأفكار الإبداعية.
- تقوم الإدارة المبدعة بإشراك العاملين في التوصل إلى الحل الأمثل للمشاكل المطروحة.

الجانب التطبيقي:

الخاتمة

لقد سمح لنا الجانب التطبيقي من البحث الذي تم دراسته في المؤسسات الاقتصادية من استخلاص النتائج التالية:

- عدم إهتمام المؤسسة بالإبداع من خلال تنمية أفكار موظفيها، و هذا راجع إلى كفاءة موردتها البشري سواء العاملين أو قيادة المؤسسة.
- لا تعطي المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة للمورد البشري ولا تعتبره مصدر إبداعها .
- عدم توفير خصائص للمدير المبدع في قيادة المؤسسة من طلاقة، التحسس بالمشكلات، تقبل الفشل، الإستماع للمرؤوسين و التفاعل معهم.
- هناك علاقة غير متينة و تواصل ضعيف بين مدراء المؤسسات الاقتصادية و جميع العاملين.

الإقتراحات:

تقترح هذه الدراسة مايلي:

- تقترح على المديرين و المسؤولين المحافظة على النمط الديمقراطي في إدارة الموظفين الموهوبين بزيادة الاهتمام بهم و الإصغاء لهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم معنويا وماديا.
- تفادي حدوث أي نقص في الإمكانيات و الموارد و الأموال عند تطبيق نظام إدارة المواهب وهذا لتسهيل عملية جلب واحتفاظ بالموظفين الموهوبين.
- العمل على الإتصال القوي و تبادل المعلومات بين مختلف الموظفين في المنظمة وهذا من أجل تنمية قدراتهم وتسهيل عملية تطوير سلوكياتهم الإبداعية.
- يجب على المؤسسة تدعيم أكثر للموظفين الموهوبين لمراعاة مختلف التغيرات التي قد تحدث في المستقبل .
- يجب على المؤسسات الاقتصادية التعاقد مع الجامعات و ذلك للإستفادة من الطلبة المتفوقين .

قائمة

المواضيع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. سليم بطرس جلدة وزيد منير عيوي، إدارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2006.
2. فتحي عبد الرحمان جروان، الابداع مفهومه تدريبيه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
3. محمد حماد زيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر والابداع، الامارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 2003.
4. علي الخطيب ، التربية الابداعية، تعلم في العمق وإستثمار للأفكار، منشورات دار الهبة، 1995.

الرسائل والأطروحات

5. محمد سمير النجار، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
6. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
7. القطاونة، منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للمشرفين في الوزارات الأردنية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000.

8. صيام، عزيزة عبد الرحمن عبدالله، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

الدوريات والمجلات والدراسات

9. الزيايدي وبسنت عادل رمضان، أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والمعرفة، مصر، 2016.
10. منار إبراهيم القطاونة وبندر كريم أبو تاية، أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال، المجلة العربية للإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.
11. سلامة محمد وليد وسالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على أبعاد السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 2016.
12. مقري زكية ويحيى نعيمة، أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المنظمة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، وحدة منعة، باتنة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 7، العدد 13، 2014.
13. الجراح صالح وأبو دولة خالد، أثر تطبيق استراتيجيات غدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مدينة عمان الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.
14. العبيدي أردانو التميمي إيلاف، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد 40، العدد 111، 2017.

15. مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين

في المنظمات الصناعية، دراسات العلوم الإدارية، مج26، ع1، 1999.

16. الشمري سعد حمزة و غالب ألاء عبد الكريم، متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام

التنظيمي وجودة الخدمات، دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد، المنصورة ، العدد2، 2015.

المؤتمرات والملتقيات والندوات

17. نضال المصري ومحمد الآغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية، المركز

العربي للأبحاث ودراسة السياسات، المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية،

مراكش، 2005 .

المراجع باللغة الأجنبية

1. AL-Hadid Sajeda Ahmed, **The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage : AField Study on Jordanian Telecommunication Companies** ; Master dissertation ;Middle EastUniversity;Jordan;2017.