



## الموضوع

# أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة كشرود الإقتصادية العمومية لأشغال الري والأشغال العمومية -خنشلة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

أقطي جوهرة

مريير علي

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإبداع	.....

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)  
الموسم الجامعي: 2016/2017

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	نموذج إدارة المواهب	1-1
13	تطور وظيفة الموارد البشرية	2-1
24	العلاقة بين التكنولوجيا و إدارة المواهب	3-1
32	أنواع الإبداع	4-1
34	مستويات الإبداع التنظيمي	5-1
54	الهيكل التنظيمي للمؤسسة "كشروود علي	1-2

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	أنواع الإبداع و الباحث الذي ذكرها	1-1
55	معامل الثبات لفقرات بعد جذب المواهب	1-2-أ
55	معامل الثبات لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب	1-2-ب
56	معامل الثبات لفقرات بعد تطوير المواهب	1-2-ج
56	معامل الثبات لفقرات بعد إستغلال المواهب	1-2-د
56	معامل الثبات لفقرات لمتغير إدارة المواهب	1-2-هـ
56	معامل الثبات لفقرات بعد توفر الموارد	1-2-و
57	معامل الثبات لفقرات بعد ضغوط العمل	1-2-ز
57	معامل الثبات لفقرات بعد العوائق التنظيمية	1-2-ح
58	معامل الثبات لفقرات بعد الإستقلالية	1-2-ط
58	معامل الثبات لفقرات لمتغير الإبداع التنظيمي	1-2-ي
58	معامل الثبات لكل لفقرات الإستبيان	1-2-ك
59	الصدق البنائي لمؤشرات بعد جذب المواهب	2-2-أ
59	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الإحتفاظ بالمواهب	2-2-ب
60	الصدق البنائي لمؤشرات بعد تطوير المواهب	2-2-ج
61	الصدق البنائي لمؤشرات بعد إستغلال المواهب	2-2-د
61	الصدق البنائي لمؤشرات بعد توفر الموارد	2-2-هـ
62	الصدق البنائي لمؤشرات بعد ضغوط العمل	2-2-و
63	الصدق البنائي لمؤشرات بعد العوائق التنظيمية	2-2-ز
64	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الإستقلالية	2-2-ح
65	توزيع العينة حسب الجنس	2-3-أ
65	توزيع العينة حسب السن	2-3-ب
66	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	2-3-ج
66	توزيع العينة حسب الخبرات	2-3-د

68	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة المواهب	2-4-أ
74	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الإبداع التنظيمي	2-4-ب
79	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	2-5
80	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	2-6-أ
80	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي	2-6-ب
81	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	2-6-ج
82	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي	2-6-د

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب.
8	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب.
8	الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب.
10	الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب.
11	الفرع الثالث: أهمية إدارة المواهب.
14	الفرع الرابع: أبعاد إدارة المواهب.
16	المطلب الثاني: عمليات إدارة المواهب ومتطلباتها.
16	الفرع الأول: عمليات إدارة المواهب.
18	الفرع الثاني: متطلبات إدارة المواهب.
20	الفرع الثالث: إستراتيجيات إدارة المواهب.
21	المطلب الثالث: تحديات إدارة المواهب والعوامل المؤثرة فيها.
21	الفرع الأول: تحديات إدارة المواهب
22	الفرع الثاني: عوامل المؤثرة على إدارة المواهب
24	المطلب الرابع: انعكاسات إدارة المواهب.
26	المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي.
26	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي ومراحلها.
26	الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي.
27	الفرع الثاني: مراحل الإبداع التنظيمي.
28	المطلب الثاني: مكونات الإبداع التنظيمي معوقاته
28	الفرع الأول: مكونات الإبداع التنظيمي.
29	الفرع الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي
30	المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياتها

30	الفرع الأول : أنواع الإبداع التنظيمي
27	الفرع الثاني : مستويات الإبداع التنظيمي.
34	المطلب الرابع: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.
36	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.
36	المطلب الأول: الدراسة السابقة حول كل من إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.
38	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.
39	المطلب الثالث: العلاقة إدارة المواهب بلالإبداع التنظيمي.
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة -دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشلة-.	
44	تمهيد.
45	المبحث الأول: منهجية الدراسة.
45	المطلب الأول: أسلوب الدراسة.
49	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.
55	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها.
65	المبحث الثاني: نتائج الدراسة.
65	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.
67	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في المؤسسة الإقتصادية كشرود.
79	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
83	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
83	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة.
84	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
85	المطلب الثالث: توصيات توجيهات لبحوث مستقبلية.
87	خلاصة الفصل.
89	خاتمة
	قائمة الأشكال.
	قائمة الجداول.
	قائمة المراجع.
	الفهرس

قائمة الملاحق.

قائمة المحكمين.

ملخص.

## مقدمة :

أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا و النظم الاقتصادية العالمية التنوع وتعدد المصادر التي تستند عليه المنظمات في القطاعين العام والخاص من أجل البقاء والنمو والتطور في خضم المنافسة الشديدة، حيث أصبحت المنظمات وحده غير قادرة على مواجهة تلك التحديات دون النظر إلى العنصر البشري والاستثمار فيه خاصة المميز منه. ويتجسد هذا الاستثمار في ما يعرف بإدارة المواهب لدى المنظمات والذي أخذت جزءاً مهماً من نظم الإدارات الحديثة ومكانة في استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي .

ولقد استحوذت إدارة المواهب مؤخراً على اهتمام الكثير من الباحثين، إذ يتركز هذا المفهوم حول جذب العاملين الموهوبين ذوي المهارات العالية للعمل داخل المنظمة والاحتفاظ بهم كونهم أهم الموارد التنظيمية مما يجعلهم ركيزة الإبداع لدى أي منظمة.

فالمنظمة المبدعة تهتم بموردها البشري وتجد الطرق التي تساعد العاملين بها على العمل والإنتاج والإبداع، فاليابان مثلاً استطاعت احتلال قمة التطور ليس بما تملكه من موارد طبيعية بل بمواردها البشرية واهتمامها بمواهبها التي قدتها لتفوق والإبداع و الازدهار الاقتصادي.

حالياً أصبح البحث عن الموهبة واكتشافها المهمة الرئيسية للمنظمات في إدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من استقطاب، اختيار وتدريب العاملين ذوي المهارات من أجل تعزيز قدراتهم الإبداعية بعد التيقن أن أفضل وسيلة للبقاء هي الاستمرار في الإبداع المستند إلى مواهب وقدرات ومهارات العاملين.

## إشكالية الدراسة:

يعد توفير الموهبة وتطويرها والاحتفاظ بها إجراءات إدارية دقيقة قد تسعى المنظمة إلى القيام بها حتى تستفيد منها في تطوير العمل التنظيمي والإبداع لكن هذا الأخير (الإبداع التنظيمي) قد لا يكون نتيجة حتمية لوجود الموهبة بل قد يتطلب توفير المناخ المناسب لهذه المواهب حتى تتمكن من تحسين الإبداع لديها، لذلك فإن هذه الدراسة تبحث في مدى توفر هذا الجو في المؤسسة الجزائرية. وعليه نصغ إشكالية الدراسة الحالية فيما التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى تساهم إدارة المواهب في تحسين مستوى الإبداع التنظيمي؟

ويمكن تجزئة هذا الإشكال إلى مجموعة الأسئلة الآتية:

- ما مستوى الاهتمام بإدارة الموهبة في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟



- إلى أي مدى يمكن أن يساهم جذب المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها وتمكينها إلى تحسين مستوى الإبداع التنظيمي؟

### فرضيات الدراسة:

اعتمادا على الدراسات السابقة يمكن عرض فرضيات الدراسة كما يلي:

#### - الفرضية الرئيسية:

H<sub>1</sub>: يوجد أثر مباشر لإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي.

#### - الفرضيات الفرعية:

H<sub>1a</sub>: يوجد أثر مباشر لجذب المواهب على الإبداع التنظيمي.

H<sub>1b</sub>: يوجد أثر مباشر للاحتفاظ بالمواهب على الإبداع التنظيمي.

H<sub>1c</sub>: يوجد أثر مباشر لتطوير المواهب على الإبداع التنظيمي.

H<sub>1d</sub>: يوجد أثر مباشر لإستغلال المواهب على الإبداع التنظيمي.

### أهداف الدراسة:

- تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة بغية زيادة المعرفة بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة الاطلاع عليها.

- تحديد مستوى تفسير إدارة المواهب للإبداع التنظيمي.

- تحديد مستوى الإبداع التنظيمي ودرجة الاهتمام بالمواهب كمفهوم وكسياسة جديدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتعلق بموضوع إدارة المواهب ومالها من تأثير على الإبداع التنظيمي وتنبع

أهميتها هذه الدراسة من محدودية الدراسات العربية التي تتناول إدارة المواهب كونها ذات اعتبارات علمية وعملية، ويمكن

صياغة أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على ماهية إدارة المواهب وأهميتها في تحقيق إبداع في المنظمات.

- تساهم هذه الدراسات في فتح آفاق لبحوث ودراسات أخرى تتناول إدارة المواهب والاهتمام بهذا النوع من القدرات.

- لفت انتباه الممارسين إلى مفهوم إدارة المواهب، وإدراك نتائجها الإيجابية على المنظمة.

### مبررات اختيار الموضوع:

- رغبة من الطالب في الإطلاع على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.

- ملاحظة ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالمواهب وإدارتها وتهميشها له.
- فتح المجال لدراسات مستقبلية حول المتغيرين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.

### الدراسات السابقة:

تم صياغة إشكالية الدراسة وتبني أبعاد قياس متغيراتها ثم صياغة فرضياتها بعد الإطلاع على نتائج مجموعة من الدراسات السابقة يمكن تناولها فيما يلي:

- دراسة هيفي علي سلمان الهيفي، 2014 بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الإبداع الاستراتيجي، رسالة مقدمة استكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الإبداع الاستراتيجي في الشركات التأمين الكويتية. واعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات من الموظفين وتوصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ل استراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الإبداع .

- دراسة ستار كاظم حاتم، 2014 بعنوان: دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية، جامعة القادسية. هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الحديثة(إدارة المواهب)و معرفة الدور الحقيقي له في تحسين الإبداع التنافسي لمنظمات الأعمال من خلال أبعاده، وبسبب تنامي التحديات واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع.

- دراسة ريتا موسى عبد الله العالي ، 2013 بعنوان: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة  
هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة من خلال تطبيقها على عينة من المنظمات قطاع الاتصال والتكنولوجيا المعلومات الأردن، إعتمدت على الاستبيان مع المنهج الوصفي التحليلي .

- دراسة رميسة بوسليماني، 2016 بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى إلقاء عطاء مفهوم لثقافة التنظيمية ونمطها السائد و أيضا التعرف على مستوى الإبداع الإداري للعاملين مع إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد في تحسين مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية وذلك لتحقيق أعلى مستور من الابتداء واعتمدت على الاستبيان وتوصلت إلى أن اثر الثقافة التنظيمية على

الإبداع الإداري الذي يكمن في أن العناصر المكونة لثقافة التنظيمية لها أثر واضح على الإبداع الإداري من خلال اشتراك هذه العناصر بين أفراد المؤسسة بحيث يزيد تركيزهم على الإبداع .

### منهجية الدراسة:

تموضع الدراسة ضمن المقاربة الوصفية وتعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية أين يمر الباحث بمجموعة من الخطوات بدءا بشرح الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ثم تقديم الدراسات السابقة التي وضحت العلاقة بين المتغيرين ثم بناء مجموعة فرضيات، يتم اختبارها في الجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي سيتم توزيعه على عينة من موظفي مؤسسة اقتصادية جزائرية (سيتم تحديدها لاحقا)، ثم تحليل البيانات المجمعة إحصائيا من أجل الخروج بمجموعة من النتائج والاقتراحات.

### الصعوبات:

لا ريب في أن عملية إنجاز أي بحث أو دراسة يصادفها العديد من المعوقات والصعوبات، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا نذكر:

قلة المراجع التي تتمحور حول موضوع البحث والتي تربط بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.

عدم الجدية في الإجابات عن إستمارة البحث.

قلة المؤسسات المناسبة لإجراء الدراسة مثل مؤسسات الصناعة اليدوية، وعدم تفهمهم وعدم تقديم المساعدة والتسهيلات.

### محتويات الدراسة:

من خلال ما سبق ذكره سنقوم بدراسة الموضوع وفق قسمين:

**القسم النظري:** ويشمل فصل حيث سنتحدث في المبحث الأول على إدارة المواهب، شمل المطلب الأول مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب والثاني على عمليات ومتطلبات إدارة المواهب، ثم تحديات إدارة المواهب والعوامل المؤففيها في المطلب الثالث. أما المبحث الثاني فسيكون عن الإبداع التنظيمي، قسم هو الآخر إلى ثلاث مطالب نذكرها على التوالي: كمطلب أول تم التطرق لمفهوم الإبداع التنظيمي، ثم مكونات الإبداع التنظيمي في المطلب الثاني، واختتم بالمطلب الثالث تحت عنوان العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.

**القسم التطبيقي:** من خلال ما تم التطرق إليه حاولنا إسقاط كل ما ذكر في الجانب النظري على دراسة حالة بمؤسسة كشروود الإقتصادية خنشلة بالتحديد مكتب الأبحاث والمراجعات وهذا لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة استنادا إلى الواقع الميداني انطلاقا من : منهجية الدراسة كمبحث أول، أما الثاني فخصص لعرض نتائج الدراسة، والمبحث الثالث مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

### تمهيد:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتطورات التي تأثر في مختلف مجالات الحياة، والتي لا يتوقع أن تقف عند حد معين، وتتأثر المنظمات بشقها العام والخاص، شأنها شأن مختلف قطاعات المجتمع بما يجري حولها، والسبب في ذلك أن المنظمات تتعرض إلى ضغوطات متنامية من أجل تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض الكلفة، والمنافسة بجودة المنتجات والخدمات ذات التقنية العالية .

ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الإبداع قامت العديد من المنظمات بتبني إدارة المواهب التي تعد أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها، إذ أن الموهبة هي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في إقتصاد أساسي للميزة التنافسية.

ويتم ذلك من خلال توجه المنظمات إلى إستقطاب وجذب المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها، سعياً نحو الإستثمار في إمتلاك إبداعات جديدة، وتوظيف المواهب التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية وصولاً لمرحلة التميز من خلال تعزيز ما يسمى الممارسات الأفضل .

ومن الملاحظ بأن التنافس الشديد في الوقت الحالي هو على تنمية الموارد البشرية وتطوير إبداعاتها من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات والعمليات، التي تطلق معارفهم الكامنة وتوفرها للمنظمة بوصفها مورد لا تنحصر أهميتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية كما ينظر إليها منذ عرفتها البشرية قبل آلاف السنين فقط، بل وصفها المرء لبقية الموارد التنظيمية الأخرى أيضاً، لدورها في توفير هذه المواد من جهة، وفي كيفية توظيفها بما يحقق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعتها من جهة أخرى إذ الإبداع التنظيمي يمكن المنظمة من تطوير وتمكين المواهب لدى موردها البشري، ودمجها لتوجيه الإبداع وبهذا تشكل ميزة تنافسية.

### المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب

تعد إدارة المواهب إحدى المواضيع الحديثة التي حازت على إهتمام العديد من الباحثين والكتاب سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، ويظهر ذلك جلياً سيما في الدراسات الأجنبية، لما لها تأثير كبير على قدرة المنظمة في إكتساب وتطوير والإحتفاظ بالموارد البشرية النادرة التي تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاحها، وبالتالي يمكن أن ينعكس ذلك في أدائها وتميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها، ويمكن القول أن أداء وتفوق المنظمات يصبح مرهون بأداء إدارة المواهب، ولقد تم تخصيص هذا المبحث لتعرف على محتويات إدارة المواهب وبعض المواضيع المتعلقة بها، في المطالب التالية:

#### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب

##### الفرع الأول : مفهوم إدارة المواهب

ولقد إستخدم مصطلح إدارة المواهب سنة 1998 من قبل الباحث "دافيد واتكنس" في مقال نشره في العام نفسه، حيث إكتشفت أن المواهب والمهارات في المنظمات ينبغي العناية بها، كونها هي التي تقود إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وتتضمن إدارة المواهب مجموعة معقدة من الإجراءات لإدارة الثروة العظمى للمنظمة والمتمثلة بالعاملين بها، وتمارس إدارة المواهب تأثير كبير على الاداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداءة إمكانيات العاملين، إذ تتطلع إدارة المواهب إلى بناء القوة العاملة المستقبلية ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية، وتهتم بالفرص التي تعمل على تطوير العاملين بالشكل الذي يجعل منها موهبة تتميز من خلالها .

على الرغم من حداثة هذا العلم إلا أن هنالك عدداً لا بأس به من التعريفات التي تتناول موضوع إدارة المواهب. إذ تشير معظم هذه التعريفات إلى أن ممارسات إدارة المواهب تندرج تحت المظلة العاملة لإدارة الأداء والتدريب والتطوير، ولكن نظراً لنتائج المرجوة من إدارة المواهب فإنه يجب النظر إليها على أنها نظام متكامل من السياسات والممارسات وأليات إدارة رأس المال البشري (التي تأتي من ضمنها إدارة الأداء والتدريب والتطوير) المؤدية إلى جذب المواهب والإحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها، وبالتالي يمكن تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن ذكر بعض التعريفات لإدارة المواهب كمايلي :

«أما كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل إستقطاب (وجذب) لعناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما»، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعياً للمحافظة عليها بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلالها على الآخرين.<sup>1</sup>

وتعرف إدارة المواهب أيضاً: «أما عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد وإستقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة أهدافها الإستراتيجية»<sup>2</sup>

وعرفت إدارة المواهب أيضاً وفق عدة مداخل، ففي المدخل العملي عرفت أنها «مجموعة معقدة من العمليات التي تعود بالفائدة الكبرى للمنظمة والأفراد لتلبية حاجات المنظمة الآنية والمستقبلية، أو أنها مجموعة عمليات منظمة ومصممة، لجذب وتطوير وتحفيز والإحتفاظ بالأفراد الموهوبين .

أما في المدخل الإستراتيجي عرفها ماركوس أنها «تنسيق أنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية بشكل إستراتيجي متكامل بهدف إستقطاب وإختيار الأفراد وتطوير والإحتفاظ بالمواهب لتلبية حاجات المنظمة الحالية والمستقبلية»<sup>3</sup>.

أو أنها الإستراتيجية التنظيمية التي تهتم بدراسة معرفة ومهارات وإمكانيات الأفراد العاملين في المنظمة وتطويرها والإحتفاظ بها وإعادة ترتيبها بالشكل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها التنظيمية، وزيادة قيمة المالكين في الوقت نفسه.<sup>4</sup>

فيما يرى (العبادي) أن إدارة المواهب: هي دمج عدة مبادرات وسياسات ضمن إطار متماسك من الفعاليات، التي تشمل روح الجماعة والتركيز وتحديد المواقع والعمل بنظام .

كما أعطى (صالح وسعد) تعريفاً يعدد الأشمل بين التعاريف السابقة حيث عرفها كمايلي:

مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط الحاجة الآنية للمنظمة أو المستقبلية من الموهوبين والعمل على إستقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجود الموهبة المتوفرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص27

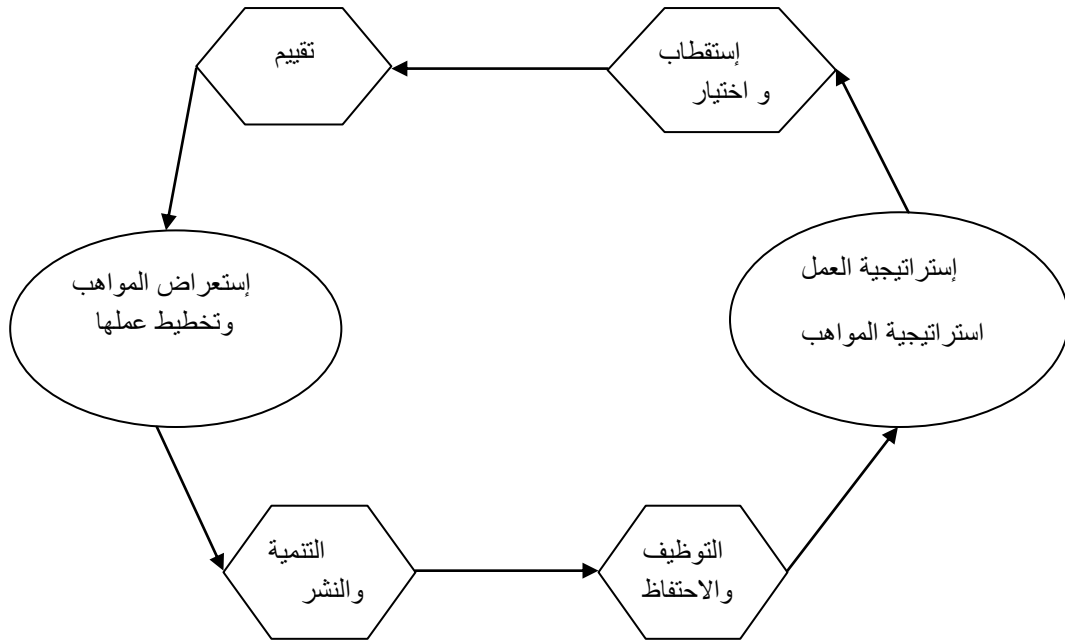
غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص29

هديل كاظم السعيد، دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة المواهب، مجلة العلوم الإدارية و الإقتصادية، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد العراق، مجلد22، العدد87، ص181

<sup>4</sup> غني دحام الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص31

التنظيمية لتطويرها والإثراء على معارفها بإعتماد معايير موضوعية، وبرامج تطوير مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة بالموهوبين وإستيفائهم من خلال توفير جميع الظروف الملائمة لهم، والحوافز لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي.<sup>1</sup> والشكل (1-1) يوضح نموذج إدارة المواهب:

الشكل (1-1) نموذج إدارة المواهب



المصدر : هيفي علي سلمان الهيفي، أثر إستراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الابداع الاستراتيجي، مذكرة

ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، 2014

### الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب

هناك مجموعة من أهداف إدارة المواهب التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تبني هاته الإدارة، إذ أن غايتها تتجلى في خلق نسبة معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، أما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر، كما أنها تهدف لبناء ثقافة تولد الإلتزام وبناء المقدرات والكفاءات الضرورية لإمتلاك الموهبة المتكاملة، وذلك بإستخدام عملية التوزيع والتطوير التي تتواءم مع أهداف المنظمات.

<sup>1</sup> هيفي علي سلمان الهيفي، أثر إستراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الابداع الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص15

وقد أشار (بلاس وأبريل) لمجموعة من الأهداف هي<sup>1</sup>:

- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.

- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة.

- تقديم الدعم إلى مجموعات الموهبة في المنظمة.

- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

ومن وجهة نظر أخرى حددت ثلاث أهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال الإعتماد على إستراتيجية إدارة المواهب وهي<sup>2</sup>:

- إستقطاب وإختيار الأفراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة .

- تحديد وتأطير الأفراد ذوي المؤهلات العالية ووضعهم في المواقع الرئيسة للمنظمة.

- إعداد برامج التعليم والتدريب والتعويض اعتماداً على أداء الأفراد الفعلي.

وبالتالي يمكن تحديد أهم الأهداف التي تسعى إدارة المواهب لتحقيقها كمايلي:

- مساعدة المنظمة في الحصول على الموهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.

- تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية المهارات ومقدرات العاملين.

- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة .

- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

### الفرع الثالث: أهمية إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة والقاعدة الأساسية لتطويرها وإزدهارها، الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة الأفراد ذوي العقول البراقة، لغرض جذبها واستقطابها كخبرات متطورة يمكن

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص115

<sup>2</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص37



للمنظمة الاستفادة منها بشكل كبير في زيادة الإنتاج وعمليات الابتكار، وبسبب توسع الإقتصاد العالمي أدى إلى دفع العديد من المنظمات إلى الإهتمام بإدارة المواهب لمواجهة تلك التحديات .

من جهة يرى الباحثون أن إدارة المواهب مهمة لسببين هما:

-تضمن إدارة المواهب للمنظمات إمكانية كسب النجاح والإحتفاظ بالموهبة الضرورية.

-تعتبر مكمل ضروري لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة، فضلاً عن أنها أصبحت محدد أساسي للنجاح التنظيمي للعديد من المنظمات، وفي بعض الحالات حتى لبقائها.<sup>1</sup>

بينما يرى آخرون أن أهميتها تتمثل في كونها:

-تمثل إدارة المواهب أهم موارد القيمة لأي منظمة في العالم اليوم، وبغض النظر عن موقعهم في منظمات الأعمال (ابتداءً من القادة الحاليين والمستقبليين وإنهاءً بالعاملين في خط الإنتاج). وكان (وليام جيمس) قد تنبأ بهذه الأهمية والحاجة إليها قبل ذلك بوقت طويل، إذ قال وهو يتحدث عن حرم جامعة ستانفورد في عام 1906: أن العالم... قد بدأ يرى أن ثراء الأمة يتكون-قبل أي شيء آخر-من عدد الموهوبين الذين ضمنها، وفي اقتصاد المعرفة اليوم أصبحت منظمات الأعمال أكثر اعتماداً على القدرات والابتكار والإنخراط أو الإستغراق الخاصة بالعاملين لديها، وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة لقابليات المنظمة وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين أن يخلقوا فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الآخرين، ويؤكد ذلك (نورث هوايتهد) بقوله :

"في ظروف الحياة المعاصرة، نجد أن القاعدة الثابتة، فالسلالة التي لا تقدر ذكاء المدرب مقضي عليها بالهلاك"، من هنا يبرز الدور الكبير للموهبة وإدارتها في جميع منظمات اليوم إذ أشارت نتائج استطلاع أجريت من قبل منظمة استشارية في عام 2007 أن أكثر من 78% من الباحثين يرون بأن أهمية إدارة المواهب في ازدياد لاسيما خلال السنوات الأخيرة.

-تعد إدارة المواهب إحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات، إذ أشار(أوسل وكوبر) إلى أن الإهتمام بإدارة المواهب يساهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء، وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير، فضلاً عن ربط سياسات إدارة الوارد البشرية

ستار كاضم حاجم، دور الأبعاد إدارة المواهب في دعم الأبداع في المنظمة التعليمية، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، العدد2، 2013،

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

بأولويات المنظمة وجوهر أهداف الأعمال وهذا سيساهم في تقليل الهدر بميزانية الموارد البشرية بنسبة 56% طبقا لدراسات (مجموعة هاكت )

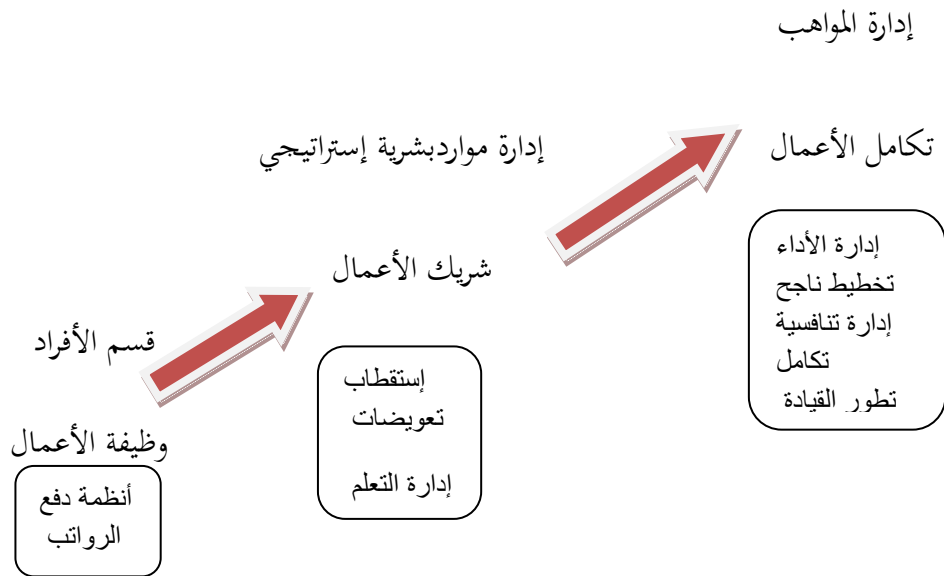
-تعكس إدارة المواهب إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، إذ أوضح (برسان) بأن وظيفة الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاث مراحل والتي يعرضها الشكل (2-2) وعلى النحو التالي :

(أ) قسم الأفراد، وهي الفترة التي إمتدت من السبعينيات إلى الثمانينات، وملاحظها الأساسية هي التوظيف الأفراد، دفع أجرهم، والتأكد من أنهم إستلموا من المنظمة عوائد ضرورية وكان فيها القسم وظيفة الأعمال.

(ب) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية... التي إمتدت من الثمانينات إلى التسعينات وأدركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية وأصبحت بالتالي إستراتيجية وتطورت من وظيفة أعمال إلى شريك الأعمال.

(ج) إدارة المواهب... وهي الفترة منذ بداية القرن الواحد والعشرين حيث تحولت إدارة الموارد البشرية من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال<sup>1</sup>

الشكل ( 2-1) تطور وظيفة الموارد البشرية



<sup>1</sup> د. أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 118

المصدر : أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية ، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 118

### الفرع الرابع: أبعاد إدارة المواهب:

بما أن المواهب هي مصدر الفكر وأساس التطور، فإن إدارة المواهب تمثل إحدى التطورات الفكرية والمعاصرة للإدارة الحديثة حيث تقوم بإستثمار رأس المال البشري وتطبيقه لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، وفي وقتنا الحاضر فإن منظمات الأعمال تواجه العديد من التحديات التي تتطلب وجود إدارة المواهب في المنظمة، لذا تم التركيز في هذه الفقرة على أبعاد إدارة المواهب والعوامل الرئيسية أو العمليات المؤثرة على جذب والإحتفاظ وتطوير وإستغلال المواهب، والتي سيعتمد عليها البحث بوصفها المتغيرات الإجرائية لإدارة المواهب ويمكن ذكرها كالتالي :

- جذب المواهب: نتيجة التحديات التي تواجه المنظمة في تعبئة الوظائف المهمة والتي تتطلب قدر كبير من المقدرات والمهارات هذا من جانب، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر، ظهر ما يعرف "بجرب المواهب" وبرزت أهمية الجذب كإحدى الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين وجذبهم واختيار الأفضل منهم ولذلك فللمنظمة تحتاج إلى إتباع إستراتيجية ناجحة لجذب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الجذب، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة .

- الإحتفاظ بالموهبة: يمثل الإحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل إستراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالإحتفاظ بالموهبة مثال التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل، وتوجد افتراضات عدة من الممكن أن تساعد إدارة المواهب على الإحتفاظ بالموهبة منها : يعمل الأفراد بشكل أفضل ليس من اجل الأموال وإنما عندما يشعرون بان جهدهم له اثر في نجاح المنظمة ومدعوم من قبل إستراتيجيتها، وتستطيع المنظمة ضمان الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر العناية الأنشطة الآتية:

- \* تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركوا بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها.
- \* تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي والإحساس بالانتماء للمنظمة .
- \* ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.
- \* تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة .

- تطوير الموهبة: عند قيام المنظمات بتعيين العاملين عليها القيام بتدريبهم ليصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها، ويعد التطوير إحدى الأساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة وعلى المنظمات منح الأفراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل الصحيح المنظمة على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين، ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة، كما أن المنظمة إذا أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي، فأنها قد تتعرض إلى خسارة الموهبة المتوفرة لديها، ويجب أن تركز خطط التطوير الفعالة والكفوءة على السلوك، والقيم، والمهارات الشخصية في الوقت نفسه، ولقد أشرير إلى أن هناك ثمانية ممارسات تستطيع من خلالها المنظمات الإبداع في مجال تطوير الموهبة وهي :

\* تعريف إدارة المواهب للعاملين كافة بشكل واسع.

\* تكامل العناصر المختلفة لإدارة المواهب ضمن نظام شامل .

\* تركيز إدارة المواهب على الموهبة ذات القيمة العالية جداً .

\* التزام ودعم الإدارة العليا لعمل إدارة المواهب .

\* بناء نماذج الكفاءة لخلق الاشتراك في فهم المهارات والسلوكيات التي تتفق مع قيم المنظمة.

\* مراقبة مجالات نظام الموهبة كافة لتحديد فجوات الموهبة المحتملة .

\* البراعة في تحديد عملية الجذب وتطوير الموهبة فضلاً عن إدارة أدائها والاحتفاظ بها.

\* تقييم نتائج نظام إدارة المواهب بشكل مستمر .

-إستغلال المواهب : يتم إستغلال هذه المواهب والتي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي

شاهدها المنظمات، بتفجير طاقتها الإبداعية ودعمها وإعطائها الفرص والإمكانات اللازمة للإبداع في عمله، ويرى

العديد من علماء الإدارة أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات

العمل وأنظمتها وسياساته الحاكمة، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجاً من القدرات المميزة التي

تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة، ولا يتأتى ذلك إلا إذا توفر للمنظمات السمات الرئيسة التالية:

\*التوجه بالمبادرة: أي تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير وسرعة التصدي للمشكلات ومن ثم ضمان الأداء

المتميز.

\* التوجه بالأفراد: حيث تلتزم منظمة القرن الحادي والعشرين باجتذاب العاملين ممن يحملون مواهب تميزهم عن الآخرين،

وأن تقدم لهم الخدمات والبرامج التي تساعدهم على تحقيق الإشباع الوظيفي.

\*التوجه بمشاركة العاملين: ويعني تحقيق مزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات ومواهب الأفراد وكيفية

الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء.

### المطلب الثاني: عمليات إدارة المواهب ومتطلباتها

إن إدارة المواهب عبارة عن حزمة من العمليات والإستراتيجيات المترابطة، وهي تمثل بذلك تكاملاً لممارسات الموارد البشرية مع أهداف جذب الأفراد الملائمين للمكان الملائم وفي الوقت الملائم ومن ثم المحافظة عليهم، والدور الجديد لإدارة المواهب هو تطوير الموهبة لتصبح أولوية إستراتيجية وجزءاً من العمل اليومي .

ولتوضيح هذا الموضوع أكثر فككناه إلى ثلاثة عناصر، عمليات، متطلبات، وإستراتيجيات إدارة المواهب لندرس كل عنصر عن حدى.

### الفرع الأول : عمليات إدارة المواهب

إن عملية إدارة المواهب هي إحدى العمليات المستمرة في المنظمة، التي تركز على تقييم المواهب الموجودة داخلها، وبشكل ديناميكي لكي تضع الخطط اللازمة لتطوير الإمكانيات الكامنة لدى كل من الأفراد والإدارة، وتستخدم إدارة المواهب إستراتيجية (360) درجة لبناء إستخدام أفضل للموارد البشرية داخل المنظمة، وتقوم كذلك بمساعدتها لتطوير وظائف الأفراد بالشكل الذي يلي احتياجات العمل، وتم تحديد أهم عمليات إدارة المواهب بـ إدارة الأداء، وربط المقدرات مع الوظائف المختلفة، وتقاسم الموهبة، وتخطيط الموهبة، وإدارة إستراتيجية التغيير، وسيتم في مايلي توضيح أهم عمليات إدارة المواهب كالتالي :

**أولاً: تخطيط المواهب:** تتضمن عملية تخطيط المواهب التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم، بالإضافة إلى ذلك فإنها تهدف إلى إيجاد الأليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منها، كما أن الخطة المنظمة المتكاملة يجب أن تتضمن "تأسيس إجراءات تخطيط المواهب، وخطط الاستئجار ووضع ميزانية التعويضات، ووضع أهداف للمنظمة"، وتم تحديد أهم الخطوات التي تتضمنها عملية تخطيط المواهب بالآتي<sup>1</sup> :

- تحليل كل الوظائف وحصر مكوناتها لأجل تحديد متطلباتها.

- بناء التنبؤات للإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات المنظمة

- بناء وتطوير و تنفيذ الخطط اللازمة لتلبية تلك المتطلبات

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص45

ثانياً: **إستقطاب المواهب** : تم تحديد عدة مداخل من الممكن أن تعتمد عليها إدارة المواهب في تنفيذ الإستقطاب، نذكر أهمها :

- المدخل الموجه نحو الوظيفة: يتضمن كتابة وصف شامل للمنصب الشاغر، ثم إنشاء مواصفات الشخص المطلوب، والتي من الممكن أن تحدث في المهام والواجبات والمسؤوليات الرئيسية للوظيفة.

- المدخل الموجه نحو الأفراد: يركز على تحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة، إذ يمكن من مساعدتها في إستقطاب الأفراد الذين لا يكون بإستطاعتهم شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط، بل حتى المساهمة في تحقيق أهداف أوسع وعلى مستوى المنظمة ككل.

- المدخل الموجه نحو الكفاءات: يحاول هذا المدخل الاستقطاب على أساس المواصفات والمعارف والخبرات والمهارات، والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة والتي يستخدمها الفرد لأدائها بشكل جيد.

ثالثاً: **إختيار المواهب** : تعد عملية الإختيار مرحلة حاسمة لكل من المنظمة والعاملين، وتحاول الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل، وتقدم في الوقت نفسه فرصة لكل من الأفراد والمنظمة لكي يتعرف كل منها على الأخر، لذلك يجب التمييز بين المرشحين للوظيفة، وهذا يتم من خلال مقارنة المعلومات المتوفرة في إستمارة التقدم، أو السيرة الذاتية مع معايير الإختيار التي يتم تحديدها مسبقاً، وهناك عدة عوامل من شأنها التأثير على إستخدام تقنيات إختيار الموهبة المناسبة أهمها :

-الدقة.

-مستوى الوظائف الشاغرة.

-كلفة تقنيات الإختيار.<sup>1</sup>

رابعاً: **تقييم أداء الموهبة** : تسعى المنظمة من خلال تقييم الأداء إلى تحليل أداء الأفراد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، ذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن و في المستقبل، وتم تحديد ثلاث أغراض تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تقييم الأداء هي :

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي, حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص46

-الغرض الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل.

-الغرض الإداري على مستوى الإدارة التنفيذية.

-الغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة.

ومن جهة أخرى فقد حددت أهداف تقييم الأداء برفع النتائج، وبناء الإمكانيات، والعمل على رفع أهمية الأداء.

كما يمكن أن تساهم هذه العملية في توجيه الموارد البشرية نحو الإرتقاء بمستويات أداء المنظمة بطرق مختلفة منها :  
"تخفيض التكاليف، والتعاون في أداء الوظائف المختلفة، تخفيض ضغوط العمل... وغيرها"<sup>1</sup>.

**خمساً: تدريب وتطوير المواهب:** ولقد تم تناوله سابقاً.

**سادساً: تعويض بالمواهب:** تهتم إدارة المواهب بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها ودرجات الراتب للوظائف المختلفة، كما يجب أن تقوم بتوفير إدارة سليمة لنظام الأجور، بالشكل الذي يتفق مع مقدار المخاطرة والجهد والمهارة المقدمة من قبل العاملين، وللتعويضات والأجور أثر مهم في اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، ومدى ولائهم ورغبتهم بالإستمرار في العمل وتعد الحوافز من المجالات الأداء الرئيسية لإدارة المواهب، فمن خلال الحوافز يمكن السيطرة على جودتها في المنظمة، كما يوجد عدد من المعايير التي من الممكن أن تتبعها المنظمة في منح الأجور إلى العاملين أهمها: "الدفع على أساس الوقت المنقضي في أداء واجبات الوظيفة، أو الدفع على أساس معدلات الأداء والذي يوضح العلاقة المباشرة بين ما يحصل عليه العامل من أجور وبين ما يحققه من إنتاج"<sup>2</sup>.

**سابعاً: الإحتفاظ بالمواهب:** وقد تم تناولها سابقاً.

**الفرع الثاني: متطلبات إدارة المواهب :**

هناك مجموعة من المتطلبات النظامية الخاصة بتنفيذ إدارة المواهب المتكاملة بنجاح يمكن إيجازها في مايلي :

-خلق وعي حول الفوائد المحققة من الحصول على أفراد موهوبين لدى القيادة العليا للمنظمة، لأن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل بدون دعم قيادات المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص122

<sup>2</sup> Armstrong, M., (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالإعتماد على المواهب، وذلك بإدخال هذا المفهوم إلى المنظمة، وهنا يمكن استخدام نموذج تطوير المقدرات والمتضمن الآتي :

\*تدوير العمل لزيادة الخبرات وإكتساب المهارات.

\*تخصيص مشاريع أو مهام عمل ذات وظائف متقاطعة .

\*التدريب التقني المتخصص.

\*مراكز تطوير الإداري .

\*برامج تطوير إداري طويل المدى .

\*تنويع في الأعمال و الوظائف .

\*وضوح في عمل الإدارة لاسيما في المسارات الوظيفية .

- البحث عن المواهب للأعمال ذات المدى الطويل والمتوسطة.

-الجذب الإستراتيجي للمواهب بإستخدام مستويين (جذب المواهب داخلياً وجذب المواهب خارجياً).

-تزويد المهوبين بالتدريب و الإرشاد ،لزيادة إلتزام المهوبين الجدد و الحاليين.

-تقييم السلوكيات و العوائد لقادة أنشطة التدريب و الإرشاد مع الأفراد المهوبين ، والتي ستروج ثقافة تنظيمية تففز نحو الإلتزام للعاملين الجدد.

-قياس فاعلية التدريب والإرشاد عن طريق مثلاً دوران العمل للمهوبين أو الأفراد الجدد قياساً بالسنة الأولى من العمل.

-إشراك إدارة المواهب في إستراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية.

-إستخدام مراجعات المواهب بشكل مستمر وأساسي.

-التحفيز وبشكل مستمر على الإستثمار في تطوير المواهب.



-المحافظة على المواهب والعمل على إستبقائهم في المنظمة من خلال تعزيز خبرات العمل عن طريق تدويره، وخلق سلاح فعال من الأكاديميين يوفر تدريباً رسمياً، واستغلال أسلوب (360) درجة كأداة تغذية عكسية لمساعدة العاملين في إعداد خططهم الذاتية للتطوير المبادرة بفاعلية عن طريق مدرب المواهب ومدير العاملين.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: إستراتيجيات إدارة المواهب

تمثل إستراتيجية إدارة المواهب إحدى أهم الإستراتيجيات الوظيفية داخل المنظمة، وتلعب دور كبير في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة، إذ أن الهدف الذي تسعى إليه المنظمة من خلال الإعتماد على إستراتيجية إدارة المواهب هو ضمان تحقيقها للميزة التنافسية عبر تبني توظيف الأفراد الأكثر كفاءة مما لدى منافسيها، إذ يمتلك أولئك الأفراد مدى واسع وعميق من المهارات ويتصرفون بطرق تعظم مساهمتهم في تحقيق إستراتيجية المنظمة الكلية، وهناك عدد من أنواع إستراتيجيات إدارة المواهب نذكر منها :

- إستراتيجية تخطيط المواهب: تقوم هذه الإستراتيجية بتحديد الحاجات المستقبلية من الموارد البشرية بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت المناسب، وفي ضوء إستراتيجيات الأعمال وعوامل البيئة الداخلية والخارجية المتعلقة بالوارد البشرية.
- إستراتيجية إستقطاب المواهب: يقع على عاتق هذه الإستراتيجية جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل طبقاً للنوعية التي تحددها المنظمة، فضلاً عن توشي رغبة وقناعة تلك الموارد.<sup>2</sup>
- إستراتيجية إختبار المواهب: إن إستراتيجية الإختبار هي إحدى مهام إدارة المواهب، التي تتولى أنتقاء الموارد البشرية الكفوءة والملائمة لضمان نجاح النمظمة، كما أن نجاح أي منظمة وضمان إستمراريتها في بيئة الأعمال غير المستقرة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة الأفراد الموهوبين لديها .
- إستراتيجية تقييم أداء المواهب: يعد إستراتيجية تقييم أداء المواهب من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فعن طريقها يتم التأكد من مدى كون الأفراد العاملين في المنظمة يؤدون عملهم بشكل فعال، أي تحديد درجة فاعلية أداء العاملين لعملهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص134

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص35

<sup>3</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 86

- استراتيجية تطوير المواهب: وتتم بتحديد جميع وسائل والعوامل التي من شأنها حث العاملين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأهم على ما بذلوه من جهد في مجال الإنتاج والخدمات.

- إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب: تعمل هذه الإستراتيجية على تحديد أهم الوسائل التي تساعد المنظمة في إبقاء المواهب النادرة لديها، عن طريق توفير برامج الأمن والسلامة، والإهتمام ببرامج الصحة لديها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تحديات إدارة المواهب والعوامل المؤثر فيها

#### الفرع الأول: تحديات إدارة المواهب

لقد إتفق العديد من الباحثين بأن هناك مجموعة من التحديات تواجه إدارة المواهب وتعيق تطبيقها في المنظمة، ويمكن إجمال هاته التحديات في الآتي:

- إدارة المواهب تدرک وبشكل كبير كقضية أفراد بدل من كونها مجرد قضية تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد ممارسات ضمن حقل إدارة الموارد البشرية.

- تركيز ممارسات إدارة المواهب كلياً على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المنظمة، وهي بذلك تهمل المواهب المتوفرة في أسواق العمل.

- إن إدارة المواهب لديها تأثير قليل في إدارة العلامة والسمعة للمنظمة التي تعد إحدى العوامل الحرجة لنجاح إستقطاب المواهب والإحتفاظ بها.

- ضعف قناعة المنظمة بدور إدارة المواهب في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.<sup>2</sup>

كما حددت عشرة إتجاهات وتغييرات مستقبلية من الممكن أن تشكل تحدياً لتطبيقات إدارة المواهب في المستقبل وهي: (المنافسة العالمية، التغيير في عرض والطلب على العاملين، التوزيع غير المتساوي للمواهب، إدارة قوة العمل المتنوعة

<sup>1</sup> هيفي علي سلمان الهيفي، أثر إستراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الإداع الإستراتيجي، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط

<sup>2</sup> أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 136

في الأماكن المتنوعة، تبادل الآراء والمهارات، التكنولوجيا، وفجوات تعاقب القيادة، نمو كلف أخطاء المواهب، ضعف وانخفاض قياس رأس المال البشري، الإستعداد المنخفض للمواهب).<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى تم إضافة مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المواهب نذكر منها:

-الإحتفاظ بالمواهب الرئيسية، خصوصاً في المستويات الوظيفية التي تشكل فيها ندرة المهارات نقطة حرجة .

-المشاكل التي تواجه بعض الدول في مجال التعليم، إذ تؤدي إلى هبوط المواهب في ذلك البلد .

-عدم الإتفاق بين الإتحادات والإدارات بخصوص القضايا المتعلقة بالإدارة .

-هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة والتي تعيق عملية تطبيق لإدارة المواهب داخل المنظمة .

-القوة العاملة المعمرة إذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمنظمة .

وأخيراً حددت مجموعة من الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل المنظمة في إستخدام الفعال لنظام إدارة المواهب

الموجودة لديها هي:

-تكنولوجيا المعلومات غير مستخدمة بشكل جيد.

-إنجاز معظم عمليات إدارة المواهب بشكل تقليدي .

-ضعف رغبة الأفراد بالالتزام إتجاه معايير المواهب.

-استخدام أدوات تقييم سيئة

-افتقار معظم نظم إدارة المواهب لنماذج الأداء الصحيحة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني:العوامل المؤثر في إدارة المواهب :

توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تلعب دور كبير ومؤثر في إدارة المواهب وطبيعة عملها واستخدامها في

المنظمات، وبعد الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة يمكن تقسمها إلى قسمين :

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، إدارة المواهب، مركز تطوير الأداء والتنمية البشرية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص87

<sup>2</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص43

أولاً: العوامل التي ساعدت على نشوء و نمو إدارة المواهب :

هناك عدد عوامل ساعدت على نمو إدارة المواهب في المنظمات بزيادة الضغوط لإعتماد إدارة المواهب منها: (نمو الأعمال، إنتقال الأعمال خارج حدود الدولة الواحدة، الإستثمار في أعمال جوهرية جديدة، العولمة، ظهور أشكال جديدة من الشركات، الضغوط لإستئجار المهارات الجديدة وفي كل المستويات).<sup>1</sup>

وتم تحديد أهم أسباب نمو إدارة المواهب بالتالي:

- المدراء الكبار يعترفون بأن المواهب المتفوقة هي ميزة المنظمة: فهم يعتقدون بأن المواهب تعمل على زيادة الميزة الحيوية ويؤكدون على وجود ارتباط بين إدارة المواهب ونجاح المنظمة.

- التركيز على المواهب: إن الضغط المتزايد لاستقطاب المواهب الجوهرية والاحتفاظ بها قاد العديد من المنظمات للإنفاق المتزايد للطاقة والموارد على المبادرات المتعلقة بالمواهب في نصف العقد الماضي .

- تدخل القيادة: الحاجة للتدخل المتزايد في إدارة المواهب من أجل تطوير إستراتيجية المواهب، إذ أن العديد من رجال الأعمال يلعبون دور مهم ومؤثر فيها، وهذه الممارسات من الممكن أن تنعكس على إلتزام وأداء العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

أما الإتجاهات الرئيسية التي تقود الى نمو إدارة المواهب في المنظمات نوجزها بالآتي:

- تقارب إدارة المواهب مع نظم إدارة الموارد البشرية الجوهرية، يعكس تغيير في نظم العاملين الذي يشير إلى التطبيق المتكامل لإدارة المواهب.

- تغيير الأسواق المحددة إلى الأسواق غير المحددة، الأمر الذي يتطلب تكامل الإستقطاب وإدارة الأداء والتعويض والتعلم والتعاون.

- التبني المتزايد لبرامج الخدمة لضمان آلية الوصول إلى إدارة المواهب وتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية .

- التغييرات في عوائد نظم إدارة المواهب من تخفيضات الكلفة إلى إضافة القيمة الإستراتيجية للمنظمة.

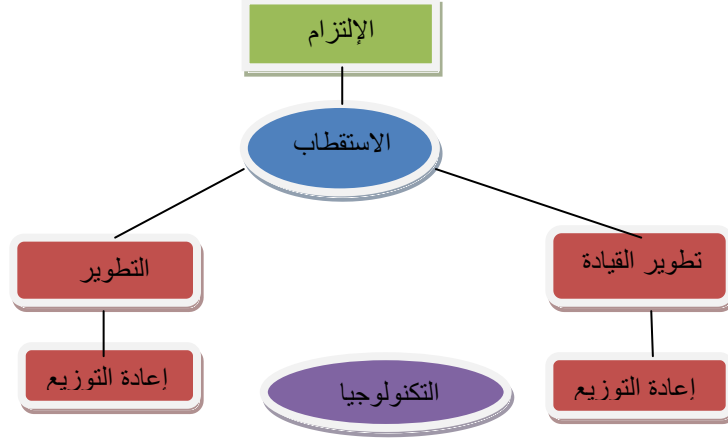
وتعد التكنولوجيا واحدة من أهم العوامل التي ساعدت على نمو إدارة المواهب من خلال التسهيلات العديدة التي قدمتها لها، والتي انعكست في تنفيذ العديد من وظائفها بالسرعة و الدقة المطلوبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الغاني حسن هلال، مرجع سابق، ص56

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 25

ويكمن توضيح العلاقة بين إدارة المواهب والتكنولوجيا من خلال الآتي:

الشكل (1-3) العلاقة بين إدارة المواهب والتكنولوجيا



المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب، دار الحامد لنشر، عمان، الأردن، 2015، ص40.

### المطلب الرابع: انعكاسات إدارة المواهب

كما توفير متطلبات نجاح إدارة المواهب وسلامة تنفيذ إطارها المفاهيمي الإستراتيجي، سيساهم مساهمة فعالة في تحقيق مجموعة من الإنعكاسات التي تمثل ممارسات تنصهر في بنية المنظمة على شكل سلوكيات وموارد مادية ومعرفية، قد تكون ملموسة ومنظورة أو غير ملموسة وغير منظورة، قد تحقق في المستقبل القريب أو البعيد أهمها:

-التوجه نحو العمل وإنجاز الأهداف المتحققة والتغلب على الصعوبات وقبول المسؤولية وخلق بيئة عمل موجهة نحو النتائج<sup>2</sup>.

-اتصالات فعالة شفوية ومكتوبة وتشارك فعال بالمعلومات مع إظهار أفكار واضحة ومفهومة من الآخرين .

-إبتكار وإبداع للأفكار وبشكل مستمر .

-الحكم على الأشياء بشكل حاسم وإنجاز الحلول الممكن تطبيقها .

-التوجه نحو الزبون من خلال بناء علاقات ثقة معه، زيادة مستويات رضاه، ومنح توقعات للزبون ملائمة وإستجابة لطلباته .

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص39

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 42

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

---

- مهارات تفاعلية من خلال اندماج أو استغراق فعال مع الآخرين، وخبرات فنية ووظيفية .
- القيادة بالتحفيز والتمكين والتشجيع والتشارك مع الآخرين، لترسيخ ثقافة العامل يمتلك ما يعمله واستمرار تحسين العمل .
- فريق عمل، يعلم متى وكيف يجذب ويطور ويحصل على عائد ويستغل فريق عمله للحصول على النتائج .

### المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع لتنظيمي

يعد الإبداع من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر ،فهو ظاهرة قديمة من بدء الخليقة وتطورها مع المراحل

مع مراحل حياة الإنسانية فلقد ولد من احتضان الطبيعة قبل أن يولد في المختبرات وأقسام البحوث، فالإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة وهي ليست حدثًا طارئًا أو محفزا لا يستند إلى أرضية تمده بسبل البقاء والاستمرار وإنما يلجأ إليه الإنسان لغرض التكيف مع الظروف الجديدة والملائمة معها من أجل البقاء والنمو.

#### المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي ومراحل

##### الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي :

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من أحد الموضوعات المهمة المنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص؛ وفي العلوم الأخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام، على الرغم من أنه يعتبر من أكثرها إثارة للجدل، ومن الظواهر المعقدة بسبب تعدد أشكاله ومخرجاته التي بها، وتنوع طرق وأساليب تحقيقه وإنجازته وكثرة العوامل التي يتأثر بها وكذلك بسبب تعدد العلوم والمجالات العلمية التي تناولته الدراسات الأبحاث، وهذا ما أكدته الكثير من أعلام البحث في هذا المجال على أنه من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد للإبداع .

عرفه ( Robbins ) : الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين والأنظمة الإدارية<sup>1</sup>.

عرفه (هاغ) : على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة جديدة؛ أو سلوك أو منح أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع المنظمي والإبتكار في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 33

<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة، المرجع نفسه، ص 33

كما عرفه (أيوب): على انه القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة، وقد تكون أفكارا أو حلولاً أو خدمات أو منتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منه في المنظمة .

وعرفه (حليم): بأنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، وهي تتجاوز ما هو مألوف للتوصيل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام<sup>1</sup> .

كما عرف بأنه: واحدة من العمليات الإنسانية لحل المشكلات وبالتالي فهو استعداد يتوافر لكل إنسان، وهو استعداد كامن يمكن للبيئة التي ينشأ فيها الفرد أن تنميه أو تهدبه، وهناك تعريف آخر للإبداع التنظيمي بأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً أتمن بأكبر قدر من الطاقة الفكرية، والمرونة التلقائية والإحاطة بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير.<sup>2</sup>

يمكن الاستنتاج من التعاريف السابقة وغيرها أن الإبداع التنظيمي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد (أو الجماعة أو المنظمة) بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذي قيمة للمجتمع .

والإبداع في المنظمات يقوم على ممارسة العمل بفكر وأساليب مختلفة أكثر ايجابية في إطار مناخ وبيئة عمل ايجابية ومواتية للأفراد وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناء للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن الألوفا في تلك المجالات والتجاوزات التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: مراحل الإبداع التنظيمي

إن عملية الإبداع تعبر عن كافة التفاعلات التي تدور داخل الشخصية المبدعة، وبينه وبين محيطه إلى أن ينتهي بتحقيق الناتج الإبداعي، وكذا على مستويات المنظمات فلكل منظمة شخصيتها الخاصة فيما يتعلق بأسلوبها في تطبيق العملية الإبداعية، و المنظمات الإبداعية تحتاج بطبيعة الحال إلى عناصر بشرية تقود العملية الإبداعية بصورة متكاملة.

<sup>1</sup> عاكف لطفي حصاصنة، مرجع سابق، ص34

<sup>2</sup> إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، البصرة، 2011، ص53

<sup>3</sup> سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دمشق، 2009، ص264



و يمكن ذكر المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية باختصار كالآتي<sup>1</sup>:

-مرحلة الإعداد: تتمثل في جميع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور إهتمام المبدع، وتسمى مرحلة الإدراك والوعي بوجود المشكل .

-مرحلة الإختمار: وهي أهم مراحل الإبداع وأدقها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل والتداخل والترابط، وتحدث خلالها محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة والبحث عنها، فهي مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تفريخ الحلول وبدائلها.

-مرحلة الظهور: تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، وتتمثل فيه عملية البزوغ المفاجيء للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو مادة الفكرة أو الحل ومعناها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.

-مرحلة التحقق: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، والإستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة الناتجة عن المرحلة السابقة وذلك لتحقيق من صحتها، يقدم المبدع فكرة إبداعية ولا ينتهي عندها، بل الناتج الإبداعي لا يتحقق إلى إذا مر على مرحلة التنفيذ والتحقق .

### المطلب الثاني: مكونات الإبداع التنظيمي معوقاته

#### الفرع الأول: مكونات الإبداع التنظيمي

هناك عددة مكونات لا بد من التعرف عليها لتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد مكوناته، ولكن يمكن ذكر المكونات التي إتفق معظم الباحثون حول وجودها وهي<sup>2</sup>:

-الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعيفة في البيئة أو الموقف، حيث أن المبدع يمتلك حساً مفزطاً إتجاه التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، وهو الأقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها، ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.

-الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية في سيولة الأفكار وسهولة توليدها .

<sup>1</sup> ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، رسال تخرج ماجستير إدارة الأعمال، كلية الأعمال، 2013، ص44

<sup>2</sup> سهير ممدوح التل، الإبداع، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 67

-الأصالة: وهي القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر الأفكار المحيطة به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات فالأصالة هي نتيجة بمعنى عدم الرضا، وتشير أيضاً إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق جديد ومختلف .

-المرونة: تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجات إثبات الذات للموظفين، ونظراً لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإنه يقضي كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابل لتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فذلك يشجع المنظمة على تبنيه والعمل به،

على عكس إذا كان الإبداع لا يتمشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يؤدي إلى رفضه .<sup>1</sup>

-المخاطرة والتحدي: ويقصد به الإستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه، وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار الجديدة الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها .

-القدرة على التحليل: وتعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى الفرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، ويعتبر المبدع شخصاً مخالفاً للنحو في تصرفاته التقليدية من الناس الذين يرفضون التغيير ويفضلون الإستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يجنون التحريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة .<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي

يمكن تصنيف عوائق الإبداع إلى:

أولاً: عوائق فردية أو الشخصية :

- ضعف تحديد الشخص لأهدافه وعدم ثقته في قدراته .
- عدم التعلم بصورة تسمح تشجيع المواهب الإبداعية .
- معانات من مشكلات سلوكية أو صراعات نفسية وإضطرابات عقلية

<sup>1</sup> سعيد حسين العزة، تربية الموهوبين والمتفوقين، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص53

<sup>2</sup> علي سلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص750

- عدم الإستقلال الفكري وتقمص شخصيات غير تلك التي يكون عليها.
- المحاكاة والتقليد والنقل.
- عدم المطالعة والمحادثة .
- الخوف من الفشل .
- الخوف من تحمل المسؤولية وتفضيل التبعية الفكرية .
- نقص الخبرة وقلة المعرفة .
- شعور الفرد بعدم أهمية العمل الذي يؤديه .
- إهمال المشاكل التي تقع خارج مجال التخصص .
- الإسترخاء الفكري ومرض راحة العقول .<sup>1</sup>

ثانياً: عوائق تنظيمية :

- الخوف من التغيير والأفكار الجدية الصادرة من المستويات الدنيا وعدم الثقة فيها .
- البيروقراطية واضطرار الأفراد إلى المرور عبر عدة مستويات إدارية من اجل إيصال الأفكار.
- إشعار العامل بإمكانية فصله في أي وقت .<sup>2</sup>

ثالثاً: العوائق الإجتماعية :

- وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد وجهاز الحكم وسياسة التعليم والتطبيع، نظرة المجتمع نحو التغيير .

المطلب الثالث : أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته.

الفرع الأول: أنواع الإبداع التنظيمي :

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، 2004، ص34

<sup>2</sup> إبراهيم سليم الحسنية، مرجع سابق، ص 267

يمكن أن يأخذ الإبداع صوراً مختلفة إلا أن أكثرها شيوعاً في هذا الإطار :

- إبتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو أسلوب و طريقة جديدة .
- التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مرتبطة وتحويلها إلى فكرة جديدة.
- التوسع بإستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة، والإقتباس أو المحاكاة أو تقليد تجارب الآخرين .<sup>1</sup>

و قد قسم الإبداع إلى خمسة أنواع هي :

**1. الإبداع التعبيري:** ويقصد به الطريقة التقليدية التقليدية التي يتميز بها شخص عن الأخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو إحتراف مهنة أو فن معين .

**2. الإبداع الفني:** وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمة كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما .

**3. الإبداع المركب:** و هو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التواصل والإتيان بمعلومة جديدة.

**4. الاختراع:** وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من اجل أن تعطي مظهراً جديداً وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.

**5. الإبداع الإستحداثي:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على ارض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.<sup>2</sup>

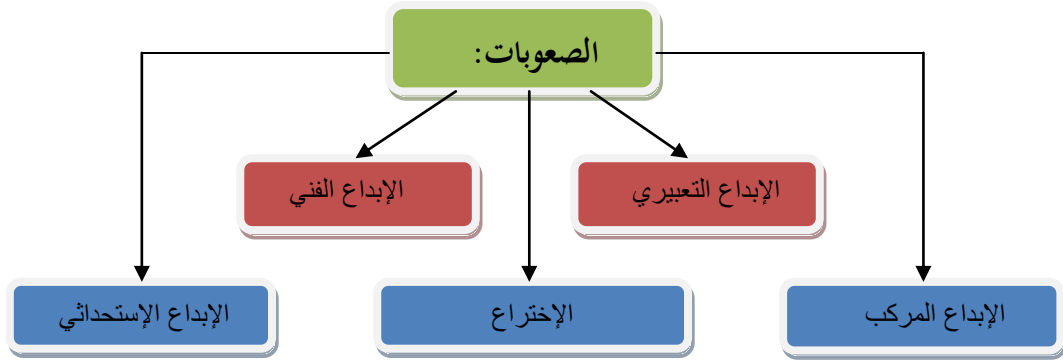
ويمكن تلخيص هذه الأنواع في الشكل الآتي :

محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفرد والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000،

<sup>1</sup>ص45

<sup>2</sup>عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص54

الشكل (1-4) أنواع الإبداع



المصدر: عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011، ص55

وتضمن هذا الموضوع العديد من التصنيفات لتحديد أنواع وصور الإبداع، وليس من المستغرب أن نجد ذلك، إذ أنه من الممكن بوضوح استخدام هذه التصنيفات كدرجات الجدة، والخلق والمخاطرة كما يمكن جمع الإبداعات في جدول وفقاً لتطرق الباحثين لها، فهناك من إتفق في ذكرها إجمالاً أو جزئياً وهناك من إختلف في ذلك .  
والجدول الموالي يبين الباحثين والنقاط المتفق عليها<sup>1</sup>.

الجدول (1-1) أنواع الإبداع و الباحث الذي ذكرها .

الباحث	أنواع الإبداعات
- إتلين 1986/ - تُشمان 1890/ - كنيث 1967/	- إبداعات المنتج - إبداعات عملية - إبداعات الهيكل التنظيمي - إبداعات الناس
- كنيث 1967/ - سيمون و مارش 1963	- إبداعات مبرمجة و غير مبرمجة - إبداعات فيض و معاناة
- كروسمان 1971/	- إبداعات أدائية - إبداعات غاية

طارق عبد الحميد السامرائي، إتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

-شوماكر و روجرس 1971/	-إبداعات بقرارات فردية. -إبداعات بقرارات جماعية.
-تُشمان 1980/	-إبداعات تركيبية . -إبداعات تزايدية . -إبداعات غير مستمرة .
-إفون و بلاك 1967/ دافت 1978/	-إبداعات تكنولوجية . -إبداعات إدارية . -إبداعات القيمة.

المصدر :طارق عبد الحميد السامرائي، إتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الإبتكار للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2013

### الفرع الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد: وهو الذي يتعلق بالفرد نفسه وما يوجهه في البيئة التي يعيش فيها وربما في مكان العمل، والتفكير الإبداعي يوحى للإنسان بأن يختار لنفسه أفضل الأشياء التي تتلاءم مع أهدافه ويكون قراره في النهاية منعكساً عليه وحده أي أن القرار فردي كما يتعلق بالموقف الذي يواجهه وهنا نجد الفرد إما بإعتباره عنصر عابر أو المسؤول الأول عن هذا الموقف تظهر قدرته الإبداعية في التصرف وهو ما يؤدي للقرار الفردي الموقفي .

ثانياً: الإبداع على مستوى المجموعة: أي التفكير الإبداعي سواء كانت لصالح الجماعة التي يتواجد فيها الفرد الأسرة والأصدقاء أو الزملاء، وعندما يكون الفرد هو القائد أو الرئيس فإن أفكاره وإبداعاته هي التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كل المحيطين به أو المرؤوسين الذين يعملون معه وهنا يكون التفكير لصالح المجموعة أو ينعكس لها سلباً، كما قد يكون بإجماع أو أغلبية المجموعة.<sup>1</sup>

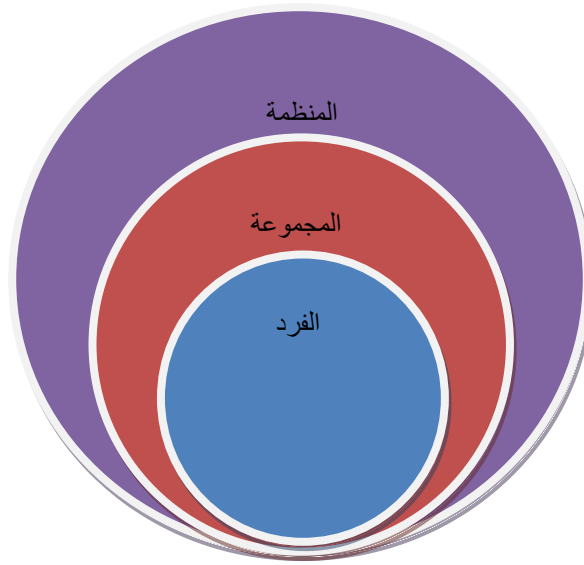
ثالثاً : الإبداع على مستوى المنظمة: إن ما يصل إليه رجال الإدارة العليا بإعتبار أنهم مسؤولون عن أهداف المنظمة وإنجازاتها ونجاحها أو فشلها هو ما يسمى الإبداع على مستوى المنظمة، والنتائج عن قرارات الإدارة العليا هو نتائج

<sup>1</sup> بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع و الإبتكار في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مصنع الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008،

وإنجازات صحيحة وناجحة، ولهذا نجد أن المدير المبدع لديه القدرة على التفكير الإبداعي وتستفيد منه المنظمة، ومن يمنع المجال أمام مرؤوسيه لإظهار الكفاءة أو لإعطاء الفكرة الجديدة التي قد تكون نتائجها نجاح المنظمة، وهذا ما ينطبق على قرار المصلحة العامة للمنظمة .

ويوضح الشكل (1-5) مستويات الإبداع الثلاثة:

الشكل (1-5) مستويات الإبداع التنظيمي



### المطلب الرابع: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

هناك العديد من الاستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة ويقصد بالاستراتيجيات السياسات التنظيمية التي تصمد للترويج العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن هذه الإستراتيجيات: -التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، ومعايير الجماعة في العلاقة بين الأفراد.<sup>1</sup>

-التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع

زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم الغراوي، إدارة المعرفة و إنعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الرابع إدارة المعرفة في العلم العربي 26<sup>1</sup>-28 مارس 2007 جامعة الزيتونة الأردنية .

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية الاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية لتغطية مساحات تنظيمية صغيرة، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجي الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي .

-الدورية: ويقصد بها القدرة على إستخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن أمثلة ذلك إستخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقه تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لبناء مشروع معين، إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يعمل عند الإنتهاء من المشروع، ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص400.



### المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي

نورد في مايلي أهم الدراسات السابقة التي تناولت كل من إدارة المواهب والإبداع التنظيمي على حدى

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة حول كل من إدارة المواهب والإبداع التنظيمي

1) إفتخار عبد الحسين كاطع، دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة، بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2016.

تهدف الدراسة إلى تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة بغية زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة وإطلاعها عليها من خلال استعراض بعض أوردته الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتحديد مستوى تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في ممارسات إدارة الموهبة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما توصل البحث إلى وجود علاقة إرتباط معنوي بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب، وأن هناك تأثير للقيادة الإستراتيجية على في ممارسات إدارة المواهب .

2) نور خليل إبراهيم، متطلبات إدارة المواهب في منظمات الإحتواء العالي، دراسة ميدانية غي وزارة العلوم والتكنولوجيا قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2015.

هدفت الدراسة إلى :

-إستعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة بـ (إدارة المواهب، الإحتواء العالي ) والتأثير النظري لها، في إطار رسم صورة فكرية متنوعة في ضوء نظريتي المنظمة والسلوك التنظيمي.

-الكشف عن مستوى إدارة المواهب في الوزارة المدروسة، وكذلك الكشف عن مستوى الإحتواء العالي من حيث وجوده ومدى إمكانية تطويره والعمل به، وكذلك تحسين أدائها وخلق جو الثقة والتعاون فيها .

-بيان أهمية متطلبات الموهبة في قرار إدارة الموارد البشرية بتبني ممارسات الإحتواء العالي للعاملين لديها ووصول إلى الاستنتاجات الخاصة بالعلاقة والتأثير بين مكونات وأبعاد الدراسة، ثم تقديم المقترحات والتوصيات الخاصة بالدراسة لتطوير عمل الوزارة المدروسة .

واعتمدت الدراسة المنهج المسح الإستطلاعي بإستخدام أسلوب إستطلاع الآراء.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

3) علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، دراسة تطبيقية وزارة العلوم والتكنولوجيا، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد .

هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

-تشخيص مستوى القيادة التحويلية وإدارة المواهب .

- تتبع مسارات التأثير بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب.

-مدى تبني المديرين العاملين في المنظمة المبحوثة لنمط القيادة التحويلية

-الخروج بجملة من الإستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تعزز إدراك المنظمة المدروسة لأهمية القيادة التحويلية ودورها في الإهتمام بالمواهب كإستراتيجية شاملة .

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها من خلال الإستبيان، وتوصل البحث إلى أن المنظمة المبحوثة لو تستخدم القيادة التحويلية في تطوير إدارة المواهب .

4) إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في أداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة البصرة، 2011.

يهدف البحث إلى تحسين أداء الشركة من خلال تحديد العلاقة الأداء والإبداع التنظيمي لغرض تعزيز أسس الإبداع في شركة ابن ماجد العامة بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عملية التخطيط وإتخاذ القرارات والتميز في الأداء مما يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد العاملين وتفكيرهم الإبداعي في إيجاد الحلول والمعالجات الجديدة للمشكلات التي تواجهها الشركة وإستخدام الطرق والأساليب المتطورة في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات بكفاءة وبالتالي الحفاظ على إستمرارها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية .

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها من خلال الإستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بالإبداع التنظيمي كما أن للإبداع التنظيمي أثر على الأداء الوظيفي .

5)دراسة ريتا موسى عبد الله العالي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة ، 2013 . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأداء المنظمة وذلك من خلال:

- تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة في شركات الإتصالات والتكنولوجيا المعلومات في الأردن .
- بيان أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الإتصالات والتكنولوجيا المعلومات في الأردن .
- التعرف على أثر الإبداع التنظيمي أداء المنظمة في شركات الإتصالات والتكنولوجيا المعلومات في الأردن .
- التعرف على عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة بوجود الإبداع التنظيمي شركات الإتصالات والتكنولوجيا المعلومات في الأردن وبيان أثر العلاقة التكاملية بين المتغيرات الثلاثة .

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها من خلال الإستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداعي التنظيمي يعزز دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم بشكل مباشر وغير مباشر نتائجها المالية.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.

إن أهم الدراسات التي ربطت إدارة المواهب بالإبداع التنظيمي كمايلي:

1) دراسة هيفي علي سلمان الهيفي، أثر استراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الإبداع الاستراتيجي، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014. هدفت الدراسة إلى:

- بيان أثر استراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الإبداع الاستراتيجي في الشركات التأمين الكويتية.
- التعرف على آثار تطوير الموظفين على الإبداع الإستراتيجي في شركات التأمين الكويتية .
- تحديد أثر العوائد والمكافأة على الإبداع لدى العاملين .
- تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع في شركات التأمين الكويتية .
- بيان أثر التعاون على الإبداع .

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها من خلال الإستبيان، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إستراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الإبداع الإستراتيجي .

2) ستار كاظم حاتم، دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية، جامعة القادسية، 2014.

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المواهب، وزيادة الإدراك المعرفي لأعضاء الهيئة التدريسية في المنظمة المدروسة عن موضوعين مهمين بأبعادهما المختلفة (إدارة المواهب و الإبداع)، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها من خلال الإستبيان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب على دعم الإبداع .

### المطلب الثالث : علاقة إدارة المواهب بالإبداع التنظيمي

أولاً: علاقة الإبداع بالمواهب:

يلاحظ كثرة الترادف والتداخل أو التعارض بين المصطلحات " المواهب" و "العبقرية" و "التفوق" و "الإبداع" و "الإبتكار" في غالب الدراسات التي تناولت موضوع التفوق العقلي، ويرجع السبب إلى إسناد تلك الدراسات إلى محكات متعددة من أهمها مستوى الذكاء والتفوق بمعناه العام .

فالمواهب إمكانية فزيولوجيا دماغية موجودة لدى جميع الأطفال الأسوياء بدرجات متفاوتة نسبياً، وفي مجالات مختلفة ومتعددة .

أما لفظ موهوب فهو يطلق على القسم العالي جدا من مجموعة المتفوقين الذين وهبوا الذكاء الممتاز، كما يدون سمات معينة تجعلنا نعقد عليهم آمال في الإسهام بنصيب وافر عميق في جيلهم، وتجدر الإشارة إلى أن إختبارات الإبداع تختلف إختلافا كبيرا عن إختبارات الذكاء .

وهناك من إعتبر المواهب قدرة عقلية خاصة، وإختلف هؤلاء في تحدد النسبة المئوية للموهوبين، وإن إشارة البعض إلى أن نسبة ذكائهم تبلغ 130 فأكثر، كما فضل هؤلاء إستخدام مصطلح موهبة في مجال القدرة الخاصة فقط، متفوقين ويمكن أن يكون التفوق عقليا أو غير عقليا، وقد يكون التفوق العقلي ذكاءا عاما أو قدرة خاصة أو تحصيل مدرسي، وقد يكون إبتكارا علميا أو فنيا، وقد يكون التفوق غير العقلي جسميا أو حركيا أو نحو ذلك من المهارات<sup>1</sup> .

ثانيا: علاقة إدارة المواهب بالإبداع التنظيمي :

وترتبط إدارة المواهب والإبداع كالأتي :

يعرف المبدع على أنه الشخص الذي يوجد الشيء من العدم أو الشخص الذي يتسم بالإستحداث لا المحاكاة أو التقليد وعلى الرغم من الإتفاق اللغوي على معنى الإبداع إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى وجود بعض الفوارق بين مصطلحي الإبداع والمواهب في العصر الحديث ،وعلى الرغم من هذه الفوارق إلا أن العلماء يتفقون على غالبية الخصائص الإبداعية الموجودة لدى الموهوبين، ويظهر الإبداع على هيئة تفكير إبداعي يعتمد الأسلوب العلمي في البحث

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر للتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص23

المتضمن الإحساس بالمشكلات التي تواجه المنظمات أو المجتمع، والقدرة على الملاحظة ووضع الفرضيات وإختبارها والتحقق من صحة النتائج وفائدتها و تعميمها، أو على شكل منتج أو إكتشاف جديد.

ومنذ بداية القرن العشرين تزايد الإهتمام بالموهوبين والمتفوقين والمبدعين وذلك بتعليمهم وتدريبهم خدمة لأهداف التنظيمات التي يتبعون لها، وظهرت العديد من الأسباب التي تدعو إلى الإهتمام بالموهوبين والمتفوقين، لذا كان من الطبيعي أن يتأثر تطور الإهتمام بالموهوبين المتفوقين بتطور حركة القياس العقلي، ذلك أن عملية إكتشاف الموهوبين تتطلب قياسا لقدراته بطريقة أو أخرى، أيضا كان لسباق التسلح والحرب الباردة دورا أساسيا في بروز الإهتمام بالموهوب والمبدعين أكاديميا وتقنيا في مجالات كافة، إذ أن الأمم تسعى للبقاء بالإعتماد على الأفراد الأكثر موهبة وإبداعاً في تحقيق المهمات الصعبة والتي تحفظ لها السيادة والبقاء، ومن ناحية أخرى تستمد المنظمات قوتها في تحقيق الميزة التنافسية على الأفراد الموهوبين والمبدعين، وليس من خلال تقديم أحسن عروض الأسعار، وإستخدام أحدث التقنيات، أو أفضل المنتجات، وأن هذه المزايا التنافسية منبعها الموظفون والعاملون في المنظمات التي تهتم بهم بشكل مباشر لتحقيق هذه المزايا وغيرها من المزايا التي تعود بالنفع العام على الجميع.<sup>1</sup>

و يمكننا القول هنا أن الأشخاص الموهوبين هم في الأصل الذين يحملون صفات الإبداع والذكاء، التي تؤهلهم إلى التعامل مع المشكلات وإيجاد الطرق الكفيلة لحل المشاكل و التغلب عليها، كما أن هناك إتجاه يميل إلى ربط الأفراد الموهوبين والمواهب الكامنة داخل المنظمات وبين الإبداع الذي يمكن أن ينمي مواهبهم بإتجاه تحقيق التطلعات الإستراتيجية للمنظمات كإتباع أسلوب إحتواء العاملين أو إنخراط العاملين في رسم الإستراتيجية العامة للمنظمات مما يعطيهم الحافز نحو إظهار قواهم وقدراتهم ومواهبهم وإبداعاتهم المدفونة والكامنة من خلال ولائهم للمنظمة وللعمل الذين يقومون بتأديته.<sup>2</sup>

ومن هنا يمكننا أن نصنف المواهب داخل المنظمة إلى أربعة أصناف :

-مواهب قيادية: وهذه الفئة تقبع في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة .

<sup>1</sup> Layla Atae Khoram and Abbas Samadi, Relationship of Talent Management and Organizational Creativity in Maskan Bank of Hamedan, Hmedan, Iran, Middle-East Journal of Scientific Research 18,2013

<sup>2</sup> <http://daliahafez.com/إدارة-المواهب-و-الإبداع/>

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- مواهب أساسية: يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قوية ومهمة بالنسبة للمنظمة نظرا لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه لرؤية وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وأن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن متخصصين وقادة الفكر أو ذوي المهارات النادرة،
- مواهب جوهرية: يشكل أفراد هذا النوع القوى العظمى ضمن العمل، وهم موظفوا الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون .
- مواهب داعمة: يتم تنفيذ الأنشطة من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال الغير الأساسية، وغالبا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي تصلح للأتمتة، وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع .

### خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل نستنتج أن إدارة المواهب تهدف إلى إستقطاب وإختيار الأفراد ذوي المواهب للعمل داخل المنظمة، وكذلك تطوير وإستغلالها للإستفادة من إبداعات الأفراد الموهوبة سعياً إلى تحقيق النتائج المقصودة، فالعنصر البشري وما يملكه من مواهب ومهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق ميزة تنافسية .

إذ أن الأشخاص الموهوبين هم في الأصل الذين يحملون صفات الإبداع والذكاء، التي تؤهلهم إلى التعامل مع المشكلات وإيجاد الطرق الكفيلة لحل المشاكل و التغلب عليها، كما أن هناك إتجاه يميل إلى ربط الأفراد الموهوبين والمواهب الكامنة داخل المنظمات وبين الإبداع الذي يمكن أن ينمي مواهبهم بإتجاه تحقيق التطلعات الإستراتيجية للمنظمات كإتباع أسلوب إحتواء العاملين أو إنخراط العاملين في رسم الإستراتيجية العامة للمنظمات مما يعطيهم الحافز نحو إظهار قواهم وقدراتهم ومواهبهم وإبداعاتهم المدفونة والكامنة من خلال ولائهم للمنظمة وللعمل الذين يقومون بتأديته .

### تمهيد:

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من لإدارة المواهب والإبداع التنظيمي، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثين حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على المؤسسة الإقتصادية كشروود للأشغال العمومية والري خنشلة.

وقد قسّم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

1- منهجية الدراسة

2- عرض نتائج الدراسة

3- مناقشة نتائج الدراسة



### المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، المطلب الأول ويشمل أسلوب الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة ومنهج الدراسة المتبع، كما تم توضيح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سيتم تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثالث تم عرض نتائج اختبار ثبات الدراسة وصدقها.

### المطلب الأول: أسلوب الدراسة

لفهم أسلوب الدراسة نوضح كيف تم تصميم البحث.

### أولاً: تصميم الدراسة:

عرف (Minisi, 2005) تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. و يسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الاشكالية، التحليل، والنتائج).<sup>1</sup> ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي (Zikmund, 2003).<sup>2</sup>

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن (Farzad, 2007).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005, p 95.

<sup>2</sup> Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.

<sup>3</sup> Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيرا معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات) (Sekaran, 2004, p 28).<sup>1</sup>

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي (Brayman, 1984, p 84).<sup>2</sup> وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

### ثانياً: جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

#### 1-أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

#### أ. المصادر الأولية:

<sup>1</sup> Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28

<sup>2</sup>Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات (الواصل، 1999، ص 45)<sup>1</sup>. كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية (Sekaran, 2004, p 53)<sup>2</sup>. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

### ب. المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج (الواصل ، 1999، ص 49)<sup>3</sup>، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: القيادة، القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، المسار الوظيفي، إدارة الموارد البشرية، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

### ثالثاً: أداة الدراسة

ليعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته (Kothari, 1985, p 26)<sup>4</sup>.

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل إدارة المواهب إحتوى على ستة عشر مؤشر

<sup>1</sup> الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45

<sup>2</sup> Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

<sup>3</sup> الواصل، 1999، مرجع سابق، ص 49

<sup>4</sup> Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eastern Limited, 1985, p 26

قياس لأربعة أبعاد هي جذب المواهب (أربعة مؤشرات قياس)، الإحتفاظ بالمواهب (أربعة مؤشرات)، تطوير المواهب (أربعة مؤشرات)، وإستغلال المواهب (أربعة مؤشرات). وتعلق المحور الثالث بأبعاد المتغير التابع الإبداع التنظيمي والذي احتوى على ستة عشر مؤشر قياس لأربعة أبعاد هي توفر الموارد (أربعة مؤشرات قياس)، ضغوط العمل (أربعة مؤشرات)، العوائق التنظيمية (أربعة مؤشرات)، والإستقلالية (أربعة مؤشرات). (أنظر الملحق A).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفتوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 ل موافق بشدة، 2 موافق، 3 محايد، 4 غير موافق، و 5 غير موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جدا.

### رابعا: أساليب التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة<sup>1</sup>. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

#### 1- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في

وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة<sup>2</sup>.

#### 2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم

المتطرفة ( الشاذة ) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

<sup>2</sup> حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 232.

- 3- معامل الارتباط بيرسون ( **Pearson Correlation** ) : يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.<sup>1</sup>
- 4- معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach's Alpha**): يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70 %) ويعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%.<sup>2</sup>
- 5- معامل الالتواء (**Skewness**): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما . يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.<sup>3</sup>
- 6- معامل التفلطح (**Kurtosis**): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.<sup>4</sup>
- 7- تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression analysis**): وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- 8- تحليل الانحدار البسيط (**Simple Regression analysis**): وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

#### أولا: مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد.<sup>5</sup>

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي المؤسسة العمومية الاقتصادية لإشغال البناء والري الأشغال العمومية كشروود خنشة، وفيما يلي تعريف بالمؤسسة.

<sup>1</sup> نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط، ص 448.

<sup>2</sup> Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

<sup>3</sup> محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، 1، 2008، ص 138.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 139.

<sup>5</sup> أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د ط، د س، ص 12.

### التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

#### 1-لمحة تاريخية عن المؤسسة ومراحل تطورها:

تعود نشأة مؤسسة كشرود بخنشلة إلى عام 1976 بقرار رقم 109 المؤرخ بتاريخ 23 مارس 1976 الصادر عن والي ولاية أم البواقي، أين كانت عبارة عن مؤسسة صغيرة تابعة للمعمر "حليكان ديكا".

1980 : نصبت لها لجنة تسيير بعد رحيل المعمر وسمية بسم الشهيد كشرود علي، بعدها حولت إلى مقولة البناء والأشغال لبلدية خنشلة برأس مال يقدر ب: 705623.00 دج والإبقاء على استثماراتها الأصلية مثل الخازن والعتاد المورث على اللجنة الخاصة.

1982 :عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا حيث تم وضع مخطط إنمائي قصد تعزيز وتقوية حظيرة عتاها من شاحنات ، آلات الدفع.

1989:تم تحويل مقر المقولة من وسط المدينة إلى المنطقة الصناعية نظرا لاتساع نشاطها من جهة وعدم صلاحية المقر من جهة أخرى.

1993: تبعا للقوانين الجديدة وتوجيهات السياسات الاقتصادية لبلادنا وبعد التقييم الذي قامت به المؤسسة الجديدة.

1996: في 25 ماي تم اقتراحها ضمن المؤسسات العمومية المستقلة أين تم تحويل القانون الأساسي للمؤسسة طبقا للسياسة الجديدة للاقتصاد الوطني التجاري الخاص باقتصاد السوق مع تحديد رأس مال المؤسسة ب: 8000.000.00 دج وأصبحت المؤسسة مستقلة تحت وصاية الهولدينغ العمومي الجهوي الجنوب الشرقي بسكرة.

1997:ارتفع رأس مالها من 8000.000.00 دج إلى 30.000.000.00 دج ارتفاع الاحتياطي بمبلغ 23.000.000 دج وذلك بلائحة قرار ناتج عن إجماع الجمعية العامة بتاريخ 2004/04/18 وذلك بإسناد المبلغ الذي يعبر عن صحة الشركات (شركة sgp لتسيير المساهمات) لسنة 2003 من نتيجة السنة.

بقرار من الحكومة تم تصفية الشركات القابضة ومنها الشركة العمومية القابضة للجنوب الشرقي بسكرة حيث حلت محلها ما يسمى بشركة تسيير المساهمات للشرق والجنوب الشرقي مقرها مدينة عنابه برأس مال قدره 100.000.000 دج ، بما أن المؤسسة تابعة للشركة القابضة بسكرة (سابقا) فقد تم تحويل ألياتها إلى شركة تسيير المساهمات للشرق - عنابه- بتاريخ 2002/02/05 وذلك بانعقاد الجمعية العامة غير العادية للشركة بحضور السيد المدير العام للمؤسسة ومحافظ الحسابات، حيث تم أسهم ومساهمات الشركة القابضة بسكرة إلى حساب شركة تسيير المساهمات عنابه.

#### 2-الموقع الجغرافي:

تقع المؤسسة غرب مدينة خنشلة ،المنطقة الصناعية يحدها شمالا مصنع أوراس للإسفننج، وجنوبا بلدية بغاي، وشرقا المنطقة الصناعية، وغربا مصنع الورق المقوى.

تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب: 11000م<sup>2</sup> منها 240م<sup>2</sup> مخصصة للإدارة .

#### 3- البطاقة الفنية للمؤسسة:

- التسمية : المؤسسة العمومية الاقتصادية " كشرود علي " .
- تاريخ إنشاء الشركة: 1976 ذات سجل تجاري 0482050 /B/98 .
- تاريخ الانتقال إلى الاستقلالية : سنة 1996 .
- الوضع القانوني للمؤسسة : مؤسسة ذات أسهم (spa) .
- رأس مالها الاجتماعي : 160.000.000.00 دج شركة مساهمة .
- المساهمين: شركة التسيير لمساهمات الدولة SGP .
- النشاط الرئيسي : البناء، الهندسة المدنية ، أشغال الري، والأشغال العمومية .
- المقر الاجتماعي : المنطقة الصناعية- طريق بغي- خنشلة .
- ص.ب رقم 141- طريق بغي خنشلة .
- الهاتف: 032.73.06.43/032.73.06.42
- الفاكس: 032.73.06.45
- البريد الإلكتروني: kechroud@wissal.dz
- التصنيف: الفئة 07 ويقصد بها درجة التأهيل (قطاع أشغال الري والأشغال العمومية BTPH)
- رقم السجل التجاري: 0482050/ب/98
- 4- النشاطات، الموارد البشرية، ولوحة تقديم المؤسسة:
  - أ- النشاطات : إضافة شراء المواد و إعادة بيعها .
  - الرئيسية: أشغال الري والبناء .
  - إنتاج الخرسانات الأسمنتية التامة الانجاز .
  - إنتاج فوهات الأسمنتية واللوازم الأسمنتية للبناء .
  - الثانوية: إنتاج الطوب و مواد البناء الخرسانة .
  - المستقبلية: اقتناء التجهيزات .
- ب-الموارد البشرية : بتاريخ 2015 /12/31 عدد العمال هو : 400 عامل .
  - إطارات مسيرة : 03 .
  - إطار سامي : 04 .
  - الإطارات: 20 .
  - أعوان التحكم: 102 .
  - أعوان التنفيذ: 271 .
- ج-لوحة تقديم المؤسسة:
  - مناطق التدخل: ولايات خنشلة، قسنطينة، أم البواقي (عين مليلة )، باتنة، التراب الوطني .

- قدرة الإنتاج : معادلة 150 وحدة سكنية سنويا.
  - العملاء الرئيسيين : الإدارة و المؤسسات العمومية.
  - النشاط الاجتماعي : تقوم بنشاط مكثف في مجال البناء و إنجاز المشاريع الكبرى مثل التهيئة و مشاريع التجهيز و أشغال الري .
  - النشاط الجديد : تقوم المؤسسة بنشاط مكثف في مجال الري و المشاريع الكبرى للري التابع لمدرية الولاية للري.<sup>1</sup>
- 5-انجازات المؤسسة العمومية الاقتصادية "كشرود علي"**
- أ-المشاريع التي قامت بها المؤسسة سابقا:**
- ثانوية لباح لخصر، ثانوية طريق بغاي، ثانوية طريق طامرة.
  - متوسطة شامي محمد، طريق بغاي ، طريق باتنة ، طريق عين الطويلة .
  - المدارس الأساسية تقدر ب:400قسم.
  - 470سكن وظيفي.
  - نزل بني هلا.
  - مركز حمام الصالحين.
  - مركز المجاهدين.
- ب- المشاريع التي قامت بها المؤسسة مؤخرا:**
- مؤسسة إعادة التربية ببار.
  - دار الثقافة خنشلة.
  - قابضة الضرائب خنشلة.
  - تهيئة إقامة الوالي ، حمام الصالحين .
  - مدرجات الملعب الأولمبي.
  - إعادة بناء قسم الحالة المدنية لبلدية خنشلة.
  - مجمع قنوات الصرف الصحي \_ خنشلة.
  - تهيئة المنطقة الصناعية عين مليلة.
  - جامعة الحامة.
  - تهيئة طريق عين البيضاء.
  - مشروع للوكالة الجزائرية للتنمية و السكن " خنشلة".
  - مقر مديرية الموارد المائية "خنشلة".
  - الحائط الدائري لمؤسسة إعادة التربية انسيغة وباتنة.

<sup>1</sup> من تصريحات -موظفين مصلحة الموارد البشرية.



-محطة المسافرين -خنشلة قايس.

-تهيئة الملعب البلدي ومساحته خنشلة.

-مركز تسيير النفايات الصلبة-خنشلة.

-المحكمة -خنشلة.

ج-المشاريع قيد الانجاز:

- محطة تصفية المياه المستعملة قايس-خنشلة.

- parc citadin .

-بيع، وتوزيع الإسمنت المسلح الخاص بمحطة إنتاج الطاقة الكهربائية بالرميلة

- محكمة ولاية خنشلة.

- السكنات الاجتماعية.<sup>1</sup>

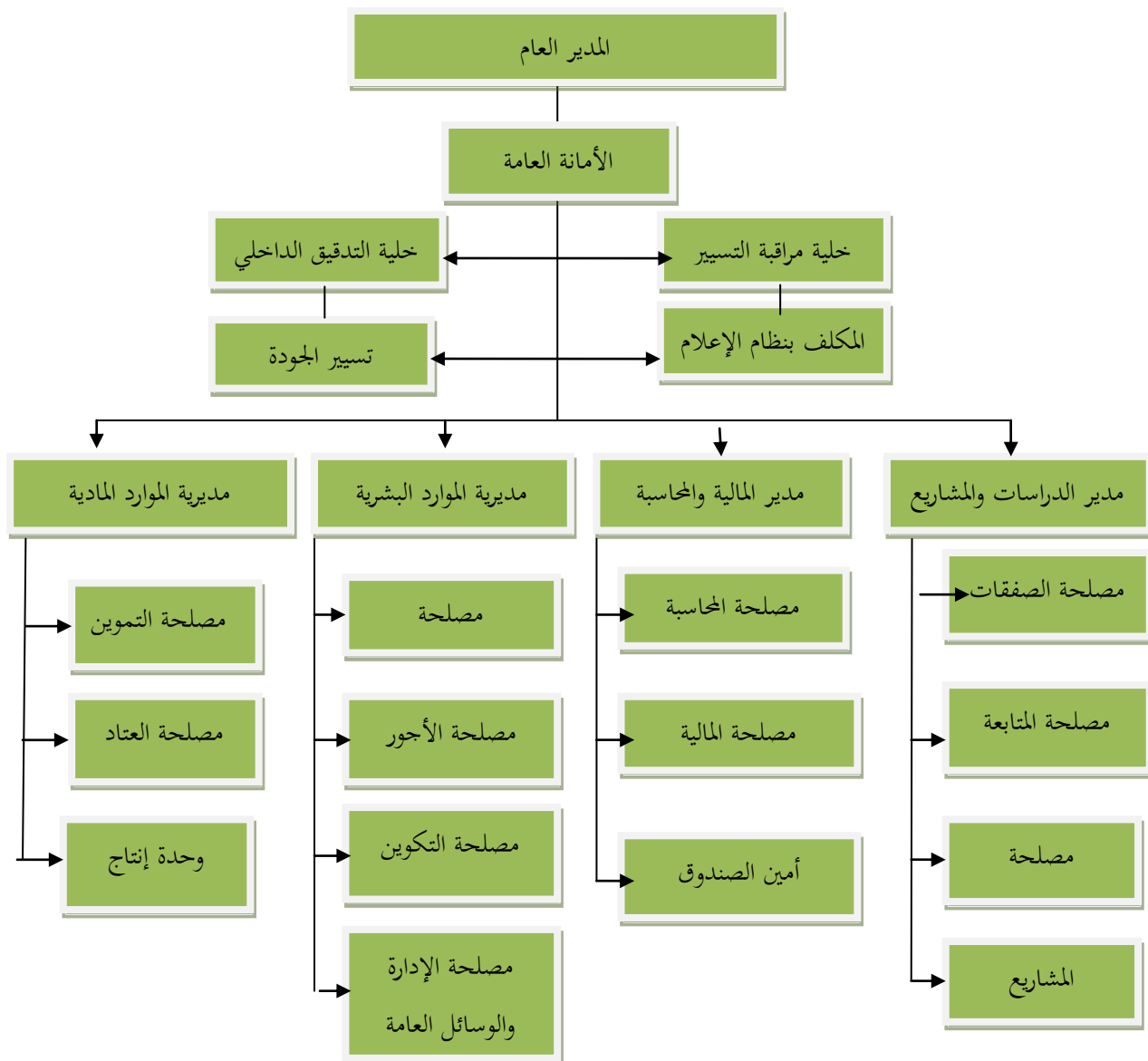
6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله

أ-الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاقتصادية "كشرود علي":

يعتبر الهيكل التنظيمي إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

<sup>1</sup> من تصريحات -موظفين مصلحة الموارد البشرية.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة "كشروود علي".



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تصريحات الموظفين .

### ثالثا: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد ويتم دراستها والتعرف على خصائصها ومنها نستنتج<sup>1</sup>. المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي المؤسسة الإقتصادية كشروود خنشلة ، ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين ، تم اختيار عينة ملائمة من الموظفين ، وكانت القاعدة توزيع أكبر عدد

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص12.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشروود الإقتصادية خنشلة

من الاستثمارات للوصول إلى أعلى قدر من تمثيل للمجتمع. حيث تم توزيع 100 استبياناً على موظفي المؤسسة الإقتصادية كشروود خنشلة استرجعت منها 75 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت تقريباً 75%.

**المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها**

**أولاً: ثبات أداة الدراسة**

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج<sup>1</sup>.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

**1-1 إدارة المواهب :**

**الجدول رقم (2-1-أ) معامل الثبات لفقرات بعد جذب المواهب**

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,570

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات جذب المواهب يفوق (50%) حيث كانت نسبته (57,0%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

**الجدول رقم (2-1-ب) معامل الثبات لفقرات بعد الإحتفاظ بالمواهب**

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,583

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الإحتفاظ بالمواهب أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (58,3%) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.

الجدول رقم (2-1-ج) معامل الثبات لفقرات بعد تطوير المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,560

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد تطوير المواهب يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (56.0 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ج) معامل الثبات لفقرات بعد إستغلال المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,536

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد إستغلال المواهب يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (53.6 %) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-د) معامل الثبات لفقرات المتغير إدارة المواهب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
16	0,583

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير إدارة المواهب أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (58.3 %) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

2-1 الإبداع التنظيمي :

الجدول رقم (2-1-هـ) معامل الثبات لفقرات لبعث توفير الموارد

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,776

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات توفير الموارد أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (77,6 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-و) معامل الثبات لفقرات لبعد ضغوط العمل

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,545

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات ضغوط العمل أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (54,5 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ز) معامل الثبات لفقرات لبعد العوائق التنظيمية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,516

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات العوائق التنظيمية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (51,6 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ح) معامل الثبات لفقرات لبعد الإستقلالية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,504

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الإستقلالية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (50,4 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ج) معامل الثبات لفقرات متغير الإبداع التنظيمي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
16	0,556

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير الإبداع التنظيمي أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (55,6%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (2-1-ط) معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
35	0,748

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (74,8%) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

### ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك: تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (أنظر الملحق B). وفي الحقيقة لا يكتفى بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي. ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد التي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2-2-أ): الصدق البنائي لمؤشرات بعد جذب المواهب

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون	الفقرة 1
*,560	

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,555**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,634**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,618**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 55.5% و 63.4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد جذب المواهب .

### الجدول رقم (2-2-ب): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الإحتفاظ بالمواهب

الإحصائيات		البعد الفقرات
,539**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,501**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,696**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,730**	معامل بيرسون	الفقرة 4

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

,000	مستوى الدلالة
75	حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 50.1% و 73.0% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد الإحتفاظ بالمواهب.

### الجدول رقم (2-2-ج): الصدق البنائي لمؤشرات بعد تطوير المواهب

الإحصائيات	البعد الفقرات
,556**	الفقرة 1
,000	معامل بيرسون
75	مستوى الدلالة
,556**	حجم العينة
,000	الفقرة 2
75	معامل بيرسون
,676**	مستوى الدلالة
,000	حجم العينة
75	الفقرة 3
,647**	معامل بيرسون
,000	مستوى الدلالة
75	حجم العينة
	الفقرة 4

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشروود الإقتصادية خنشة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 55.6% و 67.6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد تطوير المواهب.

الجدول رقم(2-2-د): الصدق البنائي لمؤشرات بعد إستغلال المواهب

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,779** ,000 75	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,582** ,000 75	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,625** ,000 75	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,680** ,000 75	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 77.5% و 58.2% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد إستغلال المواهب.

الجدول رقم(2-2-هـ): الصدق البنائي لمؤشرات بعد توفر الموارد

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون	الفقرة 1
,586**	

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,681**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,629**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,560**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 56.0% و 68.1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات بعد توفر الموارد.

### الجدول رقم (2-2-و): الصدق البنائي لمؤشرات بعد ضغوط العمل

الإحصائيات	البعد	
	الفقرات	
,342**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,601**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,730**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
,600**	معامل بيرسون	الفقرة 4

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

,000	مستوى الدلالة
75	حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60.0% و 73.0% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والبعد بلغ 34.2% إلا أنه دال إحصائيا ، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد ضغوط العمل.

### الجدول رقم (2-2-ز): الصدق البنائي لمؤشرات بعد العوائق التنظيمية

الإحصائيات	البعد الفقرات
,484** ,000 75	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,602** ,000 75	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,384** ,000 75	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
,512** ,000 75	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 48.4% و 60.2% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 3 والبعد بلغ 38.4% إلا أنه دال إحصائيا ، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد العوائق التنظيمية.

الجدول رقم (2-2-ر): الصّدق البنائي لمؤشرات بعد الإستقلالية

الإحصائيات	البعء الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
0,520** 0,000 75	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
0,755** 0,000 75	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
0,621** 0,000 75	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
0,569** 0,000 75	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 52.0% و 75.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصّدق البنائي للفقرات بعد الإستقلالية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

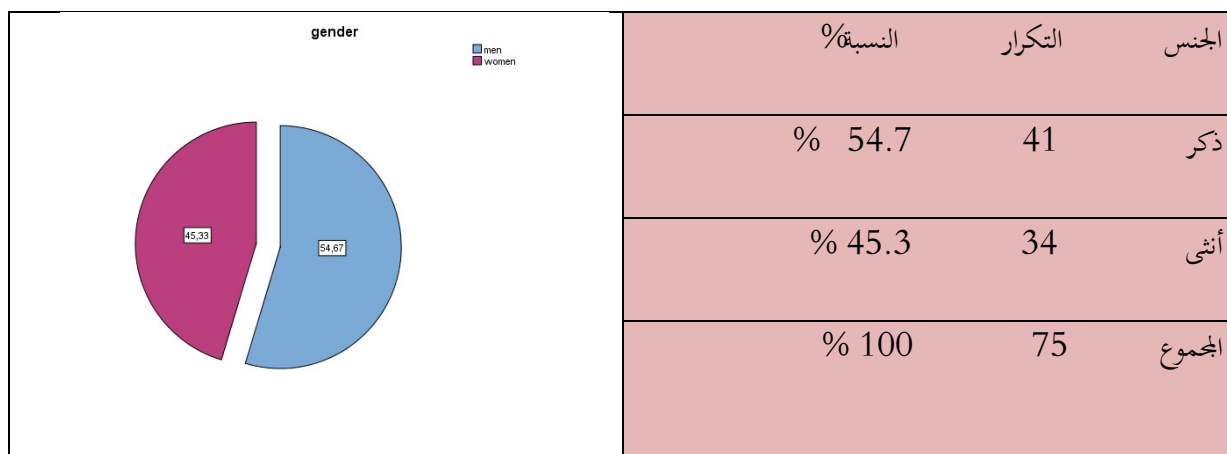
المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول (2-3-أ): توزيع العينة حسب الجنس

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

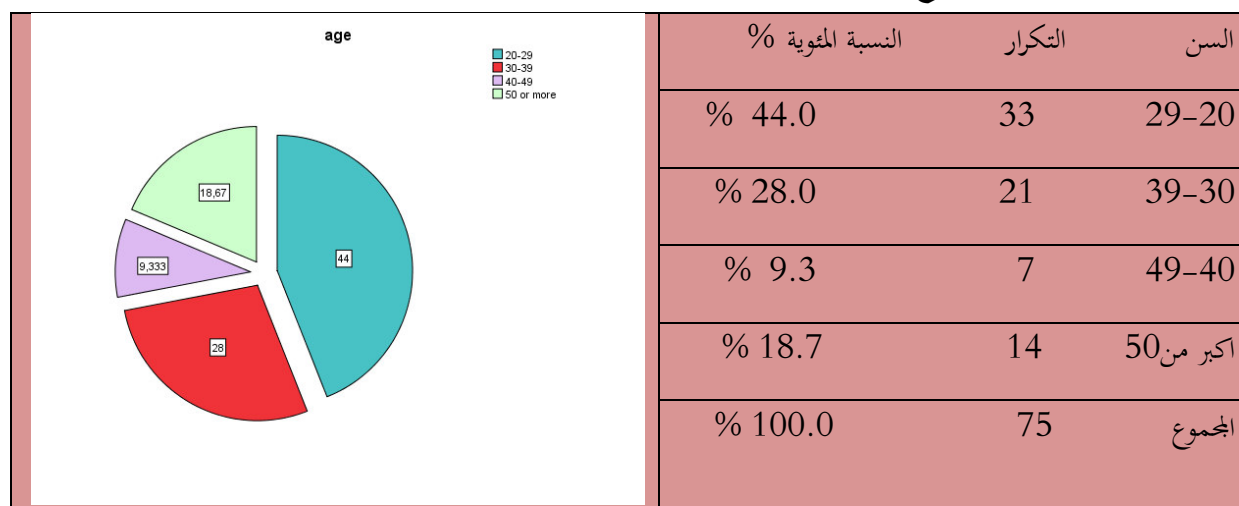
نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 46% بينما نسبة الإناث 54% وهي نسبة متقاربة.



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

توزيع العينة حسب السن :

الجدول (2-3-ب): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

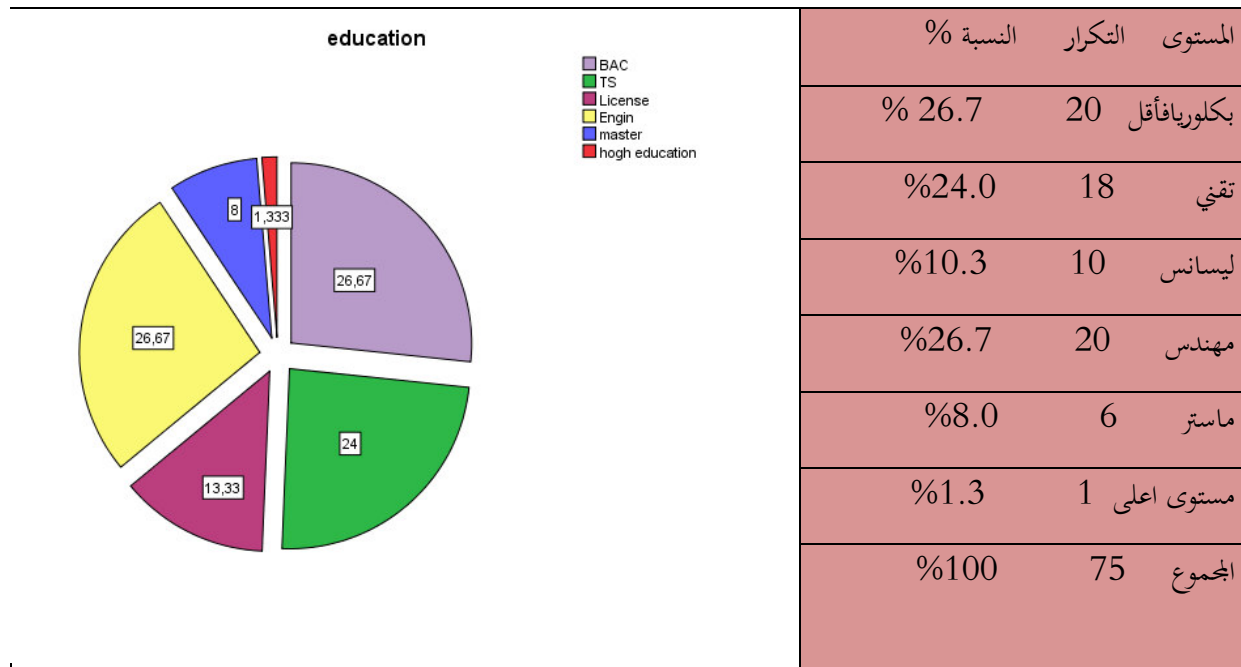
إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (20-29) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب وبلغت أكثر من 44%، بينما كانت نسبة الفئة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة كشروود الإقتصادية خنشة

(من 30-39) بلغت 28% و(40-49) بلغت 9,3%. أما الفئة من 50 سنة فأكثر فهي تمثل 18,7%.

### توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (2-3-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

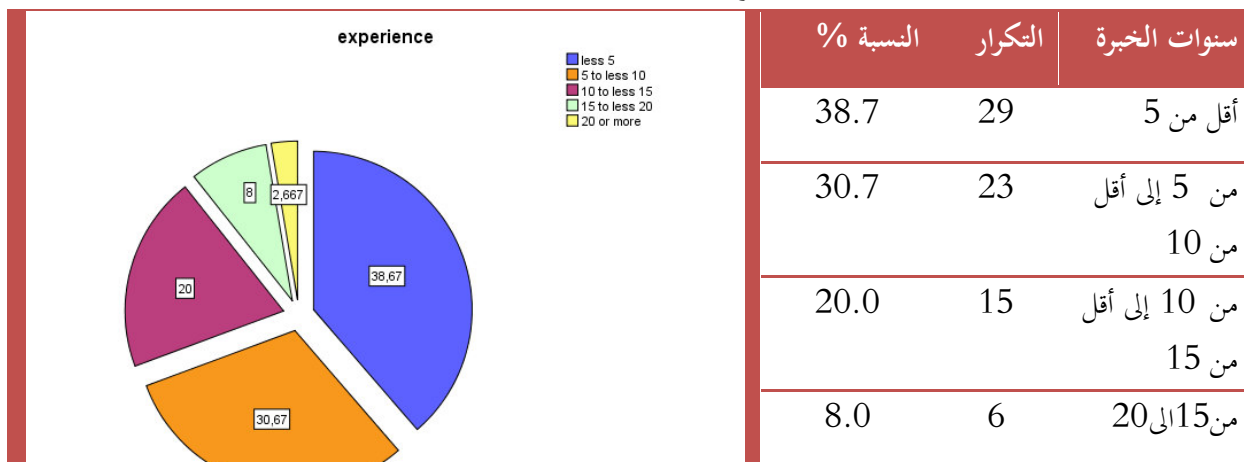


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الإداريين الذين تم استجوابهم حاصلين على بكلوريا فأقل حيث بلغت نسبتهم 26.7% أو الحاصلين على تقني أو تقني سامي بلغت نسبتهم 24%. في حين تقارب باقي الفئات التعليمية فبلغت نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس 10.3%، ثم الحاصلين على شهادة الماستر 8% والمهندسين بلغت نسبتهم 26.7%، وأخيرا كانت أدنى نسبة لمن هم في مستويات تعليمية أعلى من الماستر مثل الماجستير أو المسجلين في الدكتوراه وبلغت نسبتهم 1.3%.

### توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (2-3-د): توزيع العينة حسب الخبرات



	أكثر من 20	2	2.7
	المجموع	75	100

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS  
 نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات أكبر نسبة حيث بلغت 38.7% تليها الذين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 30.7%، في حين تقارب الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة بنسبة 20.0% و 15 إلى 20 سنة خبرة بنسبة 8.0% أما فئة ذات الخبرة أكثر من 20 سنة فنسبتهم بلغت 2.7%. وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

#### المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في المؤسسة الاقتصادية العمومية كشروود

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (إدارة المواهب والإبداع التنظيمي) في مؤسسة كشروود، سيتم التطرق إلى جانبين، أولها، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة في إجابات المستجوبين بحسب خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

أولاً: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة:

المتغير المستقل : إدارة المواهب

الجدول (2-4-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة المواهب

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشروود الإقتصادية خنشة

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأهمية النسبية
<b>بعد جذب المواهب</b>	<b>2,7600</b>	<b>,60605</b>							
تستخدم المنظمة منهجية تفاعلية و مرنة لجذب المواهب و الملكات الفكرية العالية	2,4933	,89100	التكرار النسبة %	9 12.0	30 40.0	27 36.0	8 10.7	1 1.3	متوسط منخفض
ترتكز المنظمة على البحث في مراكز خارجية عن الموهبة و جذبها .	2,4133	,93134	التكرار النسبة %	13 17.3	28 37.3	24 32.0	10 13.3	0 0.0	منخفض
تسهل المؤسسة التحاق المواهب بها و تساعد في الاندماج بالعمل	3,0267	1,15048	التكرار النسبة %	9 12.0	17 22.7	16 21.3	29 38.7	4 5.3	متوسط
توجد لدينا إدارة ساندة و داعمة و محفزة للموهبة.	3,1067	1,09758	التكرار النسبة %	6 8.0	19 25.3	15 20.0	31 41.3	4 5.3	متوسط
<b>بعد الإحتفاظ بالمواهب</b>	<b>3,1867</b>	<b>,70122</b>							
أشعر بالفخر لما ألمسه من ممارسات محفزة و داعمة للمواهب.	3,2533	1,15189	التكرار النسبة %	5 6.7	16 21.3	20 26.7	23 30.7	11 14.7	متوسط
لا أفكر يوما بمغادرة منظمتي إلى منظمة بديلة أو منافسة.	3,3867	1,08918	التكرار النسبة %	4 5.3	12 16.0	21 28.0	27 36.0	11 14.7	متوسط
أشعر بالرض والسعادة عن البيئ المحفزة والساندة للموهبة وما يتم التخطيط له لرعاية المواهب الجديدة.	3,0400	1,16758	التكرار النسبة %	9 12.0	16 21.3	19 25.3	25 33.3	6 8.0	متوسط



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة كشروود الإقتصادية خنشة

متوسط	3	33	13	18	8	التكرار			تتمم المؤسسة بخفض
	4.0	44.0	17.3	24.0	10.7	النسبة %	1,13105	3,0667	نسبة تسرب المهويين و المبدعين منها.
متوسط							<b>63213</b>	<b>2,9300</b>	<b>بعد تطوير المواهب</b>
متوسط	4	22	23	23	3	التكرار			تركز المؤسسة على
	5.3	29.3	30.7	30.7	4.0	النسبة %	,99313	3,0133	تطوير وبناء مراكز الإبداع والموهبة الداخلية وتحسينها.
متوسط	3	29	15	24	4	التكرار			تركز المؤسسة على
	4.0	38.7	20.0	32.0	5.3	النسبة %	1,04545	3,0400	التطوير والتدريب والتعلم مدى الحياة .
متوسط	2	24	19	22	8	التكرار			تطوير الموهبة
	2.7	32.0	25.3	29.3	10.7	النسبة %	1,06965	2,8667	عملية تشاركية، دورية، ملزمة لكافة العاملين في إطار زمني مبرمج .
متوسط	1	24	16	27	7	العدد			تركز المؤسسة على
	1.3	32.0	21.3	36.0	9.3	النسبة %	1,03975	2,8000	نظم وتقنيات التعلم التفاعلية المتقاطعة وتكنولوجيا المعلومات من أجل صقل وتوجيه الموهبة.
متوسط							<b>,73365</b>	<b>3,0900</b>	<b>بعد إستغلال المواهب</b>
متوسط	5	37	10	14	9	التكرار			تزداد المؤسسة
	6.7	49.3	13.3	18.7	12.0	النسبة %	1,18550	3,2000	بالمعلومات والبيانات الضرورية عن نقاط قوتنا وضعفنا في مجال (هيكل مواهبنا الحالي والمنظور)
متوسط	2	25	21	23	4	التكرار			تعد الموهبة مكون
	2.7	33.3	28.0	30.7	5.3	النسبة %	,98603	2,9733	أساسي من رؤيتنا وإستراتيجياتنا بأن

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشورود الإقتصادية خنشلة

							نكون في الصف	
							الأول في مجال	
							المحافظة على المهوبة.	
متوسط	6	33	10	17	9	التكرار	1,21180	3,1333
	8.0	44.0	13.3	22.7	12.0	النسبة %		
							تركز المؤسسة على	
							ضمان سياسات	
							الإشراف التفاعلي	
							واندماج المهوبة في	
							صناعة القرارات وحل	
							المشكلات.	
متوسط	3	25	25	17	5	التكرار	,99856	3,0533
	4.0	33.3	33.3	22.7	6.7	النسبة %		
							تمكننا المؤسسة من	
							نشر ومشاركة المهوبة	
							في جميع ممارساتنا	
							وأنشطتنا العملية	
							والإدارية.	
متوسط						إدارة المواهب	,51481	2,9917

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول إدارة المواهب بأبعاده الجذب والإحتفاظ والتطوير وإستغلال المواهب، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

\* **بعد جذب المواهب**: بلغ متوسطه الحسابي 2,76 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.60 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01** (تستخدم المنظمة منهجية تفاعلية و مرنة لجذب المواهب و الملكات الفكرية العالية ) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,49 ما يعني درجة موافقة منخفضة وانحراف معياري 0,89 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 52% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على منهجية تفاعلية و مرنة لجذب المواهب و الملكات الفكرية العالي، بينما حوالي 12% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02** (ترتكز المنظمة على البحث في مراكز خارجية عن المهوبة و جذبها ) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,41 ما يعني درجة موافقة منخفضة وانحراف معياري 0,93 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي

54,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لديهم الوعي الكافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي، بينما 13,3% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 03** (تسهل المؤسسة التحاق المواهب بها و تساعد في الاندماج بالعمل ) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,02 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 34,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تسهل المؤسسة التحاق المواهب بها و تساعد في الاندماج بالعمل ، بينما حوالي 44% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 04** (توجد لدينا إدارة ساندة و داعمة و محفزة للموهبة. ) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,10 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 33,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن هناك إدارة ساندة و داعمة و محفزة للموهبة.، بينما حوالي 46,6% لا يوافقون على ذلك.

\* **بعد الاحتفاظ بالمواهب :** بلغ متوسطه الحسابي 3,18 وهذا يعني درجة موافقة متوسط، وبلغ انحرافه المعياري 0,70 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01** (أشعر بالفخر لما أتمه من ممارسات محفزة و داعمة للمواهب ) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,25 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 28% فقط من الموظفين المستجوبين يوافقون على الشعور بالفخر لما أتمه من ممارسات محفزة و داعمة للمواهب ، بينما 45,4% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02** (لا أفكر يوما بمغادرة منظمتي إلى منظمة بديلة أو منافسة ) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,38 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,08 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 21,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على عدم التفكير يوما بمغادرة المنظمة إلى منظمة بديلة أو منافسة ، بينما 50,7% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 03** (أشعر بالرضا والسعادة عن البيئة المحفزة والساندة للموهبة وما يتم التخطيط له لرعاية المواهب الجديدة.) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,04 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,16 أي يوجد تشتت

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

في الإجابات. كما أن أكثر من 33,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الشعور بالرضا والسعادة عن البيئة المحفزة والساندة للموهبة وما يتم التخطيط له لرعاية المواهب الجديدة. ، بينما حوالي 41,3 لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 04** (تهتم المؤسسة بخفض نسبة تسرب الموهوبين و المبدعين منها.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,06 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 34,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على إهتمام المؤسسة بخفض نسبة تسرب الموهوبين و المبدعين منها. ، بينما حوالي 48% لا يوافقون على ذلك.

\* **بعد تطوير المواهب** : بلغ متوسطه الحسابي 2,93 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,63 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01** (تركز المؤسسة على تطوير وبناء مراكز الإبداع والموهبة الداخلية وتحسينها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,01 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0,99 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 34,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تركز على تطوير وبناء مراكز الإبداع والموهبة الداخلية وتحسينها ، بينما أكثر من 34,6% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02** (تركز المؤسسة على التطوير والتدريب والتعلم مدى الحياة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,04 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,04 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 37,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تركز على التطوير والتدريب والتعلم مدى الحياة ، بينما 42,7% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 03** (تطوير الموهبة عملية تشاركية، دورية، ملزمة لكافة العاملين في إطار زمني مبرمج): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,86 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,06 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 40% فقط من الموظفين المستجوبين استفادوا من دورات تطويرية في المؤسسة، بينما أكثر من 34,7% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 04** (تركز المؤسسة على نظم وتقنيات التعلم التفاعلية المتقاطعة وتكنولوجيا المعلومات من أجل صقل وتوجيه الموهبة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,80 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,03 أي يوجد تشتت

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

في الإجابات. كما أن أكثر من 45,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تركز على نظم وتقنيات التعلم التفاعلية المتقاطعة وتكنولوجيا المعلومات من أجل صقل وتوجيه المهوبة ، بينما 33,3% لا يوافقون على ذلك.

\* بعد إستغلال المواهب : بلغ متوسطه الحسابي 3,09 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,73 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01** (تزودنا المؤسسة بالمعلومات والبيانات الضرورية عن نقاط قوتنا وضعفنا في مجال): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,20 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,18 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 30,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تزودهم بالمعلومات والبيانات الضرورية عن نقاط قوتنا وضعفنا في مجال ، بينما أكثر من 56% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02** (تعد المهوبة مكون أساسي من رؤيتنا وإستراتيجياتنا بأن نكون في الصف الأول في مجال المحافظة على المهوبة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,97 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0,98 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 36% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المهوبة مكون أساسي من رؤيتهم وإستراتيجياتهم بأن يكونوا في الصف الأول في مجال المحافظة على المهوبة بينما 36% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 03** (تركز المؤسسة على ضمان سياسات الإشراف التفاعلي واندماج المهوبة في صناعة القرارات وحل المشكلات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,13 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,21 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 34,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تركز على ضمان سياسات الإشراف التفاعلي واندماج المهوبة في صناعة القرارات وحل المشكلات ، بينما 52% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 04** (تمكنا المؤسسة من نشر ومشاركة المهوبة في جميع ممارساتنا وأنشطتنا العملية والإدارية ) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,05 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0,99 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 29,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تمكّنهم من نشر ومشاركة المهوبة في جميع ممارساتنا وأنشطتنا العملية والإدارية ، بينما 37,3% لا يوافقون على ذلك.

### المتغير التابع : الإبداع التنظيمي

الجدول (2-4-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الإبداع التنظيمي

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأهمية النسبية
توفر الموارد	3,1800	6,3878							متوسط
توفر المؤسسة كل الموارد اللازمة لأداء العمل بطريقة جيدة.	3,1200	1,11452	التكرار النسبة %	5 6.7	22 29.3	12 16.0	31 41.3	5 6.7	متوسط
تمكيني موارد المؤسسة من استغلال كل أفكاره في العمل.	3,1867	1,00933	التكرار النسبة %	3 4.0	20 26.7	15 20.0	34 45.3	3 4.0	متوسط
تشجعي الموارد البشرية في المؤسسة من تحسين قدراتي الإبداعية.	3,1733	1,03157	التكرار النسبة %	3 4.0	19 25.3	21 28.0	26 34.7	6 8.0	متوسط
تسمح لي الموارد المتوفرة في المؤسسة من تبادل المهارات المختلفة مع زملائي في العمل.	3,2400	1,01129	التكرار النسبة %	3 4.0	17 22.7	19 25.3	31 41.3	5 6.7	متوسط
ضغوط العمل	3,1767	6,1619							متوسط
أواجه ضغوط متعددة في العمل ترفع من روح المبادرة لدي.	3,1867	9,9585	التكرار النسبة %	1 1.3	24 32.0	14 18.7	32 42.7	4 5.3	متوسط
مشاكل العمل تدفعني لابتكار طرق عمل جديدة.	3,1600	1,12754	التكرار النسبة %	6 8.0	18 24.0	15 20.0	30 40.0	6 8.0	متوسط
العمل الأفضل يخلق لدي تحدي لتقسيم أداء أفضل.	3,2400	1,07603	التكرار النسبة %	4 5.3	19 25.3	12 16.0	35 46.7	5 6.7	متوسط
ضيق الوقت لا يشكل عائق لدي في استغلال قدراتي في أداء العمل المتميز.	3,1200	1,10233	التكرار النسبة %	5 6.7	21 28.0	14 18.7	30 40.0	5 6.7	متوسط

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

متوسط							3,1567	48764,	العوائق التنظيمية
متوسط	7	29	14	19	6	التكرار			المنافسة مع زملائي
	9.3	38.7	18.7	25.3	8.0	النسبة %	1,15126	3,1600	في العمل تزيد من قدراتي على التجديد والمبادرة.
عال	9	32	15	18	1	التكرار			عوائق الاتصال
	12.0	42.7	20.0	24.0	1.3	النسبة %	1,02667	3,4000	الداخلية لا تشكل حاجز أمامي لإبداء أفكار ووجهات نظري.
متوسط	6	12	19	34	4	التكرار			المركزية في اتخاذ
	8.0	16.0	25.3	45.3	5.3	النسبة %	1,05061	2,7600	القرارات لا تمكيني من تطبيق أفكارى الجديدة.
متوسط	6	36	13	15	5	العدد			الأهداف المتعارضة
	8.0	48.0	17.3	20.0	6.7	النسبة %	1,09017	3,3067	بين موظفي المؤسسة تدفعني إلى التمسك أكثر بالأفكار الجيدة.
متوسط							3,3167	67575,	الاستقلالية
متوسط	6	25	18	18	8	التكرار			لدي حرية تامة في اختيار طريقة أداء مهامي في المؤسسة.
	8.0	33.3	24.0	24.0	10.7	النسبة %	1,15595	3,0400	
متوسط	9	29	15	17	5	التكرار			أرتب أولويات العمل بما يتناسب وقدراتي.
	12.0	38.7	20.0	22.7	6.7	النسبة %	1,14294	3,2667	
متوسط	9	30	16	17	3	التكرار			يمكنني إنجاز العمل الأفضل دون الحاجة إلى رقابة الآخرين.
	12.0	40.0	21.3	22.7	4.0	النسبة %	1,08221	3,3333	
عال	12	38	11	13	1	التكرار			أدرك جيدا السلوك المناسب لكل موقف يواجهني أثناء أداء العمل في المؤسسة.
	16.0	50.7	14.7	17.3	1.3	النسبة %	,99693	3,6267	
متوسط							3,2075	42887,	الإبداع التنظيمي

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول الإبداع التنظيمي بأبعاده توفير الموارد، ضغوط العمل، العوائق التنظيمية والإستقلالية وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

\* **بعد توفر الموارد:** بلغ متوسطه الحسابي 3,18 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,63 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

- **المؤشر 01** (توفر المؤسسة كل الموارد اللازمة لأداء العمل بطريقة جيدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,12 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 36% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة توفر كل الموارد اللازمة لأداء العمل بطريقة جيدة، بينما 48% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02** (تمكني موارد المؤسسة من استغلال كل أفكاره في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,18 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,00 يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 30,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن موارد المؤسسة تمكنهم من استغلال كل أفكارهم في العمل، بينما حوالي 49,3% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 03** (تشجعي الموارد البشرية في المؤسسة من تحسين قدراتي الإبداعية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,17 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,03 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 29,3% من الموظفين المستجوبين يرون أن الموارد البشرية في المؤسسة تشجعهم في تحسين قدراتي الإبداعية، بينما 42,7% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 04** (تسمح لي الموارد المتوفرة في المؤسسة من تبادل المهارات المختلفة مع زملائي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,24 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,01 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 26,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الموارد المتوفرة في المؤسسة تسمح لهم من تبادل المهارات المختلفة مع زملائهم في العمل، بينما 48% لا يوافقون على ذلك.



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الاقتصادية خنشة

\* **بعد ضغوط العمل:** بلغ متوسطه الحسابي 3,17 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,61 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01** (أواجه ضغوط متعددة في العمل ترفع من روح المبادرة لدي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,18 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0,99 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 33,3% من الموظفين المستجوبين يرون أن الضغوط المتعددة التي يواجهونها في العمل ترفع من روح المبادرة لديهم، بينما 48% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02** (مشاكل العمل تدفعني لابتكار طرق عمل جديدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,16 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,12 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 32% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن مشاكل العمل تدفعهم لابتكار طرق عمل جديدة، بينما 48% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 03** (العمل الأفضل يخلق لدي تحدي لتقديم أداء أفضل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,24 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,07 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 30,6% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن العمل الأفضل يخلق لديهم تحدي لتقديم أداء أفضل، بينما 53,4% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 04** (ضيق الوقت لا يشكل عائق لدي في استغلال قدراتي في أداء العمل المتميز): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,12 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,10 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 34,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن ضيق الوقت لا يشكل عائق لديهم في استغلال قدراتهم في أداء العمل المتميز، بينما 46,7% لا يوافقون على ذلك.

\* **بعد العوائق التنظيمية:** بلغ متوسطه الحسابي 3,15 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,48 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01** (المنافسة مع زملائي في العمل تزيد من قدراتي على التحديد والمبادرة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,16 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 33,3% من الموظفين المستجوبين يرون أن المنافسة مع زملائهم في العمل تزيد من قدراتهم على التحديد والمبادرة، بينما حوالي 48% فقط لا يوافقون على ذلك.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

- **المؤشر 02** (عوائق الاتصال الداخلية لا تشكل حاجز أمامي لإبداء أفكار ووجهات نظري): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,40 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,02 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 25,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون أن عوائق الاتصال الداخلية لا تشكل حاجز أمامهم لإبداء أفكارهم ووجهات نظرهم ، بينما 54,7% فقط لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 03** (المركزية في اتخاذ القرارات لا تمكنني من تطبيق أفكار الجديدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,76 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,05 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 50,6% من الموظفين المستجوبين يرون أن المركزية في اتخاذ القرارات لا تمكنهم من تطبيق أفكارهم الجديدة ، بينما 24% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 04** (الأهداف المتعارضة بين موظفي المؤسسة تدفعني إلى التمسك أكثر بالأفكار الجيدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,30 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 26,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الأهداف المتعارضة بين موظفي المؤسسة تدفعهم إلى التمسك أكثر بالأفكار الجيدة ، بينما 56% لا يوافقون على ذلك.

\* **بعد الإستقلالية**: بلغ متوسطه الحسابي 3,31 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,67 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01** (لدي حرية تامة في اختيار طريقة أداء مهامي في المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,04 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 34,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لديهم حرية تامة في اختيار طريقة أداء مهامهم في المؤسسة، بينما 41,5% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 02** (أرتب أولويات العمل بما يتناسب وقدراتي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,26 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,14 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 29,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ترتيب أولويات العمل بما يتناسب وقدراتهم، بينما 50,7% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 03** (يمكنني إنجاز العمل الأفضل دون الحاجة إلى رقابة الآخرين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,33 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1,08 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 26,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن يمكنهم إنجاز العمل الأفضل دون الحاجة إلى رقابة الآخرين ، بينما حوالي 52% لا يوافقون على ذلك.

- **المؤشر 04** (أدرك جيدا السلوك المناسب لكل موقف يواجهني أثناء أداء العمل في المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,62 ما يعني درجة موافقة عالية وهي أدنى موافقة مقارنة بباقي المؤشرات وانحراف معياري 0,99 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 18,6% فقط من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن القائد يؤمن بعدم ضرورة تصليح الأمور ما لم يتضح فسادها، بينما 66,7% لا يوافقون على ذلك.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولاً التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

#### أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح ( Kurtosis, Skewness )، وتؤكد بحوث الإحصاء أن " (Skewness) يجب أن يكون محصور بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصور بين  $[-1, 1]$ <sup>1</sup>. ونلاحظ في خلال الجدول (2-6) أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0,003 و -0,805 وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 1,915 و -0,645 وهي كذلك في المجال المطلوب. وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

#### الجدول رقم (2-6): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
-0,019	,277	-0,645	,548	جذب المواهب
,003	,277	,911	,548	الإحتفاظ بالمواهب
-0,578	,277	1,318	,548	تطوير المواهب

<sup>1</sup> محمد حسين محمد رشيد، مرجع سابق، ص.140.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

إستغلال المواهب	,548	,346	,277	-,805
إدارة المواهب	,548	1,086	,277	-,753
توفر الموارد	,548	1,915	,2777	-,199
ضغوط العمل	,548	,405	,277	-,569
العوائق التنظيمية	,548	-,275	,277	-,492
الإستقلالية	,548	,886	,277	-,652
الإبداع التنظيمي	,548	1,579	,277	-,652

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

### ثانيا: نتائج الانحدار البسيط والمتعدد

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر مباشر لإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي.

الجدول (2-7-أ): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	4,973	1	4,973	42,029	,000	,357	,604
الخطأ المتبقي	8,638	73	,118				
المجموع	13,611	74					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-7-أ)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.357، هذا يعني أن 35.7% من التباين في المتغير المستقل (إدارة المواهب) مفسر بالتغير في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-7-ب): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي

النموذج	المعاملات غير النمطية B	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
---------	-------------------------	------------------------	-----------------	---------------

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

1	ثابت Constant	1,701	,236	7,216	,000
	إدارة المواهب	,504	,078	,604	,000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-ب)، فإن إدارة المواهب بها أثر مباشر على الأبداع التنظيمي حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  تساوي 0.604 . وبهذا فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

وفيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر مباشر جذب المواهب ثم الإحتفاظ بالمواهب ثم تطوير المواهب ثم إستغلال المواهب على الإبداع التنظيمي.

### الجدول (2-7-ج): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	5,891	4	1,473	13,354	,000	,400	,658
	الخطأ المتبقي	70	,110				
	المجموع	74					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-7-ج)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.400، هذا يعني أن 40 % من التباين في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (جذب المواهب، الإحتفاظ ، تطوير المواهب، وإستغلال المواهب) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة كشرود الإقتصادية خنشة

الجدول (2-7-د): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي

مستوى T دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري B	
,000	7,369	,232	1,709	ثابت Constant
,026	2,278	,241	,075	جذب المواهب
,393	-,859	-,099	,071	الإحتفاظ بالمواهب
,039	2,102	,224	,072	تطوير المواهب
,000	3,731	,430	,067	إستغلال المواهب

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-د)، فإن بعد الإحتفاظ بالمواهب ليس لها أثر مباشر على الإبداع التنظيمي حيث أن قيم مستوى الدلالة بلغت على التوالي 0.393 وهي أكبر من القيمة 0.05، وعلية فإن الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة. في حين أنه يوجد أثر مباشر لجذب وتطوير وإستغلال المواهب على الإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.26 و 0.039 و 0.00 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  تساوي 0.241 و 0.224 و 0.430 أي أن 24.1% و 22.4% و 43.0% من الإبداع التنظيمي مفسر بالأبعاد لجذب وتطوير وإستغلال المواهب. وبهذا فإن الفرضية الأولى والثالثة والرابعة مقبولة.

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

أكدت نتائج الدراسة المتعلقة بإدارة المواهب كانت بمستوى متوسط في مؤسسة كشروود الإقتصادية، رغم أن الموظفين المستجوبين لم يبدوا بمعرفتهم لإدارة المواهب، ولم يكن هناك جدية في الإجابات عن الاستبيان. وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بكل بعد:

- كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى جذب المواهب في مؤسسة كشروود متوسط، حيث أن الموظفين يرون أن المؤسسة تبذل جهد في جذب المواهب إلا أنه غير كافي، خاصة أن العديد منهم لم يحصل على تسهيل للإلتحاق بالمؤسسة أو بحث منها، ويؤكدون أن لمثل هذه التسهيلات دور فعال في جذب المواهب.
- كذلك بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإحتفاظ بالمواهب في المؤسسة متوسطة، حيث وضحت الدراسة أن السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة غير كافية، رغم أننا نعتبر أن ذلك كلام نسبي كون أن حكم العديد من الموظفين هو حكم شخصي ولا يستند إلى حجج منطقية دقيقة. ورغم ذلك فإن أغلب الموظفين أكدوا أن الإحتفاظ أثر إيجابي على أدائهم من جهة على تحسن مهاراتهم من جهة أخرى، كما أنه ا حافز لهم من أجل تقديم إبداعات أكبر في عملهم.
- كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى تطوير مواهب الموظفين في المؤسسة متوسط، حيث أن الموظفين يرون أن المؤسسة تبذل جهد في تنمية وتطوير موظفيها إلا أنه غير كافي، خاصة أن العديد منهم لم يحصل على دورات تدريبية مستمر من قبل الجامعة، ويؤكدون أن لمثل هذه الدورات التشاركية دور فعال في تطوير مواهبهم.
- وأكدت نتائج الدراسة أيضا أن مستوى إستغلال المواهب في المؤسسة المدروسة متوسط، حيث يرى الموظفون أن المؤسسة لم تستغل المواهب بالقدر الكافي، خاصة أن العديد منهم لم يحصل على الحرية الكافية لتفجير مواهبهم وإستغلالها من طرف المؤسسة.

فيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بالإبداع التنظيمي فإن هناك لبس يؤخذ على الاستبيان المستخدم في جمع البيانات الأولية، حيث لم تكن الجدية في الإجابات، ورغم ذلك كان الإبداع التنظيمي بمستوى متوسط. وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بكل بعد:

- بينت نتائج الدراسة أن موارد المتوفرة كانت بمستوى متوسط، حيث أن درجة موافق و غير موافق كانت متساوية في أن موارد المؤسسة تشجع الموظفين في إبداعاتهم في أعمالهم .
- كما أكدت الدراسة أن ضغوط العمل لا تساهم في الإبداع التنظيمي لدى العمال، حيث أن هذا البعد كان بمستوى المتوسط، إلا أن معظم الموظفين إتفقوا أن ضغوط العمل تؤثر بالسلب على مردودهم و إبداعاتهم.
- كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن العوائق التنظيمية لا تؤثر في أداء ومردود الموظفين، حيث كانت بمستوى المتوسط ، وأكدت النتائج أن نسبة عدم تأثير العوائق التنظيمية على أداء العمال و إبداعاتهم أكبر من تأثيرها.
- أكدت نتائج الدراسة كذلك أن بعد الإستقلالية بمستوى المتوسط ، وللاستقلالية أثر معنوي في إنجاز الأعمال و الوظائف بمهارة و إبداع، فالإستقلالية التي تمنح للموظفين فيها النتيجة إيجابية، وهذا مافتقره معظم العمال.

### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

#### الفرضية الرئيسية:

- $H_1$ : يوجد أثر مباشر لإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي.
- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لإدارة الموهبة كمتغير كلي مستقل في الإبداع التنظيمي بوصفه متغير تابع.

#### الفرضيات الفرعية:

- $H_{1a}$ : يوجد أثر مباشر لجذب المواهب على الإبداع التنظيمي.

- تؤكد نتائج الدراسة أن جذب المواهب لها أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي، حيث أن إستخدام منهجية مرنة وتفاعلية لجذب الملكات الفكرية العالية، والتركيز البحث خارج المؤسسة عن المواهب، بالإضافة إلى تسهيل للمواهب بالإلتحاق بها. هذه الأخيرة لها تأثير معنوي على الإبداع التنظيمي .

- $H_{1b}$ : يوجد أثر مباشر للاحتفاظ بالمواهب على الإبداع التنظيمي.

- تؤكد نتائج الدراسة أن الإحتفاظ بالمواهب ليس لها أثر معنوي على الإبداع التنظيمي، حيث أن الشعور بالرضا بالممارسات المحفزة و الداعمة، والإهتمام المؤسسة بخفض نسبة تسرب الموهوبين، لا يرتبط هذا الأخير ولا يآثر في الإبداع التنظيمي.

- $H_{1c}$ : يوجد أثر مباشر لتطوير المواهب على الإبداع التنظيمي.



- تؤكد نتائج الدراسة أن تطوير المواهب لها أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي، حيث تركز المؤسسة على تحسين الإبداع والمواهب ما إذا كانت مواهب داخلية والتطوير والتعليم مدي الحياة، بالإضافة إلى تسهيل للمواهب بالالتحاق بها. هذه الأخيرة لها تأثير معنوي على الإبداع التنظيمي .

H<sub>1d</sub>: يوجد أثر مباشر لإستغلال المواهب على الإبداع التنظيمي.

- تؤكد نتائج الدراسة أن إستغلال المواهب لها أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي، حيث أن تزويد الموظفين بنقاط القوة أو الضعف وكذا نشر و مشاركة المواهب بينهم، والمساعدة على التنبؤ بإستراتيجيات للمحافظة على المواهب. هذه الأخيرة لها تأثير معنوي على الإبداع التنظيمي .

### المطلب الثالث: التوصيات وتوجيهات لبحوث مستقبلية

#### التوصيات:

- إن تركيز المنظمات على أدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التعيين والتدريب والتخطيط والتعاقب الوظيفي، يمثل قصور في منظور إدارات تلك المنظمات، لذا يجب على المنظمات التركيز على عمليات إدارة المواهب لتحقيق ميزة تنافسية.
- ضرورة بناء وحدات و مراكز (مركز الموهبة) متخصصة في متابعة الأفكار الإبداعية والمقترحات التي تقدم من الموظفين داخل المنظمة.
- العمل على تطوير الخطط والإجراءات الخاصة بوضع برامج لجذب وتطوير وإستغلال الأفراد من ذوي المهارات الحالية كجزء من إستراتيجية المنظمة للعمل.
- تبني نظام توفير الموارد و الإستقلالية من أجل إستغلال الأفكار الإبداعية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتقليص الفجوة المعرفية.
- الإستثمار في النقاش مع الموظفين حول نقاط القوة والضعف وطريقة العمل المناسبة، وكذلك الاعتراف بجهود الموظفين لها أثر قوي على مخرجاتهم وسلوكياتهم ومستوى ولائهم للجهة التي يعملون بها.
- قيام المؤسسات الإقتصادية على خلق مناخ يسمح بحرية التعبير عن الرأي و تقديم المقترحات للإرتقاء بمستوى القدرات والمواهب لأن الموهبة هي أساس ومصدر الإبداع.

### توجيهات لبحوث مستقبلية

بعد إعداد هذه الدراسة توضح للباحث العديد من الأفكار التي قد تكون مفيدة كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي:

- دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور القيادة الإستراتيجية في تبنى إدارة المواهب.
- أثر إستراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي.
- إلى أي مدى تؤثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري من هذا الموضوع وتحسيد ذلك على الجانب التطبيقي منه ، بتوزيع استمارة الاستبيان على المؤسسة العمومية الاقتصادية "كشروود علي" ،والإجابات المقدمة من طرفهم وبعد تحليل نتائج الاستبيان باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المتمثلة في التكرار ، النسب المئوية، اختبار معامل الإلتواء والتفليطح ،تم التوصل إلى أن هناك أثر لإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي، والمتمثل هذا الأثر في جذب وتطوير وإستغلال المواهب.

تدور إشكالية موضوعنا المعالج حول إدارة المواهب وأثرها على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كشرود الاقتصادية للأشغال العمومية وأشغال الري فتطلب منا البحث وتوضيح المفاهيم المختلفة لإدارة المواهب، وكذا عملياتها ومتطلباتها، كما نتطرقنا إلى تحدياتها وإنعكاساتها والعوامل المؤثرة فيها، وذلك للأثر الذي تلعبه هاته الأخيرة على كفاءة الإبداع التنظيمي الذي أصبح أمرا في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في التعامل مع مختلف المشكلات إذ تمثل إدارة المواهب أداة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية، أما في جانب الإبداع التنظيمي تم توضيح مفاهيمه ومراحله وأنواعه، وأيضا تطرقنا معيقاته ومستوياته والإستراتيجيات التي يعتمد عليها الإبداع التنظيمي.

ومن هذا المنطلق يمكننا التوصل إلى أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي الذي يكمن في أن أبعاد إدارة المواهب من جذب وتطوير وإستغلال المواهب لها أثر واضح على الإبداع التنظيمي من خلال اشتراك هذه الأبعاد، حيث أن توفر حساسية للمشكلات وطلاقة وأصالة ومرونة بالإضافة إلى روح المخاطرة و التحدي بالعاملين في المؤسسة يساهم بخلق إبداع، وبالتالي يمكن اعتبار إدارة المواهب بديلا قويا وأكثر إيجابية من إدارة الموارد البشرية التقليدية.

وفي الأخير تطرقنا إلى الدراسة الميدانية لموضوع إدارة المواهب وأثرها على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كشرود، ومن خلال بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية:

### نتائج الدراسة :

- يعد مفهوم إدارة المواهب المفتاح الرئيسي لنجاح وتقدم المنظمات في العصر الحديث، وبصفته شكل من أشكال الإستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيسي للإبداع والتطوير والتميز.
- تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي.
- تبين من إختبار نتائج فرضيات البحث أن أبعاد إدارة المواهب والمتمثلة في (جذب، تطوير، وإستغلال المواهب) لها أثر معنوي على الإبداع التنظيمي.
- تبين من إختبار نتائج فرضيات البحث أن بعد الإحتفاظ بالمواهب ليس له أثر معنوي على الإبداع التنظيمي.

## قائمة المراجع العربية :

- 1) أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 2) إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، البصرة، 2011.
- 3) أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 4) بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مصنع الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008 .
- 5) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر للتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 6) حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 7) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013 .
- 8) زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم الغراوي، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الرابع إدارة المعرفة في العلم العربي 26-28 مارس 2007 جامعة الزيتونة الأردنية .
- 9) ستار كاظم حاجم، دور الأبعاد إدارة المواهب في دعم الأبداع في المنظمة التعليمية، مجلة العلوم الإدارية و الإقتصادية، جامعة القادسية، العدد 2، 2013 .
- 10) سعيد حسين العزة، تربية الموهوبين و المتفوقين، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 11) سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دمشق، 2009 .

- 12) سهير ممدوح التل، الإبداع، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 13) شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 14) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع المنظمي و الابتكار في المنظمات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 15) علي سلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 16) غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 17) محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 18) محمد عبد الغني حسن هلال، إدارة المواهب، مركز تطوير الأداء و التنمية البشرية للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- 19) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفرد والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 20) محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2000.
- 21) مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية، 2004.
- 22) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 23) محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.

24 نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطاعة الأولى، 2006.

25) هديل كاظم السعيد، دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة المواهب، مجلة العلوم الإدارية و الإقتصادية، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد العراق، المجلد 22، العدد 87.

26) هيفي علي سلمان الهيفي، أثر إستراتيجيات إدارة المواهب على تحقيق الابداع الاستراتيجي، مذكرة ماجيستر، جامعة الشرق الأوسط، 2014.

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Armstrong, M., (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Pres
- 2) Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984.
- 3) Farzad, A., “The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran”, Unpublished Master’s Thesis, Lulea University of Technology.2007.
- 4) Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eustern Limited, 1985.
- 5) Layla Ataee Khoram and Abbas Samadi, Relationship of Talent Management and Organizational Creativity in Maskan Bank of Hamedan, Hmedan, Iran, Middle-East Journal of Scientific Research 18,2013
- 6) Sekaran, U., “Research Methods for Business a Skill Building Approach”, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004.
- 7) Zikmund, W. (2003), “Business Research Methods”. Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003.



## الملحق -A-

جامعة محمد خيضر بسكرة

استمارة بحث

عزيري الموظف: تحية طيبة..

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية كشروود خنشلة أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية/جامعة بسكرة. لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهمتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

الطالب: مرير علي

إشراف الأستاذة: أقطي جوهرية

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير..

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-العمر: من 20-29 سنة  من 30-39 سنة  من 40-39 سنة  50 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: بكالوريا فأقل  تقني سامي  ليسانس
- مهندس  ماجستير  باع عليا متخصصة (PGS)  ي يرجى تحديدها .....
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة  1 سنة إلى أقل من 20 سنة  20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من

هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها)

الرقم	العبرة القياسية	التقييم
	إدارة المواهب	
	جذب المواهب	
1	تستخدم المؤسسة منهجية تفاعلية و مرنة لجذب المواهب و الملكات الفكرية العالية.	موافق بشدة <input type="checkbox"/> موافق <input type="checkbox"/> محايد <input type="checkbox"/> غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>

2	ترتكز المؤسسة على البحث في مراكز خارجية عن الموهبة و جذبها	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
3	تسهل المؤسسة التحاق المواهب بها و تساعد في الاندماج بالعمل	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
4	توجد لدينا إدارة ساندة و داعمة و محفزة للموهبة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
<b>الاحتفاظ بالمواهب</b>						
5	أشعر بالفخر لما أئمه من ممارسات محفزة و داعمة للمواهب.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
6	لا أفكر يوما بمغادرة منظمتي إلى منظمة بديلة أو منافسة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
7	أشعر بالرضل والسعادة عن البيع المحفزة والساندة للموهبة وما يتم التخطيط له لرعاية المواهب الجديدة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
8	تهتم المؤسسة بخفض نسبة تسرب الموهوبين و المبدعين منها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
<b>تطوير المواهب</b>						
9	ترتكز المؤسسة على تطوير وبناء مراكز الإبداع والموهبة الداخلية وتحسينها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
10	ترتكز المؤسسة على التطوير والتدريب والتعلم مدى الحياة .	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
11	تطوير الموهبة عملية تشاركية، دورية، ملزمة لكافة العاملين في إطار زمي مبرمج .	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
12	ترتكز المؤسسة على نظم وتقنيات التعلم التفاعلية المتقاطعة وتكنولوجيا المعلومات من أجل صقل وتوجيه الموهبة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
<b>استغلال المواهب</b>						
13	تزودنا المؤسسة بالمعلومات والبيانات الضرورية عن نقاط قوتنا وضعفك في مجال (هيكل مواهبنا الحالي والمنظور)	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
14	تعد الموهبة مكون أساسي من رؤيتنا وإستراتيجياتنا بأن نكون في الصف الأول في مجال المحافظة على الموهبة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
15	ترتكز المؤسسة على ضمان سياسات الإشراف التفاعلي واندماج الموهبة في صناعة القرارات وحل المشكلات.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
16	تمكنا المؤسسة من نشر ومشاركة الموهبة في جميع ممارساتنا وأنشطتنا العملية والإدارية.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
<b>الإبداع التنظيمي</b>						
<b>توفر الموارد</b>						

17	توفر المؤسسة كل الموارد اللازمة لأداء العمل بطريقة جيدة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
18	تمكنني موارد المؤسسة من استغلال كل أفكاري في العمل.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
19	تشجعني الموارد البشرية في المؤسسة من تحسين قدراتي الإبداعية.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
20	تسمح لي الموارد المتوفرة في المؤسسة من تبادل المهارات المختلفة مع زملائي في العمل.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
<b>ضغوط العمل</b>						
21	أواجه ضغوط متعددة في العمل ترفع من روح المبادرة لدي.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
22	مشاكل العمل تدفعني لابتكار طرق عمل جديدة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
23	العمل الأفضل يخلق لدي تحدي لتقدم أداء أفضل.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
24	ضيق الوقت لا يشكل عائق لدي في استغلال قدراتي في أداء العمل المتميز.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
<b>العوائق التنظيمية</b>						
25	المنافسة مع زملائي في العمل تزيد من قدراتي على التجديد والمبادرة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
26	عوائق الاتصال الداخلية لا تشكل حاجز أمامي لإبداء أفكار ووجهات نظري.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
27	المركزية في اتخاذ القرارات لا تمكنني من تطبيق أفكار الجديدة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
28	الأهداف المتعارضة بين موظفي المؤسسة تدفعني إلى التمسك أكثر بالأفكار الجيدة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
<b>الاستقلالية</b>						
29	لدي حرية تامة في اختيار طريقة أداء مهامي في المؤسسة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
30	أرتب أولويات العمل بما يتناسب وقدراتي.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
31	يمكنني إنجاز العمل الأفضل دون الحاجة إلى رقابة الآخرين.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
32	أدرك جيدا السلوك المناسب لكل موقف يواجهني أثناء أداء العمل في المؤسسة.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>

شكرا على حسن تعاونك .

-B- الملحق

قائمة المحكمين:

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	قريشي محمد
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	داسي وهيبة