

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي
دراسة ميدانية بمركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

الأستاذة (ة) المشرف(ة):

وفاء رايس

إعداد الطالب(ة):

أميرة رزيق

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	محمد قرشي	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	رايس وفاء	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أحلام دريدي	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة



الموضوع

أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي
دراسة ميدانية بمركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

الأستاذة (ة) المشرفة (ة):

وفاء رايس

إعداد الطالب (ة):

أميرة رزيق

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	محمد قرشي	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	رايس وفاء	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أحلام دريدي	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ﴾ صدق رسول الله

(رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني)

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالی على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفني بإشرافها على مذكرة بحثي الأستاذة الدكتورة "رايس وفاء" التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علي، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن، و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل

دونما أن أنسى أساتذتي الكرام "أ.خان أحلام"، "أ. موسى سهام"، "أ.دبلة فاتح"، لتشجيعهم ومساعدتهم لي رغم انشغالهم على طول مشواري الدراسي.

كما أتقدم بالشكر لأجمل صديقين "أبي" و"أمي" وإخوتي "محمد أنور" و "نبيل" و"أميمة" على ثقتهم وتشجيعهم الدائم.

وأخيرا شكري الخاص لجميع من أعانني بجهده ووقته في إنجاز وإتمام هذا العمل..

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي من خلال فحص مدى توفر إدارة المواهب وأبعادها الأساسية والتعرف أيضا على مستوى الأداء الإبداعي دراسة حالة مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية – بسكرة-.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بجمع البيانات من عدة مصادر، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد تكون مجتمع الدراسة المستهدف من (183) عامل وعاملة، حيث تم توزيع (60) استبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية للمؤسسة في الفترة الممتدة ما بين 26 جويلية إلى 03 أوت، وتم استرداد (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق لإدارة المواهب بمستوى جيد داخل المؤسسة، وهذا راجع لاهتمام هذه الأخيرة بالأفراد الموهوبين لديها والعمل على المحافظة عليهم، كما أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر لإدارة المواهب في الأداء الإبداعي، إذ أن إدارة المواهب تفسر ما مقداره (46.6%) من التباين الحاصل في الأداء الإبداعي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وهي: الحفاظ على هذا المستوى من التطبيق لإدارة المواهب والأداء الإبداعي والعمل على تحسينه أكثر، ومسايرة كل ما هو جديد في هذا المجال، وضرورة اهتمام المؤسسة باستقطاب المواهب عن طريق استخدام جميع الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين، و يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالإبداع والحصول على أفكار إبداعية عن طريق السماح للمبدعين بحرية التعبير عن أفكارهم بطلاقة و التفكير السريع في الظروف المختلفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، الأداء الإبداعي.

Abstract:

This organization aims to identify the impact of talent management in Improve creative performance by examining the availability of talent management And its basic dimensions also learn about creative performance a complex enterprise case study Salt Refinery of El Outaya – Biskra-

To achieve the objectives of this study, we have collected data from several sources and have relied on the analytical descriptive approach to the study, an informational tool that may be a target study community of (183) factors and frameworks, where distributed (60) questionnaire all of them through several field visits to the organization Through several field visits to the foundation in the period between 26 July to 03 August, a valid statistical analysis resolution has been retrieved (50) a valid resolution for statistical analysis, SPSS software used for results analysis. The results of the study shows that there is a good level talent management application within the organization, that because it interested in talented individuals and act on them Keep them, the results of the test of the main hypothesis also indicated that there was an impact of management talent for creative performance, talent management explains what it is (46.6%) of the variation in creative performance.

The study concluded with a set of recommendations: Maintaining this level of application for talent management and creative performance and improving it, and to keep pace with everything new in this area, The organization must interested to attract talent by using all available means for advertising about the need for employees to attract as many talented applicants as possible, The organization must take more interest in creativity and get creative ideas by allowing innovators to freely express their ideas fluently and think quickly in different circumstances. **Keywords:** Talent Management, Attracting Talent, Developing Talent ,Retaining Talent, creative performance.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	أهم منتجات مركب تكرير الملح لوطاية.	01
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	02
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	03
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	04
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	05
50	نتائج معاملات الثبات والصدق.	06
52	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد استقطاب المواهب.	07
52	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تطوير المواهب.	08
53	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاحتفاظ بالمواهب.	09
54	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإبداع الاستثماري.	10
54	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإبداع الاستكشافي.	11
55	معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.	12
56	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد.	13
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المواهب.	14

60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الإبداعي.	15
62	مصفوفة الارتباط بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي.	16
64	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	17
64	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية.	18
65	اختبار أثر استقطاب المواهب في تحسين الأداء الإبداعي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	19
66	اختبار أثر تطوير المواهب في تحسين الأداء الإبداعي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	20
67	اختبار أثر الاحتفاظ بالمواهب في تحسين الأداء الإبداعي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	21

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج الافتراضي الدراسة	ج
02	نموذج John لإدارة المواهب في اطار احتياجات المسار الوظيفي.	15
03	نموذج التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب	16
04	نموذج Boudreau et Ramstad.	17
05	نموذج تطوير المواهب.	18

19	نموذج عناصر إدارة المواهب.	06
39	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مركب الملح لوطاية -بسكرة-.	07

مقدمة

يعتبر التقدم الذي شهدته الإدارة و الأعمال في السنوات الخيرة الماضية محفزا أساسيا لتكثيف البحوث و التجارب العلمية التي تسعى إلى تطوير الفكر الإداري بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، الأمر الذي نتج عنه ظهور مفاهيم و أفكار إدارية و تنظيمية جديدة من أهمها مصطلح إدارة المواهب البشرية.

تطور مفهوم إدارة المواهب البشرية ليظهر كحقل معرفي جديد يأخذ من نظريات و أدوات مختلف العلوم الأخرى كالإدارة و السلوك التنظيمي و علم النفس و علم الاجتماع كما يرتبط مفهوم المواهب بعدة مفاهيم أخرى كالابتكار، و الإبداع، و الذكاء العاطفي، فهي أيضا حقول علمية متشابكة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتطبيقات العلمية المعاصرة في إدارة المواهب.

ومع هذا التطور المطرد الذي يشهده علمنا المعاصر يزداد الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي ، فبات من الضروري على كل منظمة إيجاد قدرات خلاقة موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة هذا التطور المطرد، ويعد الأداء الإبداعي أمرا محتما وضروريا للمنظمة، إذ يعد الأداء الإبداعي وتحديد الأفراد العاملين والذين يعدون حجر الأساس الذي تنطلق منه المنظمة نحو تقديم خدمات متميزة تفرد بها عن غيرها وسيلة للتطور والنمو والاستمرار والبقاء ضمن السوق.

ولقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتهما بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وأن دور المنظمة في هذا هو توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به.

وعليه و بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

إن التساؤل الجوهرية الذي نحاول أن نجيب عليه من خلال معالجة هذا الموضوع هو:

ما أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية -بسكرة-؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

1. ما هو مستوى تطبيق إدارة المواهب بمؤسسة تكرير الملح لوطاية - بسكرة-؟

2. ما هو مستوى الأداء الإبداعي بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة-؟

3. ما هو أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة - ؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة المواهب في عالم الأعمال وهذا كونها ممارسة إدارية حيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تتبلور أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط والتي يمكن سردها على الشكل التالي:

- تتجلى أهمية الدراسة في المتغيرات المبحوثة، والتي تمثل موضوعات إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة.
- يعد البحث إضافة متواضعة في ما يتعلق بمتغيراته في ضوء عرض الجانب النظري لكل منهما، بما يساعد المؤسسة محل الدراسة في التفكير بآليات تساعد في تعزيز أدائها الإبداعي من خلال إدارة المواهب.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- عرض المفاهيم المتعلقة بالمواهب وكيفية إدارتها.
- التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة بصورة خاصة وغيرها من المؤسسات الجزائرية بصورة عامة وذلك بأخذ إدارة المواهب بعين الاعتبار.

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية هي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب) في الأداء الإبداعي بالمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

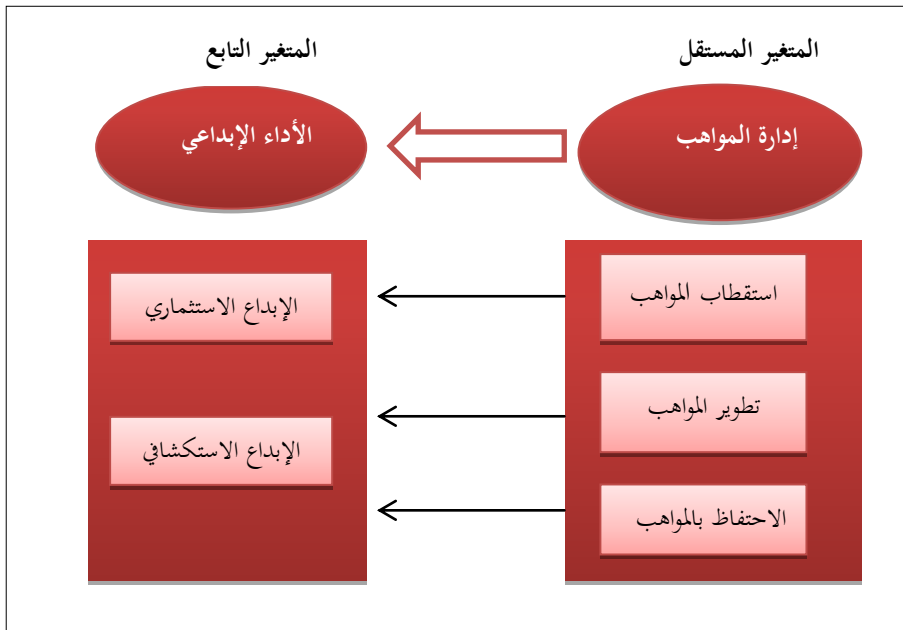
وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحسين الأداء الإبداعي في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تحسين الأداء الإبداعي في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحسين الأداء الإبداعي في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (01): النموذج الافتراضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

حدود الدراسة:

لهذا البحث حدود عديدة منها:

- الحدود المكانية: تم اجراء هذا البحث في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية.
- الحدود الزمنية: تم اجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019-2020.
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي.
- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على موظفي مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية.

التعريفات الإجرائية:

1. إدارة المواهب: هي عبارة عن العمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قوة فكرية ومواهب متميزة داخل المنظمات، ومن ثم تمكينها وتطويرها والاحتفاظ بها، بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة للأداء بالمنظمة.
2. استقطاب المواهب: السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم.
3. تطوير المواهب: هي مختلف الطرق والتقنيات التي يتم استخدامها لتطوير وتحسين قدرات ومهارات الأفراد وصقل مواهبهم داخل المؤسسة.
4. الاحتفاظ بالمواهب: جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المؤسسة.
5. الأداء الإبداعي: هو عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المنظمة من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية باعتماد أساليب علمية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة بالنسبة للمنظمة أو تحسينها لغرض تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المواهب إلى ثلاث مباحث، سنشير في

المبحث الأول للمفاهيم الأساسية للموهبة ، والمبحث الثاني تطرقنا فيه للمفاهيم الأساسية لإدارة المواهب أما المبحث الثالث فنشير فيه إلى أهم الاستراتيجيات الخاصة بإدارة المواهب.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الإطار النظري للأداء الإبداعي وفق ثلاث مباحث أيضا، سنشير في المبحث الأول للمفاهيم الأساسية للأداء الإبداعي ، أما المبحث الثاني سنوضح فيه أساسيات الأداء الإبداعي، والمبحث الثالث نبين فيه العلاقة ما بين إدارة المواهب و الأداء الإبداعي.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية، والذي تناولنا من خلاله أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي من وجهة نظر موظفي مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية من خلال ثلاث مباحث، خصص أولها للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للبحث، والمبحث الثالث سنبين فيه قوة العلاقة بين المتغيرين، في حين تم تخصيص المبحث الرابع لعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب:

أ. دراسة (صيام، 2013)، بعنوان: واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

إذ هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة واقع وتطبيق الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة لنظام إدارة المواهب البشرية كحالة دراسية لجامعات القطاع، ومعرفة مدى وجود الاهتمام بالموظفين الموهوبين.
- استثمار الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل عن طريق تطبيق إدارة المواهب وذلك لتحقيق الميزات التنافسية.

- الاستفادة من التوصيات النهائية في الدراسة للجامعة الإسلامية خاصة والجامعات في قطاع غزة عامة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تهتم الجامعة الإسلامية بصياغة الاستراتيجيات التي تقدر قيم العاملين، ومقدار ما لديهم من مواهب، تتمثل هذه الاستراتيجيات بوضوح الرؤية والرسالة والأهداف التي تدعم مواهب وقدرات العاملين على المدى القريب والبعيد.
- يوجد فهم لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بأهمية الموهوبين وضرورة وجودهم بالجامعة في جميع مستوياتها التنظيمية.
- تتوفر لدى الجامعة الإسلامية عناصر مدخلات نظام إدارة المواهب البشرية.
- هناك غموض في مفهوم نظام إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة بعد. أي أن الأغلب يعرفون بفائدة إدارة المواهب ولكن لا يعرفون المزيد من عمليات إدارة المواهب.

ب. دراسة (بلقوع، 2018)، بعنوان: مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات

الاقتصادية، العدد 7.

إذ هدفت هذه الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على نشأة ومكونات إدارة المواهب البشرية وأهميتها.
- الوقوف على أبرز أبعاد إدارة المواهب.
- تبيان مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.
- تبيان دور إدارة المواهب في تحقيق فعالية المنظمة.

كما توصلت إلى النتائج التالية:

- إن إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسات.
- إن إدارة المواهب تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز التنافسية للمؤسسات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها والتي تضمن تزويد المؤسسات بالموارد البشرية ذات القدرات الجوهرية.
- أنه عندما تلبى أي مؤسسة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي حتما سيؤدي إلى مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها.
- الفعالية التنظيمية لا تقتصر فقط على تحقيق الأهداف المسطرة وإنما هي أشمل وأوسع باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح في ظل بيئة متغيرة ومتسارعة أين تسعى إلى البقاء والاستمرار بما.
- ج. دراسة(صبيان،2019)، بعنوان: "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- التعريف بمهية الموهبة و الموهوبين.
- التعريف بمفهوم إدارة المواهب و وظائفها.
- توضيح أهمية و ضرورة تطبيق إدارة المواهب في ظل التطورات الاقتصادية الراهنة.
- الكشف عن وضع إدارة المواهب في المؤسسة الجزائرية.

- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات على أهمية و ضرورة خلق و تفعيل إدارة المواهب في المؤسسة الجزائرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الغياب التام للقطاع العام في العينة و الذي بلغ 0%.
- 88% من المؤسسات تهتم بتكوين شبكة اجتماعية و القيام بأعمال خيرية.
- أغلب المؤسسات توظف على أساس الخبرة المهنية و الكفاءة و ذلك بنسبة 82% و 79% على التوالي.
- معظم المؤسسات لم تصل إلى النتائج المرجوة من تطبيق برامج إدارة المواهب خاصة النتائج غير المالية مثل الرضا و الولاء و القضاء على الشكاوي و الصراعات، إلا أن النتائج المالية حسب تصريح المسؤولين جيدة و المؤسسات في توسع مستمر.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإبداعي:

- أ. دراسة (عسكر، 2016)، بعنوان: دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي، مجلة جامعة كركوك، المجلد 6، العدد (2).

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تشخيص العلاقات بين مرتكزات الأداء الإبداعي و تقييم الأداء، و بيان مضامين العلاقة على مستوى المنظمة المبحوثة.
- التعريف بمفهوم مرتكزات الأداء الإبداعي و تقييم الأداء لدى مستشفى آزادي التعليمي في محافظة كركوك.
- تقديم مجموعة من المقترحات و ذلك اعتمادا على النتائج المستمدة من تحليل البيانات و المعلومات بغية وضع البحث موضع التنفيذ.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

● تتوفر لدى المرضين العاملين في مستشفى آزادي جميع مرتكزات الأداء الإبداعي بدرجة جيدة، إذ وفقا للمؤشرات الإحصائية تبين أن المرتكزات تتوفر لدى العاملين في المنظمة المبحوثة وهي مرتبة على التوالي: الافاضة، الطلاقة، المرونة، الاصاله، الحساسية تجاه المشكلات، اذ تعكس هذه النتيجة مدى القدرات والمهارات والامكانيات الإبداعية التي يمكن ان تؤهل المرضين من العاملين في المستشفى المبحوثة للتطوير والتحديد والإبداع والتميز في أداء واجباتهم.

● لا تتم عملية تقييم الأداء في المستشفى المبحوثة بالفاعلية المطلوبة والكافية لتقييم الأداء والتحفيز نحو الإبداع فيه والذي يسهم في خدمة كل من العاملين والمستشفى معا، اذ يلاحظ من المعطيات الإحصائية ان إدارة المستشفى لا تعبر الاهتمام الكافي فيما يخص اعلام المشمولين بالتقييم بنتائجه وذلك إما لعدم رغبتها كإدارة في نشر نتائج التقييم للعاملين فيها وتحديد المرضين، أو لعد اهتمام العاملين أنفسهم بهذا التقييم نتيجة إحساسهم بعد أهميته ودوره في تطوير قدراتهم وإمكاناتهم بما يسهم بتعزيز ما يمتلكونه من نقاط قوة ومعالجة نقاط الضعف فيهم والتي تصب جميعها في خدمة العمل.

● لم تشر الدلالات الإحصائية إلى وجود دور لمرتكزات الأداء الإبداعي في قياس الأداء الوظيفي للمرضين العاملين في المستشفى المبحوثة، إذ لم يتم أخذ المرتكزات بنظر الاعتبار عند صياغة نظام تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، فضلا عن أن النظام بحد ذاته نظاما تقليديا روتينيا لا يتلاءم مع متطلبات الأداء الإبداعي ولا يتوافق مع مرتكزاته.

ب. دراسة (القحطاني، 2012)، بعنوان: تأثير الأداء الإبداعي للمدير على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على

شركة رؤى المستقبل الطبية بمنطقة عسير، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة، جامعة

الفيصل، أبها.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

● التعرف على مستوى الأداء الإبداعي للمديرين بشركة رؤى المستقبل الطبية بمنطقة عسير.

● التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بشركة رؤى المستقبل بمنطقة عسير.

● التعرف على العلاقة بين مستوى الأداء الإبداعي للمديرين ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة رؤى

المستقبل الطبية بمنطقة عسير.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى أداء إبداعي مرتفع للمدير بشركة رؤى المستقبل الطبية بمنطقة عسير.
- يوجد مستوى أداء وظيفي مرتفع للعاملين بشركة رؤى المستقبل الطبية بمنطقة عسير.
- توجد علاقة بين الأداء الإبداعي للمدير والأداء الوظيفي للعاملين في شركة رؤى المستقبل الطبية بمنطقة عسير.

3-الدراسات المتعلقة بأثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي:

دراسة (كنجو، 2017)، بعنوان: دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على

المصارف التجارية السورية الخاصة، درجة الإجازة، إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة أربيل الخاصة.

وهدف هذه الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على أهمية ونشأة ومكونات إدارة المواهب البشرية والأسباب الموجبة لتسميتها بالموهبة وكيفية التعامل معها داخل التنظيم الإداري.
- التعرف على أبرز استراتيجيات إدارة المواهب ومدى تطبيقها في المنظمات ولا سيما المصارف التجارية السورية الخاصة.
- ماهي أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب في العصر الحديث وما هي المعوقات التي تواجه تبني وتطبيق استراتيجية لغدارة المواهب الإدارية لتلافي تلك المعوقات، وبالتالي ادكاء روح التبني استراتيجيات التعامل مع إدارة المواهب البشرية.
- قياس مستوى الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.
- التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.

- تقدم التوصيات والمقترحات المناسبة تفيد المسؤولين والمهتمين في تلك المصارف بعملية التخطيط لتحسين الإنتاجية والأداء الإبداعي للعاملين ككل.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد تطبيق لاستراتيجيات إدارة المواهب في المصارف السورية الخاصة.
- يوجد مستوى أداء إبداعي مرتفع للعاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.
- وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة المواهب البشرية في الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد ما تناولنا مجموعة من الدراسات المتعلقة بمغيرات البحث توصلنا إلى:

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع إدارة المواهب.
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع الأداء الإبداعي.
- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان و المكان.
- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في اختيار الأبعاد.

أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسة السابقة فتوصلنا إلى:

- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة المواهب

تمهيد:

تعد إدارة المواهب Talent Management أحد أهم التحولات المعرفية المعاصرة في مجال الفكر الإداري الحديث، باعتبارها المصدر الرئيس لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات في الوقت الحالي، وذلك بعد التحول نحو الموارد غير الملموسة وفي مقدمتها الموهبة و رأس المال الفكري.

وقد أدت التحديات التي يشهدها عالم اليوم والمتمثلة في تزايد حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة إلى اعتبار التميز عنصراً هاماً لتحقيق البقاء والنمو والتطور، ولهذا ظهر الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة كأحد مصادر القوة صعبة التقليد وإسهامها في تحقيق النمو والبقاء والتطور في المنظمات.

وقد شهد تخصص إدارة الأعمال في السنوات الأخيرة تطور مفاهيم وأفكار إدارية وتنظيمية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية من أهمها مفهوم إدارة المواهب البشرية، وقد بدأ هذا المفهوم في الظهور والانتشار في السنوات الأخيرة كمنهج وأسلوب جديد لتفعيل دور المواهب وتطوير جودة الموارد البشرية، وأصبح الاهتمام بالمواهب البشرية في مجال إدارة الأعمال عاملاً مهماً من أجل تحقيق أداء عالٍ.

وعليه في هذا السياق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم ما جاء في إدارة المواهب وفق ثلاثة مباحث: المبحث الأول سنشير إلى مفهوم الموهبة، تصنيفات الموهوبين وعوامل الاهتمام بهم، أما في المبحث الثاني فنشير إلى مفهوم إدارة المواهب، وأهميتها وأهدافها ومبادئها.

وفيما يخص المبحث الثالث سنقوم بالإشارة إلى أبعاد إدارة الموهبة ومتطلبات نجاحها والتحديات التي تواجهها ونماذجها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموهبة

تعلم العديد من المنظمات أن امتلاك المواهب هو العامل الأساسي للنجاح في الاقتصاد العالمي، الذي يزداد فيه التنافس ويتزايد تعقيده جنباً إلى جنب مع فهم الحاجة إلى توظيف، تطوير، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. لذا سنحاول فيما يلي معرفة ماهية الموهبة ومن هو الشخص الموهوب وأهم صفاته.

المطلب الأول: ماهية الموهبة

الفرع الأول: تعريف الموهبة

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموهبة وهذا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وعليه سنقدم فيما يلي مجموعة من التعاريف، أهمها: تعرف الموهبة على أنها: "الإمكانات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المنظمات الأخرى والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها" (الزبيدي و عباس، 2015، صفحة 27)، وبالتالي فهي المهارات المتميزة التي يملكها الفرد والتي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

كما تعرف الموهبة على أنها: "محصلة الأنشطة الدماغية للفرد في المجالات المعرفية والانفعالية والحدسية والبدنية الناجمة عن التفاعل بين النمط الوراثي الفريد وبين المحيط والبيئة". (الطائي، صالح، و الوائلي، 2015، صفحة 133)

وأشار الخفاجي بأن الموهبة عبارة عن: "استعداد المديرين لتوليد المعرفة، وتخزينها واستثمارها بصيغ تعظيم العوائد والمنافع وتخفيض كلف الهدر في موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة". (الزعيبي، 2019، صفحة 202)

كما طور رينزولي و ريز Riesz & Renzulli تعريف الموهبة ليشيرا إليها بأنها: "التفاعل بين ثلاث مكونات للسمات الإنسانية وهي: القدرات العقلية، الالتزام بالمهمة والإبداع". (الزعيبي، 2019، صفحة 203) أي أنه من الضروري على الموهوب في أي مجال من المجالات أن يستخدم الخصائص الثلاث المكونة للسمات الإنسانية.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الموهبة هي نتاج فكري تفاعلي مستمر يهدف إلى تحسين القيمة المضافة والميزة المستدامة، وأن جوهر عمليات خلق وتكوين المواهب هي القدرات والموارد البشرية للمؤسسة.

الفرع الثاني: تصنيفات الموهوبين

قسم تانوبوم (Tanenbaum) الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة وهي كالتالي: (صيام، 2013، الصفحات 23-24)

أ. المواهب النادرة: وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمناً، وأسلم صحياً وأكثر وضوحاً، مثال على ذلك مساهمات جوينس سالك في اكتشاف لقاح شلل الأطفال، إن هذه المساهمات قلما تتكرر ولكنها إذا ما تكررت مثلت في دورها نموذجاً للمواهب النادرة.

ب. المواهب الفائضة: وهم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإعاش أحاسيس ومدركات الناس، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن أو الأدب و الموسيقى أو الفلسفة وهناك القليل من الأفراد الذين يمكنهم أن يتفوقوا في هذا الصنف مثل مايكل انجلو.

إن مصطلحي المواهب النادرة والمواهب الفائضة لا يعطيان حكماً تقييمياً على أن شخصاً متميزاً أكثر من الآخر، فهما يختلفان قليلاً في نوع إعجاب المجتمع أكثر من كمية إعجابه.

ج. المواهب النسبية: وتتمثل في شخص متخصص ذوي مهارات عالية المستوى، يعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدوداً، ويمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء والمحامون، والمعلمون، والمهندسون والفنانون التجاريون، ورجال الأعمال التنفيذيين الذين يمتلكون مهارات عالية في هذا المجال.

د. المواهب الشاذة: وهم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، أو حتى يعتبر بعضهم أفراداً يفتقدون للقيم، مع أن أدائهم على الكثير من المهارات يعد نوعاً من النجاح أو التفوق. مثال ذلك القراءة السريعة جداً، والقيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الكمبيوتر.

المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين وأساليب الكشف عنهم

الفرع الأول: عوامل الاهتمام بالموهوبين

ويرجع سبب الاهتمام بالموهوبين إلى عدة أمور منها: (صيام، 2013، الصفحات 10-11)

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

ب. الحرب الباردة وسباق التسلح: شهدت الساحة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية بروز قوتين عظيمتين هما الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين أكاديمياً دور فعال في جميع الميادين والمجالات لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء لا تجد بداً من الاعتماد على أبنائها الأكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهمات الصعبة ولاسيما عند اندلاع الحروب ونشوب الأزمات والشعور بالتهديد.

ج. الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية: شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية، وبالقدر الذي تحل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة يوجد الانفجار السكاني وللعولمة مشكلات أكثر ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي بشكل عام، لأن الثورة في مجال الاتصالات والمعلومات أزلت الحدود والحواجز ولم تترك خياراً لأي دولة في هذا العالم سوى أن تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أينما كانت.

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

الفرع الثاني: أساليب الكشف عن الموهوبين

لقد تعددت أساليب الكشف عن الموهوبين وتنوعت، وسيتم إدراج بعض منها كما يلي: (كافي، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال العصرية، 2015، صفحة 53)

أ. محك الذكاء:

كان (Terman) الأكثر اعتزازاً بهذا المحك ومقاييسه فقام باستخدام مقياس (Stanford, Binh) للذكاء، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقلياً هو من يحصل على درجات على هذا المقياس بحيث تضعه أفضل 1 من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء.

ب. محك التحصيل المدرسي:

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

ج. محك التفكير الابتكاري:

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

د. محك الموهبة الخاصة:

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

هـ. محك الأداء أو المنتج:

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

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب

يعد موضوع إدارة المواهب من المواضيع المعاصرة كون الإدارة الفاعلة للموهبة تضمن للمنظمات الحصول على الموهبة والحفاظ عليها بما ينعكس على نجاحها ونموها وبقائها.

المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب

الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب

تعرف إدارة المواهب على أنها: " مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمترابطة التي تقوم المؤسسة من خلالها باستقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج اليهم في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية". (ادريس و ابو جمعة، 2019، صفحة 140)

عرفت على أنها " مجموعة الأدوات والتقنيات التي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الجيدة المتعلقة بالموهبة المولدة للميزة التنافسية". (الزيدي و عباس، 2015، الصفحات 32-33)، أي ان إدارة الموهبة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة.

وعرفت أيضا بأنها: " تقييم وتطوير مهارات وامكانيات العاملين لضمان قدرتهم على إنجاز ادوارهم بالشكل الذي يدعم استراتيجيات المؤسسة". (الزيدي و عباس، 2015، صفحة 33)

عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية إدارة المواهب على النحو التالي: " تنفيذ الاستراتيجيات المتكاملة او الانظمة المصممة لزيادة الانتاجية في مكان العمل من خلال تطوير عمليات محسنة لجذب وتطوير واستبقاء واستخدام الاشخاص بالمهارات والكفاءات المطلوبة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية". (الزعيبي، 2019، صفحة 209)

بعد الاطلاع على التعاريف التي مرت يتضح ان تعريف إدارة المواهب يعتمد على توجهات الباحثين، وطبيعة نشاط المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، فضلا عن التطورات التاريخية التي مرت بها.

ومنه يمكن القول بأن إدارة المواهب هي الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية التي تسعى من خلاله إلى استقطاب الموارد البشرية ذات القدرات العالية، وتتضمن اساليب تطويرهم والاحتفاظ بهم وتقومهم وتعويضهم بشكل مناسب لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلالها.

الفرع الثاني: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي مؤسسة أعمال في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي: (صيام، 2013، صفحة 18)

أ. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء Technological Know-How وتعدد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة حد هذه التغييرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام (Generalist) وأصبح عهد اليوم هو عهد المتخصص (Specialist).

ب. ارتفاع مستوى التعليم:

لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نموا مطردا وسريعا في المستوى المتوسط للتعليم، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليم منهم بكثير وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

ج. تعدد المهام الإدارية:

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

د. زيادة درجة التدخل الحكومي:

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

الفرع الثالث: مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية

ظهر مصطلح إدارة الموهبة من المنظور الإداري وبرز في اوائل التسعينات عند قيام مجموعة McKinsey بنشر بحث بعنوان حرب المواهب The War of Talent عام 1997 تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لاستقطاب الأفراد الموهوبين للعمل بها وقد تم تطوير هذا العنوان فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس الاسم في عام 2001 والصادر عن Harvard Business School.

فالاهتمام بإدارة الموهبة ازداد من خلال تطور وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال وقد حددت الباحثة سويم Sweem أربع مراحل أساسية لتطور إدارة الموهبة، وهي: (ادريس و ابو جمعة، 2019، الصفحات 135-136)

أ. المرحلة الأولى: إدارة الموارد البشرية = إدارة الموهبة HR=TM

وينظر إلى إدارة الموهبة على أنها توليفة من الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية، وهي بذلك تعكس الوظائف والنشاطات الأساسية للموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين. وقد تم إحلال مصطلح إدارة الموهبة على دارة الموارد البشرية.

ب. المرحلة الثانية: وعاء إدارة الموهبة Talent Management Pool

وفيها تمثلت إدارة الموهبة بمجموعة العمليات المصممة لضمان التدفق الملائم لشغل وظائف واعمال المؤسسة وذلك على وفق مجموعة من الاعتبارات، هي:

1. تخطيط الموارد البشرية.
2. التركيز على المواهب الداخلية بدلا من الخارجية
3. تخطيط قوة العمل.
4. التخطيط للمواهب البديلة.
5. الفرد المناسب في المكان المناسب بالوقت المناسب.

ج. المرحلة الثالثة: الإدارة العامة للموهبة General Talent Management

وفيها تم التركيز على تجاوز المفاضلة الخاصة بالمنظورات الانسانية والديمقراطية، فالأساس يتمثل بإدارة كافة الأفراد العاملين وصولا لتحقيق الأداء العالي الذي يتطلب تعاون وتواصل المديرين في جميع المجالات أي العمل على تطوير نظام متكامل لزيادة انتاجية الأفراد العاملين.

د. المرحلة الرابعة: إدارة الموهبة الشاملة Comprehensive Talent Management

والتي ركزت على أن إدارة الموهبة تمثل ضرورة استراتيجية وبانت جدارة جوهرية Core Competence، تسهم بشكل جوهري في تحسين التنفيذ الاستراتيجي والتفوق التشغيلي، فالمنظمات لا يمكن أن تطبق جانبا واحدا من جوانب إدارة الموهبة، إذ يجب أن تتسع لتكون أكثر تكاملا بمنظور أشمل من اجل توليد الالتزام برأس المال البشري واندماج العاملين.

المطلب الثاني: أهمية واهداف إدارة المواهب

لقد برز الدور الكبير للموهبة وإدارتها في العديد من المنظمات إذ أصبحوا يرون بأن أهمية إدارة الموهبة في ازدياد وهذا ما دفع Bill Gates المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت إلى القول: " قم بأخذ عشرين شخصا من المهنيين في شركة مايكروسوفت وأنا أستطيع أن أجزم لك بأنها ستصبح شركة غير مهمة".

الفرع الأول: أهمية إدارة المواهب

أشار العديد من الباحثين على أن أهمية إدارة الموهبة تكمن في: (الهيبي، 2014، صفحة 18)

- أ. التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية ذات الأهمية الاستراتيجية.
- ب. تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة "استكشاف الطاقات الكامنة".
- ج. تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- د. تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
- هـ. تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- و. المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة.
- ز. مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.
- ح. تعزيز الأداء وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب

إن إدارة المواهب الفعالة في المؤسسة تسعى إلى تحقيق الاهداف التالية: (الزعيبي، 2019، صفحة 212)

- أ. ربط الاستراتيجية المؤسسة مع كمية ونوعية القيادة المطلوبة والعاملين لتنفيذ ذلك.
- ب. تحديد المواهب التي تتطلع لها المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية.
- ج. وضع المواهب الجيدة ذات الأداء المتميز في مختلف الوظائف لكسب مهارات متنوعة.
- د. تطوير المهارات الجيدة في كافة المستويات للتكيف في مختلف الوظائف لكسب مهارات متنوعة.
- هـ. تطوير المهارات الجيدة في كافة المستويات للتكيف مع أي تغيير طارئ.
- ز. إدارة أداء كافة الموظفين وفي كافة المستويات لنقل مستوى سير العمل لأفضل أداء مطلوب.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المواهب

تقوم إدارة المواهب على عدد من المبادئ، منها: (مقدود، 2015، الصفحات 9-10)

❖ **الإنجاز:** إذ لا نستطيع منح لقب موهوب لأي شخص إلا إذا أنجز عملاً يتسم بالإختلاف والتميز، فالموهبة تنبع من حسن استخدام وتوظيف المهارات والقدرات في ظل إدارة فعالة، بمعنى أنه في ظل إدارة المواهب تركز المؤسسة على إسهامات أفرادها لا على شخصياتهم.

❖ **الفردية:** تعتمد المنظمات على الأداء الفردي الذي يكون واضحاً وسهلاً التحديد في نتيجة الجماعة، حتى التقييم يكون حسب أداء كل فرد، لكن بطريقة لا تلغي وتناقض مبدأ العمل الجماعي.

❖ **الثقافة:** يجب أن تتعامل المؤسسة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة.

❖ **الاختيار والتعيين:** إذ يعتبر الاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفين الذين تمكنهم خبراتهم ومهارتهم من الاختيار السليم للأفراد القادرين على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات.

❖ **التدريب:** يجب تدريب الموهوبين لصقل مواهبهم والممارسة في ضوء استراتيجية مؤسسة لقائمة المهام المخطط القيام بها.

❖ **الاتصال:** يحتاج الموهوبين إلى قيادات ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم، وكذلك التغذية العكسية التي يصدرها الموهوبين، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية.

❖ **المسؤولية في التقييم:** يجب أن تتوفر لدى المسؤولين عن إدارة المواهب المسؤولية في تقييمهم استنادا على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقضيان على الموهبة ولا يساعد على الإنجاز والإبداع.

❖ **الذكاء والمرونة:** في إدارة الموهبة يجب يتمتع القائد بالمرونة ليتمكن من التعامل مع الموهوبين وينشط مواهبهم، وهذا في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير.

❖ **إدارة الصراع:** غالبا ما يكون الموهوبين سببا أو طرفا في الصراعات التي تحدث في المؤسسة، فهم الأكثر عرضة للوقوع فيها، والصراع يحتاج إلى حكمة الإدارة في التعامل معه.

❖ **التخطيط:** فالإدارة علم يحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط، وخارطة المواهب هي أحد طرق حل المشكلات، والتي تتضمن التعريف برسالة المؤسسة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية.

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المواهب

أصبح تطبيق إدارة المواهب أمرا ضروريا على المؤسسات لضمان نجاحها، و لهذه الأخيرة عدة أبعاد تتمثل في: استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث بالإضافة إلى نماذجها ومتطلبات نجاحها كالتالي:

المطلب الأول: أبعاد إدارة المواهب

من خلال المراجعة التحليلية للأدبيات ذات الصلة بإدارة المواهب اتضح اتفاق الباحثين على ثلاثة أبعاد أساسية لنجاح إدارة المواهب هي (الاستقطاب- التطوير- الاحتفاظ) وسيتم عرض ومناقشة هذه الأبعاد كما يأتي: (الطائي و الكرعوي، 2017،

الصفحات 72-81)

الفرع الأول: استقطاب المواهب Attracting Talent

إن التنافس بين منظمات الأعمال بات قويا وشرسا من أجل توظيف المرشحين ذوي القيمة والموهبة، ونتيجة ذلك تقوم العديد من المنظمات بمحاولة جذب ذوي المواهب من خلال تطبيق المهارات والتقنيات على عملية التوظيف وبحسب رئاسة مؤتمر عام 2006 والمسح الخاص بالمؤتمر فإن حوالي 500 مدير تنفيذي صرح بأن توفر المدراء الموهوبين والمدبرين التنفيذيين الموهوبين يأتي في المرتبة السادسة ضمن قائمة تتكون من 62 من التحديات الرئيسية التي تواجهها منظماتهم. وإن النهج الفعال لإدارة المواهب لسنوات عدة اعتبر أغلب قادة الاعمال أن أفضل استراتيجية للعمل هي في جذب الاشخاص الموهوبين والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أفضل النظم والعمليات. ولكن أكثر المنظمات تفتقر للموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجية إدارة المواهب. لذلك تحتاج إلى العمل والجذب بحكمة من اجل تطوير المهارات القيادية لمساعدة العاملين للخروج من الروتين الاداري والتفكير خارج اطار المؤسسة. وتواجه المنظمات صعوبات بالغة في جذب وتوظيف مواهب نوعية وذلك لأن المنظمات المنافسة تحاول أن تقوم بجذب وتوظيف نفس أولئك الأفراد الموهوبين. ويقول(Speers) أيضا نصيحتي للمنظمات بأن تقضي 80% من جهودها وتركز على تطوير المواهب الداخلية و 20% توجهه نحو البحث وجذب العاملين الجدد. وسوف تحظى المنظمات التي انتقلت من المدخل التقليدي نحو إدارة المواهب بالفائدة الكبرى. هنالك مجموعة من الحوافز والفوائد التي تساعد على جذب وتوظيف المواهب وهي:

أ. حوافز استقطاب المواهب وتشمل:

- خفض التكلفة الإدارية للتوظيف.
- المنافسة على الموارد الماهرة المهمة.
- تقليل الزمن اللازم من اجل التوظيف.
- جعل المهام الإدارية مهام أوتوماتيكية.
- فتح نطاق السوق الخاصة بالمؤسسة من خلال الأنترنت.
- خلق مجاميع المواهب.

ب. فوائد استقطاب المواهب وتشمل:

- التقليل من المهام الإدارية.
- التقليل من الزمن اللازم للتوظيف.
- المقارنة مع المواهب الداخلية.

• القيام بخلق مجموعة من المواهب الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: تطوير المواهب Developing Talent

إن عملية تطوير المواهب أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة المواهب وإن الشركات يمكن أن تحمي رأس مالها البشري من عملية التآكل (التضاؤل) من خلال جعل المعرفة والمهارات والقدرات أكثر تفردا وذات قيمة من خلال عملية نطلق عليها (صنع النظام) أو النظام الداخلي لإدارة الموارد البشرية والذي يتضمن التدريب الشامل والترقية من الداخل وعملية تقييم الأداء التطويري ودفع الأجور على أساس المواهب. حيث يتم البناء على أساس أنظمة إدارة الأداء ويتنبؤ هنا كلا بأنه في المستقبل سوف يستلم العاملون استجابات مصنعة خصيصا لهم فيما يخص المهام أو نقاط الضعف في المهارة وبشكل مستمر، ويمكن تحديد أهمية تطوير الموهبة في المنظمات المعاصرة من خلال النقاط الآتية: (الزيبيدي و عباس، 2015، صفحة

164)

- أ. المساهمة في اكساب الموارد البشرية الولاء الراسخ والقناعة في الوظيفة والقدرة على التحرك في جميع الاتجاهات.
- ب. التأكد من أن الموارد البشرية تمتلك المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.
- ج. زيادة معرفة الموارد البشرية بالثقافة و المنافسة الخارجية.
- د. يقلل دوران العمل ويخفض الغياب ويزيد معدلات الإنتاج.
- هـ. الحفاظ على الوضع التنافسي وتحسين الإنتاجية، انطلاقا من استخدام البرامج التدريبية للمساعدة في تحقيق المستويات العالية من الإنتاج وبمرونة وجودة عالية.
- ز. دعم ادراكات الموارد البشرية وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة من خلال المساعدة في تعزيز جودة المنتج والخدمة.

الفرع الثالث: الاحتفاظ بالمواهب Retaining Talent

يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة ، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، وهناك مجموعة من العوامل التي تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلا التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المؤسسة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل، وتوجد افتراضات عدة من الممكن إن تساعد إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموهبة منها:- يعمل بشكل أفضل ليس من أجل الأموال وإنما عندما يشعرون بأن جهدهم له أثر في نجاح المؤسسة ومدعوم من قبل استراتيجيتها، وتستطيع المؤسسة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر العناية الأنشطة الآتية: (حمد، 2014، صفحة 151)

- أ. تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركون بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها.
- ب. تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي واحساس بالانتماء للمؤسسة.
- ج. ضمان احساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.

د. تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح إدارة المواهب

هناك عدة عوامل تساعد وتساهم في نجاح إدارة المواهب، وتتمثل فيما يلي: (مقدود، 2015، الصفحات 8-9)

- ❖ ارتباط وتوافق إدارة المواهب مع استراتيجية المؤسسة وتعزيز مكانتها في الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا باعتبارها شريك، إذ يجب التأكد أن مشروع إدارة المواهب يناسب المؤسسة وأنشطتها خلال تكاملها مع أنشطتها الأخرى وخططها، خاصة تكاملها مع الإدارة الاستراتيجية وخطط التشغيل للمؤسسة
- ❖ إدارة الموهبة تنظر إلى الأفراد أهم المصدر الرئيسي للتطوير والإبداع، وتبعا لذلك فإن العمال والوظائف الفردية والمخصصة في إدارة الوظائف هي من الأولويات التنظيمية المتوقعة، وهذا من خلال الاستخدام المكثف لنماذج الكفاءات الوظيفية لمختلف الأدوار ودعم المؤسسة بالمزيد من المواهب.
- ❖ شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية، إذ لا تتعلق بتحديد القادة المستقبليين فقط بل يتعلق بجميع المستويات، وهذا ما يجعل الأداء متناسق في كل مؤسسة.
- ❖ الاستثمار في تطوير مكامن المواهب وليس في جميع الشرائح الوظيفية، وذلك بتحديد مجال ونطاق المواهب المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات، بمعنى التعرف على الفجوات الموجودة بين المواهب المتاحة وتلك المطلوبة والعمل على إيجاد خطط لإغلاق هذه الفجوات، ويكون ذلك بالفهم الشامل لهذه الاستراتيجيات.
- ❖ وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، ويكون ذلك باتخاذ قرارات صائبة في التوظيف والترقية ومتابعة المسار والتعاقب الوظيفي للأفراد، والتركيز على المهام الفعلية في بيئة العمل.
- ❖ تكامل العناصر والأدوات التي تعزز النجاح وجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب، وهذا باستخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات مختلفة عن تلك الموجودة في الإدارة التقليدية للموارد البشرية، فهي أكثر من كونها إعادة تعبئة للتقنيات والأفكار القديمة وصياغتها بعناوين جديدة، بل عملية متواصلة تعمل على إيصال الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي.

وإن تطبيق هذه المتطلبات يؤدي إلى العوائد التالية: (ادريس و ابو جمعة، 2019، الصفحات 144-145)

- التوجه بالعمل وإنجاز الاهداف المحددة والتغلب على الصعوبات وقبول المسؤولية وإيجاد بيئة عمل موجهة نحو النتائج.
- أفكار إبداعية باستمرار.
- التوجه بالزيائن من خلال بناء علاقات ثقة معهم و زيادة مستوى رضاهم.
- مهارات تفاعلية من خلال اندماج أو استغراق فعال مع الاخرين.

- القيادة بالتحفيز والتمكين والتشجيع والتشارك مع الآخرين.
- تحقيق مضاعف الموهبة الذي يعني توليد المؤسسة لنتائج عالية من قوة عملها الحالية، إذ يشكل هذا المحور حجر الأساس في المنظمات ذات الأداء العالي.
- توفير مخزون من المواهب على درجة عالية من الجوهرية في المؤسسة مصنفين على أساس القيمة المضافة الفعلية والمتوقعة التي يمكن اضافتها للمؤسسة في ثلاث مجموعات، الأولى مواهب لديهم توقعات كبيرة حول المؤسسة، الثانية مواهب لديهم توقعات حول المؤسسة، الثالثة مواهب تابعة يلبون توقعات المؤسسة.

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموهبة

لقد اتفق العديد من الباحثين بأن هناك مجموعة من التحديات تواجه إدارة الموهبة وتعيق تطبيقها في المنظمات، ويمكن إجمال التحديات كالتالي: (الزبيدي و عباس، 2015، الصفحات 42-43)

- ❖ تركيز ممارسات إدارة الموهبة كلياً على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المؤسسة، وهي بذلك تحمل الموهبة المتوفرة في أسواق العمل.
- ❖ ضعف قناعة المؤسسة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.
- ❖ القوة العاملة المعمرة إذ تمارس تأثير على فاعلية التخطيط التعاقبي للمؤسسة.
- ❖ المشاكل التي تواجه بعض الدول في مجال التعليم إذ تؤدي إلى هبوط الموهبة في ذلك البلد.
- ❖ عدم الاتفاق بين الاتحادات والإدارة بخصوص القضايا المتعلقة بإدارة الموهبة.
- ❖ هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة والتي تعيق عملية تطبيق إدارة الموهبة داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: نماذج إدارة المواهب

نماذج إدارة المواهب بأنها: مخططات توضح تمثيل للإطار الفكري لخطوات ومراحل إدارة المواهب وبنائها المنهجي ومحيطها التفاعلي وسيرورة آليات تعامل عناصرها، وتحديد مخرجاتها المتوقعة ومتحصلات نتائجها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية.

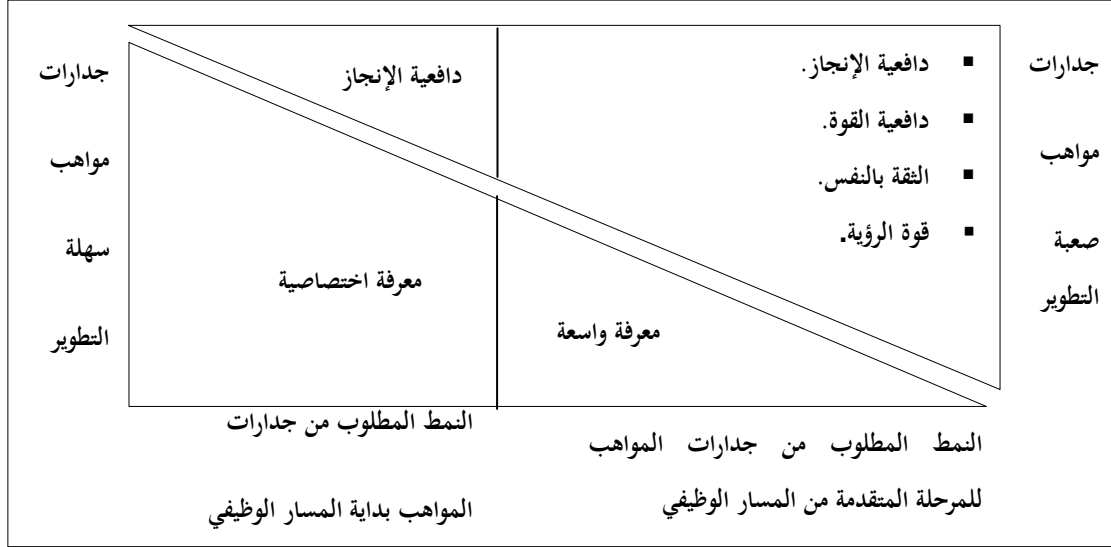
بناءً على ما تقدم سنعرض مجموعة من النماذج المعتمدة في إدارة المواهب: (الطائي، صالح، و الوائلي، 2015، الصفحات

161-171)

❖ نموذج John, 1990:

يعرض الشكل نموذج (John) لإدارة المواهب والمسار الوظيفي. ويهتم هذا النموذج بأنشطة إدارة المواهب في إطار المسار الوظيفي.

الشكل 2: نموذج John لإدارة المواهب في إطار احتياجات المسار الوظيفي.



المصدر: (الطائي، صالح، و الوائلي، 2015)

ويظهر من النموذج أن إدارة المواهب تركز على مرحلتين في بناء المواهب الأولى: ترتبط بالمواهب المطلوبة في بداية المسار الوظيفي وتكون الجدارات المطلوبة لهذه المرحلة سهلة التطوير وتتركز على:

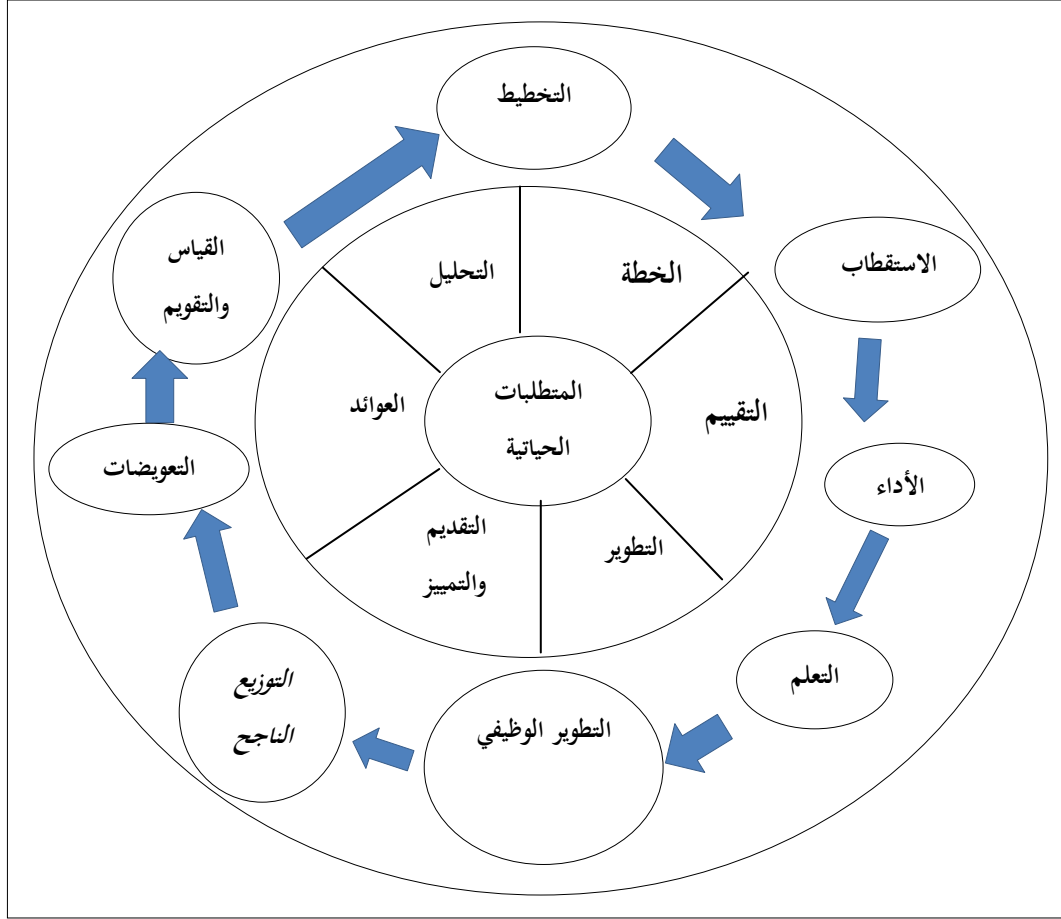
- تطوير المعرفة الاختصاصية اللازمة لأداء المهمة وإنجازها وتكون مساحة التطوير واسعة كما هو موضح في النموذج.
- دافعية الإنجاز لتشجيع بلوغ المهمة وإنجازها وتكون مساحة التطوير المطلوبة أقل من المعرفة الاختصاصية والسبب وراء ذلك يعود إلى أن في بداية المسار الوظيفي تحتاج إلى تطوير المهبة الاختصاصية المتعلقة بالأداء وإنجاز المهمات والاهداف.

أما في المرحلة المتقدمة من المسار الوظيفي فإن التركيز فيها يكون على جدارات بناء المواهب القيادية والسلوكية أكثر من الوظيفة والمعرفة الاختصاصية، التي من المفترض أن يكون الأداء فيها قد أصبح عاليا وذا جودة ممتازة، بسبب قوة القدرة الامتصاصية لمعارف هذه المرحلة نتيجة التطور في الأداء، وأصبحت حاجة المؤسسة في المرحلة المتقدمة من المسار الوظيفي لإعداد وبناء القيادات وتطوير سلوكياتها وتنمية قدراتها في اتخاذ القرارات، لكن تطوير جدارات هذه المرحلة يكون صعبا ويركز على:

- تطوير جدارات دافعية الإنجاز، ودافعية القوة، والثقة بالنفس وقوة الرؤية وتكون مساحة التطوير المطلوبة واسعة كما و واضح في النموذج.
- توسيع المعرفة الاختصاصية وتكون مساحتها أقل من الأولى.

❖ نموذج التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب

الشكل 3: نموذج التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب

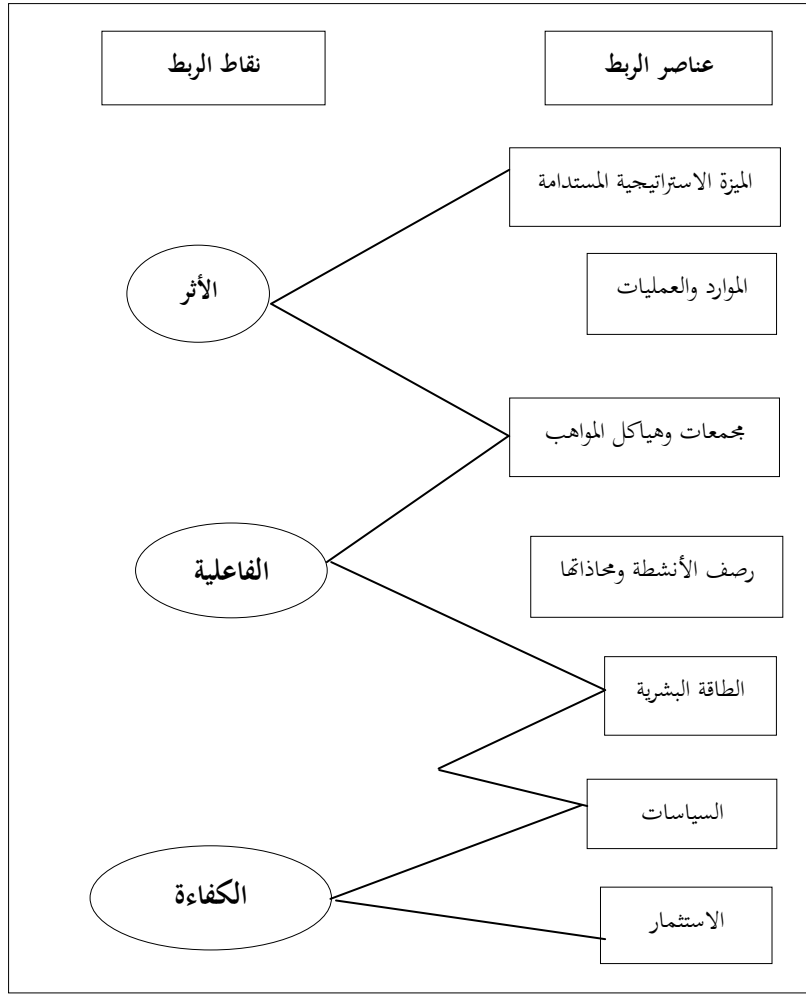


المصدر: (الطائي، صالح، و الوائلي، 2015)

ويتضح من النموذج أن هناك ترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب انطلاقاً من علاقة الكل بالجزء، كون إدارة الموارد البشرية هي النظام الكلي وإدارة المواهب إحدى الأنظمة الفرعية وبالتالي هذا الترابط يولد اتساقية في أداء الأنشطة المتناظرة، فهناك تخطيط للموارد البشرية يناظره خطة إدارة المواهب، ويوجد التعلم كعملية رئيسية تناظرها التطوير كعملية فرعية على مستوى إدارة المواهب. وهذه العلاقة هي علاقة من الخارج إلى الداخل أي علاقة الكل بالجزء. وتقوم عمليات إدارة المواهب بتنفيذ مهماتها كجزء من متطلبات تنفيذ المهمات الكلية لنظام إدارة الموارد البشرية. وهذه العلاقة هي علاقة من الداخل إلى الخارج أي علاقة الجزء بالكل.

نموذج (Boudreau et Ramstad):

الشكل 4: نموذج Boudreau et Ramstad



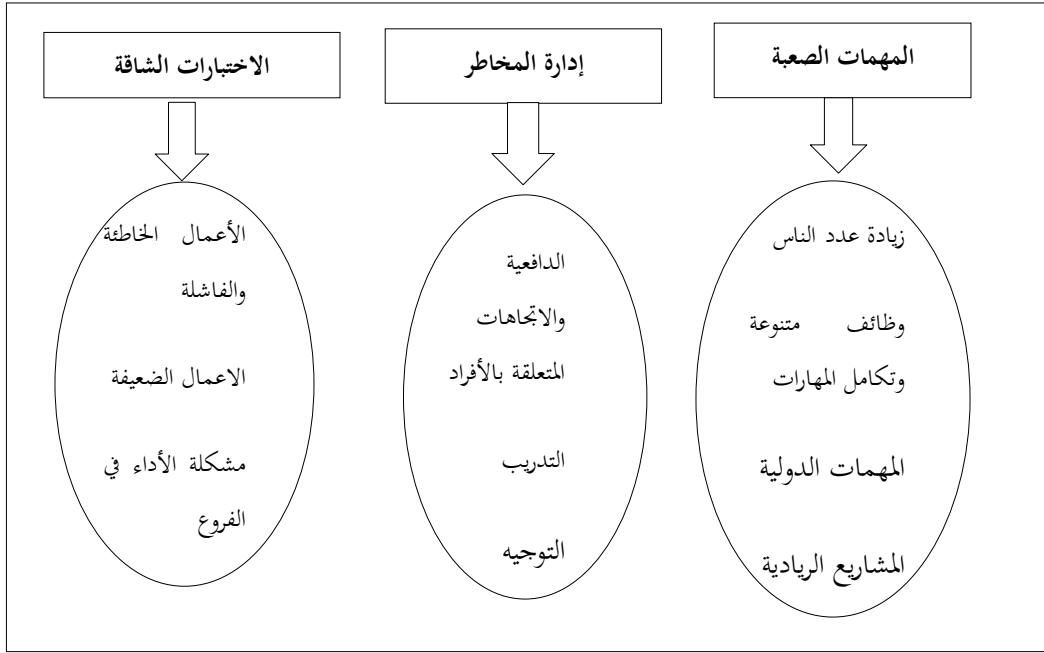
المصدر: (الطائي، صالح، و الوائلي، 2015)

والذي يطلق عليه (إطار عمل رأس المال البشري جسر لإدارة المواهب).

يتضح من النموذج أن إدارة المواهب تعمل على تشكيل طبقات كل طبقة تسعى لتحقيق نقطة ربط فالطبقة الأدنى هي تحقيق (الكفاءة) من خلال استثمار المورد البشري وتأسيس سياسات وممارسات لهذا الاستثمار أما الطبقة الثانية فهي بلوغ (الفاعلية) وتأتي من خلال بناء الطاقة البشرية ووصف الأنشطة وبالتالي بناء مجتمعات المواهب والهياكل المطلوبة، في محاولة للوصول إلى الطبقة الثالثة الأكثر حرجاً والمتمثلة بتحقيق الأثر الحالي والمستقبلي عبر توفير الموارد والعمليات المتقدمة وكسب الميزة الاستراتيجية المستدامة.

❖ نموذج تطوير المواهب:

الشكل 5: نموذج تطوير المواهب



المصدر: (الطائي، صالح، و الوائلي، 2015)

إن نموذج تطوير المواهب يتعامل مع ثلاث قضايا أساسية، الأولى متعلقة بتطوير الموارد البشرية من خلال المهام الصعبة وبلوغ ذلك يتطلب الأمر إدارة المخاطر وذلك لتجنب الفشل ويأتي ذلك من تطوير واقعية واتجاهات الأفراد عبر التدريب والتوجيه والخبرة، ولكن لا يمكن ضمان النجاح في تعلم إدارة المخاطر فقط لأن كثيرا من الناس لن يكونوا قادرين على التعامل مع المهام الشاقة لذا يحتاجون إلى الاختبارات للمهام الشاقة لتطوير قدراتهم وجداراتهم نحو إنجاز المهام.

❖ نموذج عناصر إدارة المواهب:

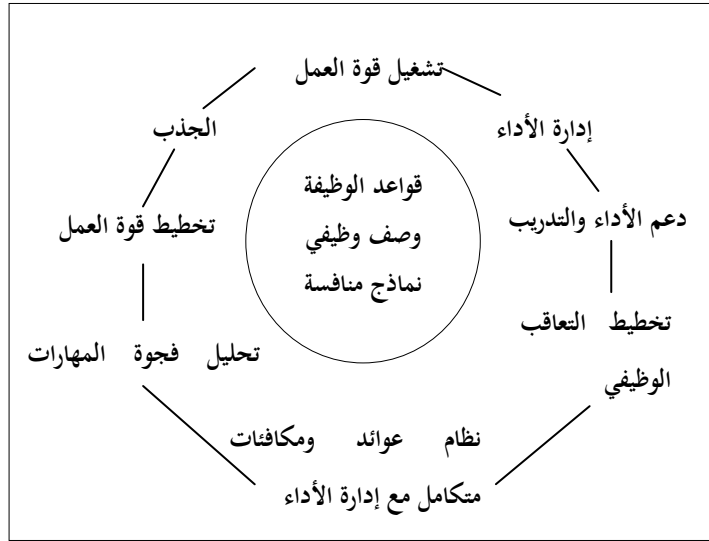
يوضح الشكل أن عناصر إدارة المواهب، تشمل:

- تخطيط قوة العمل: عن طريق وضع خطط قوى العمل، خطط التوظيف، موازنات التعويضات وغيرها بشكل متكامل مع خطة الاعمال.
- الجذب: من خلال عملية متكاملة تشمل الجذب والتقييم والتخمين وتوظيف الأفراد في المؤسسة.
- التشغيل: وتعني جعل الأفراد منتجين من خلال تدريبهم وتطويرهم لأداء المهام بكفاءة وفاعلية.
- إدارة الأداء: والتي تنظر إلى الأداء كعنصر مهم من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين من فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.
- دعم الأداء والتدريب: من خلال برامج تدريب وتطوير وتعلم تشمل جميع مستويات المؤسسة لإكسابهم مهارات، ومعارف وسلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه وتنمية الأداء المستقبلي للمواهب

بشكل يجعل المؤسسة مؤسسة متعلمة أي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدة من دروس خبراتها وقدرات مواهبها.

- تخطيط التعاقب الوظيفي: لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة.
- نظام عوائد ومكافآت متكامل مع إدارة الأداء: من خلال الدفع على أساس المهارة والجدارة والخبرة للحصول على أداء متميز يرتقي بجودة العمل إلى مستويات عالية وتحقيق عدالة تنظيمية واضحة.
- تحليل فجوة المهارات المخرجة: عن طريق مراجعة مؤسسة لجميع أنشطة وعمليات إدارة الموهبة وتحليلها بهدف تحديد مستوى الفجوة والعمل على تجسيدها أما عن طريق حفز المواهب الموجودة حاليا في المؤسسة للعمل بتحدي أكبر أو العمل على الاستقطاب من الخارج في حالة تعذر توافرهم من المصادر الداخلية.

الشكل 6: نموذج عناصر إدارة المواهب



المصدر: (الطائي، صالح، و الوائلي، 2015)

خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الموهبة تعد السمة الأساسية التي تميز الأفراد عن غيرهم داخل المؤسسة لما لهم من مهارات وكفاءات عالية المستوى، متمتعين بالعديد من الخصائص من طلاقة، مبادرة واستقلالية...، مصنفيين إلى عدة تصنيفات مواهب فائضة، نسبية ومواهب شاذة، ويعود الاهتمام بالموهوبين لعدة عوامل مثل (حركة القياس العقلي، الحرب الباردة وسباق التسلح، الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية، الجمعيات والمؤتمرات العلمية).

وهذا ما يدفع المؤسسة إلى إدارتهم بالشكل الفعال وفق عمليات التطوير لهؤلاء الموهوبين والعمل على الحفاظ عليهم بشتى الطرق بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.

على المؤسسة اتباع استراتيجيات تكفل مساعدتها في الحصول على المواهب والحفاظ عليها وكذا تطويرها، وهذا ما يساعد المؤسسة على كسب ولاء هؤلاء الأفراد الموهوبين ودفعهم إلى تقديم أداء جيد ذو كفاءة وفعالية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء الإبداعي

تمهيد:

تواجه المنظمات المعاصرة مستجدات وتحديات كثيرة وحاجات متنوعة في ظل المنافسة والتعقيد الذي طرأ على شكل المنظمات، وفرض عليها تغيير سياستها ونظمها الإدارية وأساليب عملها لكي تتكيف مع تلك التحديات الأمر الذي يستدعي توافر مهارات إبداعية لدى قادة تلك المنظمات باعتبار أن الإبداع وسيلة لتحقيق التطوير والتغيير في المنظمات وهناك إجماع على أهمية الإبداع وتأثيره الإيجابي على مستوى نشاط المؤسسة مما يجعل الحاجة إليه ماسة ومؤكدة حيث أن الإبداع في الوقت الحالي يعتبر حلاً للكثير من المشكلات التي تواجه الجنس البشري لذا فإن مستقبل الأمم يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم ما جاء في الأداء الإبداعي وذلك وفق ثلاث مباحث:

المبحث الأول سنشير فيه إلى مفهوم الأداء الإبداعي، خصائصه وأهميته ومراحله، أما في المبحث الثاني سنشير إلى أبعاد الأداء الإبداعي، والعوامل المعززة له، ومتطلباته.

و فيما يخص المبحث الثالث فسنقوم فيه بتبيان العلاقة بين إدارة المواهب و الأداء الإبداعي وهذا من خلال أثر كل من استقطاب المواهب، تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب في تحسين الأداء الإبداعي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الإبداعي

تستطيع المؤسسات تحقيق أداء متميز من خلال الإبداع وهذا الأخير يمكنها من احراز النجاح والتفوق على المنظمات الأخرى المنافسة لها وضمان استمراريتها.

المطلب الأول: ماهية الأداء الإبداعي

الفرع الأول: مفهوم الأداء الإبداعي

ينطلق مفهوم الأداء الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع، فالإبداع في الأداء متعلق بالأفكار الجديدة وتقدم منتجات وخدمات جديدة وتلبية احتياجات الزبائن الجدد والأسواق الناشئة، وهناك تباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الأداء الإبداعي وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وذلك لتعدد المظاهر الإبداعية من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى.

ويشير سبينس (Spence) إلى الأداء الإبداعي على أنه "محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي الأداء الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها. فإذا كان الناتج منه شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عد أداء إبداعياً" (عوني و بن ساسي، 2019، صفحة 104) أي أنه تسلسل منظم لعدة قرارات ولا يشترط فيه تبني الفكرة الناتجة والناتج لا يكون شيئاً مألوفاً .

وعرف أيضاً بأنه "تصرف الفرد أو الجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة" (عسكر و رجب، 2016، صفحة 8) بمعنى أنه غير متعلق بالنتيجة فقد يكون السلوك المتبع إبداعياً لكن ليس بالضرورة أن ينتج عنه إبداعاً.

في حين يعرفه بيتر دراكر (Peter Drucker) بأنه "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك" (ترغيني، 2017، صفحة 70) بمعنى لا يمكن أن نقول بأن هناك أداء إبداعي إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلاً للسوق وترضي الزبون.

كما تقدم يتضح أن الأداء الإبداعي هو توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها، وأنه سلوك تعبر عنه المنظمة ويكون جديداً على صناعتها أو سوقها أو بيئتها العامة.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الأداء الإبداعي

الفرع الأول: أهمية الأداء الإبداعي

تكمن أهمية الإبداع في تحقيق المزايا التالية: (ضيف و موفق، 2017، صفحة 87)

أ. الإبداع هو أحد وسائل بناء ونمو المؤسسات، وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى، و بالتالي فهو يعد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب. ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق، كما يكشف عن طرق جديدة في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة، كما يساهم في تطوير إنتاج سلع وخدمات جديدة تلي حاجة المستهلكين.

ج. تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم، من خلال حصولهم على المكافآت من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية.

د. يعزز القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر، حيث يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

هـ. تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

الفرع الثاني: خصائص الأداء الإبداعي.

هناك مجموعة من الخصائص ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي: (العجلة، 2009، الصفحات 19-20).

أ. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل

المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

ب. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

ج. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.

د. الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

هـ. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والسياسات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

و. تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.

ز. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم و التحريب.

ح. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

المطلب الثاني: مبادئ الأداء الإبداعي

هناك العديد من المبادئ الأساسية التي وضعتها المنظمات العالمية في مجال الإبداع والتي أبرزها ما يلي: (الحريري، 2012،

الصفحات 157-158)

❖ فسح المجال لأية فكرة أو مبادرة لأن تنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، وإعطاء الأفراد حرية كبيرة لأن يبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.

❖ الأفراد مصدر قوة المؤسسات، لذا يجب رعايتهم والاعتناء بهم لتحقيق الإبداع الإداري.

❖ إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاح للمؤسسة، لأن ذلك سيدفعهم لبذل قصارى جهودهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

❖ نبذ الروتين والرتابة، والاتجاه نحو اللامركزية في العمل لأن ذلك ينمي بالتأكيد القدرات الإبداعية.

❖ تحويل العمل إلى شيء ممتع، وعدم النظر إليه كوظيفة فحسب، بل تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

❖ يجب ملاحظة الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد منها للإضافة عليه والاستفادة منه.

❖ وضع الأفكار الجديدة في البال وعرضها بين الحين والآخر للمناقشة، والمناقشة المتكررة تمنح القدرة على تنفيذ تلك الأفكار.

❖ يجب الاهتمام بمسألة التعلم عن طريق العمل لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام و الوظائف.

❖ دعم المؤسسة للأفكار المبدعة والأعمال الإبداعية، دعما نفسيا واجتماعيا وماديا وماليا.

المطلب الثالث: مستويات الأداء الإبداعي ومراحل

الفرع الأول: مستويات الأداء الإبداعي

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها: (بورنان، 2018، الصفحات 56-57)

أ. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا ، وهذه الخصائص يمكن التدرج عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

ب. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

ج. الإبداع على مستوى المنظمات: هناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي.

الفرع الثاني: مراحل الأداء الإبداعي

تمر عملية الإبداع بالمراحل التالية: (الرشيد، 2016، صفحة 365)

أ. مرحلة التصور أو الإدراك:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

ب. مرحلة تكوين الفكرة:

هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها.

ج. مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور المشكلات أو الموقفات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة كمثال: أن المشروع قد يتوقف أو يلغى العمل به.

د. مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق بنجاح المشروع المستهدف، فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

هـ. مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها الإداري المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عد التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلا للسوق.

و. مرحلة الاستعمال أو الانتشار:

حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها، وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الإبداعي

يمثل المدخل الإبداعي سر نجاح الكثير من المنظمات ذلك فإن تبنى المدخل الإبداعي مهم لضمان استمرار المؤسسة، وسنتناول من خلال هذا المبحث أبعاد الأداء الإبداعي وأهم متطلباته والعوامل المعززة له ومعيقاته وكذلك العلاقة بينه وبين إدارة المواهب.

المطلب الأول: أبعاد الأداء الإبداعي

لقد تناول العديد من الباحثين الأداء الإبداعي بالاعتماد على بعدين هما: (رشيد و حميد، 2019، صفحة 39).

❖ الأداء الإبداعي الاستكشافي

هو إبداع جذري يتضمن تقديم منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن الجدد والأسواق الناشئة ويتطلب مغادرة المعرفة الحالية للمنظمة والحصول على معرفة أخرى جديدة.

ويعتقد (Popadic, Cerne, & Milohnic, 2015, p. 114) بأن الإبداع الاستكشافي هو إبداع تكنولوجي يهدف إلى الدخول إلى مجالات سوقية جديدة بما يمكن من إيجاد فرص جديدة والتحول إلى مسار تكنولوجي جديد، وهو ضروري لتلبية متطلبات الزبائن أو الأسواق الجديدة وتعزيز ادخال تكنولوجيا جديدة في المنتجات والخدمات والعمليات التي لم يتم تشغيلها بعد.

❖ الأداء الإبداعي الاستثماري

هو تحسينات محدودة على منتجات وخدمات المنظمة وعملياتها بما يسمح لها بالعمل بكفاءة أعلى وتسليم قيمة أعلى للزبائن، ويتحقق ذلك من خلال إدارة الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة لتحسين تصاميم المنتجات والخدمات التي تقدمها إلى

الزبائن الحاليين أو تعزيز علاقتها مع زبائنهم. (رشيد و حميد، 2019، صفحة 39)

ويرى (Mueller, Rosenbusch, & Bausch, 2013, p. 1607) أن الهدف من استراتيجيات الإبداع الاستثماري هو تبنى على التحسينات للعمليات والمهارات الحالية وتقود على تغييرات تدريجية على المنتج أو الخدمة والتي تستهدف بالدرجة الأساس احتراق الأسواق الحالية. ومثل هذا النوع من الإبداع تكون مخرجاته مشابهة لمخرجات المنظمات الإبداعية وزبائنها، إذ تضمنت قدرا أقل من المخاطرة حيث أنها تسند إلى الخبرة والمعرفة والمقدرات وروابط السوق الحالية، ولأنها غالبا ما تمتلك قدرا عاليا من التداؤبية مع محفظة المنتجات الحالية للمنظمة فإن اقتصاديات الحجم والنطاق تزيد من هامش الربحية وبالتالي تنعكس إيجابيا على مستوى الأرباح والكفاءة التشغيلية.

المطلب الثاني: متطلبات الأداء الإبداعي.

يمكن تحديد متطلبات الأداء الإبداعي في النقاط التالية: (سركيس، 2018، صفحة 36)

- ❖ الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء من أهم ركائز الأداء الإبداعي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في عمله وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- ❖ إدراك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- ❖ اتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنبنا للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والكلفة.
- ❖ الإيمان بالرأي والرأي الآخر: حيث يسهم ذلك في بيئة العمل القائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين العمل وتطويره بما ينعكس إيجابا على أنماط العمل الإداري.
- ❖ الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: وهذا من شأنه أن يزيد من معدلات الولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي تظهر إبداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك.
- ❖ الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر.

المطلب الثالث: العوامل المعززة للأداء الإبداعي

لقد أشار أغلب الباحثين إلى أن العوامل التي تعزز الإبداع في المناخ السائد في المنظمات المبدعة بشكل عام هي: (العبيدي و

العزاوي، 2010، الصفحات 208-242)

- ❖ يجب أن تعمل المنظمة المبدعة على تقوية الصلة مع المنظمات الاجتماعية.
- ❖ ضرورة اللجوء إلى اعتماد التحالفات والاتفاقات المشتركة مع منظمات أخرى كالدخول في مشاريع استثمارية خاصة بالإبداع وكذلك اعتماد فرق العمل كاستراتيجية رئيسة ضمن استراتيجية الإبداع وأيضا منح الإبداع الأسبقية الأولى في اهتمامات المنظمة.
- ❖ الاهتمام بإيصال الخبرات التكنولوجية المستحدثة إلى منظمات المجتمع من خلال التدريب المستمر.
- ❖ صياغة الأنظمة والتعليمات بطريقة مرنة تساعد على الإبداع، وكذلك صياغة نظم منافسة داخلية بين تشكيلات المنظمة للاستفادة من المدى الواسع للأفكار التي تقدم مع التركيز على تكريم الخاسرين.
- ❖ زيادة الاتصال الفعال بين العاملين داخل المنظمة.
- ❖ رفع مستوى وفرة المثبرات التي تساعد على توليد الأفكار الجديدة المبدع، وتشجيع جميع الممارسات الإدارية و تطوير المهارات الخاصة بالإبداع.
- ❖ تشجيع المنظمة والعاملين على حضور الندوات المرتبطة بتطوير الأفكار المبدعة وتخفيض حالات الغموض البيئي باعتماد الكثير من الآليات ولاسيما ما أطلق عليه (الإبداع الجذري) كي يكون مخزنا للمعلومات الخاصة بإدارة الإبداع.
- ❖ منح الصلاحيات وتفويضها للأقسام المرتبطة بالمنظمة مما يشجعها على الإبداع.
- ❖ مساهمة المنظمة بفاعلية في حل المشكلات الجديدة التي تواجه العاملين.
- ❖ التعامل مع جميع الأفكار التي ترد، ولا سيما الجذرية منها وكذلك سعي المنظمة إلى إشاعة قيم جديدة وتقبل التغيير وتشجيعه.

المطلب الرابع: معوقات الأداء الإبداعي

يمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى ما يلي: (القرشي، 2018، الصفحات 35-36)

❖ معوقات نفسية:

- نقص الثقة بالنفس وبأفكارنا وتصوراتنا.

• الخوف من الجديد والإحساس بالعجز.

• العزلة وعدم الانفتاح.

• الخوف من التحدي ومواجهة المجهول.

❖ معوقات اجتماعية:

• معوقات الإبداع في الأسرة

- المستوى الاقتصادي والاجتماعي المتدني.

- المستوى التعليمي والثقافي المنخفض.

- الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائمة على التسلط والسيطرة.

• معوقات الإبداع في المدرسة

- نقص الإمكانيات التربوية الملائمة.

- طرائق التدريس التلقينية والمناهج المكتظة.

- المناخ التقليدي السائد ورمزه المعلم المسلط والأمر الناهي.

• معوقات الإبداع في المجتمع

- الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع تلتخص في قيم الطاعة والخضوع المبالغة في تقدير الماضي والنظم البيروقراطية والاستبدادية.

- التمييز بين الجنسين.

- التدهور الاقتصادي والاجتماعي ونقص الغذاء والانفجار السكاني.

- العنف السياسي والحروب.

❖ معوقات إدراكية:

وهي التي تتعلق بإدراكنا أو تصورنا للبيئة التي من حولنا والإدراك عملية ذهنية تفكيرية على الانتقاء بين المعلومات وتنظيمها وتفسيرها وإعطائها معنى بحيث يعكس الصورة التي ينظم بها الفرد خبراته وانطباعاته بحيث يتعامل مع البيئة على أساسها وتمثل في:

- التصاق فكرة وجود إجابة واحدة صحيحة للمشكلة فقط.
- السماح للآخرين أن يقرروا لنا ما هو صواب وما هو خطأ.
- النظرة الجزئية غير الشمولية للأمر.
- القيود وقلة الحرية الفكري.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي

إن أحد أهم أهداف المؤسسة هو تعزيز كفاءتها وفعاليتها، وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وتميزها، وهذا من خلال جملة من الممارسات، ولعل أهمها إدارة المواهب، لما لها من أثر كبير على الأداء الإبداعي للمؤسسة، إذ تستطيع هذه الأخيرة من خلالها إلى إيصال المؤسسة إلى الإبداع والتفوق، ولتوضيح العلاقة أكثر نتطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي

ومنذ بداية القرن العشرين تزايد الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين والمبدعين بتعليمهم وتدريبهم خدمةً لأهداف التنظيمات التي يتبعون لها، وظهرت العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين، لذا من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين بتطور حركة القياس العقلي، ذلك أن عملية اكتشاف الموهوبين والمتفوقين تتطلب قياساً لقدراته بطريقة أو بأخرى. (الصالح، 2011، صفحة 112)

وأن أغلب المفكرين والباحثين يتفقون على أن غالبية الخصائص الإبداعية موجودة لدى الأفراد الموهوبين في المنظمة، ويظهر الإبداع على هيئة تفكير إبداعي يعتمد الأسلوب العلمي في البحث المتضمن الإحساس بالمشكلات التي تواجه المنظمات أو المجتمع على حد سواء، والقدرة على الملاحظة، ووضع الفروض واختبارها، والتحقق من صحة النتائج والاستفادة منها وتوزيعها لتصل إلى الجميع للاستفادة منها. لذا تسعى المنظمات اليوم إلى البقاء من خلال الاعتماد على الأفراد الأكثر موهبةً وتفوقاً وإبداعاً في إنجاز المهمات الصعبة التي تحفظ لها التميز والبقاء، إذ أصبحت المنظمات تستمد قوتها في تحقيق النجاح على الأفراد الموهوبين والمبدعين لا من خلال استخدام أفضل التقنيات، أو أفضل الطرق، ولكنها تستمدتها من كونها مرنة ومبتكرة، وأن هذه المزايا

منبعها هم الموظفون والعاملون في هذه المنظمات التي تهتم بهم بشكل مباشر لتحقيق هذه المزايا وغيرها من المزايا التي تعود بالنفع

العام على المجتمعات التي تعمل بها. (Downe, Loke, HO, & Taiwo, 2003, p. 235)

نلاحظ من خلال هذا الفصل أن للأداء الإبداعي أهمية بالغة في بناء ونمو المؤسسات، وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات

المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى، و بالتالي فهو يعد مصدر لتحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة.

و تعمل المؤسسات على تعزيز الأداء الإبداعي من خلال الاهتمام بإدخال التكنولوجيات الحديثة وتدريب العاملين على

تعلمها وكذلك التعامل مع جميع الأفكار التي ترد، ولا سيما الجذرية منها وكذلك سعي المنظمة إلى إشاعة قيم جديدة وتقبل

التغيير وتشجيعه.

وحتى نتعرف أكثر على أثر أبعاد إدارة المواهب على الأداء الإبداعي، سنحاول القيام في الفصل الموالي بدراسة ميدانية في مؤسسة

مركب تكرير الملح لوطاية -بسكرة-.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية-بسكرة-

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة المواهب والأداء الإبداعي في المؤسسات، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة تكرير الملح بلوطاية - بسكرة-، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية كالاتي:

المبحث الأول سنتطرق فيه إلى تقديم عام لمؤسسة تكرير الملح لوطاية - بسكرة- من تعريف ونشأة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنوضح فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

في المبحث الثاني سنشير فيه إلى الإطار المنهجي للبحث من خلال أربع مطالب: سنشير في الأول إلى منهج البحث أما الثاني سنتطرق فيه إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها والخصائص الشخصية، وفي المطلب الثالث نشير إلى مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة البحث في المطلب الرابع .

وفيما يخص المبحث الثالث سنتناول فيه عرض الدراسة وتحليلها واختبار فرضيات حيث نتطرق فيه إلى تحليل فقرات إدارة المواهب، وكذا تحليل فقرات الأداء الإبداعي، كما نبين قوة العلاقة بين المتغيرين، وأخيرا اختبار وتفسير الفرضيات وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تكرير الملح لوطاية - بسكرة-

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي سنتناول فيها الدراسة الميدانية، والمنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وإجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية المستخدمة، ولكن قبل ذلك سوف نحاول أن نعطي لمحة وجيزة عن المؤسسة لتحليل الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة تكرير الملح لوطاية - بسكرة- E.NA.SEL

يعتبر المركب من أهم الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح E.NA.SEL ، الواقع مقرها بمدينة قسنطينة وقد انطلقت أشغال إنجازها في سبتمبر عام 1976 بعد دراسة أجرتها المؤسسة الوطنية للأبحاث واستغلال المناجم (SONAREM سابقا) لاحتياطات الملح الحجري بجبل الملاح بمنطقة لوطاية، حيث قُدرت هذه الاحتياطات بـ 150 مليون طن وقد اشرفت على إنجاز هذا المركب ثلاث شركات اجنبية هي DRAVO CORPORATION الأمريكية و DRAVO CONSTRUCTION الإيطالية (المتفرعة عن الشركة الأمريكية السابقة الذكر) وشركة DOLLEANS الفرنسية، ولكن هذه الأشغال توقفت خلال الفترة 1980-1982 نتيجة خلافات بين الشركة صاحبة المشروع والشركات الأجنبية المكلفة بالإنجاز. أما الانطلاق الفعلي للإنتاج فقد كان في 13/10/1982 تحت إشراف خبراء من شركة DRAVO في نوفمبر عام 1985 لتخلفها شركة SALTEC LAVALIN الكندية في الإشراف الفني والتقني حتى نهاية عام 1985، ليتسلم عمال المركب مسؤولية الإشراف على عمليات الإنتاج والصيانة والمتابعة.

مركب الملح لوطاية هو وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح التي أنشئت بمقتضى المرسوم 83-444 المؤرخ بتاريخ 16/07/1983 وتم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 04 جوان 1990 وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 339 مليون دج وأصبحت الآن برأس مال قدره 1600 مليون دج. وتعتبر المؤسسة الوطنية للأملاح أكبر منتج وموزع جزائري للملح ويتواجد المقر الاجتماعي (المديرية العامة) بقسنطينة.

تحتوي المؤسسة الوطنية للأملاح على 06 وحدات انتاجية و 04 وحدات توزيع على مستوى الوطن وهي:

❖ مركب الملح لوطاية ولاية بسكرة.

❖ وحدة المعالجة الملح بالمغير ولاية الوادي.

❖ وحدة قرقور ولاية سطيف.

❖ وحدة سيدي بوزيان ولاية غليزان.

❖ وحدة بطيوة ولاية وهران.

❖ وحدة انتاج وتوزيع أولاد زاوي عين مليلة.

❖ وحدة توزيع الجزائر العاصمة.

❖ وحدة توزيع بجاية.

❖ وحدة توزيع وهران.

❖ نقطة توزيع عنابة.

نشير إلى أن جميع هذه الوحدات تنتج الملح المعالج (ملح الشطوط)، باستثناء مركب لوطاية الذي ينتج-إلى جانب الملح المعالج- ملحاً مكرراً مستخرجاً من المنجم الصخري القريب من المركب.

يعتبر المركب من أكبر وحدات المؤسسة، يتواجد على بعد 25 كلم شمال بسكرة ويتربع على مساحة 13 هكتار، وقد أنشأ لاحتياجات المؤسسة الوطنية للصناعة البتروكيمياوية (ENIP) سكيكدة للملح الصناعي.

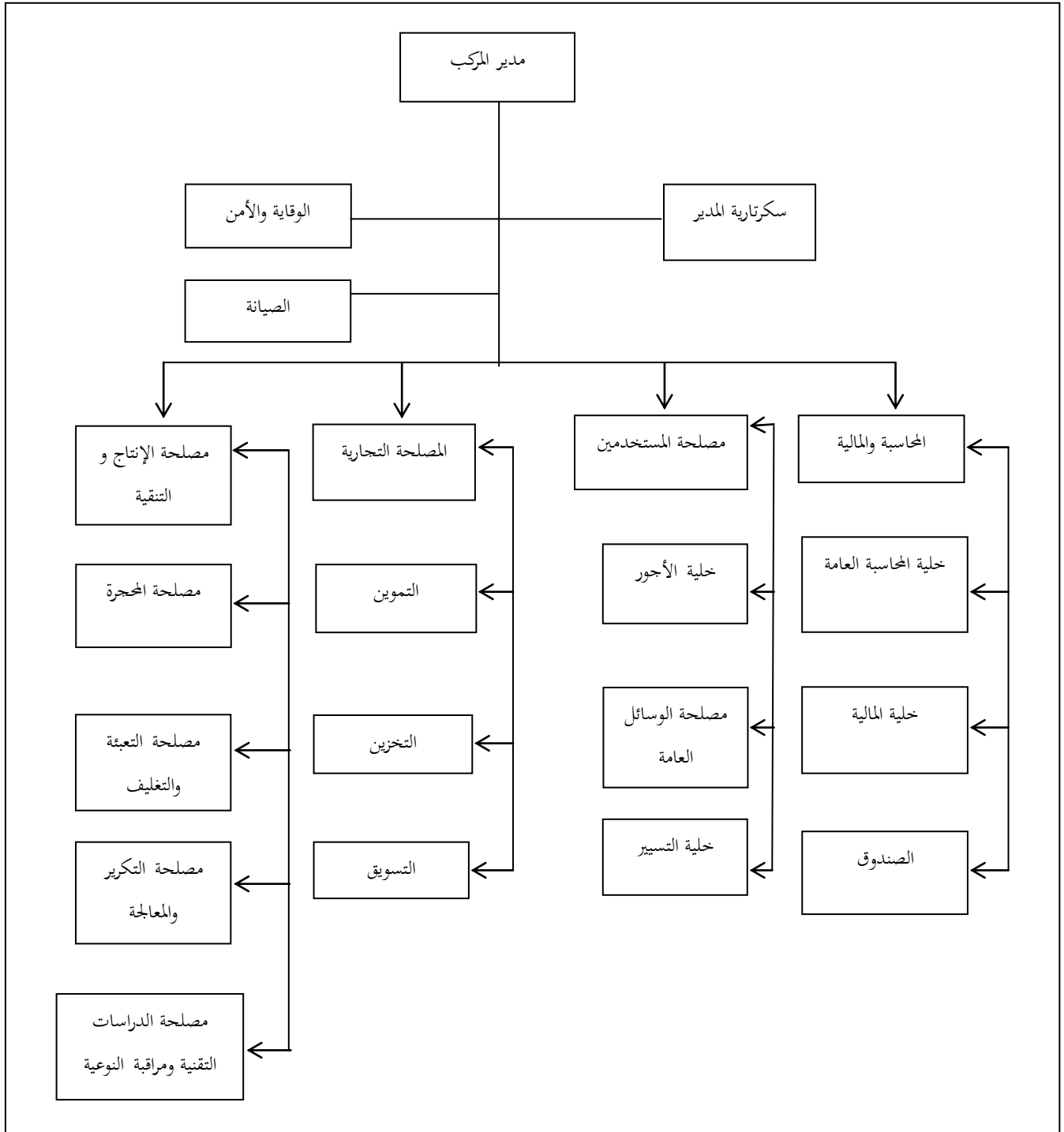
أما طاقة المركب الإنتاجية، فقد قدرت في البداية ب 120000 طن سنوياً، لكن هذه الطاقة لم يتم بلوغها، لذا فقد عدلت سنة 1984 لتصبح 70000 طن سنوياً، ومع ذلك فإن أقصى ما حققه المركب هو 50000 طن من الملح المكرر عام 1984، هذا الأخير الذي يعتبر من أجود أنواع الملح على المستوى الدولي ذلك أن نقاوته تبلغ 99.99% وهو ما يؤهل المركب ليكون قطبا صناعيا هاماً، لاسيما وأنه الوحيد على المستويين الوطني والإفريقي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركب تكرير الملح لوطاية -بسكرة-.

يعتبر الهيكل التنظيمي المحدد والمنظم للمسؤوليات والسلطات وتقسيم العمل داخل المركب، ويشمل مجموعة من المصالح المبينة في

الشكل رقم (07)

الشكل رقم(07) الهيكل التنظيمي لمركب تكرير الملح لوطاية -بسكرة-



المصدر: وثائق المؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي الحالي للمركب من الدوائر والمصالح التالية:

❖ **مدير المركب:** وهو المسؤول في المركب أمام المديرية العامة، ومهمته الإشراف على تسييره وحسن سير نشاطه، حيث يساعد في ذلك عدد من الدوائر والمصالح.

❖ **المحاسبة والمالية:** تسهر على تسجيل جميع العمليات وكذا معالجة البيانات المحاسبية للإيرادات والنفقات وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمركب. تضم هذه الدائرة ثلاث خلايا:

● خلية المحاسبة العامة: تقوم بالتقييم المحاسبي وإعداد القوائم المالية والتصريحات الجبائية وكل ما يتعلق بالجوانب المحاسبية والجبائية للمركب.

● خلية المالية: تقوم بمتابعة الحركات المالية الداخلة والخارجة (قبض حقوق المركب وتحصيلها، متابعة ديونه وسدادها)، وكذا جميع عمليات المقاربة البنكية والتسوية.

● خلية الصندوق: مهمتها متابعة حركة المبالغ الداخلة إلى الصندوق والخارجة منه، كما تقوم بتحويل مبالغ من وإلى الحساب البنكي لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة وتلبية جميع المعاملات.

ويجب الإشارة إلى أن دائرة المحاسبة والمالية لا تضم خلية المحاسبة التحليلية، وهذا يوحي بعد وجود متابعة دقيقة لمختلف التكاليف، وقد لمسنا هذا ميدانيا، إذ لم تتمكن من الحصول على تكلفة إنتاج الوحدة.

❖ **دائرة المستخدمين:** تعمل هذه الدائرة على تلبية حاجة المركب للعنصر البشري، كما تقوم بتكوين العمال عن طريق إجراء ملتقيات أو طويل المدى. يتمثل الجزء الأهم من نشاطها في حساب الأجور وتطبيق القوانين المنصوص عليها في قانون العمل، لذلك فهي تضم ثلاث خلايا: خلية الأجور، خلية الوسائل العامة، خلية المنازعات.

❖ **الدائرة التجارية:** مهمتها الأساسية تزويد المركب بكل حاجاته من المواد الأولية والحرص عللا تلبيتها بأحسن سعر وأفضل جودة وفي الآجال المحددة وبالكميات المطلوبة، وبالمقابل تعمل على تصريف وتسويق منتوجات المركب. وتضم هذه الدائرة ثلاثة

مصالح:

● مصلحة التموين: دورها الأساسي تموين المركب بكل ما يطلبه نشاطه: مواد أولية، أغلفة، متفجرات، قطع الغيار، مادة اليود.....

● مصلحة التخزين: تسهر على متابعة حركة المخزونات الداخلة والخارجة وتسييرها، سواء كانت مواد أولية أو منتوجات تامة الصنع.

● مصلحة البيع: تمثل نقطة التعامل المباشر مع العملاء، حيث تقوم بإبرام صفقات البيع ومتابعة الزبائن والبحث عنهم وفوترة المبيعات، كما تقوم بفتح نقاط بيع جديدة وتنظيم حملات إرشادية لمنتوجات المركب.

❖ دائرة الاستغلال: تعتبر من أهم الدوائر وأضخمها، حيث تقوم بإعداد مخططات الإنتاج والإشراف على مختلف مراحل العملية الإنتاجية. تضم هذه الدائرة المصالح التالية:

● مصلحة المحجرة: تقع عند المنجم الصخري على بعد 3 كلم من المركب، مهمتها استخراج الملح الخام من المنجم باستعمال المتفجرات وفقا للطرق المستخدمة في مختلف المناجم، ثم نقل الكتل الصخرية الناتجة إلى مصلحة التكرير أين يتم تفثيتها لتخضع إلى عملية التكرير.

● مصلحة التكرير: تعتبر من أهم مصالح المركب، حيث تشرف على عدة مهام أهمها: تكسير وتفتيت الكتل الصخرية التي تصل إلى المركب، ثم يتم فصل الأجسام الدخيلة عن الملح. أيضا التكرير: في هذه المرحلة يتم طحن فتات الملح مجددا، والهدف من هذه العملية فصل ما بقي من الشوائب الدخيلة على الملح الخام وتصفيته ليتم نقله إلى مكان تشكيل بلورات الملح.

● مصلحة المعالجة: تختص هذه المصلحة بنوع آخر من الملح وهو الملح القادم من الشطوط، حيث تشرف على معالجة الملح الخام الذي ينقل في شاحنات من وحدة المغير، ليتم تحويله إلى ملح غذائي أو صناعي عن طريق التنظيف وإزالة الرواسب والشوائب العالقة به.

● مصلحة التكييف: تعمل هذه المصلحة على تحضير وتكييف الملح الصناعي والغذائي بجميع أنواعها التي تفوق 40 نوعا، حيث تقوم بتعبئة الملح وتعليبه بعد إضافة اليود إلى الملح الغذائي (سواء كان مكررا أم معالجا) أثناء عملية شحنه من المخازن إلى مصلحة التكييف.

● مصلحة الدراسات التقنية ومراقبة النوعية: وتضم هذه المصلحة مخبر الوحدة الذي يشرف على عمليات معالجة المياه ومراقبة نسبة مادة البود والمواد الكيميائية الأخرى في الملح المنتج لضمان جودته وفقا للمعايير الوطنية والدولية. حيث يحرص على نقاوة تصل 99.99% للملح المكرر، و98.60% للملح المعالج. إلى جانب ذلك فهو يهتم بالبحث لاكتشاف استعمالات جديدة للملح خاصة في المجال الصناعي. كما يعمل هذا المخبر على التنسيق مع المخبر المركزي التابع للإدارة العامة بقسنطينة، الذي يتولى عمليات البحث والتطوير وكذا تقديم الاستشارة التقنية في مختلف المجالات، إضافة إلى تحقيق في شكاوى الزبائن من نوعية الملح الذي ينتجه المركب.

● دائرة الصيانة: تشرف هذه الدائرة على صيانة جميع آلات المركب ووسائل النقل وكافة التجهيزات، تحتل هذه الدوائر أهمية بالغة في المركب نظرا للدور الذي تلعبه في الحفاظ على استمرارية أشغال الآلات التي أهلك معظمها بنسبة 100% منذ أمد، تضم هذه الدوائر ثلاث مصالح هي: مصلحة الميكانيك، مصلحة الكهراء الصناعية، مصلحة الآلات والمعدات المتحركة.

إلى جانب هذه الدوائر والمصالح هناك مصلحة الوقاية والأمن التابعة للمدير مباشرة، حيث تسهر على أمن العمال داخل المركب بتوفير ما يلزم لذلك من ملابس وأحذية وخوذات واقية... إلخ، وكذا تعليق لافتات تلخص التدابير الوقائية والإسعافات في حالة الحوادث. إلى جانب ذلك تسهر هذه المصلحة على الحفاظ على ممتلكات المركب.

إضافة إلى مصلحة الوقاية والأمن، نجد أمانة المديرية التي تشرف على جميع مهام السكريتاريا المعروفة: تلقي الصادر والوارد من البريد، حفظ الوثائق... إلخ.

المطلب الثالث: نشاط مركب تكرير الملح لوطاية

ويعتبر مركب تكرير الملح الوحيد على المستويين الوطني والإفريقي الذي ينتج ملحاً مكرراً، إضافة إلى الملح المعالج وبعض الأنواع الأخرى من الملح، حيث يقوم باستغلال جبل الملاح (ملح الصخر) المتواجد بالمنطقة على بعد 3 كلم من المركب لإنتاج ملح مكرر ذي جودة عالية، بالإضافة إلى استغلال ملح الشطوط ذات التبلور الطبيعي، وفي الحالتين نحصل على مادة كلورير الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة. لإنتاج ملح معالج.

وللعلم فإنه تم الاستغناء على استخراج مادة الملح من المنجم الجبلي نهاية سنة 2005 وهذا راجع للتكلفة الكبيرة في إنتاجه، وقد حافظ المركب في إنتاج ملح الشطوط إلى غاية يومنا هذا على توفير الملح الغذائي والصناعي لكل الزبائن كما ونوعاً، أما إنتاج

المركب فيتركز نشاطه على ثلاث أنواع من الأملاح: ملح غذائي وآخر صناعي، ولكل صنف تشكيلة واسعة من الأنواع، بالإضافة للأملاح الخاصة ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:

1. أملاح غذائية

- ملح المائدة(رفيع) بمختلف أنواع التعليب.
- ملح الطبخ(شمسي) بمختلف أنواع التعليب.
- ملح المخابز.

2. أملاح صناعية

- ملح صناعي بمختلف أنواع التعليب.
- ملح أقراص لمعالجة المياه.

3. أملاح خاصة

- ميديسيال: ملح خاص للذين يعانون من ضغط الدم.
- بيكربونات الصوديوم.
- سلما: ملح خاص لآلات الغسيل.
- راحة: ملح الحمام.
- جسيم: ملح خاص للتصدير.
- آنية: ملح خاص لغسيل الأواني.

ويمكن تلخيص أهم المنتجات من هذه الأنواع في الجدول التالي:

الجدول (01): أهم منتجات مركب تكرير الملح لوطاية-بسكرة -.

الملح الصناعي والأملاح الخاصة	الملح الغذائي
- ملح صناعي أفراص مضغوطة "صاني" 25 كغ.	- ملح مكرر "رقيق" كيس 1 كغ و 500 غ.
- ملح صناعي "سلعة" أفراص مضغوطة.	- ملح مكرر "رقيق" قارورة (flacon) 1 كغ و 750 غ و 500 غ.
- ملح الحمام "راحة" 200 غ، 300 غ، 570 غ، 1 كغ.	- ملح مكرر "رقيق" (dosette) 10 غ، 60 غ، 150 غ.
- ملح صناعي "جسيم" 1.8 كغ، 5 كغ، 10 كغ.	- ملح مكرر 25 كغ و 50 كغ.
- ملح صناعي غير معبأ (Vrac).	- ملح معالج "شمسي" 1 كغ.
- ملح صناعي 25 كغ.	- ملح معالج كيس 25 كغ و 50 كغ.

المصدر: مسؤول مصلحة البيع.

لقد كان الهدف من إنشاء المركب في البداية تلبية احتياجات مركب المواد البلاستيكية ENIP بسكيدة المقدرة ب 70000 طن سنويا من الملح الصناعي. وكذا تغطية احتياجات شرق البلاد ب 40000 طن سنويا من الملح الغذائي، إضافة إلى تلبية جزء من احتياجات آبار البترول ب 30000 طن سنويا من الملح الصناعي، كما قام المركب بتصدير منتجات إلى العراق قبل حرب الخليج الأخيرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المدروسة، أين يهدف البحث إلى دراسة أبعاد إدارة المواهب وأثرها في تحسين الأداء الإبداعي في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة-.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

الفرع الأول: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V23 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

الفرع الثاني: البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمذكرات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين "إطارات و مشرفين" بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة-

وبالبلغ عددهم (183)، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة البالغ حجمها (60) عامل و عاملة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، و استرد منها (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، تحليل الانحدار البسيط.....إلخ.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
%72	36	ذكر	الجنس
%28	14	أنثى	
%100	50	المجموع	

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

يظهر من خلال الجدول رقم (02) أن غالبية الباحثين كانوا ذكور، حيث بلغت نسبتهم (72%)، في حين بلغت نسبة الإناث (28%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود لطبيعة العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
%10	5	أقل من 30 سنة
%56	28	من 30 سنة إلى 40 سنة
%18	9	من 40 سنة إلى 50 سنة
%16	8	أكثر من 50 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة و 40 سنة)، وذلك بنسبة (56%)، في حين أن نسبة (18%) تخص الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 سنة و 50 سنة)، ونسبة (16%) تخص الأفراد الذين اعمارهم أكثر من 50 سنة وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئة العمرية الشابة.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

2%	1	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
30%	15	تقني سامي	
48%	24	ليسانس	
18%	9	ماستر أو مهندس	
2%	1	دراسات عليا	
100%	50	المجموع	

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنجد أن أغلبية العينة من مستوى جامعي، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس (48%) مقابل (30%) من حاملي شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حاملي شهادة ماستر أو مهندس (18%) تليها نسبة (2%) تخص حملة شهادة دراسات عليا، و الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل أيضا قدرت نسبتهم ب (2%) وهي نسبة ضعيفة جدا .

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

34%	17	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
32%	16	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
16%	8	من 10 إلى 15 سنة	
18%	9	من 15 سنة فأكثر	
100%	50	المجموع	

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

وفيما يخص سنوات الخبرة لدى الباحثين فنلاحظ أن نسبة (34%) من الأفراد اللذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، و(32%) من الأفراد اللذين كانت خبرتهم تتراوح بين (5 سنوات إلى 10 سنوات)، أما الأفراد اللذين بلغت خبرتهم (أكثر من 15 سنة) فقد كانت نسبتهم (18%)، أما الأفراد اللذين تتراوح خبرتهم (من 10 إلى 15 سنة) فقد كانت نسبتهم (16%) بالمؤسسة، وهذا ما يتماشى و طبيعة المؤسسة مع متغير السن.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين واللذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد و تعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى 3 محاور كما يلي: (انظر الملحق رقم 02)

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.

المحور الثاني: خاص بإدارة المواهب وأبعادها المختلفة وتتضمن (14) عبارة، حيث قسمت إلى:

(04) عبارات لاستقطاب المواهب، (05) عبارات لتطوير المواهب، (05) عبارات للاحتفاظ بالمواهب.

المحور الثالث: خاص بمتغير الأداء الإبداعي ويتضمن (09) عبارات حيث قسمت إلى:

(05) عبارات للإبداع الاستثنائي ، (04) عبارات لبعث الإبداع الاستثنائي.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارث بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة مرتفعة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V23) والمتمثلة في:

أ - مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب - تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.

ج - تحليل الانحدار البسيط (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة الآتية: استقطاب المواهب، تطوير المواهب، احتفاظ المواهب على المتغير التابع وهو الأداء الإبداعي.

د - اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

هـ - معامل الثبات "ألفا كرو نباخ: (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و - معامل الارتباط لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث.

ز - معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

الفرع الأول: ثبات الأداة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرو نباخ" "coefficient alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (06): نتائج معاملات الثبات والصدق.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرو نباخ"	معامل الصدق
إدارة المواهب	استقطاب المواهب	0.630	0.793
	تطوير المواهب	0.691	0.831
	الاحتفاظ بالمواهب	0.720	0.848
	المجموع	0.822	0.823
الأداء الإبداعي	الإبداع الاستثماري	0.678	0.823
	الإبداع الاستكشافي	0.816	0.903
	المجموع	0.752	0.863
جميع العبارات	23	0.874	0.934

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

من خلال الجدول رقم (06) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرو نباخ" بلغت قيمته (0.874) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرو نباخ" (0.822) بالنسبة لعبارات محور إدارة المواهب، في المقابل ما قيمته (0.752) بالنسبة لعبارات محور الأداء الإبداعي، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

الفرع الثاني: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة أنواع من الصدق.

أ - صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة (أنظر الملحق رقم 01)، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

كما قامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرت أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت أن الاستمارة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب - صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرو نباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (06) وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.934)، وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور إدارة المواهب، حيث بلغت قيمتها (0.823) في مقابل (0.863) كمعامل صدق عبارات محور الأداء الإبداعي.

ج - الصدق الذاتي: صدق الاتساق الداخلي

قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0,01) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرون النسبة ب (70%)، وأي شرط تحقق بالنسبة لفقرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. وهو ما يمكن توضيحه في الجداول التالية:

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد استقطاب المواهب.

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
50	0.003	0.415**	الفقرة 1
50	0.000	0.840**	الفقرة 2
50	0.000	0.682**	الفقرة 3
50	0.000	0.767**	الفقرة 4

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5% .

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 41.5% و 84% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد استقطاب المواهب.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تطوير المواهب

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
50	0.000	0.633**	الفقرة 1
50	0.000	0.778**	الفقرة 2

الفقرة 3	0.757**	0.000	50
الفقرة 4	0.437**	0.002	50
الفقرة 5	0.736**	0.000	50

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 43.7% و 77.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد تطوير المواهب.

الجدول رقم (09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاحتفاظ المواهب.

البعد الفقرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
الفقرة 1	0.550**	0.000	50
الفقرة 2	0.531**	0.000	50
الفقرة 3	0.544**	0.000	50
الفقرة 4	0.852**	0.000	50
الفقرة 5	0.901**	0.000	50

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 53.1% و 90.1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الاحتفاظ المواهب.

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإبداع الاستثنائي

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
50	0.000	0.516**	الفقرة
50	0.000	0.517**	الفقرة
50	0.000	0.542**	الفقرة
50	0.000	0.866**	الفقرة
50	0.000	0.811**	الفقرة

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

** مستوى الدلالة 1%

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 51.6% و 86.6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الإبداع الاستثنائي.

الجدول رقم(11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الإبداع الاستثنائي

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
50	0.000	0.642 **	الفقرة
50	0.000	0.889 **	الفقرة
50	0.000	0.801**	الفقرة
50	0.000	0.885 **	الفقرة

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 64.2% و 88.9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الإبداع الاستكشافي.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى إدارة المواهب، ومستوى الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (kurtosis و skewness)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3]، و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]. في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (12): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الأبعاد	الإحصائيات	الإحصائيات	الخطأ المعياري
استقطاب المواهب	0.172	0.337	-0.627	0.662
تطوير المواهب	0.155	0.337	-1.097	0.662
الاحتفاظ بالمواهب	0.430	0.377	-0.456	0.662
إدارة المواهب	0.002	0.377	-0.760	0.662
الإبداع الاستثماري	-0.475	0.377	-0.018	0.662
الإبداع الاستكشافي	0.453	0.377	- 0.806	0.662
الأداء الإبداعي	-0.180	0.377	-0.766	0.662

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

من خلال الجدول (12) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين $[-0.475]$ و $[0.172]$ ، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين $[-1.097]$ و $[-0.018]$.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارث 1-5 الموضح في الجدول رقم (13))، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري إدارة المواهب والأداء الإبداعي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة وكذا معرفة قوة العلاقة بين المتغيرين، كما نتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

جدول رقم (13): مقياس ليكارث للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1 - 1,79)
غير موافق	(1,80 - 2,59)
موافق نوعا ما	(2,60 - 3,39)
موافق	(3,40 - 4,19)
موافق بشدة	(4,20 - 5)

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

الفرع الأول: تحليل فقرات محور إدارة المواهب

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة-

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور إدارة المواهب.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. استقطاب المواهب	3.84	0.758	1	موافق
1	تسعى المؤسسة إلى جذب الأفراد الموهوبين وترغيبهم بالعمل.	4.38	0.878	1	موافق بشدة
2	تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لجذب الموظفين الموهوبين.	3.84	1.167	3	موافق
3	تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	2.98	1.186	4	موافق نوعاً ما
4	تقوم المؤسسة لاستقطاب المواهب الجديدة وتعمل على دمجهم في العمل.	4.16	1.149	2	موافق
	2. تطوير المواهب	3.59	0.949	2	موافق
5	تهتم المؤسسة التي تعمل بها بإشراك الموهوبين في دورات تدريبية متخصصة.	3.98	1.270	1	موافق
6	تخلق المؤسسة بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات.	3.30	1.474	5	موافق نوعاً ما
7	تهتم المؤسسة بتشجيع الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد.	3.74	1.468	2	موافق
8	يوجد بالمؤسسة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم	3.50	1.446	3	موافق

				توضع وفقا لاحتياجاتهم.	
موافق	4	1.431	3.44	تسعى المؤسسة إلى إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل على تطوير الذات.	9
موافق نوعا ما	3	0.925	3.26	3. الاحتفاظ بالمواهب	
موافق	1	1.189	4.12	توفر المؤسسة الحوافر المناسبة لكفاءات الموظفين الموهوبين.	10
غير موافق	5	1.129	2.50	تعامل المؤسسة موظفيها كشركاء بدلا من عمال.	11
موافق	2	1.395	3.82	تتمتع المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها.	12
موافق نوعا ما	4	1.482	3.26	توجد سياسات داعمة في المؤسسة تشعر الموظف الموهوب بالاستقرار.	13
غير موافق	3	1.50	2.58	توفر المؤسسة للموظف الموهوب بيئة محفزة على الإبداع.	15
موافق		0.719	3.56	إدارة المواهب ككل	

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

من خلال الجدول رقم (14) نستخلص ما يلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المواهب ككل (3.56) وانحرافا معياريا قدر ب (0.719)، وهذا يعني أن المؤسسة تطبق إدارة المواهب .

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. استقطاب المواهب: من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد " استقطاب المواهب " جاء بالترتيب الأول من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.84) بانحراف

معيارى (0.785) ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) ،

والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(2.98) و (4.38) ، وفسر هذا بأن المؤسسة تقوم فعلا باستقطاب المواهب من خلال اعتمادها على منهجية وأساليب واضحة لجذب الأفراد الموهوبين.

2. تطوير المواهب: من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "تطوير المواهب" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.59) بانحراف معياري (0.949)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30) و (3.98)، ويفسر هذا أن المؤسسة تهتم بتطوير موظفيها الموهوبين لديها بصفة دائمة من خلال خلق بيئة مناسبة لهم واستخدام تقنيات تعلم تفاعلية لصقل هاته المواهب.

3. الاحتفاظ بالمواهب: من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "الاحتفاظ بالمواهب" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.26) بانحراف معياري (0.925)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما على أغلب عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.50) و (4.12)، ويفسر هذا بأن المؤسسة تسعى للحفاظ على مواهبها ومنعهم من التسرب من خلال تقديم المكافآت اللازمة لهم والعمل على توفير بيئة ملائمة كفيلة لشعورهم بالاستقرار داخلها.

الفرع الثاني: تحليل فقرات محور الأداء الإبداعي.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء الإبداعي بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة-

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء الإبداعي .

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. الإبداع الاستثمائي	3.84	0.547	1	موافق
تمكنت المؤسسة في السنوات الأخيرة من:					
1	تحسين جودة خدماتها.	4.30	0.463	2	موافق بشدة
2	زيادة قدرتها الاستيعابية لتلبية رغبة زبائنهم.	4.42	0.575	1	موافق بشدة
3	طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.74	0.876	3	موافق
4	منح الموظفين القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا.	3.38	1.028	4	موافق نوعا ما
5	منح الموظف القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.36	1.025	5	موافق نوعا ما
	2. الإبداع الاستكشافي	3.79	1.093	2	موافق
تمكنت المؤسسة في السنوات الأخيرة من:					
7	تحديد أسواق جديدة وفرص عمل جديدة.	4.18	0.850	1	موافق
8	الحصول على براءات اختراع ساعدت على تقديم عمل جديد.	3.40	1.761	4	موافق نوعا ما
9	استخدام تكنولوجيا حديثة لتغيير المخرجات بما يتناسب وحاجة الزبائن.	3.90	1.298	2	موافق
10	إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.	3.66	1.379	3	موافق
	الأداء الإبداعي ككل	3.82	0.635		موافق

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

من خلال الجدول رقم (15) نستخلص ما يلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على المتغير التابع المتمثل في الأداء الإبداعي، (الإبداع الاستثمائي، الإبداع الاستكشافي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء الإبداعي ككل (3.82) وانحرافا معياريا قدر ب (0.635)، وهذا يعني أن المؤسسة لديها أداء إبداعي.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

أ. **الإبداع الاستثمائي:** من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "الإبداع الاستثمائي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.84) بانحراف معياري (0.547)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.16)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.36) و (4.42)، ونفسر هذا أن المؤسسة تمكنت من تحسين جودة خدماتها وتمنح موظفيها القدرة على التعبير على أفكارهم وكذلك تعمل على تلبية حاجات زبائنهم.

ب. **الإبداع الاستكشافي:** من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "الإبداع الاستكشافي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.79) بانحراف معياري (1.092)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.16)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40) و (4.18)، ويفسر هذا بأن المؤسسة تعمل على الدخول إلى أسواق جديدة واستخدام التكنولوجيات الحديثة وإيجاد طرق عمل أكثر فاعلية لإنجاز العمل.

الفرع الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق فيما يلي إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب مع الأداء الإبداعي الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): مصفوفة الارتباط بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي

		الإبداع الاستثماري	الإبداع الاستكشافي	الأداء الإبداعي
استقطاب المواهب	معامل الارتباط	0.299*	0.407**	0.454**
	مستوى الدلالة	0.035	0.003	0.001
	العدد	50	50	50
تطوير المواهب	معامل الارتباط	0.361*	0.429**	0.501**
	مستوى الدلالة	0.001	0.002	0.001
	العدد	50	50	50
الاحتفاظ بالمواهب	معامل الارتباط	0.400**	0.631**	0.674**
	مستوى الدلالة	0.004	0.000	0.000
	العدد	50	50	50
إدارة المواهب	معامل الارتباط	0.444**	0.615**	0.683**
	مستوى الدلالة	0.001	0.000	0.000
	العدد	50	50	50

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

** مستوى الدلالة 1%

* مستوى الدلالة 5%

من خلال الجدول (16) يمكن استنتاج ما يلي :

بين الصف الأول أن استقطاب المواهب له علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع الإبداع الاستثمائي إذ بلغ معامل الارتباط (0.299) عند مستوى الدلالة (0,035) وهو ارتباط ضعيف، ومع الإبداع الاستكشافي علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.003) إذ بلغ معامل الارتباط (0.407) وهو ارتباط متوسط ، وهذا يوضح على أن استقطاب المواهب له ارتباط مع الإبداع الاستثمائي والإبداع الاستكشافي .

كما بين الصف الثاني أن تطوير المواهب لها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع الإبداع الاستثمائي إذ بلغ معامل الارتباط (0.361) عند مستوى الدلالة (0.010) وهو ارتباط ضعيف، ومع الإبداع الاستكشافي علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.002) إذ بلغ معامل الارتباط (0.429) وهو ارتباط متوسط، وهذا ما يدل على أن تطوير المواهب له ارتباط مع الإبداع الاستثمائي و الإبداع الاستكشافي.

أما الصف الثالث فيبين أن الاحتفاظ المواهب أبرز وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع الإبداع الاستثمائي إذ بلغ معامل الارتباط (0.400) عند مستوى الدلالة (0,004) وهو ارتباط ضعيف، ولدى الإبداع الاستكشافي علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.000) إذ بلغ معامل الارتباط (0.631) وهو ارتباط قوي، وهذا ما يدل على أن الاحتفاظ المواهب لديه ارتباط مع الإبداع الاستكشافي و الإبداع الاستثمائي.

كما بين الصف الرابع أن إدارة المواهب ككل أبرزت وجود علاقة ارتباط مع الإبداع الاستثمائي ذو دلالة إحصائية (0.001) إذ بلغ معامل الارتباط (0.444) وهو ارتباط متوسط، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع الإبداع الاستكشافي إذ بلغ معامل الارتباط (0.615) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو ارتباط قوي، دون أن ننسى أن هناك علاقة ارتباط أيضا بين إدارة المواهب و الأداء الإبداعي إذ بلغ معامل الارتباط (0.683) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط قوي، وهذا يدل على أن إدارة المواهب لها علاقة ارتباط بالأداء الإبداعي في مجاله الإبداع الاستكشافي و الإبداع الاستثمائي .

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات

الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق الأداء الإبداعي بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	9.207	1	9.207	41.945	0.000*
الخطأ	10.536	48	0.220		
المجموع الدوري	19.743	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

معامل التحديد (R2)=0.466 معامل الارتباط (R)=0.683

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (41.945) وبقية احتمالية (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي بمؤسسة

مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة-

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل R2 التحديد
إدارة المواهب	0.603	6.476	0,000	41.945	0.683	0.466

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لأبعاد إدارة المواهب في تحقيق الأداء الإبداعي بمؤسسة مركب الملح لوطاية - بسكرة-، وبالتالي وجود أثر لإدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (41.945)، وكذلك قيمة (T) البالغة (6.476) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.683)، حيث أن متغير إدارة المواهب يفسر ما نسبته (46.6%) من التباين الحاصل في الأداء الإبداعي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.603)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب الآتية (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ المواهب) في تحقيق الأداء الإبداعي في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05".

الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

أ. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحسين الأداء الإبداعي بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05 "

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحسين الأداء الإبداعي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): اختبارا أثر استقطاب المواهب في تحقيق الأداء الإبداعي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
استقطاب المواهب	0.380	3.531	0.001	12.470	0.454*	0.206

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لاستقطاب المواهب في تحقيق الأداء الإبداعي في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (12.470) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.531) بمستوى دلالة (0,001) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (0,454)، حيث أن بعد استقطاب المواهب يفسر ما نسبته (20,6%) من التباين الحاصل في الأداء الإبداعي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,380)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق الأداء الإبداعي في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما كان للمؤسسة مكانة وسمعة جيدة كلما زاد انجذاب الأفراد الموهوبين إليها، بما يضمن لهم فرص متميزة من تقدم في المسار المهني وكذا فرص تدريب و تطوير داخلها، مما يشعر الفرد بالاستقرار والرضا التام عن عمله ويدفعه للعمل بأقصى جهد وإنجاز المطلوب منه على أكمل وجه، وبالتالي زيادة أدائه مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة ومن ثم تحقيق أداء إبداعي.

ب. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تحسين الأداء الإبداعي بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05"

ولغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تحسين الأداء الإبداعي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): اختبار أثر تطوير المواهب في تحسين الأداء الإبداعي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
تطوير المواهب	0.335	4.011	0.000	16.086	0.501	0.251

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتطوير المواهب في تحقيق الأداء الإبداعي في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة-، هذا ما دعمته (F) المحسوبة البالغة (16.086)، وقيمة (T) البالغة (4,011) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,501) حيث أن بعد تطوير المواهب يفسر ما نسبته (25.1%) من التباين الحاصل في الأداء الإبداعي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.335)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على «وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تحقيق الأداء الإبداعي في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة- عند مستوى دلالة (0,05)».

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما اهتمت المؤسسة بالموظفين المهووبين لديها وعملت على تحسين وتطوير قدراتهم وتوفير الوسائل اللازمة والبرامج المناسبة لذلك، ومنحتهم الفرص لتطوير أنفسهم ، كلما زاد ولائهم ورضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة حافزهم ورغبتهم في زيادة مهاراتهم وأدائهم داخل المؤسسة، وبالتالي زيادة أداء المؤسسة الإجمالي وتحقيق أداء إبداعي.

ج. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحسين أداء إبداعي بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0,05"

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحسين الأداء الإبداعي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): اختبار أثر الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الأداء الإبداعي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الاحتفاظ بالمواهب	0.674	6.319	0.000	39.935	0.647	0.454

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V23)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الأداء الإبداعي في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (39.935) وكذلك قيمة (T) البالغة (6.319) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.647) حيث أن بعد الاحتفاظ بالمواهب يفسر ما نسبته (45.4%) من التباين الحاصل في الأداء الإبداعي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.674)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الأداء الإبداعي في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)".

ويرجع تفسير هذا إلى أن احتفاظ المؤسسة بالموهوبين لديها يشعر الموظف بأهميته داخلها، وكلما اهتمت بهم وبمشاكلهم ووفرت لهم البيئة المناسبة لأداء أعمالهم وشجعتهم على الإبداع واعترفت بجهودهم المقدم ومنحت لهم العوائد اللازمة، كلما رغبوا في للبقاء أكثر داخل المؤسسة وزاد حبهم ورضاهم وولائهم لها، مما يؤدي إلى زيادة أدائهم لأدوارهم وأعمالهم، وبالتالي زيادة أداء المؤسسة الكلي ومن ثم تحقيق أداء إبداعي.

خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق في الجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية- بسكرة-، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية وتبيان هيكلها التنظيمي، واعتمدنا على الاستبيان كأداة الدراسة والتي جرى توزيعها على الموظفين في المؤسسة.

حيث تضمن الاستبيان ثلاث محاور: المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة البحث، أما المحور الثاني خاص بالمتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب والمحور الثالث خاص بالمتغير التابع المتمثل في الأداء الإبداعي، وهذا بغرض قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق أداء إبداعي، وبعد توزيع الاستبانة واسترجاعها وبغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتنا قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرو نباخ لثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك والصدق الذاتي واختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الرئيسية والفرعية، وتوصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها وذلك بقبولها أو رفضها، حيث استخلصنا ما يلي:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بمختلف أبعادها في تحقيق الأداء إبداعي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تحقيق الأداء إبداعي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تحقيق أداء إبداعي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

خاتمة

نظرا لاشتداد المنافسة بين المؤسسات أصبح لزاما على المؤسسات تبني نظام إدارة المواهب، وذلك للتمكن من استقطاب ذوي المواهب والكفاءات، وكذلك العمل على تطوير مهاراتهم من خلال دورات تدريبية متخصصة وتبادل المعارف والخبرات، والاهتمام بهم والحفاظ عليهم ومنع تسريحهم واشعارهم بالاستقرار الوظيفي لضمان تقديمهم لأداء إبداعي مما يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها ومواجهة منافسيها.

بعد استكمال هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي حول أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي دراسة حالة مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية-بسكرة-، تبلورت مجموعة من النتائج سيتم عرضها في هذا الفصل. وبناء عليها سنعرض مجموعة من التوصيات بهدف الاستفادة أكثر من الموضوع، وسيتم اقتراح دراسات مستقبلية تكون انطلاقة للباحثين في نفس المجال.

النتائج النظرية:

- إن إدارة المواهب عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمنظمات.
- إدارة الموهبة تعد إحدى المصادر الأساسية لتحسين الأداء الإبداعي للمؤسسات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المؤسسات بالموارد البشرية النادرة ذات المقدرات الجوهرية.
- عندما تلي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها.
- إن نجاح إدارة الموهبة يستلزمه متطلبات محددة إذا ما توافرت ستساهم مساهمة فاعلة في تحقيق انعكاسات ايجابية على مستوى الأداء الإبداعي للمؤسسة وسلوكياتها المختلفة وستحقق لها عوائد ملموسة.

النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن هناك تطبيق لإدارة المواهب بمستوى جيد داخل المؤسسة، وهذا راجع لاهتمام هذه الأخيرة بالأفراد الموهوبين لديها والعمل على المحافظة عليهم.

- أظهرت الدراسة كذلك أن للمؤسسة محل الدراسة أداء إبداعي وهذا وفق آراء المبحوثين، لأنها تسعى على تقديم منتجات جديدة، وكذلك تسعى المؤسسة دوما لتلبية حاجات زبائنهم.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر لإدارة المواهب في الأداء الإبداعي، إذ أن إدارة المواهب تفسر ما مقداره (46.6%) من التباين الحاصل في الأداء الإبداعي.
- وضحت الدراسة أن إدارة المواهب لها علاقة ارتباط بالأداء الإبداعي وكذلك مجالاته المتمثلة في (الإبداع الاستثماري، الإبداع الاستكشافي).

الاقتراحات:

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها سابقا رأينا أن نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:
- أظهرت النتائج أن هناك إدارة مواهب وأداء إبداعي داخل المؤسسة، لذا نوصي بالحفاظ على هذا المستوى من التطبيق لإدارة المواهب والأداء الإبداعي والعمل على تحسينه أكثر، ومسايرة كل ما هو جديد في هذا المجال.
- ضرورة اهتمام المؤسسة باستقطاب المواهب عن طريق استخدام جميع الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.
- تطوير المواهب من خلال توفير بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة وتشجيع الموهوبين على الاستفادة من خبرات بعضهم البعض.
- ويجب على إدارة المؤسسة الاهتمام بالاحتفاظ بمواهبها عن طريق وضع سياسات داعمة تشعر الموظف الموهوب بالاستقرار وأن تعاملهم كشركاء بدلا من عمال.
- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالإبداع والحصول على أفكار إبداعية عن طريق السماح للموهوبين بحرية التعبير عن أفكارهم بطلاقة و التفكير السريع في الظروف المختلفة.
- ضرورة توفير بيئة مناسبة للإبداع.

- يجب على المؤسسة تقديم منتجات جديدة تمكنها من الحصول على براءات اختراع.

آفاق البحث:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- أثر إدارة المواهب في تحسين الالتزام التنظيمي.
- أثر إدارة المواهب في الحد من خطر تسرب الكفاءات البشرية.
- أثر إدارة المواهب في نجاح التغيير التنظيمي.

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	إهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ك	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموهبة
3	المطلب الأول: ماهية الموهبة
3	الفرع الأول: تعريف الموهبة
3	الفرع الثاني: تصنيفات الموهوبين
4	المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين وأساليب الكشف عنهم
4	الفرع الأول: عوامل الاهتمام بالموهوبين
5	الفرع الثاني: أساليب الكشف عن الموهوبين
6	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب
6	المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب
6	الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب
6	الفرع الثاني: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب

7	الفرع الثالث: مراحل ظهور إدارة المواهب
8	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المواهب
9	الفرع الأول: أهمية إدارة المواهب
9	الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب
9	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المواهب
10	المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المواهب
10	المطلب الأول: أبعاد إدارة المواهب
11	الفرع الأول: استقطاب المواهب Attracting Talent
12	الفرع الثاني: تطوير المواهب Developing Talent
12	الفرع الثالث: الاحتفاظ بالمواهب Retaining Talent
13	المطلب الثاني: متطلبات نجاح إدارة المواهب
14	المطلب الثالث: تحديات إدارة المواهب
14	المطلب الرابع: نماذج إدارة المواهب
20	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الإبداعي
22	تمهيد
23	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الإبداعي
23	المطلب الأول: ماهية الأداء الإبداعي
23	الفرع الأول: مفهوم الأداء الإبداعي
24	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الأداء الإبداعي
24	الفرع الأول: أهمية الأداء الإبداعي
24	الفرع الثاني: خصائص الأداء الإبداعي

25	المطلب الثاني: مبادئ الأداء الإبداعي
26	المطلب الثالث: مستويات الأداء الإبداعي ومراحل
26	الفرع الأول: مستويات الأداء الإبداعي
26	الفرع الثاني: مراحل الأداء الإبداعي
28	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الإبداعي
28	المطلب الأول: أبعاد الأداء الإبداعي
29	المطلب الأول: متطلبات الأداء الإبداعي
29	المطلب الثالث: العوامل المعززة الأداء الإبداعي
30	المطلب الرابع: معيقات الأداء الإبداعي
32	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي
32	المطلب الأول: أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي
34	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية-بسكرة-
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية-بسكرة-
37	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة تكرير الملح لوطاية - بسكرة- <i>E.NA.SEL</i>
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركب تكرير الملح لوطاية-بسكرة-.
42	المطلب الثالث: نشاط مركب تكرير الملح لوطاية-بسكرة-
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
44	المطلب الأول: منهج البحث
45	الفرع الأول: البيانات الأولية

45	الفرع الثاني: البيانات الثانوية
45	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
45	الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث
45	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
48	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
48	الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
49	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
49	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
50	الفرع الأول: ثبات الأداة
51	الفرع الثاني: صدق أداة البحث
55	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
56	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
56	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
57	الفرع الأول: تحليل فقرات محور إدارة المواهب
59	الفرع الثاني: تحليل فقرات محور الأداء الإبداعي
61	الفرع الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين
64	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات
64	الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
65	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

68	خلاصة الفصل
71	خاتمة
74	فهرس المحتويات
79	قائمة المراجع
82	الملاحق

قائمة المراجع:

• الكتب:

- 1- حسن علي الزعبي. (2019). قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة. عمان: دار وائل النشر والتوزيع.
- 2- حميد الطائي، أحمد علي صالح، و دنيا فاضل الوائلي. (2015). إدارة الجدارات والمواهب. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 3- رافدة عمر الحريري. (2012). اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر.
- 4- غني دحام تناي الزبيدي، و حسين وليد حسين عباس. (2015). إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 5- مصطفى يوسف كافي. (2015). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 6- وائل محمد صبحي ادريس ، و محمود حسين أبو جمعة. (2019). إدارة الموهبة مدخل إداري استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

مذكرات:

- 1- أسماء رشاد نايف الصالح. (2011). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، إدارة الأعمال: جامعة فيلادلفيا.
- 2- توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". رسالة ماجستير، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 3- عديله عبد الله بن علي القرشي. (2018). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، مكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط: كلية التربية بجامعة أم القرى.
- 4- عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا-دراسة حالة الجامعة الإسلامية-. رسالة ماجستير، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية غزة.

5- مارلين سركيس. (2018). أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على المصارف السورية

الخاصة العاملة، رسالة ماجستير، دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.

6- هيفي علي سلمان الهيفي. (2014). أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الإبداع الاستراتيجي دراسة

تطبيقية على شركات التأمين الكويتية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.

المجلات:

1- أحمد ضيف، و سهام موفق. (1 جانفي، 2017). مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية

التفكير الإبداعي للعاملين: مؤسسة Condor - برج بوغريج نموذجا. مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال،

3(1)، الصفحات 81-102.

2- بشار محمد خليل العبيدي، و سحر أحمد كرجي العزاوي. (20 جويلية، 2010). الإبداع المنظمي وأثره في

تحسين جودة المنتج. مجلة الإدارة والاقتصاد، (84)، الصفحات 208-242.

3- بوجمعة عوني، و عوني بن ساسي. (06 فيفري، 2019). أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين:

دراسة حالة الأطباء الكويين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري. المجلة الجزائرية للتنمية

الاقتصادية، 6(2)، الصفحات 99-118.

4- دهام علاء حمد. (2014). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا.

مجلة الدنانير، 1(5)، الصفحات 134-167.

5- سامي شهر عسكر، و سوسن ابراهيم رجب. (12 أكتوبر، 2016). دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء

الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى آزادي التعليمي في مدينة كركوك .

مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 6(2)، الصفحات 1-25.

6- صالح عبد الرضا رشيد ، و عذراء عبد الكريم حميد. (20 سبتمبر، 2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز

الأداء الإبداعي. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 9(3)، الصفحات 34-53.

7- صبرينة ترغيني . (ديسمبر، 2017). دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي

للصناعات الدوائية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، (02)، الصفحات 83-68.

8- عبد الوئيس محمد الرشيدى. (جانفي, 2016). متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الإبداعية في تطوير الأداء الإداري

للمخطط الاجتماعي بمؤسسات المجتمع المدني. مجلة الخدمة الاجتماعية، (55)، الصفحات 338-407.

9- مصطفى بورنان. (ديسمبر, 2018). أثر الإبداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة. (8)، 69-53. ميلة: المركز

الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المراجع الأجنبية:

- 1- Downe, A., Loke, S.-P., HO, J.-Y., & Taiwo, a. (2003, January 16). **Corporate Talent Needs and Availability in Malaysian Service Industry**. *International Journal of Business and Management*, 7(2), pp. 224-235.
- 2- Mueller, V., Rosenbusch, N., & Bausch, A. (2013). **Success patterns of exploratory and exploitive innovation: A meta-analysis of the influence of institutional factors**. *Journal of management*, 39(6), pp. 1606-1636.
- 3- Popadic, M., Cerne, M., & Milohnic, I. (2015). **Organizational ambidexterity, exploration, exploration and firms innovation performance**. *University of Rijeka faculty of Tourism and Hospitality management Opatija*, 48(2), pp. 112-119.

الملحق (01)

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الوظيفية	المكان الوظيفي
1	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
2	جبيرات سناء	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
3	موسي سهام	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
4	دبلة فاتح	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.

الملحق (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر

تخصص تسيير الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة البحث

الموضوع: أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي

دراسة حالة مؤسسة مركب تكرير الملح لوطاية -بسكرة-

...أخي الفاضل...أخت الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر -بسكرة- تحت عنوان: أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الإبداعي.

وفي هذا الصدد ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة المعلومات المقدمة من طرفكم، علماً أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين ، لذلك نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب:

- 1- الجنس: أنثى ذكر
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي (TS) ليسانس مهندس ماجستير دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: إدارة المواهب

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة المواهب بمختلف أبعادها في مؤسستكم، لذا يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
	استقطاب الموهبة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الأفراد الموهوبين					

					وترغيبهم بالعمل	
					تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لجذب الموظفين الموهوبين	02
					تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	03
					تقوم المؤسسة باستقطاب المواهب الجديدة وتعمل على دمجهم في العمل	04
					تطوير الموهبة	
					تهتم المؤسسة التي تعمل بها بإشراك الموهوبين في دورات تدريبية متخصصة	05
					تخلق المؤسسة بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات	06
					تهتم المؤسسة بتشجيع الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد	07
					يوجد في المؤسسة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم توضع وفقا لاحتياجاتهم	08
					تسعى المؤسسة إلى احياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل على تطوير الذات	09
					الاحتفاظ بالموهبة	
					توفر المؤسسة الحوافز المناسبة لكفاءات الموظفين	10

					الموهوبين	
					تعامل المؤسسة موظفيها الموهوبين كشركاء بدلا من عمال	11
					تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها	12
					توجد سياسات داعمة في المؤسسة تشعر الموظف الموهوب بالاستقرار	13
					توفر المؤسسة للموظف بيئة محفزة على الإبداع	14

المحور الثاني : الأداء الإبداعي

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الأداء الإبداعي في المؤسسة. وعليه يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارات					
	الإبداع الاستثماري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تمكنت المؤسسة في السنوات الاخيرة من:						
01	تحسين جودة خدماتها					
02	زيادة قدرتها الاستيعابية لتلبية رغبة زبائنها					
03	طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					

					منح الموظفين القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً	04
					منح الموظف القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	05
					الإبداع الاستكشافي	
تمكنت المؤسسة في السنوات الأخيرة من:						
					تحديد أسواق جديدة وفرص عمل جديدة	06
					حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم عمل جديد	07
					استخدام تكنولوجيا حديثة لتغيير المخرجات بما يتناسب وحاجة الزبائن	08
					إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	09

