



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

العنوان:

دور إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة
-دراسة حالة- مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية

تحت اشراف الاستاذ:

د/ عقبة مخنان

من إعداد الطالبتين:

- سهيلة غنjour

- مروة عبد الستار

أعضاء لجنة المناقشة

| الدرجة العلمية | الصفة | اسم ولقب الاستاذ |
|----------------|--------|------------------|
| استاذ محاضر ب | مشرفا | عقبة مخنان |
| استاذ محاضر أ | رئيسا | عادل شنيبي |
| استاذ محاضر ب | مناقشا | محمد بلعربي |

الموسم الجامعي: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

العنوان:

دور إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة
-دراسة حالة- مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية

تحت اشراف الاستاذ:

د/ عقبة مخنان

من إعداد الطالبتين:

- سهيلة غنجور

- مروة عبد الستار

أعضاء لجنة المناقشة

| الدرجة العلمية | الصفة | اسم ولقب الاستاذ |
|----------------|--------|------------------|
| استاذ محاضر ب | مشرفا | عقبة مخنان |
| استاذ محاضر أ | رئيسا | عادل شنيبي |
| استاذ محاضر ب | مناقشا | محمد بلعربي |

الموسم الجامعي: 2022/2023

إهداء

بسم الله العلي الحكيم القائل في كتابه العزيز (يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات) ثم الصلاة والسلام على سيدنا وهدينا ومعلم البشرية.

أهذي ثمرة جهدي الى

مدرسة الحب والوفاء والحنان الى التي جعلت تحت اقدمها الجنان، الى ضياء القلب

ونور الحياة.....حبيبتي **أمي الغالية**

من وقف على خدمتنا الى من سهر على راحتنا الى من تعب في حياته كي ننام هانئين ولم ييخل علينا
دعمه المادي والمعنوي اليك يا رمز العطاء والكفاح.....**حبيبي أي العزيز**

الى اخواتي الأحباء الهام، سليم، فتحي، دعاء، سفيان. أتمنا لهم التوفيق والنجاح.

الى من غادرتنا **عمتي** طالما كان دعائها توفيقا لي رحمة الله عليها وأسكنها فسيح جناته.

الى جميع **عماتي و خالاتي** والى **جدتي الغالية** اطال الله في عمرها.

الى **حبيباتي** وتوأم روعي **زكية وخيرة وسهيلة** اللواتي شاركوني أفراحي متمنية لهم حياة سعيدة.

الى كل **أصدقائي** و**صديقاتي** وأساتذتي وكل الطاقم الاداري بجامعة غرداية.

الى الطاقم الاداري بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة الذين ساعدونا في انجاز هذا العمل.

الى كل عزيز على القلب ولم يذكره اللسان، الى كل من وسعتهم ذاكراتي ولم تسعهم مذكرتي.



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى من قال فيها الله تعالى (**وخففنا لما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني خيرا**).

إلى شموع العائلة الكريمة وعمادها الوالدين حفظهما الله ورزقهما مديد الصحة والعافية اللذان كان السند الوطيد ولم يبخلا عليا بدعمهما المادي ولا المعنوي.

وإلى أخواتي الأحباء فاطمة، عبد الكريم، وسمية وحرورية اتمنى لها التوفيق والنجاح.

وإلى أبناء أختي عفاف وعبد الرحمان حفظهم الله.

وإلى خالتي الحبيبة شفاك الله وعفاك يارب العالمين.

وإلى كل أعمامي وزوجاتهم وعماتي وجدتي وإلى ابنة خالي حليلة حفظهم الله تعالى.

إلى جدي وخالي وابنتي خالتي الغاليتين اللذين لطلما كان دعائهم حصنا وتوفيقا لي ، رحمهم الله واسكنهم فسيح جنانه.

إلى صديقاتي واخوتي هند حبيبة قلبي ومروة أختي وشريكتي وإلى كل رفيقات دربي كل باسمها والذين شاركوني في مشواري الدراسي.

إلى كل طاقم وحدة تنمية الطاقات المتجددة بغرداية وإلى الطاقم الإداري بالجامعة غرداية وأساتذتي الكرام.

وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد، الى كل من أحب لي الخير والنجاح يوما ما.

غنجور سهيلة

Ghandjour Souhila

شكر وعرفان

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العقل ووفقنا لبلوغ هذه الدرجة من العلم واتمام هذا العمل المتواضع.

الى من كان رحمة للعالمين الى من هو قدوتنا في كل حين الى من أوصانا بطلب العلم الى حبيبنا ورسولنا الكريم الصادق الأمين "محمد" صلى الله عليه وسلم وعلى آله والطيبين وأصحابه الطاهرين وبعد

يشرفنا أن نتقدم بشكر الجزيل و الامتنان الى أستاذنا المشرف "مخنان عقبة" على اشرافه على هذا العمل من خلال المساعدات المعنوية ونصائحه القيمة وله منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

كما نشكر كافة أساتذة جامعة غرداية وخاصة أساتذتنا المحكمين على تقييم هذا العمل ونشكر اللجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة مذكرة تخرجنا.

كما نتقدم بالشكر إلى مدير وجميع موظفي وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة على المساعدات والنصائح والتوجيهات القيمة ونتقدم بالشكر أيضا إلى الأخوة والأصدقاء وزملاء الذين ساهموا من بعيد أو قريب.

وإلى كل من شجعنا ولو بكلمة طيبة.

والله ولي التوفيق

مروة - سهيلة



قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---|---|
| I | الاهداء |
| III | شكر و عرفان |
| IV | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال |
| IX | قائمة الاختصارات |
| IX | قائمة الملاحق |
| X | الملخص |
| أ | مقدمة عامة |
| الفصل الأول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي | |
| 07 | تمهيد |
| 08 | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المواهب |
| 08 | المطلب الأول: ماهية الموهبة |
| 08 | الفرع الأول: مفهوم الموهبة |
| 09 | الفرع الثاني: تصنيفات الموهبة |
| 11 | الفرع الثالث: خصائص الموهوبين |
| 12 | المطلب الثاني: ماهية إدارة المواهب |
| 12 | الفرع الأول: تعريف إدارة المواهب |
| 14 | الفرع الثاني: أهمية إدارة المواهب |
| 14 | الفرع الثالث: أهداف إدارة المواهب |
| 16 | المطلب الثالث: أبعاد إدارة المواهب |
| 16 | الفرع الأول: استقطاب المواهب |
| 17 | الفرع الثاني: احتفاظ بالمواهب |
| 18 | الفرع الثالث: تنمية المواهب |
| 20 | المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للسلوك الابداعي للأفراد |
| 21 | المطلب الأول: ماهية السلوك الابداعي |

قائمة المحتويات

| | |
|--|---|
| 21 | الفرع الأول: مفهوم الابداع |
| 22 | الفرع الثاني: مفهوم السلوك الابداعي |
| 23 | الفرع الثالث: أهمية وعوامل المؤثرة في السلوك الابداعي |
| 26 | المطلب الثاني: مستويات ومراحل السلوك الابداعي ومتطلباته |
| 26 | الفرع الأول: مستويات السلوك الابداعي |
| 29 | الفرع الثاني: مراحل السلوك الابداعي |
| 31 | الفرع الثالث: متطلبات السلوك الابداعي |
| 34 | المطلب الثالث: أبعاد وتنمية السلوك الابداعي وعلاقة إدارة المواهب به |
| 34 | الفرع الأول: أبعاد السلوك الابداعي |
| 35 | الفرع الثاني: تنمية السلوك الابداعي |
| 36 | الفرع الثالث: علاقة إدارة المواهب بالسلوك الابداعي ودورها في تنميته |
| 38 | المبحث الثالث: دراسات السابقة |
| 38 | المطلب الأول: دراسات المتعلقة بإدارة المواهب |
| 43 | المطلب الثاني: دراسات المتعلقة بالسلوك الابداعي |
| 47 | المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة |
| 49 | خلاصة |
| الفصل الثاني: اسهامات ادارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة | |
| 51 | تمهيد |
| 52 | المبحث الأول: تقديم عام لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER) |
| 52 | المطلب الأول: تقديم تعريف حول وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER) |
| 53 | المطلب الثاني: مهام وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER) |
| 54 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER) |
| 58 | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة |
| 58 | المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 59 | الفرع الأول: طريقة الدراسة |
| 61 | الفرع الثاني: أداة الدراسة و مصادر الحصول على المعلومة |
| 64 | المطلب الثاني: تحليل النتائج العامة للدراسة |

قائمة المحتويات

| | |
|-----|---|
| 64 | الفرع الاول: اختبار اداة الدراسة |
| 67 | الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة |
| 76 | المطلب الثالث : تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة |
| 76 | الفرع الاول: تحليل بيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة |
| 88 | الفرع الثاني: اختبار فرضيات ومناقشة نتائج الدراسة |
| 93 | خلاصة |
| 95 | خاتمة |
| 99 | قائمة المصادر والمراجع |
| 105 | قائمة الملاحق |

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 11 | خصائص الموهوبين | 01 |
| 48 | مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة | 02 |
| 60 | إحصائية استمارات الاستبيان | (1-2) |
| 63 | مقياس ليكرت الخماسي | (2-2) |
| 64 | مقياس تحليل إجابات الاستبيان | (3-2) |
| 65 | يوضح اختبار الثبات لمحاور الاستبيان | (4-2) |
| 67 | يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة و يوضح قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل | (5-2) |
| 68 | عينة الدراسة حسب متغير الجنس | (6-2) |
| 69 | عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية | (7-2) |
| 70 | عينة الدراسة حسب متغير السن | (8-2) |
| 72 | عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي | (9-2) |
| 73 | عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | (10-2) |
| 75 | عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي | (11-2) |
| 77 | النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد استقطاب المواهب | (12-2) |
| 79 | النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد تنمية المواهب | (13-2) |
| 81 | النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد احتفاظ بالمواهب | (14-2) |
| 84 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ادارة المواهب | (15-2) |
| 85 | النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني | (16-2) |
| 88 | يوضح تحليل معامل الارتباط الخطي بين بعد احتفاظ بالمواهب و ادارة المواهب | (17-2) |
| 89 | يوضح جدول الفروق الاحصائية للعينة بعد تنمية المواهب و السلوك الابداعي | (18-2) |
| 90 | يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر ادارة المواهب على واقع السلوك الابداعي بالمؤسسة محل الدراسة | (19-2) |
| 91 | يوضح تحليل معامل الارتباط بيرسون بين ادارة المواهب و السلوك الابداعي | (20-2) |

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| ث | نمذج الدراسة | |
| 10 | تصنيف المهوبة داخل المنظمة | 01 |
| 26 | العوامل المؤثرة في السلوك الابداعي | 02 |
| 29 | مستويات السلوك الابداعي | 03 |
| 31 | مراحل السلوك الابداعي | 04 |
| 33 | متطلبات السلوك الابداعي | 05 |
| 55 | الهيكل التنظيمي لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER) | (1-2) |
| 68 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | (2-2) |
| 70 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية | (3-2) |
| 71 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | (4-2) |
| 73 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي | (5-2) |
| 74 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | (6-2) |
| 76 | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي | (7-2) |

قائمة الاختصارات والملاحق

قائمة الاختصارات

| الاختصارات | الدلالة |
|------------|---|
| SPSS | Statistical Package For Social Sciences الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية. |
| URAER | وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة. |
| CDER | مركز تنمية الطاقات المتجددة. |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01 | استبانة بعد التحكيم | 105 |
| 02 | قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة | 109 |
| 03 | إختبار معامل ثبات محاور الاستبيان (ألفا كرونباخ) | 110 |
| 04 | اختبار الارتباط لمحاور الاستبيان | 115 |
| 05 | جدول التكرارات المطلقة والنسبية (متغيرات الشخصية) | 116 |
| 06 | نتائج المتعلقة بالبعد الاول: استقطاب المواهب | 118 |
| 07 | نتائج المتعلقة بالبعد الثاني: تنمية المواهب | 121 |
| 08 | نتائج المتعلقة بالبعد الثالث: احتفاظ بالمواهب | 123 |
| 09 | نتائج المتعلقة بالمحور الاول ادارة المواهب | 126 |
| 10 | نتائج متعلقة بالمحور الثاني: السلوك الابداعي | 134 |
| 11 | نتائج الفرضية الاول | 138 |
| 12 | نتائج الفرضية الثانية | 139 |
| 13 | نتائج الفرضية الثالثة | 140 |
| 14 | نتائج الفرضية الرابعة | 140 |
| 15 | يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | 140 |

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور إدارة المواهب بأبعادها في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة -بولاية غرداية- والتي تشمل **164 موظف**، واذا اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث قمنا بتوزيع **80** استمارة على الموظفين و قمنا باسترجاع **70** استمارة، كما اعتمدنا ايضا على برنامج **SPSS v21** و **Excel 2010** لتحليل الاحصائي لبيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تأثير أبعاد ادارة المواهب على واقع السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة، وجود علاقة طردية بين ادارة المواهب والسلوك الابداعي في المنظمة، عدم وجود علاقة بين تنمية المواهب والسلوك الابداعي للأفراد في وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة -بغرداية- عند مستوى 0.01 . كما توصلت الدراسة أيضا الى مجموعة من المقترحات نذكر منها تفعيل دور إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد على مستوى وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة -غرداية- ووضع استراتيجية للمحافظة على العاملين المبدعين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، استقطاب المواهب، احتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، السلوك الابداعي.

Adstract :

This study aims to know the role of talent management in its dimensios in developing the creative behavior of individuals in the Applied Research Unit for Renewable Energies Foundation - **Ghardaïa Province** – which included **160** employees. In order to achieve the objectives of the research, we used the questionnaire as a data collection tool. We distributed **80** questionnaires to employees and retrieved **70** questionnaires. We also relied on the **SPSS v21** and **EXCEL 2010** program for statistical analysis of the study data. The study reached a numbar of results, the most important of which are :

- ✓ The impact of talent management dimensions on the reality of the creative behavior of individuals in the organization.
- ✓ The presence of a direct relationship between talent management and creative behavior in the organization.
- ✓ The absence of a relationship between talent development and the creative behavior of individuals in the Applied Research Unit for Renewable Energies - Ghardaia - at the level of 0.01.

The study also found many suggestions among them: including Activating the role of talent management in developing the creative behavior of individuals at the Level of the Applied Research Unit for Renewable Energies – **Ghardaia**- and developing a strategy to preserve creative workers.

Keywords : talent management, talent polarization, Save talent, talent development, creative behavior.

أ. توطئة

يشهد العالم المعاصر اليوم تغيرات جذرية وتحولات عديدة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهذا بفضل التطور في مجال التكنولوجيا الاعلام والاتصال التي تسعى الى تطوير الفكر الاداري بشكل عام وادارة الموارد البشرية بشكل خاص وهذا ما أدى الى ظهور مفاهيم وأفكار جديدة من أهمها مصطلح إدارة المواهب.

حيث تعد إدارة المواهب من المواضيع الحيوية والتي تشمل الاهتمام بالمواهب في المنظمات، وهي كمفهوم جديد يبرز في إدارة الأعمال لكونه منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور المهوبة والتركيز عليها في العمليات التشغيلية والتغيير التنظيمي ويتعدى دوره الى اختيار القادة والمديرين والتنفيذيين المهوبين في كافة المجالات لتطوير جودة الاداء والسعي لتوظيف الفئات المهوبة، كما ترتبط إدارة المواهب بعدة مصطلحات كالسلوك الابداعي.

فموضوع السلوك الابداعي يمكن وصفه بمفتاح النجاح للعمل الابداعي وهو المناخ الذي تخلقه وتديره الادارة والذي يدفع العاملين الى الانخراط في أنشطة ابداعية، فالحفز لهذا السلوك هو الاستقلالية في العمل أي كلما ارتفع مستوى الاستقلال زاد مستوى الابداع لدى الافراد العاملين لمنح العامل المساحة الكافية لتجريب الأفكار الجديدة وشعورهم بالتمكين المعزز للابداع والابتكار. وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على دور ادارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد على مستوى مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية. ومن خلال ما قدم، يمكننا طرح اشكالية البحث في التساؤل التالي: إلى أي مدى تساهم ادارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في مؤسسة ؟ وتدرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية اهمها:

✓ ماهو مفهوم إدارة المواهب وماهي أهم أبعادها؟، وماذا نقصد بالسلوك الابداعي وماهي استراتيجيات تنميته؟

✓ ماهو مستوى تطبيق إدارة المواهب بمؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية؟.

✓ ماهو مستوى السلوك الابداعي للأفراد في مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية؟.

✓ ماهو أثر كل بعد من أبعاد ادارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد بمؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية؟.

ب. **فرضيات الدراسة:** للإجابة على الاشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ إدارة المواهب هي استراتيجية تهدف الى جذب الموظفين ذوي الكفاءة واحتفاظ بهم وتطويرهم ؛
- ✓ السلوك الابداعي هو التصرف المتميز الذي يقوم به الموظف في مكان العمل؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية ؛
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة جوهرية بين إدارة المواهب و السلوك الابداعي للأفراد في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

ت. **أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة في ما يلي:

- ✓ تعد من المواضيع المهمة في مجال الادارة، كونها تتناول موضوعا حيويا وحديثا يمثل مصطلحين هما إدارة المواهب والسلوك الابداعي؛
- ✓ تكمن أهمية الدراسة في معرفة دور إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد بمؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية؛
- ✓ تشخيص واقع إدارة المواهب في مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية.

ث. **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- ✓ محاولة معرفة مستوى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية؛

- ✓ محاولة معرفة مستوى السلوك الابداعي للأفراد في مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية؛
- ✓ تحديد نوعية المواهب التي تستحوذها المؤسسة ودورها في تنمية السلوك الابداعي؛
- ✓ التعرف على دور إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد؛
- ✓ تحديد دور أبعاد إدارة المواهب في السلوك الابداعي في مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية؛
- ✓ تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات على أهمية وضرة خلق وتفعيل إدارة المواهب في المؤسسة.

د.أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة الشخصية وحب الاطلاع على الموضوع وإضافة الجديد فيه؛
- ✓ زيادة المعارف المرتبطة بمتغيرات الدراسة والبحث فيها فرصة لفهمها والتعمق في فهم العلاقة بينها؛
- ✓ محاولة تسليط الضوء على أهم أبعاد تطبيق إدارة المواهب بالمنظمات، وكذا أهمية الأخذ بأبعادها بالشكل الذي يضمن النجاح وتحقيق الأهداف؛
- ✓ إن موضوع البحث يندرج ضمن التخصص وانه يتطرق إلى أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال في الآونة الأخيرة.

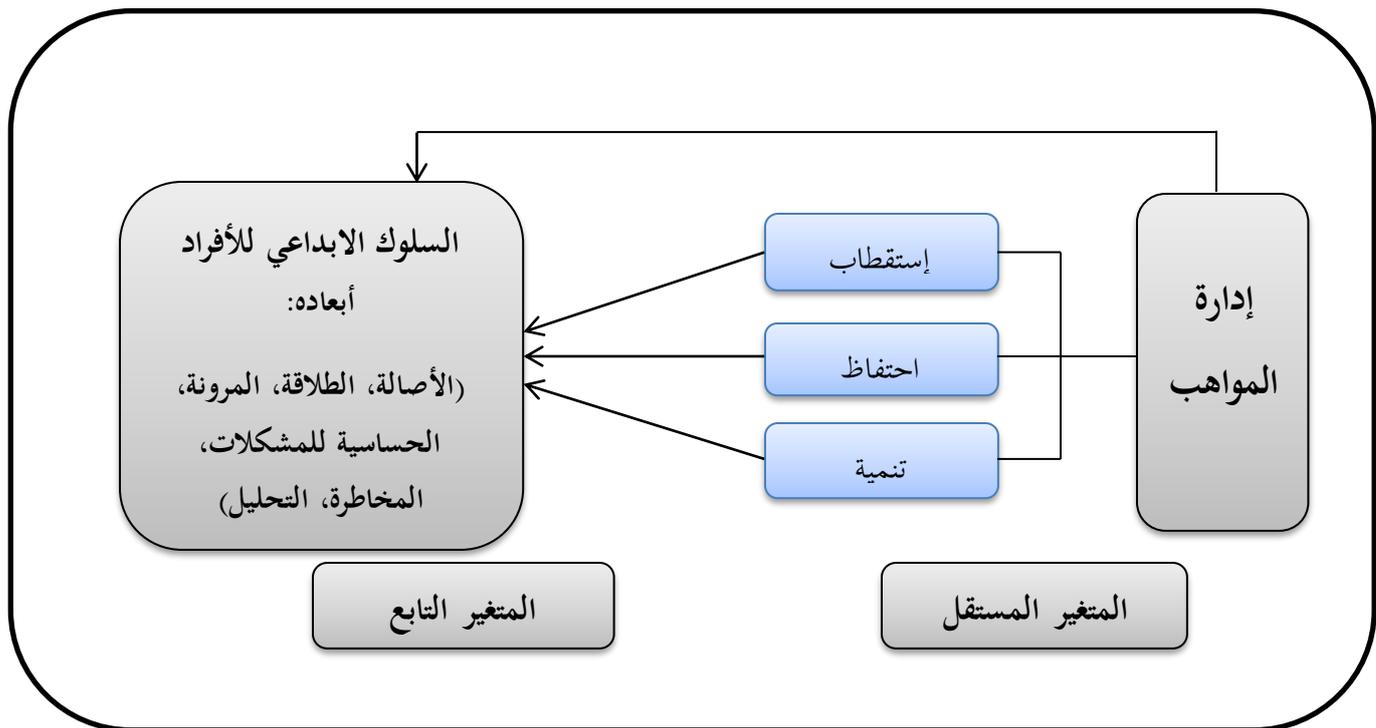
ذ.منهج الدراسة:

- من أجل التوصل إلى الاجابة عن الاشكالية المطروحة واختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة الى أسلوب دراسة الحالة من خلال التعرف على دور إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية.

ولتغطية الجانب النظري للدراسة تم اعتماد على المصادر الثانوية الجاهزة، والمتمثلة في كتب والمجلات والرسائل الجامعية والاطروحات، فيما تم في الجانب التطبيقي الاستعانة بالمصادر الأولية لجمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والتي تم تحليلها بشكل عملي منظم باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v21.

ر. نموذج الدراسة:

يمثل نموذج الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب الموهبة، احتفاظ بالموهبة، تنمية المواهب) والمتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي للأفراد في المنظمة ويوضح ذلك في الشكل التالي:



من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة

ز. حدود الدراسة:

للإحاطة بإشكالية المطروحة وتحقيقاً لأهداف الدراسة فإن الدراسة ارتبطت بحدود زمانية ومكانية:

✓ الحدود الزمانية: تمثلت في الفترة الممتدة من تاريخ توزيع استمارات الاستبيان الى تاريخ الاستلام من شهر مارس

الى شهر ماي 2023.

✓ الحدود المكانية: في هذه الدراسة تم اجراء الدراسة في مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة -

غرداية.

س. هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذا الموضوع الى فصلين كالأتي: الفصل الأول يختص بالاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي، ويحتوي على ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتعلق مفاهيم عامة حول إدارة المواهب، والمبحث الثاني يتعلق الاطار المفاهيمي للسلوك الابداعي، أما المبحث الثالث يضم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة. حُصص الفصل الثاني لإسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة، حيث يحتوى هذا الفصل على مبحثين أيضاً، المبحث الأول يمثل تقديم عام لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER)، أما المبحث الثاني يتعلق بالإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة.

ش. صعوبات الدراسة:

✓ صعوبة القيام بجمع الاستبيان و رفض المستجوبين للإجابة عليها.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المواهب

والسلوك الإبداعي

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المواهب والسلوك الابداعي

تمهيد

خصص هذا الفصل لمناقشة الجانب النظري لمتغيرات الدراسة وهي إدارة المواهب والسلوك الابداعي للأفراد في المنظمة، وسوف يتم مناقشة المفاهيم المرتبطة بإدارة المواهب من حيث مفهوم الموهبة وتصنيفاتها ومفهوم إدارة المواهب وأهميتها وأهدافها وأهم أبعادها، وأيضاً سيتم مناقشة المفاهيم الخاصة بالسلوك الابداعي من حيث مفهوم الابداع والسلوك الابداعي ومراحلها وأهم أبعاده ومتطلباته، ويتم مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الدراسة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

وفي هذا السياق سنتطرق الى ثلاث مباحث في هذا الفصل وهي كالتالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المواهب
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للسلوك الابداعي للأفراد
- المبحث الثالث: دراسات السابقة

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المواهب والسلوك الابداعي

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول إدارة المواهب

تشير الموهبة الى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات، تمكنها القيادة بنجاح وتحول وتغير داخل المنظمة. وسيتم في هذا المبحث التطرق الى مفهوم الموهبة وإدارة المواهب وبعض المفاهيم وكما سيتم ذكر أهم أبعادها.

المطلب الأول: ماهية الموهبة

الفرع الأول: مفهوم الموهبة

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموهبة وهذا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وعليه نوجز فيما يلي مجموعة التعاريف، أهمها:

يمكن تعريف الموهبة على أنها: "مهارة فطرية، وقدرة كبيرة على التطور السريع، فهي منحة، نبوغ وعطية توهب للفرد بشكل فطري"، أو هي القدرة في حقل معين أو المقدرة الطبيعية ذات الفاعلية الكبرى نتيجة التدريب، وكتعريف آخر للموهبة: هي عبارة على القدرة العالية التي يتمتع بها الفرد، والتي تعكس مهاراته، معارفه، طريقة تفكيره وكذا كيفية أدائه لمهامه. والتي تساعده على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية المسطرة بأقل التكاليف وبأعلى درجات الجودة.¹

عرفها هيدسون Hudson أن الموهبة هي نتاج الذكاء المرتفع والقدرة على الابداع كما تقيسه مقاييس الذكاء

ومقاييس التفكير الابداعي، بعد ذلك جاء العالم فيرون Verone ليتوسع أكثر في تعريف الموهبة من خلال

اشارته إلى أن " الموهبة قد تتمظهر في نسبة الذكاء المرتفع، وقد تبدو أيضا في نتاجه وأعماله الفنية، كما أنها قد تظهر

¹- محمد الصالح قريشي، حنان هواري وآخرون، "ادارة المواهب في المؤسسة الجزائرية: الواقع والافاق"، دراسة حالة UMD/ ENMTP قسنطينة، مجلة 09 "رؤى اقتصادية"، العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر، ديسمبر2019، ص 281.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المواهب والسلوك الابداعي

أيضا في مستوى عال من العلاقات الاجتماعية والانسانية"، وكذلك رينزولي Rinzzouli يرى ان "الموهوب هو ذلك الشخص الذي تكون نسبة ذكائه مرتفعة وقدرته على الابداع عالية ومستواه في التحصيل الأكاديمي عاليا".¹

الموهبة هي تنفيذ كل القدرات العقلية والبدنية المستخدمة في عملية التفكير العقلي المتكرر ومهارات السلوك بطريقة متمرة، وأيضا يمكن شرح الموهبة على أنها القدرة على تقديم مساهمات حيوية للموقف الحالي وكذلك للمساهمة في مستقبل منظمة بشكل عام في مختلف بيئات الموارد البشرية.²

ومن التعريفات السابقة يمكن القول ان:

الموهبة هي عبارة عن المهارات والقدرات المتميزة التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة والتي تمكنه من أداء المطلوب منه بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: تصنيفات الموهبة

تصنف المواهب داخل المنظمة الى اربعة اصناف وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها:³

1. مواهب القيادة: (Leadership Talent)

هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

2. المواهب الأساسية: (Key Talent)

¹ - إيمان صبيان، ادارة المواهب آفاق جديدة نحو ادارة ذكية للموارد البشرية، دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2018-2019، ص 81.

² - Sara benmouhoub- Ahmed tei, The impact of talent management on achieving competitive Advantage, Case study Cevital Company, University of Echahid Hama Lakhdar, Eloued, Algeria, V11, N01, 2021 - p779

³ - عيد حمود ضويحي السعيد، اليات تطبيق ادارة المواهب المؤسسية في المدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة التربوية، العدد 47، جامعة جنوب الوادي، يناير 2017، ص ص 681-682.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المواهب والسلوك الابداعي

هذه الفئة عادة ما تمثل نسبة 5.2% من الافراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية والافراد ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جدا للمنظمة نظرا لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الافراد من رؤية وتصور للمستقبل.

بالإضافة إلى: أن بعض الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي مكانة (ندرة) المهارات.¹

3. المواهب الجوهرية: (Core Talent)

أفراد هذه الفئة ينجزون الأعمال الأساسية، وتنفيذ ما هو مهم في المدى القصير 6-12 شهر من دون التركيز على المستقبل، ويشكلون القوة العظمى ضمن العمل وهم موظفو الانتاج المسئولين عن التسليم.

4. المواهب الداعمة (Support Talent)

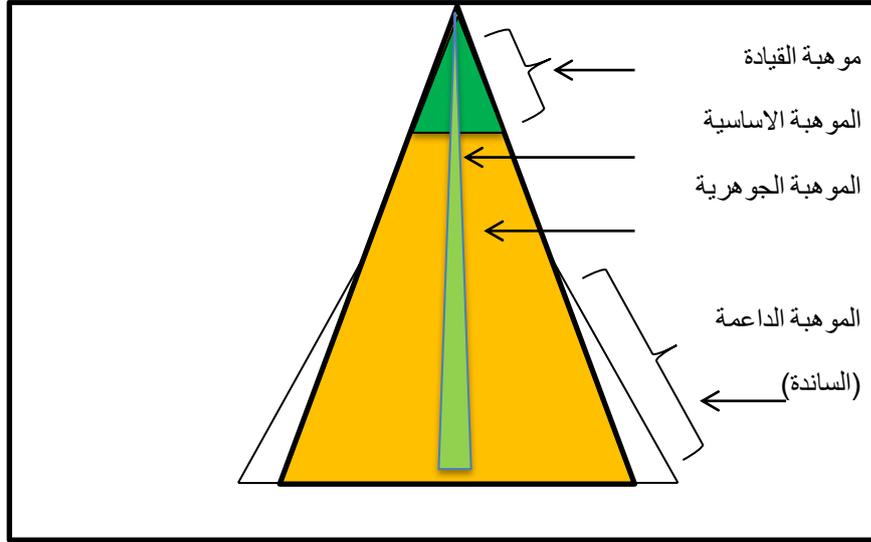
وفيها الانشطة تنفيذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية وكثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الادارية التي قد تصلح للأتمتة، ومهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.²

¹ - مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال العصرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص96.

² - عيد حمود ضويحي السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 682.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المواهب والسلوك الابداعي

الشكل رقم (1) يوضح تصنيف الموهبة داخل المنظمة



المصدر: عيد حمود ضويحي السعيد (مرجع سبق ذكره) ص 682.

الفرع الثالث: خصائص الموهوبين

ولقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين الى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول التالي:

التالي: ¹ الجدول رقم (1) : خصائص الموهوبين

| السمات السلوكية | السلوكيات الدالة عليها | |
|-----------------|------------------------|--|
| 01 | الدافعية | يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية الى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه. |
| 02 | الاستقلالية | يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه. |
| 03 | الأصالة | يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلولا جديدة وغير مألوفا. |
| 04 | المرونة | يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطا فكرية تقليدية. |
| 05 | المثابرة | يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم. |

¹ - فاطمة بلقرع، مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد7، جامعة الجلفة (الجزائر)، 2018، صص98-99.

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المواهب والسلوك الابداعي

| | | |
|----|-----------------|--|
| 06 | الطلاقة | يعطي عددا كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه. |
| 07 | حب الاستطلاع | يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميل لاستكشاف المجهول. |
| 08 | الملاحظة | يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله. |
| 09 | التفكير التأملي | يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع الى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة. |
| 10 | المبادرة | لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية. |
| 11 | النقد | يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها. |
| 12 | المجازفة | لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو حل معضلة حتي لو كانت نتائجها غير مؤكدة. |
| 13 | الاتصال | يستطيع الانسان التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين. |
| 14 | القيادة | يظهر نضوجا واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك. |
| 15 | التعلم | يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية. |
| 16 | الحس بالمسؤولية | يزن الأمور ويتحمل مسؤولية اعماله وقراراته. |
| 17 | الثقة بالنفس | واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله. |
| 18 | التكيف | يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة. |
| 19 | تحمل الغموض | لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحتل أكثر من معنى أو حل. |
| 20 | اتخاذ القرار | يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها. |

المصدر: فاطنة بلقرع، مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد7، جامعة الجلفة (الجزائر، 2018، صص98-99).

المطلب الثاني: ماهية إدارة المواهب

الفرع الأول: تعريف إدارة المواهب

لمصطلح إدارة المواهب العديد من التعاريف والتي نوجزها كما يلي:

الفصل الاول: الاطار النظري لادارة المواهب والسلوك الابداعي

تعرف إدارة المواهب (Talent Management) على أنها نظام لتحديد وتوظيف ورعاية وتحسين والحفاظ على الموهوبين بهدف تحسين قدرة المنظمة على تحقيق نتائج الأعمال باستخدام المبادئ التوجيهية المنظمة والموارد والسياسات والعمليات.¹

إدارة المواهب تعني عدة أشياء، إذ يعتبرها تانسلي Tansley كتكامل لمجموعة من المبادرات المبتكرة مع أنشطة مجربة وحقيقية، والتي تشمل روح المجتمع. ويرى Pruis أنها مجموعة من الممارسات والأنشطة والوظائف الموارد البشرية في المنظمات، والتي تشمل الاختيار والتطوير والتخطيط الوظيفي. علاوة على ذلك يذكر Blonas أن إدارة المواهب هي واحدة من أهم وظائف التي تلعب دورا استراتيجيا مهما. بناء على المفاهيم، يعرف الباحثون إدارة المواهب على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة التي تركز على اختيار الموظفين حسب مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم المتبعة من خلال تطوير الموظفين وتدريبهم داخل المنظمات.²

تعرف إدارة المواهب (Talent Management) على أنها: "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمان أفضل استقطاب (جذب) العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل المؤسسة."³

التعريف الإجرائي: إدارة المواهب هي التي تركز على اختيار الافراد الموهوبين وجذبهم وتحفيزهم وتدريبهم داخل المنظمة والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق أهدافها.

¹-Iman Khaki ,Hamid Eranian Khanzadeh- Azam Babaki Rad, Talent Management and Innovative Based on the Mediating Role of Organizational Learning, International Letters of Social and Humanistic Sciences, V79, Islamic Azad University Masshad Branch Iran,2017-p17 .

² - Aysha Waheed ALmanni, Saad Darwish, The Impact of Talent Management Strategies on Enhancement of Competitive Advantage In Bahrain Post, International Journal of Core Engineering &Management, V4- N6, Applied Science University Manama Kingdom of Bahrain, 2017, pp2-3.

³ -خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص ص 27،28.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

الفرع الثاني: أهمية إدارة المواهب

ترجع أهمية إدارة المواهب الى أنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعمولة التي معها أصبحت مهمة أي منظمة وأي دولة تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها.

تكمن أهمية إدارة المواهب من خلال ما أشار اليه كلا من (Haskins and Shaffar) في الاتي:¹

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية؛
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واكتشاف الطاقات الكامنة؛
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة؛
- تحديد واضح للاستعداد الموهبي؛
- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة؛
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الايجابية لخدمة المنظمة؛
- ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة؛
- مساعدة الأفراد على تخطيط مسارتهم الوظيفية.

الفرع الثالث: أهداف إدارة المواهب

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، وعليه يمكن

استخلاصها في النقاط التالية:²

¹- صالح علي سالم الجراح، اثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية، مذكر لنيل درجة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة اليرموك الاردن، 2013، ص ص19-20.

²- محمد الصالح قريشي، حنان هوارى واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 282-283.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

- التركيز على مواهب الموارد البشرية المنافسة كأهم موارد المنظمة؛
- جذب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية؛
- وضع برامج تدريب وتطوير مستمرة والتركيز على تنمية الموارد البشرية مستقبلا؛
- إدارة عمليات الاداء بأساليب حديثة يميزها عنصر الابداع؛
- الابقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.

وهناك أيضا ثلاث أهداف أساسية لإدارة المواهب وهي كالآتي:¹

- تحديد واختيار وتنشئة الموظفين في الشركة التي توضح التفوق وأفضل أداء والذي يلهم الآخرين لتقدم نفس الأداء؛

- تقديم مكافآت للموظفين بناء على مساهمتهم الفعلية او المحتملة في التميز في المنظمة؛
- العثور على أفضل البرامج التي يتم تطويرها لشغل مناصب مؤهلة تأهيلا عاليا في المنظمة.

وهناك مجموعة أخرى من أهداف تضمن إدارة المواهب وهي:²

- تساعد إدارة المواهب المؤسسات على تحقيق أقصى استفادة من نقاط القوة والمواهب موظفيهم؛
- تهدف إدارة المواهب الى توظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة؛
- إدارة المواهب لديها عدد من الفوائد لتقديم مثل محسن مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم والموائمة مع الأهداف الاستراتيجية من أجل تحديد القيادة المستقبلية للمنظمة، وزيادة الانتاجية، وثقافة التميز وأكثر من ذلك بكثير.

¹ - Sara benmouhoub, Ahmed tei, op cit-p779.

² - KELVIN A.MOTURI, Talent Management as a Source of Competitive Advantage For Kenya Data Networks LTD, The Requirments For The Award of the degree of Master of Business Administration of the university of Nairobi, 2013 , pp3-4.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المواهب

إن عملية إدارة المواهب هي إحدى العمليات المستمرة في المنظمة، وتم تحديد أهم أبعاد إدارة المواهب ويتم توضيح

أهمها في ما يلي:

الفرع الأول: استقطاب المواهب

تعتبر هي الخطوة الأولى في إدارة المواهب، وذلك بتحديد خصائص المهويين من حيث الخبرة، والمهارة العملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، ويمكن تحقيق ذلك بوضع توصيف وظيفي واضح يمزج بين واجبات الوظيفية ومواصفات شاغلها، وبذلك تتمكن الإدارة من اختيار الافراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل.¹

يوجد طرقا عديدة لاستقطاب الأفراد أهمها الاختيار والتوظيف، كما تعد عملية استقطاب المواهب توجه استراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد واستقطاب المواهب المطلوبة لاحتياجات العمل وتوظيفها ودمجها مع المواهب الحالية بالمنظمة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، يمثل استقطاب المواهب من خلال التوظيف مرحلة حيوية في إدارة المواهب لتحديد الأفراد الذين سيكونون قادرين على خدمة المنظمة بشكل فعال بينما يتم توضيح الاختيار كقدرات لتقييم المواهب للوفاء بمهمة الوظيفة بشكل مناسب يؤدي في النهاية الى توظيف الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، إن التوظيف والاختيار أسلوبا لتحسين أداء الموظف من خلال تحديد الأفراد المهويين بالإضافة الى توفير فرصة أداء أفضل للمنظمة.²

¹ -رانية محمد محمود زيادة، دور نظام ادارة المواهب البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي، أجا-مجلة 29 الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية -العدد01- جامعة الملك خالد، كلية المجتمع للبنات، أجا-2020، ص 108.

² -حاني فتحي عبد اللاه، دور ممارسات ادارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية- العدد2- جامعة دمياط، 2022، ص ص 1010-1011.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

عملية الاستقطاب المواهب تحقق نجاحات كبيرة للمنظمات المتميزة من خلال جذب العمالة الموهوبة، ويتم ذلك من خلال:¹

- توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء ونظام للحوافز المادية؛
- توفير فرص التدريب في داخل وخارج المنظمة؛
- توفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي؛
- الحوافز الأخرى المتعلقة بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين بالمنظمة؛
- إسم وسمعة المنظمة؛
- بيئة العمل محفزة ومشجعة على الابداع والابتكار.

الفرع الثاني: احتفاظ بالمواهب

يعتبر الاحتفاظ بالموهوبين هي المشكلة الرئيسية لكثير من المنظمات، لأن ارتفاع معدل دوران الموظفين ذوي القدرات العالية يسبب الأضرار بالجوودة وخدمة العملاء، مما يؤدي الى ضعف الميزة التنافسية، ويتم الاحتفاظ بالموهوبين من خلال: نظام العمل والثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب، لوائح وقواعد العمل المحفزة للموهوبين، توفير فرص النمو المهني والشخصي، حرية تنفيذ واجبات العمل، تشجيع الابداعي، مناخ العمل المحفز للابتكار، وتساهم هذه الآليات للاحتفاظ بالمواهب وتنميتها من خلال التركيز على أصحاب المهارات والقدرات العالية، وتوفير البيئة المناسبة لهم.²

يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات الى زيادة اهتمامها

¹ - فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² - رانية محمد محمود زيادة، مرجع سبق ذكره، ص 109.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

بالاحتفاظ بالموهبة مثلا التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل.

وقد حددت بعض ممارسات الموارد البشرية الهامة التي يمكن أن تؤثر على احتفاظ العاملين في المنظمة والمتمثلة في:¹

- ثقافة المنظمة: تلعب ثقافة المنظمة دورا حاسما في الاحتفاظ بالعاملين في المنظمة، وذلك من خلال إظهار للعاملين بأن إدارة المواهب تمثل أولوية للجميع، ومصدر للمواهب العالية.
- التطوير الوظيفي: المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفون على فهم جيد من مساهمهم الوظيفي وضمان إن منظمتهم تهتم بتنميتهم، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطا بعملهم ومنظمتهم.
- التعويض والاعتراف: فهي تؤدي الى خلق الدافعية لدى العاملين، ويكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر وقدر أكبر من الولاء.
- المرونة

ويعتبر الاحتفاظ بالمواهب أيضا هو مجموعة من الاجراءات والأنظمة التي تتخذها لبقاء المواهب التي تمتلكها وتوفير بيئة عمل تتناسب مع قدراتهم.²

الفرع الثالث: تنمية المواهب

بمعنى تنامي قدرة الموهوبين في التعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة المحيطة و النجاح في تحقيق حاجاتهم وحاجات المنظمة التي يعملون بها، ويمثل التطور عنصرا حيويا في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في المنظمة، ويجب

¹ - فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² - عبد الله احمد ابراهيم الجاسر، إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 04، جامعة اسيوط، 2022، ص 91.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

أن يشتمل التطور على المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب، ويتم ذلك من خلال: تطوير نقاط الموهبة وتطويرها، المشاركة في الأهداف والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء، توفير فرص النمو والتطوير وفقا للمهارات التي تحتاج للتنمية مع المشاركة في البرامج التدريبية، امكانية تطبيق الأفكار الجديدة، التعامل مع مشكلات العمل المتجددة.¹

تعد تنمية المواهب بأنها عملية صياغة وتنفيذ استراتيجيات محددة لتطوير وتنمية المواهب بصورة تتوافق مع العمليات التنظيمية لإدارة المواهب بالمنظمة وهو ما يضمن تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإن توفقت التنمية والتطوير يؤدي الى صعوبة حفاظ العاملين على أدائهم في عصر المنافسة اليوم، لذلك تعد التنمية والتطوير أمرا مهما للعاملين من أجل رفع مستوى مواهبهم لتلبية احتياجات البيئة المتغيرة باستمرار، وهناك جانبين لتنمية المواهب هما التدريب والتوجيه، ويعد التدريب والتوجيه أدوات حيوية مستخدمة في العديد من الشركات لتحسين أداء الموظفين، لذلك فإن تنفيذ ممارسات التوجيه والتدريب من قبل المنظمات يساعد العاملين على تطوير المهارات على تطوير المهارات لتلبية متطلبات الأداء الحالية والمتوقعة في العمل.²

إن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة حسب ما ورد عند كاربري جران رفا:³

- تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة الى التطوير؟)؛
- التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك؟)؛
- التقييم (ماهي الادوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟)؛
- الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الادارة العليا؟).

¹ - رانية محمد محمود زيادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 108-109.

² - هاني فتحي عبد اللاه، مرجع سبق ذكره، ص ص 1011-1012.

³ - فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

إحدى أفضل النتائج الهامة لعملية تنمية المواهب هي تطوير قدرات الافراد ومهاراتهم في التعرف الى مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير الى المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر الى الخارج، والتي تتغير مع الزمن، نتيجة أخرى هامة لعملية تنمية المواهب هي نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القداماء الى الموظفين الحاليين والجدد علاوة على ذلك، تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل اسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، والمشاركة في فرق علمية، والتدريب متعدد الثقافات، والتوجيه، والتدريب.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للسلوك الابداعي للأفراد

تعمل منظمات الأعمال في ظروف بيئية تمتاز بعدم الاستقرار والتغير السريع والتعدد، وهذا ما يؤدي الى توليد العديد من التحديات التي لا بد على المنظمات مواجهتها بكفاءة وفعالية، وهذا لا يتأتى إلا بالاهتمام بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الاساسية في بناء المنظمات، ويلعب دورا رئيسيا في جميع المجالات لحل المشكلات، اذ أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن الموارد البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الابداع الرئيسية والتغير والتطوير والتحسين.

فالإبداع أضحي من أسباب الاستمرار في بقاء تلك المنظمات، لأن التغيرات الكبيرة التي تحصل لها تتطلب أن يكون الابداع ضمن الاستراتيجيات التي تضعها المنظمات، كون الابداع أصبح حاجة ملحة لبقائها واستمرارها. وستناول في هذا المبحث الى ماهية السلوك الابداعي، ومستويات ومراحل السلوك الابداعي ومتطلباته، وأبعاد وتنمية السلوك الابداعي وعلاقة إدارة المواهب به.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

المطلب الاول: ماهية السلوك الابداعي

الفرع الاول: مفهوم الابداع

لقد شغل مفهوم الابداع العديد من الباحثين على مر العصور وصار استخدام كلمة الابداع شائعا كثيرا من قبل كافة المختصين وغير المختصين، مع ان أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الابداع.

الابداع في اللغة العربية: من "بدع" وبدع الشيء أي "أنشاه من غير مثال سابق"، وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة "Innovate" أي "إحداث/إيجاد شيء جديد"، وقد عرف الابداع بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو وسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها".¹

وجاء في القرآن الكريم قوله تعالى: **{بديع السموات والارض واذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون}** سورة البقرة الاية 117، أي خالقها على غير مثال سبق.²

الابداع اصطلاحا: الابداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج اصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل. كما أن العالم تورانس Torrance قد عرف الابداع فقال الابداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وازافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول الى نتائج جيدة لتقدم للأخرين.³

¹ -حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص299.

² - لطفى التلاتلي، التفكير الاسلامي للرابعة ادب، موقع تعليمي مكتبة النور. 47: 11.04/03/2023. Noor book.com.

³ - مدونة أ.د عصام محمد محفوظ، مفهوم الابداع، 2022/01/12.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

عرف الابداع جيلفورد Guilford بأنه سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير، والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وايضاها بالتفصيلات أو الاسهاب.¹

ومن هذه التعاريف نستنتج ان:

الابداع هو الاتيان بجديد أو تنظيم الأفكار وظهورها بصورة جديدة.

الفرع الثاني: مفهوم السلوك الابداعي

عرفه (Nehles.et.al) بأنه سلوك الأفراد المعتمدة في توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة من أجل الاستفادة منها في دور الأفراد أو المجموعات أو المنظمة، ويمكن أن تنعكس نتائج الابداع في توسيع وتحديد المنتجات والخدمات والاجراءات أو العمليات لتطور طرق انتاج جديدة. أو هو السلوك الذي يحفز الأفراد على تكوين وإدخال أفكار أو منتجات غير عادية داخل المنظمة.²

يرى (Scott and Bruce) السلوك الابداعي على أنه مجموعة سلوكيات التوظيف التقديرية، وتشمل أيضا السلوكيات الموجهة نحو تنفيذ التغيير، تطبيق معرفة جديدة أو تحسين العمليات على تعزيز الأداء الشخصي أو العمل، وتوليد الأفكار الابداعية.³

(Wast and Farr) يهدف السلوك الابداعي الى انتاج نوع من الفوائد ويحتوي على عنصر تطبيقي أكثر وضوحا يؤدي الى مخرجات مبتكرة ويشمل سلوكيات الموظفين الموجهة نحو انتاج منتجات وخدمات أو عمليات عمل

¹ - محمد بن عبد الرحيم بن سعيد ال ناقرو، الابداع مفهومه ووسائل تنميته، 1499، ص15.

² - عمر قيس جميل، دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الابداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في جامعة تكريت
624 صV.27,2018

³ - J.D.jong,D.N,hartog.Published 25 November 2008. Business,scales research reports.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

جديدة. (Basadur) يرتبط السلوك الابداعي ارتباطا وثيقا بإبداع الموظفين، يعتم بتنفيذ الأفكار الابداعية ويميز بين إيجاد المشكلة وتصور المشكلة وحل المشكلات وتنفيذ الحلول.¹

ومن هذه التعاريف نستنتج أن السلوك الابداعي هو التصرف أو السلوك المميز للفرد أو الجماعة داخل المنظمة، يبذل فيه جهدا كبيرا يكون الغرض منه توليد أفكار جديدة أو تحويل هذه الأفكار الى منتج جديد أو عمليات أو اجراءات ناجحة.

الفرع الثالث: أهمية و العوامل المؤثرة في السلوك الابداعي

1. أهمية السلوك الابداعي

يمثل الابداع إحدى الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، إذ أن الحاجات والطموحات على اختلاف أنماطها وأنواعها في اتساع لا يعد كافيا أو مرضيا لأداء الاعمال في المنظمات الروتينية، كما أن الثورة العلمية والتكنولوجية أثبتت ان هناك حاجة ماسة لموارد بشرية مبدعة، يمكنها تقديم اضافات علمية جديدة، ومنه تبرز أهمية الابداع في كونه محور مهم في استراتيجيات المنظمات المعاصرة فيما يلي:²

- يقود الى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد منظمات الأعمال على مواكبة التطورات و التغييرات وقيادتها؛
- يعمل على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية؛

¹ - Jeroen P.j, de jong, Deanne N.Den, How leaders influence employees innovative behaviour, European journal of innovation management, vol.10 Issue.1, Article publication date :30/01/2007.

² - أحمد طرطار و سارة حليمي، أثر تطبيق ادارة المعرفة على وظيفة الابداع في منظمات الاعمال، جامعة الشلف ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 2011/12/14'13، ص9.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

- أصبحت المنافسة اليوم مبنية على اساس الابداع المستمر فمنظمات الأعمال التي لها القدرة على تحقيق ذلك هي التي تستطيع البقاء والتنافس في السوق؛
- يعمل على ايجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها منظمات الأعمال؛
- يساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛
- يخلق تيارات ثقافية متجددة وحيوية وأصيلة معتمدة على الانتاج الذاتي للنظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

ومنه ان حاجة المنظمة للسلوك الابداعي ضرورية لأنها مصدر التنفس والبقاء، وتحسين عملها ولاستفادة من الامكانيات التي تدعم تنظيم ونتاج أفكار جديدة، ولا يكون ذلك الا بصياغة سياسات تنظيمية تسهل وتدعم السلوك الابداعي للأفراد وتبني أنماط التكيف مع البيئة المحيطة، والعمل على تعزيز السلوك الابداعي واقامة شبكات اجتماعية في مكان العمل.

2. العوامل المؤثرة في السلوك الابداعي

لسلوك الابداعي عدة عوامل تؤثر فيه نذكر منها:¹

✓ التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي الى تحفيز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الابداعية والطاقة الابتكارية.

¹- أسامة محمد خير، ادارة الابداع والابتكارات، الطبعة الاولى، عمان دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، ص50.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

✓ الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة اليه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو انهم يفشلون في تحديد الأهداف وأخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول ابداعية.

✓ تشجيع المشرفين: على المديرين تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة أو غير الناجحة وتحفيزها، معظم المؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الابداع والمكافآت المالية، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الابداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الابداع.

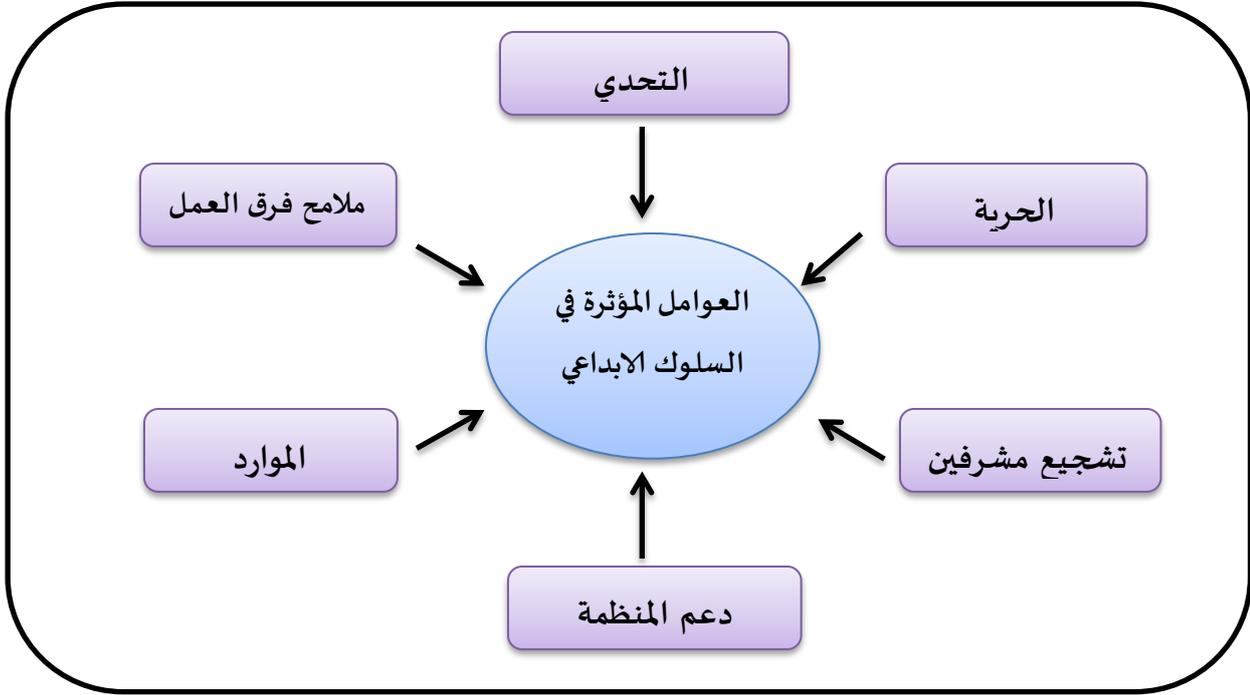
✓ دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الابداع، ولكن الابداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيم مؤكدة لتقدير المجهودات الابداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما إن المشاركة في المعلومات، وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي تولد الابداع.

✓ الموارد: أهم موردين يؤثران على الابداع هما الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الابداع عند الجميع.

✓ ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متالفا ومتكاملا، كلما أدى ذلك الى تبادل الخبرات وتحقيق أهداف الفريق المشتركة.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

شكل رقم(02): العوامل المؤثرة في السلوك الابداعي



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مستويات ومراحل السلوك الابداعي ومتطلباته

الفرع الاول: مستويات السلوك الابداعي

لسلوك الابداعي ثلاثة مستويات تكمل بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وهي:¹

¹- خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية 428، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010. ص 37-39.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

• الابداع على مستوى الفرد Individual Innovation :

هو الابداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية. لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها. ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- ✓ المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا بإتقان عمله.
- ✓ التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الابداع.
- ✓ الذكاء: الانسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- ✓ الشخصية: يجب الفرد المبدع روح المحاطرة، ومستقل، ومثابر، ومنفتح على الآراء الجديدة، ولديه احساس كبير بالفكاهة.
- ✓ الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.
- ✓ العادات الاجتماعية: الانسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل الى التفاعل وتبادل الآراء مع الاخرين.

• الابداع على مستوى الجماعة Group Innovation :

هو الابداع الذي يتم تحقيقه او التوصل اليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة... الخ)، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

بعضهم البعض وغيرها. ولاشك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر ابداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية:

- ✓ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الابداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة من قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- ✓ المشاركة الامنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الابداع الناجح.
- ✓ الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على ايجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.
- ✓ دعم ومؤازرة الابداع: لكي يتحقق الابداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، كما يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

• الابداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الابداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى لها عنه اذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الابداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية:

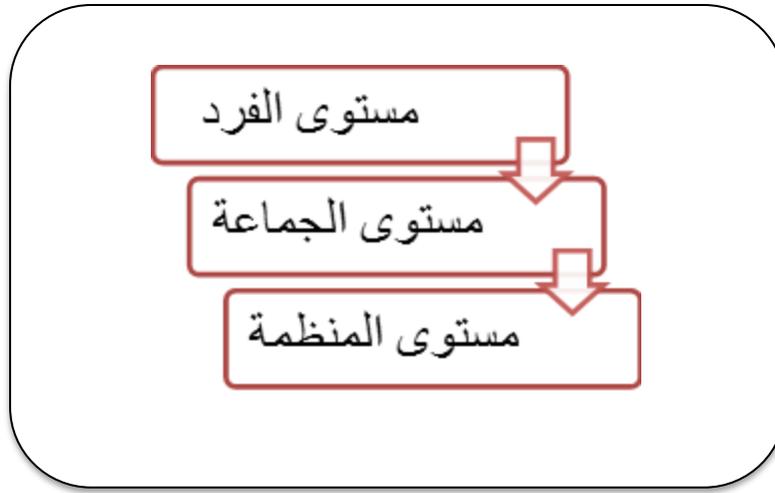
- ✓ ضرورة إدراك أن الابداع والريادة تحتاج الى اشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع.
- ✓ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابداعية.
- ✓ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابداعية في ايجاد المشكلات وتعزيزها.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

✓ ضرورة تنمية المهارات الابداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها.

ومنه نستنتج أن إكتساب الأفراد للسلوك الابداعي يجعلهم قادرين على تحسين خدمات التنظيم الاداري والحفاظ على عمل المنظمة واستقرارها وتطويرها ورفع كفاءتها في العمل وكما لهم القدرة على حل المشكلات التي تواجههم من خلال وضع الحلول الجديدة والمبتكرة للمشكلات القائمة والمشكلات المستقبلية.

شكل رقم(03): مستويات السلوك الابداعي



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة

الفرع الثاني: مراحل السلوك الابداعي

قدم والاس في عام 1926 أربعة مراحل تمر بها عملية الابداع وهي:¹

❖ **مرحلة التحفيز Preparation:** يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة، وتفحصها من جميع جوانبها، وتجمع

المعلومات حولها، ويربط بينها بطرق مختلفة، وتتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته،

¹- هارون بن داود بكر البرناوي، أثر القيادة التحويلية في الابداع الاداري: دراسة ميدانية على الادارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة مؤتة، 2012، ص26-27.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

وما اكتسبه من خبرات حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ. أي أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الابداعي، وغالبا ما يحتاج الفرد المبتكر الى تدريب خاص بالأعمال الابداعية وفق برنامج يتم اعداده مسبقا، وهناك بعض الحالات قد لا يحتاج الفرد فيها الى مثل هذا التدريب والاعداد، ويتمثل ذلك بشكل خاص في مجال الأدب والشعر، اما في حالات الابداع العلمي فمن الضروري قبل أن يكون الفرد مبتكرا وأن يكون عالما، ويعتبر التدريب الخاص والاعداد المسبق ضرورة ملحة للابتكار كما هو الحال في مجال الفنون.

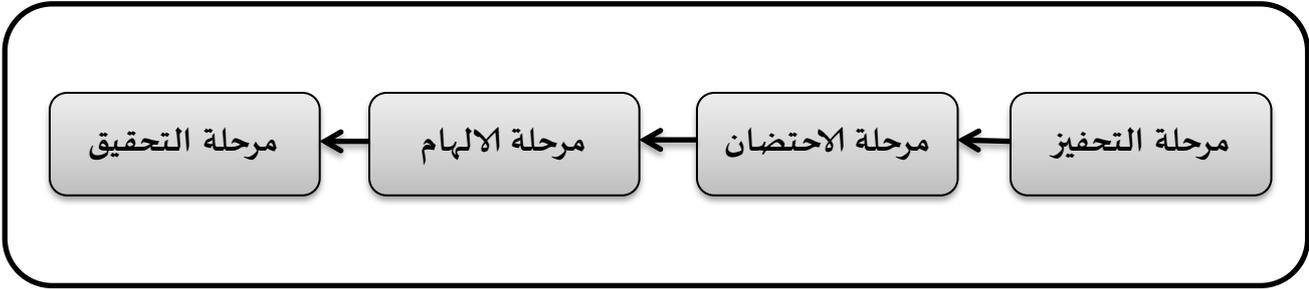
❖ **مرحلة الحضانة أو التفريخ Incubation:** يتم في هذه المرحلة ترتيب وتنظيم الأفكار، ففي هذه المرحلة لا ينشغل الفرد بالمشكلة شعوريا، وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري، ولا يظهر على الفرد أي تقدم نحو الحل أو الانتاج الابداعي فيعمد المبدع الى تحويل انظاره عن المشكلة الرئيسية الى اشياء أخرى بعد ان مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي الى حل النهائي مع مرور الزمن.

❖ **مرحلة الاشراق أو الالهام Illumination:** تتضمن هذه المرحلة شرارة الابتكار، في هذه المرحلة يظهر الحل لدى الفرد وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوبا بحالات عاطفية، وهذه المرحلة غير منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الابتكار.

❖ **مرحلة التحقيق verification:** في هذه المرحلة يختبر المبدع صحة وجودة ابتكاره من خلال تجريبه، وربما يجري المبدع في هذه المرحلة على انتاجه الابداعي، بعض التعديلات أو التغييرات من أجل تحسينه وإظهاره بأفضل صورة.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

شكل رقم(04): مراحل السلوك الابداعي



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة

الالتزام بمراحل الابداع من شأنه ان يجعل عملية الابداع ذات فعالية على كافة مستويات المنظمة، والتي تعكس بدورها على جودة العمليات الادارية بكافة مراحلها، مما يساهم في المزيد من التقدم والتطور للمنظمة.

الفرع الثالث: متطلبات السلوك الابداعي

أغلب الدراسات الغربية قامت بتلخيص أهم متطلبات تحقيق السلوك الابداعي من خلال العديد من العوامل، أهمها: التركيز على الحوافز المادية والمعنوية والفكرية والرحلات الترفيهية، وتخصيص ميزانية كافية للبحث والتطوير، والتشجيع على تحمل المخاطر من خلال تقدير الأفكار الجديدة والمفاهيم غير التقليدية، وتقبل الأخطاء التي لا يمكن تجنبها إذا لم تنجح المحاولات الابداعية، وتطوير الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل والتأكيد على المرونة في تطبيقها، والتأكيد على التأهيل الدوري التخصص لإيضاح أهمية الابداع وتدريب العاملين على أساليب تنمية القدرات الابداعية، وإيفاد العاملين الى الخارج لنقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة، والاعتماد على المعايير العلمية في عملية التوظيف لاختيار الأشخاص المناسبين بالإضافة الى تعيينهم في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم وميولاتهم، وزرع روح العمل الجماعي

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

بين العاملين، وإعطائهم الحرية لتقديم الأفكار التي تؤدي الى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الابداعية منها بعد اختبارها بشكل علمي.¹

وهناك مجموعة أخرى من المتطلبات تضمن السلوك الابداعي وتتمثل في ما يلي:

الشكل رقم(05): متطلبات السلوك الابداعي

| | |
|---|--|
| <p>❖ المتطلبات التنظيمية</p> <ul style="list-style-type: none">✓ توفير مناخ تنظيمي؛✓ ممارسات الادارة؛✓ الاهتمام بالعنصر الانساني في الادارة؛✓ الانتماء والولاء التنظيمي. | <p>❖ المتطلبات الوظيفية</p> <ul style="list-style-type: none">✓ رسم الأهداف الابداعية؛✓ المحافظة على استمرار الابداع؛✓ تقييم المشرفين وزملاء العمل؛✓ الحرية واعادة التنظيم؛✓ الرفاهية في العمل؛✓ توفير الدعم والامكانيات ذات صلة بالابداع؛✓ اتباع المنهج العلمي. |
| <p>❖ المتطلبات الذاتية</p> <ul style="list-style-type: none">✓ وتشمل العوامل الشخصية، الجينات الوراثية، والقيم الفردية؛✓ الايمان بالرأي والرأي الاخر؛✓ الايمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر. | <p>❖ المتطلبات الاجتماعية</p> <ul style="list-style-type: none">✓ التفاعل الاجتماعي؛✓ ثقافة المجتمع؛✓ ادراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الافراد. |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹محمد السعيد جوال، التمكين واثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2015، ص201.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

المطلب الثالث: أبعاد وتنمية السلوك الابداعي وعلاقة إدارة المواهب به

الفرع الأول: أبعاد السلوك الابداعي

تمثل أبعاد السلوك الابداعي في أي منظمة أو مؤسسة على النحو التالي:¹

- **الأصالة:** وهي المقدرة على الاتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي انتاج غير مألوف وبعيد المدى، وهي القدرة على انتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الاحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.
- **الطلاقة:** هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المنتسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي، فالطلاقة تعني قدرة الشخص على انتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الابداعية.
- **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، كما أنها تعني النظر الى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد، وتصنف المرونة الى نوعين:²

¹ - سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي: دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة،

رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2016، ص23.

² - حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى، 2016، ص43.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير الى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي الى فئة واحدة وإنما تنتمي الى عدد متنوع.
- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته حين يكون بصدد النظر الى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر اليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا.
- الحساسية للمشكلات: ويعتبر هذا العنصر أساس العمل الابداعي، ونقصد به تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد، وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها، للتوصل الى الحلول المبدعة بصدددها.
- المخاطرة: ويقصد بها أن الشخص المبدع سباق للأخذ بزمام المبادرة وتبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون فيه مستعد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- التحليل: يميل الشخص المبدع باستمرار الى نقد وتقييم أفكاره باستخدام أساليب التحليل، وعدم الركون لأية صورة لا تنسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الانسانية، لاسيما فيما يتعلق بنقدها وتقييمها.

الفرع الثاني: تنمية السلوك الابداعي

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تنمية وتشجيع السلوك الابداعي في المنظمات أهمها:¹

- ✓ إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الابداعي للعاملين.
- ✓ تحفيز العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.

¹- عصام رفقت جرجون، المرونة التنظيمية والابداع الاداري، 2022، ص30.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

- ✓ توفير أعمالاً مثيرة للاهتمام للعاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
 - ✓ السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والإسترخاء بعد الأعمال.
 - ✓ التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب.
 - ✓ السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بحامش الخطأ.
 - ✓ دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين في العمل.
 - ✓ الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
 - ✓ مكافأة السلوك الابداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
 - ✓ الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
 - ✓ تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي الى تنمية الأفكار وإثراء البدائل الابداعية.
 - ✓ تقليل العوائق والتحديات التي تشكل عائق أمام الابداع.
- مما سبق نستنتج أن تنمية السلوك الابداعي تساهم في زيادة فعالية وكفاءة العملية الادارية والارتقاء بها وتحقيق ميزة تنافسية فريدة للمنظمة.

الفرع الثالث: علاقة إدارة المواهب بالسلوك الابداعي ودورها في تنميته

الابداع ليس إلهاماً أو إشراقاً يأتي من الفراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب إدارة المواهب دوراً حاسماً في ابداع المنظمات.

وترى الدراسات السابقة أن العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الابداعي علاقة قوية تؤدي إحداهما الى الأخرى، حيث تحقق إدارة المواهب الانفتاح نحو التغيير والرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية، والثقة في القدرة

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

على الانجاز وتحمل المسؤولية والأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة وكذلك التوجه نحو المستقبل.

بالإضافة الى أن السلوك الابداعي يحتاج الى مناخ تنظيمي يقوم على أسس عديدة نذكر من بينها: الهيكل التنظيمي وفرق العمل والتدريب والتنمية والحرية والاستقلالية بالإضافة الى التحفيز وتوفير الدعم والموارد، وهذه العناصر لو تأملناها جيدا لوجدنا أنها تعتبر من أهم أبعاد إدارة المواهب وأساسياتها، لذا يمكننا القول أن السلوك الابداعي لكي ينمو ويزدهر يحتاج الى مناخ تنظيمي يسوده الابداع والموهبة بمختلف مداخلها. وعليه يجب أن نؤكد أن توفر أبعاد إدارة المواهب تساعد على تنمية السلوك الابداعي، حيث أن العلاقة طردية كلما زاد مستوى إدارة المواهب زاد مستوى السلوك الابداعي للأفراد من حيث تقديم مبادرات وسلوكيات ابداعية، والعكس صحيح، فغياب ادارة المواهب بصورة عامة تعتبر من أهم معوقات السلوك الابداعي وهذا دلالة على العلاقة المتينة بين إدارة المواهب والسلوك الابداعي.

وفي ظل ذلك أن إدارة المواهب تلعب دورا حيويا في توفير المناخ والامكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الاداري المرن والمناخ الذي يسوده بين افراده، علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع على السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة. وأشارت بعض الدراسات أن إدارة المواهب مهمة لإثارة وإدارة الابداع في المنظمة حيث أن الجهود الابداعية للأفراد تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وأن إمتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من السلوك الابداعي للموارد البشرية وطاقاتهم الابداعية.

كما أكدت الدراسات بعد تحليلها للعديد من الدراسات العربية والأجنبية على أن هناك علاقة جد وثيقة تجمع بين الأفراد والأداء سواء كان فرديا أو مؤسسيا، فإدارة المواهب المحفزة على السلوك الابداعي والانجاز المتميز تساعد على زيادة أداء المؤسسة بشكل عام. كما أن إدارة المواهب هي تحرير الفرد من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

ممارسة روح المبادرة والابداع وبالإضافة الى استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أبرز السلوكيات الابداعية لدى الأفراد. وعليه يمكن القول أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد إدارة المواهب والسلوك الابداعي للأفراد في المنظمة.¹

ومنه نستنتج أن ادارة المواهب تعتبر من أهم الممارسات الحديثة في ادارة الموارد البشرية وهذا نظرا لما تولي به من أهمية ودور كبير في نجاح واستمرار وتطور المنظمة، ومنه نقول أن علاقتها بالسلوك الابداعي تعد علاقة قوية وهذا لما توفره من بيئة محفزة للسلوكيات الابداعية تعتمد على توافر الحرية والاستقلالية للأفراد في اتخاذ القرارات بالإضافة الى الثقة التي يكسبونها فيما بينهم.

المبحث الثالث: دراسات السابقة

سننطلق في المبحث الى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث سيتم التطرق في المطلب الاول للمتغير المستقل وهو ادارة المواهب، وفي المطلب الثاني للمتغير التابع وهو السلوك الابداعي، وفي المطلب الثالث هو مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، وتكون الدراسات باللغتين العربية والاجنبية.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب

سننطلق في هذا المطلب الى الدراسات التي تناولت متغير ادارة المواهب باللغتين العربية والاجنبية.

¹ - أم البنين جبار ندوش علي - السلوك الابداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد فيروز العام في الوسط - رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال - مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء - 2020 - ص ص 79-80.

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (صبيان ايمان - 2018-2019)

| | |
|-----------------|--|
| عنوان الدراسة | "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو ادارة ذكية للموارد البشرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية. |
| نوع الدراسة | أطروحة دكتوراه |
| عينة الدراسة | شملت العينة 97 استمارة موزعة |
| هدف الدراسة | تهدف الدراسة الى: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، التعريف بماهية المهبة والموهوبون، التعريف بمفهوم ادارة المواهب ووظائف، توضيح اهمية وضرورة تطبيق ادارة المواهب في ظل التطورات الاقتصادية الراهنة، الكشف عن وضع ادارة المواهب في المؤسسة الجزائرية وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات على اهمية وضرورة خلق وتفعيل ادارة المواهب في المؤسسة الجزائرية. |
| متغيرات الدراسة | يتضمن نموذج الدراسة متغير واحد وهو المتغير المستقل والذي يندرج تحت اسم ادارة المواهب. |
| أدوات الدراسة | اعتمد الباحث في اسلوب التطبيق على الاستبيانات والاستجوابات وبرنامج تحليل البيانات spss. |
| نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> ✓ اغلب المؤسسات توظف على اساس الخبرة المهنية والكفاءة وذلك بنسبة 82 % و 79% على التوالي. ✓ وجود نقص كبير في تطبيق اختبارات الذكاء والابداع و استكشاف المواهب الفطرية أثناء عمليات الاستقطاب والتوظيف. ✓ جميع المؤسسات تطبق نظم تحفيزية جيدة الا ان الرضا عن الاجر والذي يعتبر اهم محفز يبقى متدني في اغلب المؤسسات. ✓ تبذل المؤسسات جهود كبيرة وتنفق مصاريف معتبرة في عمليات التكوين والتدريب والتطوير، وهي تتبنى برنامج جد متطور من اجل الوصول الى الهدف المطلوب مثل: تنوع المهام، تريضات خارج الوطن... الخ. |

2. دراسة(صالح علي سالم الجراح - 2013)

| | |
|---------------|---|
| عنوان الدراسة | أثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية. |
|---------------|---|

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

| | |
|---|-----------------|
| رسالة ماجستير | نوع الدراسة |
| شملت عينة الدراسة 224 عضو من هيئة التدريس العاملين في الجامعات الاردنية الرسمية. | عينة الدراسة |
| تهدف الدراسة الى: التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية، بيان أثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية، تحديد مدى وجود فروق ذات الدلالة الاحصائية في اتجاهات اعضاء هيئة التدريس حول مستوى تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب ومستوى ممارسة الانتماء التنظيمي وفقا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في الجنس، العمر، الرتبة الاكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال لتدريس الجامعي. | هدف الدراسة |
| تتضمن الدراسة متغيرين: المتغير المستقل المتمثل باستراتيجيات ادارة المواهب والمتغير التابع المتمثل الانتماء التنظيمي. | متغيرات الدراسة |
| قام الباحث بتصميم استبانة كأداة لدراسة لجمع البيانات الأولية واستخدم كذلك برنامج تحليل البيانات spss. | أدوات الدراسة |
| ✓ حرص الجامعات على استقطاب أصحاب المواهب على المستويين المحلي والدولي، والسعي القومي للحد من هجرة العقول الوطنية وتعظيم الاستفادة منها محليا. ✓ مواكبة الفكر الاداري المعاصر في مجال إدارة المواهب، ودعم وتوفير أساليب التعلم الحديثة وتوفير مختبرات حديثة، وكل ما يلزم المهوبين لإنجاز وترجمة قدراتهم. ✓ بناء علاقات قوية وطيبة مع أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمهوبين من قبل الادارة العليا في الجامعة، والاستغلال الامثل لمواهبهم وتحفيزهم على البقاء في الجامعة. | نتائج الدراسة |

3. دراسة (رانية محمد محمود زيادة-2020)

| | |
|--|---------------|
| دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز لموظفي الراجحي – أبحا. | عنوان الدراسة |
| مجلة | نوع الدراسة |
| شملت عينة الدراسة 223 استبانة. | عينة الدراسة |
| تهدف الدراسة الى: التعرف على مستوى الاداء الوظيفي المتميز لدى العاملين بمصرف الراجحي فرع أبحا، الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومعرفة أثر إدارة المواهب في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين. تقديم آليات وتوصيات مقترحة التي يمكن أن تساهم في تطوير نظام إدارة المواهب كمدخل لتحقيق | هدف الدراسة |

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

| | |
|--|-----------------|
| التميز في الأداء الوظيفي لموظفي مصرف الراجحي. | |
| اشتملت الدراسة على ثلاثة انواع من المتغيرات، النوع الاول: مدخلات واستراتيجيات نظام إدارة المواهب، أما النوع الثاني: مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية ويتمثل في الأداء الوظيفي المتميز كمتغير تابع، والنوع الاخير من المتغيرات: الخصائص الديمغرافية للمستقضي منهم (النوع - المسمى الوظيفي - الخبرة - المؤهل العلمي)، للتحقق من التمثيل الدقيق لخصائص العينة. | متغيرات الدراسة |
| قام الباحث بتطوير استبانة الكترونية لسهولة الوصول لمجتمع الدراسة وجمع البيانات واستخدام الاساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية لتحليل البيانات. | أدوات الدراسة |
| أظهرت نتائج الدراسة أن: ✓ هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي. ✓ هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مدخلات إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي. ✓ هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي. ✓ هناك أثر دال إحصائيا بين مدخلات إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي. ✓ هناك أثر دال إحصائيا بين استراتيجيات إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي. | نتائج الدراسة |

ثانيا: الدراسات الاجنبية

4. دراسة (Sara benmouhoub- Ahmed tei 2021)

| | |
|--|---------------|
| The impact of talent management on achieving competitive Advantage -Case study Cevital Company- | عنوان الدراسة |
| تأثير إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة سيفيتال - | |
| مقال | نوع الدراسة |
| قام الباحث بتوزيع 75 استبيان واسترجع 68 استبانة مسترجعة. | عينة الدراسة |
| تهدف الدراسة الى: محاولة توضيح وتتبع أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية الشركة | هدف الدراسة |

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

| | |
|--|--------------------|
| فهم تعريف الشركة للميزة التنافسية وسياستها تجاه إدارة المواهب، اقتراح توصيات للشركات الجزائرية تساهم في تنمية إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين | |
| هناك متغيرين هما: المتغير المستقل المتمثل في ادارة المواهب، والمتغير التابع يمثل تحقيق الميزة التنافسية. | متغيرات الدراسة |
| صمم الباحث استبيان كأداة لدراسة حيث استخدم اساليب الاحصائية لتحليل بيانات الاستبيان بواسطة spss v19. | أدوات الدراسة |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ تتعامل إدارة المواهب مع الموهوبين أو الموظفين الذين يعتبرون من الاصول التي يمتلكها تسعى الشركة لامتلاك صيانة عامة وتعتبر ضمنية. ✓ إدارة المواهب لها دور مهم للغاية في تحسين اداء الشركة. ✓ هناك مستوى عالي من إدارة المواهب ومستوى عالي من الميزة التنافسية للشركة. ✓ يجب على الشركات دعم جهود التدريب والتطوير للموظفين الموهوبين وتزويدهم وتعزيزهم بكل المعارف والمهارات والخبرات الجديدة بشكل دائم. ✓ خلق جو من منافسة والتطوير والتدريب داخل الشركة. | نتائج الدراسة |

5. دراسة (Zakia Megri 2014)

| | |
|---|--------------------|
| The Impact Of Talent Management System On the Enterprise Performance-a study on sample of workers in national company of juice and canned- food unit MANAA (batna) أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة (باتنة). | عنوان الدراسة |
| مقال | نوع الدراسة |
| بلغت الاستثمارات الموزعة 80 استمارة | عينة الدراسة |
| تهدف الدراسة الى: الاطلاع على وجهات النظر النظرية الخاصة بادارة المواهب وأداء المؤسسة، التعرف على واقع إدارة المواهب وممارسة هذا المفهوم من جهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية وحدة منعة (باتنة)، الوقوف على مستوى الاداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث يقوم هذا الهدف على دراسة وتحليل واقع الاداء الفعلي الذي يبين مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها. | هدف الدراسة |
| يتضمن نموذج الدراسة متغيرين هما: المتغير المستقل يمثل ادارة المواهب والمتغير التابع هو أداء المؤسسة. | متغيرات الدراسة |

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

| | |
|---|----------------------|
| <p>اعتمد على استمارة الاستبيان بوصفها مصدرا رئيسيا لجمع البيانات، حيث اعتمد على سلم ليكارت خماسي واستخدم البرامج الاحصائية لتحليل الدراسة spss v20.</p> | <p>أدوات الدراسة</p> |
| <p>✓ ان تقييم عمال المؤسسة الجزائرية لنظام إدارة المواهب ايجابي، وتعطى الاولوية لاختيار المواهب تليها استبقاء المواهب ثم جذب المواهب وأخير الاعتراف بالمواهب.</p> <p>✓ يوجد علاقة ارتباط متوسطة القوة بين نظام إدارة المواهب وأداء المؤسسة، أقواها علاقة الارتباط المسجلة للاعتراف بالمواهب، تليها جذب المواهب ثم استبقاء المواهب، وأضعف ارتباط تعود لاختيار المواهب.</p> <p>✓ يوجد تأثير معنوي لعناصر نظام إدارة المواهب مجتمعة على أداء المؤسسة.</p> <p>✓ ان عمال المؤسسة على العموم يوافقون على تقييم أداء المؤسسة بمختلف المتغيرات.</p> | <p>نتائج الدراسة</p> |

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالسلوك الابداعي

سنتطرق في هذا المطلب الى الدراسات التي تناولت متغير السلوك الابداعي باللغتين العربية والاجنبية.

أولا: الدراسات العربية

6. دراسة (أم البنين جبار ندوش علي 2020)

| | |
|--|----------------------|
| <p>السلوك الابداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية- دراسة تحليلية لأراء عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د فيروز العام في واسط.</p> | <p>عنوان الدراسة</p> |
| <p>رسالة ماجستير</p> | <p>نوع الدراسة</p> |
| <p>قام بتوزيع 260 استمارة على افراد العينة.</p> | <p>عينة الدراسة</p> |
| <p>تهدف الدراسة الى: تشخيص مستوى السلوك الابداعي وأبعاده (الطلاقة، الاصاله، الاحساس بالمشكلة، المرونة والمخاطرة وروح المجازفة)، وتشخيص مستوى البراعة التسويقية وأبعاده (استكشاف الفرص، استثمار الفرص) في مستشفى.</p> <p>توضيح طبيعة العلاقة المفاهيمية بين متغيرات الدراسة وابعاده الفرعية من خلال تشخيص العميق لتلك العلاقة، وقياس مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين السلوك الابداعي والبراعة التسويقية في المنظمة. معرفة مستوى وحجم التأثير بين السلوك الابداعي والبراعة التسويقية في المنظمة.</p> | <p>هدف الدراسة</p> |

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

| | |
|-----------------|--|
| متغيرات الدراسة | تتضمن الدراسة متغيرين هما: المتغير المستقل ويمثل السلوك الابداعي وأبعاده والمتغير التابع يمثل البراعة التسويقية وأبعادها. |
| أدوات الدراسة | تم اعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من آراء أفراد العينة واستخدم اساليب الاحصائية لمعالجة البيانات بالاعتماد على برامج (Amos v23) (spss v24). |
| نتائج الدراسة | <p>✓ إن عملية الابداعية تبدأ من سلوك الفرد أو الجماعة الذي يتفاعل مع بيئة عمل محفزة للإبداع يتم العمل من خلالها على توليد أفكار ابداعية، ومن ثم تحويل هذه الأفكار الى سلعة او خدمة أو عملية مفيدة وجديدة.</p> <p>✓ تحسين استثمار الفرص بهدف استعمال المستشفى قدراتها لإعادة النظر في التحديات الخارجية التي تؤثر على استغلال الفرص، وذلك من خلال تقديم الخدمات التي تمتاز بمستوى عال يتطابق مع رغبات والاحتياجات التي يرغب المرضى اشباعها في الزمان والمكان المناسبين.</p> <p>✓ ضرورة الوعي باستثمار جيد للموارد البشرية والتكنولوجية داخل المستشفى ومحاولة بذل قصارى الجهد للإدارات العاملة باتخاذ تدابير حقيقية لبلوغ مستويات البراعة التسويقية من خلال استكشاف الفرص ونقاط القوة واستغلال ما موجود على أرض الواقع وتسييره لصالح جميع الأطراف.</p> |

7. دراسة (زيان موسى مسعود 2021)

| | |
|-----------------|--|
| عنوان الدراسة | أثر السلوك الابداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - وحدة الانايب المصغرة PTS كنموذج. |
| نوع الدراسة | مقال |
| عينة الدراسة | قام بتوزيع 123 استبانة على العاملين من مختلف الرتب والمناصب عن طريق البريد الالكتروني. |
| هدف الدراسة | تهدف الدراسة الى: ايجاد العلاقة بين السلوك الابداعي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية. ابراز مختلف المقومات الشخصية للسلوك الابداعي وكيفية تحفيزه، والتعرف على الاساليب الحديثة للتنافسية في ظل اقتصاد المعرفة. |
| متغيرات الدراسة | تتضمن الدراسة متغيرين هما: المتغير المستقل ويمثل السلوك الابداعي والمتغير التابع يمثل التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة. |
| أدوات الدراسة | اعتمد الباحث على استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليلها بواسطة الأساليب الاحصائية spss. |
| نتائج الدراسة | ✓ يعتبر السلوك الابداعي اسم درجات السلوك التنظيمي، حيث لا يمكن ان يكون |

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

| | |
|---|--|
| تنظيمي الا وقد سبقه سلوكا ابداعيا، ولا يكون هناك سلوكا ابداعيا الا وقد سبقه تفكيرا ابداعيا. | |
| ✓ هناك انخفاضا كبيرا من حيث قدرة المؤسسة على مجابهة المنافسة المفروضة عليها في البيئة التنافسية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، ونقص بذلك اساسا مستوى التنافسية بناء على المؤشرات الحديثة. | |
| ✓ هناك علاقة تبادلية تأثيرية بين السلوك الابداعي للعاملين وبين البرامج والاستراتيجيات التحفيزية في نفس الوقت، حيث انه لا يمكن ان يكون هناك سلوكا ابداعيا للعاملين بدون استراتيجيات تشجيعية محفزة، ولا يمكن بناء هذه الاستراتيجيات الا اذا تمتع القادة بسلوك ابداعي. | |

8. دراسة (أمير عبد الباقي، فريد كورتل 2020)

| | |
|-----------------|---|
| عنوان الدراسة | أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الابداعي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIK سوناطراك سكيكدة- |
| نوع الدراسة | مجلة |
| عينة الدراسة | قام بتوزيع 48 استبانة على العاملين. |
| هدف الدراسة | تهدف الدراسة الى: معرفة مستوى إدراك العاملين لكل من مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم السلوك الابداعي، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين. |
| متغيرات الدراسة | تتضمن الدراسة متغيرين هما: الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و السلوك الابداعي كمتغير تابع. |
| أدوات الدراسة | اعتمد الباحث على استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليلها بواسطة الاساليب الاحصائية spss. |
| نتائج الدراسة | أظهرت نتائج الدراسة الى: ✓ وجود توجه ايجابي لآراء عينة الدراسة فيما يخص كلا من السلوك الابداعي والثقافة التنظيمية بأبعادها "القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية"، فيما عدى الاعراف التنظيمية التي كانت نتائجها حيادية. ✓ وجود أثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي، في حين كل من المعتقدات التنظيمية والاعراف التنظيمية للمؤسسة لا تؤثر على تنمية السلوك الابداعي للعاملين. ✓ وجود ارتباط قوي بين بعد التوقعات التنظيمية والسلوك الابداعي، ومتوسط بين القيم التنظيمية والسلوك الابداعي. ✓ السعي الدائم لخلق ثقافة تنظيمية تساعد على تنمية وتطوير السلوك الابداعي |

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

| | |
|--|---|
| | <p>الاخلاقي.</p> <p>✓ ضرورة وجود تعاون بين الادارة العليا والعاملين ليس فقط من اجل دفع وتنمية سلوكهم الابداعي بل من اجل استثمار هذا السلوك، من خلال فتح المجال أمامهم لإظهار أفكارهم وآرائهم حول طرق أدائهم لوظائفهم.</p> |
|--|---|

ثانيا: الدراسات الأجنبية

9. دراسة (Solmaz Moghimi & Indra Devi Subramaniam 2013)

| | |
|-----------------|--|
| عنوان الدراسة | Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs |
| نوع الدراسة | السلوك الابداعي للموظفين: دور المناخ التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية |
| عينة الدراسة | مجلة |
| هدف الدراسة | شملت عينة الدراسة 100 موظف. |
| متغيرات الدراسة | تهدف الدراسة الى: المساهمة في الاديات المتعلقة بالابتكار الفردي من خلال توفير مخزون محددات المناخ التنظيمي التي قد تؤثر على جهود الموظفين والمبتكرة بشكل عام، التحقيق في تأثير السلوك الابداعي للمناخ التنظيمي للمساعدة في المؤسسات ومعرفة كيفية تسهيل ممارسات الابداع والابتكار في شركاتهم، تحديد تأثير المناخ التنظيمي على ابداع والابتكار الموظف الذي يعد ميزة تنافسية للنجاح والبقاء على قيد الحياة من المنظمات في الوقت الحاضر. |
| أدوات الدراسة | تتضمن الدراسة متغيرين هما: المتغير المستقل ويمثل السلوك الابداعي للموظفين والمتغير التابع يمثل المناخ التنظيمي. |
| نتائج الدراسة | اعتمد الباحثين على استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليلها بواسطة حزمة احصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. |
| | <p>✓ وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي للموظفين.</p> <p>✓ المناخ التنظيمي له تأثير كبير على السلوك الابداعي.</p> <p>✓ السلوك الابداعي للموظفين يرتبط ارتباطا وثيقا بالمناخ التنظيمي الذي يتماشى مع الدراسات السابقة حول المناخ التنظيمي والابداع والابتكار.</p> |

10. دراسة (Rina Abdallah Naser 2016)

| | |
|---------------|--|
| عنوان الدراسة | Level of Creative Behavior among Teachers of Public Schools Within the Green Line from their Perspective |
|---------------|--|

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

| | |
|---|-----------------|
| مستوى السلوك الابداعي لدى معلمي المدارس الحكومية داخل الاخضر من وجهة نظرهم. | |
| مجلة | نوع الدراسة |
| تتألف العينة من 502 معلمين مختارين بشكل عشوائي من المدارس العامة داخل الخط الاخضر في اسرائيل. | عينة الدراسة |
| تهدف الدراسة الى: تحديد مستوى السلوك الابداعي بين معلمي المدارس العامة داخل الخط الاخضر بناء على النوع الاجتماعي، التأهيل الاكاديمي، سنوات من الخبرة ومستوى المدرسة. | هدف الدراسة |
| تشمل الدراسة متغير واحد والمتمثل في السلوك الابداعي. | متغيرات الدراسة |
| اعتمد الباحث على استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والذي يتكون من 33 عناصر موزعة على خمسة مجالات. | أدوات الدراسة |
| <p>✓ يتم تطوير السلوك الابداعي بين المعلمين محليا واقليميا من خلال تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمعلمين لتلبية متطلبات الحياة.</p> <p>✓ هناك اختلافات ذات دلالة احصائية في السلوك الابداعي في المدارس العامة بسبب تأثير الجنس في مجالات المرونة والحساسية للمشاكل لصالح المعلمين الذكور، ولكن بسبب التأهيل الاكاديمي.</p> | نتائج الدراسة |

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

سيتم في هذا المطلب توضيح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وذلك من حيث متغيرات الدراسة، الهدف، المنهج المتبع، و أداة الدراسة، والجدول التالي يبين ما يلي:

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

الجدول رقم(02): مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

| المتغير | الدراسة | من حيث المنهج | من حيث الهدف | من حيث الزمن | من حيث المكان |
|---------------------|---------------------|-----------------|--|---------------|--|
| المتغير المستقل | رانية محمد محمود | الوصفي التحليلي | معرفة دور نظام ادارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية | 2020 | مصرف الراجحي أهما |
| | Sara Benmouhoub | الوصفي التحليلي | توضيح أثر ادارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية | 2021 | شركة سيفيتال |
| المتغير التابع | أميرة عبد الباقي | الوصفي التحليلي | معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الابداعي | 2020 | مؤسسة الصيانة الصناعية |
| | Rina Abdallah Naser | الوصفي التحليلي | تحديد مستوى السلوك الابداعي لدى معلمي المدارس الحكومية | 2016 | التأهيل الأكاديمي |
| العلاقة بين متغيرين | عبد اللاوي يحي | الوصفي التحليلي | ابراز دور ادارة المواهب في تفعيل السلوك الابداعي | 2019 | جامعة الوادي |
| الدراسة الحالية | | الوصفي التحليلي | التعرف بالأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة المواهب و السلوك الابداعي | 2022- 2023 | دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة المواهب والسلوك الابداعي

الخلاصة:

من خلال ما سبق يتبين لنا دور إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد يمثل أثرا ايجابيا حيث يعد السلوك الابداعي موردا بشريا، وعليه اذا قامت المنظمة بالاعتماد على ادارة المواهب في مؤسساتها، فهنا يمكن الوصول الى أهدافها من خلال تشجيع السلوك الابداعي بين الافراد وفتح المجال لهم لتقديم أفكارهم وزرع روح الابداع، ولهذا وجب على المنظمة الاهتمام بتطوير المواهب واكتشاف المواهب الجديدة.

ولنجاح أي منظمة يجب عليها جذب الأفراد الموهوبين وأن تكون أبعاد إدارة المواهب ضمن استراتيجياتها بدا من تخطيط الموهبة الى الاحتفاظ بها من أجل الوصول الى السلوك الابداعي الذي يضمن لنا النجاح والتفوق والاستمرارية.

الفصل الثاني

اسهامات إدارة المواهب في تنمية

السلوك الابداعي للأفراد في

المنظمة

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للبحث في الجانب التطبيقي وهذا بدراسة ميدانية أجريت في "وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة - لولاية غرداية" وذلك لقياس دور ادارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة، من خلال معرفة دور ادارة المواهب (الدراسة الميدانية) في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة - لولاية غرداية و معرفة السلوك الابداعي فيها. ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم عام لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER)

المبحث الثاني: المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

المبحث الأول: تقديم عام لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER)

نشأت المؤسسة العامة لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية المسماة مركز تنمية الطاقات المتجددة ببوزريعة بالجزائر العاصمة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تم إنشائها تبعا لإعادة هيكلة للمفوض السامي للبحث بمقتضى المرسوم رقم 60-88 الموافق لـ 22 مارس 1988م، والمعدل والمتمم بالمرسوم رقم 456-03 الموافق لـ 01 ديسمبر 2003م، والمحكوم بالمرسوم التنفيذي رقم 396-11 الموافق لـ 24 نوفمبر 2011م والذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

ووفقا لمهامه المخولة له، سعى مركز تنمية الطاقات المتجددة لعدة تغيرات من تطوير في أبحاثه الى توسيع مراكز البحث التابعة له، ومن هذه المراكز نذكر أحد هذه المراكز: وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة، بغرداية.

المطلب الأول: تقديم تعريفي حول وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER)

1. النشأة

تعتبر وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER) بغرداية أحد فروع مركز تنمية الطاقات المتجددة (CDER) بالجزائر العاصمة، نشأت بتاريخ 27 نوفمبر 2002م من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي، تقع بالتحديد بالطريق الوطني رقم 01 على بعد 20 كلم وسط المدينة غرداية، تحتوي الوحدة الى جانب المؤسسة على إقامة تابعة لها تضم سكنات للموظفين، باحثين وعمال دعم. تضم وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية 164 عامل بين باحثين وعمال دعم حيث يقدر عدد الباحثين 74 باحث دائم و 90 عامل دعم بين دائمين وغير دائمين.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

2. الأهداف

تهدف وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة إلى:

- ✓ تعزيز الطاقات المتجددة مع الحفاظ على الموارد الأحفورية؛
- ✓ تنوع مصادر الطاقة وحماية البيئة مع استراتيجية التنمية المستدامة المعتمدة في بلادنا؛
- ✓ وضع وتنفيذ برامج البحث والتنمية العلمية والتكنولوجية، نظم الطاقة المستغلة للطاقة الشمسية، طاقة الرياح، الطاقة الحرارية الجوفية، إضافة إلى الكتلة الحيوية؛
- ✓ تطمح المؤسسة لكي تصبح منصة تجريبية عالمية ونقطة اتصال لكل الإنجازات الجهوية في هذا المجال.

3. الأهمية

تكمن أهمية وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة في:

- ✓ تركيب المشاريع التجريبية للبحث والتطوير في مجال الطاقات المتجددة؛
- ✓ شهادة توحيد معدات تحويل الطاقات المتجددة؛
- ✓ دراسة جدوى الطاقات المتجددة؛
- ✓ الخبرة والاستشارات في مجال الطاقات المتجددة؛
- ✓ تكوين دكتوراه في إطار ل.م.د ليسانس، ماستر، دكتوراه.

المطلب الثاني: مهام وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER)

من مهام وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة مايلي:

- ✓ جمع العناصر الرئيسية والتعريف بمشاريع البحث مع الأخذ بعين الاعتبار أيضا المعطيات التي تسمح ببرمجتها وتنفيذها وتقييمها؛

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

- ✓ تحفيز وتشجيع الإستعاب وإتقان التقدم العلمي والابتكار التقني والتكنولوجي في مجال الطاقات المتجددة؛
- ✓ ضمان الرصد العلمي والتكنولوجي فيما يخص الطاقات المتجددة؛
- ✓ جمع ومعالجة المعلومات العلمية والتقنية مع ضمان حفظها ونشرها؛
- ✓ المساهمة في ترمين نتائج البحث من خلال نشرها واستغلالها واستعمالها؛
- ✓ ضمان التكوين المستمر وإعادة تأهيل الباحثين؛
- ✓ المساهمة في التكوين المتعلق بالبحث؛
- ✓ ضمان التنسيق، متابعة وتقييم الوحدات، والمخابر وكذا فرق البحث.

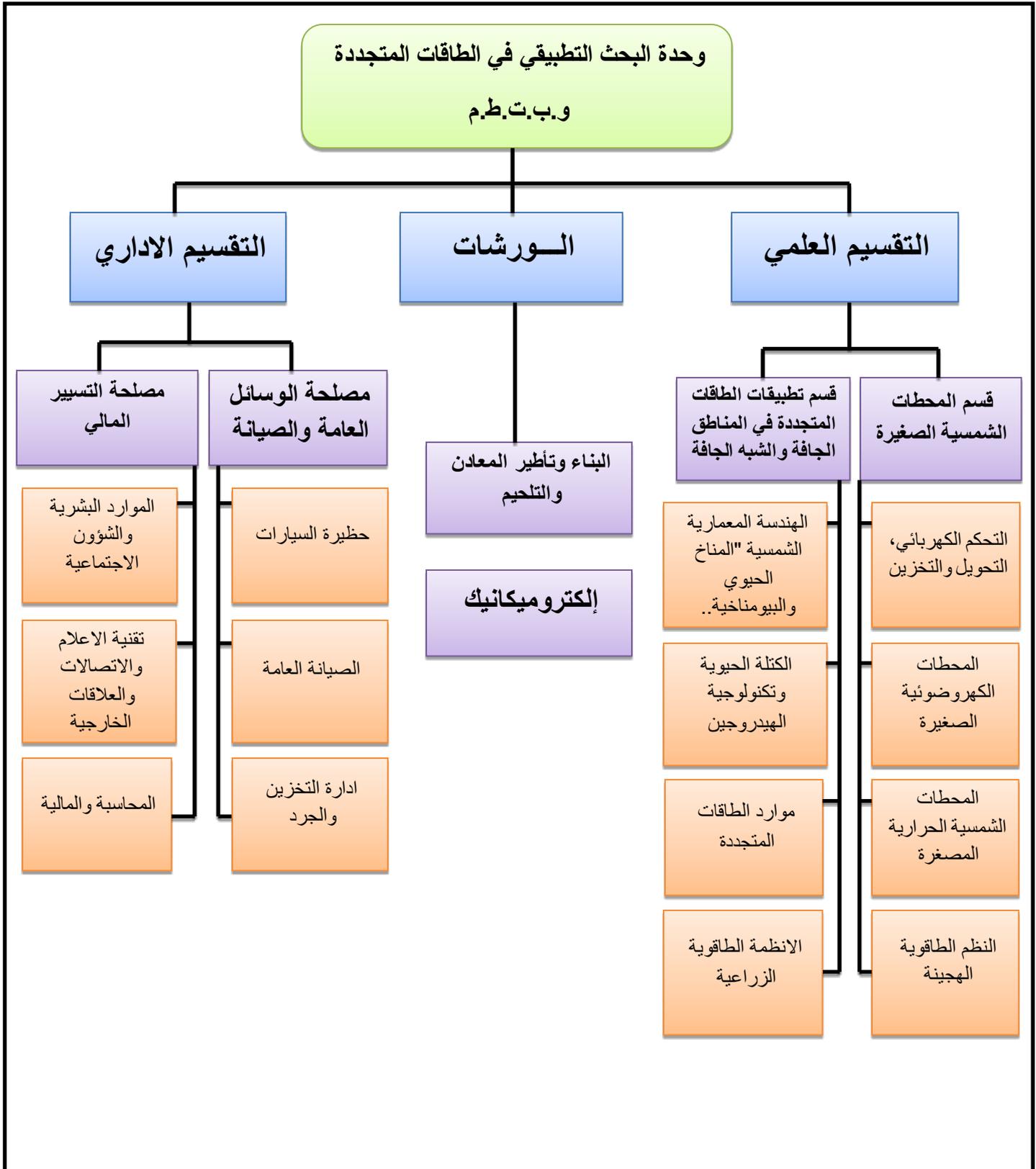
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER)

1. الهيكل التنظيمي لـ (URAER)

الشكل الآتي هيكل تنظيمي لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER)



المصدر : قسم الموارد البشرية لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

2. دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة (URAER)

❖ المديرية: تضم مكتب المدير ومكتب أمانة المدير مكتب مجمع الهاتف تكلف كلا حدى حسب الأعمال

المكلفة له حسب مناصبهم:

✓ مكتب المدير: يمثل الوحدة هو الأمر النهائي في المؤسسة يمثل السلطة العليا فيها.

✓ مكتب أمانة المدير: يمثل الأمانة العامة تعتبر كوسيلة إيصال بين المدير والموظفين وتقوم بعدة

أعمال يطلبها المدير منها ك: تسجيل، نقل، تحرير الوثائق الخاصة بالأمانة، استقبال الزوار والموظفين

القاصدين لمكتب المدير.

✓ مجمع الهاتف: يقوم بخدمات الهاتفية بأكملها وأعمال الفاكس.

❖ مصلحة التسيير المالي: تضم كلا من:

✓ مكتب المحاسبة والمالية: تقوم هذا الأخيرة على المعاملات المالية والمحاسبية من تحرير الرواتب

ودفع الأمور الاجتماعية في الراتب، وكذلك تعمل على التقييدات المحاسبية وإقرار الميزانية والإشراف

على تنفيذها، إعداد الوثائق المتعلقة بالأنشطة المالية والمحاسبية للوحدة وقوائم الجرد، وتقوم بالمراقبة

المنتظمة لحسابات الخزانة والبنوك وحركة الأموال، القيام بعمليات تحرير الشيكات لتسديد جميع

الفواتير والمشتريات وكل ما تحتاجه الوحدة... إلخ.

✓ مكتب الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية أو المكلف بالدراسات: تمثل هذه الأخيرة

مصلحة التسيير الإداري إلا أنه لا توجد هذه المصلحة بحد ذاتها في الوحدة لأن مصلحة التسيير

الإداري واحدة في مركز تنمية الطاقات المتجددة (CDER) تضم كل الفروع التابعة لها، وتقوم

هذه الأخيرة بإصدار شهادات العمل ومقررات العطل، وتقوم بتنفيذ قرارات الإدارة الصادرة من

مركز التنمية... إلخ.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

✓ مكتب الإعلام والاتصالات والعلاقات الخارجية: تقوم هذه الأخيرة بعمل الوساطة بين الباحثين

الدكاترة والمتربصين في طور التكوين للماستر أو الدكتوراه وكذلك تقوم تحرير مصاريف مهمات

العمل للباحثين والعمال وكذلك القيام بإعداد ملفات وفواتير التربص بالخارج... الخ.

❖ مصلحة الوسائل العامة والصيانة: وتضم كلا من:

✓ حضيرة السيارات: فيها أين يركن العمال سياراتهم وكذلك سيارات التابعة للوحدة.

✓ مخزن المواد المستهلكة: يخزن فيه الواد المستهلكة تم توزع حسب حاجيات المصالح.

✓ مخزن التشييات: يخزن فيه التشييات المادية لكي تسجل وتوضع لها ترقيم للمراقبة المستمرة لها

وبعدها تسلم لصاحبها الذي اقتنيت من أجله.

✓ ورشة البناء وتأطير المعادن والتلحيم: تقوم بعملية البناء البسيطة الخاصة بمشاريع البحث أو

بعمليات ترميم بالوحدة، وكذلك عملية تأطير المعادن والتلحيم الخاصة بمشاريع البحث.

✓ ورشة الإلكترونيك: تعمل هذه الأخيرة على تصليح الأعطاب الخاصة بالكهرباء والمبردات الخاصة

بأجهزة الوحدة، وكذلك العمل في مشاريع الباحثين الخاصة بالبحث.

✓ مكتب الأمن: يقوم بالحراسة ليلا ونهارا مدة 24 ساعة كاملة عن طريق المناوبة.

هذا من ناحية الإدارة أما من ناحية البحث، فتتضمن الوحدة قسمين من أقسام البحث قسم بحث في المحطات المصغرة

لطاقة الشمسية وقسم بحث في تطبيقات الطاقات المتجددة في الوسط القاري والنصف قاري.

❖ قسم المحطات الشمسية الصغيرة: وتضم هي الأخرى عدة فرق بحث:

✓ التحكم الكهربائي والتحول والتخزين؛

✓ المحطات الكهروضوئية الصغيرة؛

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

✓ المحطات الشمسية الحرارية المصغرة؛

✓ النظم الطاقوية المعجينة.

❖ قسم تطبيقات الطاقات المتجددة في المناطق الجافة والشبه الجافة: ويضم عدة فرق بحث:

✓ الهندسة المعمارية الشمسية "المناخ الحيوي والبيو مناخية"؛

✓ الكتلة الحيوية وتكنولوجيا الهيدروجين؛

✓ موارد الطاقات المتجددة؛

✓ الأنظمة الطاقوية الزراعية.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية و مناقشة نتائج الدراسة

تبقى نتائج أي دراسة مرهونة بالخطوات الإجرائية التي يتخذها الباحث في دراسته الميدانية، و في هذا المبحث سنتطرق لهذه الإجراءات من خلال تحديد منهج و مجتمع الدراسة، أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أداة البحث، وهذا ضمن المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فسننتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب عرض منهج الدراسة المستخدم، و مجتمع الدراسة و عينتها، و الأدوات المستخدمة في الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات، و المعالجة الإحصائية المستخدمة و فحص صدق أداة الدراسة و إثباتها.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الفرع الأول: طريقة الدراسة

تعتبر طريقة الدراسة الإطار الذي سنقوم من خلاله بجمع المعلومات المناسبة وتنظيمها للوصول إلى النتائج المتوقعة من هذه الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة الميدانية :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لمعالجة الجوانب النظرية من الدراسة، أما الجانب الميداني من الدراسة فقد استخدمنا أسلوب دراسة الحالة و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداه و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخل الطالب أو الباحث في مجرياتها و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ثم يجلها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة "دور إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة دراسة حالة مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية " من خلال جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان التي تم تصميمها لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة

يبلغ العدد الإجمالي لعمال وموظفي مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقات المتجددة بغرداية، 164 موظف، من بينهم عمال اداريين وتقنيين، وبين عمال مؤقتين ودائمين ونظرا لذلك فقد اخترنا في هذه الدراسة العينة القصدية وفقا لأسلوب الباحث الإحصائي "غوس" وذلك لاختيار الأفراد المتواجدين في المؤسسة أثناء الدراسة ووزعت عليهم استبيانات الدراسة بحجم العينة المحددة بحيث قمنا بتحديد المجتمع الهدف و هو مجموعة العمال الموظفين بمقر المؤسسة "وحدة لبحث التطبيقي للطاقات المتجددة" بغرداية البالغ عددهم 80 عامل، و قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان عليهم ذلك عن طريق التسليم المباشر لاستمارة الاستبيان للمستقضي و المقابلات الشفوية، و قد تم استرجاع 70

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

استمارة، وعدد الاستثمارات غير المسترجعة بلغت 10 والاستثمارات المرفوضة عددها 06 و كل ذلك يلخصه

الجدول التالي :

جدول رقم (1-2): إحصائية استثمارات الاستبيان

| الاستبيان | | البيان |
|----------------|-----------|-------------------------------|
| النسبة المئوية | العدد | |
| 100% | 80 | عدد الاستثمارات الموزعة |
| 87.5% | 70 | عدد الاستثمارات المسترجعة |
| 12.5% | 10 | عدد الاستثمارات غير المسترجعة |
| 7.5% | 6 | عدد الاستثمارات المرفوضة |
| 80% | 64 | عدد الاستثمارات الصالحة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (1-2)، يتضح لنا أن العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة قدر بـ 80 استمارة، منها 70 استمارة تم استرجاعها وهو ما يمثل نسبة 87.5% من حجم العينة الإجمالي، في حين قدرت الاستثمارات غير الصالحة للتحليل بـ 06 استثمارات مرفوضة أي ما يمثل نسبة 7.5% والتي تبين أنها غير صالحة بسبب التناقض الملاحظ على مستوى الإجابات التي تحتويها. مما يعني عدم جدية الشخص المستجوب وبالتالي تم إلغائها ليصبح العدد الإجمالي للاستثمارات الصالحة للاستعمال يقدر بـ 64 استمارة تم الاعتماد على إجابات أفرادها للتوصل إلى النتائج المتوقعة من الدراسة.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الفرع الثاني: أداة الدراسة و مصادر الحصول على المعلومة

أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل الأبعاد المرتبطة بالدور الذي تلعبه إدارة المواهب بالمؤسسة على الواقع العملي.

ثانياً: إعداد استمارة الاستبيان

لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وقد تم تصميمه خصيصاً لهذا الغرض اعتماداً على بعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا وقد شملت استمارة الاستبيان على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة و أسئلتها، بناءً على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابعة (السلوك الابداعي) والمستقلة (ادارة المواهب)، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، ولقد قسم هذا الاستبيان إلى جزئين رئيسيين (أنظر الملحق رقم 01) كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية وتشمل المتغيرات التالية: (الجنس، الحالة العائلية، السن، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

الجزء الثاني: يتضمن 29 فقرة تخص متغيرات الدراسة مقسمة على النحو التالي:

ادارة المواهب: (متغير مستقل): يتضمن (19) فقرة تقيس فيها مدى الالتزام وذلك من خلال:

▪ استقطاب المواهب (07)؛

▪ تنمية المواهب (05)؛

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

■ احتفاظ بالمواهب (07).

السلوك الابداعي(متغير تابع): يتضمن (10) فقرة تقيس القدرة على معرفة مستوى السلوك بالمؤسسة محل الدراسة. حيث كانت جميع الأسئلة لها أجوبة محددة و مغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها.

ثالثا: إجراءات الدراسة الميدانية

1- الأساليب و البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS _V.21 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة، و محاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية والنسبية: تم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان لمعرفة توجه إجابات أفراد العينة بالنسبة إلى إجمالي العينة لكل متغير؛
- الوسط الحسابي: يعتبر من مقاييس النزعة المركزية الأوسع استخداما ويتم استخدام الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن المتغير الواحد في الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛
- الانحراف المعياري: مقياس من مقاييس التشتت التي تستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط "بيرسون" : لمعرفة نوعية واتجاه العلاقة التي تربط محاور الدراسة؛
- اختبار معامل ألفا كرونباخ : لقياس ثبات فقرات الاستبيان؛

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

- أسلوب الانحدار الخطي البسيط : لدراسة وتحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

2-درجات الموافقة على إجابات الاستبيان: و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكرت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات، و هذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان لأجل تسهيل ترميز مختلف الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2):مقياس ليكرت الخماسي

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام IBM-SPSS ، الطبعة 1 ، المجلد 1 ، دار خوارزم العلمية ، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص540 .

3- مقياس التحليل:

يستخدم هذا المقياس لتحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل مرتفع أو منخفض عن طريق تحديد الفئة التي يقع فيها قيمة المتوسط الحسابي، ويتم حساب ذلك من خلال :

▪ حدود الفئات والتي تتم عن طريق حساب المدى لمقياس ليكرت المستخدم (الخماسي)

$$\text{المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

▪ طول الفئة وهو عبارة عن المسافة المحسوبة بين درجة إجابة وأخرى والذي يحسب كالآتي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الاوزان}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الخيارات، نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، وبذلك

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

لحساب مجال المتوسط الحسابي حسب درجات الإجابات يتم إضافة طول الفئة للمجال الأول و يتم ذلك في كل مرة وصولاً إلى آخر مجال، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2-3) : مقياس تحليل إجابات الاستبيان

| مستوى الموافقة | مجال المتوسط الحسابي |
|----------------|----------------------|
| موافق بشدة | [1.8 - 1] |
| موافق | [2.60 - 1.81] |
| محايد | [3.40 - 2.61] |
| غير موافق | [4.20 - 3.41] |
| غير موافق بشدة | [5 - 4.21] |

المصدر : بناء على مقياس ليكرت الخماسي

المطلب الثاني: تحليل النتائج العامة للدراسة

سيتم مناقشة وتحليل نتائج الدراسة من خلال الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة للوصول إلى إثباتها أو رفضها.

الفرع الاول: اختبار اداة الدراسة

أولاً- الصدق الظاهري: قبل عرض وتوزيع استمارة الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة من جامعة غرداية متخصصين في علم الإدارة والتسيير (أنظر الملحق رقم 2) من أجل التأكد من صحة العبارات، طريقة صياغتها، كذلك منهجية و شكل الاستبيان، وبعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

ثانيا- قياس معامل الثبات والصدق: يعكس صدق وثبات الاستبيان مدى تجانس نتائج الدراسة، حيث يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، لذلك قمنا باستخدام معامل الثبات الذي يسمى " ألفا كرونباخ " للحكم على ثبات أسئلة الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض وموثوقية النتائج، وعند تطبيق هذا المعامل يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.60 حتى نستطيع الحكم بموثوقية النتائج (أنظر الملحق رقم 3)، والجدول التالي يبين لنا اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

الجدول رقم (2-4) : يوضح إختبار الثبات لمحاور الاستبيان

| المتغيرات | عدد الأسئلة | قيمة معامل الثبات | معامل الصدق * |
|------------------------|-------------|-------------------|---------------|
| بعد استقطاب المواهب | 07 | 0.854 | 0.924 |
| بعد تنمية المواهب | 05 | 0.843 | 0.918 |
| بعد احتفاظ بالمواهب | 07 | 0.895 | 0.946 |
| محور إدارة المواهب | 19 | 0.941 | 0.970 |
| محور السلوك الابداعي | 10 | 0.838 | 0.915 |
| المحور الكلي للاستبيان | 29 | 0.946 | 0.972 |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

من خلال الجدول الموضح أعلاه لاختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الصدق لكل بعد من أبعاد الدراسة بالإضافة إلى كل المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبيان مرتفع وموجب حيث بلغ (0.946) ، كما كانت معاملات الثبات للمحاور (ادارة المواهب) و(السلوك الابداعي) بنسبة و(0.941) و (0.838) على الترتيب والتي كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60 %) ، كما تراوحت معاملات الثبات للأبعاد المتعلقة بمحور ادارة المواهب (استقطاب المواهب و الاحتفاظ بالمواهب) ما بين

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

(0.854-0.895) ، وهذا ما يدل أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة أي يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية، حيث أن استمارة استبيان الدراسة لو تم اعتمادها على نفس المجتمع في فترة لاحقة سيتم الحصول على نفس النتائج المتحصل عليها حاليا، كما كانت نتائج معامل الصدق كلها مرتفعة جدا وخاصة بالمحور الكلي للاستبيان والذي بلغ **0.946** وهذا ما يعني أن استبيان الدراسة يقيس ما وضع لأجله ، وبذلك فقد تم التأكد من صدق ثبات فقرات الاستبيان.

ثالثا- اختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

لغرض التحقق من موضوعية نتائج هذه الدراسة فقد قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي "**Kolmogorov-Smirnov**" وذلك قصد التحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلبا على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ففي حالة وجود توزيع غير طبيعي فقد ينتج عن هذا ارتباط غير حقيقي بين متغيرات الدراسة (المتغير التابع، المتغير المستقل)، لذا يشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات قصد القدرة على التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة وإعطائها تفسيراً دقيقاً .

الفرضية الاختبارية: بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار التوزيع الطبيعي **سيمينوف كملغروف و شاير ويلك** و الجدول التالي يوضح لنا ذلك :

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الجدول رقم (2-5) : يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| النتيجة | اختبار شاير ويلك | | اختبار سميرونوف كملغروف | | | معايير الاستبيان |
|---------------|-------------------|-------------|-------------------------|-------------------|-------------|------------------|
| | القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | القيمة الاحصائية | القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | |
| توزيع الطبيعي | 0.094 | 64 | 0.968 | 0.200 | 64 | 0.083 |
| توزيع الطبيعي | 0.006 | 64 | 0.945 | 0.039 | 64 | 0.114 |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21

بالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه، و الذي يوضح لنا نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، فإنه عند

مستوى دلالة $\alpha > 0.05$ ، يتضح أن متغيرات الدراسة كانت طبيعية (انظر الملحق رقم 15)، بإعتبار نسب التوزيع

ع الطبيعي لكل العبارات كانت أكبر من (0.005) وهو المستوى المعتمد إحصائيا في معالجة الإحصائية لهذه الدرا

سة، و التالي يتم قبول الفرضية الاختبارية أعلاه.

رابعا- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة

ويتم ذلك من خلال الارتباط الذي هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين (إدارة المواهب و السلوك

الابداعي)، ونستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون (Pearson) في العينة محل الدراسة لاختبار :

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين متطلبات إدارة المواهب عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين متطلبات إدارة المواهب عند مستوى معنوية $\alpha > 0.01$.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية باختبار الارتباط بطريقة بيرسون الجدول التالي يوضح لنا ذلك :

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الجدول رقم (2-5): يوضح قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل

| المتغيرات | حجم العينة | قيمة معامل الارتباط | مستوى الدلالة | مستوى المعنوية | النتيجة |
|-----------------|------------|---------------------|---------------|----------------|-------------|
| ادارة المواهب | 64 | 0.667 | 0.000 | 0.01 | وجود ارتباط |
| السلوك الابداعي | | | | | |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه لقيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (إدارة المواهب) والمتغير المستقل (السلوك الابداعي) نلاحظ مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية الإحصائية 0.01 والتي ميزت بعلامة ** (مخرجات برنامج SPSS) للدلالة على أنها دالة إحصائياً (أنظر الملحق رقم 4) عند ذلك المستوى، كما نلاحظ وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.667، هذا ما يمكن القول عنه بشكل عام توجد علاقة طردية (موجبة) قوية بين المحور المشكل لأبعاد متطلبات إدارة المواهب ومحور واقع إدارة المواهب بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تعود القيمة المتبقية إلى عوامل أخرى، وبهذا نقبل بالفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة بين المتغيرين .

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب البيانات الشخصية والوظيفية (أنظر الملحق رقم 5) كآتي:

1- متغير الجنس

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الجدول رقم (2-6): عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---------|----------------|----------------|
| ذكر | 34 | 53.1% |
| أنثى | 30 | 46.9% |
| المجموع | 64 | 100% |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا التكرارات المطلقة والنسبية لأفراد العينة المدروسة وذلك حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا بنسبة تمثل 53.1% أي ما يعادل 34 فردا من إجمالي أفراد العينة، في حين أن نسبة الإناث بلغت 46.9% أي ما يعادل 30 إناث، وهذا ما يدل على أنه بالمؤسسة محل الدراسة نسبة الذكور الموظفين أكثر من نسبة الإناث وقد يكون بسبب طبيعة الوظائف المتاحة بالمؤسسة ، أو توجه المجتمع ونظرتهم لعمل المرأة ، الشكل الموالي يوضح لنا نتائج ذلك:

الشكل رقم (2-2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel.10 و SPSS.v21.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

2- متغير الحالة العائلية :

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (2-7) : عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

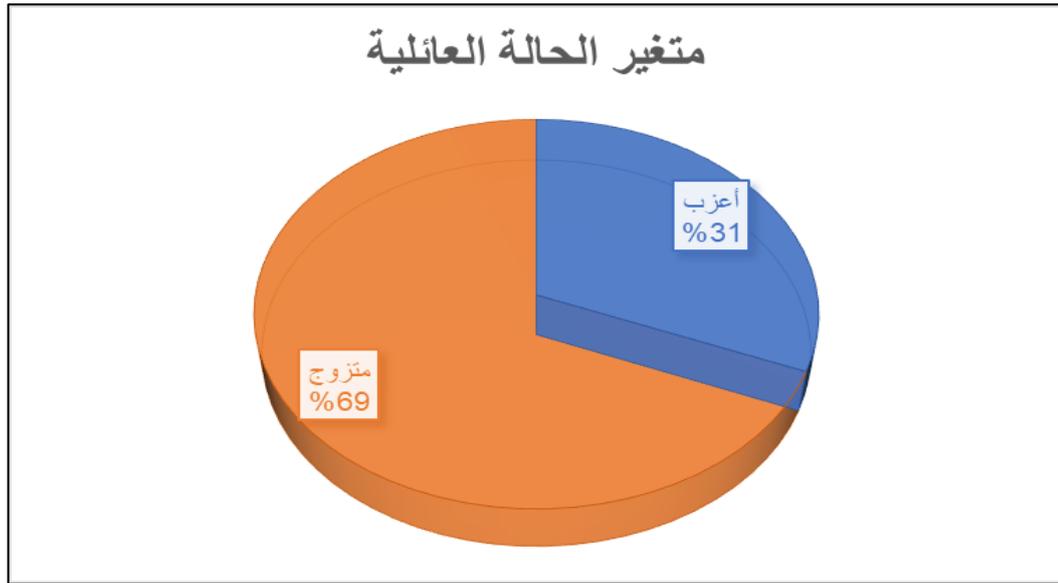
| الحالة العائلية | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|-----------------|----------------|----------------|
| أعزب | 20 | 31.3 % |
| متزوج | 44 | 68.8 % |
| المجموع | 64 | 100% |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية، نلاحظ ان أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا متزوجين بنسبة تمثل 68.8 % أي ما يعادل 44 فردا من إجمالي، في حين أن نسبة الموظفين الغير متزوجين بلغت 31.3 % أي ما يعادل 20 فردا من إجمالي العينة و هذا أن المؤسسة محل الدراسة ان نسبة الموظفين المتزوجين أكثر من نسبة الموظفين الغير متزوجين، الشكل الموالي يوضح لنا نتائج ذلك:

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الشكل رقم (2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: بناء على مخرجات برنامج Excel.10 و SPSS.v21.

3- متغير السن:

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (2-8): عينة الدراسة حسب متغير السن:

| الفترة العمرية | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|------------------|----------------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 08 | 12.5% |
| من 31 إلى 39 سنة | 31 | 48.4% |
| من 40 إلى 49 سنة | 19 | 29.7% |
| أكثر من 50 سنة | 06 | 9.4% |
| المجموع | 64 | 100% |

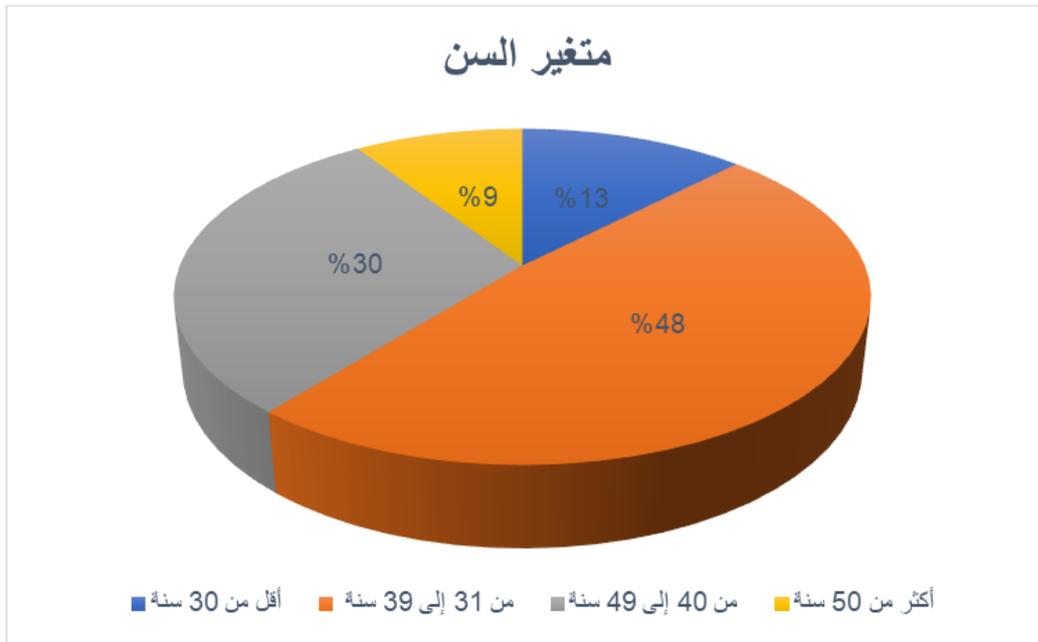
المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين التكرارات المطلقة و النسبية لأفراد العينة المدروسة وذلك حسب متغير السن، وهي مقسمة إلى عدة فئات عمرية، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية التي شهدت أكثر تكرار هي الفئة الثانية حيث

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

بلغت نسبة تكرارها 48.4 % أي ما يمثل 31 فرداً، أما الفئة التي تليها هي الفئة الثالثة التي بلغت نسبة 29.7% وهو ما يمثل 19 فرداً، أما الفئة الأولى و الرابعة فقد بلغت نسبتهم على الترتيب 12.5% و 9.4% وهو ما يمثل 8 و 6 أفراد من العينة على الترتيب ، ومنه يمكن القول بأنه بصفة عامة أغلب موظفي المؤسسة هم من فئة الكهول والشباب وهذا قد يعود لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة أو لعلاقة عمر المؤسسة و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:



المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel.10 و SPSS.v21

4-متغير المستوى العلمي:

يوضح الجدول التالي نتائج العينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي:

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الجدول رقم (2-9) : عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي:

| التكرار النسبي | التكرار المطلق | المؤهل |
|----------------|----------------|---------------|
| 9.4% | 6 | بكالوريا فأقل |
| 25% | 16 | تقني سامي |
| 46.9% | 30 | ليسانس-ماستر |
| 18.8% | 12 | دراسات عليا |
| 100% | 64 | المجموع |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

يبين لنا الجدول الموضح أعلاه عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي، حيث كانت أغلبية العينة من الحاصلين على شهادات جامعية ليسانس-ماستر وذلك بنسبة قدرها 46.9% أي ما يمثل 30 فرد من إجمالي أفراد العينة، ثم تليها نسبة الحاصلين على شهادات تقني سامي وتبلغ بنسبة 25% أي ما يمثل 16 فرد من إجمالي أفراد العينة، أما الحاصلين على دراسات عليا بنسبة 18.8% أي ما يمثل 12 فرد من أفراد العينة، والحاصلين بكالوريا فأقل فقد كانوا في آخر الترتيب لبلوغهم نسبة 9.4% أي ما يمثل 6 أفراد من إجمالي أفراد العينة ، وبهذا يمكن القول بأن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة كانوا من الحاصلين على الشهادات جامعية و تقنية ودراسات عليا، وهذا ما يمكننا من الاطمئنان إلى أن عينة الدراسة ستمكن من فهم الأسئلة وبالتالي الحصول على نتائج معبرة أكثر للواقع العملي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على توظيف ذوي الشهادات المتخصصة والشهادات الجامعية للرفع من مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة، و الشكل التالي يوضح لنا ذلك:

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الشكل رقم (2-5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي :



المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel.10 و SPSS.v21.

5- متغير سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-10) : عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

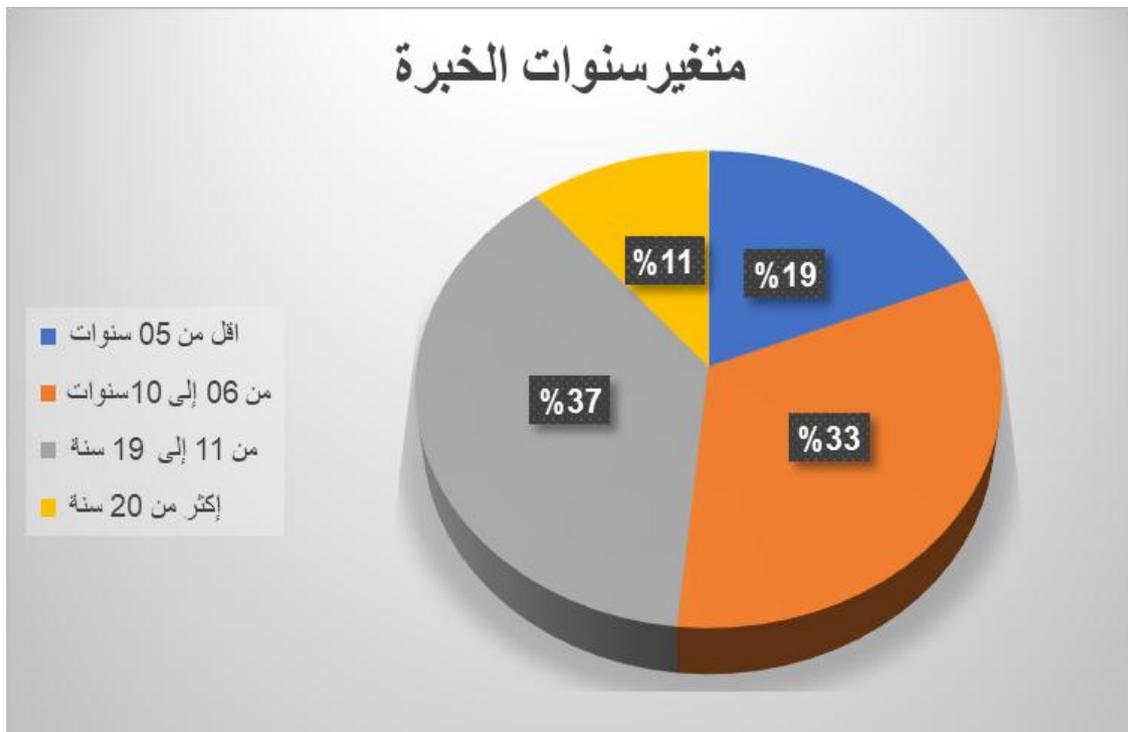
| التكرار النسبي | التكرار المطلق | الفئة الزمنية |
|----------------|----------------|--------------------|
| 18.8% | 12 | اقل من 05 سنوات |
| 32.8% | 21 | من 06 إلى 10 سنوات |
| 37.5% | 24 | من 11 إلى 19 سنة |
| 10.9% | 7 | أكثر من 20 سنة |
| 100% | 64 | المجموع |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، والتي كانت موزعة عبر فئات زمنية، حيث نلاحظ أن الفئة الثالثة كان لها أكبر النسب تكرر وذلك لحصولها على 37.5% و هذا ما يدل على ان المؤسسة لها أقدمية، أما الفئة الثانية فقد تحصلت على نسبة تكرر 32.8% ، وأما الفئة الاولى فقد تحصلت على نسبة تكرر 18.8% و الفئة الاخيرة تحصلت على أقل نسبة تكرر 10.9% ، أي أن للمؤسسة محل الدراسة لها موظفين ذوي خبرة مهنية مقبولة إلى حد ما تمكنهم من المعرفة الجيدة بإجراءات وظروف العمل وكذا الحلول لبعض صعوبات ومعوقات العمل بالمؤسسة بالإضافة إلى إمكانية اعتماد المؤسسة على مساهمتهم في نقل خبراتهم للموظفين الجدد، وهذا يرجع أيضا إلى أن المؤسسة ليست حديثة التكوين، كما أن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تشجع الخبرات البسيطة فهي تطمح ضمن استراتيجياتها لأن يكونوا هم الفعالين مستقبلا، ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel.10 و SPSS.v21.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

6- متغير المنصب الوظيفي:

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (2-11) : عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي:

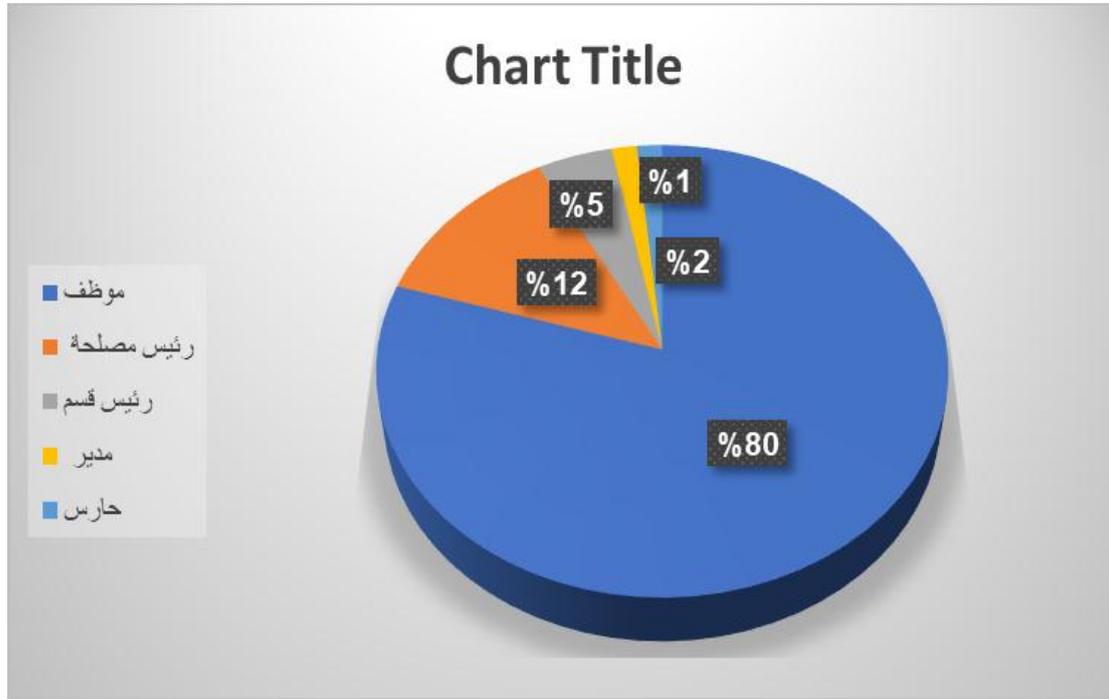
| المستوى | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|------------|----------------|----------------|
| موظف | 51 | 79.7% |
| رئيس مصلحة | 8 | 12.5% |
| رئيس قسم | 3 | 4.7% |
| مدير | 1 | 1.6% |
| حارس | 1 | 1.6% |
| المجموع | 64 | 100% |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا التكرارات المطلقة والنسب المئوية حسب متغير المنصب الوظيفي، موزعة إلى خمس مستويات، حيث حصلت الفئة الاولى (موظف) على أكثر تكرارا وذلك لبلوغها نسبة 79.7% أي ما يمثل 51 فردا من إجمالي أفراد العينة المدروسة، ثم تليها الفئة الثانية (رئيس مصلحة) فقد بلغت نسب تكرارها 12.5% أي ما يمثل 08 فرد من إجمالي أفراد العينة المدروسة، ثم تليها الفئة الثالثة (رئيس قسم) فقد بلغت نسب تكرارها 4.7% أي ما يمثل 03 فرد من أفراد العينة المدروسة، أما الفئة الرابعة و الفئة الخامسة فهي (مدير) و (حارس) فيكون المدير في أي مؤسسة مدير واحد هو الذي يقوم بإدارة هذه المؤسسة، وله دور كبير في تنفيذ و تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة وهذا لا يخلو أن تتم هذه الأعمال دون بقية الوظائف الأخرى التي لها دور، متكامل ومشارك فيما بينها، و الشكل التالي يوضح لنا أكثر نتائج ذلك :

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الشكل رقم (2-7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel.10 و SPSS.v21.

المطلب الثالث : تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

الفرع الاول: تحليل بيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا الفرع إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى إجابات

المستجوبين حول فقرات الاستبيان (أنظر الملحق رقم 6).

أولاً - المحور الأول: ادارة المواهب:

1- النتائج المتعلقة بالبعد الأول: استقطاب المواهب.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الأول من المحور الأول من الاستبيان :

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الجدول رقم(2-12) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد استقطاب المواهب.

| 1-استقطاب المواهب | | | | | |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| الترتيب | مستوى الإجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة | الرقم |
| 6 | مرتفع الى حد ما | 1.09 | 2.63 | تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد الاحتياجات الحالية المستقبلية من المواهب. | 01 |
| 3 | مرتفع الى حد ما | 1.09 | 3.00 | تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لجذب الموظفين الموهوبين | 02 |
| 7 | مرتفع | 1.21 | 2.38 | تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين. | 03 |
| 4 | مرتفع الى حد ما | 1.23 | 2.92 | تستخدم المؤسسة منهجية مبتكرة لجذب المواهب والملكات الفكرية. | 04 |
| 5 | مرتفع الى حد ما | 1.20 | 2.88 | تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في العمل. | 05 |
| 1 | مرتفع الى حد ما | 1.15 | 3.14 | تعتمد المؤسسة على اساليب حديثة للبحث عن المواهب. | 06 |
| 2 | مرتفع الى حد ما | 1.17 | 3.09 | تتسم المؤسسة في قراراتها بشفافية والمشاركة مما يجذب اليها اكبر عدد من المواهب. | 07 |
| | مرتفع الى حد ما | 0.86 | 2.87 | المجموع العام لبعث استقطاب المواهب | |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان عبارات البعد الاول (استقطاب المواهب) من محور ادارة المواهب (انظر الملحق

رقم 06)، كانت متفاوتة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، والتي تم ترتيبها تنازليا وفقا لأعلى

قيمة المتوسط الحسابي ووفقا للأقل قيمة للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

- 1- جاءت العبارة رقم(06) تعتمد المؤسسة على اساليب حديثة للبحث عن المواهب بالترتيب الاول بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف المعياري 1.15 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان المؤسسة تعتمد على اساليب حديثة للبحث عن المواهب.
- 2- جاءت العبارة رقم(07) تتسم المؤسسة في قراراتها بشفافية والمشاركة مما يجذب اليها اكبر عدد من المواهب بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف المعياري 1.17 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان المؤسسة تتسم في قراراتها بشفافية والمشاركة مما يجذب اليها اكبر عدد من المواهب.
- 3- جاءت العبارة رقم(02) تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لجذب الموظفين الموهوبين بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف المعياري 1.09 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان المؤسسة تعتمد على خطة واضحة لجذب الموظفين الموهوبين.
- 4- جاءت العبارة رقم(04) تستخدم المؤسسة منهجية مبتكرة لجذب المواهب والملكات الفكرية بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف المعياري 1.23 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان المؤسسة تستخدم منهجية مبتكرة لجذب المواهب والملكات الفكرية.
- 5- جاءت العبارة رقم(05) تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في العمل بالترتيب الخامس بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف المعياري 1.20 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان المؤسسة تسهل التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في العمل.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

6- جاءت العبارة رقم(01) تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد الاحتياجات الحالية المستقبلية من

المواهب بالترتيب السادس بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف المعياري 1.09 ومستوى الاهمية مرتفع الى

حد ما، مما يعني ان المؤسسة تقوم بالتخطيط المنظم لتحديد الاحتياجات الحالية المستقبلية من المواهب.

7- جاءت العبارة رقم(03) تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين بالترتيب

السابع بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف المعياري 1.21 ومستوى الاهمية مرتفع ، مما يعني ان المؤسسة

تستخدم كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين.

2- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: تنمية المواهب

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثاني من المحور الأول من الاستبيان :

الجدول رقم (2-13) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد تنمية المواهب

| 2- تنمية المواهب | | | | | |
|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| الترتيب | مستوى الإجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة | الرقم |
| 2 | مرتفع الى حد ما | 1.25 | 3.02 | تخصيص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الافضل والاحسن لموظفين. | 08 |
| 1 | مرتفع الى حد ما | 1.22 | 3.02 | تسعى المؤسسة الى بحث روح المنافسة بين العاملين والموظفين بهدف تطوير ادائهم وموهمهم. | 09 |
| 4 | مرتفع الى حد ما | 1.15 | 2.81 | تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة. | 10 |
| 3 | مرتفع الى حد ما | 1.15 | 2.94 | تعمل ادارة المؤسسة على اتاحة فرص للموهوبين لإدارة المناصب العليا بها. | 11 |
| 5 | مرتفع الى حد ما | 1.21 | 2.77 | تخلق المؤسسة بيئة ايجابية تعمل على تحسين | 12 |

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

| | | | | | |
|---|-----------------|------|------|--------------------------------------|--|
| | حد ما | | | تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات. | |
| - | مرتفع الى حد ما | 0.94 | 2.90 | المجموع العام لبعده تنمية المواهب | |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان عبارات البعد الثاني (تنمية المواهب) من محور ادارة المواهب (انظر الملحق رقم 07)، كانت متفاوتة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، والتي تم ترتيبها تنازليا وفقا لأعلى قيمة المتوسط الحسابي ووفقا للأقل قيمة للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم(09) تسعى المؤسسة الى بحث روح المنافسة بين العاملين والموظفين بهدف تطوير ادائهم

وموهبهم بالترتيب الاول بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف المعياري 1.22 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان المؤسسة تسعى الى بحث روح المنافسة بين العاملين والموظفين بهدف تطوير ادائهم

وموهبهم.

2- جاءت العبارة رقم(08) تخصيص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الافضل والاحسن لموظفين بالترتيب الثاني

بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف المعياري 1.25 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان

تخصيص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الافضل والاحسن لموظفين.

3- جاءت العبارة رقم(11) تعمل ادارة المؤسسة على اتاحة فرص للموهوبين لإدارة المناصب العليا بها بالترتيب

الثالث بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف المعياري 1.15 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما تعمل

ادارة المؤسسة على اتاحة فرص للموهوبين لإدارة المناصب العليا بها.

4- جاءت العبارة رقم(10) تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب

الجديدة وتطوير المواهب الموجودة بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي 2.81 وانحراف المعياري 1.15

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان المؤسسة تتيح فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف

الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة.

5- جاءت العبارة رقم(12) تخلق المؤسسة بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات

بالترتيب الخامس بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف المعياري 1.21 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما،

مما يعني ان المؤسسة تخلق المؤسسة بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات.

3- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث : احتفاظ بالمواهب

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثالث من المحور الأول من الاستبيان :

الجدول رقم (2-14) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد احتفاظ بالمواهب

| 3-احتفاظ بالمواهب | | | | | |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| الترتيب | مستوى الإجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة | الرقم |
| 6 | مرتفع الى حد ما | 1.29 | 2.91 | تقديم المؤسسة الرواتب والحوافز المناسبة لكفاءات الموظفين. | 13 |
| 3 | مرتفع الى حد ما | 1.18 | 3.17 | تملك المؤسسة برامج الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين. | 14 |
| 5 | مرتفع الى حد ما | 1.22 | 3.13 | تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين. | 15 |
| 4 | مرتفع الى حد ما | 1.30 | 3.14 | تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين. | 16 |
| 7 | مرتفع الى حد ما | 1.32 | 2.72 | تنظم المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية لمواهبها من اجل تطويرها وتحسين ادائها. | 17 |
| 1 | ضعيف | 1.21 | 3.42 | تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين | 18 |

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

| | | | | والمبدعين منها. | |
|---|-----------------|------|------|---|----|
| 2 | مرتفع الى حد ما | 1.24 | 3.28 | تعامل المؤسسة موظفيها كشركاء بدلا من عمال خاصة في تحديد الاهداف وتنفيذها. | 19 |
| - | مرتفع الى حد ما | 0.99 | 3.10 | المجموع العام لبعده احتفاظ بالمواهب | |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان عبارات البعد الثالث (احتفاظ بالمواهب) من محور ادارة المواهب (انظر الملحق رقم 08)، كانت متفاوتة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، والتي تم ترتيبها تنازليا وفقا لأعلى قيمة المتوسط الحسابي ووفقا للأقل قيمة للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم(18) تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها بالترتيب الاول بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف المعياري 1.12 ومستوى الاهمية ضعيف، مما يعني ان المؤسسة لا تهتم بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها.

2- جاءت العبارة رقم(19) تعامل المؤسسة موظفيها كشركاء بدلا من عمال خاصة في تحديد الاهداف وتنفيذها بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف المعياري 1.24 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان المؤسسة تعامل موظفيها كشركاء بدلا من عمال خاصة في تحديد الاهداف وتنفيذها.

3- جاءت العبارة رقم(14) تملك المؤسسة برامج الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف المعياري 1.18 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان المؤسسة تملك برامج الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

4- جاءت العبارة رقم(16) تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف

المعياري 1.30 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان المؤسسة تكافئ الموظفين المتميزين.

5- جاءت العبارة رقم(15) تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين بالترتيب الخامس

بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف المعياري 1.22 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان

المؤسسة تقوم بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين.

6- جاءت العبارة رقم(13) تقدم المؤسسة الرواتب والحوافز المناسبة لكفاءات الموظفين بالترتيب السادس

بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف المعياري 1.29 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان

المؤسسة تقدم الرواتب والحوافز المناسبة لكفاءات الموظفين.

7- جاءت العبارة رقم(17) تنظم المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية لمواهبها من اجل تطويرها وتحسين ادائها

بالترتيب السابع بمتوسط حسابي 2.72 وانحراف المعياري 1.32 ومستوى الاهمية مرتفع ، مما يعني ان

المؤسسة تنظم دورات تدريبية وتكوينية لمواهبها من اجل تطويرها وتحسين ادائها.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الجدول رقم (2-15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ادارة المواهب

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة | الترتيب |
|----------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| استقطاب المواهب | 2.87 | 0.86 | مرتفع الى حد ما | 3 |
| تنمية المواهب | 2.90 | 0.94 | مرتفع الى حد ما | 2 |
| احتفاظ بالمواهب | 3.10 | 0.99 | مرتفع الى حد ما | 1 |
| المحور الأول إدارة المواهب | 2.96 | 0.85 | مرتفع الى حد ما | - |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

الجدول الموضح أعلاه يوضح لنا ترتيب الأبعاد المختلفة لمحور إدارة المواهب بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث نلاحظ أن بعد احتفاظ بالمواهب (انظر الملحق رقم 9) تحصل على أكبر متوسط حسابي بقيمة تساوي 3.10 و على انحراف معياري بقيمة تساوي 0.99 ، أما أقل متوسط حسابي فقد تحصل عليه بعد تنمية المواهب بقيمة تساوي 2.90 و بانحراف معياري يساوي 0.94 ، وبالتالي يمكن القول على العموم بأنه لدى المؤسسة كافة المتطلبات الضرورية لإدارة المواهب بما يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة و التي تسعى لتطبيقها من خلال خطط وبرامج تنفيذية والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال ، وأن توافر هذه المتطلبات يعكس مدى قابلية المؤسسة بتحسين المؤسسة لأدائها وتطويره بما يخدم استراتيجيتها وسياستها وتحقيقها للريادة بناء على الأداء البيئي المطلوب تحقيقه .

ثانيا - المحور الثاني: السلوك الابداعي:

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان المتعلقة بالسلوك الابداعي.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الجدول رقم (2-16) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

| السلوك الابداعي | | | | | |
|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| الترتيب | مستوى الإجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم |
| 8 | مرتفع | 1.09 | 2.30 | تتوفر لدي قدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة. | 20 |
| 10 | مرتفع | 1.11 | 2.27 | أملك الشجاعة للقيام بأعمال ابداعية. | 21 |
| 7 | مرتفع | 1.09 | 2.33 | اعبر عن مقترحاتي وافكاري الجديدة بثقة عالية في المؤسسة. | 22 |
| 9 | مرتفع | 0.96 | 2.27 | اكون مستعدا لمواجهة اية موافق جديدة قد تحدث في بيئة العمل. | 23 |
| 2 | مرتفع الى حد ما | 1.20 | 2.64 | تشجع الادارة اي مقترحات ايجابية مقدمة من الاخرين. | 24 |
| 1 | مرتفع الى حد ما | 1.27 | 3.00 | تعمل الادارة على حث الافراد وتشجيعهم للتفكير خارج نطاق اختصاصهم. | 25 |
| 3 | مرتفع الى حد ما | 1.28 | 2.64 | توفر الادارة المعلومات اللازمة للعاملين لأداء العمل بكفاءة عالية. | 26 |
| 4 | مرتفع | 1.11 | 2.50 | أقوم بعملتي بأسلوب متجدد. | 27 |
| 6 | مرتفع | 1.28 | 2.42 | استطيع طرح افكار جديدة لتطوير العمل بسهولة. | 28 |
| 5 | مرتفع | 1.09 | 2.42 | تتوفر لدي قدرة على ايجاد حلول سريعة لمشاكل العمل. | 29 |
| - | مرتفع | 0.73 | 2.47 | المجموع العام لمحور السلوك الابداعي | |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان عبارات محور السلوك الابداعي (انظر الملحق رقم 10)، كانت متفاوتة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، والتي تم ترتيبها تنازليا وفقا لأعلى قيمة المتوسط الحسابي ووفقا لأقل قيمة للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم(25) تعمل الادارة على حث الافراد وتشجيعهم للتفكير خارج نطاق اختصاصهم

بالترتيب الاول بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف المعياري 1.27 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما تعمل الادارة على حث الافراد وتشجيعهم للتفكير خارج نطاق اختصاصهم.

2- جاءت العبارة رقم(24) تشجع الادارة اي مقترحات ايجابية مقدمة من الاخرين بالترتيب الثاني بمتوسط

حسابي 2.64 وانحراف المعياري 1.20 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما تشجع الادارة اي مقترحات ايجابية مقدمة من الاخرين.

3- جاءت العبارة رقم(26) توفر الادارة المعلومات اللازمة للعاملين لأداء العمل بكفاءة عالية بالترتيب الثالث

بمتوسط حسابي 2.64 وانحراف المعياري 1.28 ومستوى الاهمية مرتفع الى حد ما، مما يعني ان الادارة توفر المعلومات اللازمة للعاملين لأداء العمل بكفاءة عالية.

4- جاءت العبارة رقم(27) أقوم بعملتي بأسلوب متجدد بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف

المعياري 1.11 ومستوى الاهمية مرتفع ، مما يعني اني أقوم بعملتي بأسلوب متجدد.

5- جاءت العبارة رقم(29) تتوفر لدي قدرة على ايجاد حلول سريعة لمشاكل العمل بالترتيب الخامس بمتوسط

حسابي 2.42 وانحراف المعياري 1.09 ومستوى الاهمية مرتفع ، مما يعني اني تتوفر لدي قدرة على ايجاد حلول سريعة لمشاكل العمل.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

6- جاءت العبارة رقم(28) استطيع طرح افكار جديدة لتطوير العمل بسهولة بالترتيب السادس بمتوسط

حسابي 2.42 وانحراف المعياري 1.28 ومستوى الاهمية مرتفع ، مما يعني اني استطيع طرح افكار

جديدة لتطوير العمل بسهولة.

7- جاءت العبارة رقم(22) اعبر عن مقترحاتي وافكاري الجديدة بثقة عالية في المؤسسة بالترتيب السابع

بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف المعياري 1.09 ومستوى الاهمية مرتفع ، مما يعني اني اعبر عن

مقترحاتي وافكاري الجديدة بثقة عالية في المؤسسة.

8- جاءت العبارة رقم(20) تتوفر لدي قدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة بالترتيب السابع بمتوسط

حسابي 2.30 وانحراف المعياري 1.09 ومستوى الاهمية مرتفع ، مما يعني ان تتوفر لدي قدرة على

التفكير السريع في ظروف مختلفة.

9- جاءت العبارة رقم(23) اكون مستعدا لمواجهة اية موافق جديدة قد تحدث في بيئة العمل بالترتيب السابع

بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف المعياري 0.96 ومستوى الاهمية مرتفع ، مما يعني ان اكون مستعدا

لمواجهة اية موافق جديدة قد تحدث في بيئة العمل.

10- جاءت العبارة رقم(21) أملك الشجاعة للقيام بأعمال ابداعية بالترتيب السابع بمتوسط حسابي

2.27 وانحراف المعياري 1.11 ومستوى الاهمية مرتفع ، مما يعني اني أملك الشجاعة للقيام بأعمال

ابداعية.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الفرع الثاني: اختبار فرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

لغرض اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها سابقا فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وكذا معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة قصد توضيح طبيعة العلاقة بين هاته المتغيرات بشكل مفصل كما سيتم توضيحه من خلال هذا المطلب .

1-اختبار الفرضية الأولى:

والتي تنص على أنه : "ادارة المواهب هي استراتيجية تهدف إلى جذب الموظفين ذوي الكفاءة واحتفاظ بهم وتطويرهم.

لاختبار هذه الفرضية الأولى للدراسة فقد تم استخدام الفروق الاحصائية للتحقق من العلاقة بين هذين المتغيرين ، وكما هو موضح من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2-17) : يوضح تحليل الفروق الاحصائية بين بعد احتفاظ بالمواهب و ادارة المواهب

| المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| احتفاظ بالمواهب وادارة المواهب | 3.11 | 0.985 | 0.888 | 0.378 |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

يشير الجدول أعلاه أن نتائج اختبار الفروق الاحصائية (T) بين إجابات وآراء الباحثين حول ادارة المواهب في تنمية

السلوك الابداعي بين بعد احتفاظ بالمواهب (انظر الملحق رقم12) حيث تظهر لنا قيمة اختبار T و التي تساوي

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

0.888، و مستوى الدلالة الاحصائية لها يساوي 0.378 وهي أكبر من مستوى المعنوية الاحصائية (0.05 =

α) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين احتفاظ بالمواهب و ادارة المواهب، و ان المتوسط الحسابي

يساوي 3.11 وتكون اجابات اراء المبحوثين محايدين أكبر لجذب المهنيين و الاحتفاظ بهم وتحفيزهم، وهنا نقول

انه يوجد علاقة طردية بين ادارة المواهب و السلوك الابداعي في مؤسسة محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه: "السلوك الابداعي هو التصرف المتميز الذي يقوم به الموظف في مكان العمل".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الفروق الاحصائية للتحقق من العلاقة بين هذين المتغيرين ، وكما هو موضح من

خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2-18) يوضح جدول الفروق الاحصائية للعينة بعد تنمية المواهب و السلوك الابداعي:

| المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| تنمية المواهب و السلوك الابداعي | 2.91 | 0.941 | -0.770 | 0.444 |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS. v21.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الفروق لإحصائية بين بعد تنمية المواهب و محور السلوك (أنظر

الملحق رقم 13) إلى أن القيمة الإحصائية لـ T بلغت 0.770 ب مستوى دلالة إحصائية تساوي (0.444) وهي

أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.01) ، اما بالنسبة الى المتوسط الحسابي يساوي 2.91 تقع في الفئة

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

محاييد وهذا يعني رفض العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين ، وبالتالي نرفض الفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تنمية المواهب و المحور السلوك الابداعي عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تقبل الفرضية الصفرية (H_0) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية إلى حد ما.

3-اختبار الفرضية الثالثة :

-تنص الفرضية الثالثة من هذه الدراسة على أنه :

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في وحدة البحث التطبيقي للطاقت المتجددة بغرداية.

لاختبار هذه الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحديد الاثر الذي تحدثه أبعاد متطلبات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، احتفاظ بالمواهب) على الواقع الحقيقي السلوك الابداعي للمؤسسة محل الدراسة والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (2-19): يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر ادارة المواهب على واقع السلوك الابداعي

بالمؤسسة محل الدراسة

| المتغير التابع | معامل الانحدار β | قيمة T المحسوبة | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة (F) |
|----------------|------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| ادارة المواهب | 1.03 | 3.65 | 0.445 | 0.667 | 49.67 | 0.000 |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الانحدار الخطي البسيط (أنظر الملحق رقم 11) والتي تبين أثر أبعاد متطلبات ادارة المواهب (المتغير المستقل) على واقع السلوك الابداعي (متغير تابع) إلى أن اختبار المعنوية الإجمالي للنموذج يعطي مستوى دلالة (F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى قيمة المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05)، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الواقع المعمول به لإدارة المواهب ، وبالتالي نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب على واقع السلوك الابداعي في المؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقت المتجددة بغرداية، ويوضح الجدول أعلاه المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار (ادارة المواهب) .

4 اختبار الفرضية الرابعة:

والتي تنص على أنه : "هناك علاقة ذات دلالة جوهريّة بين ادارة المواهب و السلوك الابداعي للأفراد في وحدة البحث التطبيقي للطاقت المتجددة بغرداية " .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين هذين المتغيرين ، وكما هو موضح من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2-20): يوضح تحليل معامل الارتباط بيرسون بين ادارة المواهب و السلوك الابداعي

| المتغير | قيمة معامل الارتباط R | العينة | مستوى الدلالة |
|-----------------|-----------------------|--------|---------------|
| ادارة المواهب | 0.667 | 64 | 0.000 |
| السلوك الابداعي | | | |

المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS.v21.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين محور ادارة المواهب و السلوك الابداعي (أنظر الملحق رقم 14) إلى أن القيمة الإحصائية ل معامل الارتباط بلغت 0.667 بمستوى دلالة إحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.01) ، وهذا يعني قبول العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين ، وبالتالي نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة جوهريّة بين ادارة المواهب و السلوك الابداعي للأفراد في وحدة البحث التطبيقي للطاقت المتحددة بغرداية عند مستوى (0.01) $(\alpha \leq)$ ، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية إلى حد ما.

الفصل الثاني: اسهامات إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة

الخلاصة

يعد هذا الفصل تدعيما لفصل الأول هذا من خلال تحقيق مجموعة من الأفكار و المعلومات التي جاءت في الجانب النظري من خلال تطبيقها ميدانيا، فمن خلال هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، وتبيان هيكلها التنظيمي، بالإضافة الى ابرز مهامها وكذا الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، واعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة والتي جرى توزيعها على الموظفين في المؤسسة.

حيث تضمن الاستبيان جزئين رئيسين: الجزء الأول عبارة عن البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني خاص بالمتغير المستقل المتمثل في ابعاد ادارة المواهب، والمتغير التابع المتمثل في السلوك الابداعي في المؤسسة. وهذا بغرض قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) في تنمية السلوك الابداعي، وبعد توزيع الاستبانة واسترجاعها وبغرض جمع البيانات اللازمة لتحقيق من بيانات الدراسة والاجابة على التساؤلات قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام الاساليب الاحصائية العديدة كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وألفا كرو نباخ لأثبت أداة الدراسة وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، ليتم التوصل الى اثبات أو نفي الفرضية التي وضعناها.

الحمد لله

خاتمة

انطلاقاً من هذه الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي يمكن القول بأن إدارة المواهب و السلوك الابداعي لهما أثر ايجابي . ففي ظل التحولات والتغيرات الحاصلة في الوقت الحالي باتت إدارة المواهب في تحقيق الازدهار والنجاح كما أن للسلوك الابداعي دور كبير في الارتقاء والتميز والكشف عن مختلف الاستراتيجيات المتبعة لنمو واستمرارية الأعمال.

وفي ضوء ما تم التطرق اليه في هذه الدراسة من مفاهيم حول إدارة المواهب والسلوك الابداعي، ومن خلال ما تم التوصل اليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، من أجل معرفة دور إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

النتائج النظرية:

- ✓ إن إدارة المواهب لها أهمية بالغة في حياة المؤسسة، خاصة أنها من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة.
- ✓ إدارة المواهب تسمح للمؤسسة بالحصول على الملكات الفكرية ذات الكفاءات والمهارات المتميزة والتي تساعد في تحقيق أهدافها وضمن تميزها على المدى الطويل.
- ✓ لإدارة المواهب استراتيجيات فعالة من استقطاب المواهب والاحتفاظ وتنمية المواهب والتي تؤثر بشكل واضح على أداء الافراد داخل المؤسسة.
- ✓ ضرورة تعزيز وتنمية السلوك الابداعي للحفاظ على الاستقرار واستمرارية ونمو الاعمال.
- ✓ إن السلوك الابداعي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات.
- ✓ يعاني السلوك الابداعي من اهمال نسبي من قبل الباحثين الاكاديميين او المهنيين في مختلف المؤسسات.

خاتمة

النتائج التطبيقية:

- ✓ أظهرت الدراسة ان هناك تطبيق لادارة المواهب بمستوى جيد داخل المؤسسة؛
- ✓ تأثير أبعاد ادارة المواهب على واقع السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة؛
- ✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية بين احتفاظ بالمواهب وادارة المواهب؛
- ✓ وجود علاقة طردية بين ادارة المواهب والسلوك الابداعي في المنظمة؛
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة جوهرية بين ادارة المواهب والسلوك الابداعي عند مستوى 0.01؛
- ✓ عدم وجود علاقة بين تنمية المواهب والسلوك الابداعي للأفراد في وحدة البحث التطبيقي للطاقت المتجددة - بغدادية - عند مستوى 0.01؛
- ✓ وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة.

التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل اليها يمكن التوصية بما يلي:

- تفعيل دور إدارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي على مستوى وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة.
- توفير الميزانية الملائمة لتحفيز الموهوبين.
- وضع استراتيجية للمحافظة على العاملين المبدعين
- ضرورة التعددية في الآراء والمعرفة والخبرة وتبادل الآراء والأفكار.

آفاق الدراسة:

خلال فترة الدراسة تبين للباحثين عدة مواضيع تحتاج الى دراسات تم التوصل إليها من خلال مراجعتهم للأدبيات ذات الصلة التي نأمل الإفادة منها:

- ✓ أثر إدارة المواهب في تحسين أداء المنظمة.
- ✓ دور السلوك الابداعي في تحسين العلاقة مع الزبائن.
- ✓ أهمية نظام المعلومات في دعم السلوك الابداعي داخل المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

كتب:

- 1) أسامة محمد خيرى، ادارة الابداع والابتكارات، الطبعة الاولى، عمان دار الراية للنشر والتوزيع، 2012.
- 2) حسين حريم - إدارة المنظمات - منظور كلي - دار حامد للنشر والتوزيع - الأردن - 2010.
- 3) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- 4) محمد بن عبد الرحيم بن سعيد ال ناقرو، الابداع مفهومه ووسائل تنميته، 1499.
- 5) مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال العصرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016

مقالات:

- 1) رانية محمد محمود زيادة- دور نظام ادارة المواهب البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها-مجلة 29 الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية -العدد01- جامعة الملك خالد- كلية المجتمع للبنات - أبها-2020.
- 2) عبد الله احمد ابراهيم الجاسر- إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية- المجلة العلمية لكلية التربية- العدد 04- جامعة اسيوط- 2022.
- 3) عمر قيس جميل، دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الابداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في جامعة تكريت، V.27 - 2018.
- 4) عيد حمود ضويحي السعيدى - اليات تطبيق ادارة المواهب المؤسسية في المدارس التعليم العام بدولة الكويت- مجلة التربوية- العدد 47- جامعة جنوب الوادي- يناير 2017 .

قائمة المراجع والمصادر

- 5) فاطنة بلقرع- مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الفاعلية التنظيمية- مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية- العدد7 - جامعة الجلفة (الجزائر)- 2018.
- 6) محمد الصالح قريشي- حنان هواري واخرون- ادارة المواهب في المؤسسة الجزائرية: الواقع والافاق- دراسة حالة UMD/ ENMTP قسنطينة- مجلة 09 "رؤى اقتصادية"- العدد 02-جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر- ديسمبر2019.
- 7) هاني فتحي عبد اللاه- دور ممارسات ادارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية- المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية- العدد2- جامعة دمياط- 2022.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1) أم البنين جبار ندوش علي- السلوك الابداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد فيروز العام في الوسط - رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال- مجلس كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء- 2020.
- 2) ايمان صبيان- ادارة المواهب آفاق جديدة نحو ادارة ذكية للموارد البشرية- دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية- اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان- 2018-2019.
- 3) حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الاقصى، 2016.
- 4) خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية428، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010.

قائمة المراجع والمصادر

- 5) سامي محمود عبدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي: دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2016.
- 6) صالح علي سالم الجراح- اثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية- مذكر لنيل درجة الماجستير- تخصص ادارة الاعمال- جامعة اليرموك الاردن- 2013.
- 7) محمد السعيد جوال، التمكين واثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.
- 8) هارون بن داود بكر البرناوي، أثر القيادة التحويلية في الابداع الاداري: دراسة ميدانية على الادارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة مؤتة، 2012.

الملتقيات:

- 1) أحمد طرطار و سارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الابداع في منظمات الأعمال، جامعة الشلف ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 2011/12/14'13.
- 2) عصام رفقت جرجون، المرونة التنظيمية والابداع الاداري، 2022.
- 3) مدونة أ.د عصام محمد محفوظ، مفهوم الابداع، 2022/01/12.

المراجع الاجنبية:

- 1) Aysha Waheed ALmanni- Saad Darwish- The Impact of Talent Management Strategies on Enhancement of Competitive Advantage In Bahrain Post- International Journal of Core Engineering & Management- V4- N6- Applied Science University Manama Kingdom of Bahrain- 2017.
- 2) Iman Khaki –Hamid Eranian Khanzadeh- Azam Babaki Rad- Talent Management and Innovative Based on the Mediating Role of Organizational Learning- International Letters of Social and Humanistic Sciences- V79- Islamic Azad University Masshad Branch Iran-2017.
- 3) Jeroen P.j, de jong, Deanne N.Den, How leaders influence employees innovative behaviour, European journal of innovation management, vol.10 Issue.1, Article publication date :30/01/2007.
- 4) KELVIN A.MOTURI- Talent Management as a Source of Competitive Advantage For Kenya Data Networks LTD- The Requirments For The Award of the degree of Master of Business Administration of the university of nairobi- 2013.
- 5) Sara benmouhoub- Ahmed tei- The impact of talent management on achieving competitive Advantage- Case study Cevital Company- University of Echahid Hama Lakhdar,Eloued,Algeria,V11,N01,2021.

مواقع الكترونية:

1. لطفى التلاتلي، التفكير الاسلامي للرابعة ادب، موقع تعليمي مكتبة النور Noor book.com.04/03/2023.11 :47
2. J.D,jong،D.N,hartog.Published 25 November 2008. Business,scales research reports.

مفاتيح
الحق

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بغداد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

مستوى: ثانية ماستر

إستبانه دراسة حالة:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانه التي تعد جزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال.

بعنوان:

دور ادارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة
دراسة حالة مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقت المتجددة بغرداية

ونظرا لأن رأيكم مهم جدا في هذا البحث، نأمل منكم تعبئة هذه الاستمارة، مع العلم بأن إجاباتكم ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

أخي الموظف / اختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

بعد واجب التحية والتقدير،،،

الاستمارة التي بين يديك عبارة عن استبيان صمم للحصول على بعض المعلومات والذي يخدم البحث العلمي الذي أقوم بإعداده، وذلك لإتمام مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة اعمال والتي يدور موضوعها حول دور ادارة المواهب في تنمية السلوك الابداعي للأفراد في المنظمة ، وتمت الدراسة الميدانية في مؤسسة وحدة البحث التطبيقي للطاقت المتجددة بغرداية، وتحتوي هذه الاستبانه على مجموعة من الأسئلة والتي يرجى منكم التكرم بالإجابة عليها وفقا لتصوراتكم وشعوركم حسب الواقع الموافق لمهنتكم، وليكن في علمكم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض علمية في إطار البحث العلمي.
تقبلوا مني أسى عبارات التقدير والاحترام.

ملاحق

من إعداد الطالبتين:

غنجور سهيلة - عبد الستار مروة

الأستاذ المشرف:

مخنان عقبة

الموسم الجامعي: 2023/2022

يرجى الاجابة بوضع علامة X في الخانة المناسبة

الجزء الاول: الخصائص الديمغرافية

| | | | | أنثى | ذكر | الجنس |
|----------------|-------------|------------------|----------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| | | | | متزوج | أعزب | الحالة العائلية |
| | | | | من 31 إلى 39 سنة | أقل من 30 سنة | السن |
| أكثر من 50 سنة | | من 40 إلى 49 سنة | | تقني سامي | بكالوريا فاقل | المستوى العلمي |
| أكثر من 20 سنة | دراسات عليا | من 11 إلى 19 سنة | ليسانس - ماستر | من 06 إلى 10 سنوات | أقل من 05 سنوات | سنوات الخبرة |
| مدير | | رئيس قسم | | رئيس مصلحة | موظف | المنصب الوظيفي |

الجزء الثاني: ادارة المواهب: "هي عبارة عن عملية التأكيد من جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطويرهم "

ويهدف هذا الجزء الى معرفة مستوى تطبيق ادارة المواهب بمختلف ابعادها في مؤسستكم، لذا يرجى وضع العلامة (x) في المكان المناسب:

| الرقم | العبارات | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------|--|--|--|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| استقطاب المواهب | | | | | | | | | |
| 1 | تقوم المؤسسة بالتخطيط المنظم لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب. | | | | | | | | |
| 2 | تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لجذب الموظفين الموهوبين | | | | | | | | |

ملاحق

| | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين. | 3 |
| | | | | | تستخدم المؤسسة منهجية مبتكرة لجذب المواهب والملكات الفكرية. | 4 |
| | | | | | تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في العمل. | 5 |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على اساليب حديثة للبحث عن المواهب. | 6 |
| | | | | | تتسم المؤسسة في قراراتها بشفافية والمشاركة مما يجذب اليها اكبر عدد من المواهب. | 7 |
| تنمية المواهب | | | | | | |
| | | | | | تخصيص المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير الافضل والاحسن لموظفين. | 8 |
| | | | | | تسعى المؤسسة الى بحث روح المنافسة بين العاملين والموظفين بهدف تطوير ادائهم وموهمهم. | 9 |
| | | | | | تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة. | 10 |
| | | | | | تعمل ادارة المؤسسة على اتاحة فرص للموهوبين لإدارة المناصب العليا بها. | 11 |
| | | | | | تخلق المؤسسة بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات. | 12 |
| احتفاظ بالمواهب | | | | | | |
| | | | | | تقديم المؤسسة الرواتب والحوافز المناسبة لكفاءات الموظفين. | 13 |
| | | | | | تملك المؤسسة برامج الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين. | 14 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين. | 15 |
| | | | | | تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين. | 16 |
| | | | | | تنظم المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية لمواهبها من اجل تطويرها وتحسين ادائها. | 17 |
| | | | | | تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها. | 18 |
| | | | | | تعامل المؤسسة موظفيها كشركاء بدلا من عمال خاصة في تحديد الاهداف وتنفيذها. | 19 |

ملاحق

الجزء الثالث: السلوك الابداعي: "هو القدرة على استخدام مجموعة من المفاهيم والافكار من قبل الافراد من اجل تطوير العمل في المنظمة للترقية الى اعلى مستوى"، ويهدف هذا الجزء الى معرفة مستوى السلوك الابداعي للأفراد في المؤسسة، وعليه يرجى وضع العلامة (x) في المكان المناسب:

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 20 | تتوفر لدي قدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة. | | | | | |
| 21 | أملك الشجاعة للقيام بأعمال ابداعية. | | | | | |
| 22 | اعبر عن مقترحاتي وافكاري الجديدة بثقة عالية في المؤسسة. | | | | | |
| 23 | أكون مستعدا لمواجهة اية موافق جديدة قد تحدث في بيئة العمل. | | | | | |
| 24 | تشجع الادارة اي مقترحات ايجابية مقدمة من الاخرين. | | | | | |
| 25 | تعمل الادارة على حث الافراد وتشجيعهم للتفكير خارج نطاق اختصاصهم. | | | | | |
| 26 | توفر الادارة المعلومات اللازمة للعاملين لأداء العمل بكفاءة عالية | | | | | |
| 27 | أقوم بعملية بأسلوب متجدد. | | | | | |
| 28 | استطيع طرح افكار جديدة لتطوير العمل بسهولة. | | | | | |
| 29 | تتوفر لدي قدرة على ايجاد حلول سريعة لمشاكل العمل. | | | | | |

ملاحق

الملحق رقم 02:

قائمة المحكمين

| الرقم | اسم المحكم | المكان الوظيفي |
|-------|---------------|----------------|
| 01 | بن الزين حمزة | جامعة غرداية |
| 02 | قرونقة وليد | جامعة غرداية |

ملاحق

الملحق رقم (03) : إختبار معامل ثبات محاور الإستبيان (آلفا كرونباخ)

المحور الاول: ادارة المواهب

البعد الاول: استقطاب المواهب

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------------|----|-------|
| Valid | 63 | 98.4 |
| Cases Excluded ^a | 1 | 1.6 |
| Total | 64 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .854 | 7 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| q1 | 17.33 | 26.968 | .668 | .826 |
| q2 | 16.95 | 26.530 | .700 | .822 |
| q3 | 17.56 | 28.767 | .419 | .862 |
| q4 | 17.03 | 25.289 | .709 | .819 |
| q5 | 17.08 | 25.784 | .691 | .822 |
| q6 | 16.81 | 26.963 | .614 | .833 |
| q7 | 16.86 | 27.641 | .534 | .845 |

البعد الثاني: تنمية المواهب

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------|----|-------|
| Cases Valid | 64 | 100.0 |
| Excluded ^a | 0 | 0. |

| | | |
|-------|----|-------|
| Total | 64 | 100.0 |
|-------|----|-------|

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 843. | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| q8 | 11.53 | 14.729 | 609. | 822. |
| q9 | 11.53 | 14.729 | 628. | 816. |
| q10 | 11.73 | 15.531 | 583. | 828. |
| q11 | 11.61 | 14.686 | 695. | 798. |
| q12 | 11.78 | 14.015 | 730. | 787. |

البعد الثالث: احتفاظ بالمواهب

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------------|----|-------|
| Valid | 64 | 100.0 |
| Cases Excluded ^a | 0 | 0. |
| Total | 64 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 895. | 7 |

Item-Total Statistics

الاول
ادارة

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| q13 | 18.86 | 35.774 | 655. | 884. |
| q14 | 18.59 | 35.324 | 767. | 871. |
| q15 | 18.64 | 35.218 | 745. | 873. |
| q16 | 18.63 | 34.206 | 762. | 871. |
| q17 | 19.05 | 34.680 | 713. | 877. |
| q18 | 18.34 | 36.674 | 638. | 886. |
| q19 | 18.48 | 37.111 | 591. | 891. |

المحور
وابعاده:
المواهب**Case Processing Summary**

| | N | % |
|-----------------------------|----|-------|
| Valid | 63 | 98.4 |
| Cases Excluded ^a | 1 | 1.6 |
| Total | 64 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all
.variables in the procedure

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .941. | 19 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| q1 | 53.37 | 232.461 | 663. | 938. |
| q2 | 52.98 | 231.887 | 671. | 938. |
| q3 | 53.59 | 235.891 | 490. | 941. |
| q4 | 53.06 | 227.641 | 705. | 937. |
| q5 | 53.11 | 230.616 | 644. | 938. |
| q6 | 52.84 | 232.845 | 606. | 939. |
| q7 | 52.89 | 233.294 | 579. | 939. |
| q8 | 52.97 | 227.999 | 685. | 937. |
| q9 | 52.97 | 229.451 | 660. | 938. |
| q10 | 53.17 | 230.888 | 667. | 938. |
| q11 | 53.05 | 229.465 | 709. | 937. |

| | | | | |
|-----|-------|---------|------|------|
| q12 | 53.22 | 227.821 | 715. | 937. |
| q13 | 53.08 | 230.913 | 583. | 939. |
| q14 | 52.83 | 230.211 | 672. | 938. |
| q15 | 52.87 | 226.080 | 767. | 936. |
| q16 | 52.86 | 225.995 | 716. | 937. |
| q17 | 53.29 | 225.949 | 712. | 937. |
| q18 | 52.57 | 231.475 | 614. | 939. |
| q19 | 52.71 | 231.691 | 597. | 939. |

المحور الثاني: السلوك الابداعي

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------------|----|-------|
| Valid | 62 | 96.9 |
| Cases Excluded ^a | 2 | 3.1 |
| Total | 64 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all
.variables in the procedure

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .838. | 10 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| q20 | 22.65 | 47.151 | .419. | .833. |
| q21 | 22.73 | 44.792 | .590. | .818. |
| q22 | 22.60 | 45.917 | .511. | .825. |
| q23 | 22.68 | 45.763 | .622. | .817. |
| q24 | 22.29 | 45.160 | .499. | .827. |
| q25 | 21.90 | 48.482 | .268. | .850. |
| q26 | 22.27 | 45.055 | .465. | .831. |
| q27 | 22.42 | 43.690 | .669. | .810. |
| q28 | 22.52 | 42.582 | .626. | .813. |

| | | | | |
|-----|-------|--------|------|------|
| q29 | 22.52 | 43.008 | 723. | 805. |
|-----|-------|--------|------|------|

الاستبيان الكلي:

Case Processing Summary

| | N | % |
|-----------------------------|----|-------|
| Valid | 61 | 95.3 |
| Cases Excluded ^a | 3 | 4.7 |
| Total | 64 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .946 | 29 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| q1 | 78.61 | 440.809 | .646 | .944 |
| q2 | 78.23 | 440.846 | .643 | .944 |
| q3 | 78.79 | 443.404 | .532 | .945 |
| q4 | 78.28 | 435.571 | .665 | .943 |

ملاحق

| | | | | |
|-----|-------|---------|------|------|
| q5 | 78.36 | 438.034 | .639 | .944 |
| q6 | 78.07 | 442.029 | .580 | .944 |
| q7 | 78.10 | 444.690 | .515 | .945 |
| q8 | 78.21 | 433.604 | .688 | .943 |
| q9 | 78.18 | 435.950 | .673 | .943 |
| q10 | 78.43 | 439.249 | .636 | .944 |
| q11 | 78.30 | 434.345 | .748 | .943 |
| q12 | 78.46 | 433.652 | .714 | .943 |
| q13 | 78.31 | 438.985 | .566 | .945 |
| q14 | 78.03 | 438.232 | .663 | .943 |
| q15 | 78.08 | 434.243 | .720 | .943 |
| q16 | 78.07 | 432.662 | .700 | .943 |
| q17 | 78.49 | 435.221 | .641 | .944 |
| q18 | 77.79 | 436.737 | .661 | .943 |
| q19 | 77.93 | 438.429 | .614 | .944 |
| q20 | 78.89 | 455.237 | .326 | .947 |
| q21 | 78.97 | 449.232 | .456 | .945 |
| q22 | 78.90 | 446.423 | .544 | .945 |
| q23 | 78.92 | 450.810 | .496 | .945 |
| q24 | 78.52 | 438.320 | .636 | .944 |
| q25 | 78.13 | 444.949 | .484 | .945 |
| q26 | 78.57 | 435.382 | .660 | .943 |
| q27 | 78.72 | 449.838 | .457 | .945 |
| q28 | 78.82 | 447.017 | .438 | .946 |
| q29 | 78.82 | 446.584 | .534 | .945 |

الملحق رقم (04) : إختبار الارتباط لمحاور الاستبيان

Correlations

| | | X | Y |
|---|---------------------|--------|--------|
| X | Pearson Correlation | 1 | **667. |
| | (Sig. (2-tailed | | 000. |
| | N | 64 | 64 |
| Y | Pearson Correlation | **667. | 1 |
| | (Sig. (2-tailed | 000. | |
| | N | 64 | 64 |

ملاحق

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

الملحق رقم 05: جدول التكرارات المطلقة و النسبية (متغيرات الشخصية).

Statistics

| | | الجنس | الحالة_العائلية | السن | المستوى_العلمي | سنوات_الخبرة | المنصب_الوظيفي |
|---|---------|-------|-----------------|------|----------------|--------------|----------------|
| N | Valid | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 63 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

الجنس

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر | 34 | 53.1 | 53.1 | 53.1 |
| | أنثى | 30 | 46.9 | 46.9 | 100.0 |
| Total | | 64 | 100.0 | 100.0 | |

الحالة_العائلية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أعزب | 20 | 31.3 | 31.3 | 31.3 |
| | متزوج | 44 | 68.8 | 68.8 | 100.0 |
| Total | | 64 | 100.0 | 100.0 | |

السن

ملاحق

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| أقل من 30 سنة | 8 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| Valid من 31 إلى 39 سنة | 31 | 48.4 | 48.4 | 60.9 |
| من 40 إلى 49 سنة | 19 | 29.7 | 29.7 | 90.6 |
| أكثر من 50 سنة | 6 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى_العلمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| بكالوريا فاقل | 6 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| Valid تقني سامي | 16 | 25.0 | 25.0 | 34.4 |
| ليسانس_ماستر | 30 | 46.9 | 46.9 | 81.3 |
| دراسات عليا | 12 | 18.8 | 18.8 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

سنوات_الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| أقل من 05 سنوات | 12 | 18.8 | 18.8 | 18.8 |
| Valid من 06 إلى 10 سنوات | 21 | 32.8 | 32.8 | 51.6 |
| من 11 إلى 19 سنة | 24 | 37.5 | 37.5 | 89.1 |
| أكثر من 20 سنة | 7 | 10.9 | 10.9 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

المنصب_الوظيفي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موظف | 51 | 79.7 | 81.0 | 81.0 |
| رئيس مصلحة | 8 | 12.5 | 12.7 | 93.7 |
| رئيس قسم | 3 | 4.7 | 4.8 | 98.4 |

ملاحق

| | | | | | |
|---------|--------|----|-------|-------|-------|
| | مدير | 1 | 1.6 | 1.6 | 100.0 |
| | Total | 63 | 98.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | 1.6 | | |
| | Total | 64 | 100.0 | | |

الملحق رقم 06: نتائج المتعلقة بالبعد الاول: استقطاب المواهب:

Statistics

| | q1 | q2 | q3 | q4 | q5 | q6 | q7 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| N Valid | 64 | 64 | 63 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Missing | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 2.63 | 3.00 | 2.38 | 2.92 | 2.88 | 3.14 | 3.09 |
| Std. Deviation | 1.091 | 1.098 | 1.211 | 1.238 | 1.202 | 1.153 | 1.178 |

q1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| موافق | 26 | 40.6 | 40.6 | 53.1 |
| محايد | 16 | 25.0 | 25.0 | 78.1 |
| غير موافق | 10 | 15.6 | 15.6 | 93.8 |
| غير موافق بشدة | 4 | 6.3 | 6.3 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق بشدة | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| موافق | 21 | 32.8 | 32.8 | 39.1 |

ملاحق

| | | | | |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| محاييد | 15 | 23.4 | 23.4 | 62.5 |
| غير موافق | 19 | 29.7 | 29.7 | 92.2 |
| غير موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.8 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 14 | 21.9 | 22.2 | 22.2 |
| موافق | 30 | 46.9 | 47.6 | 69.8 |
| Valid محايد | 5 | 7.8 | 7.9 | 77.8 |
| غير موافق | 9 | 14.1 | 14.3 | 92.1 |
| غير موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.9 | 100.0 |
| Total | 63 | 98.4 | 100.0 | |
| Missing System | 1 | 1.6 | | |
| Total | 64 | 100.0 | | |

q4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 14.1 |
| موافق | 19 | 29.7 | 29.7 | 43.8 |
| Valid محايد | 9 | 14.1 | 14.1 | 57.8 |
| غير موافق | 22 | 34.4 | 34.4 | 92.2 |
| غير موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.8 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |

ملاحق

| | | | | |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 20 | 31.3 | 31.3 | 43.8 |
| محايد | 14 | 21.9 | 21.9 | 65.6 |
| غير موافق | 16 | 25.0 | 25.0 | 90.6 |
| غير موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.8 | 7.8 |
| موافق | 16 | 25.0 | 25.0 | 32.8 |
| محايد | 15 | 23.4 | 23.4 | 56.3 |
| Valid غير موافق | 21 | 32.8 | 32.8 | 89.1 |
| غير موافق بشدة | 7 | 10.9 | 10.9 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q7

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| Valid موافق | 15 | 23.4 | 23.4 | 32.8 |
| محايد | 18 | 28.1 | 28.1 | 60.9 |
| غير موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 87.5 |

ملاحق

| | | | | |
|-------------------|----|-------|-------|-------|
| غير موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

الملحق رقم 07: نتائج المتعلقة بالبعد الثاني: تنمية المواهب

Statistics

| | | q8 | q9 | q10 | q11 | q12 |
|----------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| N | Valid | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.02 | 3.02 | 2.81 | 2.94 | 2.77 |
| Std. Deviation | | 1.253 | 1.228 | 1.153 | 1.153 | 1.218 |

q8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid | موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 14.1 |
| | موافق | 14 | 21.9 | 21.9 | 35.9 |
| | محايد | 16 | 25.0 | 25.0 | 60.9 |
| | غير موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 87.5 |
| | غير موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| | Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid | موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |

ملاحق

| | | | | |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 20 | 31.3 | 31.3 | 40.6 |
| محايد | 14 | 21.9 | 21.9 | 62.5 |
| غير موافق | 15 | 23.4 | 23.4 | 85.9 |
| غير موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q10

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| موافق | 19 | 29.7 | 29.7 | 42.2 |
| محايد | 20 | 31.3 | 31.3 | 73.4 |
| Valid غير موافق | 11 | 17.2 | 17.2 | 90.6 |
| غير موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q11

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.8 | 7.8 |
| موافق | 24 | 37.5 | 37.5 | 45.3 |
| محايد | 10 | 15.6 | 15.6 | 60.9 |
| Valid غير موافق | 20 | 31.3 | 31.3 | 92.2 |
| غير موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.8 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q12

ملاحق

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 11 | 17.2 | 17.2 | 17.2 |
| موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 43.8 |
| محايد | 18 | 28.1 | 28.1 | 71.9 |
| Valid غير موافق | 12 | 18.8 | 18.8 | 90.6 |
| غير موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

الملحق رقم 08: نتائج المتعلقة بالبعد الثالث: احتفاظ بالمواهب

| | q13 | q14 | q15 | q16 | q17 | q18 | q19 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| N Valid | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 2.91 | 3.17 | 3.13 | 3.14 | 2.72 | 3.42 | 3.28 |
| Std. Deviation | 1.294 | 1.189 | 1.228 | 1.308 | 1.327 | 1.219 | 1.240 |

q13

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 14.1 |
| موافق | 20 | 31.3 | 31.3 | 45.3 |
| محايد | 12 | 18.8 | 18.8 | 64.1 |
| Valid غير موافق | 14 | 21.9 | 21.9 | 85.9 |
| غير موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q14

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| موافق | 14 | 21.9 | 21.9 | 31.3 |
| محايد | 15 | 23.4 | 23.4 | 54.7 |
| Valid غير موافق | 21 | 32.8 | 32.8 | 87.5 |
| غير موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q15

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| موافق | 11 | 17.2 | 17.2 | 29.7 |
| محايد | 19 | 29.7 | 29.7 | 59.4 |
| Valid غير موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 85.9 |
| غير موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q16

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| موافق | 20 | 31.3 | 31.3 | 40.6 |
| محايد | 9 | 14.1 | 14.1 | 54.7 |
| Valid غير موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 81.3 |
| غير موافق بشدة | 12 | 18.8 | 18.8 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q17

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 12 | 18.8 | 18.8 | 18.8 |
| موافق | 22 | 34.4 | 34.4 | 53.1 |
| محايد | 11 | 17.2 | 17.2 | 70.3 |
| Valid غير موافق | 10 | 15.6 | 15.6 | 85.9 |
| غير موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q18

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| موافق | 12 | 18.8 | 18.8 | 25.0 |
| محايد | 16 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| Valid غير موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 76.6 |
| غير موافق بشدة | 15 | 23.4 | 23.4 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q19

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| موافق | 8 | 12.5 | 12.5 | 25.0 |
| محايد | 16 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |

ملاحق

| | | | | |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| غير موافق | 22 | 34.4 | 34.4 | 84.4 |
| غير موافق بشدة | 10 | 15.6 | 15.6 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

الملحق رقم 09: نتائج المتعلقة بالمحور الاول ادارة المواهب

| | q1 | q2 | q3 | q4 | q5 | q6 | q7 | q8 | q9 | q10 | q11 | Std. |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| N Valid | 64 | 64 | 63 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Missing | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 2.63 | 3.00 | 2.38 | 2.92 | 2.88 | 3.14 | 3.09 | 3.02 | 3.02 | 2.81 | 2.94 | |
| Std. Deviation | 1.091 | 1.098 | 1.211 | 1.238 | 1.202 | 1.153 | 1.178 | 1.253 | 1.228 | 1.153 | 1.153 | |

q1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| موافق | 26 | 40.6 | 40.6 | 53.1 |
| محايد | 16 | 25.0 | 25.0 | 78.1 |
| Valid غير موافق | 10 | 15.6 | 15.6 | 93.8 |
| غير موافق بشدة | 4 | 6.3 | 6.3 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق بشدة | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |

ملاحق

| | | | | |
|-------------------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 21 | 32.8 | 32.8 | 39.1 |
| محايد | 15 | 23.4 | 23.4 | 62.5 |
| غير موافق | 19 | 29.7 | 29.7 | 92.2 |
| غير موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.8 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 14 | 21.9 | 22.2 | 22.2 |
| موافق | 30 | 46.9 | 47.6 | 69.8 |
| محايد | 5 | 7.8 | 7.9 | 77.8 |
| Valid غير موافق | 9 | 14.1 | 14.3 | 92.1 |
| غير موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.9 | 100.0 |
| Total | 63 | 98.4 | 100.0 | |
| Missing System | 1 | 1.6 | | |
| Total | 64 | 100.0 | | |

q4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 14.1 |
| موافق | 19 | 29.7 | 29.7 | 43.8 |
| محايد | 9 | 14.1 | 14.1 | 57.8 |
| Valid غير موافق | 22 | 34.4 | 34.4 | 92.2 |
| غير موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.8 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| موافق | 20 | 31.3 | 31.3 | 43.8 |
| محايد | 14 | 21.9 | 21.9 | 65.6 |
| Valid غير موافق | 16 | 25.0 | 25.0 | 90.6 |
| غير موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.8 | 7.8 |
| موافق | 16 | 25.0 | 25.0 | 32.8 |
| محايد | 15 | 23.4 | 23.4 | 56.3 |
| Valid غير موافق | 21 | 32.8 | 32.8 | 89.1 |
| غير موافق بشدة | 7 | 10.9 | 10.9 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q7

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| Valid موافق | 15 | 23.4 | 23.4 | 32.8 |
| محايد | 18 | 28.1 | 28.1 | 60.9 |
| غير موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 87.5 |

ملاحق

| | | | | |
|-------------------|----|-------|-------|-------|
| غير موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q8

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 14.1 |
| موافق | 14 | 21.9 | 21.9 | 35.9 |
| محايد | 16 | 25.0 | 25.0 | 60.9 |
| Valid غير موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 87.5 |
| غير موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q9

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| موافق | 20 | 31.3 | 31.3 | 40.6 |
| محايد | 14 | 21.9 | 21.9 | 62.5 |
| Valid غير موافق | 15 | 23.4 | 23.4 | 85.9 |
| غير موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q10

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| Valid موافق | 19 | 29.7 | 29.7 | 42.2 |
| محايد | 20 | 31.3 | 31.3 | 73.4 |
| غير موافق | 11 | 17.2 | 17.2 | 90.6 |

ملاحق

| | | | | |
|-------------------|----|-------|-------|-------|
| غير موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q11

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.8 | 7.8 |
| موافق | 24 | 37.5 | 37.5 | 45.3 |
| محايد | 10 | 15.6 | 15.6 | 60.9 |
| Valid غير موافق | 20 | 31.3 | 31.3 | 92.2 |
| غير موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.8 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q12

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| موافق بشدة | 11 | 17.2 | 17.2 | 17.2 |
| موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 43.8 |
| محايد | 18 | 28.1 | 28.1 | 71.9 |
| Valid غير موافق | 12 | 18.8 | 18.8 | 90.6 |
| غير موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q13

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 14.1 |

ملاحق

| | | | | |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 20 | 31.3 | 31.3 | 45.3 |
| محايد | 12 | 18.8 | 18.8 | 64.1 |
| غير موافق | 14 | 21.9 | 21.9 | 85.9 |
| غير موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q14

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| موافق | 14 | 21.9 | 21.9 | 31.3 |
| محايد | 15 | 23.4 | 23.4 | 54.7 |
| Valid غير موافق | 21 | 32.8 | 32.8 | 87.5 |
| غير موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q15

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| موافق | 11 | 17.2 | 17.2 | 29.7 |
| محايد | 19 | 29.7 | 29.7 | 59.4 |
| Valid غير موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 85.9 |
| غير موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q16

ملاحق

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| موافق | 20 | 31.3 | 31.3 | 40.6 |
| محايد | 9 | 14.1 | 14.1 | 54.7 |
| Valid غير موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 81.3 |
| غير موافق بشدة | 12 | 18.8 | 18.8 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q17

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 12 | 18.8 | 18.8 | 18.8 |
| موافق | 22 | 34.4 | 34.4 | 53.1 |
| محايد | 11 | 17.2 | 17.2 | 70.3 |
| Valid غير موافق | 10 | 15.6 | 15.6 | 85.9 |
| غير موافق بشدة | 9 | 14.1 | 14.1 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q18

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| موافق | 12 | 18.8 | 18.8 | 25.0 |
| محايد | 16 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| Valid غير موافق | 17 | 26.6 | 26.6 | 76.6 |
| غير موافق بشدة | 15 | 23.4 | 23.4 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q19

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 8 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| موافق | 8 | 12.5 | 12.5 | 25.0 |
| محايد | 16 | 25.0 | 25.0 | 50.0 |
| Valid غير موافق | 22 | 34.4 | 34.4 | 84.4 |
| غير موافق بشدة | 10 | 15.6 | 15.6 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

الملحق رقم 10: نتائج المتعلقة بالمحور الثاني: سلوك الابداعي

Statistics

| | q20 | q21 | q22 | q23 | q24 | q25 | q26 | q27 | q28 |
|----------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| N Valid | 64 | 64 | 64 | 62 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 2.30 | 2.27 | 2.33 | 2.27 | 2.64 | 3.00 | 2.64 | 2.50 | 2.42 |
| Std. Deviation | 1.094 | 1.116 | 1.099 | 961. | 1.200 | 1.272 | 1.289 | 1.113 | 1.282 |

q20

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 14 | 21.9 | 21.9 | 21.9 |
| Valid موافق | 31 | 48.4 | 48.4 | 70.3 |
| محايد | 8 | 12.5 | 12.5 | 82.8 |
| غير موافق | 8 | 12.5 | 12.5 | 95.3 |

ملاحق

| | | | | |
|-------------------|----|-------|-------|-------|
| غير موافق بشدة | 3 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q21

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| موافق بشدة | 17 | 26.6 | 26.6 | 26.6 |
| موافق | 26 | 40.6 | 40.6 | 67.2 |
| محايد | 11 | 17.2 | 17.2 | 84.4 |
| Valid غير موافق | 7 | 10.9 | 10.9 | 95.3 |
| غير موافق بشدة | 3 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q22

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| موافق بشدة | 16 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| موافق | 24 | 37.5 | 37.5 | 62.5 |
| محايد | 13 | 20.3 | 20.3 | 82.8 |
| Valid غير موافق | 9 | 14.1 | 14.1 | 96.9 |
| غير موافق بشدة | 2 | 3.1 | 3.1 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q23

ملاحق

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 12 | 18.8 | 19.4 | 19.4 |
| موافق | 30 | 46.9 | 48.4 | 67.7 |
| محايد | 12 | 18.8 | 19.4 | 87.1 |
| Valid غير موافق | 7 | 10.9 | 11.3 | 98.4 |
| غير موافق بشدة | 1 | 1.6 | 1.6 | 100.0 |
| Total | 62 | 96.9 | 100.0 | |
| Missing System | 2 | 3.1 | | |
| Total | 64 | 100.0 | | |

q24

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 11 | 17.2 | 17.2 | 17.2 |
| موافق | 23 | 35.9 | 35.9 | 53.1 |
| محايد | 13 | 20.3 | 20.3 | 73.4 |
| Valid غير موافق | 12 | 18.8 | 18.8 | 92.2 |
| غير موافق بشدة | 5 | 7.8 | 7.8 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q25

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 12 | 18.8 | 18.8 | 18.8 |
| موافق | 8 | 12.5 | 12.5 | 31.3 |
| محايد | 19 | 29.7 | 29.7 | 60.9 |
| Valid غير موافق | 18 | 28.1 | 28.1 | 89.1 |
| غير موافق بشدة | 7 | 10.9 | 10.9 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q26

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 14 | 21.9 | 21.9 | 21.9 |
| موافق | 20 | 31.3 | 31.3 | 53.1 |
| محايد | 11 | 17.2 | 17.2 | 70.3 |
| Valid غير موافق | 13 | 20.3 | 20.3 | 90.6 |
| غير موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q27

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 12 | 18.8 | 18.8 | 18.8 |
| موافق | 24 | 37.5 | 37.5 | 56.3 |
| محايد | 15 | 23.4 | 23.4 | 79.7 |
| Valid غير موافق | 10 | 15.6 | 15.6 | 95.3 |
| غير موافق بشدة | 3 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q28

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 17 | 26.6 | 26.6 | 26.6 |
| Valid موافق | 24 | 37.5 | 37.5 | 64.1 |
| محايد | 8 | 12.5 | 12.5 | 76.6 |
| غير موافق | 9 | 14.1 | 14.1 | 90.6 |

ملاحق

| | | | | |
|-------------------|----|-------|-------|-------|
| غير موافق بشدة | 6 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

q29

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| موافق بشدة | 12 | 18.8 | 18.8 | 18.8 |
| موافق | 28 | 43.8 | 43.8 | 62.5 |
| محايد | 12 | 18.8 | 18.8 | 81.3 |
| Valid غير موافق | 9 | 14.1 | 14.1 | 95.3 |
| غير موافق بشدة | 3 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| Total | 64 | 100.0 | 100.0 | |

الملحق رقم 11: نتائج الفرضية الاولى

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | Y ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: X

b. All requested variables entered

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ^a .667. | .445. | .436. | .642. |

a. Predictors: (Constant), Y

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | .Sig |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 20.485 | 1 | 20.485 | 49.670 | ^b 000. |
| Residual | 25.569 | 62 | 412. | | |
| Total | 46.054 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: X
b. Predictors: (Constant), Y

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | .Sig |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.038 | 284. | | 3.650 | 001. |
| | Y | 776. | 110. | 667. | 7.048 | 000. |

a. Dependent Variable: X

الملحق رقم 12: نتائج الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----|----|------|----------------|-----------------|
| x3 | 64 | 3.11 | 985. | 123. |

One-Sample Test

| |
|----------------|
| Test Value = 3 |
|----------------|

ملاحق

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Confidence Interval of %95 the Difference | |
|----|------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | | | | | Lower | Upper |
| x3 | 888. | 63 | 378. | 109. | -14.- | 36. |

الملحق رقم 13: نتائج الفرضية الثالثة

T-Test One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----|----|------|----------------|-----------------|
| x2 | 64 | 2.91 | 941. | 118. |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|--|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | t | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Confidence Interval of %95 the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| | -770.- | 63 | 444. | -091.- | -33.- | 14. |

الملحق رقم 14: نتائج الفرضية الرابعة:

Correlations

| | | X | Y |
|---|------------------|----|--------|
| X | Pearson 1 | | **667. |
| | Correlation | | |
| | (Sig. (2-tailed) | | 000. |
| N | | 64 | 64 |

ملاحق

| | | | |
|---|-----------------|---------|----|
| | Pearson | **.667. | 1 |
| Y | Correlation | | |
| | (Sig. (2-tailed | .000. | |
| | N | 64 | 64 |

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

الملحق:15 يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

sav.سهيلة مروة DataSet1] C:\Users\Admin\Documents\Untitled1]

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|---|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| X | 64 | %100.0 | 0 | %0.0 | 64 | %100.0 |

Descriptives

| | | Statistic | Std. Error |
|---|-----------------|-----------|------------|
| X | Mean | 2.96 | .107. |
| | Lower Bound | 2.75 | |
| | Upper Bound | 3.18 | |
| | Trimmed Mean %5 | 2.93 | |

| | | |
|---------------------|------|------|
| Median | 2.91 | |
| Variance | 731. | |
| Std. Deviation | 855. | |
| Minimum | 1 | |
| Maximum | 5 | |
| Range | 4 | |
| Interquartile Range | 1 | |
| Skewness | 522. | 299. |
| Kurtosis | 010. | 590. |

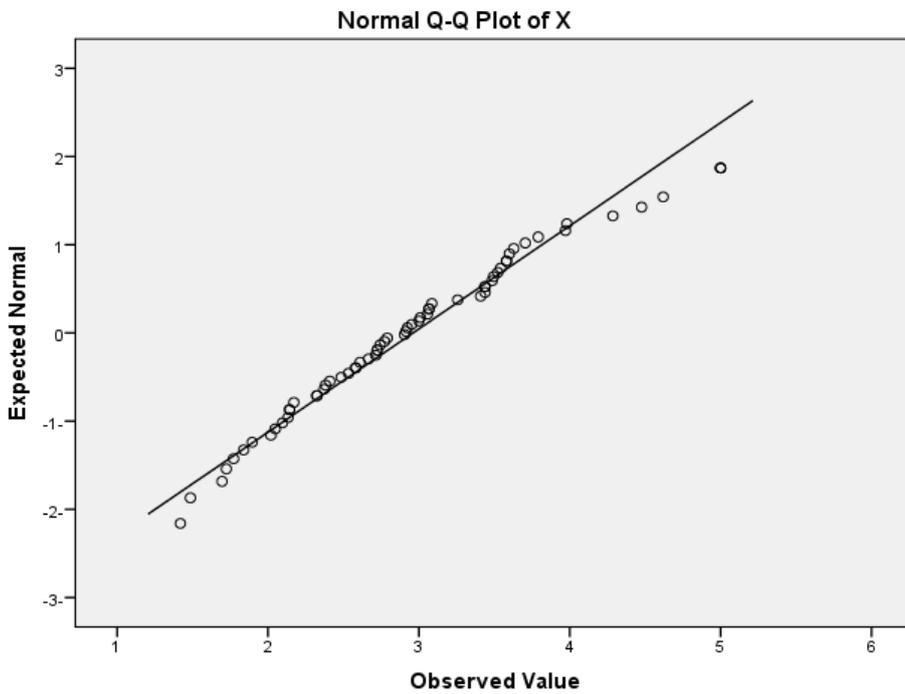
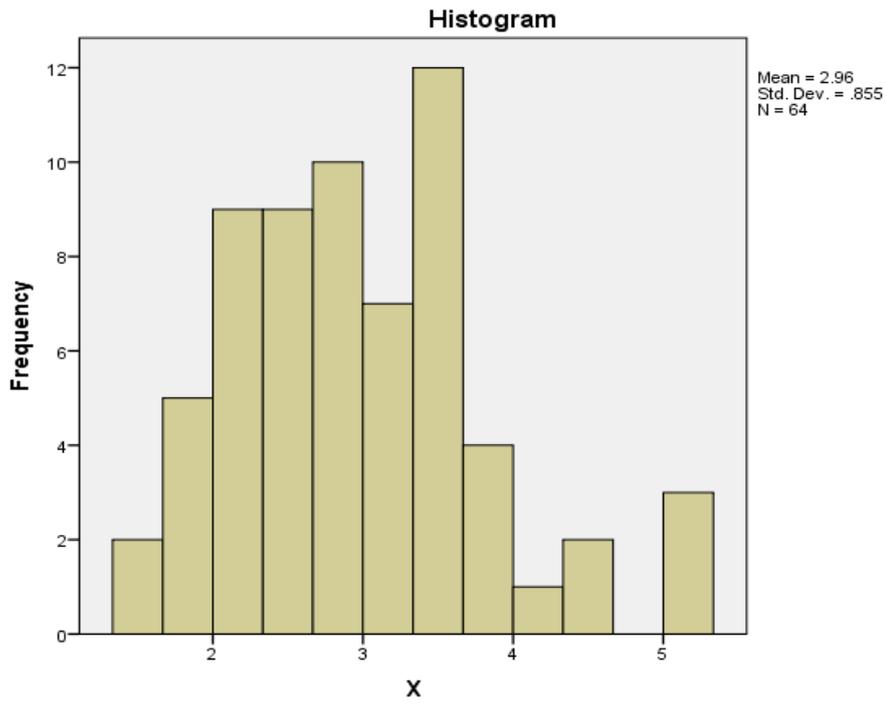
Tests of Normality

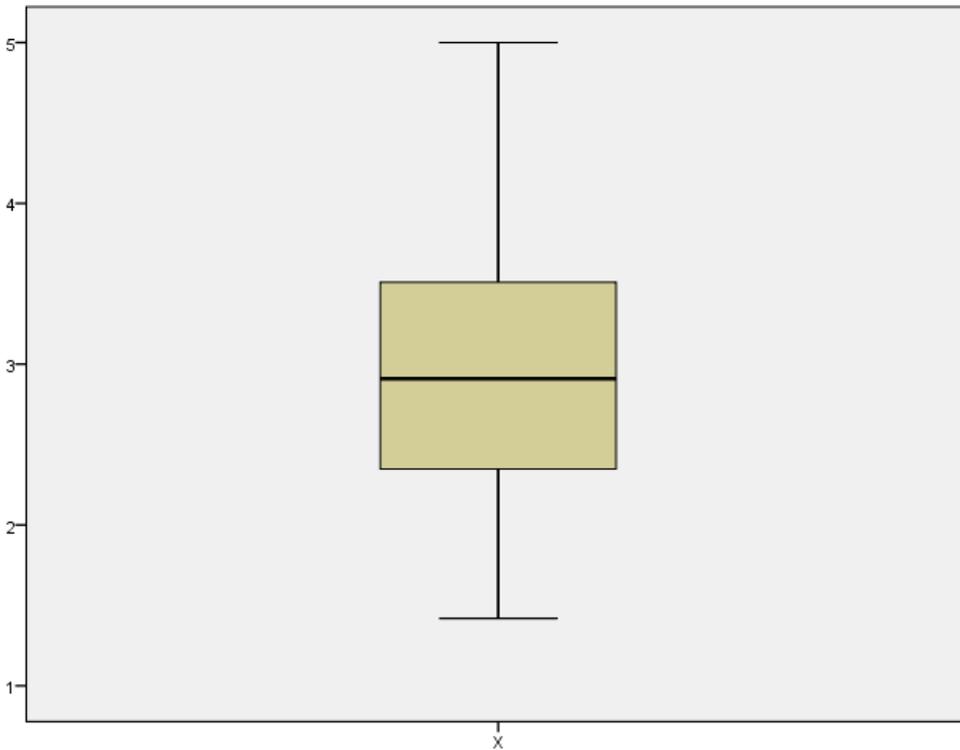
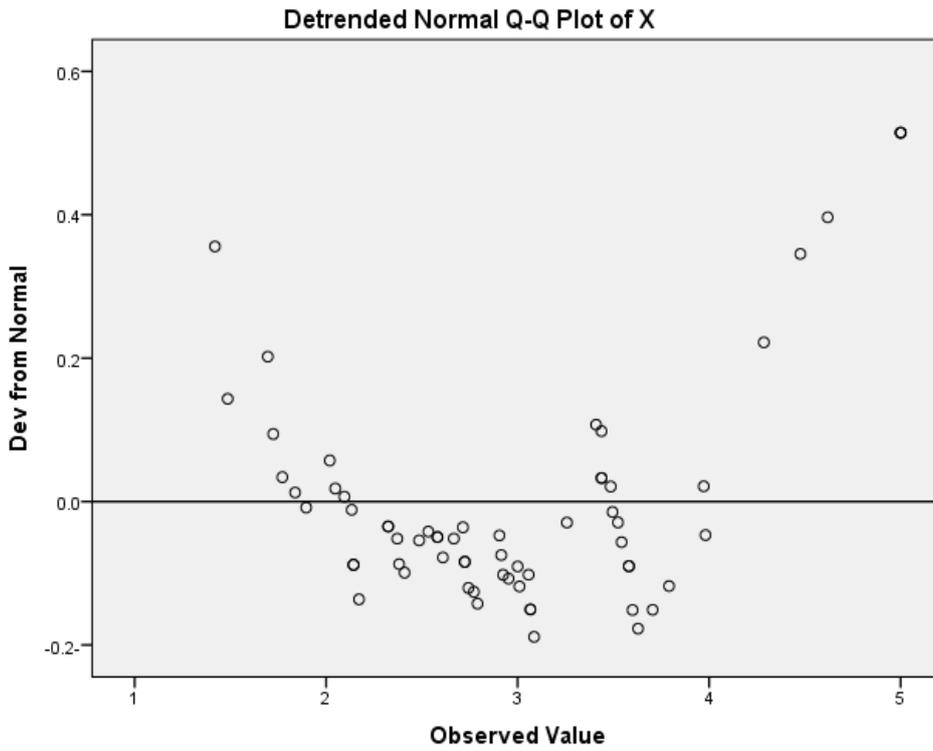
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|----|--------|--------------|----|-------|
| | Statistic | df | .Sig | Statistic | df | .Sig |
| X | .083. | 64 | *.200. | .968. | 64 | .094. |

.This is a lower bound of the true significance .*

a. Lilliefors Significance Correction

X





Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|---|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Y | 64 | 100.0% | 0 | 0.0% | 64 | 100.0% |

Descriptives

| | | Statistic | Std. Error |
|---|----------------------------------|-------------|------------|
| Y | Mean | 2.48 | .092 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 2.29 |
| | | Upper Bound | 2.66 |
| | 5% Trimmed Mean | 2.44 | |
| | Median | 2.40 | |
| | Variance | .540 | |
| | Std. Deviation | .735 | |
| | Minimum | 1 | |
| | Maximum | 5 | |
| | Range | 4 | |
| | Interquartile Range | 1 | |
| | Skewness | .963 | .299 |
| | Kurtosis | 1.842 | .590 |

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Y | .114 | 64 | .039 | .945 | 64 | .006 |

a. Lilliefors Significance Correction

Y

