



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر إدارة المواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان

مشروع تخرج

إعداد

نايف محمد حكيم 232000683

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



أهدى

أهدي هذه الرسالة إلى كل من شجعني ودعمني في
رحلتي الأكاديمية،

فأنتم كثر لا يُقدَّر بضمن.

شكراً لعائلتي الرائعة على الصبر والدعم الذي لا ينضب.

وشكراً للأصدقاء الأوفياء على الوقوف بجانبني وتشجيعي.

كما أشكر أساتذتي الكرام على الإرشاد القيم والمساعدة
الكبيرة التي قدموها لي.

أتمنى أن تكون هذه الرسالة بمثابة بهيمة تُحفز على
المزيد من البحث والابتكار،

وتسهم في تحقيق النهضة العلمية والتنمية في مجتمعنا

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان ، حيث اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، ولقياس متغيرات الدراسة تم استخدام الاستبانة، حيث وزعت على عينة مكونة من (171) فرد، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في اختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب المتمثلة بـ (اختيار الموهوبين، وتنمية الموهوبين، والاحتفاظ بالموهوبين) في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان ، وعدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية استقطاب الموهوبين، في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة مدراء الفروع ورؤساء الأقسام والأفراد في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان في عملية استقطاب الموهوبين في ضوء متطلبات المنافسة والتطوير، مع ضرورة وضع أسس لعملية اختيار الموهوبين اعتمادا على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية فيها من أجل الاستفادة منها في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

الكلمات المفتاحية : إدارة المواهب - الإبداع التنظيمي - إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
1.....	1.1 تمهيد
1.....	2.1 مقدمة
2.....	3.1 مشكلة الدراسة
4.....	4.1 أهمية الدراسة
5.....	5.1 أهداف الدراسة
5.....	6.1 تساؤلات الدراسة
6.....	7.1 فرضيات الدراسة
7.....	8.1 نموذج الدراسة
8.....	9.1 أسباب اختيار الموضوع
8.....	10.1 المنهجية

9.....	11.1 مصادر البيانات :.....
9.....	12.1 أدوات الدراسة:.....
10.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
10.....	14.1 حدود الدراسة:.....
11.....	15.1 الدراسات السابقة:.....
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
21.....	المبحث الأول : إدارة المواهب.....
21.....	1.1.2 المقدمة.....
21.....	2.1.2 مفهوم ادارة المواهب :.....
25.....	3.1.2 اهميه إدارة المواهب :.....
27.....	4.1.2 اهداف اداره المواهب :.....
27.....	5.1.2 عمليات اداره المواهب :.....
33.....	6.1.2 ابعاد اداره المواهب :.....
34.....	7.1.2 تحديات ومعوقات اداره المواهب :.....
36.....	المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي :.....
36.....	1.2.2 مفهوم الإبداع التنظيمي :.....
37.....	2.2.2 أهمية الإبداع التنظيمي :.....
38.....	3.2.2 خصائص الإبداع التنظيمي :.....
39.....	4.2.2 حاجة المنظمة إلى الإبداع التنظيمي :.....
40.....	5.2.2 مصادر الإبداع التنظيمي :.....

41.....	6.2.2 عناصر الإبداع التنظيمي :
43.....	7.2.2 قياس الإبداع التنظيمي :
47.....	8.2.2 دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي لدى العاملين فيها :
50.....	9.2.2 معوقات الإبداع التنظيمي :
51.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
51.....	1.3 تمهيد.....
51.....	2.3 منهجية الدراسة :
51.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة :
54.....	4.3 أسلوب جمع البيانات :
55.....	5.3 أداة الدراسة :
56.....	6.3 صدق الأداة :
56.....	7.3 ثبات الأداة :
57.....	8.3 أساليب تحليل البيانات (المعالجة الإحصائية) :
59.....	الفصل الرابع: وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
59.....	1.4 تمهيد.....
59.....	2.4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الدراسة.....
65.....	2.4 اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة :
66.....	3.4 اختبار فرضيات الدراسة :
72.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
72.....	1.5 ملخص نتائج الدراسة :

74.....	2.5 توصيات الدراسة :
75.....	Abstract
76.....	المراجع
76.....	أولاً: المراجع العربية:
80.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
84.....	الملاحق
85.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
52	جدول رقم (1) توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية و الوظيفية
57	جدول رقم (2) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات مجالات الدراسة
59	جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استقطاب الموهوبين
61	جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اختيار الموهوبين
62	جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنمية الموهوبين
63	جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاحتفاظ الموهوبين
64	جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع
67	جدول رقم (8) نتيجة اختبار (S-K) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي
68	جدول رقم (9) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة
69	جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير محاور استراتيجية ادارة المواهب على الابداع التنظيمي

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
7	شكل (1) متغيرات الدراسة

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الاطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

2.1 مقدمة:

أدت التطورات والتغيرات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال، وما نتج عنها من تأثيرات على مختلف قطاعات الأعمال، وخاصة القطاع الرعاية الاجتماعية، إلى زيادة حدة المنافسة بين الادارات على كافة المستويات إلا أن هذه المنافسة لم تعد مقتصرة على الخدمات التي تقدمها إدارات الرعاية الاجتماعية فقط، بل تعدت ذلك لتمتلك أصناف عالية ومتميزة من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات المتفوقة، معتبرة أنها المورد القادر على الإبداع والابتكار، والتي من خلالها يمكن أن تصل إلى درجة من الإبداع في تقديم الخدمات بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء المتعددة والمتغيرة.

إن حاجة إدارة الرعاية الاجتماعية الملحة والمستمرة من خلال تفاعلها مع هذه البيئة التي تتميز بعدم الاستقرار والتنوع والتعقيد، دفعت هذه الادارات إلى استقطاب واختيار الموظفين الموهوبين والسعي للاحتفاظ بهم وهذا ما يسمى بحرب المواهب، من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع استراتيجيات لإدارة هذه المواهب.

إن عملية تحقيق الإبداع والأداء المتميز للأفراد العاملين في إدارة الرعاية الاجتماعية لا تحدث بالصدفة، حيث أن إدارة المواهب تتطلب جهداً من تلك الادارات، ويتشكل هذا الجهد من خلال الاستثمار في الأنشطة المطلوبة وفي الوقت اللازم لتخطيط وتنفيذ الموهبة الاستراتيجية الإدارة من خلال مجموعة من

العمليات والبرامج والأساليب المتكاملة، ومن خلال استقطاب الأفراد بقدراتهم ومهاراتهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم من أجل تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لإدارات الرعاية الاجتماعية.

تعتبر إدارة المواهب في إدارة الرعاية الاجتماعية مسؤولية تجاه كل فرد، ورعاية المواهب ويشمل التطوير الفردي والتنظيمي بناءً على ما سبق قامت هذه الدراسة بقياس أثر إدارة على تحقيق الابداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية.

3.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر العنصر البشري الموهوب أعلى الأصول بين المنظمات، كما أن احتضان المنظمات للموهوبين يعتبر من أهم وظائف إدارة المواهب البشرية في الألفية التي نعيشها، لأن تميز المنظمات وبقائها الآن وفي المستقبل يعتمد على قدرتهم على الحصول على الموهوبين وإدارة حياتهم المهنية للاستفادة منهم في تعظيم موارد المنظمة، كان ديفيد أول من استخدم مصطلح إدارة المواهب عام 1998 في مقال نشره في نفس العام. خلال فترة الركود 2008/2009، ومن ثم قررت العديد من المنظمات إعادة النظر في نهج إدارة المواهب الخاص بها لتلبية متطلبات السنوات القادمة.

تعتبر إدارة المواهب من أكثر الاستراتيجيات فعالية والتي تشكل جزءاً رئيسياً من استراتيجية المنظمة والتي تهتم بإدارة العنصر البشري بما يساعد منظمات الأعمال على مواجهة التحديات ودخول أسواق جديدة والتحلي بالمرونة والحصول على الميزة التنافسية.

بيئة الأعمال هي بيئة ديناميكية تتنوع في مستوياتها وسرعة التغيير وتواجه المنظمات العديد من التحديات والمشكلات التي يجب مواجهتها بالحلول المناسبة، بالإضافة إلى بعض الأزمات التي قد تهدد حياة المنظمة ولذلك يجب على المنظمات وضع استراتيجية لإدارة الأزمات، وقد ظهرت أهمية الموهبة باعتبارها العقل المدبر والذراع المحرك للمكونات الأخرى، بحيث تساعد على زيادة قدرة المنظمة على تطوير الأساليب وابتكار الحلول للأزمات من خلال استشعارها والتخفيف من أثارها والتعلم منها لتبني النهج الأمثل لإدارة الأزمات عند حدوثها.

نتيجة للتحديات والأحداث المستمرة والتغيرات السريعة التي تواجه بيئة الأعمال السعودية، خاصة في ظل ظروف المنافسة الشديدة ، يجب على منظمات الأعمال بشكل عام وإدارات الرعاية الاجتماعية بشكل خاص تبني المفاهيم الإدارية الحديثة مثل: إدارة المواهب من أجل مواجهة تلك التحديات والأحداث التي تواجهها هذه الإدارات، لا سيما وأن معظم إدارات الرعايا، حسب علم الباحث، تفتقر إلى العديد من العمليات الوظيفية، والتي تشمل استقطاب واختيار والاحتفاظ بأفضل المهارات والخبرات من الأفراد الموهوبين، وذلك لإدارة العمل بما يتوافق مع الاحتياجات التنظيمية، مما يتطلب توفير قدرات إبداعية عالية لمواجهة هذه التحديات والأحداث بسرعة وكفاءة وفعالية.

تشكل إدارة الرعاية الاجتماعية محوراً هاماً لمختلف الأنشطة في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل نمو المنظمات وكبر حجمها وتشابك وتعقيد عملها، وتنوع العلاقات الداخلية، وترابطها، وتأثيرها على البيئة الخارجية، سواء كانت هذه المؤثرات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، لذا لا بد من توفير القدرات التي تساهم في استمرار مواجهة الأحداث والتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة العمل، ولا يمكن تحقيق هذه المهمة إلا في ظل الإدارة الواعية بما يواكب التطورات والتحديات في بيئة العمل وتحقيق الإبداع التنظيمي في المنظمات.

كما أن للإبداع التنظيمي أهمية كبيرة كونه عملية فعالة تهدف إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية في هذه المنظمات، من خلال العديد من الممارسات، والقصد من ذلك خلق قوة عمل تتميز بالفعالية والأداء العالي. لا شك أن جوهر التغيرات البيئية التي تحدث وحركة وتسارع الأحداث فيها ينبع من أن العنصر البشري أصبح رأس المال الفكري والمعرفي الذي تقوم عليه المنظمات.

وهنا تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر إدارة المواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان..

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر إدارة المواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر إدارة المواهب على تحقيق الابداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل إدارة المواهب وتحقيق الابداع التنظيمي داخل إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة المواهب والابداع التنظيمي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا)

الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر إدارة المواهب على تحقيق الابداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، مما يساعد صناع القرار في إدارات الرعاية الاجتماعية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد إدارات الرعاية الاجتماعية بجازان على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحقيق الابداع التنظيمي داخل الادارات الخاصة بالرعاية الاجتماعية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا) في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في المنتجات في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.
- التعرف على درجة تأثير إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في العمليات في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.
- التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في التكنولوجيا في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بإدارة المواهب وتحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية.

6.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا) في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: -

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الابداع في المنتجات في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الابداع في العمليات في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الابداع في التكنولوجيا في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟

7.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا) في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الابداع في للمنتجات في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

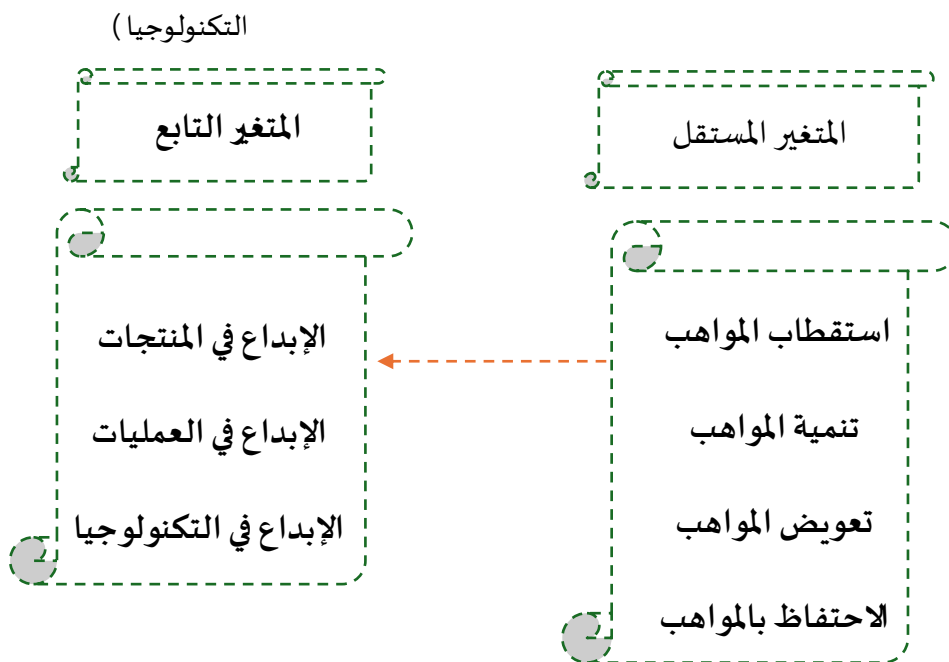
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الابداع في العمليات في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على الابداع في التكنولوجيا في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

8.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

- المتغير المستقل: إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب)

- المتغير التابع: الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا)



شكل (1): متغيرات الدراسة

9.1 أسباب اختيار الموضوع:

• دوافع ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نتيجة لتجارب شخصية أو خلفية شخصية قد تكون لديك، مما يجعلك متحمسا لاستكشافه بشكل أعمق.
- يكون لديك رغبة في تحقيق نجاح مهني في مجال معين، واختيار موضوع متناسب مع هذا الهدف قد يكون محفزا لك.
- رغبة في الاسهام في إحداث تأثير ايجابي في مجتمعك أو في المجتمع بشكل عام، وقد تكون البحث في موضوع يعزز الفهم أو يحل مشكلة معينة هو وسيلة لتحقيق ذلك.

• دوافع موضوعية:

- يتعلق الموضوع بقضية اجتماعية هامة، فقد تكون هناك دافعية لدراسته لتسليط الضوء على قضية تستحق الاهتمام.
- هناك نقص أو فجوات في البحث الحالي حول الموضوع، فإن ملء هذه الفجوات يمكن أن يكون دافعا لاختيار الموضوع.
- الموضوع يتعلق بقضايا اقتصادية مهمة أو قطاع صناعي حيوي، فقد يكون هناك دافع اقتصادي لدراسته التطورات الحديثة في التكنولوجيا أو العلوم دافعا لاختيار موضوع محدد للبحث بهدف استكشاف أو تطوير تلك التقنيات.

10.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر إدارة المواهب على تحقيق الابداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي

في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المواهب على تحقيق الابداع التنظيمي في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان بالملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية

للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

— أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف

الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات للعاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

14.1 حدود الدراسة:

— حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر لإدارة المواهب بأبعادها(استقطاب المواهب- تنمية

المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في

المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا) في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان

- حدود مكانية: إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية تم التطبيق علي العاملين في لإدارات الرعاية الاجتماعية بجازان في المملكة العربية السعودية.

15.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
الدراسة	المرعي، (2023)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- تنمية المواهب- تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (تحقيق الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا)، لدى موظفي شركات الأدوية الأردنية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي
المتغير المستقل	أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب- وتنمية المواهب -تعويض المواهب- الاحتفاظ بالمواهب)
المتغير التابع	تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (تحقيق الإبداع في المنتجات - الإبداع في العمليات- الإبداع في التكنولوجيا)
منهجية البحث	لتحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (35) فقرة لقياس المتغيرات، وتم توزيع (450) استبانة على أفراد المجتمع، لكن بلغت عدد الاستبانات القابلة للتحليل (357) استبانة بنسبة استرداد بلغت (79%) واستخدمت مجموعة من الاختبارات الإحصائية من خلال برنامج SPSS 25

أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن هنالك أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً الأبعاد إدارة المواهب استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، وتعويض المواهب، والاحتفاظ بالمواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي على شركات الأدوية الأردنية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بأهمية المواهب من الأفراد العاملين وتبنيهم والاحتفاظ بهم من خلال إشعارهم بأهمية انجازاتهم في مجال عملهم وتدريبهم لزيادة قدراتهم وإبداعاتهم، وتشجيع اعتماد مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب كي يأخذ كل دوره في العمل بالشكل الصحيح.
دراسة	محمد، (2023)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المواهب على تعزيز الابتكار التنظيمي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر
المتغير المستقل	أثر إدارة المواهب
المتغير التابع	تعزيز الابتكار التنظيمي
منهجية الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان الإلكتروني كأداة للدراسة بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 119 فرداً.
النتائج والتوصيات	وصل البحث إلى عدد من النتائج منها المستوى العالي لإدارة المواهب والمستوى العالي للابتكار التنظيمي في المؤسسات العاملة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر وهناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية الإدارة المواهب فيما يتعلق بالابتكار التنظيمي ، اتضح أنه كلما زادت إدارة المواهب بنسبة 1% زاد الابتكار التنظيمي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر بنسبة 0.445% ، وهناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب وتنمية المواهب ، استثمار المواهب والحفاظ على المواهب على الابتكار التنظيمي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

في مصر أوصت الدراسة بوضع خطة استراتيجية لتنفيذ إدارة المواهب في جميع المؤسسات العاملة في مصر من خلال تطبيق العمل في إدارة المواهب ونشر ثقافة إدارة المواهب و معهد مشجع الأيونات لاكتشاف وتبني المواهب وعقد الندوات والدورات التدريبية وورش العمل لنشر ثقافة إدارة المواهب بين الموظفين، والتعريف بإدارة المواهب وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومعوقاتها في جميع المؤسسات العاملة في مصر والاهتمام بتوفير كافة القدرات والاحتياجات التي تساهم في زيادة قدرة إدارة المواهب على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	
المياي، (2021)	الدراسة
هدف البحث إلى اختبار الإدارة الإلكترونية في المنظمة المبحوث وهي (قسم تقاعد وضمان بابل)، والتعرف على مستوى تأثيرها في الإبداع التنظيمي إذ تم دراسة الإدارة الإلكترونية المتمثلة في (عتاد الحاسوب- والبرمجيات- وشبكة الاتصال- وصناع المعرفة) واختبار وقياس مدى تأثيرها منفردة على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (القيادة والمنظمة- العمليات والأدوات- الأفراد والمهارات- والثقافة والقيم) لغرض اختبار فرضيات البحث تم تطبيق البحث على عينة من الأفراد العاملين في (قسم ضمان بابل) للحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض	أهداف الدراسة
الإدارة الإلكترونية المتمثلة في (عتاد الحاسوب- والبرمجيات- وشبكة الاتصال- وصناع المعرفة)	المتغير المستقل

الابتداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (القيادة والمنظمة- العمليات والأدوات- الأفراد والمهارات- والثقافة والقيم)	المتغير التابع
وقد اعتمد الباحث بهدف الوصول إلى النتائج الكمية على برنامج (SPSS.V. 25)، وبرنامج الجودة العالمي (AMOS. V. 25)، لغرض التحليل الإحصائي وصولاً إلى النتائج.	منهجية الدراسة
إذ كانت مشكلة البحث تتمثل باختبار وقياس تأثير الإدارة الإلكترونية في الأبداع التنظيمي، ولغرض تحقيق البحث لأهدافه فقد تم وضع فرضتي الارتباط والتأثير لهذا الغرض. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: ضرورة اهتمام إدارة المديرية بتجهيز المديرين أجهزة حاسوب متطورة لغرض تسهيل إنجاز الأعمال، الأمر الذي يساهم في تطوير كوادرات المديرية في عملية تركيب وتشغيل الأجهزة الإلكترونية.	أهم النتائج والتوصيات
جالو،(2022)	الدراسة
تناول هذا البحث موضوع " دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي؛ لأن إدارة التغيير هي النشاط الذي يهتم بشكل مباشر على إنشاء منظمات أعمال متميزة، وعالية حيث الأداء وليس من حيث العدد أو الحجم لوحدهما، ويكون من خلال وضع هيكل تنظيمي ملائم داخل المنظمات بشكل يحقق الفاعلية الوظيفية لدى الموظفين، وتحسين مستوى الأداء العام، وكذلك التفكير الإبداعي هو الجوهر لتطور الأداء الوظيفي، من حيث إن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى التفكير الإبداعي؛ ليساهم في تحسين وتطوير أداء الموظفين على توليد الأفكار، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة.	أهداف الدراسة
المراجعة الداخلية	المتغير المستقل
إدارة التغيير	المتغير التابع

المتغير الوسيط	تحقيق الإبداع التنظيمي
منهجية الدراسة	وقد اتبع الباحث فيه المنهج الوصفي التاريخي، وهدف البحث إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي، ومعرفة دور الفاعلية، والمشاركة، والإصلاح، والقدرة على التطوير والابتكار.
أهم النتائج والتوصيات	وقد توصل الباحث من خلال الدراسة على نتائج في غاية الأهمية من أهمها: أثبتت الدراسة بوجود علاقه ذات دلالة طردية بين الفاعلية، والمشاركة، والإصلاح، والقدرة على التطوير في تحقيق الإبداع التنظيمي، وكذلك الإبداع التنظيمي يعد أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات، والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وزيادة حدة التنافس بين المنظمات، والمؤسسات أدت إلى التغيير، ومن أهم التوصيات التي توصل اليها الباحث إليها: التعاون وتشجيع العمل الجماعي؛ لما له أثر في التفكير الإبداعي، وبالتالي إلى تطوير الأداء الوظيفي، القيام بدراسات ومؤتمرات؛ للتعرف على أهمية التفكير الإبداعي، وما له من دور فاعل في تحسين أداء الموظفين.
الدراسة	القاضي، (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.
المتغير المستقل	أثر إدارة المعرفة
المتغير التابع	تحقيق الإبداع التنظيمي
منهجية الدراسة	أما عينة الدراسة فقد شملت على البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنكاً وتم اختيار (6) بنوك. فيما شملت وحدة التحليل على المدراء التنفيذيين في الإدارتين العليا والوسطى (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير

دائرة، ومدير فرع) في البنوك التجارية عينة الدراسة وبطريقة المسح الشامل والبالغ عددهم (320). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة بشقيها النظري والعملي.	
توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات إدارة المعرفة من قبل البنوك التجارية الأردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق الإبداع التنظيمي.	النتائج والتوصيات
المشهداني،(2022)	الدراسة
هدفت الدراسة بشكل رئيس الكشف عن أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة- المرونة- الطلاقة - الحساسية للمشكلات- القدرة على التحليل) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة آسيا سيل في العراق، وهدفت أيضاً التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية على شركة آسيا سيل في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.	أهداف الدراسة
أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة- المرونة- الطلاقة - الحساسية للمشكلات- القدرة على التحليل)	المتغير المستقل
تحقيق الميزة التنافسية	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (293) موظف وموظفة من العاملين في الوظائف القيادية والإدارية والفنية في شركة آسيا سيل للاتصالات (Acia cell)، واعتمدت الدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة أساليب التحليل الوصفي والتحليلي للبيانات التي تم تجميعها من أفراد عينة الدراسة.	منهجية الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a0.05) للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة آسيا سيل، واتضح من	أهم النتائج والتوصيات

	النتائج أن الإبداع التنظيمي بأبعاده المتعلقة الأصالة، والمرونة، والطلاقة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل " قد فسرت 75.20 % من التباين في تحقيق الميزة التنافسية على شركة أسيا سيل في العراق، وأوصت الدراسة بناءً على نتائجها بعدد من التوصيات من أهمها زيادة الاهتمام من قبل إدارة شركات الاتصالات في العراق بالإبداع التنظيمي بأبعاده الطلاقة، الأصالة المرونة الحساسية للمشكلات القدرة على التحليل في تحقيق الميزة التنافسية على شركة أسيا سيل في العراق لرفع مستوى الميزة التنافسية في الشركة.
الدراسة	قدوة، (2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في: (الطلاقة الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات القدرة على التحليل، المخاطرة) والميزة التنافسية
المتغير المستقل	أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في: (الطلاقة الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات القدرة على التحليل، المخاطرة)
المتغير التابع	الميزة التنافسية
منهجية الدراسة	قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي أجري ميدانياً من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 33 عاملاً في مخبر المجد لتحاليل الطبية بالوادي والذي يشمل فئتي التقنيين والإداريين، وقد تم استرجاع 30 منها أي ما يعادل نسبة 90.91 % من عدد الاستبانات التي تم توزيعها، وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي، عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.	أهم النتائج والتوصيات
برزوق،(2021)	الدراسة
تهدف الدراسة الى معرفة دور الإبداع الإداري في تفعيل التغيير التنظيمي بمؤسسة نفطال وحدة الغاز المميع بولاية البليدة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من 87 عاملا وذلك باختلاف مستوياتهم أما عينة الدراسة فتم تحديدها بالاعتماد على العينة القصدية حيث بلغ عددها 46 عامل أي بنسبة 52,87% من مجتمع الدراسة	أهداف الدراسة
دور الإبداع الإداري	المتغير المستقل
التغيير التنظيمي	المتغير التابع
كما تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والتي انقسمت إلى قسمين، حيث احتوى القسم الأول على البيانات الشخصية لأفراد العينة، بينما تكون القسم الثاني من ثلاث محاور والتي كانت حول الإبداع الإداري، التغيير التنظيمي، ومحور شمل أثر الإبداع الإداري على التغيير التنظيمي في المؤسسة، كما تم تحليل البيانات بالاستناد على الأسلوب الإحصائي.	منهجية البحث
حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية ومباشرة بين الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال للغاز المميع المتوقعة بولاية البليدة.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
Chadee,2012	الدراسة

أهداف الدراسة	التعرف على العلاقة بين تنمية المواهب وتبادل المعرفة.
المتغير المستقل	تنمية المواهب
المتغير التابع	تبادل المعرفة
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت إلى أن تبادل المعرفة لها تأثير إيجابي على تنمية المواهب في جميع مستويات المنظمة.
الدراسة	Alhasani,2021
أهداف الدراسة	هدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الدعم المنظمي في اليقظة الاستراتيجية في وزارة الخدمة المدنية في سلطنة عمان، حيث سعى الباحثان فيها إلى فهم العلاقة بين المنظمات والموظفين والاهتمام بمدى العلاقة بين دور الدعم المنظمي في تحفيز وتغيير اتجاهات وسلوكيات الموظفين لأداء وظائفهم، وانعكاس ذلك على اليقظة الاستراتيجية. أجريت الدراسة على عينة عشوائية من المديرين العاملين بوزارة الخدمة المدنية العمانية، حيث بلغت عينة الدراسة (147) مديراً،
المتغير المستقل	أثر الدعم المنظمي بأبعاده (تحفيز- تغيير اتجاهات- تغيير سلوكيات- تغيير أداء)
المتغير التابع	اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التسويقية- اليقظة التنافسية- اليقظة البيئية)
منهجية البحث	وقد اعتمدت الدراسة لقياس الدعم المنظمي من خلال أربعة أبعاد وهي: دعم القيادة، والعدالة التنظيمية، والمشاركة في صنع القرار، والمكافآت التنظيمية، بينما قام الباحثان بقياس اليقظة الاستراتيجية عبر أربعة أبعاد أيضاً وهي: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية
أهم النتائج والتوصيات	أوضحت نتائج الدراسة أن هناك مستويات متوسطة للاهتمام بالدعم المنظمي، واليقظة الاستراتيجية، حيث يشكون من قلة الدعم مما ينعكس سلباً على انجاز أعمالهم وولائهم، وضعف اهتمام الإدارة العليا في إشراك العاملين عند اتخاذ

القرارات مما يترتب عليه فشل في تقدير الذات. خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها زيادة اهتمام الإدارة العليا في وزارة الخدمة المدنية بمساعدة ودعم المديرين مما ينعكس ايجابا على زيادة ولائهم وانتمائهم من خلال التعاطف معهم واحترامهم وتوفير بيئة آمنة وصحية لهم، ووضع أنظمة الحوافز والمزايا الملائمة، ومعايير عادلة التوزيع المهام، مما يجعل الوزارة أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول : إدارة المواهب

1.1.2 المقدمة

تعتبر الموهبة من المواضيع الحديثه التي تم الاهتمام بها من قبل الباحثين، وهذا الزمن هو زمن العلم والتقدم التكنولوجي والذكاء المعرفي وتطور مثير معتمداً على تجاوز كل الحدود، وتغيير كل ما هو مألوف وابتكار كل جديد وخلق الشيء من العدم. ولا تستطيع المنظمات تحقيق ذلك الأبعد الاعتماد على الموارد البشرية وبالاخص الموهوبه منها، فتطوير المنظمات وتقدمها مرتبط بذكاء مواردها البشريه وتقدمها المعرفي والتكنولوجي لذلك تكون المنظمات دائماً مهتمه بالأفراد الموهوبين فتقوم بتنميتها وتطويرها والاحتفاظ بها بشتى الوسائل لانها مورداً استراتيجياً ضرورياً (الزيود، 2021).

عندما يرى القاده الاداريون الأمور المتعلقة بالموظفين فانه من الضروري النظر في اهميه ادارته المواهب وكيفيه تطوير هذه البيئة لدعم الموهوبين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة والاستثمار بهم داخل انظمه العمل وخارجها، فعندما تصبب المنظمه كامل اهتمامها بالموظفين وكيفيه تطوير مواهبهم فان هذا يعود عليها إيجابياً، فالمنظمات الكبرى تسعى دائماً لتحديد رؤيه مستقبلية تضم بيئته عمل مترابطة لتصل الى ما تريد من إنجازات وأهداف (نزال، 2016).

يتناول الباحث فيما يلي الموضوعات التي تندرج تحت الاطار النظري وذلك بالرجوع الى الدراسات السابقة .

2.1.2 مفهوم ادارة المواهب :

تعد إدارة المواهب من احد المواضيع الحديثه التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في المجالات النظرية والتطبيقية، والتي لها تأثير كبير على قدره المنظمة في استقطاب وتطوير الموهبة والمحافظة عليها الأمر الذي يجعلها عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمة التي تنعكس على أدائها وتميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها، ويمكن القول بأن إدارة تفوق المنظمات اصبح مرهون بإداء ادارته المواهب وسعي الإدارة العليا ومن هو معني في استراتيجيات المنظمة في تنميه وتطوير البيئة الاداريه للمواهب، وتقديم جميع العوامل التي تساهم في جعل ادارته المواهب المنطلق الأساسي لتحفيز باقي الموظفين

وتوجههم لتخطي الحواجز، وإبداع كل جديد؛ فتقدم المنظمات وتميزها مرهون بتميز مواردها البشرية، وإنتاجها على مستوى الأنشطة التنظيمية وتحقيق الاستراتيجيات والأهداف ذات الرؤية المستقبلية وهذا يتطلب وجود خبراء في مرحله الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين والمقارنة المرجعية: وهي الأسلوب الذي يسعى إلى جمع المعلومات والبيانات من المنظمات البشرية المنافسة للتعرف على استراتيجياتها في إداره وقياس جدوى المواهب البشرية، ووضع معايير قياس الموهبة لدى العاملين واتخاذها ذاتياً لاكتشاف المواهب وبنفس الوقت تقييم الأداء والمكافآت والترقيات. وعليه يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر استراتيجي في تعيين وتشغيل ونقل وترقيه وتحريك الموهوبين واكتشاف الفجوة في المواهب البشرية في الوقت المناسب؛ حيث يلزم على المنظمات أن تمتلك خطة استراتيجية تعمل على ربط استراتيجيات المنظمة بنوع وطبيعة المواهب المتواجدة في المنظمة، وتقدير فجوة المواهب بين ما هو متواجد داخل المنظمة وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها ثم العمل على سد تلك الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب وتهيئة بيئة العمل وجعلها أكثر ملائمة لاحتضان المواهب وتشجيع الابتكارات والأداء الغير تقليدي، ومراعاة نسب الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين وعدم نسبها إلى رؤسائهم بشكل مباشر (مسعودة، 2019).

وتعرف إداره المواهب بأنها عملية مرتبطة بتحديد واستقطاب وتطوير الأفراد ذوي الإمكانات العالية والتميز والاحتفاظ بهم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال جذب المواهب المناسبة ومساعدتهم لفهم ما تتوقع المنظمة من خبراتهم العملية وربطها بالخطة الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المستقبلية، وتوفير وسائل التطوير والبيئة الملائمة ذات الطابع التنافسي بما يتماشى مع الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب (أبو قاعود، 2021). يعتبر مفهوم إداره المواهب من مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث تم الاهتمام بها حديثاً لأنه يعتبر من مفاهيم التي ساعدت في التركيز على المواهب والمعارف والإمكانات واستخدم (David Warkins, 1998) هذا المصطلح في مقالة الذي تم نشره في عام 1998، وقامت العديد من المنظمات باستعماله كنهج إداري حديث، فتم التأكيد من خلال المنظمات بضرورة الاهتمام بمواهب وإمكانات وقدرات الموارد البشرية لأنها تعتبر من العناصر الرئيسية التي تساعد في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي (العديلي، 2013).

وبعد ذلك تطورت أداره المواهب لتصبح أسلوباً جديداً يتم تنفيذه في المؤسسات باختلاف أنواعها كنوع من انواع استراتيجيات التغيير والتنمية. وللوصول الى النتائج المطلوبة من ادارة المواهب فانه يجب الاهتمام بها على انها نظام شامل من الممارسات، ومن ضمنها التنمية واداره الاداء والتطوير التي تؤدي الى استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، وتشجيعها وحثها على الاداء وتحفيزها وبالتالي الوصول الى الاهداف المرجوه (حمود الشيخ، 2013).

وعرف ادارة المواهب (Armstrong, 2006) بانها العديد من الممارسات الشاملة والمتكاملة والتي تحاول المنظمه لتنفيذها لاستقطاب وتنمية والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين الذي يصبح من الضروري تواجدهم بالمنظمة حالياً ومستقبلاً وذلك لضمان نجاح المنظمه وتحقيق الاهداف .

واشار ديوب والكوفي (2017) الى ان ادارة المواهب العملية التي يتم من خلالها تنمية وتطوير مواهب ومهارات الأفراد لتحقيق التميز التنظيمي والمنافسة، من خلال الدقة والتركيز اثناء عملية اختيار العاملين الجدد وتنميتهم وتطويرهم، والحفاظ والاهتمام بالمواهب الحالية وجذب الافراد اصحاب المواهب من ذوي التجارب العالية والخبرة المميزه في العمل في المنظمات .

ويعرفها (Mohammad, 2015) بانها العديد من الاستراتيجيات التي تستعملها المنظمات تحجر اساس لزياده الانتاجيه وتحسين الأداء عن طريق تنمية اساليب وطرق استقطاب المواهب وتدريبها والاحتفاظ بها بشتى الوسائل وتساعد عملية ادارة المواهب على تطوير المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية.

وقال (بن سالم، 2011) بان ادارة المواهب هي العملية التي تقوم المنظمات من خلالها بربط الموهبه باحتياجات العمل وذلك من اجل تقليل تكلفه الانتاج، وتحسين جودت الانتاج وتقليل وتجنب المخاطر اثناء العمل والوصول لمستويات مرتفعه من الاداء .

واشارت (صيام، 2013) بان ادارة المواهب هي طريقه اكثر شمولاً تجعل الأفراد الموهوبين لهم اساس نجاح المنظمات لانهم فعلا قيمه مضافه حقيقه ومن أصول المنظمه، وذلك من خلال خلق المناخ الملائم الذي يحث ويُحفز المواهب داخل المنظمه، وتدريبها والاحتفاظ بها بمختلف الطرق ليتسنى معرفة افضل الموظفين داخل المنظمه .

ويظهر برادلي أن ادارته المواهب عبارة عن نظام منظمي أو ثقافته تنظيمية تشمل عدداً من الجوانب، منها تحديد المواقع الوظيفية الهامة في المنظمات، والتي تحقق للمنظمات ميزة تنافسية عن دونهما، ومن ثم تطوير جملته من الأفراد الموهوبين للعمل ضمن هذه المواقع، وبالإضافة إلى العمل على تحسين وتطوير انظمته الموارد البشرية للتنسيق ما بين الأفراد الموهوبين وتسهيل ارتباطهم بالمواقع الوظيفية الأساسية والمهمة لتحقيق استراتيجيات المنظمة ككل (Bradley, 2016).

وأشار إليها كل من كيم وكوتشيجورا بأنها عملية تقوم بجذب وتطوير الموظفين الموهوبين والاختفاظ بهم في المنظمة (kim & kotchegura, 2017).

ويرى إبراهيم بأن ادارته المواهب قد يستوعبه البعض بأنه ادارته الأفراد المتميزين أو الموهوبين، بينما يستوعبه آخرون على أنهم يديرون العاملين بشكل عام (Ibrahim, 2018).

بينما ينظر إليها من كل أدريس وتبو جمعة على أنها الادارة الفاعلة للمواهب تضمن للمنظمات الحصول على المواهب والحفاظ عليها بما ينعكس على نجاحها ونموها واستمراريتها (أدريس وأبو جمعة، 2019).

كما يكشف أحمددي وأحمددي وعباس أن ادارته المواهب تشمل جميع الأنشطة لتحديد واختيار وتدوير وإعادة النظر في قوة العمل القائمة على أساس التحليل والتخطيط، كما يُحدد بها مخازن المواهب كمتجر الموظفين، وفرز الموظفين وتوجه ادارته الاداء واداره المسار الوظيفي ومكافأة مسار المهنة. (Ahmadi, 2012)

بينما عرفها قريشي بوقفه (2019) هي عملية متكاملة تشمل استقطاب الافراد ذوي الاداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم من اجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق اهداف المنظمة، بينما عرفها العسال (2019) نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المنظمة، وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المنظمة، ثم العمل على تنميته وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والزامهم للمنظمة، واتفق معه عابدين (2019) أنها الادارة التي تتعلق بتحديد وجذب وتنميته وتطوير المواهب والقدرات والابتكارات البشرية وذلك لتحقيق المزايا التنافسية، والنجاح للعاملين والمنظمة ككل في سوق العمل.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المواهب البشرية هي عبارة عن العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة باستقطاب والحفاظ وتطوير المواهب ومهارات الأفراد والحفاظ والاهتمام بهم لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية .

3.1.2 أهمية إدارة المواهب :

أصبحت منظمات الأعمال في اقتصاد المعرفة اليوم أكثر اعتماداً على القدرات والابتكار والاندماج الخاصه بالعاملين لديها، وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة القابليات او قدرات المنظمة وبالشكل الذي يُمكن مواهبها الفريدة من العاملين ان يساهموا بابتكار فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الآخرين، كما يشير بعض الباحثين إلى ان ادارته المواهب هي ادارته ذات اهمية استراتيجية وتساعد على تحقيق التميز في اداء الاعمال في المنظمات، ومما يُلاحظ في اهمية ادارته الموهبه انها تركز على الأفراد ذوي الاهمية المدركة للموارد غير الملموسة في الاقتصاد المعرفي وكان للنقص الكبير في مجال المواهب الادارية والضغط للمنافسة الأثر البالغ في زياده الحاجه والاهمية لاداره المواهب العبيدي والتميمي، (2017) ، كما ان ادارته المواهب تمثل الطاقة التي تحرك المواهب وتدفعها نحو العمل المبدع والتميز وتزيد من جاذبيه المنظمة، كما انها تساعد على تنميته توجيه ميولهم المهني ومهاراتهم وبالتالي اتاحه الفرص المناسبه للمي الوظائف بافضل الكفاءات وبالسرعه المطلوبه، كل هذا يؤدي لرفع مستوى رضاهم وطموحاتهم، ويُقلل من خطر انتقالهم لمنظمات أخرى، كما ان تبني المنظمات لاداره المواهب يؤدي إلى بناء قدرات العاملين، وفي نفس الوقت فان الاداء الناجع الذي يبني الميزه التنافسيه يعتمد على كفاءه هؤلاء الأفراد وقدراتهم. (مقدود، 2015).

كما وضع بسعيد (2018) اهمية ادارته المواهب في العناصر التالية :

- 1- لها دور عظيم في اختيار الأفراد الموهوبين في جميع المستويات التنظيميه في تطوير وتنميته الموارد البشرية التي لها دور في تحقيق الاهداف .
- 2- من خلال الاستعمال الامثل لعملية ادارة المواهب يُمكن حل المشاكل بطرق أكثر فعالية في المنظمه.
- 3- اثناء ممارسة ادارته المواهب فانه يساعد على تحسين صوره المنظمه وجعلها مكان لجذب المواهب.

- 4- الالتزام بالتخطيط التعاقبي الصحيح الذي يُساعد على زياده الاعتماد على التوظيف الداخلي .
- 5- تساعد اداره المواهب في اكتشاف المواهب ونموها داخل المنظمه بدلاً من الاستعانة بالمواهب الخارجيه من خلال تطوير وتنمية الاداء والاستخدام المناسب للأفراد داخل المنظمه .
- 6- تساعد عمليه اداره المواهب في ترقية الاذاء وتطوير قدرات الأفراد وبالتالي يؤثر ذلك على تحسين الأداء التنظيمي، وتهدف اداره المواهب الى انشاء قوه عامله تتمتع بالاداء الممتاز في جميع المستويات التنظيمية .

ومن وجهة نظر(حاجم، 2013) تكمن اهميه اداره المواهب في الاتي :

- 1- الاختيار المناسب للموظفين للعمل في المنظمات .
- 2- تطوير رأس المال البشري، وزياده المهارات ، والقدرات والمعارف .
- 3- العمل على تحسين صورة وسمعة المنظمه وعلامتها التجارية .

ولاداره المواهب اهميه كبيرة (الملاحسن والجرجري، 2019)

- 1- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفيه ذات اهميه استراتيجيه .
- 2- تكوين مواهب في كل مستوى تنظيمي في المنظمه .
- 3- تحديد المواهب الضرورية المستقبليه .
- 4- المحافظه على المواهب وضمان بقائها في المنظمه .
- 5- تفادي اضطرابات العمل بسبب رحيل الموظفين .
- 6- تضمن اداره المواهب للمنظمات امكانية كسب النجاح والاحتفاظ بالموهبه الضرورية .

اما بالنسبه لكاطع (2016) فان اهميه اداره المواهب تكمن في اختيار القاده المناسبين وجذب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم وتنمية قدراتهم، وتحديد امكانيات القيادة في جميع انحاء المنظمه في وقت مبكر من حياتهم المهنيه والاسراع في تطوير المواهب ذات الامكانيات العاليه وتحسين جوده القيادة التنفيذية.

4.1.2 اهداف اداره المواهب :

تكمّن اهداف اداره المواهب فيما يلي : ابراهيم وسعد (2015)

- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين .
- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة .
- تقديم الدعم الى مجتمعات الموهبه في المنظمة .
- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي (المنظمة ككل) .
- مناقشة خيارات الوظيفة الانسب للموهوبين .
- وعليه تكتسب ادارة المواهب اهميتها بشكل رئيسي من خلال بناء قوة عاملة تمتلك اداء مرتفع في المنظمات، فالمنظمات تسعى دائماً الى تحقيق انظمه فعاله وانتاجيه بكفاءه عاليه تستند على بناء برامج محدده لموظفين تضمن من خلالها قيمه مرتفعه لأدائهم، وتقوم هذه البرامج باستقطاب وتدريب وتطوير ومكافأة العاملين لديها بما يُحقق الهدافها ويوصلها الى ايجاد قيمه مضافه لها (Berger & Berger,2017).

هناك افتقار كبير للمنظمات لتطبيق عمليات اداره المواهب داخلها، قد تضطر الى عقد برامج التدريب والارشاد لحماية نفسها من التهديدات، وتقليص الفجوه بين الاداء الفعلي والاداء المتوقع، لكن تركّز عمليات اداره المواهب على تجنب أي تهديد عن طريق استغلال الفرص واجراء تحليل swot بطريقه صحيحة وتوحيد الجهود في المنظمة والتركيز على حل المشكلات، وذلك عن طريق التجهيز الجيد للأفراد، وزياده العناية بطرق ووسائل التدريب والتطوير والاحتفاظ ، وحددت عمليات اداره المواهب كالتالي :

5.1.2 عمليات اداره المواهب :

اختلف الباحثون في عدد عمليات اداره المواهب ، ومن خلال مراجعة الدراسات والأدبيات

السابقه تذكر منها التالي :

1- تخطيط القوى العاملة (المواهب) :

وهي التنبؤ الصحيح بما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية وذلك من خلال توفر بيانات خاصة بالموارد البشرية الموجودة، وبيانات عن الموارد البشرية المطلوبة، لتستطيع المنظمة الحصول على القوى العاملة المدربة والمؤهلة والقادرة على تنفيذ المسؤوليات والواجبات الخاصة مما يؤدي الى تقليص الفجوة بين المطلوب من القوى العاملة والمعروض منها وبالتالي الوصول الى اهداف المنظمة (حمود والشيخ، 2013).

2- الاستقطاب (جذب الموهبة) :

نتيجة للتحديات الضخمة التي تواجهها المنظمات لمليء الوظائف الشاغرة التي تحتاج المهارات والخبرات الكبيرة، ونقص القوى البشرية الموهوبة المتاحة ظهر ما يُسمى "جذب الموهبة" ويأتي هنا دور عملية الاستقطاب كأحد الممارسات التي تقوم بها المنظمة ، وهي عبارة عن البحث والتقصي عن الأفراد الموهوبين وتوظيفهم في المواقع المناسبة لهم، ويجب الأخذ بعين الاعتبار المعايير الاخلاقية في جميع مراحل الاستقطاب لانه يؤدي الى خلق سمعة جيدة للمنظمة في سوق العمل وبالتالي تستطيع المنظمة المنافسة على المواهب ايضاً ومن اجل جذب افضل العاملين للمنظمة يجب عليها أن تفكر جيداً لانشاء علامه تجاريه جيده (مقري ويحياوي، 2014).

عرفه (Bugg,2015) على انه عملية تعتمد على شخصيه المنظمة وسمعتها من اجل الحصول على تفضيل الموظفين لها عن غيرها من المنافسين. ووضح (Pris , 2011) بانه عملية تتوقف على قيم المنظمة ورؤيه الموظفين المحتملين للمنظمة، واعتبار العلامة التجارية من اهم الاشياء التي تجذب المواهب الخارجيه.

وهناك عدة مداخل تتبعها المنظمات في استقطاب الموهبة وأهمها الآتي (الزبيدي وعباس، 2015):

- المدخل الموجه نحو الوظيفة : هذا المدخل يتضمن كتابة وصف شامل لكل من الوظيفة ومحددات الوظيفة أي مواصفات الفرد المناسب للوظيفة وذلك حسب متطلبات المنظمة .
- المدخل الموجه نحو الفرد : تحديد مواصفات الأفراد التي تحتاجهم المنظمة حالياً ومستقبلاً.

- المدخل الموجه نحو الكفاءات : الاستقطاب على اساس المواصفات والمعارف والخبرات والمهارات والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفه والتي يستخدمها الأفراد في الاداء بشكل جيد .

3- اداره اداء المواهب :

يقصد بالاداء الوصول الى الاهداف والنتائج المطلوبه التي تحاول المنظمات تحقيقها عن طريق الاستراتيجيات والسياسات المحددة من قبل ادارات المنظمات، ويتم ذلك من خلال تحليل اداء القوى العاملة الخاص بسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية والفنية وخصائصهم النفسية والبدنية بهدف تحديد جوانب القوه والضعف والعمل على تعزيزها ومعرفة جوانب الضعف والعمل على معالجتها، وذلك من اجل تحقيق غايات المنظمة، واهدافها والوصول الى فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل (الزبيدي وعباس، 2015).

هي عملية تتعلق بقياس وتقييم نتائج اداء العاملين وما يقومون به من مهام، ويرتبط تقييم الاداء بفرص الترقية وتخطيط المسار الوظيفي، ويُعد حافزاً للتعليم والتطور، والمحافظة على العاملين وتجنب هدر العقول (Gupta,2009).

4- تدريب وتطوير المواهب :

يقصد بتدريب وتطوير المواهب بانها العملية التي يتم من خلالها تنمية الأفراد وتأهيلهم وصقل مهاراتهم عن طريق برامج تهدف إلى تطوير قدراتهم ومعارفهم لتحقيق اهداف المنظمة، مع مراعاة التغيرات والتطورات الحاصلة في التقدم التكنولوجي واحتياجات المنظمة في المستقبل ويجب على المنظمات عند توظيف العاملين ان تقوم بتنميتهم وتطويرهم حتى يصبحوا قادرين على اداء وظائفهم، ويعتبر التطوير احدى الوسائل الفعالة للحفاظ على الأفراد الموهوبين داخل المنظمة، واذا لم تسعى المنظمة في توفير التدريب والتطوير الكافي للأفراد الموهوبين ، فانها قد تخسر الموهبة الموجودة لديها (حمد، 2015) .

ينظر الباحثين الى عملية تنمية وتطوير المواهب على انها من أكثر الأمور أهمية في الموارد البشرية ، فعملية تطوير المواهب هي عبارة عن البرامج والنشاطات التي تسعى المنظمة لعقدها من اجل تزويد الأفراد

بالمهارات والخبرات التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً ، ويجعلهم أكثر قدره على اداء وظائفهم وأكثر مرونة في العمل (ابو علبة، 2018).

تقوم المنظمة على تدريب وتمكين الموظفين الذين تم تعيينهم لكي يُصبحو متمكنين من متطلبات الوظيفة وان يتأقلمو بسرعه أكبر داخل انظمه المنظمة ، وتُساعد عملية التطوير على الحفاظ على الموهبه في المنظمة ، كما تساعد على تقوية المهارات والقدرات والمعارف لدى الأفراد وكسب كل ما هو جديد والتأقلم على جميع التغيرات والمستجدات التي قد تحدث في البيئة الخارجيه تتأثر بها استراتيجيات المنظمة مما يسمح للاستراتيجيات البديلة لدى الادارات العليا بأخذ مكانها وهذا يعطي مجال للابداع واستخدام العقل البشري على المستوى الاستراتيجي وعلى مستوى الموهبه ، وهناك ثمانية ممارسات تستطيع المنظمة من خلالها الابداع في التدريب والتطوير وهي (قوادرية 2020) .

- تعريف اداره الموهبه لكافة الموظفين بشكل أوسع .
 - تكامل العناصر المختلفه لاداره الموهبه ضمن نظام شامل .
 - تركيز اداره الموهبه على الموهبه ذات القيمه العاليه جداً .
 - التزام ودعم الاداره العليا لانشاء اداره مواهب ذات بيئه ابداعيه متميزه مناسبه لاحتضان جميع المواهب .
 - بناء نماذج الكفاءه لزياده فهم المهارات والسلوكيات التي تتفق مع قيم المنظمة وربط قيم الموظفين معها .
 - البراعه في تحديد الموهبه لاستقطابها وتطويرها بالاضافه الى اداره الاداء والاحتفاظ بالموهبه .
 - تقييم نتائج نظام اداره الموهبه بشكل مستمر وحل المشكلات والصراعات في الوقت المناسب .
- 5- تعويض المواهب :

يعني التعويض الربط بين المكافئة ونسبة الانجاز ، وتحديد قيمه كل وظيفه ومعرفه اجرها ، وعلى الاداره الجيده ان تضع نظام اجور عادل ، مطابق مع درجه المخاطرة والخبره والجهد المبذول من قبل الافراد وان للأجور والتعويضات تأثير كبير على سلوكيات وتصرفات واداء العاملين داخل المنظمة ، وعلى مدى

ارتباطهم واستمرارهم بالعمل مع المنظمة. والحوافز تُعتبر من العناصر المهمة التي تركز عليها ادارة المواهب لانه من خلال الحوافز تستطيع المنظمة السيطرة وزيادة قدره على توجيه المواهبه داخلها (الزيدي وعباس، 2013).

وتعمل المنظمات المتميزه في تحقيق نجاحات وشهره كبيره من خلال جمع العماله المواهبه، ويتم ذلك من خلال ما يلي (بلقرع، 2018):

- توفير نظام الأجور والمكافآت يرتبط بالاداء ووضع نظام للحوافز الماليه .
 - توفير فرص التدريب من داخل وخارج المنظمه .
 - توفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي .
 - الحوافز الأخرى المتعلقة بتوفر الجوانب الاجتماعيه والصحيه للموهوبين بالمنظمه بيئه العمل المحفز والمشجعه للابداع .
- واعتبرها حمدان بانها الفكره العامه ذات الطبيعه المجردة والمضمون الفلسفي للأحلام البشريه عن طريق جذبهم للمنظمات، كما تمثل المنظور المستقبلي للاداره والموظفين الذي يولد شعور الولاء والانتماء المشترك لتحقيق الاهداف الاستراتيجيه للمنظمه (Hamdan et al. 2020) .

6- الاحتفاظ بالمواهب :

وهي قدرة المنظمه على المحافظه على المواهبه وابقائها داخلها وعدم مغادرتها، وذلك عن طريق توفر المناخ الملائم واتاحة افضل الظروف لهم للوصول للاهداف والغايات المطلوبه وتحقيق الانجازات المهنيه والشخصيه، ويُعتبر التطور الاقتصادي وقلة الأفراد المطلوبين في سوق العمل من العوامل التي تسعى المنظمات من خلالها الى الاهتمام الزائد بالاحتفاظ بالمواهبه (Jamie Alan, 2011) .

وهي العمليه التي تسعى المنظمه من خلالها الى ابقاء المواهبه داخلها، عن طريق زياده الاستثمار في الأفراد المواهبين، ومن الأسباب التي دفعت المنظمات للاهتمام بالمواهب والاحتفاظ بها هي، التطور الاقتصادي المذهل لانه ساعد في توفير أفضل الوظائف والفرص للعمل خارج المنظمه ، ونقص الايدي العاملة المواهبه في سوق العمل (ديوب والكوفي، 2017).

تدرك منظمات الاعمال الالهية العظمى للاحتفاظ بالافراد والآثار السلبية التي تترتب على عمليات الترك للوظيفه واصله الافراد الموهوبين والذين يتوفر لديهم الكثير من الفرص ضمن المنظمات الأخرى المنافسة، لذا على المنظمات التنبه الى هذا المفهوم واتخاذ الاجراءات المناسبة للتقليل من عمليات الترك الوظيفي وايجاد البيئه الامثل لجذب المواهب والاحتفاظ بهم داخل المنظمه لانه ومن الممكن ان تبدأ عملية هجره المواهب في حال لم تتوافر كافة الظروف الابداعية التي تحقق اهداف الموهوبين المرتبطة كلياً بالاهداف الاستراتيجية للمنظمه، وهذه الاجراءات تبدأ منذ عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين حيث انه على المنظمه التركيز على ان الموظفين الذين يتم استقطابهم لديهم ثبات واستقرار ضمن الوظائف التي يشغلونها في البيئات المناسبه الغير طارده للمواهب (Hossain & Rahman & Lobany, 2015).

ان قيام منظمات الاعمال في الاستثمار بالمواهب التي تستقطبها يترتب عليها الكثير من التكاليف الماليه من خلال الأجور والحوافز والتدريب والتطوير وغيرها من ميزات يُمكن لأصحاب المواهب الحصول عليها، لذا يجب ان تتنبه منظمات الاعمال في سياسة الاحتفاظ بهؤلاء الأفراد واصله أصحاب الاداء العالي وممن يشغلون مناصب عليا ويقومون بأدوار حساسة وقيادية في المنظمه ، وتقديم كافة سبل التعلم المستمر للاحتفاظ بهم، فأصحاب الاداء العالي او الموهوبين المميزين عن افراد المنظمه هم وكما ذكر سابقاً يتواجد حولهم تنافسيه عاليه جداً داخلياً وخارجياً ففي حال تركهم للمنظمه نتيجة لعدم توافر البيئه والمكان المناسب قد يترتب على ذلك العديد من الخسائر والمشكلات (Colligns & Mellahi, 2017).

7- تخطيط التعاقب الوظيفي :

هو عمليه تحديد الادوار المحورية والحاسمه في المنظمه ، وتحديد الخلفاء للذين متوقع توليهم المناصب في المستقبل وعقد لهم دورات تدريبية من شأنها اثرائهم بالمعارف والخبرات الملائمة للوظائف الحاليه والفرص المستقبلية ، بحيث يكون قادر على القيام باداء وظائف جديده وعلى استعداد لتولي مناصب قيادية عند الطلب منهم. والهدف من التعاقب الوظيفي هو تحديد موظفين بدلاء الموظفين يشغلون وظائف حرجه في المنظمه، بحيث اذا ترك احد الموظفين الذي يشغل وظيفه مهمه ، يكون البديل موجود ويبدأ عمله مباشره دون أي انعكاسات سلبية على الاداء أو انخفاض الانتاجيه وبالتالي تقليل نسبة

الأرباح. ويُساعد التعاقب الوظيفي المنظمه على تخطي التحديات التشغيلية التي قد تواجهها عن طريق تحديد الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب (ابراهيم وسعيد، 2015).

6.1.2 ابعاد اداره المواهب :

عند النظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي نرى ان المنافسة اليوم قد اشتدت بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المؤسسات، فهُناك مؤسسات تسعى إلى جذب موظفين موهوبين الآخر يسعى إلى المحافظة عليهم، وهذا ما يسمى بحرب المواهب وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع نظام لاداره هذه المواهب، وبشكل عام يتلخص نظام اداره المواهب في الابعاد التالية :

جذب الموهوبين : على المنظمه ان تسعى إلى بناء علامه تجاريه ومكانه جيده من أجل جذب العماله إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابيه قابله للقياس الكمي والنوعي، ونتيجته لذلك ستمكن من جذب افضل الأفراد إليها (مقري ويحياوي، 2014).

استراتيجيه جذب المواهب تنص على ان الشمعه الطيبه وبيئه العمل عاملاً مهماً للموظفين ليكونوا ناجحين في حياتهم المهنيه ولجذب المواهب فضلاً عن ممارسات التوظيف الجيدة، بما في ذلك المكافآت والمكافآت التنافسيه، والتدريب والتطوير، والمزايا المحسنه في مكان العمل (Mabaso, 2016 & Mabaso).

مع توفير عدد صغير من العمل المرن وغير القياسي، ستمكن من جذب الأفراد العاملين الى المنظمات (صبيان 2019).

وبين (Armstrong, 2006) ان عمليه الجذب تتم عن طريق تحقيق رغبات واحتياجات المورد البشري وتحقق معه عمليه الاحتفاظ بالموهبة مع الالتزام بتحسين برامج التحفيز ونشرها امام الجميع .
اختيار الموهوبين : ينبغي على المنظمه تنفيذ برنامج جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الافراد المناسبين على اساس الكفاءات والمواهب والاداء العالي (مقري ويحياوي ، 2014).

من أجل تحقيق إمكانات عاليه في المنظمات فانه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب ، والمقصود بإمكانيات المواهب هو ان تترافق عمليه جذب وتعيين هذه المواهب في المنظمه مع المزيد من التطوير في قدراتهم وامكانياتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر كالمؤتمرات والندوات وامكانية تطبيق الافكار الجديدة (المعشني واخرون، 2019).

استبقاء المواهب : ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والاساسيين، فهم الذين يقودون المنظمه للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضبييعهم، فتكلفه استبدال الموظف المريح للمنظمه والذي يضيف قيمه لها مكلف جداً ، والمنظمه تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الاداء العالي، وتوفير فرص التنميه (مقري ويحياوي، 2014) .

ان تحقيق النجاح في الاحتفاظ بالمواهب يبدأ من خلال غرس ثقافه المنظمه التي تعتبر الافراد العاملين فيها هم الذين يُشكلون أولويه رئيسيه فيها في نجاح المنظمه، وهناك عدد من المحددات في الاحتفاظ بالمواهب كنظام المكافأة، بيئه العمل الاستقلاليه، التدريب والتطوير ، التمايز ، وتوفير فرص الترقيه والموازنة بين العمل والحياه (Chikumbi, 2011).

الاعتراف بالموهوبين : وذلك بتقديم تقارير تقييمية للموظفين عن اعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوه لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنه والتعبير عنها (مقري ويحياوي ، 2014) .

7.1.2 تحديات ومعوقات اداره المواهب :

هناك عدة تحديات تواجه تطبيق اداره المواهب داخل المنظمات، وتكمن التحديات فيما يلي (العززي، العطوي، والعابدي، 2011) :

- تكنولوجيا المعلومات غير المستخدمه بشكل جيد .
- انجاز معظم عمليات اداره المواهب بشكل تقليدي بعيداً عن الابداع والتميز .
- اداره الجوده الكامله لا يتم ربطها بشكل صحيح مع عمليات تطوير المواهب وتمكينها.
- افتقار معظم نماذج اداره المواهب الى ان تكون نماذج صحيحة غير تابعه لاستراتيجيات المنظمه بشكل مباشر.

أما بالنسبة للمعوقات، فهناك معوقات تقف حائله امام جهود اداره المواهب وهي (قوادرية، 2020) :

- عدم تشجيع المنظمات للتعاون البناء والمشاركة في الموارد .
- عدم اهتمام المدراء في تطوير قدرات الأفراد ووظائفهم .
- الاحتواء غير المناسب للاداره العليا في تطوير استراتيجيات متعلقه بشكل مباشر باداره المواهب .
- القياده العليا لا تلائم بين اداره المواهب واستراتيجيات الاعمال داخل المنظمه .
- عدم اهتمام المدراء بضعف بعض الموظفين مما يؤدي الى تكوين بيئه من الصراعات والتميز الغير بناء .

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي :

1.2.2 مفهوم الإبداع التنظيمي :

أن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في الفكر الإداري، ويعرف الإبداع في المعجم الوسيط بدعه بدعاً أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، ويتميز بالخروج على أساليب القدماء بإستحداث أساليب جديدة، أي أن لفظ الإبداع يطلق على الفكرة أو المنتج الجديد أو الخدمة المميزة أو الفعل أو العمل المبتكر المتميز في مجاله، وتقره العقول الإنسانية السليمة لجماله وبهائه (عبد الله، (2011).

والإبداع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Innovate) وأن معناها الفاعل الأولي وهو التعبير إلى شيء ما يكون جديداً وللتغيير والتجديد، ويعرف الإبداع في معجم المصطلحات الإدارية بأنه يتمثل في مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة لم تكن معروفة من قبل (قدري، 2015).

ويعرف الإبداع بأنه " قدرة الفرد على الإنتاج بأكبر قدر ممكن لديه من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والإحاطة بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير (حاوي، 2011: 53). كما أشار (محمد ، 2016: 3) إلى الإبداع بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمنظمة والمجتمع والعالم .

أما الإبداع التنظيمي فيرى كل من (محمد وشنيتير، 2015: 82) بأنه " اعتماد وتطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة من خلال استخدام بعض الأساليب أو الطرق كالقدرة على اتخاذ القرارات، قدرة أو سعة الاتصال، روح المجازفة والمخاطرة، القدرة على التغيير الإبداعي، وتشجيع الإبداع، والتي تقود المنظمات إلى النجاح والتفوق "، وعرفوا (Hussain et.al 2017: 2) ، بأنه " عملية يقوم من خلالها الأفراد العاملين في المنظمة بتوليد أفكار تتعلق بإنشاء أو تحسين أو تعديل المنتجات التنظيمية أو الإجراءات أو السياسات " .

كما عرفه كل من (العبيدي وآخرون، 2010: 213) بأنه " أي شيء جديد أو غريب يتعلق بطريقة أداء المنظمات أو المنتجات التي تنتجها، كما يشمل أي تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة".

بينما يرى (Hu et al 2013 : 149) إلى أن الإبداع التنظيمي " هو إنشاء منتج، خدمة فكرة إجراء أو عملية بحيث يتميز بأن يكون ذات قيمة ومفيد وجديد من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد ". كما عرف بأنه مخرجات نظام المنظمة يكمن في تمكين وتفعيل رأس المال الفكري بما يتناسب والإمكانات المتاحة ضمن إطار زمني محدد، مما يؤدي إلى ظهور نتائج متميزة في بيئة تنافسية مستدامة " (العدوان وسليمان، 2012: 144)

وتأسيساً على ما سبق يعرف الباحث الإبداع التنظيمي على أنه عملية خلق وتوليد أفكار جديدة ومميزة وتطبيقها على شكل منتجات أو خدمات ذات قيمة ومنفعة للزبائن، وبالتالي الوصول إلى حلول إبداعية في حل المشكلات التي تواجه المنظمة وتحقيقها للأرباح العالية .

2.2.2 أهمية الإبداع التنظيمي :

تنبع أهمية الإبداع من كونه عملية مركبة متكاملة تقوم على خطوات متتابعة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً ، والقدرة على التفكير وفق قدرات جديدة . بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبت من جدواها وفعاليتها، ويمكن إجمال أهم فوائد الإبداع في المنظمات على النحو التالي (قده ، 2020) .

- 1- الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر .
- 2- تطوير وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على المنظمة والأفراد .
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة .
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية .
- 5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

بينما يرى (محجوبي، 2016) إلى أن أهمية الإبداع التنظيمي تظهر من خلال تحسن خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة

عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات، مع العمل على استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة .

ويضيف العجلة (2018) أن أهمية الإبداع التنظيمي تظهر من خلال القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون القدرة على الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .

3.2.2 خصائص الإبداع التنظيمي :

أن الإبداع التنظيمي هو ممارسة إدارية واعية، يستطيع قائد المنظمة من خلالها تحقيق أهداف المنظمة من خلال البعد عن الروتين والنمطية وعدم التقيد بفكر محدد في ممارساته الإدارية، ويظهر ذلك في طاقته في طرح الأفكار والخيارات التي تساعد في حل المشكلات والمرونة في عدم التقيد بإطار محدد لتحقيق أهداف المؤسسة والجدة في الأفكار المطروحة، واستشعار حدوث المشكلات قبل حدوثها (AI adwan& Forrester, 2016) .

تتلخص خصائص الإبداع التنظيمي في التعقيد والمخاطرة، والتعزيز من إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي، وتحقيق حصة سوقية في المنافسة العالمية، والإبداع نشاط معقد متعدد الأطوار مبادأة، تبني، تنفيذ)، وكل طور يحتاج إلى وقت واستراتيجيات وهياكل تتباين من مرحلة لأخرى (القريوتي، 2008) .

يضاف إلى ذلك التفكير المتعمق الشمولي، تحليل الفرص، والتفكير في استغلالها، والتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة بإعتبارها خصائص مهمة للإبداع الإداري (Korzynski et al, 2019) وهذا ولكي يتمكن القائد الإداري من التعامل المبدع مع منظمته يجب أن يتحلى بعدد من السمات، من أهمها (قده، 2020) .

- التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة إستراتيجية فعالة. الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- الرؤية الإنتقالية الهادفة للتجديد المستمر .
- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات .

- تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة .
- الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس اللجان التقليدية .
- التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتياً.
- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها .
- اكتساب قدرات القائد العالمي من حيث إجادة لغة أجنبية على الأقل والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة.

ويضيف أحد الباحثين إلى الخصائص المميزة للإداري المبدع : (Shafique,et,al 2018) الرؤية الإبداعية لتصور وتخيل البدائل المتعددة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة .

- الثقة بالنفس، وبالأخرين لدرجة كبيرة، وتوقع الفشل، وعدم الاستسلام بسهولة .
- القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة .
- المرونة والقدرة على التكيف، والتجريب، والتجديد، والشك بالمسائل المسلم بها .
- الجرأة على إبداء الآراء، وتقديم المقترحات ومناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الأعلى .
- الاستقلالية الفردية، فلا تفرض عليه سلطة الغير، وألا يفرض سلطته على الآخرين .
- الأفكار غير المألوفة، وإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية، وإيجاد أكثر من حل للمشكلة، وعدم الاستسلام .

4.2.2 حاجة المنظمة إلى الإبداع التنظيمي :

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة و كذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص و تهديدات و ظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة

ومتنوعة يمكن تقصيصها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي (محمد، 2017).

- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية .
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- تزايد حدة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية .
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات .
- العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية .
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور .
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة، منه يمكن القول أن المنظمة تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها ، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات (Wen et ali:2017) .

5.2.2 مصادر الإبداع التنظيمي :

تعددت وجهات النظر للباحثين حول مصادر الإبداع التنظيمي، وأن كان أغلبهم قد ركز على المصادر الداخلية والخارجية، أو على دور الفعل والتفكير، حيث أشارت (Amabile, 2014) إلى أن الإبداع ينتج عن تفاعل ثلاثة عناصر مهمة الخبرات المعرفية والفكرية والفنية، والدوافع الداخلية، والمهارات والتفكير الخلاق .

وهناك سبعة مصادر للإبداع تمثلت في الأحداث غير المتوقعة، التناقضات بأنواعها، احتياجات العملية التغيرات في الصناعة أو السوق، التغيرات الديموغرافية، التغير في التصورات، المعارف الجديدة

(Demir, 2019)، وأن هذه المصادر تتداخل فيما بينها، وإمكانية الإبداع يمكن أن تكمن في أكثر من مجال في ذات الوقت (Spence, 2009) بينما يشير (Serrat, 2017) إلى أن كل من (البحوث ، الاختراعات الاكتشافات، التطوير ، حل المشكلات)، كمصادر للإبداع التنظيمي، فيما أكد (Christersen, 2000) (الحوادث غير المتوقعة، التناقضات، هياكل الصناعة، العوامل الديموغرافية، التغيرات في التوقعات المعرفة الجديدة) أفضل مصادر للإبداع التنظيمي.

وأشار (Singh, 2011) إلى أن البناء الهيكلي والثقافي للمنظمة لا يؤثر على قدرتها الإبداعية ولكن في الحصول على المعرفة عبر العملية المهمة للتعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، ليصبح هناك أربعة مصادر تنظيمية مهمة للإبداع إلا وهي (الهيكل، والثقافة، والتعلم، وإدارة المعرفة).

ويؤكد (Zait, et al, 2011) أن الإبداع التنظيمي يعتمد على إمكانية إدراك وتحسين وتطوير أفكار ومنتجات جديدة، وهذه الإمكانية ترتبط بالخصائص الجوهرية للذكاء البشري (قدرة على التجريد، قابلية الحركة المرونة، العقل المنفتح، حب الاستطلاع) التي تدفع إلى الإبداع، وقدم نموذج للإبداع التنظيمي المفتوح التي شخص فيه (الموارد والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي) مصادرًا للإبداع التنظيمي.

وأوضح (Adams, 2015) أن هناك عدة مفاتيح للإبداع التنظيمي وتمثلت في الموازنة بين المعرفة الظاهرة والعميقة، القدرة العالية على توليد أفكار عبر البحث والتحليل في العوامل المتباينة، وتنظيم مستويات الدوافع الجوهرية والعاطفية اتجاه العمل، مع العمل على توفير المناخ الخالي من التهديد وغير المسيطر عليه هو موصل بالأفكار المركبة وغير المركبة.

6.2.2 عناصر الإبداع التنظيمي :

هناك العديد من العوامل المساعدة على التفكير الإبداعي ، وتعتبر هذه العوامل من القدرات الأساسية الإبداعية وهي موضحة فيما يلي :

- 1- عوامل الطلاقة وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار، وسهولة توليدها (عبد الله، 2011).

2- ولا تعني أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط عامل الوقت، أو ينتجوا بسرعة، ولكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادراً على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت العوامل الأخرى لإيجاد أفكار ذات قيمة جيدة من بين هذا الكم الكبير . كما أن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة (العدوان وسليمان ، 2012) .

3- عوامل المرونة: يقصد بالمرونة - تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف أي أن المرونة هنا عكس ما يسمى بـ التصلب العقلي " الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها موقف الحياة مهما تنوعت واختلفت . ومن المطلوب بالطبع أن يكون الشخص المبدع على درجة مرتفعة من المرونة ، والتلون العقلي ، حتى يكون الشخص قادراً على تغيير حالته العقلية لكي تتناسب مع تعقد الموقف الإبداعي " (عبد الله ، 2011) .

وتتخذ المرونة شكلان رئيسيان هما (Demir, 2019) :

أ- المرونة التلقائية: تعني القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، مع وجوب عدم الخلط بين عامل المرونة التلقائية وعامل الطلاقة الفكرية، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير أفكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب- المرونة التكيفية (التوافقية) وهي القدرة على تغيير الوضع بغرض توليد حلول جديدة ومتنوعة للمتغيرات أو المشاكل الشكلية . وتعني أيضاً قدرة الشخص على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة ، وهي بهذا المعنى يمكن أن تعتبر الطرف الموجب المقابل للتصلب العقلي، وهي تعني قدرة الشخص على التغيير أو تحويل التفسيرات القديمة المعلومات أخرى حديثة تهيء السبيل إلى إستخدامات جديدة .

4- الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل ، وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى تغيير محجوبي (2016) كما

أضاف الشحمة (2014) أنها قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في موقف ما في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أي مشكلات، أو هذا القدر من المشكلات التي يراها المبتكر، والإحساس بهذه المشكلات يحدد المبتكر للوصول لإنتاج جديد يقدم حلولاً مختلفة لهذه المشكلات كما أن الشخص المبدع يقوم بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والإنطباعات والمشاعر، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة.

5- الإصالة: إن الإصالة تعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى وما هو بعيد وحاذق من الإستجابات، وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لم تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات إرتباطات بعيدة وذكية، وهناك مقياس شائع للفكرة الأصيلة وهو أن تكون نافعة إجتماعياً (محمد، 2016).

6- القدرة على التحليل ويقصد بالتحليل ذلك الإنتاج الإبداعي الذي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات وامتلاكه القدرة على إعادة التنظيم للأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلاله ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي. حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً الموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً (الشحمة ، 2014).

7.2.2 قياس الإبداع التنظيمي :

يعتمد قياس الإبداع التنظيمي على توافر المناخ الإبداعي الملائم بعد الأساس في امتلاك المنظمة للإبداع الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم البقاء والاستمرار، لذا فيما يلي أبرز عناصر قياس الإبداع التنظيمي وهي (Annika , et

al, 2015)

1- النظرة الإستراتيجية يرتبط الإبداع في المنظمات بشكل أساسي بتوافر النظرة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا التي تمكنها من وضع الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق حالة الإبداع المرغوبة ومن ثم

تحقيق التميز في أداء الأعمال مقارنة بالمنافسين، فالنظرة الإستراتيجية لتحقيق الإبداع لا بد وان تنعكس في قدرة الإدارة على وضع الخطط المرنة لتحقيق الأهداف طويلة المدى ومن ثم البدء في مراجعة قواعد وإجراءات العمل وتطويرها بشكل مستمر وتطوير أساليبها فضلا عن الاهتمام بتحقيق التنسيق الفعال ما بين مختلف أقسامها.

2- تشجيع وتبني الإبداع بعد المورد البشري في المنظمة المصدر الأساسي للإبداع فيها نظرا لما يمتلكه من معرفة وخبرة تمكنه من تقديم كل ما هو جديد من أفكار إبداعية تمثل قيمة مضافة للمنظمة ومن هنا تحرص إدارة المنظمة على تشجيع الأفراد فيها على الإبداع وتبني الأفكار الإبداعية التي يقدمونها مستخدمين في ذلك أدوات وطرق مختلفة تبدأ بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على القيام بأعمالهم بأساليب متجددة فضلا عن تقديم الحوافز المادية والمعنوية ودعم أفكارهم الإبداعية وتطويرها والاهتمام بتحويل تلك الأفكار إلى واقع مادي ملموس وهو ما يعزز بالمحصلة حالة الإبداع على مستوى المنظمة ككل (Adams,2015).

3- بيئة العمل الداخلية يعد المناخ الإبداعي البيئة الحاضنة لتحقيق الإبداع في المنظمة، وعليه لا بد من توافر بيئة داخلية مثالية لتحقيق الإبداع تتميز بمراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين ومعرفة حاجاتهم الفنية والإدارية وتلبية العمل على حل المشكلات التي قد تواجه الفرد في بيئة العمل فضلا عن استخدام أساليب إدارية حديثة في بيئة العمل كالرقابة الذاتية وأسلوب الوقت المرن وغيرها (السلي، 2008).

4- الثقافة التنظيمية يستند الإبداع في المنظمة إلى ثقافة تنظيمية داعمة حيث يتم تطوير قيم خاصة للإبداع وترجمتها إلى ممارسات تدعم الإبداع، فضلا عن القيام بممارسات وأنشطة داخل المنظمة تحسن ثقافة الإبداع في المنظمة وتوفير الفرص للعاملين للتعلم المستمر (عمران، 2015).

5- نماذج الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال الإنتاجية :

أن عملية الإبداع تتطلب تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء نظم وحوافز غير تقليدية وإشاعة ثقافة الإبداع في المنظمة من أجل تنشيط التفكير الإبداعي وإعادة ترتيب وجدولة الأولويات، ومن أبرز نماذج الإبداع التنظيمي ما يلي :

- 1- نموذج (Griffin & Hauser) : طبقاً لهذا النموذج يتم التركيز على تنسيق نشاطات قسم البحث والتطوير مع نشاطات الأقسام الأخرى كالعمليات والتسويق ويتضمن النموذج تكوين مجموعة عمل لتطوير المنتج الجديد أعضائها هم العاملين في التسويق والإنتاج والهندسة ويعملون بشكل أساسي من بداية مشروع إلى نهايته من دون التأثير بالمشاريع الأخرى (بكر ، 2019) .
- 2- نموذج (Utter back Model) : وهو نموذج ديناميكي للإبداع في مجال عمليات الإنتاج حيث يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للمنتج والعمليات يتبع بنماذج عامة مع مرور الوقت ، وأن كلا النوعين من الإبداع يشتركان بعلاقة مهمة ، حيث أن معدل إبداع المنتج يكون عالياً في السنوات التشغيلية الأولى والتي يسميها هذا النموذج بالمرحلة الإنشائية وفيها تحدث المزيد من التجارب وتصاميم المنتج والعمليات الإنتاجية ، أما المرحلة الأخرى هي مرحلة الانتقالية والتي يتباطئ فيها معدل إبداع المنتج ويتسارع فيها معدل إبداع العملية (Iswanto. et al, 2020) .
- 3- نموذج شركة (Thostrup) الدانماركية : حيث أشار الأستاذ (Grunert) إلى النموذج الذي اتبعته الشركة المذكورة بإعتمادها الأفكار التي قدمتها التي (PDG) Product Development Group مجموعة تطوير المنتج تأخذ على عاتقها ضمان نمو الشركة بالإبداع المستمر والتي تتألف من : مدير الإدارة - مدير المبيعات والتسويق مدير تطوير المنتج - مدير الإنتاج ، حيث تجتمع هذه اللجنة وتأخذ على عاتقها عملية توليد الأفكار وتعرضها على متخذي القرار وتحدد المشاريع ومتطلبات التنفيذ وتتابع ذلك إلى مرحلة تقديم المنتج إلى السوق (Kang,2020) .
- 4- نموذج التطوير عبر قنوات المراحل : stage – Gate Development Tunnel حيث قدم هذا النموذج من قبل (Clark & Wheel – Wright) بمثابة حل للمشاكل التي كان يقع فيها متخذي القرار في إدارة وتمويل مشاريع إبداعية وتطويرية في آن واحد، حيث يحدث التشتت للجهود ولا يحقق أي هدف مما تقدم، وإن هذا النموذج يلزم المديرين للسيطرة على الجهود الإبداعية والتطويرية للمنتجات الجديدة وعمل خيارات بين المشاريع والمفاضلة بينها من خلال مراحل وبوابات (خضور ، 2017) .
- 5- نماذج الشركات اليابانية : تبنت الشركات اليابانية ثلاث مسارات لتنفيذ العمل الإبداعي وتطوير المنتجات الجديدة وذلك النحو التالي (المشهداني ، 2020) .

أ- المسار الذي حدده أستاذ الجودة (Kaizen) ، حيث يرتبط هذا المسار بتحسين المستمر وفق أهداف محددة مثل إختزال التكاليف والأداء الأفضل .

ب- مسار القفز (Leaping) وهو يعني تطوير منتج جديد يكون مختلف عن القديم وذلك وفق تطورات معينة .

ج- مسار الإبداع الفني (Technovation) وهو المسار الذي يركز على تحقيق الإبداعات ضمن تكنولوجيا معينة أو العمل على تطوير تكنولوجيا معينة .

6- نموذج Kotler في تبني الإبداع : Innovation Adoption Model : قدم الإبداع من منظور تسويقي وذلك وفق ثلاث مراحل والتي بدورها تقسم إلى خطوات متسلسلة وذلك كما يلي (قده، 2020)

أ- مرحلة الإدراك (Cognitive Stage) والتي يعبر عنها بالوعي ، وتشير هذه المرحلة إلى أن المستهلك يصبح واعياً بالإبداع ولكن لديه نقص في المعلومات حوله .
ب- مرحلة التأثير (Affective Stage) والتي تتضمن خطوتين هما :

- الإهتمام (Interest) بإعتبار أن الزبون محفز للبحث عن المعلومات حول الإبداع .
- التقويم (Evaluation) فيما لو أخذت ملاحظات الزبون بنظر الإعتبار .

ج- مرحلة السلوك (Behavior Stage) وتشمل هذه المرحلة على خطوتين هما :

- الحكم (Trial) وهو يعني حكم الزبون على الإبداع .
- التبني (Adoption) أي يبدأ تبني السلعة عندما يبدأ الزبون إشباع حاجاته والتعود على شراء المنتج واستعماله المنظم له .

7- نموذج Bass لإنتشار الإبداع (Bass diffusion model) : يركز هذا النموذج على سرعة إنتشار

الإستعمال للمنتج الجديد وتبنيه وهذا بدوره يعتمد على سرعة معدلات الإبداع، وسرعة معدلات التقليد، وإذا تم إعتداد كل النوعين من المعدلات سوية فإن ذلك من شأنه أن يؤثر على سرعة تبني الإبداع والذي يتوقف بدوره على عاملين أساسيين هما خصائص المنتج الجديد، وتشجيع المستهلك القديم للجديد .

8- النموذج التفاعلي لعملية الإبداع Interactive model of Innovation process وقد قدم هذا

النموذج الأستاذ (Ivancevich) سنة 1997 م ، حيث بموجبه يعرض الإبداع بوصفه عملية متسلسلة يمكن تقسيمها إلى مراحل متفاعلة لكنها منفصلة وظيفيا، ويتم وصف العملية الإبداعية من خلال دمج الإمكانيات التكنولوجية وحاجات السوق، إذ يتضمن الإبداع النماذج الفنية والتصميمية والتصنيعية والإدارية والتجارية المدمجة في تسويق المنتج الجديد والمطور أو الإستعمال التجاري للعملية الجديدة أو المطورة (الشلي ، 2019) .

9- النموذج الذي قدمه (Richard Levier) : والذي يصلح لتنفيذ الإبداع وتبنيه ، ويتضمن ست خطوات وهي إختيار قائد فريق التنفيذ، إختيار أعضاء الفريق تخصيص الموارد المادية اللازمة للمشروع، قياس تقدم المشروع، دمج فريق الإبداع مع باقي أقسام الشركة، دمج السلعة الخدمة الإبداعية بإستراتيجية المنظمة (عبداله ، 2011) .

8.2.2 دور المنظمات في تنمية وتشجيع الابداع التنظيمي لدى العاملين فيها :

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين، وذلك لأن الابداع شئ يمكن للتدريب والتطوير ان ينشأه ويوجهه الوجهة الملائمة ولعل أهم ما يمكن للمنظمة ان تفعله في هذا المجال هو تهيئة المجال المناسب للأفكار الجديدة، وأن يكون المديرون والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد وتشجيع التنافس بين المرؤسين وتوفير الاساليب التدريبية للعاملين من قبل المنظمة (السلي ، 2008) .

ولأهمية المبدعين في المنظمات سواء على مستوى المديرين أو الموظفين ودورهم الكبير في قيام المنظمات بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقل التكاليف، فقد أسهم العديد من الباحثين والمبدعين بجملة من العوامل التي تشجع وتطور القدرة الابداعية لدى الفرد لاسيما وأن الابداع يرتبط أساساً بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية والموروثة والعديد منها يتم إكتسابه من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة (قددة ، 2020) .

وهناك عدة عوامل تساعد على تشجيع الابداع وهي (بكر ، 2019) :

— تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات .

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لتشجيع روح الابداع والتطوير لديه .
- مساندة الإدارة العليا للأفكار الابداعية وتقبلهم ودعمهم لها .
- تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد .
- بث الثقة بالنفس وبأن كل انسان قادر على الابداع طالما توافرت له عوامل الابداع ومناخه المناسب .
- التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابداع .
- مشاركة المدير العاملين في البرامج الابداعية بالعمل .
- استخدام قنوات اتصال تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالابداع الحر .
- تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة الجزئية لأصحاب الافكار الجديدة، على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها .
- رفع شعار أن التجديد والابداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى اليه المنظمات والأفراد على حد سواء .
- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل .
- العمل على انشاء ما يسمى ببنك الافكار على أن تتولى الاشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتبني المواهب الابداعية في كل مجال .
- التعامل مع الاخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير .
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في اثارة الفكر وخلق روح الابداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني.
- تشجيع التنافس بين العاملين في ابراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل .

وذكر إلياس (2021) أن العوامل السابقة تعتبر عوامل داخلية بالمنظمات تعمل على تنمية وتشجيع الابداع للأفراد وللمنظمات، فأن هناك من الباحثين من يرى أنه توجد عوامل خارجية لها تأثير على تكوين الفرد الابداعي . ومن هذه العوامل الأسرة، التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته فالقيم والعادات والتقاليد التي تميز سلوكه وتصرفاته وأفعاله مع الغير تشكل عناصر شخصية. يضاف الى ذلك النظام التعليمي، حيث أن للتعليم دورا مؤثرا على حياة الفرد فيما يتلقاه الفرد خلال العملية التعليمية من معلومات وما يقيمه من علاقات تعد ذات أثر في تكوين شخصية الفرد العملية، فالنظام التعليمي التقليدي الذي لا يتيح الحوار والنقاش وتبادل الآراء ينتج شخصية تقليدية لا تجرؤ على النقاش أو الابداع والعكس صحيح . وكذلك وسائل الاعلام المقروءة أو المسموعة لها دورها المهم في خلق بيئة ابداعية قادرة على الابداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالاعلام الذي يتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والابداعية. ويرى الشحمة " (2014) أن الإبداع التنظيمي يتطلب تنمية ومراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي :

- 1- الانتماء والولاء التنظيمي : يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي ، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .
- 2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد برقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ، وتضخيم عوائدها ومنافعها .
- 3- إتباع المنهج العلمي والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الإبداعية ، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والتكلفة .
- 4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر : يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري .
- 5- الانفتاح وتقبل طاقة التعبيرات الأخرى التي تبدها الروح الإنسانية لأن ذلك يعطي الشخص فرصة تعلم طرق التفكير والسلوكيات الأخرى .

6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر : من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين .

9.2.2 معوقات الإبداع التنظيمي :

ولما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير. ولذلك نرى كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة متاحة لهم في بيئات تمكنهم من إظهار مواهبهم، مما يؤدي بالدول التي تخسرهم الحديث لاحقاً عن هجرة الأدمغة، ومن المعوقات التي ذكرها علماء الإدارة كالتالي : (القيوتي ، 2008)

- 1- معوقات عقلية وتتمثل في ضعف قدرة الشخص على الإدراك والتذكر والتحليل، وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها، ويستخدم أساليب مألوقة في حل أي مشكله تواجهه، ويعاني من ضعف القدرة على ترجمة الأفكار على خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي ، والنظر للمشكلة نظرة كلية دون تقسيمها إلى محاور فرعية ، والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة .
- 2- معوقات انفعالية (الخوف والتردد) : إن المغالاة في بعض الانفعالات كالخوف والتردد قد تسبب في إعاقة الإبداع، لأنها تؤدي إلى تقييد التفكير، وتمنع من السعي وراء الجديد، وتسبب الانطواء على النفس، وضعف الثقة بالنفس .
- 3- معوقات الدافعية: إن ممارسة بعض الأشخاص للإبداع رغبة حقيقية بداخلهم يبذلون كافة جهودهم المحقق للإبداع، ولكن قلة تشجيع المدراء لهم وعدم مقابل الفكرة الجديدة يقف عائق أمام ابداعهم .

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 تمهيد

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة، كما يتضمن تعريفاً بمنهج الدراسة والمجتمع والعينة، والأدوات المستخدمة، وإجراءات بنائها وتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها، والوصول إلى النتائج .

2.3 منهجية الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي باعتباره من أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي سوف يتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي، بهدف وصف متغيرات الدراسة المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الابداع) ، بهدف التعرف على أثر إدارة المواهب في تحقيق الابداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان .

3.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، ويتمثل أفراد عينة الدراسة في مدراء الفروع والمدراء والإداريين والماليين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، تم اختيارهم بالطريقة الميسرة، فقد تم توزيع (210) إستبانة، وتم إسترداد (184) إستبانة بنسبة (87.6 %) من إجمالي عدد الإستبانات الموزعة، وبعد فرزها تم إستبعاد (13) منها لعدم اكتمال تعبئتها والعشوائية الواضحة أثناء التعبئة، وبذلك إستقرت العينة التي خضعت للتحليل على (171) مبحوثاً بنسبة (81.4 %) من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة .

جدول رقم (1) توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	المستوي	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	136	79.5
	أنثى	35	20.5
	المجموع	171	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	24	14
	من 30 سنة-أقل من 40 سنة	92	54.1
	من 40-أقل من 50 سنة	39	22.7
	50 سنة فأكثر	16	9.3
	المجموع	171	%100
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	28	16.3
	5- أقل من 10 سنوات	56	32.6
	من 10 – أقل من 15 سنة	56	32.6
	15 سنة فأكثر	31	18
	المجموع	171	%100
المستوي التعليمي	دبلوم متوسط فما فوق	30	17.4
	بكالوريوس	113	65.7
	ماجستير	25	14.5
	دكتوراه	3	1.7
	المجموع	171	%100
المسمى الوظيفي	مدير فرع	16	9.3

10.5	18	مدير اداري	
8.7	15	مدير مالي	
70.9	122	رئيس قسم	
%100	171	المجموع	

الجدول م إعداد الباحث

يتبين من الجدول رقم (1) أن 79.5% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور و20.5% من الإناث، هذا يدل على مشاركة كلا الجنسين في الإجابة على أسئلة استبانة الدراسة .

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ممن ينتمون إلى الفئة العمرية 30- اقل من 40 إذ بلغ عددهم 92 وبنسبة 54.1% يليه الفئة العمرية 40-اقل من 50 إذ بلغ عددهم 39 وبنسبة 22.7% إما الفئة العمرية اقل من 30 فقد بلغ عددهم 24 وبنسبة 14. % إما الفئة 50 فأكثر بلغ عددهم 16 وبنسبة 9.3% وهذا يدل على وجود تناسق بين العمر والخبرة الكبيرة لدى الأفراد المجيبين على أسئلة الإستبانة .

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة للذين تبلغ سنوات خدمتهم من 5 - أقل من 10 سنوات و 10 – أقل من 15 سنة إذ بلغ عددهم 56 وبنسبة 32.6% يليه الأفراد الذين خدمتهم 15 سنة فأكثر إذ بلغ عددهم 31 وبنسبة 18% وأخيرا الأفراد الذين خدمتهم بين 1- أقل من 5 سنوات إذ بلغ عددهم 28 وبنسبة 16.3% ، ويعد هذا

مؤشر ايجابي لأن الأغلبية يتمتعون بخبرات متميزة وطويلة مما يعزز القدرة العلمية على استيعاب أسئلة الإستبانة والإجابة عليها بصورة مناسبة تساعد في تدعيم الحكم على فرضيات الدراسة .

يتبين من الجدول السابق أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون غالبية أفراد العينة، إذ بلغ عددهم 113 فردا بما نسبته 65.7% من إجمالي العينة، يليه من يحملون شهادة الدبلوم المتوسط فما دون إذ يبلغ عددهم 30 فرد من أفراد العينة بنسبة 17.4 % في حين بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير 25

شخص من أفراد العينة ونسبة 14.5% من إجمالي العينة، وأخيراً من يحملون دكتوراه إذ بلغ عددهم 3 أفراد بما نسبته 1.7% من إجمالي العينة، وهذا يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة مؤهلين بشكل كاف لفهم أسئلة الاستبانة، والإجابة عليها بآراء تعزز من موثوقية الاعتماد عليها في التحليل .

يتبين من الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من ينتمون إلى المسمى الوظيفي رئيس قسم حيث بلغ عددهم 122 فرداً ونسبة 70.9 % بينما بلغ عدد الأفراد من هم بالمسمى الوظيفي مدير إداري حوالي 18 ونسبة 10.5%، إما المسمى الوظيفي مدير فرع فقد بلغ عددهم 16 ونسبة 9.3 % وأخيراً المسمى الوظيفي مدير مالي فقد بلغ عددهم 15 ونسبة

8.7 %، وهذا يدل على أن العينة التي أجابت على الاستبانة أنها ذات صلة بموضوع الدراسة، وأنهم من ذوي الخبرة في مجال العمل .

4.3 أسلوب جمع البيانات :

من أجل لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات التي بنيت عليها فإن الباحث قد تعامل مع نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية :

أولاً : البيانات الثانوية : تتمثل هذه المصادر في مجموعة من الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والتي تتعلق بدراسة أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وذلك بغرض التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

ثانياً : البيانات الأولية وأداة جمعها : تتمثل هذه المصادر في تصميم استبانة وتوزيعها باليد على المعنيين في عينة الدراسة والتي تشمل مدراء الفروع والمدراء الإداريين والماليين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، حيث قام بتصميمها ل كي تغطي الفرضيات التي استند عليها، وقام باستخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة على

الأسئلة المحددة بالاستبانة والمكونة من جزأين شمل الجزء الأول على الخصائص الديموغرافية والوظيفية من بيانات تتعلق بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، أما الجزء الثاني فاشتمل على أسئلة موزعة على متغيرات الدراسة ومصممة بناءً على مقياس ليكرت (Scale Likert) (الخماسي حيث تحددت خيارات الإجابة بخمسة مستويات وهي : موافق بدرجة عالية جداً (5 درجات)، موافق بدرجة عالية (4 درجات)، موافق بدرجة متوسطة (3 درجات) موافق بدرجة ضعيفة (درجتين) موافق بدرجة ضعيفة جداً (درجة واحدة). وذلك لتوضيح الفكرة الأساسية التي تأثر حولها الدراسة.

5.3 أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول الى الاجابة عن أسئلتها تم بناء استبانة بالرجوع الى الأدب النظري المكتوب والدراسات السابقة ذات العلاقة، وقد تكونت من الأقسام التالي :

القسم الأول : المعلومات الشخصية، وتتضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة .

القسم الثاني : فقرات ومجالات المتغير المستقل ادارة المواهب وهي: استقطاب المواهب (6) فقرات، اختيار المواهب (7) فقرات، وتنمية المواهب (6) فقرات، والاحتفاظ بالمواهب (6) فقرات.

القسم الثالث : فقرات ومجالات المتغير التابع تحقيق الابداع وتم وضع (7) فقرات لقياسه. وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة ، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً يتدرج من 1 إلى 5 وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مع العلم أن جميع البنود كانت إيجابية في الاستبانة، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية للحكم على مستويات الإجابة (مرتفع – متوسط - ضعيف) بالاعتماد على المعادلة التالية: طول الفترة = (الحد الأعلى للبدائل – الحد الأدنى للبدائل) / 3 "عدد المستويات أي : (5-1) = 3 = 4/3 = 1.33 طول الفترة الواحدة، وبذلك تكون المستويات :

- أقل من 2.33 متوسط حسابي بدرجة منخفضة .
- من 2.33- أقل من 3.67 متوسط حسابي بدرجة متوسطة .
- من 3.67 إلى 5.00 متوسط حسابي بدرجة مرتفعة .

6.3 صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة حيث أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تقيس الهدف الذي وضعت من أجله، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المختصين، والبالغ عددهم (11) محكماً (أنظر ملحق رقم 2)، حيث تم ابداء آرائهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها، وشمولها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون وخصوصاً الملاحظات التي اجتمعت الآراء عليها .

7.3 ثبات الأداة :

يهدف معرفة ثبات الأداة وإمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها، فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) لقياس درجة المصدقية لإجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة .

ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي أو الاتساق الداخلي وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي 60 فأكثر% ((Uma, Sekaran (2003)).

وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولا، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (2) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات مجالات الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا	النتيجة
المحور الأول المتعلق باستقطاب الموهبين	6	.944	مقبولة
المحور الثاني و المتعلق باختيار الموهبين	7	.937	مقبولة
المحور الثالث و المتعلق بتنمية الموهوبين	6	.936	مقبولة
المحور الرابع و المتعلق بالاحتفاظ الموهوبين	6	.943	مقبولة
المحور الخامس و المتعلق بالمتغيرات المستقبلية ككل	25	.922	مقبولة
المحور المتعلق بالمتغير التابع: تحقيق الابداع التنظيمي	7	.941	مقبولة
جميع المحاور	32	.921	مقبولة

الجدول من إعداد الباحث

يتبين من الجدول رقم (2) أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة لكل محور على حده، والخاص بكل فرضيات الدراسة، كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا وهو (60%)، كما أن قيمة المعامل أيضا لجميع فقرات الاستبانة كان أكبر من (60%)، ويدل ذلك على وجود درجة مقبولة من المصدقية في الإجابات، وأن هناك اتساق داخلي أيضا بين فقرات الاستبانة، لذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات الدراسة .

8.3 أساليب تحليل البيانات (المعالجة الإحصائية):

نظراً لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

(Statistical Package for Sciences (Social)، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1- اختبار درجة المصادقية والثبات لبيانات أداة الدراسة: والتي تم توضيحها عند الحديث عن أداة الدراسة، كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) .

2- حيث تم استخدام اختبار (VIF)، واختبار التباين المسموح فيه (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي .

3- مقاييس النزعة المركزية: إن مقاييس النزعة المركزية هي عبارة عن قيم تنزع إلى مركز معين، أي أنها تتجه نحو قيمة معينة تقع في المركز أو تقترب منه، وذلك حسب المقياس المدروس، لتعطي دلالة معينة عن مجتمع ما، من خلال بيانات العينة المحسوبة منه، وقد تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كأحد هذه المقاييس: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات الدراسة .

4- الانحدار المتعدد: ويستخدم هذا الاختبار في حالة وجود عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد، حيث يستخدم لقياس أثر كل متغير مستقل لوحدة على المتغير التابع، وكذلك قياس أثر كل المتغيرات المستقلة مع بعض على المتغير التابع، ويشترط لإجراء هذا الاختبار شرطان الأول أتباع المتغير المراد إجراء الاختبار على متوسطة للتوزيع الطبيعي والثاني أن يكون حجم العينة كبيراً يتجاوز 30 مفردة فضلاً عن أنها عشوائية أو مسحية .

الفصل الرابع: وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في تحقيق الابداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان ، وسيتم عرض هذه النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة .

2.4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الدراسة.

المجال الأول : استقطاب المواهب :

تضمن المحور الأول في الاستبانة على 6 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول هذا المحور كما يلي :

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استقطاب الموهوبين

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
1	يتم استقطاب الموهبين الذين يحملون الشهادات الأكاديمية والمهنية	3.87	.840	عالي
2	يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين في ضوء متطلبات المنافسة والتطوير	3.78	.815	عالي

3	يتم إتباع جميع الطرق لاستقطاب الموهوبين ذوي الكفاءة والمؤهلات المناسبة	3.68	.918	عالي
4	تتوفر لدى الإدارة معايير محددة لاستقطاب المواهب الجديدة	3.63	.937	عالي
5	يتم استقطاب الموهوبين من أي مكان للعمل في الإدارة	3.54	.982	عالي
6	يشارك المدراء والأفراد في أقسام ووحدات الإدارة عملية استقطاب الموهوبين	3.63	1.006	عالي
	المجال ككل / استقطاب الموهوبين	3.68	0.61	عالي

الجدول من اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية على فقرات مجال استقطاب الموهوبين تراوحت بين (3.54 – 3.87) كان أبرزها الفقرات رقم (1) والتي تنص على " يتم استقطاب الموهوبين الذين يحملون الشهادات الأكاديمية والمهنية " وحصلت على أعلى وسط حسابي قدره (3.87) ، بينما حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يتم استقطاب الموهوبين من أي مكان للعمل في الإدارة " على أقل وسط حسابي بلغ (3.54)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال على مستوى الفقرات الفرعية ككل بلغ (3.68) .

المجال الثاني : اختيار المواهب :

تضمن المحور الثاني في الاستبانة على 7 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها للعينة ككل حول المحور الثاني اختيار الموهوبين .

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اختيار المهوبين

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
1	يتم وضع أسس لعملية اختيار المهوبين اعتماداً على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية	3.83	.970	عالي
2	يتم إعطاء أهمية كبيرة لوسائل الاختيار من أجل اختيار المهوبين كاستمارة تعيين - مقابلات - اختبار - استقبال	3.55	.995	عالي
3	تراعي استراتيجية الاختيار بالإدارة مسألة تنوع قدرة ومهارة المتقدمين لشغل الوظائف	3,63	1.005	عالي
4	يتم تحري الصدق والأمانة عند إجراء عملية إختيار المهوبين في الإدارة	3.41	.994	عالي
5	يتم التأكد بشكل جيد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية إختيار المهوبين	3.56	.990	عالي
6	يتم الاستفادة من المعلومات السابقة، لضمان كفاءة عمليات اختيار المهوبين	3.41	.978	عالي
7	يتم مراجعة السياسات المرتبطة باختيار المهوبين بشكل مستمر	3.56	1.057	عالي
	المجال ككل / اختيار المهوبين	3.56	.64	عالي

الجدول من اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية على محور اختيار المهوبين تراوحت بين

(3.41 – 3.83) كان أبرزها الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يتم وضع أسس لعملية اختيار المهوبين اعتماداً

على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية" وأدناها الفقرتين (4) (6) وتنصان على (4) " يتم تحري الصديق والأمانة عند إجراء عملية إختيار الموهوبين في الإدارة "، و (6) " يتم الاستفادة من المعلومات السابقة، لضمان كفاءة عمليات اختيار الموهوبين"، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.56) وبدرجة متوسطة

المجال الثالث : تنمية المواهب :

تضمن المحور الثالث في الاستبانة على 6 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من عينة الدراسة ككل حول محور تنمية الموهوبين .

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنمية الموهوبين

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
1	يتم تنظيم دورات تدريبية في إدارة المواهب بهدف تطوير العمل	3.58	1.095	عالي
2	يتم تدريب الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية التي يعملون بها في الإدارة	3.44	.946	عالي
3	يراعي الإدارة معايير معينة في قياس جودة أداء الموهوبين بعد التدريب	3.59	1.050	عالي
4	يتم وضع برامج مستمرة ومتطورة لتحسين العمل الإداري وتطوير العاملين	3.60	.980	عالي
5	يستفيد الإدارة من الخبرات المحلية والعالمية في إدارة وتطوير المواهب	3.63	.970	عالي

6	يضع الإدارة معايير محددة لقياس أداء الموهوبين، من أجل تقديم حوافز لهم بناء على أدائهم	3.49	1.037	عالي
	المجال ككل تنمية الموهوبين	3.55	.69212	عالي

الجدول من اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية على محور تنمية الموهوبين تراوحت بين (3.44 – 3.63) كان أبرزها الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يستفيد الإدارة من الخبرات المحلية والعالمية في إدارة وتطوير المواهب " وأدناها الفقرة (2) والتي تنص على " يتم تدريب الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية التي يعملون بها في الإدارة " ، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.55) وبدرجة متوسطة .

المجال الرابع : الاحتفاظ بالمواهب :

تضمن المحور الرابع في الاستبانة على 6 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لعينة الدراسة ككل حول الاحتفاظ الموهوبين .

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الاحتفاظ الموهوبين

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
1	يبدل الإدارة جهدا كبيرا للحفاظ على العاملين من ذوي المواهب والمهارات المطلوبة	3.61	.943	عالي
2	يوفر الإدارة المناخ المناسب للبحث والإبتكار للموهوبين	3.56	.890	عالي

3	يأخذ الإدارة بالاعتبار وجهات نظر المهنيين ويعتبرهم شركاء بوضع الخطط	3.56	1.022	عالي
4	يقدم الإدارة حوافز ومكافآت خاصة من أجل الحفاظ على المهنيين	3.52	.986	عالي
5	يعطي الإدارة أولوية البقاء للمهنيين في حال اضطرت لتقليص حجم العمالة	3.61	1.033	عالي
6	- يوفر الإدارة بيئة عمل داعمة للمهنيين من أجل الاحتفاظ بهم	3.50	1.086	عالي
	المجال ككل الاحتفاظ المهنيين	3.55	0.70	عالي

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية على محور الاحتفاظ بالمهنيين تراوحت بين (3.50 – 3.61) كان أبرزها الفقرتين رقم (1) (5) وتنصان على (1) " يبذل الإدارة جهدا كبيرا للحفاظ على العاملين من ذوي المواهب والمهارات المطلوبة "، والفقرة (5) والتي تنص على " يعطي الإدارة أولوية البقاء للمهنيين في حال اضطرت لتقليص حجم العمالة"، وبدرجة متوسطة، أما أقل المتوسطات الحسابية فحصلت عليها الفقرة (6) والتي تنص على " يوفر الإدارة بيئة عمل داعمة للمهنيين من أجل الاحتفاظ بهم" وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.55) وبدرجة متوسطة .

المجال الخامس : المتغير التابع: تحقيق الإبداع :

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي
1	يوجد اهتمام كبير لدى العاملين بتطوير قدراتهم الإبداعية	3.49	1.062	عالي

2	يساند الإدارة العاملين ويشجعهم على التطوير والابتكار في العمل	3.54	1.050	عالي
3	رؤية الإدارة نحو تطوير الإبداع محددة بوضوح	3.58	1.036	عالي
4	يتم حل المشاكل التي تواجه العاملين بالإدارة بطريقة إبداعية	3.51	1.039	عالي
5	لدى العاملين في الإدارة وعي بأهمية الإبداع التنظيمي	3.64	1.012	عالي
6	يوفر الإدارة بيئة مناسبة لتحفيز العمل الإبداعي	3.61	.937	عالي
7	يستخدم الإدارة تكنولوجيا حديثة لتطوير خدماته بما يتناسب وحاجة الزبائن	3.79	.998	عالي
	المجال ككل / تحقيق الإبداع	3.59	.72	عالي

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية على محور تحقيق الإبداع تراوحت بين (3.49 – 3.79) كان أبرزها للفقرة رقم (7) والتي تنص على "يستخدم الإدارة تكنولوجيا حديثة لتطوير خدماته بما يتناسب وحاجة الزبائن" وبدرجة مرتفعة، وأدناها للفقرة رقم (1) التي تنص على "يوجد اهتمام كبير لدى العاملين بتطوير قدراتهم الإبداعية" وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (3.59) وبدرجة متوسطة.

2.4 اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة :

السؤال الرئيسي الأول :

هل يوجد أثر لإستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لاستراتيجية استقطاب المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة

الرعاية الاجتماعية بجازان؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لاستراتيجية اختيار المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة

الرعاية الاجتماعية بجازان ؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لاستراتيجية تنمية المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية

الاجتماعية بجازان؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر لأستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الإبداع في إدارة

الرعاية الاجتماعية بجازان؟

3.4 اختبار فرضيات الدراسة :

للتعرف على آراء عينة الدراسة حول أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية

الاجتماعية بجازان تم اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، ويكون معيار

القبول أو الرفض للفرضيات وهو مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 .

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة المواهب في

تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

لاستقطاب الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$))
لاختبار المهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ال دلالة ($\alpha \geq 0.05$))
لتنمية المهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$))
للاحتفاظ المهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان .

لاختبار الفرضيات تم استخدام الانحدار المتعدد، ولكن قبل إجراء الانحدار المتعدد لا بد من إجراء الاختبارات القبليّة من أجل الحصول على نتائج حقيقة وليس نتائج مزيفة مثل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، بحيث إذا كانت البيانات غير موزعة طبيعياً فإن نتائج التحليل تكون غير دقيقة ولا يمكن الاعتماد عليها، إضافة إلى اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث إن وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى صعوبة فصل تأثير كل متغير على حدا .

اختبار التوزيع الطبيعي :

تم استخدام اختبار (test _ Smirnov _ Kolmogorooov) (لاختبار مدى أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) ويوضح الجدول (7) نتائج الاختبار :

جدول رقم (8) نتيجة اختبار (S-K) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي

النتيجة	قيمة مستوي الدلالة	المحور
يتبع التوزيع الطبيعي	139	المحور الأول المتعلق باستقطاب المهوبين
يتبع التوزيع الطبيعي	106	المحور الثاني و المتعلق باختيار المهوبين

المحور الثالث و المتعلق بتنمية الموهوبين	213	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الرابع و المتعلق بالاحتفاظ الموهوبين	109	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الخامس و المتعلق بالمتغيرات التابع تحقيق الابداع التنظيمي	0.187	يتبع التوزيع الطبيعي

الجدول من اعداد الباحث

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات المدروسة أكبر من القيمة، 0.05. أي أنه عند مستوى الثقة، 95% وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع قيم كل المتغيرات عن التوزيع الطبيعي، لذلك تقبل فرضية العدم والتي تقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وترفض الفرضية البديلة التي تقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام الاختبارات البارامترية عليها (الانحدار المتعدد).

اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة :

جدول رقم (9) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المحور	VIF	التباين المسموح Tolerance	النتيجة
المحور الأول المتعلق باستقطاب الموهبين	1.883	.531	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثاني و المتعلق باختيار الموهبين	2.292	.436	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثالث و المتعلق بتنمية الموهوبين	2.069	.483	يتبع التوزيع الطبيعي

المحور الرابع و المتعلق بالاحتفاظ الموهوبين	1.773	.564	يتبع التوزيع الطبيعي
--	-------	------	----------------------

الجدول من اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (9) الخاص بنتائج معامل تضخم التباين (Inflation Variance VIF (Factor أن قيمة معامل التضخم لكل محاور الدراسة أقل من 5 وبالتالي فان ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة، حيث أن قيمة اختبار (VIF) المقبولة أقل من (10)، وقيمة التباين المسموح فيه (Tolerance) يجب أن تكون أكثر من (0.05).

نتائج الانحدار المتعدد :

يستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع، المتغيرات المستقلة التفسيرية قد تكون مستمرة أو فئوية وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية :

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير محاور استراتيجية ادارة المواهب على الابداع

التنظيبي

المحور	قيمة β	قيمة T	الدلالة الاحصائية	R	R2	Adjusted R2	F	الدلالة الاحصائية
اتقطاب الموهبين	.052	.663	.508	.779	.607	.597	53.611	0.00
اختيار الموهبين	.167	2.021	.045					

					.000	7.310	.536	تنمية الموهبين
					.000	3.945	.265	الاحتفاظ بالموهبين

الجدول من اعداد الباحث

يظهر من الجدول (10) وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمحاور المتغير المستقل ادارة المواهب على المتغير التابع الإبداع ، حيث بلغت قيمة الارتباط الكلي (0.779) (R) وهي قيمة دالة احصائياً وتدل على وجود ارتباط بين محاور المتغير المستقل على المتغير التابع، وبلغت قيمة (R) (0.607) وبلغت قيمة معامل التحديد (Square R Adjusted) (0.597) وهي تفسر ما نسبته (59 %) من التغير في المتغير التابع الابداع التنظيمي، وبلغت قيمة (F) (53.611) وبدلالة احصائية (0.00) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية ادارة المواهب على الابداع التنظيمي .

وفيما يلي النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية :

1- من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود اثر معنوي لاستقطاب الموهوبين في تحقيق الإبداع حيث بلغت قيمة المعنوية (0.508) وهي اكبر من 5% ، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى (H01) (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الموهوبين على تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، ورفض الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان .

2- متغير اختيار الموهوبين فيبين الجدول وجود اثر معنوي لاختيار الموهوبين في تحقيق الإبداع ، حيث بلغ قيمة معامل التأثير (0.167) ، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في اختيار الموهوبين يودي إلى (0.167 %) من التغير في تحقيق الإبداع التنظيمي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية (H02) (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)).

(لاختبار الموهوبين على تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (لاختبار الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان).

3- متغير تنمية الموهوبين فيبين الجدول إلى وجود اثر معنوي لتنمية الموهوبين في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث بلغ قيمة معامل التأثير (0.536) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (H03) : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (لتنمية الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان .

4- متغير الاحتفاظ الموهوبين فيبين الجدول إلى وجود تأثير معنوي للاحتفاظ بالموهوبين في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.264) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة (H04) (لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)) للاحتفاظ بالموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)) للاحتفاظ بالموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان .

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 ملخص نتائج الدراسة :

يتضمن هذا الجزء ملخص نتائج الدراسة التي هدفت إلى قياس أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

1- نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت نتائج الخاصة بهذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

حيث بلغت قيمة معامل التحديد كانت 0.61 ، أن 61% تقريباً من التغيرات في تحقيق الإبداع مجتمع الدراسة يرجع إلى كل من استقطاب الموهوبين ، اختيار الموهوبين ، تنمية الموهوبين ، الاحتفاظ الموهوبين وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان ، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

2- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج الخاصة بهذه الفرضية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان .

حيث بلغت قيمة المعنوية 508 وهي أكبر من 5% وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الموهوبين على تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان ، ورفض الفرضية البديلة القائلة بوجود

اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

3- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: اظهرت نتائج الخاصة بهذه الفرضية وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

4- حيث بلغ قيمة معامل التأثير 167 ، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في اختيار الموهوبين يودي إلى 0.167% من التغير في تحقيق الإبداع التنظيمي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الموهوبين على تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان .

5- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج الخاصة بهذه الفرضية وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

حيث بلغ قيمة معامل التأثير 536. وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}) : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان .

6- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: اظهرت نتائج الخاصة بهذه الفرضية وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

حيث بلغت قيمة معامل التأثير 0.264 وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة (H04) لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالموهوبين في تحقيق الإبداع في إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان .

2.5 توصيات الدراسة :

بناءا على نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي :

- 1- ضرورة أن يشارك المدراء والأفراد في أقسام ووحدات إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان في عملية استقطاب الموهوبين في ضوء متطلبات المنافسة والتطوير.
- 2- ضرورة وضع أسس ومعايير محددة لعملية استقطاب وإختيار الموهوبين في الرعاية الاجتماعية بجازان اعتمادا على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية فيها .
- 3- ضرورة تحري الصدق والأمانة عند إجراء عملية إختيار الموهوبين في الإدارة .
- 4- ضرورة الاستفادة من المعلومات السابقة، لضمان كفاءة عمليات إختيار الموهوبين .
- 5- ضرورة أن يتم تدريب الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية التي يعملون بها في الإدارة.
- 6- ضرورة أن توفر إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان بيئة عمل داعمة للموهوبين من أجل الاحتفاظ بهم .
- 7- ضرورة أن تبذل إدارات الرعاية الاجتماعية بجازان جهدا كبيرا للحفاظ على العاملين من ذوي المواهب والمهارات المطلوبة للاستفادة منها في تحقيق الإبداع التنظيمي .
- 8- ضرورة قيام الباحثين بعمل دراسات مستقبلية وخصوصا بقياس أثر ادارة المواهب في تحقيق تنافسية واستدامة إدارة الرعاية الاجتماعية بجازان.

Abstract

This study aimed to measure the impact of talent management on achieving creativity in social care management in Jazan. The study adopted a descriptive analytical approach, and to measure the study variables, a questionnaire was used, distributed to a sample of 171 individuals. Multiple regression analysis was employed to test the hypotheses.

The study found several noteworthy results, including a statistically significant impact of talent management, represented by talent selection, development, and retention, on achieving creativity in social care management in Jazan. However, there was no statistically significant impact of talent attraction strategy on achieving creativity in social care management in Jazan.

The study recommended the participation of branch managers, department heads, and individuals in social care management in Jazan in the talent attraction process, considering the requirements of competition and development. It also suggested establishing foundations for talent selection based on the effective implementation requirements of the human resources plan to leverage them in achieving creativity in social care management in Jazan.

Keywords: Talent Management, Organizational Creativity, Social Care Management in Jazan.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- ابراهيم نور وسعد، خالد (2015). متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء الحالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 21، العدد 86، ص557.
- 2- أبو علبة، تامر (2018) دور ادارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشأة الصناعية الفلسطينية. رسالة ماجستير إدارة اعمال الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، ص 24.
- 3- أبو قاعود، بتول (2021) أثر ادارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي المتوازن في البنوك التجارية في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- 4- إدريس، وائل، وأبو جمعة محمود (2019). ادارة الموهبة مدخل اداري استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل.
- 5- برزوق، عبد الرفيق، (2021)، فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بوحدة الغاز المميع لولاية البليدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد ، التنمية والقانون، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، مج 6، ع 1، الجزائر.
- 6- بلقرع، فاطنة (2018) مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية 4(1)، ص: 94-113.
- 7- بن سالم، أمال سبل. (2011) اليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير فرع ادارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 70.
- 8- جالو، عبد الله، (2022)، العنوان: دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مج 10، ع 138.

- 9- حاجم ستار (2013). دور أبعاد ادارة الموهبة في دعم الابداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية الاراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (2)، ص250-278.
- 10- حمد، علاء (2015). أثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة دنابر ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد 5، ص 150.
- 11- حمود، خيضر، والشيخ روان (2013) ادارة المواهب والكفاءات البشرية. ط(1) عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- 12- ديوب، أيمن، والكوفي دانا محمد (2017) واقع تطبيق إدارة المواهب في شركة الهرم للحوالات المالية في دمشق. مجلة جامعة البعث 39(70)، سوريا، ص22.
- 13- زبيدي، غني وعباس حسين (2013) استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، مجلة كلية التراث، العدد 13، ص 92.
- 14- الشربيني، صفاء أحمد،(2017)، أثر إدارة المواهب على إدارة المعرفة "دراسة تطبيقية على شركات خدمات الانترنت في مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة، ع2.
- 15- صيام، عزيزة (2013) واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا .رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة.
- 16- عابدين ،شيرين حسين كامل (2019) العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وفاعلية الاداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات دراسة ميدانية علي عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية،، (2) 10. 334-361.
- 17- العبيدي، أرادن والتميمي، إيلاف (2017) تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 111، ص 99.

18- العسال، مروة محمد رضا حسن محمود (2019) استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية

للمنظمة المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (1)، يناير، 113-

136. -

19- العنزي، فهد (2019). ضروريات التميز المؤسسي من خلال الكفايات الاخلاقية لاساتذ الجامعي

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل المجلة العربية لإدارة الجودة

والتميز، 1، 69-116

20- فريحات، محمود مروان محمود، (2016)، أثر إدارة المواهب على إدارة الأزمات " دراسة تطبيقية في

شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا،

الأردن.

21- القاضي، حسام صايل، (2023)، العنوان: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة

تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، مج18، ع69.

22- قدة، حياة، (2020)، العنوان: دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

الاقتصادية" دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي"، مجلة البحوث الاقتصادية

المتقدمة، جامعة الشهيد حمه خضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية، مج4، ع2.

23- قريشي هاجر، بوقفة احلام (2019) إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال:

نماذج عالمية مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد جمة لخضر الوادي - كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير (1)2، يوليو 249-266

24- قوادرية سهير (2020). أثر الثقافة التنظيمية في ادارة المواهب بمراكز البحث العلمي بالجزائر

دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجاف، .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

محمد خضير ، بسكرة.

25- كاطع، افتخار (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة بحث ميداني في

وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية 22 (87)، ص 175-190.

- 26- محمد، حنان رمضان على، (2023)، أثر إدارة المواهب على تعزيز الابتكار التنظيمي في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر، المجلة العملية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع2.
- 27- مسعودة، عناني (2019) أثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة البسكرة الاسمنت - برانيس - بسكر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير ، بسكره، الجزائر .
- 28- المشهداني، نذير عمار جميل، (2022)، الابداع التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على شركة أسيا سيل في العراق، (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 29- المعشني، سامية سهيل محمد وايوب، علاء الدين عبد الحميد والجاسم، فاطمة احمد (2019)، واقع ادارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، of Journal International Systems Management.7.(2) Learning
- 30- مقدود، وهيبه (2015)، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجياتها، مجلة معارف العدد 19 ، ص 128.
- 31- مقري زكيه ويحيوي، نعيمة (2014). أثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية مجلة دراسات ادارية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة، المجلد 7 ، العدد 13، ص 179.
- 32- الملاحسن، محمد، والجرجري، احمد (2019) مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25، (110)، 17425-1889.
- 33- الميالي، حاكم أحسوني مكرود، (2021)، العنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة التقاعد والضمان الاجتماعي في محافظة بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، مج17، ع3.

34- نزال، حسن (2016) أثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات

تكنولوجيا المعلومات في الاردن - ادارة المواهب متغير وسيط رسالة ماجستير، جامعة الشرق

الأوسط الاردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Adams., K. (2015). "The Sources of Innovation and Creativity. A paper Commission on the Skill of the American Workforce.
- 2- Ahmadi, A., Ahmadi, F., Abbaspalangl, J. (2012). Talent Management and succession planning. Crb.webs.com interdisciplinary journal of contemporary research in business, (1) 4.224-213.
- 3- Al adwan, S., & Forrester, p. (2016). The leadership criterion: Challenges in pursuing excellence in Jordanian public sector. The TQM Journal, 1(28), 295-316, <http://dx.doi.org/10.1105/TQM-08-2014-006>
- 4- Alhasani, Abdullah Hamood, & Alkshali, Shaker Jaralla (2021). The impact of organizational support on strategic vigilance in Ministry of Civil Service in Sultanate Oman. International Journal of Academic Research in Business Sciences. 11(5). 669-683. & Social <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/11-i5/8496>
- 5- Amabile, C(2014) Strategic management and competitive advantage, Dunod, Paris.
- 6- Annika Ystrom, Anna, Aspenberg, Hedvig and Kumlin Annika (2015) "Exploring the creative climate in an open innovation arena identifying challenges and possibilities", European Journal of innovation, Management, Vol. 18 Iss 1 pp. 70-85, Permanent link to this document
- 7- Armstrong, M., (2006). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers, 10th Edition.

- 8- Bradley, A., (2016). Talent Management for Universities. *Australian Universities Review*, 58(1), 13-19
- 9- Bugg, Kimberley, (2015). Best Practices for Talent Acquisition in 21st-Century Academic Libraries", *Library Leadership & Management*, Vol 2 No 1, pp.22.23.
- 10- Chadee, Doren and Revti Raman (2012), "External knowledge and Performance of offshore IT service providers in India: the mediating role of talent management", *Asia Pacific Journal of Human Resoueces*, 50(4), 1-24..
- 11- Christensen, L. (2000); "Building the innovation organization". London: Macmillan Press.
- 12- Collings, D., Mellahi, K., & Cascio, W. (2017). *The Oxford Handbook Talent Management*. UK: Oxford University Press.
- 13- Demir, K (2019), "The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identifcation", *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue. 60. pp 131-148.
- 14- Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations. *International Journal of Academic Accounting. Finance & Management Research (JAAFMR)*, 4(6), 66- 90.
- 15- Hossain, S., Rahman, T., & Labny, S. (2015). Effect of Recruitment and Selection Process on Employee Turnover and its Consequence on Organizations Profitability- A study on Financial Sector of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 7(35), 36-44.

- 16- Hu, Hong, Gu, Qinxuan & Chen, Jixiang, (2013). "How and When does transformational leadership affect organizational creativity and innovational?: Critical review and future directions", *Nankai Business Review International*, Vol.4, No.2, pp 147-166.
- 17- Hussain, Syed Talib, Abbas, Jaffar, Lei, Shen, Haider, Muhammad Jamal & Akram, Tayyaba, (2017). "transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior", *Cognet Business & Management*, pp.
- 18- Iswanto, Y (2020) Transformational Leadership, Innovative Leadership, and Innovative Performance. In 2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019) (pp. 83-87) Atlantis Press.
- 19- Jamie, A Alan M. (2011). Human Resource Management Review, Performance management and employee engagement, University of Guelph, Guelph, Ontario, Canada N1G 2W1.
- 20- Kim, P., & Kotchegura, A. (2017). Talent management in government in time of economic instability. Selected cases from the BRICS Public Money & Management, 37(1) 7-14.
- 21- Korzynski, P., Paniagua, J., & Montemayor E. (2019). Employee creativity in adigital era: The mediating role of social media. *Management Decision*, <http://doi.org/10-1108/Md-05-2018-0586>
- 22- Mabaso C, Moloi., (2016). Talent Attraction and Its Relationship to Organizational Productivity, *Canadian Social Science*, 12 (10).
- 23- Mohammed, Abdulquddus, (2015). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance,

International Journal of Core Engineering and Management, Vol 1, Issue 12, India, p143.

24- Serrat, O. (2009). "Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace". Asian Development Bank.

25- Shafique, I., Ahmad M., & Kalyar, Masood Nawaz (2018). How ethical Leadership influences creativity and organizational innovation Examining the underlying mechanisms European Journal of Innovation Management, <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>.

26- Spence, W. (2017). "Innovation: The Communication of Change in Ideas" AlRafedain journal.

27- Wen, L., Zhou, M. & Lu, Q (2017). The influence of Leader's creativity on employees and team creativity: role of identification with leader. Nankai business review international, 8(1), 22-38. DOI: 10.1105/NBRI-05-2016-0020.

28- Zait, D., Zait, A & Spalanzani, A. (2011). "Factorial Connections in the Organizational Innovation: Proposed Systematization". ELeaderCroatia, ASE Management, [http://www.g-casa.com/11\(1\)](http://www.g-casa.com/11(1)), 51.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المواهب على تحقيق الإبداع التنظيمي

في إدارة الرعاية الاجتماعية بمجازان

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال

التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام



أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط فما فوق ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-أقل من 10 سنة ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير فرع ☐ مدير مالى ☐ مدير إداري ☐ رئيس قسم

ثانياً محاور الاستبيان

❖ المحور الأول: إدارة المواهب، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
استقطاب المواهب					
يتم استقطاب الموهبين الذين يحملون الشهادات الأكاديمية والمهنية					
يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية من الموهوبين في ضوء متطلبات المنافسة و التطوير					
يتم إتباع جميع الطرق لاستقطاب الموهوبين ذوي الكفاءة والمؤهلات المناسبة					
تتوفر لدى الإدارة معايير محددة لاستقطاب المواهب الجديدة					
يتم استقطاب الموهوبين من أي مكان للعمل في الإدارة					
يشارك المدراء والأفراد في أقسام ووحدات الإدارة في عملية استقطاب الموهوبين					
اختيار المواهب					
يتم وضع أسس لعملية اختيار الموهوبين اعتماداً على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية					

					يتم اعطاء أهمية كبيرة لوسائل الاختيار من أجل اختيار الموهوبين كاستمارة تعيين - مقابلات - اختبار - استقبال
					تراعي استراتيجية الاختيار بالإدارة مسألة تنوع قدرة ومهارة المتقدمين لشغل الوظائف
					يتم تحري الصدق والأمانة عند إجراء عملية إختيار الموهوبين في الإدارة
					يتم التأكد بشكل جيد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية إختيار الموهوبين
					يتم الاستفادة من المعلومات السابقة، لضمان كفاءة عمليات اختيار الموهوبين
					يتم مراجعة السياسات المرتبطة باختيار الموهوبين بشكل مستمر
تنمية المواهب					
					يتم تنظيم دورات تدريبية في إدارة المواهب بهدف تطوير العمل
					يتم تدريب الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف الحالية التي يعملون بها في الإدارة
					يراعي الإدارة معايير معينة في قياس جودة أداء الموهوبين بعد التدريب
					يتم وضع برامج مستمرة ومتطورة لتحسين العمل الإداري وتطوير العاملين

					يستفيد الإدارة من الخبرات المحلية والعالمية في إدارة وتطوير المواهب
					يضع الإدارة معايير محددة لقياس أداء الموهوبين، من أجل تقديم حوافز لهم بناء على أدائهم
الاحتفاظ بالمواهب					
					يبدل الإدارة جهدا كبيرا للحفاظ على العاملين من ذوي المواهب والمهارات المطلوبة
					يوفر الإدارة المناخ المناسب للبحث والإبتكار للموهوبين
					يأخذ الإدارة بالاعتبار وجهات نظر الموهوبين ويعتبرهم شركاء بوضع الخطط
					يقدم الإدارة حوافز ومكافآت خاصة من أجل الحفاظ على الموهوبين
					يعطي الإدارة أولوية البقاء للموهوبين في حال اضطر لتقليص حجم العمالة
					- يوفر الإدارة بيئة عمل داعمة للموهوبين من أجل الاحتفاظ بهم

❖ المحور الثاني: تحقيق الإبداع التنظيمي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يوجد اهتمام كبير لدى العاملين بتطوير قدراتهم الإبداعية					
يساند الإدارة العاملين ويشجعهم على التطوير والابتكار في العمل					
رؤية الإدارة نحو تطوير الإبداع محددة بوضوح					
يتم حل المشاكل التي تواجه العاملين بالإدارة بطريقة إبداعية					
لدى العاملين في الإدارة وعي بأهمية الإبداع التنظيمي					
يوفر الإدارة بيئة مناسبة لتحفيز العمل الإبداعي					
يستخدم الإدارة تكنولوجيا حديثة لتطوير خدماته بما يتناسب وحاجة الزبائن					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in Business Administration

**The Impact of Talent Management on Achieving
Organizational Innovation in Social Care Management
in Jazan.**

Preparation:

Naif Mohammed Hakamy 232000683

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024