



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور بشير- البيض -

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير معهد

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية.

الموضوع:



دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمطبخة سيدي يحيى-البيض-

إشراف الأستاذة:

د/ موفق سهام.

من إعداد الطالبين:

➤ بالصديق عطاء الله أيمن

➤ جباري زين العابدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ٢٠٢٣/06/...

أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		المركز الجامعي نور البشير	رئيسا
د. موفق سهام	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	مشرفا ومقررا
		المركز الجامعي نور البشير	ممتحنا

السنة الجامعية: ٢٠٢٢م-٢٠٢٣م

إهداء

إلى من تعجز الكلمات عن ذكر مآثرها إلى الشمس التي أنارت دربي
بجهودها

إلى التي لن أوفيها حقها مهما قلت فيها

أمي العزيزة

إلى النفس المليئة بالخير إلى من أفخر بحملي إسمه وأطمح إلى نهج
دربه

إلى من هون علي مشاكل الدنيا

أبي الكريم

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله وجعلهم سندا لي طول الحياة

آملين أن بكل الله عز وجل حياتهم بالنجاح

إلى جميع أصدقائي

الذين قضيت معهم أجمل الأيام والساعات

و الذين تقاسمت معهم منتاعر الفرح والأمل

أهدي ثمرة جهدي ومسيرة طوبلة من العمل الدؤوب

إلى كل من همه أمري وأسعده نجاحي و تمنى لي التوفيق

أبمن

أهداء

إلى من أنارت درينا برعايتهم وحرصهما علينا الوالدين

إلى زملائي التي حرصوا على اتمام هذا العمل.

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب او

من بعيد

إلى كل أستاذ وطالب حرص على التعليم والتعلم أهدي

هذا العمل

إلى هؤلاء جميعا نهدي هذا العمل المتواضع.

زين العابدين

شكر و عرفان

أول ما نبدأ به كلامنا الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا البحث وألهمنا الصبر والقوة على كل الصعاب التي صادفت طريقنا، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، أما بعد:
من لا يشكر الناس لا يشكر الله، نتقدم بأسمى كلمات الشكر والإمتنان

للدكتورة " موفق سهام "

التي أشرفت على هذا العمل وعلى كل التوجيهات والتعليمات التي قدمتها لنا والتي ساهمت في إثراء هذا البحث، بالإضافة إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة...

جزاكم الله خيرا على كل ما قدمتموه لنا ولي غيرنا من طلبة العلم....

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين بمطحنة سيدي يحيى - البيض - نحو مستوى إدارة المواهب السائد، والتعرف أيضا على مستوى الابداع التنظيمي السائد لديهم، بالإضافة الى معرفة اثر إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي بابعادة المختلفة (المخاطرة، الاصاله، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).

كما تمت الدراسة على أساس الحصر الشامل، حيث شملت عينة قوامها ٥٠ عامل، أين تم توزيع استبانة عليهم، من خلال عدة زيارات ميدانية، استردت كاملة، وكانت صالحة للتحليل الاحصائي. وبعد معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. V20، تم التوصل الى عدة نتائج من ابرزها: وجود مستوى مرتفع من الابداع التنظيمي وإدارة المواهب، بالإضافة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي. الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الابداع التنظيمي، المخاطرة، الاصاله، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات.

Abstract:

This study aimed to identify the attitudes of workers at the Sidi Yahya Mill - El-Bayadh - towards the prevailing level of talent management, and also to identify the prevailing level of organizational creativity among them, in addition to knowing the impact of talent management in promoting organizational creativity with different dimensions (risk, originality, ability to analyze, sensitivity to problems).

The study was also carried out on the basis of a comprehensive enumeration, as it included a sample of 50 workers, where a questionnaire was distributed to them, through several field visits, and it was fully recovered and was valid for statistical analysis.

After processing the data using the SPSS statistical package for social sciences. V20, several results were reached, most notably: the existence of a high level of organizational creativity and talent management, in addition to the presence of a statistically significant effect of talent management processes in enhancing organizational creativity.

Keywords: Talent Management, Organizational Creativity, Risk Taking, Originality, Analytical Ability, Sensitivity To Problems.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: إدارة المواهب	
١١	تمهيد
١٢	المبحث الأول: ماهية الموهبة
١٢	المطلب الأول: مفهوم الموهبة
١٣	المطلب الثاني: خصائص الموهبة
١٤	المطلب الثالث: تصنيفات الموهبة
١٦	المبحث الثاني: ماهية الموهوبين
١٦	المطلب الأول: خصائص الموهوبين
١٧	المطلب الثاني: عوامل اهتمام بالموهوبين
١٩	المطلب الثالث: أساليب الكشف عن الموهوبين
٢٠	المبحث الثالث: ماهية إدارة الموهوبين
٢٠	المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها.
٢٣	المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومبادئ إدارة المواهب
٢٧	المطلب الثالث: مستويات، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب.
٣٠	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الابداع التنظيمي	
٣٢	تمهيد
٣٣	المبحث الأول: ماهية الابداع التنظيمي
٣٣	المطلب الأول: مفهوم الابداع التنظيمي
٣٤	المطلب الثاني: خصائص الابداع التنظيمي
٣٦	المطلب الثالث: أهمية الابداع التنظيمي
٣٧	المبحث الثاني: ابعاد، مستويات وأنواع الابداع التنظيمي

قائمة المحتويات

٣٧	المطلب الأول: ابعاد الإبداع التنظيمي
٣٨	المطلب الثالث: مستويات الإبداع التنظيمي
٣٩	المطلب الرابع: أنواع الإبداع التنظيمي
٤٠	المبحث الثالث: مراحل، أساليب ومعيقات الابداع التنظيمي وعلاقته بإدارة المواهب
٤٠	المطلب الأول: مراحل الإبداع التنظيمي.
٤١	المطلب الثاني: أساليب تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي >
٤٣	المطلب الثالث: معيقات الإبداع التنظيمي.
٤٤	المطلب الرابع: علاقة إدارة المواهب بالابداع التنظيمي.
٤٥	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تحليل دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي لموظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض	
تمهيد	
٤٧	المبحث الأول: عموميات حول مطحنة سيدي يحيى
٤٧	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
٤٨	المطلب الثاني: خصائص مطحنة سيدي يحيى
٤٩	المطلب الثالث: اهداف مطحنة سيدي يحيى
٥٠	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
٥٠	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
٥٣	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
٥٤	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٥٥	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
٥٩	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
٥٩	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
٦٠	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
٦٥	المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

قائمة المحتويات

٦٩	خلاصة الفصل
٧٠	الخاتمة
٧٤	قائمة المصادر والمراجع
٧٨	قائمة الاشكال
٧٩	قائمة الجداول
٨٠	قائمة الملاحق

مقدمة عامة

في ظل التحديات التي تعيشها المؤسسات اليوم، بدأت تظهر حاجة المؤسسة الى اعادة النظر في واقعها ، طبيعة ادائها وخياراتها الإستراتيجية، انطلاقا من وجود مظاهر عديدة للاختلالات التي تميزها، والتي زاد نطاقها اتساعا على نحو صار يمثل تهديدا خطيرا لكيانها واستمرار نشاطها، هذا في وقت يتعذر فيه على هذه المؤسسة كسب ثقة الزبون بها، وخوض غمار المنافسة دون محاولة التفكير في انتهاج سياسات او تبني خيارات يكون لها من الفاعلية ما يسمح بتخليصها من العجز في الاداء والضعف في المنافسة.

هذه التحديات لا تفرض نفسها على المؤسسات الضعيفة فقط، بل حتى تلك القوية منها، التي تبحث عن السبيل الامثل الذي يمكنها من تعزيز وتحسين قدرتها التنافسية بغية الوصول الى الريادة في الاسواق.

وبالموازاة مع ذلك عرفت ادارة الموارد البشرية تحولات جديدة وكبيرة في دورها الاستراتيجي ، طبيعة مهامها ووظائفها داخل المؤسسة ، تجاوزت مظهرها التقليدي بشكل كبير، والتي يمكن تسميتها بفترة اعادة تشكيل جديدة تتماشى مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي تفرض مراجعة شاملة ومستمرة لكل التصورات والممارسات التنظيمية والتسييرية، هذا ما يخلق من جهة فرص تطور جديدة وواعدة امام ادارة الموارد البشرية، ومن جهة اخرى يضعها امام تحديات كبرى على كل المستويات، ولعل التحدي الاكبر امامها هو مقدرتها على توفير اليد العاملة المؤهلة ذات المهارات العالية التي تتماشى مع طبيعة وظائفها بالكم والنوع وفي التوقيت المناسب، و هنا برزت الحاجة الى توظيف مفهوم تسييري جديد الا وهو ادارة المواهب على السطح، هذا الأخير الذي يعتبر بمثابة فلسفة إدارية جديدة يدور محور ارتكازها على جذب العاملين الموهوبين وذوي المهارات العالية للعمل داخل المؤسسة ، والاحتفاظ بهم ، كونهم اهم موارد المؤسسة ، ويمثلون ركيزة التميز والتطور والابداع لاية مؤسسة، بعد ان تيقنت هذه الأخيرة ان افضل وسيلة لبقاءها واستمرارها هو تشجيع الابداع التنظيمي المستند الى مواهب وقدرات ومهارات العاملين .

١- إشكالية الدراسة:

وانطلاقا مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية: ما هو دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع

التنظيمي لموظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض؟ .

مقدمة عامة

٢- تساؤلات الدراسة: يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ☒ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على قدرة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - على التحليل عند مستوى الدلالة ٠,٠٥؟.
- ☒ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على أصالة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - عند مستوى الدلالة ٠,٠٥؟
- ☒ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على حساسية موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - للمشكلات عند مستوى الدلالة ٠,٠٥؟
- ☒ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على مخاطرة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - عند مستوى الدلالة ٠,٠٥؟.

٣- فرضيات الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم الانطلاق من الفرضيات التالية.

٣-١ الفرضيات الرئيسية: انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن:

- ☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي لموظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.

٣-٢ الفرضيات الفرعية: انبثقت عن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي:

- ☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على قدرة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - على التحليل عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.
- ☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على مخاطرة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.
- ☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على أصالة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.
- ☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على حساسية موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - للمشكلات عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.

مقدمة عامة

٤- أسباب اختيار الموضوع: من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع نذكر:

✓ أهمية إدارة المواهب: تعتبر إدارة المواهب عنصراً حاسماً لنجاح المنظمات في عصرنا الحديث، كما تعتبر المواهب البشرية أحد أهم أصول المنظمة وتأثير إدارتها الجيدة ينعكس على الأداء التنظيمي بصفة عامة، لذا يجدر بنا فهم الأدوار والعمليات المرتبطة بإدارة المواهب وتأثيرها على الابداع التنظيمي بشكل خاص، والمؤسسة بشكل عام.

✓ التغيرات في سوق العمل: تشهد سوق العمل تحولات مستمرة وتنافسية شديدة، يتعين على المنظمات أن تكون قادرة على جذب واستقطاب واحتفاظ بالمواهب المؤهلة للحفاظ على تنافسيتها، يتطلب ذلك تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تبني الابداع.

✓ التحولات في فهم الإدارة التنظيمية: يشهد فهمنا للإدارة التنظيمية تطوراً مستمراً، لذا يعتبر استكشاف وتحليل دور عمليات إدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي، موضوعاً مهماً لفهم التحولات الحديثة في مجال الإدارة التنظيمية.

✓ الفوائد المحتملة: من خلال دراسة دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي، يمكن أن نكتشف الفوائد المحتملة مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين رضا الموظفين، وتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة.

٥- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في تحقيق المزايا التالية:

☒ توفر هذه الدراسة فهماً أعمق لكيفية مساهمة عمليات إدارة المواهب تعزيز الابداع التنظيمي، من خلال تحديد الأساليب والأدوات الفعالة لجذب واستقطاب المواهب وتطويرها وتعزيز انخراطها، بما يمكن للمنظمات من تعزيز الابداع التنظيمي، وبالتالي تحقيق أداء أعلى وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

☒ في سوق العمل الحالي المتنافس، يعتبر امتلاك المواهب المؤهلة والتميزة أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات، تساعد دراسة دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي، على جذب واستقطاب المواهب المطلوبة، وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي.

☒ من خلال الاهتمام بإدارة المواهب وتطويرها، يمكن للمنظمات توفير فرص تطوير مهني وترقية داخلية وتحفيز ملائم للموظفين، هذا يؤدي إلى زيادة الارتباط والالتزام ورفع معدلات الاحتفاظ بالمواهب المميزة.

☒ تساعد الدراسة في توضيح الأفضليات والممارسات الفعالة في إدارة المواهب، وتوجيه المنظمات نحو تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب.

مقدمة عامة

٦- أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة تحدد الأهداف المتوخاة من معالجتها فيما يلي:

✓ تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات: يهدف البحث إلى تحديد الأفضليات والممارسات الفعالة في إدارة المواهب لتعزيز الابداع التنظيمي.

✓ تحليل تأثير إدارة المواهب: تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة المواهب على الابداع التنظيمي، من خلال تحليل البيانات والدراسات السابقة والمعلومات المتاحة، و تحديد الروابط والتأثيرات المحتملة بين عمليات إدارة المواهب والابداع التنظيمي.

✓ توجيه السياسات واتخاذ القرارات: توفر الدراسة معلومات قيمة للقادة وصناع القرار في المنظمات لتوجيه سياساتهم واتخاذ قرارات استراتيجية فيما يتعلق بإدارة المواهب، حيث تساعد نتائج وتوصيات الدراسة الحالية على تحديد الآليات الكفيلة بتعزيز الابداع التنظيمي، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

✓ توفير فهم عميق لدور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي: تهدف الدراسة إلى إثراء النتائج النظرية المتعلقة بإدارة المواهب وتأثيرها على الابداع التنظيمي، كما ستساهم النتائج في توسيع المعرفة الحالية وتحسين النظريات والمفاهيم المرتبطة بهذا المجال.

✓ تطوير نماذج ونظريات جديدة: قد تساعد الدراسة في تطوير نماذج ونظريات جديدة لإدارة المواهب وأثرها على الابداع التنظيمي، من خلال تحليل البيانات والمراجعة النظرية، يمكن أن تظهر النتائج تفاصيل جديدة ومفهوماً أعمق لهذا المجال.

✓ إثراء الأدبيات العلمية: ستساهم النتائج النظرية في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المواهب والابداع التنظيمي، من خلال إضافة معرفة جديدة وفهم أفضل لهذا المجال، ستسهم الدراسة في تطوير المعرفة العلمية وتعزيز المناقشات الأكاديمية.

٧- حدود الدراسة: تتمثل كالاتي:

☒ موضوعيا: اقتصرت الدراسة، على دراسة علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المواهب والابداع التنظيمي.

☒ بشريا: شملت الدراسة كل موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض -

☒ زمنيا: ٢٠٢٣/٠٣/١٣ إلى غاية ٢٠٢٣/٠٤/٤

☒ جغرافيا: تم الدراسة على مستوى ولاية البيض، وبشكل ادق على مستوى مطحنة سيدي يحيى -

البيض -

مقدمة عامة

٨- النموذج الافتراضي للدراسة:

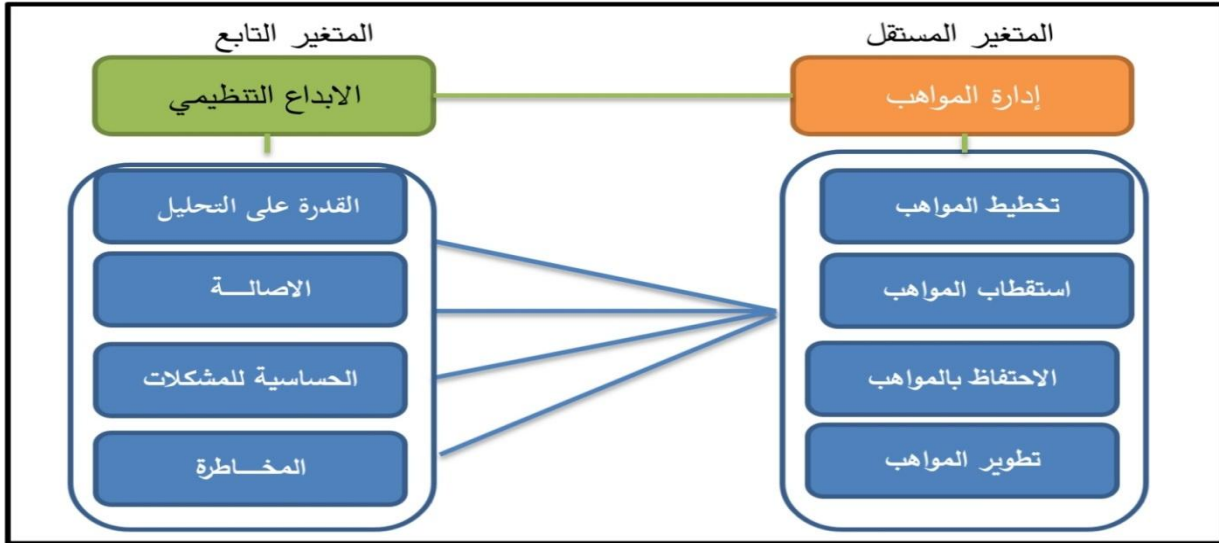
قمنا بتصميم النموذج الموضح اسفله، والذي بدوره يوضح متغيرات الدراسة وعلاقة التأثير بينها، وذلك للإجابة عن اشكالية الدراسة وفرضياتها .

١- متغيرات النموذج الدراسة: يتكون النموذج من نوعين من المتغيرات كالاتي:

١-١- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في عمليات إدارة المواهب بأبعادها الاربعة المتمثلة في (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب) كمتغير مستقل في التأثير على أبعاد المتغير التابع.

١-٢- المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع للدراسة في الابداع التنظيمي ويشمل هذا الأخير على اربع أبعاد هي القدرة على التحليل، الاصاله، الحساسية للمشكلات، المخاطرة. والشكل التالي يوضح النموذج الافتراضي للدراسة.

الشكل (٠١): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.

◀ دراسة: (خولة حفيظ ، ٢٠١٩): بعنوان: أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،

مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء المبحوثين في مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - بسكرة، حول أهمية إدارة المواهب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث إستخدما إستمارة لجمع البيانات، التي وزعت على عينة بلغت ٣٦ إطار، كما تم إستخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المواهب بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بما مقداره (٣٢,٤) % .

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الإقتراحات نذكر منها ضرورة المحافظة على مستوى إدارة المواهب في المؤسسة والعمل على الإهتمام أكثر بإبداعات الموظفين من خلال تدريبهم في المراكز الخاصة، وكذا الإستعانة بمراكز خارجية تساعد في الحصول على المواهب المتميزة.

◀ دراسة(مسعودة ميروكي، ٢٠٢٢): بعنوان : دورة إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية ،

مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة غرداية .

جاءت هذه الدراسة بعنوان : دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس ، وقد هدفت إلى إختبار ما هو الدور التي تلعبه إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة ؟ وما واقع ذلك في مؤسسة موبيليس ؟ تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة (موبيليس) المؤسسة العمومية لإتصالات الجزائر للهاتف المحمول بورقلة الجزائر ، من خلال تصميم الإستبيان ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم ٥٠ من حجم ٧٥ موظفي المؤسسة عشوائيا SPSS أين تم جمع البيانات وتفرغها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية ، وبعد التحليل النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها:

- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و السمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس.
- ✓ تؤثر إدارة المواهب بشكل إيجابي على السمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس فرضية محققة .
- ✓ مستوى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة موبيليس مرتفع ويرقى إلى المستوى المطلوب.

مقدمة عامة

◀ دراسة (مريم عمراوي، ٢٠١٦): بعنوان: أثر الإبداع التنظيمي علي تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة نيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة .

هدف البحث إلي معرفة أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية، في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية ورقلة وتقرت ، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغ عينة الدراسة من ٤٢ عامل إداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ، والأداة المستخدمة هي الإستبيان لجمع البيانات اللازمة ثم توزيعها علي عينة الدراسة ، تم التحليل بإستخدام برنامج SPSS ٢٢ ، ومن أهم النتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

◀ دراسة(محجوبي أسامة، ٢٠١٤): بعنوان: أثر الإبداع التنظيمي علي أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة .

هدفت هذه الدراسة الي معرفة واقع الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثره علي الأداء الوظيفي للعاملين فيها ، و اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال لشركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة بالإضافة إلي عينة من مؤسسات مصغرة و ورشات عمل ليصل العدد النهائي للعينة إلي (٥٠) وقد تم تصميم الإستبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها علي عينة الدراسة، تم التحليل بإستخدام برنامج SPSS ٢٠,٠ الإحصائي، واستخدمت اللإختبارات الإحصائية وغيرها بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة المتمثل في إحتمالية وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين .

١٠- مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ أسهمت الدراسات السابقة في البناء النظري للدراسة الحالية، إذ أنّ أغلب هذه الجهود المعرفية تعرض مراجعة نظرية فكرية، وآراء وأفكار الباحثين لمتغيرات الدراسة؛
- ✓ أوضحت للطالبين كيفية صياغة منهجية الدراسة؛
- ✓ الإستفادة من أهم الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

مقدمة عامة

- ✓ توليد القناعة لدى الطالبين بأهمية الدراسة، لما عرضته هذه الجهود البحثية من أفكار من جهة، وأهمية النتائج التي توصلت إليها من جهة ثانية؛
- ✓ تمثل الدراسات السابقة جزءاً من التراكمات الفكرية التي ينطلق منها الطالبين في تأسيس وتعيين حدود دراستهما؛
- ✓ ومما تقدم تأتي الدراسة الحالية لتشكل بتواضع إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيرات الدراسة، سيما موضوع إدارة المواهب بشكل نظري أو تطبيقي، ومن ثم تطبيق الدراسة عملياً في احد المؤسسات الناشطة بولاية البيض.

١١- منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختيار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بالجانب النظري للموضوع، كما قمنا باستخدام أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وذلك للوقوف على مدى التطابق بين ما تم تناوله في الجانب النظري وبين ما هو واقع بالمؤسسة قيد الدراسة.

١٢- هيكل البحث:

نظراً لطبيعة الموضوع ومتطلباته تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين يتعلقان بمتغيرات الدراسة وفصل ثالث يتعلق بدراسة الحالة (مطحنة سيدي يحي):

☒ **الفصل الأول:** الإطار النظري لإدارة المواهب، تطرقنا فيه كمبحث أول لماهية الموهبة، من حيث المفهوم والخصائص والتصنيفات، أما المبحث الثاني فقد خصص لماهية الموهوبين من حيث المفهوم والخصائص وعوامل الاهتمام، وأخيراً مبحث ثالث حول إدارة المواهب من حيث المفهوم والأهمية والأهداف.

☒ **الفصل الثاني:** الإطار النظري للإبداع التنظيمي، وتضمن ثلاث مباحث، خصص الأول لمعالجة مفهوم وخصائص وأهمية الإبداع، فيما خصص المبحث الثاني منه لابعاد ومستويات وأنواع الإبداع، أما المبحث الثالث، فقد خصص لمراحل وأساليب تنمية الإبداع ومعيقاته وعلاقته بإدارة المواهب.

الفصل الأول

إدارة المراهبة

تمهيد:

الموارد البشرية لها أهمية غير ملموسة في المنظمة ، تمامًا مثل سمعة المنظمة ورأس المال الفكري لها ... خاصة في عصرنا الحالي ، لأنها تلعب دورًا فعالاً في تعظيم القيمة المضافة للمنظمة، ومع الاتجاه نحو اقتصاد المعرفة، أصبح من الواضح أكثر فأكثر أن المزيد والمزيد من المنظمات أصبحت مهتمة أكثر فأكثر بالموهبة ، وتبحث عن كيفية وطرق إدارة المواهب عند الطلب ، والاستفادة منها والاحتفاظ بالموهبة بالطريقة الأكثر فاعلية وصحيحة ، كل هذا بهدف تحقيق أداء متميز وفعال ، من الممكن تمكين المؤسسة من الوصول إلى أعلى مستوى والريادة في العالم التنافسي ، وضمان نجاحها على المدى الطويل وبقائها واستمراريتها.

وعليه وفي هذا السياق سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى أهم ما جاء في إدارة المواهب وفق ثلاث مباحث: خصص المبحث الأول إلى مفهوم الموهبة، تصنيفاتها وخصائصها، أما في المبحث الثاني سنشير إلى ماهية الموهوبين وخصائص وكذا عوامل ومبررات الاهتمام بها، وفيما خصص المبحث الأخير لتوضيح مفهوم إدارة المواهب، أسباب ظهورها، مروراً بخصائصها، أهميتها وأهدافها ومستوياتها ومختلف التحديات التي تواجهها وأهم إستراتيجيات إدارة المواهب من استقطاب، تنمية، واحتفاظ بالمواهب.

المبحث الأول: ماهية الموهبة

تشمل المواهب مجموعة واسعة من المجالات والمهارات، مثل الموهبة الأكاديمية، والموهبة الفنية، والموهبة الرياضية، والموهبة في القيادة والإدارة، والموهبة في التفكير الابتكاري وحل المشكلات، وغيرها. قد يكون لدى الأشخاص الموهوبين قدرات استثنائية تميزهم وتمكنهم من تحقيق نتائج متفوقة في مجالهم. تؤثر في المواهب العديد من العوامل، بما في ذلك الوراثة والبيئة والتدريب والتعليم والتجارب الشخصية. يمكن أن تكون المواهب مكتشفة في مراحل مبكرة من الحياة، وقد تحتاج إلى تطوير وتنمية من خلال التدريب والتعليم المناسب.

المطلب الأول: مفهوم الموهبة

تواجه كلمة «موهبة» بكثير من الجدل، حيث ذكر، (Collings, and Scullion) بأن الباحثين لم يكونوا واضحين أو دقيقين بخصوص كلمة موهبة، بينما ذكرت (Tansley, 2011) أنه من الصعوبة بالإمكان تحديد مفهوم أو تعريف الموهبة لأن كلمة «موهبة» تعني أشياء كثيرة في ظل سياقات أو منظمات أو شركات مختلفة.

وأيضاً ذهبت (Tansley) إلى أبعد من ذلك بأنه ليس من السهل تعريف مفهوم الموهبة؛ لأنه كما ذكر أنفاً يعتمد تعريفها على وجهة نظر المنظمة إزاء الموهبة، ويشير بعضهم إلى أن الموهبة تعبر عن مستوى الإبداع لدى الموظفين، ويشير آخرون إلى أن الموهبة تعبر عن مستوى الإنجاز لدى الموظفين، بينما يشير البعض الآخر إلى أنها تعبر على مستوى القدرة على قيادة الموظفين لدى المنظم^١. وكذلك تعرف الموهبة على أنها " أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة، إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء^٢. كما ينظر الى الموهبة على انها " الافراد ذوي الامكانيات العالية الذين يملكون المهارات المتميزة والتي تسعى المنظمة جاهدة الى استقطابهم وجذبهم وتحفيزهم مما يولد الاداء العالي^٣. بينما تعرف من ناحية اخرى بانها "تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة"^٤.

^١ صالح حامد الحربي، نبيل محمد خليل، العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب و نتواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، إدارة الاعمال، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية مج ١٦، ٢٤، ٢٠١٩، ص ١٥٢.

^٢ نور خليل إبراهيم، خالد سلمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق، مج ٢١، ٨٦٤، ٢٠١٥، ص ٥٥١.

^٣ هبة رحيمة عطا الكبيسي، إدارة المواهب و دورها في تطوير أداة المعرفة لتحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل ماجستير العلوم إدارة الاعمال، جامعة النيلين-السودان، ٢٠١٨، ص ٢٨.

^٤ صالح احمد علي والسوداني، إدارة الموهبة مفاهيم واستراتيجية لانعكاسات والعودات على المنظمات العربية، مجلة معهد الإدارة العامة، عمان، ٢٠١٠، ص ٣٠.

المطلب الثاني: خصائص الموهبة

للموهبة عدة خصائص يمتاز بها الأشخاص الموهوبون والتي تميزهم عن غيرهم من الأشخاص العاديين، إذ أجريت العديد من الدراسات والبحوث لمعرفة هذه الخصائص والتي يمكن عرضها على النحو التالي:¹

الجدول رقم ٠١ : خصائص الموهبة

السمات السلوكية	السلوكية الدالة عليها
الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
الاستقلالية	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه.
الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكاراً وحلولاً جديدة وغير مألوفة.
المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية.
المثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
الطلاقة	يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، وميال لاستكشاف المجهول.
الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.
التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.
النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.
الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
القيادة	يظهر نضوجاً واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
الحس بالمسؤولية	يزن الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحتل أكثر من معنى أو حل.
اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس وملاءمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

¹ خليل المعاينة، ومحمد البواليز، الموهبة والتفوق، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٤)، ص ٤٩.

المطلب الثالث: تصنيفات الموهبة

تصنف الموهبة إلى مجموعة من الأصناف أهمها ما يلي :

١ - **الموهبة القيادية:** هذه الفئة تقع في قمة هرم تصنيف المواهب ، وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع واعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة^١

٢- **الموهبة الرئيسية:** وتشمل الأفراد الذين لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون موارد مهمة وقيمة بالنسبة للمنظمة.

٣- **الموهبة الجوهرية:** يشكل هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولون عن تسليم المنتج للمستهلك أو الزبون.

٤- **الموهبة الداعمة:** هي تلك المواهب التي تقوم بدعم الأنشطة الأساسية في المنظمة وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه الصنف من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع^٢. كما يصنف ستيرنبرج الموهبة والموهوبين في أربع فئات وهي^٣:

أولاً: الموهوب تحليلاً: هو من تتجلى موهبته في قدرته على التحليل والنقد والمقارنة والتفسير والتقييم وإصدار الأحكام ، والموهوب من هذه الفئة عادة ما يكون أداءه في الواجبات المدرسية متميزاً ، وكذلك في اختبارات الذكاء التقليدية.

ثانياً: الموهوب إبداعياً: هو من تتجلى موهبته في الاكتشاف والابتكار والتخيل وتوليد الأفكار، ووضع الفرضيات ، والموهوب من هذه الفئة لا تكشف عنه اختبارات الذكاء، ويحتاج إلى مهمات أو اختبارات تتطلب توليد أفكار جديدة وأصيلة، مثل كتابة القصص القصيرة والرسومات ، وحل مشكلات رياضية غير مألوفة.

ثالثاً: الموهوب عملياً: هو من تظهر موهبته في المهمات العملية التي تتطلب تطبيق وتوظيف المعلومات التي تم تعلمها في الحياة العملية، وكذلك استخدام وتنفيذ المعرفة الضمنية التي لا تدرس بصورة مباشرة في المدرسة والموهوب من هذه الفئة يعرف ما الذي يحتاجه للنجاح في بيئته، ويكشف عن ذكائه في أوضاع ومواقف ذات محتوى محدد.

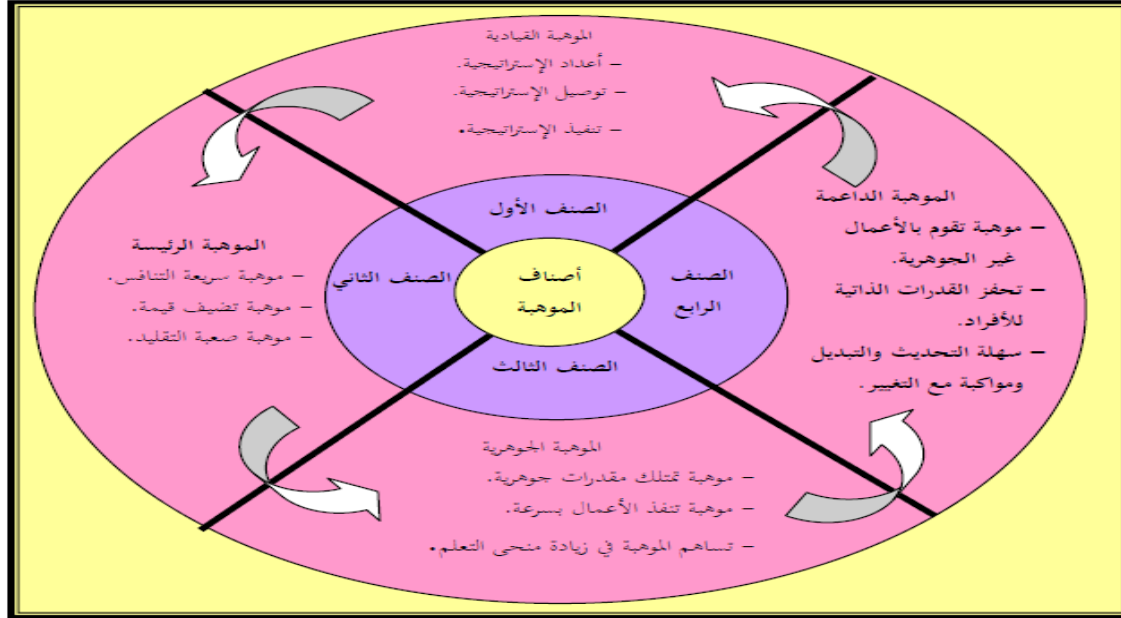
^١ محمد محمود حامد الملا حسن ، احمد حسين حسن الجرجري، ، مدى اسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية، مجلة الاقتصاد و العلوم الادارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، مج ٢٥، ع ١١٠، ٢٠١٨، ص ١٨١.

^٢ هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال، رؤى و نماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١١، مج ٧، ع ٢٠، ص ٩.

^٣ صبيان ايمان، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، ٢٠١٨/٢٠١٩، ص ٧٩.

رابعاً: الموهوب المتوازن: هو من يتمتع بمستويات جيدة من القدرات التحليلية والإبداعية والعملية، ويعرف متى يستخدم أيًا منها.

الشكل رقم ١: تصنيف الموهبة



المصدر: هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال، روى و نماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١١، مج ٧، ع ٢٠، ص ٩.

المبحث الثاني: ماهية الموهوبين

الموهوبون هم الأفراد الذين يتمتعون بقدرات ومهارات استثنائية ومتفوقة في مجال معين، تتجلى موهبتهم في الأداء الفريد والتميز والإبداعي في هذا المجال، يمتلكون مستوى عالٍ من القدرة على التعلم والتفكير النقدي، وقد يتجاوزون المعدل المتوسط للأداء في مجالهم بشكل كبير. الموهوبون يتميزون بالقدرة على تطوير مهاراتهم واستيعاب المعرفة بسرعة، وتطبيقها بشكل فعال في سياق المجال الذي يتمتعون بموهبتهم فيه، يمكنهم حل المشكلات المعقدة بطرق إبداعية وتوفير أفكار جديدة ومبتكرة.

المطلب الأول: خصائص الموهوبين

يتميز الموهوبون بخصائص محددة، ومعرفة مثل هذه الخصائص، سيساعد المنظمة في الكشف عنهم وتحديد توجيهاتهم، كما يجعلها تهيئ المناخ المناسب لرعايتهم، وتقبل تصرفاتهم، التي تعتبر في بعض الأحيان غير مألوفة، وقد تراكمت كثير من التصنيفات لهذه الخصائص على مر السنين أوردها الباحثون في مجموعات منها¹:

- ☒ خصائص اجتماعية جسدية وجدانية، عقلية.
- ☒ خصائص اجتماعية وعاطفية وجسدية تربوية ومهنية، أخلاقية.
- ☒ خصائص معرفية وعاطفية وجسدية.
- ☒ خصائص إيجابية وسلبية.
- ☒ خصائص جسدية، وراثية عقلية تعليمية قيادية انفعالية عاطفية.

١- الخصائص العقلية:

إن أهم ما يميز الشخص الموهوب عن غيره من العاديين يكمن في خصائصه العقلية، ويمكن إيجاز أهم السمات والخصائص العقلية فيما يلي:

- ☒ سريع التعلم والفهم والحفظ وقادر على المثابرة والتركيز.
- ☒ يتفوق في مجال أو أكثر من الحالات الأكاديمية مثل الرياضيات والعلوم.
- ☒ ارتفاع نسبة الذكاء والتحصيل الدراسي لديه، إذ يفوق تحصيله الدراسي المستوى العادي للتحصيل، كما تفوق سرعة تقدمه في الدراسة زملائه.
- ☒ يبدي حبا شديدا للاستطلاع في عمق، والرغبة في المعرفة.
- ☒ أفكاره جديدة ومنظمة ويسهل عليه صياغتها بلغة سليمة، ويقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غريبة.
- ☒ يعطي أولوية للخيال الإبداعي على التفكير المنطقي، ويختبر الأفكار والخبرات الجديدة.
- ☒ لديه قدرة فائقة على الاستنتاج والتعليل والتعميم، ومعالجة المعنويات والتفكير المنطقي.

¹ بن سالم أمال، سبل واليات الحصول على مواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة، الجزائر، ٢٠١١، ص ٥٧

٢- الخصائص الاجتماعية:

يمتاز الموهوب بالخصائص الاجتماعية التالية:

- ☒ يتصف بالقدرة على قيادة الجماعة، وتحمل المسؤولية ولديه رغبة في التفوق.
- ☒ يشعر بالحرية ويقاوم الضغوط الاجتماعية، ويرفض تدخل الآخرين في شؤونه.
- ☒ قادر على كسب الأصدقاء.
- ☒ يملك القدرة على نقد ذاته، والإحساس بعيوبه ويتقبل الاقتراحات والنقد من الآخرين دون أن تثبط عزيمته.

☒ يبادر في اقتراح حلول للمواقف والحصول على المعلومات والحقائق أكثر من البيئة المحيطة^١

٣- الخصائص الانفعالية والوجدانية:

يتميز الموهوب بالخصائص الانفعالية والوجدانية التالية:

- ☒ يتمتع بمستوى من التكيف والصحة النفسية بدرجة تفوق أقرانه.
- ☒ يتميز بقدر عال من الاتزان الانفعالي وضبط النفس.
- ☒ سهولة التوافق مع التغيرات المختلفة والمواقف الجديدة.

٤- الخصائص الجسمية:

- ☒ يخلو من العاهات الجسمية، ولائق بدنيا، ويتمتع بصحة جيدة؛
- ☒ صحيح البنية وحسن التكوين ويتحمل المشاق.
- ☒ خال نسبيا من الاضطرابات العصبية.
- ☒ طاقته للعمل عالية، ونموه العام سريع.
- ☒ لديه طاقة زائدة باستمرار، ويتمتع بقسط وافر من الحيوية.

^١ بن سالم امال ، نفس المرجع، ص ٥٨.

المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين.

إن المجتمعات المتقدمة تولي ما لديها من طاقات بشرية كل اهتمامها ورعايتها، لكي يصل كل فرد منها إلى أقصى مدى ممكن تحقيقاً لإنسانيته، وبالقدر الأكبر على عقول الموهوبين من أبنائه، خاصة وأن الكثير من الأعمال أصبحت تتطلب مستوى عقلياً مرتفعاً.

ولقد تميز المسلمون في مجال الاهتمام بالموهوبين بداية من الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم وعنايته الدقيقة للمتميزين، كأسامة بن زيد في القيادة، وعبد الله بن عباس في الفقه، وخالد بن الوليد في الشجاعة، وحسان بن ثابت في الشعر وغيرهم.

ويرجع سبب الاهتمام بالموهوبين إلى عدة أمور منها^١:

١/ حركة القياس العقلي:

من الطبيعي أن يتأثر الاهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي، وهي المحاولات التي وضعت من أجل قياس القدرات العقلية وتحديد نسب الذكاء، ذلك أن عملية الكشف عن الموهوب والمتفوقين تتطلب دون أدنى شك قياس القدرات بطريقة ما، ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتعليم الموهوبين ودعمهم ودفع البرامج لرعايتهم.

٢/ سباق التسليح:

شهدت الساحة الدولية سابقاً بروز قوتين عظيمتين هما الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفياتي، حيث عقد كل طرف منهما تحالفات مع عدد لا بأس به من دول العالم المختلفة، ولهذا لجأ كل منهما لتقوية نفسه بصناعة أسلحة فتاكة، ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين أكاديميا دور فعال في جميع الميادين والمجالات، لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء لا تجد أحسن من الاعتماد على أبنائها الأكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهمات الصعبة، ولا سيما عند اندلاع الحروب ونشوب الأزمات والشعور بالتهديد .

٣/ الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:

أحدث التقدم المعرفي في مجالاته المعرفية والتقنية كافة ، وفي جميع جوانب الحياة الاقتصادية والعلمية والسياسية والاجتماعية والتقنية حاجات سكانية متزايدة، يتحتم من أجل التكيف معها إعادة النظر في دور المدرسة والجامعة ، لخلق جيل من الموهوبين قادرين على التعامل مع هذا النتاج العلمي، ومن جهة أخرى ظهر الانفجار السكاني الذي خلق مشاكل بيئية وصحية واجتماعية، كما تتزايد مخاطر الصراع الناجم عن التداخل بين متغيرات تزايد عدد السكان والحراك الاجتماعي من الريف إلى المدينة والثورة العلمية والنفسية ، ومحدودية الموارد الطبيعية، ولاشك في أن الصراع القائم بين محدودية الموارد والاحتياجات الضرورية، يفرض على متخذي القرار اللجوء إلى عمليات مراجعة الأولويات في تربية وتنشئة الموهوبين، والاعتماد عليهم في التصدي لهذه المهمة، وإيجاد الحلول للوفاء باحتياجاتهم واحتياجات المجتمع.

^١ عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام ، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة ' الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣، ص ١٠.

4/ الجمعيات والمؤتمرات العلمية:

كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية الدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي العام بحاجات الموهوبين والمتفوقين، واشتملت أعمال المؤتمرات التي عقدت على بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين والمتفوقين، كما شرح مندوبو بعض الدول المشاركين في المؤتمرات تجارب بلادهم في مجال رعاية الموهوبين والمتفوقين.

المطلب الثالث: أساليب الكشف عن الموهوبين

لقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين وتنوعت، وسيتم إدراج البعض كالتالي¹:

١- محك الذكاء:

كان (Terman) الأكثر اعتزازاً بهذا المحك ومقاييسه، فقام باستخدام مقياس (Stanford, Binh) للذكاء ، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقلياً ، هو من يحصل على درجات على هذا المقياس ، بحيث تضعه أفضل ٦١% من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء.

٢- محك التحصيل المدرسي:

وحسب هذا المحك يشمل تفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة ساعدتهم على الوصول في تحصيلهما الأكاديمي إلى مستوى مرتفع.

٣- محك التفكير الابتكاري:

ويعتمد هذا المحك على إظهار المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم، بحيث يحاول هذا المحك الكشف عن الفرد المميز والفريد وغير المؤلف، وبيان مدى تباين الموهوب عن غيره في طريقة تفكيره، ويتطلب هذا المحك الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد، والتعرف على تلك القدرات التي تسهم في عملية الابتكار.

٤- محك الموهبة الخاصة:

اتسع مفهوم التفوق العقلي ، بحيث لم يعد قاصراً على مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط، بل يجده في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى الأفراد، ألهتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات، مثل: مجالات الفنون والعلاقات العامة والمجالات الاجتماعية.

٥- محك الأداء أو المنتج:

في هذا المحك يتوقع من الموهوبين أن يعطوا الأداء والإنتاج المتفوق في مجال متخصص، وخاصة في مستوى من كان فيمثل عمرهم.

¹خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ٢٠١٩، ص ١١.

المبحث الثالث: ماهية إدارة الموهوبين

إدارة الموهوبين تشير إلى العملية الاستراتيجية والتكتيكية التي تهدف إلى استقطاب واكتشاف واستخدام وتطوير والاحتفاظ بالمواهب في المؤسسات، كما تعد إدارة الموهوبين جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف الموظفين الموهوبين وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب

على الرغم من اكتساب مصطلح إدارة المواهب شعبية كبيرة، إلا أنه لا يوجد توافق في الآراء بشأن تعريفه، وليس له حدود مفاهيمية واضحة، حيث يعتمد تعريف إدارة المواهب على توجهات الباحثين، وطبيعة نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، فضلاً عن التطورات التاريخية التي مرت بها عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب وجدنا أنه يمكن تصنيف مختلف التعاريف الخاصة بإدارة المواهب حيث تتمثل بعضها فيما يلي¹:

1- **إدارة الموهبة من وجهة نظر عملية** : تقترح أن تتضمن إدارة المواهب جميع العمليات اللازمة لتحسين (تطوير) الأفراد في المؤسسة، كما تعتقد بأن النجاح المستقبلي للمؤسسة، يقوم على امتلاكها للموهبة الصحيحة، اذن أن إدارة ورعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية (الروتينية) للمنظمة.

2- **إدارة الموهبة من وجهة نظر ثقافية**: التي تعتقد بأن إدارة المواهب هي فكر (طريقة تفكير) ،يتضمن الاعتقاد والإيمان بضرورة وجود الموهبة لتحقيق النجاح، ويمكننا أن نلمس ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتطوير مواهب الموظفين، وكذلك عندما يصبح تقدير الأفراد ومساعدتهم على اكتشاف وتطوير مواهبهم جزء من العمل الروتيني للمؤسسة.

3- **إدارة الموهبة من وجهة نظر تنافسية**: والتي تركز على أن إدارة المواهب تتضمن كيفية تعرف المؤسسة على الموهوبين والتعرف على رغباتهم وتلبيتها، لأنها ان لم تفعل ستتولى المؤسسات المنافسة القيام بذلك.

4- **إدارة الموهبة من وجهة نظر تطويرية**: والتي تقترح أن تتمحور إدارة المواهب حول تسريع المسارات التطويرية للمواهب، وتطبيق نفس عمليات التطوير لكل الأفراد في المؤسسة ، ولكن تسريعها بالنسبة للطاقات العليا، من هنا جاء التركيز على الطاقات العليا والمواهب بسرعة أكبر من الفئات الأخرى.

¹محبوب يمينة، ججبق عبد المالك، **إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير -جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، مج17، ع26، 2016، ص35

كما تعرف إدارة المواهب كعملية على أنها " مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين الأفراد ، وعمليات إدارة ورعاية المواهب ، والتي تعد جزءاً من العمليات اليومية في المنظمة، أو الحياة التنظيمية، لضمان نجاح المنظمة في المستقبل" ^١

وتعرف كثقافة بأنها" فكر وتوجه واعتقاد بضرورة الحاجة للمواهب لتحقيق النجاح التنظيمي" ^٢. كما تعرف كمنافسة بأنها عملية التنافس للحصول على المواهب ذوي الأداء العالي، وتطويرهم شخصياً ووظيفياً بمعدل أسرع وأكبر من المنافسين؛ وتعرف من منظور تخطيط الموارد البشرية بأنها توفير الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب في الوظائف المناسبة وأداء المهام المناسبة أو الصحيحة ^٣.

الجدول رقم(٠١): مفهوم إدارة المواهب عند بعض الباحثين الكتاب

ت	الباحث	المفهوم
١	(Heinen&oNeill, 2004:67)	مجموعة من الممارسات التي يمكن أن تخلق المزايا التنافسية المستدامة، وتشمل عملية جذب، واستقطاب، والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين.
٢	(Creelman, 2004: 3)	عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد الموهوبين
٣	(Stockley, 2005)	مدخل منظم واعي معتمد لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم القابلية والقدرات لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
٤	(Ashton & Morton, 2005:30)	إستراتيجية ومدخل شامل لكل من الموارد البشرية وتخطيط العمل أو مسار جديد من اجل تحقيق الفاعلية التنظيمية.
٥	(Nancy&Lockwood2 :2006)	عملية تطبيق الاستراتيجيات المتكاملة أو الأنظمة المصممة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد من ذوي المهارات المطلوبين لمقابلة حاجات العمل الحالية والمستقبلية
٦	(Lubitsh& smith, 2007:2)	مجموعة من الأنشطة الإدارية المترابطة، والتي تتميز بجذب وتكامل وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.
٧	(Blass, 2007: 3)	مجموعة العمليات والفرص الإضافية التي توفرها الإدارة للأفراد في المنظمة ليكونوا موهوبين.
٨	Bechet, 2008: 19	كمجموعة من الإجراءات والحوال المبتكرة التي تسمح للمنظمة بتنفيذ مواهب العاملين لديها وتحقيق أقصى قدر من الفاعلية.

^١ عبد الله عبد الله أحمد الطبال، مجلة ممارسات إدارة المواهب البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد ٤، العدد، 2017١٣، ص٨٦.

^٢ زايد علي عبد الخالق المنزوع، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي "دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ١٦، العدد ٥٤، ٢٠٢١، ص ٢٠١.

^٣ عبد الله احمد إبراهيم، إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القادات الاكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، مجلة إدارة البحوث والنشر العلمي "مجلة محكمة"، المجلد ٣٨، العدد الرابع، ٢٠٢٢، ص ٩١.

مجموعة من الممارسات المعتادة لقسم الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتطوير والمهنة وإدارة التعاقب. - التركيز على تدفق الموارد البشرية في جميع أنحاء المنظمة بالاستناد على عوامل مثل مهارات القوى العاملة والعرض والطلب. - التركيز على المصادر وتطوير ومكافأة موهبة العامل	(Christensen & Rog, 2008: 744)	٩
عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد الموهوبين، واستغلالها ونشرها للآخرين، لغرض تحقيق الاستخدام المشترك.	(Armstrong, 2009: 168)	١٠
تشير إلى عملية التطوير والاحتفاظ بالعاملين الجدد والتطوير والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، والعمل على جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في الشركة.	(Chandra, 2009 : 75)	١١
مجموعة من العمليات، والبرامج والمعايير الثقافية المتكاملة المصممة لجذب وتطوير ونشر المواهب والمحافظة عليها، وتلبية احتياجات الأعمال، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المستقبل.	(Silzer & Dowell, 2010: 18)	١٢

المصدر: ستار كاظم حاجم، حامد كاظم متعب، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، مج ١٥، ع ٢٤، ٢٠١٣، ص ٢٥٩.

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن القول ان إدارة المواهب هي " مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والإجراءات والمعايير المستخدمة من قبل المنظمة، والمصممة لجذب وتطوير ونشر والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، من اجل زيادة إنتاجية القوى العاملة، وتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة^١

الفرع الثاني: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:^٢

■ تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

أدى النمو السريع وتعدد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص.

■ ارتفاع مستويات التعليم:

عرفت الفترة الماضية نمواً سريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، مما يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليماً منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

^١ ستار كاظم حاجم، حامد كاظم متعب، مرجع سابق، ص ٢٥٨.

^٢ خان أحلام، مريم حيمر، مبادئ و استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، مج ٥، ع ٠١، ٢٠١٩، ص ٩١.

▪ **تعقد المهام الإدارية:**

وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة، بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

▪ **زيادة درجة التدخل الحكومي:**

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف، بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى.

الفرع الثالث: خصائص إدارة المواهب

لكي يكون مفهوم إدارة المواهب شاملاً، فإن هناك مجموعة من الخصائص ينبغي أن يتضمنها، أهمها^١.

☒ تكامل نظم الموارد البشرية عبر كل الأقسام والمستويات.

☒ تعاون كافة المدراء في كافة المستويات من الإدارة العليا إلى مشرفي الخطوط الدنيا لتطوير الموهبة.

☒ البساطة في إجراءاتها.

☒ ربط الموهبة بإستراتيجية المؤسسة.

☒ الثبات من ناحية النمو والاستمرارية المستقبلية.

☒ إعداد إجراءات محسنة للتطوير وإدارة الموهبة.

☒ زيادة الالتزام الثقافي بين كافة العاملين و المدراء.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومبادئ إدارة المواهب

إدارة المواهب تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد في تحقيق النجاح والاستفادة القصوى من المواهب البشرية، ومن ناحية أخرى لها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، هذا الى جانب ان المؤسسة عند تبنيتها لنظام إدارة المواهب ، فانها تسعى الى تحقيق جملة من الأهداف، وهذا ما سيتم التطرق اليه.

الفرع الأول: أهمية إدارة المواهب.

تكمن أهمية إدارة المواهب في تحقيق المزايا التالية^٢:

✓ يعرف كل مدير ان المواهب التي تخرج من باب شركته، انما تذهب الى شركة منافسة، او صناعة أو دولة منافسة، ويعرف المديرون أن المواهب المنسحبة ، قد تكون سببا في تفوق المنافسين، كذلك يعلمون الفرق الهام أو الميزة التنافسية الفعلية لا تكمن في نظم المعلومات او نظم العمل التي تملكها، بل في الموظفين الذين يستخدمونها، ولكنهم يهملون إدارة المواهب.

^١خولة حفيظ ، مرجع سابق، ص ١٥.

^٢زايد علي عبد الخالق المنزوع ، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، مجلة دراسات محاسبية و مالية، كلية العلوم الإدارية -جامعة البيضاء، اليمن، مج١٥، ع٥٤، ٢٠٢١، ص٢٠٣.

فكي يتحول المدير الى إدارة المواهب عليه ان يدرك ما يلي:

- ✓ تتفوق الشركة على منافسيها فقط إذا امتلكت عددا أكبر من الموظفين الموهوبين.
- ✓ على الشركة ان تجتذب المواهب من جميع الجهات، حتى من منافسيها. إدارة المواهب لا تقل أهمية عن إدارة أصول الشركة.
- لذلك يمكن القول ان أهمية إدارة المواهب تكمن في :
 - ✓ التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
 - ✓ تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
 - ✓ تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
 - ✓ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة.
 - ✓ التأكد من ان قرارات إدارة الموهبة ، كتوظيف تدريب تعويض العاملين متوجهه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - ✓ التقييم الفاعل وإدارة العاملين.
 - ✓ التكامل والتنسيق بين جميع وظائف ادارة الموهبة.

إضافة الى المزايا السابقة الذكر يمكن القول ان أهمية إدارة المواهب تكمن في¹:

- ☒ تعيين الموظفون الموهوبون في المناصب المناسبة، واستخدام إمكانياتهم بشكل أفضل لتحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها الاقتصادية.
- ☒ معالجة العديد من قضايا الموارد البشرية الحيوية مثل: شيخوخة القوة العاملة ، وكيفية ارتباطها بزيادة معدل التقاعد، ندرة الموارد، أسواق العمل الضيقة، القدرة التنافسية المحدودة، التغيرات السريعة في العمل، والحاجة إلى تنوع القوى العاملة على جميع المستويات.
- ☒ التركيز على المناصب والمراكز الحرجة ذات الأهمية الكبرى في المنظمة ، ووضع قائمة بأسماء البدلاء للمناصب الحرجة، اكتشاف الطاقات الكامنة).
- ☒ تحديد المعرفة والسلوكيات الأساسية ، والمهارات والقدرات التي تتوافق مع المهام الوظيفية، والسعي لتقديم نظرة ثاقبة لتحديد الاحتياجات من الوظائف، وفرص العمل بما يتماشى مع المتطلبات العالمية.
- ☒ تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف إلى مختلف الثقافات، وذلك من خلال ما يعرف بالكفاءات الديناميكية ، التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات الديناميكية كالتدريب والسفر إلى الخارج، والتي تتغير مع الزمن.

¹ - سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية 'دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة'، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، ٢٠٢١/٢٠٢٢، ص ٢١-٢٢.

- ☒ تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- ☒ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتهم الايجابية لخدمة المنظمة ، من خلال تلبية حاجاتهم وتنمية قدراتهم وتوفير البيئة المناسبة للعمل.
- ☒ تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب وتقليل معدل دوران العمل وتعزيز صورة المنظمة في سوق العمل.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب

- تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها^١:
- ✓ الحصول علي أفضل الأفراد الذين لديهم القدرة علي تطوير تلك القدرات.
 - ✓ تطوير تلك القدرات وفقا لمعيار المستوي العالمي.
 - ✓ الإحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الاستراتيجي.
 - ✓ وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الاساسية في المنظمة.
- حيث كذلك تكمن أهمية إدارة المواهب في قدرتها على تحريك الميزة التنافسية ،من خلال الاستثمار في الافراد الموهوبين و تلبية حاجاتهم وتنمية قدراتهم ، لضمان الانتاج الابداعي والجودة للمنتجات والخدمات. هنالك عدة أهداف تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال إدارة المواهب والاهتمام بها بأكثر جدية وهي^٢:
- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة
 - ✓ استقطاب واختيار الافراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة
 - ✓ مساعدة المنظمة في الحصول على الموهبة الأزمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها
 - ✓ تقديم أساليب الحفظ على المواهب النادرة داخل المنظمة
 - ✓ تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية المهارات وقدرات العاملين.
 - ✓ تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين
 - ✓ تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة

^١ مسعودة مبروكي، ، دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي، إدارة الأعمال، جامعة غرداية، الجزائر، ٢٠٢٢، ص ٩

^٢رانية محمد محمود زيادة، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية و الإدارية، جامعة الملك خالد، السعودية، مج ٢٩، ١٤، السنة، ص ١٠٧.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة المواهب

لقد لخصت مبادئ إدارة المواهب في مبدئين رئيسيين هما^١:

١- إن إدارة المواهب ليست موجهة لخدمة الأفراد الموهوبين بالمعنى العلمي و الحقيقي للموهبة، أي الأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية و مهارات خارقة، و إنما هي إدارة تهتم بجميع الموظفين، مهما كانت كفاءاتهم ومهما كانت مستوياتهم الوظيفية، فهي تعتبر كل الموظفين موهوبين، و لديهم قدرات متميزة تستحق الاستكشاف والتطوير، كذلك الأفراد الذين تكتشف أن لديهم مهارات نادرة أي الموهوبون بحق، تختارهم و تطورهم و تستثمر قدراتهم، و هي تعتبر أن كل فرد يستطيع أن يقدم قيمة مضافة للمؤسسة، و يخدمها بروح المسؤولية و الإخلاص ، فهو يستحق أن يصنف مع الموهوبين، كما أن إدارة المواهب تعمل في نفس الوقت على مسح سوق العمالة ، و ذلك باستكشاف المواهب الخارجية، و اختيار أنجع الطرق لاجتذابها و استثمارها.

٢- إدارة المواهب لا تعكس إدارة الكفاءات، وإنما تغنيها بما جاءت به من إدارة التنبؤ بالوظائف والكفاءات التي سوف تحتاجها المؤسسة في المستقبل القريب والبعيد أبتخطيط التعاقب الوظيفي، إن إدارة الكفاءات تقوم بتحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية، و تقوم بتوظيفهم في المهن الإستراتيجية، كذلك هي تقوم على مبدأ التطوير الجماعي مثل المقابلات السنوية مع الموظفين، تحسين أنظمة التحفيز ، سد حاجات التكوين و التدريب ... الخ، لكن نقطة ضعف إدارة الكفاءات هو الأخذ بالاعتبار الأفراد المتميزين، في حين إدارة المواهب تتجاوز هاته الحدود ، وتعمل على مبدأ التطوير الفردي ، بحيث تركز على هؤلاء الأفراد المتميزين و تحاول دراسة منبع تميزهم و سر تفوقهم، كما أنها تشخص كل فرد على حدى، و تصمم طرق تحفيز و تطوير خاصة بكل منهم، بمعنى أنها تضع الفرد والأداء الفردي في قلب نموذج إدارتها للموارد البشرية.

إضافة الى المبدئين السابقين يمكن ذكر المبادئ التالية^٢:

- ١- لكي تتفوق المنظمة على المنافسين لابد للمدير من زيادة الأستثمار في المواهب من حيث الكم والنوع.
- ٢- على إدارة المواهب أن تسعى لإكتشاف المواهب من الداخل، والتي تتيحها ظروف العمل في الشركة أو إستقطابها من الخارج اي الفرص الخارجية.
- ٣- يجب الإحتفاظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لها حسن الإستثمار، فهي من الموارد الثمينة، والتي لا يمكن تعويضها.

٤- يحتاج الموهوبون الى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة لكي تتمكن من ادارتهم بنجاح.

^١ صبيان ايمان ،إدارة المواهب افاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، علوم تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، ٢٠١٩، ص ١١٩.

^٢ بشرى عبد إبراهيم خليل، دنيا كريم حسن ، دور عمليات إدارة المواهب في التحول الى المنظمة الذكية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، كلية التقنية الإدارية، بغداد، مج ١٢، ع ٤٢، ٢٠١٩، ص ١٦٣.

المطلب الثالث: مستويات، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب.

خلال هذا المطلب سنتطرق كفرع اول الى مستويات إدارة المواهب، ثم استراتيجيات إدارة المواهب كفرع ثان، ثم تحديات إدارة المواهب كفرع ثالث واخير.

الفرع الأول: مستويات إدارة المواهب

تشمل مستويات إدارة المواهب على ثلاث أجيال هي كالآتي^١:

أولاً: الجيل الأول:

يقتصر الهدف الاستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، ومفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع، أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد، لا على إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الجيل الثاني :

كانت غايتهم الإستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما عن الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية ، ومفتاح التميز هو التسويق ، وكانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية، فتقوم بمهام الجيل السابق ، وتضيف إليها مهمتين هما: اختيار الموظفين ثم تدريبهم، وغرض التدريب هو الموازنة بين الكفاءات المحورية ورأس المال البشري المتاح.

ثالثاً: الجيل الثالث :

الغاية الإستراتيجية لديهم هي مؤسسة قادرة على التعلم، أما سلاحهم الأساسي فهو الموارد البشرية ومفتاح التميز هنا هي مواهب الموظفين، وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما: إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والبحث عن المواهب.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب

يقول الكاتبان " لوري ودانييل " بأن المدراء مولعون بمقولة أن: " مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية "، في حين أن الكثير من المسؤولين يعتبرون و يتعاملون مع الموارد البشرية ،كتكاليف هذا خطير لأنه بالنسبة للكثير من المنظمات الموارد البشرية ، هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية ، تخاطر بنجاحها بل بوجودها، ولذلك يتوجب على المنظمات إتباع الإستراتيجيات المهمة في استقطاب واختيار وتنمية واستبقاء المواهب لصالحها، وهذا ما سيتم مناقشته^٢.

^١خولة حفيظ، مرجع سابق، ص١٩.

^٢صالح علي جراح، جمال داود أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، مج١١، ع٢٤، ٢٠١٥، ص٢٨٩.

ووفقاً لـ (MG)، يستند العمل الفعال مع الناس الموهوبين على إستراتيجية إدارة المواهب المستمدة من إستراتيجية المنظمة، حيث تحاول إستراتيجية إدارة المواهب ضمان أن الأشخاص الموهوبين الموجودين المؤهلين، والملتزمين يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة هذا ويسمى بالإجراء بصندوق المواهب Talent pool.

سيناقش هذا الفرع ثلاث إستراتيجيات رئيسية لإدارة المواهب في المنظمات، كما جاء في الأدبيات والأبحاث والمقالات، وهي على النحو الآتي:

أولاً: إستراتيجية الجذب أو الاستقطاب:

تبنى إستراتيجية إدارة المواهب على جذب الأفراد الموهوبين، الذين يمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة لطبيعة المنظمة، وثقافتها، ويمكنها تحقيق إستراتيجية المنظمة، وتقوم الإستراتيجية على استقطاب الأشخاص الأكثر موهبة، أو جذبهم؛ ليكونوا الأكثر ملاءمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرين على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة، وتعتمد عملية الجذب على قيم المنظمة، ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة، وكذلك العلامة التجارية للمنظمة؛ كونها واحد من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب الخارجية بسهولة¹.

ثانياً: تنمية المواهب (Talent development)

إن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة هي:

1. تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من الموظف الذي بحاجة إلى التطوير؟).
2. التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها والمدة اللازمة لذلك؟).
3. التقييم ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياسها (أعلى؟).
4. الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).

ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب (Retaining Talent)

استبقاء المواهب تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، الاحتفاظ بالموهبة: هي العملية التي تركز بشكل إستراتيجي على استبقاء القدرات العالية والكفاءات والمواهب داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، وتوجد بعض الإستراتيجيات للاحتفاظ بالموهبة المرتبطة بمستوى الكفاءات من الموظفين وهي: الحوافز المادية، كالرواتب والاجور والحوافز المعنوية، والفرص الوظيفية، المعايير والقيم والشعور بالانتماء، الاكراه من خلال تنظيم عقود

¹علاء الدين خليل السيد، فراس مصطفى الجدي، إستراتيجيات إدارة الموهبة و دورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، مج ٧، ع ٢٤، ٢٠٢١، ص ٣٢٠.

العمل مع فرض عقوبات على ترك العمل، استراتيجية التوظيف الجديد للمهنيين و المديرين، إدارة المعرفة و استعمال تكنولوجيا المعلومات او الأنظمة المتخصصة و تبادل الخبرات^١.

الفرع الثالث: تحديات إدارة المواهب

برزت العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة المواهب وتعرقل طرق تطبيقها، هذا ما يمكن أن نلاحظه وفق ما حددته مجموعة (Mckinsey) في تقارير فصلية بينت فيها التحديات الأكثر أهمية وهي^٢:

- ✘ عدم تخصيص الوقت الكافي من قبل المدراء لإدارة المواهب.
- ✘ عدم تحفيز المنظمات للتعاون والمشاركة البناءة بالموارد.
- ✘ عدم وجود رغبة جديّة لدى المدراء لتطوير قدرات الأفراد ووظائفهم.
- ✘ عدم وجود رغبة للمدراء في التمييز بين الأفراد (متميزين وسط، ضعيف).
- ✘ عدم الاهتمام الكافي للإدارة العليا في تطوير إدارة المواهب.
- ✘ عدم وجود موائمة من قبل الإدارة العليا، بين استراتيجية إدارة المواهب واستراتيجية الأعمال.
- ✘ عدم اهتمام المدراء بالضعف في الأداء الحاصل للأفراد وإن كان ضعفاً مزمناً.
- ✘ يتم إدراك إدارة المواهب وبشكل كبير على أنها قضية أفراد لا قضية تنظيمية، الأمر الذي يحتم تحديد ممارستها وتطبيقها ضمن حقل إدارة الموارد البشرية.
- ✘ عدم فهم المدراء لآليات عمل ممارسات إدارة المواهب، حيث أن هذه الممارسات بالنسبة للأفراد العاملين تعتبر بمثابة شيء غير واضح وغامض، إضافة لذلك عدم وجود مساواة بين الأفراد الموهوبين، وعدم وجود تمييز بين الأداء الجيد والأداء المنخفض.
- ✘ عدم الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات، حيث تنجز أغلب ممارسات إدارة المواهب بالطريقة التقليدية كذلك ضعف الرغبة لدى الأفراد بالالتزام نحو معايير الموهبة.
- ✘ هناك العديد من المشاكل التي تنتج عن عدم وجود تغذية عكسية ثابتة ومنظمة من الإدارة مع الأفراد الموهوبين، هذا الى جانب عدم وجود محفزات ترتبط بالأداء المتميز للأفراد.
- ✘ تزايد المنافسة العدوانية بين المنظمات التي تستخدم المواهب، والتي تستخدم أساليب معقدة ومتعددة لجذب وتوظيف الأشخاص العظماء من المنافسين.

^١ حيدر عبد المحسن مجباس، محمد ثائر علي البياتي، تأثير استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق الأداء المتميز، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية-بغداد،العراق،مج٦٤١، ٢٠١٨، ص٦٣١.

^٢ حسام علي محيبس،عباس عويد عبد الحسين، دور إدارة المواهب في جودة الخدمة التعليمية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية،كلية الإدارة و الاقتصاد،جامعة بغداد،سومر،العراق،مج١٠،٤٤، ٢٠٢١، ص٨٥.

خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الموهبة تعد السمة الأساسية التي تميز الأفراد عن غيرهم داخل المؤسسة، لما لهم من مهارات وكفاءات عالية المستوى، كما انهم يتمتعون بالعديد من الخصائص من طلاقة، مبادرة واستقلالية...، كما يتم تصنيفهم وفق مستويات المسؤولية داخل المؤسسة الى (مواهب القيادة، مواهب جوهرية، مواهب أساسية، مواهب داعمة)، الى جانب ذلك يتم الكشف عن الحاملين لهذه المواهب عن طريق أساليب عديدة مثل (محك الذكاء، محك التحصيل العلمي، محك التفكير الابتكاري، محك الموهبة، محك الذكاء).

لذلك تحاول المؤسسة ادارتهم بالشكل الفعال وفق عمليات التطوير والتنمية لهؤلاء الأفراد الموهوبين والعمل على المحافظة عليهم بأنجع الطرق بما يخدم أهداف المؤسسة، لما توفره إدارة المواهب من أهمية بالغة في حياة هذه الأخيرة من تخفيض للتكاليف، وخدمة للعملاء، وتجنب للمخاطر، التي تؤدي إلى مغادرة الأفراد، وضمان تدفق المواهب إليها متحدين بذلك مختلف الصعوبات التي تواجهها.

الفصل الثاني

الإبداع التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الإبداع التنظيمي وسيلة هامة وأساسية لنمو و تطور المنظمات وبقائها، وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، و تحقيق أعلى درجات النمو والتطور، في مجال العمل و التكنولوجيا ، العولمة و تحدياتها ، و هذا ما جعل المؤسسة تتجه نحو الإبداع بشتى أنواعه ، و ذلك بإتباع الأساليب والإستراتيجيات التي تدعيم الإبداع .

يمثل المدخل الإبداعي سر نجاح الكثير من المنظمات، ذلك أنه بدون تبني المدخل الإبداعي فإن المنظمة سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به في الماضي، هذا ما يعني الركود أو الأضمحلال، الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المنظمة أو إضعاف دورها، عندما نتحدث عن الإبداع و أهميته بالنسبة للمنظمات، فإنما نتحدث عن الإبداع المفيد و العملي الذي يمكن أن يعود على المنظمة و العاملين بها و المستفيدين من خدماتها أو منتجاتها بالرفع الكبير، ولبيان أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات سنحاول في هذا الفصل إبراز مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه وأهميته....الخ.

المبحث الأول: ماهية الابداع التنظيمي

تسعى المنظمات المعاصرة الى التميز، من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل، والالتيان بالجديد، والتركيز على الابداع، بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الاعمال، اصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي اصبح الابداع التنظيمي امرا في غاية الأهمية، ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا المبحث التطريق الى اهم العناصر الأساسية المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

يوجد اكثر من تعريف للابداع التنظيمي، ويرجع ذلك لاختلاف التوجهات الفكرية للباحثين، والزاوية التي ينظر منها كل منهم للابداع التنظيمي، وفيما يلي بعض ما ورد من تعاريف للابداع التنظيمي.

يعرف الابداع التنظيمي بانه " عملية وضع أفكار جديدة تطبقها المنظمة بطريقة إبداعية ،بشكل يحقق نوع من التغيير والتطوير في مخرجات المنظمة ، كما وتتمثل في القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل ، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل ، وتحفيز العاملين ، وقدراتهم وزيادة مواهبهم ، لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل ، كما يقتصر السلوك الإبداعي على السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في مواقع العمل ¹.

كما يعرف أيضا بانه " عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد المدخلات، التي تؤدي إلي الإبتكار والتنافس وهو المزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة ، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، التي تؤدي إلي نتائج أصلية و مفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم ، إذا كانت النتائج على مستوى الإختراعات الإبداعية من أحد ميادين الحياة الإنسانية ².

كما ينظر الى الإبداع التنظيمي على انه" الظاهرة التي تبدأ بتوليد الأفكار ، وتمر بعدة مراحل وعمليات مختلفة تؤثر وتتأثر في البيئة المحيطة بالمنظمة، وتقوم بتطوير التنظيم الداخلي للمنظمة، أو حل للمشكلات التي تواجهها ، أو إيجاد منتجات وخدمات جديدة تتصف بالجدة والأصالة، يقوم بها الأفراد بشكل مستقل أو ضمن مجموعات عمل داخل التنظيم، وينعكس إيجابيا على أداء المنظمة ³.

¹ أكثم عبد المجيد الصرايرة ،رويدة خلف الغريب ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية ، المجلد ٦ ، العدد ٤ ، السنة ٢٠١٠ ، الصفحة ٥٠١

² أمينة شايب حدة ، أثر القيادة على الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال ، مجلة الجامعة العراقية ، المجلد ٥٠ ، العدد ٣ ، دون ذكر السنة، ص ٤٩٢.

³ نواف نهاز سليم طبشات ، دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية ، المجلة العربية للإدارة ، مج ٤٠ ، ع ٣ ، المملكة الاردنية الهاشمية، سنة ٢٠٢٠ ، الصفحة ٨٣

كما يعرف الإبداع التنظيمي بأنه الإبداع الخاص بالسلع والخدمات بالتركيز على الإبداع التكنولوجي، ويشمل تطوير المنتجات الجديدة، التقنيات على المنتج، إضافة لطرق وإجراءات الإنتاج الجديدة^١ كما يعرف الإبداع التنظيمي على أنه " أفكار جديدة ومفيدة ، وملتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب أنماط معروفة من المعرفة في أشكال فريدة^٢ .

المطلب الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي:

تتمثل خصائص الإبداع التنظيمي في ما يلي^٣ :

• **التكلفة:** وتتمثل في التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للشيء الجديد، فمن حيث التكلفة الاقتصادية، فإنها تشمل التكاليف التنظيمية المبدئية لتبني الإبداع، إلى جانب تكاليف المحافظة عليه والاستمرار في استخدامه، أما التكلفة الاجتماعية، فإنها تتضمن التغيرات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد والجماعات، سواء في مراكزهم الوظيفية أو القوة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة لهذا الإبداع.

• **العائد:** حيث لا يمكن تبني الإبداع إلا عندما ما يكون هناك تصور لدى قيادة المنظمة، بأن هذا الإبداع سيتربط عليه عوائد محورية، ويمكن إدراك العائد في المؤسسات الخدمية على أساس تأثير الإبداع على نوعية الخدمة المقدمة للجمهور.

• **درجة المخاطرة وعدم التأكد:** تتضمن هذه الخاصية درجة الأمان المترتبة على الإبداع الجديد، حيث أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه ينطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد، كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني الإبداع الجديد.

كما يمتاز الإبداع التنظيمي إضافة الى الخصائص السابقة، بالخصائص الإضافية التالية^٤:

- ☒ الإبداع التنظيمي يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشأ شريحة سوقية، من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع.
- ☒ الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- ☒ الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

^١ محمد الحسن شريف محمد ، بوبكر مبارك عثمان الشيخ ، أثر راس المال فن إبداع التنظيمي، المجلة الجامعية الإسلامية لدراسات الاقتصادية و الإدارية ، مج ٢٦ ، دون ذكر العدد، السعودية، سنة ٢٠١٧، ص ٤١

^٢ شهناز فاضل احمد ، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ، مج٧، العدد ٢٠، العراق، سنة ٢٠٠٩، ص ١٦٠

^٣ حمودة نسيم ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية ٢٠١٧/٢٠١٨ ، الصفحة ٨٣

بوشعيب محمود، أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي، مذكرة من أجل نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، جامعي ٢٠١٨-٢٠١٩، ص ٤٠

- ☒ الإبداع هو أن تكون المحرك الأول في السوق، وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون.
- ☒ الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.
- ☒ الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.
- هذا الى جانب انه يساهم في¹:
- ☒ تحسين خدمات التنظيم ، بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد .
- ☒ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
- ☒ الاستغلال الأمثل للموارد المالية ، عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ☒ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها .

المطلب الثالث: أهمية الإبداع التنظيمي

يمكن تلخيص أهمية الإبداع التنظيمي في النقاط التالية:²

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- إن الإبداع التنظيمي يخلق المناخ الملائم ،الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو، التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
- يساعد المنظمة بصورة أفضل ،من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمبيعات وينسب مرتفعة ،وتم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج ، وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.

¹ مريم عمراوي ،أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، السنة الجامعية ٢٠١٦ ، ص ٠٣ .

² عمودة عبيد حسين ، أفراح رحيم عبيدان ، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق زيادة الأعمال دراسة تحليله في شركة أمنية للاتصالات فرعي (كربلاء-نابل) ، مجلة أهل البيت ، العدد ٢٩ ، العراق ، سنة ٢٠١٣، ص ٥٦٣ .

- إضافة الى ذلك يساهم الابداع التنظيمي في تحقيق المزايا التالية:¹
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة، ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الزيادة في المنظمات المبدعة.
 - القدرة على الاستجابة لظروف البيئة الخارجية، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه الظروف بشكل لا يؤثر على عمل العمليات التنظيمية.
 - تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالمنافع على الفرد والشركة .
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والذهنية للأفراد العاملين في الشركة، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات .
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة.
 - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الائتمانية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

¹توبقر رحمة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع النظامي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية ٢٠١٤-٢٠١٥، الصفحة ٢-٢

المبحث الثاني: ابعاد، مستويات وأنواع الابداع التنظيمي

خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على ابعاد ومستويات، وكذا أنواع الابداع التنظيمي.

المطلب الأول: ابعاد الإبداع التنظيمي

تتمثل عناصر الإبداع التنظيمي في مايلي :

١- **الطلاقة:** تقاس الطلاقة وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص ، من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة ، وهي الطلاقة الفكرية (Idéationnefluenco) ، وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص ، كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية (Associational Fluence) ، وتعني بعملية إكمال العلاقات، وذلك تمييزا لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعسيرية، والتي لها علاقة سهولة بناء الجمل.^١

٢- **المرونة:** تعني القدرة على تقديم او إنتاج عدد كبير من المرادفات أو البدائل أو الإستخدامات أو الأفكار، عند المواجهة والإستجابة لحدث أو موقف أو مثير معين ،فضلا عن السرعة في توليدها ،حيث أن جوهر الطلاقة، يمكن في التذكر والإستحضار للمعلومات أو الخيرات أو المفاهيم التي سبق تعلمها^٢.

٣- **الأصالة:** تعني قدرة الفرد علي تقديم أو إنتاج شيء غير تقليدي ،غير مألوف ومدهش أو نادر ومتفرد بعيد المدى ، حيث يشير العلماء إلي أن الفكرة لا تكون أصلية وجديدة تماما ، إلا إذا لم يسبقها أحد ما ، وكانت غير مألوفة و بعيدة المدى ،حيث أن الفرد المبدع لا يكرر أفكار الآخرين ، ولا يتطرق إلى الحلول التقليدية للمشاكل أو الأحداث ، لكنه يستفيد من الأفكار المألوفة أو التي سبق التوصل إليها لتساعده علي اكتشاف الأفكار الأصلية الفريدة أو في التوصل إلي شيء جديد كليا.^٣

٤- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الاشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة التساؤلات من حولها، ولاشك

^١ محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي علي أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 'مذكرة لنيل شهادة الماستر ، علوم تسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة الجامعية ٢٠١٤، الصفحة ٥٥ .

^٢ عرفة حميد جابر عبد الله، الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة النيلين، سنة ٢٠١٩، ص ٢٤ .

^٣ محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة علي الإبداع التنظيمي في مؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة العامة، جامعة ال البيت، السنة الجامعية ٢٠١٩، الصفحة ٤٢ .

أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم للإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق^١.

٥- **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن الحلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيها الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها^٢.

٦- **القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته علي تحليل عناصر الأشياء، وفهمه للعلاقات بين العناصر، وامتلاكه قدرة الحصول علي المعلومات وتجميعها وتبويبها وتقويمها، والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة^٣.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي:

ينقسم الإبداع التنظيمي الى المستويات التالية^٤:

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الذي يتعلق بالفرد نفسه، وما يوجهه في البيئة التي يعيش فيها، وربما في مكان العمل، فالفرد المبدع يختار لنفسه أفضل الأشياء التي تتلاءم مع أهدافه، وتكون قراره في النهاية منعكسا عليه وحده، أي أن القرار فردي، كما يتعلق بالموقف الذي يواجهه، وهنا نجد الفرد إما باعتباره عنصر عابر أو المسئول الأول عن هذا الموقف، وهنا تظهر قدراته الإبداعية في التصرف بناء على ذلك^٥.

ثانياً: الإبداع على مستوى المجموعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو يتوصل إليه من قبل الجماعة كفريق عمل مثلا، حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم، وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المؤسسة:

لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على إختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شياً كمالياً، وإنما بات أمراً ضروريا وملجأ، ولا غنى لها عنه اذا ما أردت البقاء و الإزدهار^٦.

^١ دوح التجاني، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي**، أطروحة دكتوراه طور الثالث في العلوم الإقتصادية، التخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، سنة ٢٠٢٠، الصفحة ٤٢

^٢ مسغوني نجوى، وفدة حياة، **دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمي لخضر الوادي، السنة الجامعية ٢٠١٧-٢٠١٨، ص ١٣

^٣ دوح التجاني، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي**، أطروحة دكتوراه طور الثالث في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، سنة ٢٠٢٠، الصفحة ٤٢

^٤ بوشعيب محمد، مرجع سابق، ص ٤٥

^٥ قويح خيرة، مرجع سابق، ص ٨٨

^٦ تويقرحمة، مرجع سابق، ص ٦٧

إن ما يصل إليه رجال الإدارة العليا، باعتبار أنهم مسئولون عن أهداف المنظمة، وإنجازاتها ونجاحها أو فشلها هو ما يسمى الإبداع على مستوى المنظمة، والنتائج عن قرار الإدارة العليا هو نتائج وإنجازات صحيحة ناجحة، ولهذا نجد أن المدير المبدع لديه القدرة على التفكير الإبداعي وتستفيد منه المنظمة، وهو من يصنع المجال أمام مرؤوسيه لإظهار الكفاءة أو لإعطاء الفكرة الجديدة التي قد تكون نتائجها نجاح المنظمة، وهذا ما ينطبق على قرار المصلحة العامة للمنظمة.¹

المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي:

ينقسم الإبداع التنظيمي الى نوعين مختلفين حسب المجال هما² :

☒ **إبداع المنتج:** هو تغيير بالخصائص المادية واللامادية للسلعة أو الخدمة، وإنتاج منتجات جديدة

☒ **إبداع العملية:** وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات، إنتاجاً وتوزيعاً، وغالباً ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح التداخل، أي العلاقة بين النوعين واحتمالية عمل نوعيين معا .

١/ حسب المصدر : وينقسم الى:

☒ **الإبداع الداخلي:** ويشمل الإبداعات التي تتبناها المنظمة، وتكون الأفكار فيها من داخل الإدارة العليا والموظفين.

☒ **الإبداع الخارجي:** فهي نتيجة لبنات وأفكار خارجية المصدر، كمؤسسات التي تتشابه بنشاط المؤسسة.

٢/ حسب القرار المتخذ: وينقسم الى :

☒ **الإبداع الفردي:** يكون مصدره من قرارات الإدارة العليا.

☒ **الإبداع الجماعي:** فيكون بقرارات جماعية مشتركة، أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين.

٣/ حسب طبيعة تأثيره: وينقسم الى:

☒ **الإبداع الجذري:** ذلك الذي يتولد نتيجة مهارات فطرية متجذرة لدى الفرد.

☒ **الإبداع المضاف:** ينتج عن مهارات مضافة من مؤسسات ذات ثقل خدماتي، وهي تهدف إلي التحسين المستمر في المنتجات والعمليات.

٤/ حسب الاستمرارية: وينقسم الى³:

☒ **الإبداع المستمر:** فيه تقدم واضح ومستمر للعملية الإبداعية.

☒ **الإبداع المتقطع:** فهو إبداع جديد غير متوفر فيما سبق وهو إبداع متقطع .

¹ بوشعيب محمد، مرجع السابق، ص ٤٥

^٢ مسغوني نجوى، وفدق حياة، مرجع السابق، ص ١٣

^٣ مصعب إبراهيم سليمان، **أثر التفكير الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعات الفلسطينية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، الإدارة وتمويل، جامعة الأقصى غزة، سنة ٢٠٢٠، الصفحة ٤٥

المبحث الثالث: مراحل، أساليب ومعيقات الإبداع التنظيمي وعلاقته بإدارة المواهب

لقد تعددت الأطروحات النظرية ، و تطورت النماذج التنظيمية، وكثرت الدراسات العلمية ،التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي ، من حيث مراحل العملية التنظيمية إلا ان أشهرها : نموذج كريتر وكنكي، وكذا معيقاته، وعلاقته بإدارة المواهب ، وهذا ما سنحاول التطرق اليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول:مراحل الإبداع التنظيمي.

يمر الإبداع التنظيمي بمراحل متتالية من ابرزها:

١- **مرحلة التهيؤ والإعداد:** وتتضمن المدة التي يقضيها العامل في التعلم والقراءة والتدريب ، في سبيل

الإحاطة بكل أبعاد المشكلة و الإلمام بها .^١

٢- **مرحلة الحضائنة:** تعد هذه المرحلة فترة فتور في العمل واسترخاء، حيث يترك فيها المجال لفهم المشكلة

بصورة إدارية حتى تتم إتاحة الوقت للحوار والنقاش للأفكار.^٢

٣- **مرحلة التبصر:** يبدأ إدراك الفرد للأفكار الإبداعية والشعور بها، من خلال جمع وإحصاء الأفكار

الإبداعية.

٤- **مرحلة التحقق:** في هذه المرحلة يتم فحص صحة ودقة الأفكار الإبداعية المطروحة، ومن ثم التوصل

إلى وضع الحلول الأزمة لها.

٥- **مرحلة الإلهام:** تعتبر هذه المرحلة عن ظهور الفكرة الجوهرية، إذ يتمكن الفرد من إعادة تشكيل وترتيب

أفكاره للوصول إلى الحل المثالي من مجموع البدائل، حيث تبرز هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية

التي لا يمر بها إلا المبدعون.^٣

٦- **مرحلة البروغ والإشراف:** تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية، ولا يمر في هذه المرحلة إلا

المبدعون، تتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية، أو العمل النموذجي ، وتبدو هذه الفكرة

أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط .

٧- **مرحلة التقييم والتفصيل:** في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في

مرحلة الإعداد ،وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إدامات الوصول للأهداف

المنشودة.^٤

٨- **مرحلة الاستعمال والانتشار :** تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع ، حيث يتم استعمال

الإبداع او انتشار فكرة الإبداع و النتائج المتحققة منها .

^١ الجوزي خيرة ، **الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس ، جامعة قاصدي مرباح

ورقلة ، السنة الجامعية ٢٠١٤-٢٠١٥ ، ص ١٥

^٢ مصعب إبراهيم سليمان، مرجع سابق ، صفحة ٤٤

^٣ محمد حمزة حسين الصعدي، مرجع سابق، ص ٤٦

^٤ تويقر رحمة ، مرجع سابق، ص ٦٨

ومن ناحية أخرى ينتج الإبداع التنظيمي من مصادر رئيسية داخلية وخارجية^١:

☒ أما المصادر الداخلية: تتولد من أفكار وإبداعات العاملين في المنظمة ، إضافة إلى المعرفة التراكمية التي تعد مصدرا رئيسيا للإبداع التنظيمي .

☒ أما المصادر الخارجية : فإنها تعود للبيئة المحيطة بالمنظمة ، كالإقتراحات الخارجية، والبحوث والدراسات ، والتقدم التكنولوجي ، والمنافسة ، والموردين ، والزبائن ، والأحداث المتوقعة ، والأفكار النمطية ، والتغير في هيكل السوق والصناعة ، والتغيرات الديموغرافية ، والتغيرات في القيم والإدراك والمعارف، وأخيرا الشركات الصغيرة الي تعتبر الأكثر إبتكارا ومصدرا رئيسيا للابتكار، حيث أن العملية الإبداعية معقدة ومتشابكة ، و تمثل حركة ديناميكية مستمرة و متداخلة ، يحدث خلالها تفاعلات مختلفة، تؤدي إلى الإنتقال من مرحلة للأخرى، و من إتجاه لآخر دون التقييد بخطوات محددة.

المطلب الثاني: أساليب تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي في المنظمات أهمها^٢:

- ☒ إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- ☒ تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- ☒ توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين ،تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
- ☒ السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال.
- ☒ التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب.
- ☒ السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ.
- ☒ دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
- ☒ الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.

^١نواف نهاز طبشات ، مرجع سابق، ص ٨٤

^٢ تويقر رحمة، مرجع سابق، ص ٧١-٧٢-٧٣

ومن ابرز أساليب تنمية الابداع لدى العاملين بالمنظمة نذكر^١:

١/ أسلوب العصف الذهني: العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل ، و يقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل مشكلة ، و يعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار ، و إطلاق الأفكار ، أو حل المشكلات الإبداعية .

و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على شروط رئيسية و هي :

✓ تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار .

✓ عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير .

٢/ أسلوب الدلفي: وفق لهذا النوع من الأساليب، يتم طرح المشكلة على المسؤولين ، بحيث يكون كل واحد على حدى مع تسجيل آرائهم و وجهات نظرهم ، ثم تصنيف و ترتيب الحلول مع إعادة طرحها (عرضها) على نفس المسؤولين مرة أخرى، لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول ، و تتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث .

٣/ أسلوب المجموعة الإسمية : يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل ، و يستخدم لفظ الجماعات الاسمية للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض ، فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار و المقترحات، و يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني ، من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار وتوليديها ، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة للالتقاء وجها لوجه، دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة ، بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة ، هو شرح و توضيح الأفكار المعروضة فقط.

٤/ أسلوب قيم المراجعة : هي طريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة و التي تضم مجموعة من البنود ، يمثل كل بند منها نوع التغيير أو التعديل لشيء محل التفكير أو التجديد ، و تأخذ البنود طابع أسئلة محفزة على التفكير في إجابات لها أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا .

٥/ أسلوب التألف بين الأشئات: يقوم هذا الأسلوب على التنسيق و الجمع بين الأفكار و الأشياء المختلفة التي يبدو بينها و بين بعضها البعض صلة أو رابطة ما .

^١ بلقاسمي فهيمة ، سيد عثمان حنان ، المناخ التنظيمي و تأثيره على ابداع العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، في علوم

التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، السنة ٢٠١٧/٢٠١٨ ، ص ٥١ .

المطلب الثالث: معيقات الإبداع التنظيمي.

تعرض عملية الإبداع التنظيمي الكثير من المعوقات من أبرزها^١:

١- **المعيقات شخصية:** وهي خاصة بالفرد وتكوينه الجسمي و الفسيولوجي والجانب السلوكي، الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقاً لعملية الإبداع ، وكذلك التربية الأسرية و المجتمعية ، التي تكبت الفرد و تحد من إمكانياته و من إبداعاته .

٢- **المعيقات التنظيمية:** الناتجة عن التنظيم الذي يعمل به الفرد، كالقوانين والأنظمة والسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي ونمط السلطة ونمط القيادة ونمط الاتصال .

٣- **المعيقات اجتماعية:** تتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد ، وإيديولوجية المجتمع وسياسة التعليم و قيم و أعراف المجتمع .

٤- **المعيقات البيئية:** وتتضمن السياسات التنموية المختلفة ، الفقر والبطالة ، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة، والنشاط الاقتصادي العام وسعر الفائدة ونظام السوق.

٥- **المعيقات المالية:** حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين ، وهو الذي قد لا يتوفر لدى الكثير من منظمات الأعمال، لان الكثير من منظمات الأعمال المعاصرة تعاني من الشح في الموارد المالية.

٦- **المعيقات من قبل المدير:** وتتضمن قيام المدير بالممارسات السلبية التالية^٢ :

- يطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.
- النقد بحرية والامتناع عن المديح ، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم عن العمل بأي وقت .
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغير بسرية ، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة ، بسبب تعود أفراد المجتمع على تفكير في إطار معين .
- الخوف و القلق من فشل الأفكار و الأساليب الجديدة ، و هذا ما يسمى بخوف التفكير .
- محدودية خبرة و ثقافة القيادة الإدارية ، و عدم تطبيق الديمقراطية في التعامل مع الأفكار الجديدة التي يتقدم بها العاملون .
- عدم تقديم الحوافز المادية و المعنوية للمبدعين .
- المناخ التنظيمي غير الصحي .
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم ، لا يسمح للأفراد بحرية الرأي و الإجتهد و التصرف إلخ.

^١دوح التجاني، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ، في العلوم الاقتصادية،

جامعة غرداية ، ٢٠٢٠، ص ٤٧

^٢مرواني هدى، **دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، في إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن

مهدي أم بواقي، ٢٠٢١-٢٠٢١، ص ٤٣

- جو الإدارة السلبي، والتضييق على العاملين، البيروقراطية في اتخاذ القرارات.
- الأهداف غير الطموحة للمؤسسة.
- عدم كفاية الموارد والمصادر، والضغط الزمني وقبوض الوقت.
- التركيز على المحافظة على الوضع القائم، دون وجود رؤى مستقبلية أو خطط طويلة المدى.
- معارضة الأفكار الجديدة والهجوم على أصحابها.
- عدم وجود أنظمة جيدة لاكتشاف المبدعين^١.
- عدم وجود مكافآت أو تسهيلات لتحفيز المبدعين.
- الجمود في تقسيم العمل، والسياسات النمطية في إدارته.

المطلب الرابع: علاقة إدارة المواهب بالابداع التنظيمي.

تربط بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي علاقة وثيقة، حيث تساهم إدارة المواهب الفعالة في تعزيز الابداع وتحقيق التفوق التنظيمي، وفيما يلي بعض الطرق التي تربط بين الاثنين^٢:

☒ **جذب المواهب المبدعة:** تعتبر عمليات إدارة المواهب أساسية في جذب الموظفين الموهوبين والتميزين في المجالات المختلفة، بوجود عملية انتقاء واختيار فعالة، يتم توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات الإبداعية، التي يمكن أن تسهم في تحقيق التفوق التنظيمي.

☒ **تطوير الموظفين وتعزيز الإبداع:** يلعب تطوير الموظفين دورًا حاسمًا في تعزيز الابداع التنظيمي، من خلال توفير فرص التعلم والتدريب وتطوير المهارات، يتم تعزيز قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة ومبتكرة للتحديات المنظمة.

☒ **توفير بيئة داعمة للإبداع:** تتضمن إدارة المواهب إنشاء بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، من خلال تعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين، وتقديم حوافز ومكافآت تعزز الإبداع، يمكن تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم وتشجع على الابداع التنظيمي.

☒ **تحفيز الاستدامة والتجديد:** إدارة المواهب الجيدة تساهم في تحقيق الاستدامة والتجديد في المؤسسات. من خلال تطوير واحتفاظ بالمواهب الإبداعية، يتم تمكين المنظمة من التكيف مع التحولات السريعة في البيئة التنافسية وابتكار الحلول الجديدة.

☒ **توجيه الابتكار والإبداع نحو أهداف المؤسسة:** إدارة المواهب الفعالة تساعد في توجيه الابتكار والإبداع نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحديد احتياجات المؤسسة وتطوير استراتيجيات المواهب الموجهة نحو هذه الاحتياجات، يتم تعزيز الابتكار الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

^١ عبد المحسن دخيل السالمي، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، سنة ٢٠٢٠، صفحة ٣٥.

^٢ وهيبه داسي، شهرزاد بوزيدي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات العمال والتجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مج ٥٥، ع ١٠١، ٢٠٢٠، ص ١٢٩.

خلاصة الفصل:

مع نهاية هذا الفصل يمكن القول ان الابداع التنظيمي يعد احد المقومات الأساسية في المؤسسة، فالتطورات التي افرزتها عصر ثروة المعلومات اوجدت مشكلات عدة، منها ما هو تكنولوجي، اقتصادي واجتماعي، لذلك كان من المحتم على المؤسسات ان تستجيب لهذه التطورات باحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات، وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المؤسسة من مواجهة هذه المشكلات، وذلك على اعتبار ان الابداع التنظيمي يعكس القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بطرق مبتكرة في سياق المؤسسة أو المنظمة، كما أنه يتعلق بخلق وتطوير أفكار وحلول جديدة تساهم في تحقيق التفوق والتغيير الإيجابي داخل المنظمة.

الفصل الثالث:

تحليل دور عمليات إدارة

المواهب في تعزيز الإبداع

التنظيمي لموظفي مطحنة سيدي

يحيى - المبيض -

✓ مصلحة التسويق.

✓ مصلحة النقل.

3/ مديرية المحاسبة المالية: وتضم:

✓ مصلحة المحاسبة العامة

✓ مصلحة المحاسبة

4/ مديرية الإنتاج: وتضم:

✓ مصلحة صيانة .

✓ المخبر.

✓ خط إنتاج الفرينة.

✓ خط إنتاج النخالة .

✓ المخزن .

✓ مراقبة الوزن.

5/ مصلحة الأمن و النظافة: وتضم:

✓ مصلحة الوسائل العامة.

✓ مصلحة حماية الأمن الصناعي .

✓ مصلحة الأمن الداخلي.

المطلب الثاني : خصائص مطحنة سيدي يحيى :

تمتاز المؤسسة قيد الدراسة بجملة من الخصائص أهمها:

☒ توفير أقصى درجات الأمن و الأمان للعمال داخل المطحنة .

☒ موقعها الجغرافي المتميز و الذي يربط بين شمال و الجنوب.

☒ إستخدام التكنولوجيا الحديثة .

☒ الإعتماد على الكفاءة البشرية.

☒ القدرة على الإنتاج و تحقيق إحتياجات الولاية من المادة المصنعة .

☒ تكييف المؤسسة لنفسها مع الظروف المتغيرة .

☒ تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف و برامج و أساليب العمل معينة : أهداف كمية ونوعية بالنسبة

للإنتاج.

☒ إرتفاع نسبة الشباب من بين مجموع العاملين بالمؤسسة .

☒ مساهمة المؤسسة بشكل كبير في توفير مناصب الشغل فهي مصدر رزق للكثير من الأفراد.

المطلب الثالث : أهداف مطحنة سيدي يحيى

تهدف المطحنة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ☒ زيادة أرباح الشركة لتلبية حاجة الشركاء.
- ☒ المشاركة في دعم السوق المحلي و الأسواق الوطنية بمنتجاتها المتنوعة.
- ☒ توفير أعلى جودة ونقاء للإرضاء العملاء.
- ☒ توفير مناصب شغل و المساهمة في امتصاص جزء من البطالة .
- ☒ السعي إلى إكتساب موقع الريادة في هذا المجال.
- ☒ تمويل المنطقة بالمادة الأولية.
- ☒ تحقيق المرد ودية .
- ☒ الزيادة في رقم الأعمال.
- ☒ إكتساب حصة سوقية.
- ☒ تحقيق رضا الزبائن.
- ☒ تحسين الإنتاج لتجنب من الوقوع في المشاكل الإقتصادية والمالية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمع الدراسة، وكذا مبررات اختياره، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختارة.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - البالغ عددهم ٥٠ عاملاً حسب إحصائيات ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

ثانياً: مبررات إختيار مجتمع الدراسة: تم اختيار مطحنة سيدي يحيى لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

- ✓ قرب المؤسسة من مكان اقامتنا ، ما يسهل علينا التنقل اليها بسهولة، لجمع البيانات.
- ✓ معرفتنا الشخصية لمعظم موظفي المطحنة ، مما يسهل علينا عملية توزيع واسترداد الاستبانات الموزعة.
- ✓ قلة الدراسة الميدانية على مستوى هذه المؤسسة ، دفعنا لاختيار اجراء الجزء التطبيقي لدراستنا فيها.

ثالثاً: عينة الدراسة:

نظراً لحجم المجتمع الصغير، فقد تم استخدام طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 50 مفردة، حيث تم توزيع استمارة البحث على موظفي المؤسسة عبر العديد من الزيارات الميدانية ، ولقد تم استرجاعها كاملة ، بنسبة استرداد ١٠٠% ، وبعد فحص الاستمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

١- السن:

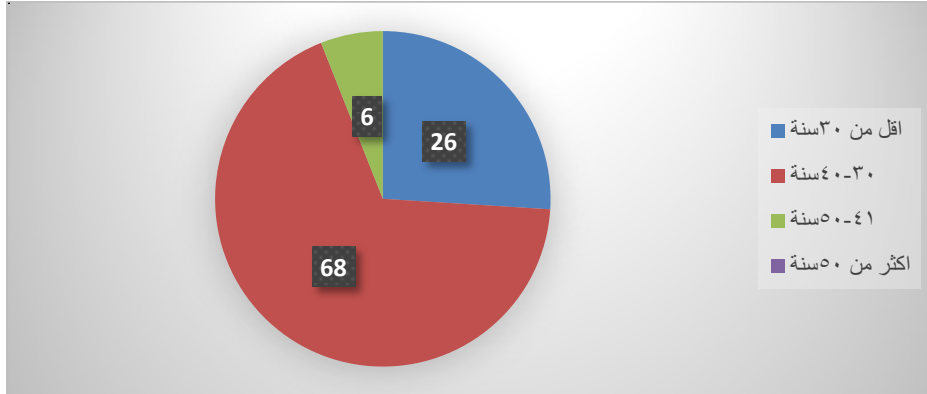
الجدول رقم(٠١): توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	١٣	٢٦
من ٣٠-٤٠ سنة	٣٤	٦٨
من ٤١-٥٠ سنة	٠٣	٦
أكثر من ٥٠ سنة	٠٠	٠
المجموع	٥٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم (١١): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم (٠١).

من خلال الشكل نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من عمال مطحنة تتراوح أعمارهن بين ٣٠-٤٠ سنة أي ما يعادل ٦٨%، تليها الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة بنسبة ٢٦%، تليها بعد ذلك الفئة العمرية ٤١-٥٠ سنة بنسبة ٦%، .

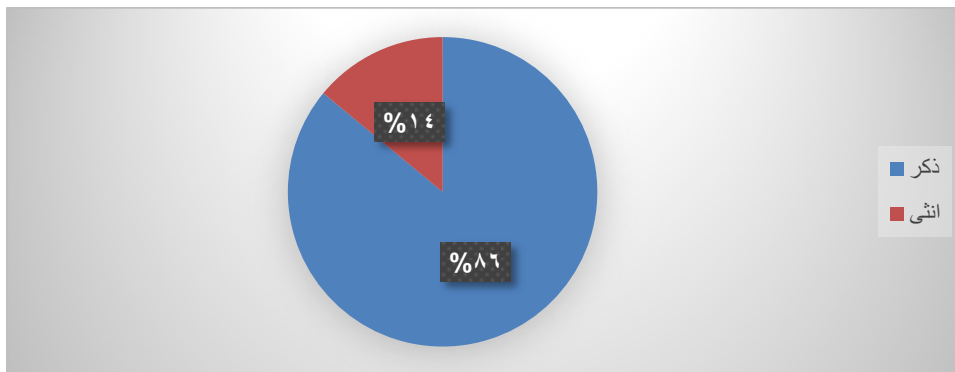
٢ - الجنس:

الجدول رقم (٠٢): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
الذكور	٤٣	٨٦
الانثى	٧	١٤
المجموع	٥٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (١٢): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم (٠٢).

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس. من خلال الشكل يتضح أنّ أكبر نسبة من حيث الجنس العمال، هي الرجال، حيث بلغت نسبتهم ٨٦%، بينما تشكل فئة النساء نسبة ١٤%.

البخش

٣ المؤهل التعليمي:

الجدول رقم (٠٣): توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل التعليمي.

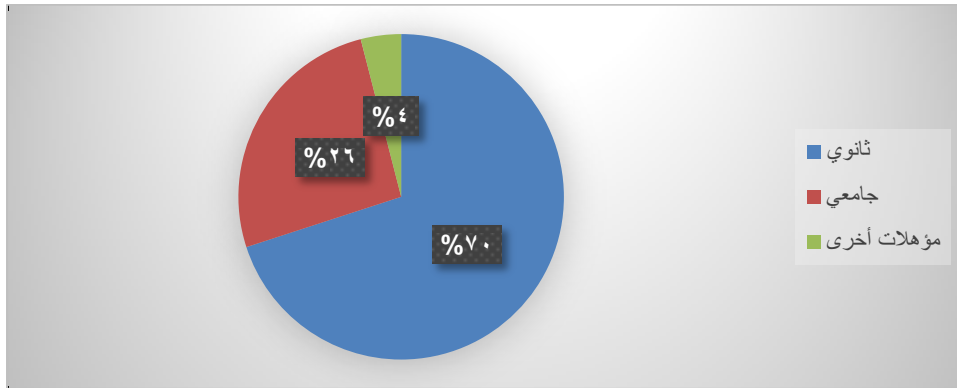
المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	٣٥	٧٠
جامعي	١٣	٢٦
مؤهلات أخرى	٢	٤
المجموع	٥٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل

التعليمي.

الشكل رقم (١٣): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم (٠٣).

من خلال الشكل يتضح أنّ الغالبية العظمى العمال ذوي مستوى تعليمي ثانوي، حيث قدرت نسبتهم بـ:

٧٠ %، في حين نسبة أخرى من عمال لهم مستوى جامعي قدرت نسبتهم بـ: ٢٦ % في حين النسبة الضئيلة

لهم مؤهلات أخرى، حيث قدرت نسبتهم بـ: ٤ %.

٤ - الأقدمية:

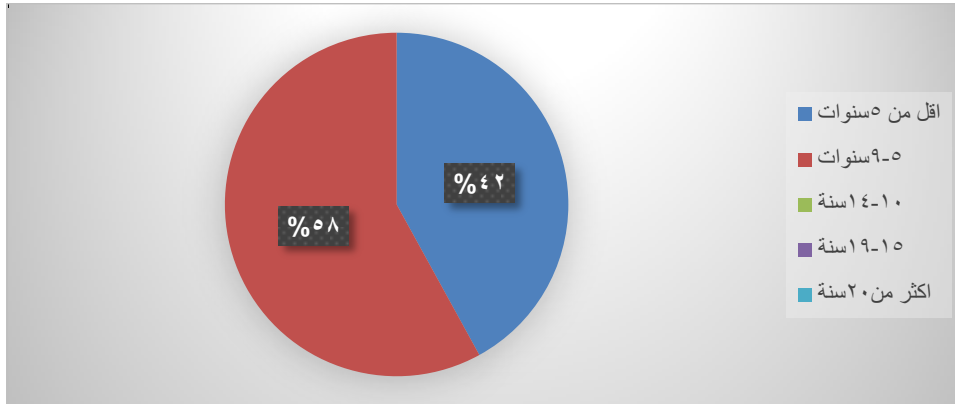
الجدول رقم (٠٤): توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٢١	٤٢
من ٥-٩ سنوات	٢٩	٥٨
من ١٠-١٤ سنة	٠	٠
من ١٥-١٩ سنة	٠	٠
٢٠ سنة فأكثر	٠	٠
المجموع	٥٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الأقدمية.

الشكل رقم (١٤): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم (١٤).

من الشكل أعلاه نلاحظ أنّ، حوالي ٥٨% من العمال لديهم اقدمية ٥-٩ سنوات، في حين ٤٢ % منهم تتراوح أقدميتهم أقل من ٥ سنوات .

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

في دراستنا للموضوع ، وللايفاء بجانبه النظري وكذا التطبيقي، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

١-المصادر الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والمقالات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية، المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من ذلك هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن اخر المستجدات في مجال بحثنا الحالي.

٢-المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية ، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستمارة على مفردات الدراسة ،كما تضمنت الاستمارة ٣٢ عبارة، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

القسم الأول: تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية .

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن، ٣٢ عبارة وزعت على محوري الدراسة، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

➤ المحور الأول: خاص إدارة المواهب، و واشتمل على ١٦ عبارة وزعت على أربعة أبعاد تمثلت في

الاتي: تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب.

➤ المحور الثاني: خاص الإبداع التنظيمي، واشتمل على ١٦ عبارة وزعت على أربعة أبعاد تمثلت في

الآتي: القدرة التحليل، الاصاله، الحساسية للمشكلات، المخاطرة

كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابة المبحوثون لعبارات الاستمارة.

كما اتبع الطالبين الخطوات التالية لبناء الاستمارة:

◀ الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة عباراتها؛

◀ استشارة الطالبين الأستاذة المشرفة، بالإضافة إلى عدد من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة، بغية تحديد أبعاد الاستمارة وعباراتها؛

◀ وعلى ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الإستمارة ، لتستقر الإستمارة في صورتها النهائية على ٣٢ عبارة، أنظر الملحق رقم (١) .

٣-الملاحظة: تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات ، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدت الدراسة أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في المؤسسة، بغية الوقوف فعليا على ما يجري من سلوكيات داخل المؤسسة، هذا الى جانب تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في إجابات على أسئلة الإستمارة.

٤-وثائق المؤسسة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قام الطالبين بالبحث وبالإطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، في حدود ما يسمح به قانون المؤسسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS .V20)، كما استعان الطالبين بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

◀ مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ اختبار معامل الالتواء (Skewness): لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

◀ إختبار معامل التفلطح (Kurtosis): للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

◀ إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات الاستمارة.

◀ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient): ويستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضا الاتساق الداخلي والصدق البنائي كتحققين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة، وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمد الطالبين على قسم منها هي:

١- الصدق الظاهري: صدق المحكمين

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرة على قياس ما وضع لأجله، وقد تم تحقيقه في الدراسة الحالية من خلال عرض عبارات الاستمارة على مجموعة من الخبراء المختصين، وقد طلب الطالبين من المحكمين إبداء آرائهم في أداء الدراسة من حيث:

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة؛

✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه؛

✓ اجراء أي تغيير يروونه مناسبا؛

وقد جرت المناقشات مع بعض المحكمين حول محاور الاستمارة وعبارتها، والبالغ عددهم (٠٥)، انظر الملحق (٠٢)، ولقد استجاب الطالبين لآراء المحكمين وقاما بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية. انظر الملحق رقم (٠١)

٢- صدق المقياس:

١-٢ الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (٠٥) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " إدارة المواهب والدرجة الكلية للمحور .

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب	٠,٧٣٣	0.000
2	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب	٠,٨٥١	0.000
3	تضع المؤسسة خططاً حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب	٠,٩٣٨	0.000
4	تقوم المؤسسة بإشراك الموهوبين من موظفيها عند اعداد خطط التوظيف	٠,٩٢٥	0.000
5	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم	٠,٩٦٥	0.000

البيخ

0.000	٠,٨٣١	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها	6
0.000	٠,٩٧١	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية	7
0.000	٠,٩٦٧	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها	8
0.000	٠,٩٢١	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين	9
0.000	٠,٩٤٨	تتعامل المؤسسة مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين	10
0.000	٠,٩١٣	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لابرز مواهبهم وقدراتهم	11
0.000	٠,٨٩٨	تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها	12
0.000	٠,٩٧٣	ترافق المؤسسة موظفيها الموهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم	13
0.000	٠,٩٣٥	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين الموهوبين	14
0.000	٠,٩٦٧	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين الموهوبين لديها	15
0.000	٠,٩١٣	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين الموهوبين لادارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل	16

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " إدارة المواهب " والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$) ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه. الجدول رقم(٠٦): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الإبداع التنظيمي " والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
١٧	لديك القدرة على تحليل مهام العمل وفهم العلاقات بين هذه المهام	٠,٩١٨	٠,٠٠٠
١٨	لديك القدرة على تحليل المشكلة وفهمها واستيعابها	٠,٨٢٨	٠,٠٠٠
١٩	لديك القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس علمية مدروسة	٠,٩٧٣	٠,٠٠٠
٢٠	لديك القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطاء	٠,٩٧٢	٠,٠٠٠
٢١	لديك القدرة على إنتاج أفكار جديدة ذات جودة لم يسبقك إليها احد من قبل ومناسبة لعملك	٠,٩٦٢	٠,٠٠٠
٢٢	لديك القدرة على انجاز أعمالك بأسلوب متجدد ومتطور	٠,٩٤٧	٠,٠٠٠
٢٣	لديك القدرة على إيجاد حلول علمية للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر به الآخرين	٠,٨٩٠	٠,٠٠٠
٢٤	لديك القدرة على إدخال تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات	٠,٩٢٨	٠,٠٠٠
٢٥	تتمتع برؤية واضحة وشاملة لمشكلات العمل	٠,٩٣٣	٠,٠٠٠
٢٦	لديك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	٠,٨٥٣	٠,٠٠٠
٢٧	تقوم بطرح مختلف الأسباب المؤدية إلى المشكلة	٠,٩٣٣	٠,٠٠٠
٢٨	لديك القدرة على طرح بدائل عديدة وتطويرها في التعامل مع المشكلات	٠,٧٣٢	٠,٠٠٠
٢٩	تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية	٠,٨٥٣	٠,٠٠٠
٣٠	تتحمل مسؤولية نتائج تبني الأفكار الجديدة	٠,٩٦٢	٠,٠٠٠
٣١	ترغب في العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	٠,٩٦٨	٠,٠٠٠
٣٢	تحب تجربة الأفكار الجديدة	٠,٩١٨	٠,٠٠٠

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الإبداع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$) ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

٢-٢ الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الاستمارة.

الجدول رقم (٠٧): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	إدارة المواهب	٠,٩٩٠	٠,٠٠٠
٢	الابداع التنظيمي	٠,٩٩٥	٠,٠٠٠

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=٠,٠١$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha=٠,٠١)$ ، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة، لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي .

الجدول رقم (٠٨): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	محاور وابعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
	إدارة المواهب	١٦	٠,٩٨٤	٠,٩٩١
١	تخطيط المواهب	٤	٠,٨٢٩	٠,٩١٠
٢	استقطاب المواهب	٤	٠,٩٦٢	٠,٩٨٠
٣	الاحتفاظ بالمواهب	٤	٠,٩٢٨	٠,٩٦٣
٤	تطوير المواهب	٤	٠,٩٦١	٠,٩٨٠
	الابداع التنظيمي	١٦	٠,٩٨١	٠,٩٩٠
	القدرة على التحليل	٤	٠,٩٤٨	٠,٩٧٣
	الإصالة	٤	٠,٩٢٧	٠,٩٦٢
	الحساسية بالمشكلات	٤	٠,٨٤١	٠,٩١٧
	المخاطرة	٤	٠,٩٤٧	٠,٩٧٣
	جميع محاور الاستمارة.	٣٢	٠,٩٩٢	٠,٩٩٥

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (٠,٩٨١-٠,٩٨٤)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة ، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة المحور الأول للدراسة المتمثل في إدارة المواهب " ٠,٩٨٤ ، فيما تراوحت قيم ابعاده بين (٠,٨٢٩-٠,٩٦٢)، بالنسبة المحور الثاني للدراسة الابداع التنظيمي " بلغت قيمته ٠,٩٨١، فيما تراوحت قيم ابعاده بين (٠,٨٤١-٠,٩٤٨) كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته ٠,٩٩٢ .

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوح بين (٠,٩٩٠ - ٠,٩٩١)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة ، حيث بلغت قيمة الصدق بالنسبة المحور الأول للدراسة المتمثل إدارة المواهب ب ٠,٩٩١، فيما تراوحت قيمته بين (٠,٩١٠-٠,٩٨٠)، بالنسبة المحور الثاني للدراسة "الابداع التنظيمي بلغت قيمة معامل الفا ٠,٩٩٠، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته ٠,٩٩٥ .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محاور الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التقلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين ٣ و -٣، و"معامل التقلطح" يجب أن يكون محصور بين ٧ و -٧^١، إضافة إلى ذلك أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(٠٩): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعــــــــــــد	معامل الالتواء Skewness	معامل التقلطح kurtosis
	إدارة المواهب	-2,940	٦,255
١	تخطيط المواهب	-2,940	٦,255
٢	استقطاب المواهب	-2,347	4,521
٣	الاحتفاظ بالمواهب	-2,942	٦,835
٤	تطوير المواهب	-2,782	6,790
	الابداع التنظيمي	-2,785	٦,٩٥٣
	القدرة على التحليل	-3,٠41	٦,286
	الاصالة	-2,617	5,602
	الحساسية بالمشكلات	-2,880	٦,715
	المخاطرة	-2,523	6,953
	جميع أبعاد الاستمارة	-2,756	6,779

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قدرت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لمحاور الدراسة إدارة المواهب" و الابداع التنظيمي"، على الترتيب بـ (-٢,٩٤٠، -٢,٣٤٧)، كما بلغت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة "إدارة المواهب" (-٢,٥٢٣، -٣,٠٤١)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "الابداع التنظيمي" فلقد تراوحت قيمه بين (-٢,٥٢٣، -٣,٠٤١).

¹ - Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : ٥٤٢.

البيض

أما بالنسبة لقيم معامل التفلطح Kurtosis، فقد بلغت بالنسبة لمحاور الدراسة " إدارة المواهب " و الابداع التنظيمي "، على الترتيب (٦,٩٥٣, ٦,٢٥٥)، كما تراوحت قيمة معامل التفلطح Kurtosis بالنسبة لابعاد المحور الأول للدراسة "إدارة المواهب (٤,٥٢١، ٦,٨٣٥)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة الابداع التنظيمي" فقد تراوحت قيمه بين (٥,٦٠٢، ٦,٩٥٣).

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة حسب إجابات مفردات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت (١-٣) ، وقد تم اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم : المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (١-٦٥) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (١,٦٦-٢,٣٢) دالاً على مستوى "متوسط" من القبول، ومن (٢,٣٣-٢,٩٨) دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول.

الجدول رقم (١٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال مطحنة البيض على

عبارات محور " إدارة المواهب".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
١	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب	2,9600	٠,19795	١	مرتفع
٢	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب	2,9400	٠,23990	٢	مرتفع
٣	تضع المؤسسة خططا حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب	2,8600	٠,45221	٣	مرتفع
٤	تقوم المؤسسة بإشراك الموهوبين من موظفيها عند اعداد خطط التوظيف	2,7000	٠,67763	٤	مرتفع
	تخطيط المواهب	2,8650	٠,35431	١	مرتفع
٥	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم	2,7400	٠,59966	٢	مرتفع
٦	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها	2,7000	٠,54398	٤	مرتفع
٧	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية	2,7600	٠,59109	٣	مرتفع
٨	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها	2,8000	٠,57143	١	مرتفع
	استقطاب المواهب	2,7500	٠,54632	٤	مرتفع
٩	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين	2,8600	٠,49528	٢	مرتفع
١٠	تتعامل المؤسسة مع الموظفين الموهوبين كشركاء اكثر من كونهم موظفين	2,8400	٠,50950	٣	مرتفع
١١	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لابرار مواهبهم وقدراتهم	2,8800	٠,43519	١	مرتفع
١٢	تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها	2,6800	٠,71257	٤	مرتفع
	الاحتفاظ بالمواهب	2,8150	٠,49696	٢	مرتفع
١٣	ترافق المؤسسة موظفيها الموهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم	2,7800	٠,58169	٣	مرتفع
١٤	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين الموهوبين	2,7400	٠,56460	٤	مرتفع

البيض

مرتفع	٢	٠,57143	2,8000	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين الموهوبين لديها	١٥
مرتفع	١	٠,43519	2,8800	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل	١٦
مرتفع	٣	٠,51260	2,8000	تطوير المواهب	
مرتفع	/	٠,47361	2,8075	نتيجة المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

١/ إدارة المواهب: أبدى عمال مطحنة البيض، آراءهم حول محور "إدارة المواهب"، الذي خصصت لقياسه ١٦ عبارة، وزعت على أربعة ابعاد (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب) كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (٢,٨٦٥، ٢,٧٥٠)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (٠,٣٤٥، ٠,٥١٢)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (٢,٨٠٧)، بانحراف معياري قدره (٠,٤٧٣)، وهذا ما يشير إلى أنّ إدارة المواهب هي بمستوى مرتفع. وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال مطحنة البيض.

١-١ تخطيط المواهب: من خلال مجمل إجابات عمال مطحنة البيض على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تخطيط المواهب جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المطحنة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٨٦٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٣٥٤)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى تخطيط المواهب كأحد ابعاد إدارة المواهب، هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المطحنة على عبارات بعد تخطيط المواهب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (٢,٩٦٠-٢,٧٠٠)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته فقد تراوحت بين (٠,١٩٧-٠,٦٧٧).

٢-١ الاحتفاظ بالمواهب: من خلال مجمل إجابات عمال مطحنة البيض على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الاحتفاظ بالمواهب جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المطحنة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٨١٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٩٦)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الاحتفاظ بالمواهب كأحد ابعاد إدارة المواهب هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المطحنة على عبارات بعد الاحتفاظ بالمواهب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (٢,٨٨٠-٢,٦٨٠)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (٠,٧١٢-٠,٤٣٥).

البيض

١-٣ تطوير المواهب: من خلال مجمل إجابات عمال مطحنة ولاية البيض على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تطوير المواهب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المطحنة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٨٠٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٥١٢)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى تطوير المواهب كأحد ابعاد الإدارة المواهب هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المطحنة على عبارات بعد تطوير المواهب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (٢,٨٨٠-٢,٥٦٤)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد فقد تراوحت بين (٠,٤٣٥-٠,٥٨١).

١-٤ - استقطاب المواهب: من خلال مجمل إجابات عمال مطحنة البيض على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد استقطاب المواهب جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي المطحنة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٧٥٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٤٦)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة كمؤشراً على أنّ مستوى استقطاب المواهب كأحد ابعاد إدارة المواهب هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المطحنة على عبارات بعد استقطاب المواهب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (٢,٨٠٠-٢,٧٠٠)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، فقد تراوحت بين (٠,٥٤٣-٠,٥٩١).

الجدول رقم (١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال مطحنة البيض على عبارات محور "الابداع التنظيمي".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
١	لديك القدرة على تحليل مهام العمل وفهم العلاقات بين هذه المهام	2,8800	٠,43519	٢	مرتفع
٢	لديك القدرة على تحليل المشكلة وفهمها واستيعابها	2,9200	٠,34047	١	مرتفع
٣	لديك القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس علمية مدروسة	2,7800	٠,58169	٤	مرتفع
٤	لديك القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطاء	2,8000	٠,53452	٣	مرتفع
	القدرة على التحليل	2,8450	٠,44861	١	مرتفع
١	لديك القدرة على إنتاج أفكار جديدة ذات جودة لم يسبقك إليها أحد من قبل ومناسبة لعملك	2,8000	٠,57143	٣	مرتفع
٢	لديك القدرة على انجاز أعمالك بأسلوب متجدد ومتطور	2,8200	٠,56025	٢	مرتفع
٣	لديك القدرة على إيجاد حلول علمية للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر به الآخرين	2,6800	٠,71257	٤	مرتفع
٤	لديك القدرة على إدخال تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات	2,9200	٠,27405	١	مرتفع
	الاصالة	2,8050	٠,50074	٣	مرتفع
١	تتمتع برؤية واضحة وشاملة لمشكلات العمل	2,8600	٠,49528	٣	مرتفع
٢	لديك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	2,6400	٠,74942	٤	مرتفع
٣	تقوم بطرح مختلف الأسباب المؤدية إلى المشكلة	2,8600	٠,49528	٢	مرتفع
٤	لديك القدرة على طرح بدائل عديدة وتطويرها في التعامل مع المشكلات	2,9600	٠,19795	١	مرتفع

البيض

مرتفع	٢	٠,42988	2,8300	الحساسية للمشكلات
مرتفع	٤	٠,59281	2,6600	١ تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية
مرتفع	٣	٠,59966	2,7400	٢ تتحمل مسؤولية نتائج تبني الأفكار الجديدة
مرتفع	٢	٠,54548	2,7800	٣ ترغب في العمل في فريق تسوده روح المخاطرة
مرتفع	١	٠,43519	2,8800	٤ تحب تجربة الأفكار الجديدة
مرتفع	٤	٠,50862	2,7650	المخاطرة
مرتفع	/	٠,46591	2,8113	محور ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

٢/ الابداع التنظيمي: أبدى عمال مطحنة ولاية - البيض-، آراءهم حول محور " الابداع التنظيمي "، الذي خصصت لقياسه ١٦ عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على اربعة أبعاد هي كالآتي:(القدرة على التحليل، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين(٢,٧٦٥،٢,٨٤٥)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (٠,٥٠٨،٠,٤٢٩)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (٢,٨١١)، بانحراف معياري قدره (٠,٤٦٥)، وهذا ما يشير إلى أن الابداع التنظيمي بمطحنة ولاية البيض- هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال مطحنة البيض.

٢-١ القدرة على التحليل: من خلال مجمل إجابات عمال مطحنة البيض على العبارات الأربعة(٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن بعد القدرة على التحليل جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المطحنة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٨٤٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٤٨)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى القدرة على التحليل كأحد ابعاد الابداع التنظيمي، هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المطحنة على عبارات بعد القدرة على التحليل أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (٢,٧٨٠-٢,٩٢٠)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته فلقد تراوحت بين(٠,٣٤٠-٠,٥٨١).

٢-٢ الحساسية للمشكلات: من خلال مجمل إجابات عمال مطحنة البيض على العبارات الأربعة(٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن بعد الحساسية للمشكلات جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المطحنة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٨٣٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٢٩)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الحساسية للمشكلات كأحد ابعاد الابداع التنظيمي هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المطحنة على عبارات بعد الحساسية للمشكلات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين(٢,٦٤٠-٢,٩٦٠)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (٠,١٩٧-٠,٧٤٩).

٢-٣ الاصاله: من خلال مجمل إجابات عمال مطحنة البيض على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الاصاله جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المطحنة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٨٠٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٠٠)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الاصاله كأحد ابعاد الابداع التنظيمي هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المطحنة على عبارات بعد الاصاله أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (٢,٩٢٠-٢,٦٨٠)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد فقد تراوحت بين (٠,٢٧٤-٠,٧١٢).

٢-٤- المخاطرة: من خلال مجمل إجابات عمال مطحنة البيض على العبارات الأربعة (٤)، التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد المخاطرة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي المطحنة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٧٦٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٠٨)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة كمؤشراً على أنّ بعد المخاطرة كأحد ابعاد الابداع التنظيمي هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المطحنة على عبارات بعد المخاطرة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (٢,٦٦٠-٢,٨٨٠)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، فقد تراوحت بين (٠,٥٩٩-٠,٤٣٥).

المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الانحدار البسيط.

أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي لموظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض عند مستوى الدلالة 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي

لموظفي المطحنة .

الإبداع التنظيمي					المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0,000	0,996	0,998	1	114,668	0,998

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

عند بحث مساهمة لعمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي لموظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، بين لعمليات إدارة المواهب وتعزيز الإبداع التنظيمي مطحنة البيض، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (114,668)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) بين المتغير المستقل المتمثل في عمليات إدارة المواهب، والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0,998)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,996)، أنّ عمليات إدارة المواهب تفسر ما نسبته (99,6%) من التباين في مستوى الإبداع التنظيمي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ الإدارة المواهب تساهم في تحسين 99,6% من الإبداع التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (0,4%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$).

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

١-٢ الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات

إدارة المواهب على قدرة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - على التحليل عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ،

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (١٣): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عمليات إدارة المواهب على قدرة موظفي المطحنة على

التحليل

القدرة على التحليل					المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
٠,٠٠٠	٠,٩٥٩	٠,٩٧٩	١	٣٣,٥٤٧	٠,٩٧٩

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=٠,٠٥$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

عند بحث مساهمة عمليات إدارة المواهب على قدرة التحليل ، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$)، بين عمليات إدارة المواهب والقدرة على التحليل ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة

(٣٣,٥٤٧)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين عمليات إدارة

المواهب والقدرة على التحليل لدى موظفي مطحنة البيض، حيث بلغت قيمته (٠,٩٧٩)، كما تكشف قيمة معامل

الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة

معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٩٥٩)، أن تطبيق عمليات إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٩٥,٩%) من التباين

في مستوى القدرة على التحليل، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن عمليات إدارة المواهب تساهم في تعزيز

(٩٥,٩%) من قدرة موظفي المطحنة على التحليل، أما النسبة المتبقية والبالغة (٤,٤%)، فإنها تعزى لمساهمة

متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك

عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$).

٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات

إدارة المواهب على أصالة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (١٤): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عمليات إدارة المواهب على اصالة موظفي المطحنة

الاصالة					المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
٠,٠٠٠	٠,٩٧٤	٠,٩٨٧	١	٤٢,١٧٦	٠,٩٨٧

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=٠,٠٥$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

عند بحث مساهمة عمليات إدارة المواهب على أصالة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، عمليات إدارة المواهب والاصالة بمطحنة البيض-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (42,176)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين عمليات إدارة المواهب والاصالة ، حيث بلغت قيمته (0,987)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,974)، أنّ عمليات إدارة المواهب تفسر ما نسبته (97,4%) من التباين في مستوى الاصلالة، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن عمليات إدارة المواهب تساهم في تعزيز (97,4%) من اصالة موظفي المطحنة، أما النسبة المتبقية والبالغة (2,6%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$).

٢-٣- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على حساسية موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض- للمشكلات عند مستوى الدلالة 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (١٥): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر عمليات إدارة المواهب على حساسية موظفي المطحنة للمشكلات.

الحساسية للمشكلات					المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0,000	0,981	0,990	1	49,385	0,990

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

عند بحث مساهمة عمليات إدارة المواهب على حساسية موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض- للمشكلات ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، بين عمليات إدارة المواهب والحساسية للمشكلات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (49,385)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين عمليات إدارة المواهب والحساسية للمشكلات، حيث بلغت قيمته (0,990)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,981)، أنّ عمليات إدارة المواهب تفسر ما نسبته (98,1%) من التباين في مستوى الحساسية للمشكلات، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن عمليات إدارة المواهب تساهم في تعزيز (98,1%) من حساسية موظفي مطحنة البيض للمشكلات ، أما النسبة المتبقية

البيض

وبالبلغة (١,٩%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

٢-٤ - الفرضية الفرعية الرابعة: تنص أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على مخاطرة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (١٦): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر عمليات إدارة المواهب على مخاطرة موظفي المطحنة

المخاطرة					المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
٠,٠٠٠	٠,٩٧١	٠,٩٨٥	١	٣٩,٨٠٨	٠,٩٨٥

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

عند بحث مساهمة عمليات إدارة المواهب على مخاطرة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ ، بين عمليات إدارة المواهب والمخاطرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٣٩,٨٠٠)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين عمليات إدارة المواهب والمخاطرة، حيث بلغت قيمته (٠,٩٨٥)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٩٧١)، أنّ عمليات إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٩٧,١%) من التباين في مستوى المخاطرة، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن عمليات إدارة المواهب تساهم في تعزيز (٩٧,١%) من مخاطرة موظفي المطحنة، أما النسبة المتبقية والبالغة (٢,٩%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الطالبين على مستوى مطحنة ولاية البيض، وبعد التقديم العام لمطحنة البيض والتعرف على هيكلها التنظيمي وإبراز خدماتها وبعد اختبار الفرضيات توصل الطالبين إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية والتي نصت على ما يلي:

- ☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي لموظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.
- ☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على قدرة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - على التحليل عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.
- ☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على مخاطرة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.
- ☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على أصالة موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.
- ☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب على حساسية موظفي مطحنة سيدي يحيى - البيض - للمشكلات عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.

الخاتمة

في الاخير يمكن القول بأن دراسة "دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي" تحمل أهمية كبيرة في فهم كيفية تعزيز الابداع التنظيمي، من خلال إدارة المواهب بشكل فعال، بالاعتماد على تحليل العمليات المتعلقة بجذب واستقطاب وتطوير المواهب، يمكن للمنظمات تعزيز الابداع التنظيمي لديها، مما ينعكس إيجاباً على موقعها التنافسي وتحقيقها نجاح مستدام.

وبالتالي فإدارة المواهب تعد عملية حاسمة للمنظمات، في تجنيد والاحتفاظ بالمواهب المؤهلة/ وتطويرها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، عن طريق تحسين انخراط الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتقديم فرص تطوير مهني لديهم، مما يعزز من الابداع التنظيمي ويحقق تفوق تنافسي للمؤسسة.

وبالاستناد إلى النتائج النظرية والبحوث المستقبلية الممكنة، يمكن تحسين الفهم والمعرفة بشأن إدارة المواهب وتأثيرها على الابداع التنظيمي، وبالتالي يمكن للمنظمات توجيه سياساتها واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة العلمية وتحقيق تحسينات مستدامة.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول ان إدارة المواهب تمثل تحدياً دائماً في سياق العمل الحديث، ولذلك فإن استمرار البحث والتطوير في هذا المجال ضروري، لمواكبة التغييرات وتلبية احتياجات المنظمات، و تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات الموظفين، وتطوير استراتيجيات تعزز المواهب وتعزز الابداع التنظيمي للعاملين، هو تحدٍ يستحق الاهتمام المستمر والأبحاث المستقبلية.

أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين هما النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

١ - النتائج النظرية:

- ✓ تمثل الموهبة قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة .
- ✓ تصنف الموهبة الى عدة أصناف منها: الموهبة الرئيسية، الداعمة، الجوهرية.
- ✓ الموهوبون هم الأفراد الذين يتمتعون بقدرات ومهارات استثنائية ومتفوقة في مجال معين، تتجلى موهبتهم في الأداء الفريد والمتميز والإبداعي في هذا المجال، يمتلكون مستوى عالٍ من القدرة على التعلم والتفكير النقدي، وقد يتجاوزون المعدل المتوسط للأداء في مجالهم بشكل كبير.
- ✓ يمتاز الموهوبون بعدة خصائص من أبرزها: القدرة على تطوير مهاراتهم واستيعاب المعرفة بسرعة، وتطبيقها بشكل فعال في سياق المجال الذي يتمتعون بموهبتهم فيه، يمكنهم حل المشكلات المعقدة بطرق إبداعية وتوفير أفكار جديدة ومبتكرة.

الخاتمة

- ✓ يوجد الكثير من الأساليب للكشف عن من الموهوبين من اهم هذه الأساليب: محك الذكاء، محك التحصيل المدرسي، محك التفكير الابتكاري، محك الموهبة الخاصة،
- ✓ تصف إدارة المواهب مجموعة الممارسات التي يمكن أن تخلق المزايا التنافسية المستدامة، وتشمل عملية جذب، واستقطاب، والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين.
- ✓ تعد إدارة المواهب حجر الأساس لتفوق المؤسسة، ولكن ذلك مرهون بالتطبيق الجيد لها، وإزالة كل العراقيل التي تحول دون تطبيقها.
- ✓ يساهم الابداع التنظيمي في تحقيق العديد من المزايا من ابرزها، القدرة على الاستجابة لظروف البيئة الخارجية، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه الظروف بشكل لا يؤثر على عمل العمليات التنظيمية.
- ✓ يظم الابعاد التنظيمي العديد من الابعاد منها: الاصاله، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، المرونة،
- ✓ ينقسم الابداع التنظيمي الى مستويات عدة منها: الابداع على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة، كما يضم أنواع مختلف منها على سبيل المثال: الابداع الداخلي والخارجي.
- ✓ على الرغم من وجود العديد من المزايا التي يحققها الابداع التنظيمي سواء بالنسبة للأفراد او المؤسسة، الا انه محاط بالعديد من المعوقات، التي تستلزم المعالجة.

٢- النتائج التطبيقية:

بعد تحليل النتائج الميدانية واختبار نموذج وفرضيات الدراسة، استخلصت الطالبان النتائج التالية:

١-٢ بالنسبة للمحور الأول: إدارة المواهب:

- ✓ أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لمحور إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، إذ حقق هذا المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـ: 2,8075، وانحراف معياري قدر بـ: 0,47361٠
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "الابداع التنظيمي" على النحو التالي: **تخطيط المواهب** بالمرتبة الأولى، تلتها **الاحتفاظ بالمواهب** بالمرتبة الثانية، ثم **تطوير المواهب** بالمرتبة الثالثة، فيما جاء بعد **استقطاب المواهب** بالمرتبة الرابعة والاخيرة.

الخاتمة

٢-٦ بالنسبة للمحور الثاني: الابداع التنظيمي:

- ✓ أن كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "الابداع التنظيمي" كانت بمستوى مرتفع؛
- ✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الأربعة التي تضمنها محور الابداع التنظيمي ، فقد حقق المحور على المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ 2,8113 ، بانحراف معياري قدره (0.46591)؛
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "الابداع التنظيمي" على النحو التالي: القدرة على التحليل بالمرتبة الأولى، تلتها الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثانية، ثم الإصالة بالمرتبة الثالثة، فيما جاء بعد المخاطرة بالمرتبة الرابعة والاخيرة.

٣-٦ بالنسبة لعلاقة التأثير بين عمليات إدارة المواهب والابداع التنظيمي:

- ✓ أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المواهب بأبعادها الأربعة مجتمعة في تعزيز الابداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب في تعزيز ابعاد الابداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة على نحو مستقل.

ثانياً: التوصيات: مع نهاية هذه الدراسة ، ومن اجل تعزيز الجوانب الإيجابية منها، فاننا نوصي بما يلي:

- ✓ الاهتمام بمفهوم تسيير المواهب والعوامل المؤثرة فيه والعمل على تطوير مواهب العاملين.
- ✓ ضرورة انشاء قسم خاص بالمواهب في المؤسسات، يعنى بتطبيق عناصر تسيير المواهب بصورة فعالة والعمل على تقيييمه وتطويره .
- ✓ ضرورة خلق ثقافة تنظيمية داخل مؤسساتنا الجزائرية حول عمليات تسيير المواهب والدور الذي تقوم به في تعزيز الابداع التنظيمي.
- ✓ ضرورة الاهتمام بعملية جذب واستقطاب المواهب، مما يتيح للمؤسسات الوطنية الحصول على الكوادر البشرية المتميزة ، القادرة على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية.
- ✓ العمل على تطوير وتحفيز مواهب العاملين، مما يزيد من درجة ابداعهم، ما ينعكس إيجاباً على تميز المؤسسة.
- ✓ العمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الموهوبين، بما يتلائم مع كل فرد.
- ✓ ضرورة اتاحة الفرصة والسماح للموهوبين بتطبيق أفكارهم على ارض الواقع وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين.

الخاتمة

ثالثاً: آفاق الدراسة:

بناءً على موضوع "دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الأداء التنظيمي"، هناك بعض الأبحاث المستقبلية التي يمكن اعتبارها امتداداً لهذا الموضوع. يمكن أن تشمل بحوث المستقبل ما يلي:

✓ دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز عمليات إدارة المواهب.

✓ دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية

✓ دور الجامعة في خلق المواهب.

✓ مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية،

✓ إدارة المواهب و دورها في تطوير إدارة المعرفة.

✓ دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

١/ خليل المعاينة، ومحمد البواليز، الموهبة والتفوق، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٤).

ثانياً: المجالات:

١/ أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، المجلة الأردنية، المجلد ٦، العدد ٤، السنة ٢٠١٠.

٢/ أمينة شايب حدة، أثر القيادة علي الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة العراقية، مج ٥٠، العدد ٣، دون ذكر السنة.

٣/ بشرى عبد إبراهيم خليل، دنيا كريم حسن، دور عمليات إدارة المواهب في التحول الى المنظمة الذكية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، كلية التقنية الإدارية، بغداد، مج ١٢٠، ع ٤٢٤، ٢٠١٩.

٤/ حسام علي محيبيس، عباس عويد عبد الحسين، دور إدارة المواهب في جودة الخدمة التعليمية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، سومر، العراق، مج ١٠، ع ٤٤، ٢٠٢١.

٥/ خان أحلام، مريم حيمر، مبادئ و استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، مج ٥٥، ع ٠١، ٢٠١٩.

٦/ رانية محمد محمود زيادة، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية و الإدارية، جامعة الملك خالد، السعودية، مج ٢٩، ع ١٤.

٧/ زايد علي عبد الخالق المنزوع، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، مجلة دراسات محاسبية و مالية، كلية العلوم الإدارية - جامعة البيضاء، اليمن، مج ١٥، ع ٥٤٤، ٢٠٢١.

٨/ شهنار فاضل احمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب علي معوقات الإبداع التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم اقتصادية، مج ٧، العدد ٢٠، العراق، سنة ٢٠٠٩.

٩/ صالح احمد علي والسوداني، ادارة الموهبة مفاهيم واستراتيجية لانعكاسات والعيواند على المنظمات العربية، مجلة معهد الادارة العامة، عمان، ٢٠١٠.

١٠/ صالح حامد الحربي، نبيل محمد خليل، العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب و نتواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، إدارة الاعمال، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية مج ١٦، ع ٢٤، ٢٠١٩.

١١/ صالح علي جراح، جمال داود أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، مج ١١، ع ٢٤، ٢٠١٥.

قائمة المراجع والمصادر

- ١٢/ علاء الدين خليل السيد، فراس مصطفى الجدي ، استراتيجيات إدارة الموهبة و دورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، مج٧، ع٢، ٢٠٢١.
- ١٣/ عبد الله عبد الله أحمد الطبال، ممارسات إدارة المواهب البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد ٧، العدد ١٣، ٢٠١٧ .
- ١٤/ عمودة عبيد حسين ، أفراح رحيم عبيدان ، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق ريادة الأعمال دراسة تحليله في شركة أمنية للاتصالات فرعي (كربلاء-نايل) ، مجلة أهل البيت ، العدد ٢٩ ، العراق ، سنة ٢٠١٣ .
- ١٥/ محبوب يمينة، ججيق عبد المالك، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير -جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، مج١٧، ع٢، ٢٠١٦.
- ١٦/ محمد الحسن شريف محمد ، بوبكر مبارك عثمان الشيخ ، اثر راس المال في الابداع التنظيمي، المجلة الجامعية الإسلامية لدراسات الاقتصادية و الإدارية ، مج ٢٦ ، دون ذكر العدد، السعودية، سنة ٢٠١٧.
- ١٧/ محمد محمود حامد الملا حسن ، احمد حسين حسن الجرجري، مدى اسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية، مجلة الاقتصاد و العلوم الادارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، مج٢٥، ع١١٠، ٢٠١٨.
- ١٨/ نواف نهاز سليم طبشات ، دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية ، المجلة العربية للإدارة ، مج٤٠، ع٣، المملكة الاردنية الهاشمية، سنة ٢٠٢٠.
- ١٩/ نور خليل إبراهيم، خالد سلمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق، مج٢١، ع٨٦، ٢٠١٥.
- ٢٠/ هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال، روى و نماذج مقترحة، الغري للعلوم الاقتصادية الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- ٢١/ وهيبه داسي، شهرزاد بوزيدي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات العمل والتجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مج٥٥، ع٠١، ٢٠٢٠.
- ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية:
- ١/ بلقاسمي فهيمة ، سيد عثمان حنان ، المناخ التنظيمي و تأثيره على إبداع العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، في علوم التسيير ،جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، السنة ٢٠١٧/٢٠١٨ ،
- ٢/ بن سالم أمال ، سبل واليات الحصول على مواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، ٢٠١١.

قائمة المراجع والمصادر

- ٣/ بوشعيب محمود، أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي، مذكرة من أجل نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، ٢٠١٨-٢٠١٩.
- ٤/ تويقر رحمة ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع النظامي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة من أجل نيل شهادة ماستر، تخصص تسير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، السنة الجامعية ٢٠١٤-٢٠١٥.
- ٥/ الجوزي خيرة ، الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز ، مذكرة نيل شهادة الماستر تخصص علم النفس ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، السنة الجامعية ٢٠١٤-٢٠١٥ ،
- ٦/ حمودة نسيم ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،السنة الجامعية ٢٠١٧/٢٠١٨ ،
- ٧/ خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص :تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، ٢٠١٩.
- ٨/ دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه طور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وتسيير المنظمات ، جامعة غرداية ، سنة ٢٠٢٠.
- ٩/ صبيان ايمان ، إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، علوم تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، ٢٠١٩،
- ١١/ عبد المحسن دخيل السالمي ، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ،الجامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، سنة ٢٠٢٠ .
- ١٢/ عرفة حميد جابر عبد الله، الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة النيلين، ، سنة ٢٠١٩
- ١٣/ عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام ، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة ' الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣.
- ١٤/ محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة من أجل نيل شهادة الماستر ، علوم تسيير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، سنة الجامعية ٢٠١٤.
- ١٥/ محمد حمزة حسن الصفدي ، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة العامة، الجامعة ال البيت،السنة الجامعية ٢٠١٩.
- ١٦/ مرواني هدى، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، في إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، ٢٠٢١-٢٠٢١.

قائمة المراجع والمصادر

- ١٧/ مريم عماروي ، أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة من أجل نيل شهادة الماستر، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، السنة الجامعية ٢٠١٦ .
- ١٨/ مسعودة مبروكي، دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي، إدارة الأعمال، جامعة غرداية، الجزائر، ٢٠٢٢،
- ١٩/ مسغوني نجوى، وفدة حياة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة من اجل نيل شهادة الماستر، في علوم التسيير ، جامعة الشهيد حمي لخضر الوادي ، السنة الجامعية ٢٠١٧-٢٠١٨ .
- ٢٠/ مصعب إبراهيم سليمان ، أثر التفكير الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدي الموظفين الإداريين بالجامعات الفلسطينية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة ،الإدارة وتمويل، جامعة الأقصى غزة ، سنة ٢٠٢٠ .
- ٢١/ هبة رحيم عطا الكبيسي، إدارة المواهب و دورها في تطوير إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل ماجستير العلوم، إدارة الاعمال، جامعة النيلين-السودان، ٢٠١٨.
- رابعا: الملتقيات، المنتديات، الورشات والأيام الدراسية
- ١/ حيدر عبد المحسن مجباس، محمد ثائر علي البياتي، تأثير استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق الأداء المتميز، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية-بغداد، العراق، مج ٦٤١، ٢٠١٨.
- المراجع باللغة الأجنبية:

١- Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", *Journal of Operations Management*, No : 23, 2005.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان الشكل	الرقم
د	النموذج الافتراضي للدراسة	1
١٥	أصناف الموهبة	2
٥١	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن	3
٥١	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	4
٥٢	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي	5
٥٣	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الإقدمية	6

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	خصائص الموهبة	١٣
2	مفهوم إدارة المواهب عند بعض الباحثين الكتاب	٢١
3	توزيع مفردات الدراسة حسب السن .	٥٠
4	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.	٥١
5	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل التعليمي.	٥٢
6	توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية.	٥٢
7	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدارة المواهب والدرجة الكلية للمحور .	٥٦
8	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الإبداع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور.	٥٧
9	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.	٥٧
10	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.	٥٨
11	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	٥٩
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال مطحنة البيض على عبارات محور إدارة المواهب.	٦١
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال مطحنة البيض على عبارات محور الإبداع التنظيمي.	٦٣
14	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي لموظفي المطحنة .	٦٦
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر عمليات إدارة المواهب على قدرة موظفي المطحنة على التحليل	٦٧
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر عمليات إدارة المواهب على اصالة موظفي المطحنة	٦٧
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر عمليات إدارة المواهب على حساسية موظفي المطحنة للمشكلات.	٦٨
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر عمليات إدارة المواهب على مخاطرة	٦٩

قائمة الجداول

	موظفي المطحنة.	
--	----------------	--

الملحق رقم (1) : الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور بشير البيض
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أختي الفاضلة، أخي الفاضل تحية طيبة وبعد:

الاستمارة التي بين يديك هي أداة بحثية لمذكرة ماستر في الإدارة المالية ، موسومة بـ : دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي، دراسة ميدانية بمطحنة سيدي يحيى .

لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة عبارات المقياس بتمعن، ثم الإجابة عليها بكل موضوعية من خلال وضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة، كما نحيطكم علما أن البيانات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتك عوننا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية تُخدم أهداف البحث.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إعداد الطالبين:

بصديق ايمن ، جباري زين العابدين

الملاحق

البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في المكان المناسب.

١- السن:

<input type="checkbox"/>	٣٠ - ٤٠ سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من ٣٠ سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من ٥٠ سنة	<input type="checkbox"/>	٤١ - ٥٠ سنة

٢- الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
--------------------------	-----	--------------------------	------

٣- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	مؤهلات أخرى	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي
--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------	-------

٤- الأقدمية:

<input type="checkbox"/>	١٥-١٩ سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من ٥ سنوات
<input type="checkbox"/>	٢٠ فأكثر	<input type="checkbox"/>	٥ - ٩ سنوات
		<input type="checkbox"/>	١٠-١٤ سنة

معاور الدراسة

المحور الأول: إدارة المواهب

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
٠١	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب			
٠٢	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب			
٠٣	تضع المؤسسة خططاً حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب			
٠٤	تقوم المؤسسة باشتراك المهوبين من موظفيها عند اعداد خطط التوظيف			
	تخطيط المواهب			
٠٥	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم			
٠٦	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها			
٠٧	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية			
٠٨	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها			
	استقطاب المواهب			
٠٩	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين			
١٠	تتعامل المؤسسة مع الموظفين المهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين			
١١	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لابرز مواهبهم وقدراتهم			
١٢	تهتم المؤسسة بمنع تسرب المهوبين والمبدعين منها			
	الاحتفاظ بالمواهب			
١٣	ترافق المؤسسة موظفيها المهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم			
١٤	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين المهوبين			
١٥	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين المهوبين لديها			
١٦	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين المهوبين لادارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل			
	تطوير المواهب			

الملاحق

المحور الثاني: الابداع التنظيمي

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
القدرة على التحليل				
١٧	لديك القدرة على تحليل مهام العمل وفهم العلاقات بين هذه المهام			
١٨	لديك القدرة على تحليل المشكلة وفهمها واستيعابها			
١٩	لديك القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وفق أسس علمية مدروسة			
٢٠	لديك القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطاء			
الاصالة				
٢١	لديك القدرة على إنتاج أفكار جديدة ذات جودة لم يسبقك إليها احد من قبل ومناسبة لعملك			
٢٢	لديك القدرة على انجاز أعمالك بأسلوب متجدد ومتطور			
٢٣	لديك القدرة على إيجاد حلول علمية للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر به الآخريين			
٢٤	لديك القدرة على إدخال تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات			
الحساسية للمشكلات				
٢٥	تتمتع برؤية واضحة وشاملة لمشكلات العمل			
٢٦	لديك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها			
٢٧	تقوم بطرح مختلف الأسباب المؤدية إلى المشكلة			
٢٨	لديك القدرة على طرح بدائل عديدة وتطويرها في التعامل مع المشكلات			
المخاطرة				
٢٩	تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية			
٣٠	تتحمل مسؤولية نتائج تبني الأفكار الجديدة			
٣١	ترغب في العمل في فريق تسوده روح المخاطرة			
٣٢	تحب تجربة الأفكار الجديدة			

شكرا على تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم (2):

قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الإرتباط
د/ احمد ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة
د/ سهام شاوش خوان	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بسكرة
د/ فاتح غلاب	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة
أ/ فتحي خنيش	أستاذ محاضر - أ -	جامعة غرداية
أ/ عزوز مخلوفي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الاغواط