

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي- بوردج بوعريرج-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

## الموضوع:

### دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي

- دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ولاية بوردج بوعريرج-

إشراف:

إعداد الطالبتين:

- د. سعاد بعجي

- بزطوط آمال

- خيطاس ياسمين

#### لجنة المناقشة

رئيسا .....  
مشرفا .....  
ممتحنا .....

بلعربي غنية  
بعجي سعاد  
براهيمي حياة

السنة الجامعة 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّ اجْعَلْ لِي قَلْبًا عَاقِلًا  
وَأَلْهِنِّي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

النمل: 19

## الشكر والتقدير:

أولاً وقبل كل شيء، نحمد الله عز وجل على توفيقه لنا في إنجاز

هذا العمل حمداً يليق بجلاله وعظمته.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة دكتورة "بجبي سعاد"

التي كان لها الفضل في توجيهاتها ونصائحها القيمة لنا من أجل

إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير.

## إهداء:

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتمة هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى، مهداة إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها، من سمرك الليلي تنير دربي، إلى من تشاركتني أفراحي وآساتي، نبغ العطف والحنان، إلى أجل ابتسامة في حياتي، إلى أروع امرأة في الوجود: أمي الغالية.

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى الذي لم يبخل علي بأي شيء، إلى من سعى من أجل راحتي ونجاحي، إلى أعظم وأعز رجل في الكون: أبي العزيز.

إلى اللذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الأخوة، اخوتي الأبناء:

ياسين، عمار، أمين.

إلى أختي العزيزة: جميلة.

أقدم إهداء خاص إلى براعم العائلة: نهاد، عبد الودود.

إلى زوجات اخوتي العزيزات: مريم، سارة، آسيا.

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رحاهم الله ووفقهم: ياسمين، هارئة، نهاد، سميرة.

وأخص بالذكر صديقتي الغالية: نسرين.

إلى كل من لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

## أمال

## إهداء:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في

مسيرتنا الدراسية

أهدي هذا العمل إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود، إلى من دفعاني

دوما إلى الأمام ومنحاني القدرة على المواصلة

أهدي ثمرة جهدي إلى من تفرح لفرحي وتحزن لحزني إلى بسمه الحياة إلى من كان دماغها سر

نجاحي أمي الغالية "دليلة"

إلى من حمل هموم الدنيا وشغائرها إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك

أبي الغالي "محمد"

إلى إخوتي "وليد وزوجته سميرة وأولاده عبد الجليل وسجى إلى أخي رمزي وابنه أنس"

إلى "أختي ليندا وزوجها بوعلام وأولادها صوفيا وصفان وندى ويوسف"

إلى "أختي رشاد وزوجها طارق وأولادها عبد الرزاق ومريم وعبد النور"

إلى "أختي سارة وزوجها حمزة وأولادها كمال وكريم وكريم"

إلى "من سلكت معي الدرب وكانت أجمل وحسن صديقة أمال"

إلى "من معهم سعدت إلى من كانوا معي على طريق النجاح صديقاتي ماريانها وسميرة"

كما أشكر كل من ساعدني من قريب وبعيد.

## يا سمين

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة كوندور-برج بوعريريج-، حيث تمثلت اشكالية البحث في التساؤل التالي: هل توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المواهب والابداع التنظيمي في مؤسسة كوندور؟

ولمعالجة هذا الموضوع تناولنا في الإطار النظري أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات، تم الاعتماد على برنامج (SPSS V 25) لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة في الأخير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المواهب: جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب البشرية، جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، الابداع التنظيمي، مؤسسة كوندور.

### Study summary :

This study aimed to know the role of talent management processes in enhancing organizational creativity among the employees of the condor Foundation-Bordj Bou Arreridj-, where the research problem was represented in the following question : Is there a positive statisitically significant impact relationship between talent management processes and organizational creativity in the condor foundation ?

To address this topic, we dealt with in the theoretical framework the most important theoretical concepts related to the study vaiables, the program (SPSS V 25) was relied upon to collect data and test hypotheses.

Finally, the study concluded that there is a positive statistically significant impact relationship between talent development, talent retention, and organizational creativity in the condor foundation.

**Keywords :** human talent management, talent attraction, talent development, talent retention, organizational creativity, condor foundation.

## فهرس المحتويات:

3	الشكر والتقدير
4	إهداء
5	إهداء:
6	ملخص الدراسة:
I	فهرس المحتويات:
III	فهرس الجداول:
IV	فهرس الأشكال:
IV	فهرس الملاحق:
5	مقدمة
6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
7	تمهيد:
8	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب البشرية.
8	المطلب الأول: ماهية الموهبة.
11	المطلب الثاني: ماهية إدارة المواهب البشرية.
13	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المواهب البشرية.
14	المطلب الرابع: عمليات إدارة المواهب البشرية.
17	المطلب الخامس: مبادئ وأساليب إدارة المواهب البشرية.
19	المطلب السادس: مستويات وتحديات إدارة المواهب البشرية.
21	المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع التنظيمي.
21	المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي.
22	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإبداع التنظيمي.
24	المطلب الثالث: عناصر ومراحل الإبداع التنظيمي.
26	المطلب الرابع: محفزات ومعوقات الإبداع التنظيمي.
28	المطلب الخامس: العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

29	المطلب الأول: دراسات تتعلق بإدارة المواهب البشرية
30	المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالإبداع التنظيمي
31	المطلب الثالث: دراسات تتعلق بالمتغيرين
32	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل:
35	الفصل الثاني: دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية في "مؤسسة كوندور" -
36	تمهيد:
37	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة
37	المطلب الأول: شركة كوندور تعريفها ومراحل نشأتها
39	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة كوندور
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
45	المطلب الرابع: هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج لسنة 2022
45	المبحث الثاني: أدوات الدراسة وتحليل البيانات
46	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
48	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة وصدق الأداة
51	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
51	المطلب الأول: تحليل البيانات
58	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
65	خلاصة الفصل:
66	خاتمة
69	قائمة المراجع

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان
10	جدول رقم (01): خصائص الموهوبين.
45	جدول رقم (02): هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج.
48	جدول رقم (03): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.
49	جدول رقم (04): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي.
50	جدول رقم (05): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان.
51	جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
52	جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.
53	جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
54	جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.
55	جدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.
57	جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.
58	جدول رقم (12): العلاقة بين استخدام عمليات إدارة المواهب والإبداع التنظيمي باستخدام اختبار الانحدار.
60	جدول رقم (13): العلاقة بين جذب المواهب والإبداع التنظيمي باستخدام اختبار الانحدار.
61	جدول رقم (14): العلاقة بين تنمية وتطوير المواهب والإبداع التنظيمي باستخدام اختبار الانحدار.
63	جدول رقم (15): العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والإبداع التنظيمي باستخدام اختبار الانحدار.

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان
د	الشكل (01): نموذج الدراسة
09	الشكل (02): تصنيف المواهب داخل المؤسسة.
41	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
52	الشكل رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
53	الشكل رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.
54	الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
55	الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان
73	ملحق رقم 01: استبيان الدراسة.
77	ملحق رقم 02: ثبات ألفا كرونباخ.
79	ملحق رقم 03: نتائج الفرضية الرئيسية.
80	ملحق رقم 04: نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
81	ملحق رقم 05: نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
82	ملحق رقم 06: نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
83	ملحق رقم 07: نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
84	ملحق رقم 08: نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.

# مقدمة

إن استمرار التطور والتقدم في مختلف مجالات الحياة، يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة خاصة في الدول الأقل حظا كي تتمكن من اللحاق بركب هذا التطور، ومن هذه الزاوية تطوير الأساليب الإدارية أصبح أمرا لا بد منه للدول والمؤسسات الاقتصادية، الاجتماعية والتعليمية، بما يتضمنه من أساليب التقدم في كافة المجالات من خلال تبني المفاهيم والمصطلحات والأفكار الإدارية والتنظيمية الجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن أهمها مفهوم إدارة المواهب البشرية.

إذ تعتبر إدارة المواهب من الموضوعات الحيوية والحديثة التي لاقت اهتمام كبير من قبل الباحثين منذ بداية ظهورها في أواخر التسعينات باعتبارها أحد أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، وعنصر حيوي يساهم في تنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال سعيها إلى جذب أفراد موهوبين ذوي مهارات استثنائية وسمات خاصة وتنمية قدراتهم والمحافظة عليهم، وذلك عن طريق البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة. وهذا ما يجعلها متميزة وناجحة ومواكبة لمختلف التغيرات الحاصلة.

ومن جهة أخرى يعد الإبداع التنظيمي عنصرا حيويًا في بلوغ الأهداف التنظيمية، حيث تمثل هذه الأخيرة القاعدة الأساسية التي يتركز عليها أداء المؤسسات الاقتصادية، فالمؤسسة التي تقوم على الإبداع التنظيمي تهتم بأفضل المواهب الموجودة في سوق العمل، والتي تتميز بروح المخاطرة وتكون ثقافتها مبنية على الإبداع والابتكار، فالكشف هذه المواهب تعتبر تحدي لأي مؤسسة خاصة في تواجد منافسة قوية بين المؤسسات، ومن هنا سنحاول أن ندرس العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي.

## 1) الإشكالية:

يشير الواقع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى وجود بعض المظاهر التي تعكس ضعف الإبداع التنظيمي لدى العاملين فهي لا تعنى بالاهتمام بمواهبها البشرية بشكل فعال، فهناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية، أما الاهتمام بإدارة المواهب كما يبد لنا يكاد يكون معدوما لدى المنظمات الاقتصادية ولا يوجد مسميات إدارة مواهب إدارية أو بشرية في الكثير من إدارات الموارد البشرية، وإن الحاجة اليوم تدعو للاهتمام بإدارة المواهب البشرية و تخصيص إدارة خاصة بها وتفعيل دورها لتسهم في تحقيق الإبداع المنظمات الاقتصادية لان الإبداع اليوم من أهم المصادر الموجودة للوصول إلى أفضل النتائج.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المواهب والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور برج بوغريج عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جذب المواهب والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ؟
- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب وتطوير الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ؟
- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ؟
- ما هو مستوى تطبيق عمليات إدارة المواهب البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى تطبيق الإبداع التنظيمي وإدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة؟

## (2) فرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية:

توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المواهب والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور -برج بوغريج- عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات التالية.

- ✓ توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جذب المواهب والإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .
- ✓ توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب وتطوير الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .
- ✓ توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب والإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

## (3) أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق أهداف الآتية:

- ✓ التعرف على مفهوم المواهب البشرية وإدارتها.
- ✓ التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.
- ✓ التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لأبعاد إدارة المواهب.
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المواهب والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

## 4) أهمية الدراسة:

## الأهمية العلمية:

تعتبر إدارة المواهب من أحد الموضوعات المستجدة المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى بالاهتمام بالغ من قبل المهتمين في هذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها الاقتصادية واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على المواهب الموجودة في المؤسسة بين العاملين بها علاوة على الإبداع الإداري، ويأتي هذا البحث ليساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات حيث تعتبر مرجعا إضافيا يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منها.

## الأهمية العملية:

- دعم المواهب البشرية في المؤسسة المبحوثة، ووضع السياسات والأهداف وتصميم فرق العمل اللازمة للإدارة المواهب في المؤسسة المبحوثة.
- تحسين عمليات الإبداع في جميع فروع المؤسسة المبحوثة.
- زيادة عمليات التفاعل وتطوير مواهب وتبادلها والاستفادة منها في تحقيق الإبداع التنظيمي.

## 5) أسباب اختيار الموضوع:

## - أسباب ذاتية:

القناعة الشخصية بأهمية موضوع الإبداع التنظيمي وإدارة المواهب البشرية.

الرغبة الدائمة في البحث حول موضوعات إدارة الموارد البشرية، من أهمها إدارة المواهب وكيفية جذب هذه المواهب والمحافظة عليها وتنميتها.

## - أسباب موضوعية:

يمكن أن تكون هذه الدراسة بوابة لدراسات أخرى جديدة واهتمام المسؤولين بإدارة المواهب البشرية والإبداع التنظيمي.

## 6) حدود الدراسة:

## تتمثل في:

- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية كوندور - برج بوعرييج -.
- الحدود البشرية: عينة من مؤسسة كوندور - برج بوعرييج -.
- الحدود الزمنية: غطت الدراسة الفترة الممتدة من ماي وجوان 2022.

## 7) صعوبات الدراسة:



## 11) هيكل البحث:

تم تقسيم البحث: مقدمة، وفصلين: فصل نظري، ويشمل ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المواهب البشرية والمبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع التنظيمي، أما المبحث الثالث يشمل الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني اشتمل على مبحثين اثنين، المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة، والمبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة وتحليل النتائج، وخاتمة.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة  
والدراسات السابقة.

## تمهيد:

إن بنية الأعمال التنافسية قد زادت بلا شك من السرعة والمعدل الذي تحتاج فيه المنظمات الى الابداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي، وتكمن قدرة المنظمة بالاستمرار وتحقيق التميز في قدرتها على تعزيز وتطوير موقعها التنافسي واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص.

بحيث أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية على تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المنظمات من أجل البقاء والنمو والتطور في ظل المنافسة الشديدة، حيث أصبحت المنظمات وحدها غير قادرة على مواجهة تلك التحديات.

ومن اجل مواجهة تلك التحديات وتحسين الابداع قامت العديد من المنظمات بتبني إدارة المواهب التي تعد أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء اليها، كما يعد توفير الموهبة وتطويرها والاحتفاظ بها اجراءات ادارية قد تسعى المنظمة الى القيام بها حتى تستفيد منها في تطوير العمل وعملية الابداع التنظيمي، حيث يوفر هذا الاخير المناخ المناسب لهذه المواهب حتى تتمكن المؤسسة من تحسين مختلف الآليات لديها.

وبناء على هذا قسمنا هذا الفصل الى ثلاث المباحث الثلاثة الآتية:

- المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول ادارة المواهب البشرية.

- المبحث الثاني: أساسيات حول الابداع التنظيمي.

- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب البشرية.

لإدارة المواهب أهمية كبيرة في ضمان الاستثمار الصحيح للمواهب داخل المؤسسة حيث أصبحت المواهب من أهم أهداف المنظمة، خاصة أن الموهبة أصبحت سلعة هامة لتحقيق التميز ويكثر عليها الطلب، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب وحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتنميتها عامل هام وحاسم في بعض الأحيان.

## المطلب الأول: ماهية الموهبة.

يعد الافراد الموهوبين من الموارد غير المتاحة في سوق العمل مما يدفع المؤسسات الى استغلال مختلف الفرص للحصول والمحافظة عليها بشتى الطرق، كونها مورد متميز، ومن هنا نستعرض بعض التعاريف للموهبة:

## أولاً: مفهوم الموهبة.

تعرف الموهبة حسب (كارتر) على انها "قدرة يمتلكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومنتكرة بواسطة الانجاز بشكل واضح"، وبعبارة أخرى هي مختلف المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من الوصول الى اعلى المستويات.<sup>1</sup>

كما تعرف على انها "الامكانيات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الاخرى التي تشكل اساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها البيئة التي تعمل فيها" فهي المهارات المتميزة التي يمتلكها الفرد والتي تساهم في توفير ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

وعرفت الموهبة أيضا على أنها "تلك الاستعدادات الفطرية والقدرات غير العادية في مجال أو أكثر من المجالات التي يقدرها المجتمع، خاصة مجالات التفوق العقلي والتفكير الابتكاري والمهارات والقدرات الخاصة".<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن:

الموهبة هي قدرة متميزة وذاتية توجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب والتزود بالمعرفة.

<sup>1</sup> بوقرة راجح، بن سالم أمال: دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها \_دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 08، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012، ص 28.

<sup>2</sup> غني رحام، تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين: إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة المواهب البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 27.

<sup>3</sup> مقدود وهيبية: إدارة المواهب حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرون، مجلة معارف، العدد 19، جامعة اكلي محمد أولحاج البويرة، 2015، ص ص 129-130.

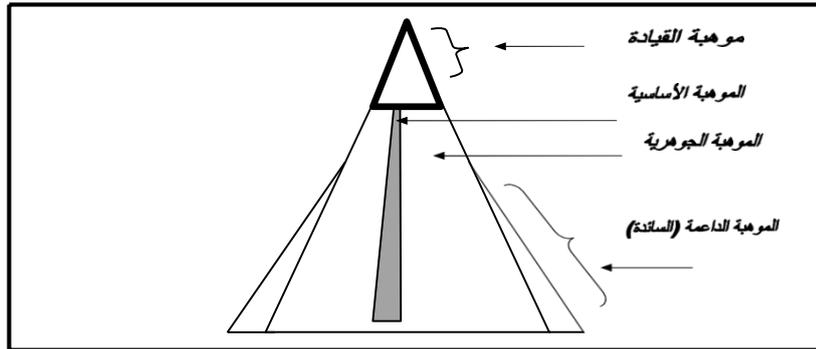
ثانيا: تصنيفات المواهب.

صنف بعض الباحثين المواهب بحسب مستوى المسؤولية داخل المؤسسة الى أربع أصناف هي:<sup>1</sup>

1. **المواهب القيادية:** هذه الفئة تكون في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع واعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.
2. **المواهب الأساسية:** الأفراد هنا لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات
- المواهب الأساسية عادة تمثل نسبة (2-5) % من الأفراد الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.
- المواهب الجوهرية:** الأشخاص الذين ينجزون الاعمال الأساسية.
- يشكلون القوة العظمى ضمن العمل وهم موظفو الانتاج المسؤولون عن التسليم.
3. **الموهبة الداعمة:** الأنشطة التي تنفذ المواهب الدائمة للأعمال غير الأساسية.
- مهارات الافراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوفرة بسهولة ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

والشكل الموالي يوضح تصنيفات المواهب داخل المؤسسة:

الشكل (02): تصنيف المواهب داخل المؤسسة.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال العصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص (54).

<sup>1</sup>حفيظ خولة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة \_اتصالات الجزائر للهاتف موبيليس\_ بسكرة\_ مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص ص 5-6.

ثالثا: خصائص الموهبة.

توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين الى قائمه من الخصائص التي تم اعتمادها في عملية الاختيار، والتي تثبت جدارتها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب، وتمثل هذه الخصائص فيما تم توضيحه في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول (01): خصائص الموهوبين:

السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
1	الدافعية
2	الاستقلالية
3	الأصالة
4	المثابرة
5	المرونة
6	الطلاقة
7	حب الاستطلاع
8	الملاحظة
9	التفكير التأملي
10	المبادرة
11	النقد

<sup>1</sup> بلقرع فاطمة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجلفة، 2018، ص98-99.

12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أولحل معضلة حتى ولو كانت نتائجها غير مؤكدة.
13	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
14	القيادة	يظهر نضوجا واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
16	الحس بالمسؤولية	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
17	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
18	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
19	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تتحمل أكثر من معنى أو حل.
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

المصدر: بلقرع فاطمة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجلفة، 2018، ص (98-99).

### المطلب الثاني: ماهية ادارة المواهب البشرية.

#### أولاً: مفهوم ادارة المواهب البشرية.

نظرا لتوسع وتفرع المجالات التي تشملها إدارة المواهب استصعب على الباحثين إعطاء تعريف موحد ومعين لهذا المصطلح ولمعناه الدقيق، فقد كان هناك اختلاف في وجهات النظر بين العديد من الاقتصاديين الذين كانت لهم دراسات فيه:

- يعرفها Blass يقول: "هي التي تتضمن جميع العمليات اللازمة لتحسين (تطوير) الافراد في المنظمة، كما تؤمن أن النجاح المستقبلي للمنظمة يقوم على امتلاكها الموهبة الصحيحة، إذ أن ادارة ورعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية (الروتينية) للمنظمة".<sup>1</sup>

- يعرفها M. Armstrong: "ادارة المواهب هي عملية التأكد من جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطويرهم بما يتماشى مع احتياجات المنظمة".<sup>2</sup>

- أما Land and Doroty يعتبرها: أنها عملية تستهدف التعرف واكتشاف الأشخاص ذوي المواهب بصورة مبكرة، ووضعهم في البيئة الملائمة وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات لسير مسار وظيفي متميز"<sup>3</sup>

كما تعرف ادارة المواهب بأنها "بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسة".<sup>4</sup>

- ويعرفها ShL Croplimited: "عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة اهدافها الاستراتيجية".<sup>5</sup>

ومما سبق يمكن تعريف ادارة المواهب على أنها:

مختلف الطرق والعمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف الحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة داخلها وتطويرها، والسعي الى جذب موارد متميزة أكثر كفاءة من غيرها، والعمل على تنميتها والحفاظ عليها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

ثانيا: مراحل ظهور ادارة المواهب البشرية.

<sup>1</sup> Eddi Blass, **talent management**, cases and commentary ashridge, London, 2009, P4.

<sup>2</sup> **Tony Blair, talent management as a key aspect of human resources management strategy in contempor enterprise.** Katarzyna Niedzwiecka Maria Curie, Sklodowska University in Lublin, Poland, (2016), p805

<sup>3</sup> محمد صالح، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر \_جيجل\_، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد06، العدد01، جامعة جيجل، 2020، ص133.

<sup>4</sup> ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة الغيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 7، الجزء 3، مصر، 2017، ص 152.

<sup>5</sup> غاني رحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص14.

لقد مرت ادارة المواهب بعدد من المراحل قبل الوصول الى المرحلة التي هي عليها الآن وقد حدث هذا التطور كنتيجة لزيادة إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري، ويمكن تحديد أهم مراحل تطور ادارة المواهب كالآتي:<sup>1</sup>

1. **قسم الأفراد:** امتدت هذه المرحلة من سبعينات القرن الماضي إلى الثمانينات منه واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم مع التأكد من استلامهم التعويضات الضرورية حيث أن قسم الأفراد في هذه المرحلة يمثل وظيفة أعمال.
2. **ادارة المواهب البشرية:** بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي الى التسعينات منه، وفيه أدركت المؤسسات بان وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت الى وظيفة استراتيجية ومن ثم تطورت الى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال.
3. **ادارة المواهب:** ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي والعشرين، اذ استخدم مصطلح "ادارة الموهبة" أول مرة من قبل الباحث "ديفيد واتكس" عام (1998) في مقال نشره في العام نفسه، استمر هذا المصطلح بعد تكيفه واستخدامه من قبل العديد من المؤسسات، حيث اكتشف أن مواهب العاملين فيها ينبغي اكتشافها والعناية بها كونها هي التي تقودها الى النجاح وتحقيق الأرباح، كما أنها تتضمن عملية نظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض لذلك تحولت من شريك أعمال الى تكامل أعمال.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف ادارة المواهب البشرية.

إن الفكرة الرئيسية لإدارة المواهب البشرية هي تطوير الموارد البشرية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة بحيث أصبحت هناك ضرورة حتمية لانتهاج المؤسسة لإدارة المواهب نظرا لأهميتها في نجاحها وتميزها.

#### أولاً: أهمية ادارة المواهب البشرية.

تتمثل أهمية ادارة المواهب في كونها وسيلة لضمان استقطاب واختيار افضل الموارد البشرية والتي تعمل على تطويرها واستغلالها في تحقيق الاهداف المخططة، كما تسعى دوما للحفاظ على المواهب والعمل على تعاقبها واستدامتها في المنظمة وتحفيزها لتحسين الأداء والتقدم نحو جودة عالية للمواهب التي تمتلك المعرفة وتجدها باستمرار تماشياً مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، كما تعمل على مراقبة المواهب وتقييمها واخراج أفضل ما لديها من قدرات كما يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها حل العديد من الحالات والمشاكل

<sup>1</sup> غاني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص31.

الاستراتيجية التي تواجه المنظمة، فعلى سبيل المثال صعوبة ملئ الوظائف الاكثر أهمية في المنظمة عندما يكون هناك عدد قليل من الافراد الماهرين في أسواق العمل.<sup>1</sup>

ثانيا: أهداف ادارة المواهب البشرية.

هناك مجموعة من أهداف ادارة المواهب تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال تبني هذه الإدارة وهي كالآتي<sup>2</sup>:

- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.
- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة.
- تقديم الدعم الى مجموعات الموهبة في المنظمة.
- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد او المنظمة.
- استقطاب واختيار الافراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة.
- مساعدة المنظمة في الحصول على المواهب اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- تحديد برامج التدريب والتطوير الأزمة لتنمية المهارات وقدرات العاملين.
- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

المطلب الرابع: عمليات ادارة المواهب البشرية.

تعددت الدراسات التي تناولت عمليات إدارة المواهب، فهناك من سماها بأبعاد أو عناصر إدارة المواهب، ولذلك وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات نقترح عمليات إدارة المواهب التي اتفق عليها معظم الباحثين، وتمثل هذه العمليات في (جذب وتنمية واحتفاظ بالمواهب).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين وليد حسين: استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012ص(25-26-27).

<sup>2</sup> صيتي عبد اللطيف، جيلالي بها، أبو بكر صيتي: دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي \_دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية\_ مجلة دراسات اقتصادية، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، ص، 129-145.

<sup>3</sup> صالح علي جراح، جمال داوود أبو دولة: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد02، الأردن، 2015، ص ص 289-290.

## أولاً: جذب (استقطاب) المواهب.

وتشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم حسب مجالين اثنين هما تخطيط المواهب وتوزيعها وسمعة إدارة المواهب البشرية.

**1\_ تخطيط المواهب وتوزيعها:** ان دور تخطيط المواهب في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب المهمة جدا في جميع مستويات المنظمة حيث يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات مثل: (المعرفة، المهارات، القدرات والسمات الشخصية)، والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع: كاستخدامها عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين، وأيضا استخدامها في جدول البيانات الخاص بالتقاعد للموظفين الحاليين، وكل هذا يكون بالتوافق و التزامن مع خطط عمل المنظمة، إن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة.

**2\_ سمعة الموارد البشرية :** تصب المنظمات تركيزها على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية لمجموعة المتقدمين المحتملين، وخاصة الموهوبين منهم، حيث تركز العديد من المنظمات على تحسين سمعة الموارد البشرية لديها لجذب المواهب البشرية، تعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة كجهة موظفة و التي يمكن ان تكون إيجابية أو محايدة أو سلبية، وأخيرا فإن المنظمات حتى إن كانت في حالة ركود يمكن لها أن تركز على بناء سمعة وجاذبية الموارد البشرية باعتبارها صاحبة الحق في الاختيار .

## ثانيا: تنمية (تطوير) المواهب

إن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة:

1. تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة الى التطوير؟).
2. التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك؟).
3. التقييم (ماهي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟).
4. الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).

إنه من المهم أن نشير هنا إلى أن عملية تنمية المواهب تختلف من منظمة إلى أخرى، ومع ذلك فإن عدد كبير من الشركات يستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب، وتشير الدلائل إلى أن الشركات العالمية التي تستخدم منتجات وخدمات موحدة، لديها سياسات عالمية في إدارة مواردها البشرية، وتعمل في قطاعات منخفضة التكلفة أو ذات تقنية منخفضة هي أكثر ميلا لاستخدام برامج تنمية المواهب نظرا لإمكاناتها العالية. كما تشير النتائج إلى أن المنظمات ذات سمعة الموارد البشرية الجيدة تملك عمليات وبرامج لتنمية المواهب بشكل أفضل، إحدى النتائج الهامة لعملية تنمية المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف إلى مختلف الثقافات وذلك من

خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج.

تهتم بعض المنظمات باستخدام برامج تنمية المهارات القيادية كأداة لاستبقاء المواهب، لأنه ومع محدودية الموارد وتقلص ميزانيات التنمية تجبر المنظمات على استهداف قادة من شأنها أن تفيد أكثر من غيرها من التجارب والبرامج التنموية المستهدفة.

الخطوة النهائية في هذه العملية بما في ذلك القضايا المتصلة بالتعلم والتطوير، أنه في هذه المرحلة، الموظفين بحاجة إلى مسار وظيفي واضح وشفاف، والمنظمة بحاجة إلى المزيد من الاستثمارات على الموظفين، من أجل تلبية توقعات واحتياجات المستقبل.

### ثالثا: الاحتفاظ بالمواهب

استبقاء المواهب تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، ويمكن تجميع البحوث في هذا المجال إلى فئتين: استراتيجيات الاحتفاظ، الفاعلة بالمواهب واعادتها إلى الوطن.

**1- استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب:** من الدوافع الرئيسة التي تتيح للعمال في جميع المستويات تغيير وظائفهم أغلب الأحيان (على سبيل المثال، تغيير الموقف تجاه العمل وهيكل العمل). الإبقاء على المواهب يصبح تحدياً كبيراً لجميع المنظمات. واحدة من التحديات الرئيسة التي جعلت العديد من المنظمات تصارع معها هي السبب في ترك الموظفين الموهوبين، آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية. الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي يقومون به أحد الأمور التي تلعب دوراً مهماً في الحد من هجرة المواهب، وتشمل استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يأتي:

أ. **اشراك المواهب:** هناك مجموعة ضخمة من الأبحاث التي تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم، من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضاً يكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعاً، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص. للعمال، ويكون مستوى الأداء لديهم عالي جداً.

ب. **التطوير الوظيفي:** المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي. وبالتالي عندما يكون الموظفون على فهم جيد من مساهمهم وظيفي وضمن أن منظماتهم تهتم بتنميته، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم.

ج. **التدريب:** إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن

موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات أقل قابلية للتحويل إلى منظمة أخرى، ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

د. ثقافة إدارة المواهب: تظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدر للمواهب العالمية، ومصدر للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.

المطلب الخامس: مبادئ وأساليب إدارة المواهب البشرية.

أولاً: مبادئ إدارة المواهب البشرية.

لقد لخصت مبادئ إدارة المواهب البشرية في مبدئين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

المبدأ الأول: إن إدارة المواهب ليست موجهة لخدمة الأفراد الموهوبين بالمعنى العلمي والحقيقي للموهبة، أي الأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية ومهارات خارقة، وإنما هي إدارة تهتم بجميع الموظفين مهما كانت مستوياتهم الوظيفية فهي تعتبر الموهوبين لديهم قدرات متميزات تستحق الاكتشاف والتطوير، وكذلك الأفراد الذين تكتشف ان لديهم مهارات نادرة أي الموهوبين بحق تختارهم وتطورهم وتستثمر قدراتهم، وهي تعتبر أن كل فرد يستطيع ان يقدم قيمة مضافة للمؤسسة ويخدمها بروح المسؤولية والإخلاص فهو يستحق ان يصنف مع الموهوبين، كما أن إدارة المواهب تعمل في نفس الوقت على مسح سوق العمالة وذلك باكتشاف المواهب الخارجية واختبار النجاح الطرق و استثمارها.

المبدأ الثاني: إدارة المواهب لا تعكس إدارة الكفاءات وإنما تغنيها بما جاءت به من إدارة التنبؤ للوظائف والكفاءات التي سوف تحتاجها المؤسسة في المستقبل القريب والبعيد اي تخطيط التعاقب الوظيفي، إن إدارة الكفاءات تقوم بتحديد الأفراد والكفاءات العالية وتقوم بتوظيفهم في المهام الاستراتيجية، كذلك هي تقوم على مبدأ التطوير الجماعي مثل المقابلات السنوية مع الموظفين، تحسين أنظمة التحفيز، سد حاجات التكوين والتدريب... إلخ.

<sup>1</sup> صبيان إيمان: ادارة المواهب افاق جديدة نحو ادارة ذكية للموارد البشرية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية - أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2019، ص 119.

لكن نقطة ضعف إدارة الكفاءات هو الأخذ بعين الاعتبار الأفراد المتميزين، في حين إدارة المواهب تتجاوز هذه الحدود وتعمل على مبدأ التطوير الفردي بحيث تركز على هؤلاء الافراد المتميزين وطرق تحفيز وتطوير خاصة بكل منهم، بمعنى أنها تصنع الفرد والأداء الفردي في قلب نموذج إدارتها للموارد البشرية.

ثانيا: أساليب إدارة المواهب البشرية.

من أهم الأساليب التي يجب ان تتبعها الإدارة العليا هي<sup>1</sup>:

**1- وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية:** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها الى تضمين الوصف الوظيفي، واشترطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة، أو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.

**2- المقارنة المرجعية:** وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على استراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها. أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المختفية عند بعض العاملين الحاليين، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.

**3- تخصيص وظيفة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب:** يجب ان لا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من اجل رعايتها والاحتفاظ بها، ومع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين. واتخاذها ذاتيا لاكتشاف المواهب، وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافئات والترقيات.

**4- تدخل الإدارة العليا:** يجب ان تتدخل الإدارة بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافأة ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.

**5- اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب:** يجب أن تكون هناك خطة استراتيجية في المنظمة تعمل على ربط استراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة، وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص32.

**6-تهيئة بيئة العمل:** وجعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب، وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبها الى رؤسائهم المباشرين.

**المطلب السادس: مستويات وتحديات ادارة المواهب البشرية.**

**أولاً: مستويات ادارة المواهب البشرية**

في احدى التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادات الاعمال شهرة (Jack Welch) الرئيس التنفيذي المتقاعد لمؤسسة جنرال الكتريك GE، قال: انا الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني، وعقلية الجيل الاول. وتتمثل هذه الاجيال في<sup>1</sup>:

**الجيل الاول:** يقتصر الهدف الاستراتيجي الاساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، ومفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع، أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الاول من المديرين بتعيين الموظفين، ويقتصر على مهام ادارة الافراد لا على ادارة الموارد البشرية.

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

**الجيل الثالث:** الغاية الاستراتيجية لديهم هي بناء مؤسسة قادرة على التعلم أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية، ومفتاح التميز هنا هي مواهب الموظفين، وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما: اعادة تصميم الثقافة تنظيمية للمؤسسة، البحث عن المواهب.

**ثانياً: تحديات التي تواجه ادارة المواهب البشرية.**

هناك جملة من التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق ادارة المواهب في المؤسسات التجارية والحكومية، وقد توصلت لها الدراسات والابحاث المنشورة في مجال إدارة المواهب وأشار الباحثين لبعضها وهي<sup>2</sup>:

- استقطاب واستبقاء العدد الكافي من الموهوبين؛

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص93-94.

<sup>2</sup>غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص42.

- إيجاد خطوط ضخ قوية للقيادة تنتقي منهم المؤسسة قيادات مستقبلية.
  - وقف نزوح جيل (الناضجين) من المؤسسات وابتكار ممارسات الاجتذاب الجيل الشاب.
  - نشر وتعميق ثقافة صناعة المواهب داخل المؤسسة أكثر من ثقافة شراء المواهب من خارج المؤسسة.
- بالإضافة الى<sup>1</sup>:

- تركيز ممارسات إدارة المواهب كلياً على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المؤسسة، وهي بذلك تعمل الموهبة المتوفرة في سوق العمل.
- ضعف قناعة المؤسسة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.

<sup>1</sup> ممدوح بن محمد الحوشان، مرجع سابق، ص 157.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الابداع التنظيمي.

يعتبر موضوع الابداع التنظيمي من أحد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص، وفي العلوم الأخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام، وعلى الرغم أنه يعتبر من أكثرها إثارة للجدل ومن الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها وتنوع طرق وأساليب تحقيقه وإنجازه وكثرة العوامل التي يتأثر بها كذلك بسبب تعدد العلوم والمجالات العلمية التي تناولته الدراسات والأبحاث.

## المطلب الأول: ماهية الابداع التنظيم.

سنتناول في هذا المطلب المفاهيم الأساسية للإبداع والإبداع التنظيمي وعدة جوانب تحضه وتوضح لنا دوره بالنسبة للفرد والمنظمة.

## أولاً: تعريف الابداع.

التعريف اللغوي لمصطلح الابداع: "هو أحداث شيء جديد على غير مثال سابق".<sup>1</sup>

أبداع الشيء وابتدعه: تعني أنشائه وبدأه.<sup>2</sup>

أما اصطلاحاً فيقصد بالإبداع على أنه: "توليد للأفكار جديدة ومفيدة من طرف الفرد أو مجموعة من الأشخاص المتعاونين"،<sup>3</sup>

كما عرف أيضاً على أنه: "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الابداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى أحداث تطوير جوهري وهائل.

ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جمال خير الله: الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 5.

<sup>2</sup> الدليمي، عراك: تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة -دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، بغداد، العراق، 2009، ص 26.

<sup>3</sup> Fwaz Ali and Others, **Organizational creativity and Competitive advantage**, AGCC perspective, Int J Econ manage Sci, Volume 5, I ssue 4, University of Buraimi, Sultanate of Oman, Jordan, 2016, p1.

<sup>4</sup> بديسي فهيمه وآخرون: تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة والتجارب الوطنية والدولية -سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18\_19 ماي، ص ص 4\_5.

## ثانيا: تعريف الابداع التنظيمي.

يعد مفهوم الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الإدارة وعلم المنظمات، فقد قدمت العديد من المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي وخاصة بعد اتساع مجالات البحث فيه وما شحص له من أبعاد استراتيجية وهيكلية وسلوكية، ليعرف الابداع تنظيمي على أنه: "توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وقبولها وتطبيقها"<sup>1</sup>.

كما عرف بأنه: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، ويترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا: "بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج او العملية او الخدمة. ويمكن أن يتراوح أثر الابداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود الى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية"<sup>3</sup>.

بناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن الابداع التنظيمي هو القدرة على ايجاد وخلق الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة، سواء كانت طريقة انتاج أو منتج جديد.

## المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإبداع التنظيمي.

إن زيادة حاجات المنظمات خلال التطورات الكبيرة التي تحدث في بيئة الاعمال تؤدي إلى زيادة الحاجة إلى الكثير من المرونة والتغيرات مما جعل المنظمات تبحث عن الإبداع التنظيمي، حيث سنتطرق الى أهميته وخصائصه كالتالي:

<sup>1</sup> Thompson, V, " **Bureaucracy and Innovation**, Administrative Science Quarterly, 10,1\_20, p;26.

<sup>2</sup> الطييشات، علي محمود عطية: دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي-دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الأردني-رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص 6.

<sup>3</sup> صيتي عبد اللطيف، جيلالي مجاز، أبو بكر صيتي، مرجع سبق ذكره، ص، 134.

أولاً: خصائص الإبداع التنظيم.

للإبداع التنظيمي عدة خصائص أهمها:<sup>1</sup>

- الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أو عمليات توليد الأفكار.
- الإبداع يجب أن يكون مستهدفاً، رغم وجود إمكانية لحصول تغيرات طارئة غير مخطط لها.
- يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة، مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي.

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>

- يعد الإبداع تنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.
- وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط (المنافسة، ندرة الموارد، طلبات الجمهور....) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة، الوصول الى مستوى عالي من الطموح... الخ.
- معيار دقيق لعملية التغيير لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد.
- تحسين انتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.
- تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور، نعمه الخفاجي: نظرية المنظمة مدخل العمليات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 195.

<sup>2</sup> أسماء طه خوني: أثر اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد-مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 68، ص218.

-تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين فالإبداع هو الحل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية او الإدارية او التقنية.

### المطلب الثالث: عناصر ومراحل الإبداع التنظيمي.

إن الإبداع ظاهرة انسانية تتم وفق مراحل وعناصره يمكن التطرق إليها كما يلي:

#### أولاً: عناصر الإبداع التنظيمي.

تتمثل أهم عناصر الإبداع التنظيمي في الآتي<sup>1</sup>:

- **الطلاقة:** المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة.

- **الأصالة:** وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول أن فكرة لا تكون أصيلة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.

-**المرونة:** وهي القدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة، والنظر للمشكلة من عدة أبعاد، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى أشياء من عدة زوايا.

- **الحساسية للمشكلات:** الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديداتها تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها.

- **القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقومها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضاً إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة.

- **عنصر الكم والكيف:** ثمة فرضية تقول أن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدد أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

<sup>1</sup>قده حياة، نعورة بوبكر: دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مخبر المجد للتحليل الطبية بالوادي-مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 07، جامعة الوادي، 2020، ص 122.

- **المخاطرة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابل لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

ثانيا: مراحل الإبداع التنظيمي.

تتمثل مراحل الإبداع التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- **مرحلة الاهتمام:** في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.

- **مرحلة الإعداد:** تتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، ولهذا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصائيات لجمع المعلومات.

- **مرحلة الاحتضان:** تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في القرار الإبداعي.

- **مرحلة البروغ والإشراف:** تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة الا المبدعون. تتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط

- **مرحلة التحقق:** في هذه المرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديرة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها ومن هم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

- **مرحلة التقييم والتفصيل:** في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذا تم تحقيق القيم والأهداف المنشودة.

- **مرحلة الاستعمال والانتشار:** مثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم الاستعمال الإبداع او انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

<sup>1</sup> صيتي عبد اللطيف، جيلالي بما، أبو بكر صيتي، مرجع سبق ذكره، ص، 135.

## المطلب الرابع: محفزات ومعوقات الإبداع التنظيمي.

توجد الكثير من المعوقات التي قد تؤثر سلبا على الإبداع في المنظمات العامة ووجود العديد من العوامل التي تقف عائقا أمام اظهار الأفراد لقدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمة، بالمقابل هناك محفزات تدفع للإبداع والابتكار، حيث سنتعرف على محفزات ومعوقات الإبداع التنظيمي كالتالي:

## أولا: محفزات الإبداع التنظيمي

الموارد البشرية: تعتبر الأساس في كافة المنظمات لذلك يجب على اي منظمة القيام بالتالي <sup>1</sup>:

- تدريب وتطوير أفرادها بشكل دوري ومستمر لتكون معارفهم حديثة ومتجددة علما بأن التدريب يكسب الأفراد مهارات جديدة وتطوير يكسب المدراء مزيد من الوعي والإدراك ويوسع آفاقهم.
- توفير الحرية والأمان الوظيفي لأفرادها لأن هذا الأمر يؤدي إلى تحفيزهم وجعلهم لا يخافون من الأخطاء والعثرات بالتالي يستطيعوا تقديم كل ما لديهم من أفكار واقتراحات وتصورات لدعم عمليات التغيير والتطوير.
- رعاية ودعم المبدعين حيث أن الفرد المبدع هو الذي يستفيد من الأفكار المختلفة والمميزة ويضمنها في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، فعند رعايته ودعمه وتشجيعه سوف يرتفع مستوى إبداعه الذي سوف ينصب لصالح المنظمة.

1) عوامل الهيكل التنظيمي: حيث تحفز الإبداع من خلال ما يلي:

- الهيكل العضوي: في هذا النوع تكون السلطة غير مركزية بحيث يستطيع الفرد التفكير والتحرك بحرية وهذا الأمر يعتبر محفز على الإبداع.
- توافر الموارد: إن توافر الموارد المالية والمادية في المنظمة تسهل عملية المبدعين ودعمهم وتشجيعهم، وذلك بسبب توفر كل ما يحتاجونه.
- توافر نظم التكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تسهل هذه النظم على الأفراد عمليات التجميع والمشاركة والتواصل فيما بينهم وتقضي على معظم معوقات الإبداع.

<sup>1</sup> محمد حمزة حسن الصفدي: أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018\_2019، ص 47.

(2) الثقافة التنظيمية السائدة: حيث تحفز الإبداع من خلال ما يلي:

- تحمل المخاطر: المنظمات ذات الثقافة المرنة والداعمة للإبداع تشجع الأفراد المبدعين على المخاطرة دون تحميلهم مسؤولية الفشل والخسائر، حيث يعتبر الفشل في هذه الثقافة نوع من التعلم والإدراك لتجنب الوقوع بها مرة أخرى.
  - قبول الغموض: حيث تقوم المنظمة بتشجيع أفرادها المبدعين على الخضوع في الأفكار والتجارب والممارسة المستقبلية الغير معروفة او الغامضة لغاية الوصول للأفكار والنتائج الإبداعية ولكن يجب أن يتم التركيز على الأهداف لضمان النجاح والتميز.
  - الرقابة المنخفضة: المنظمات التي تقلل أو تخفض درجة إجراءات الرقابة والقوانين والسياسات للحد الأدنى، تساهم في فتح المجال أمام المبدعين سواء الافراد او الجماعات للنهوض بكل ما لديهم من طاقات وقدرات وأفكار للوصول إلى التميز والتفوق.
- ثانيا: معوقات الإبداع التنظيمي.

تعددت آراء الباحثين حول معوقات الإبداع والعوامل التي تحول دون تطويره وجني الفوائد المتوقعة منه، وتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي:<sup>1</sup>

- المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة بسبب تعود افراد المجتمع على التفكير في إطار معين (مقاومة التغيير).
- الخوف والقلق من فشل الافكار والاساليب الجديدة وهذا ما يسمى بخوف التفكير.
- تكون قدرة المنظمة على الابداع في اقل مستوى وقد تكون معدومة إذا كانت خبرة وثقافة القيادة الادارية محدودة وإذا كانت تميل الى اللاديمقراطية في التعامل مع الافكار الجديدة التي يتقدم بها العاملون.
- عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين.
- عدم توفير المستلزمات والتسهيلات المادية اللازمة للإبداع.
- هناك بعض المجتمعات ترفض المبدعين، وقد تفرض عليهم عقوبات.
- نقص الموارد المكرسة لعملية الابداع، فعملية الابداع مكلفة من ناحية الموارد المالية والوقت والطاقة.
- الفشل في ادراك الفرص الواعدة او توليد الافكار الجديدة والتي يمكن ان تطور الى منتجات.
- مقاومة التغيير، حيث ان الافكار الجديدة عادة ما تجد الكثير من المعارضة وعدم القبول وبالتالي فأن عملية الابداع قد تموت وتندثر مبكرا.

<sup>1</sup> العبيدي، سحر محمد، كرجي العزاوي: الإبداع المنظمي ودوره في تحسين جودة المنتج، -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية -مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2010، ص ص 217 \_ 218.

- أما على صعيد الفرد فهناك معوقات تنطلق بذات المبدع ومنها:
- ضعف الثقة بالنفس : الخوف من الاخفاق وتجنب المخاطرة.
- الميل للمجاراة : الامتثال للمعايير السائدة التي تعيق استخدام التخيل والتوقع.
- الحماس المفرط : اذ يؤدي الى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة.
- التشيع: اذ يؤدي الاستغراق الزائد الى نقص الوعي بحيثيات الوضع القائم، وعدم دقة المشاهدات.
- التفكير النمطي: وهو التفكير المقيد بالعدة فإخفاق الأفراد في الوصول الى الحلول الابداعية يؤدي الى التمسك بالاستعمالات المألوفة للأشياء، واستخدام في وصف هذا الميل تعبير "الجمود" أو "الثبات الوظيف".

### المطلب الخامس: العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.

منذ مطلع القرن 20 تزايد الاهتمام بالموهوبين والمتفوقون والمبدعين في المؤسسات الاقتصادية من خلال جذبهم وتنميتهم والحفاظ عليهم خدمة للأهداف الاقتصادية.

وبرزت العديد من الأسباب التي تدعو الى الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين، لذا من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين بتطور حركة القياس العقلي والإبداع لأن عملية اكتشاف الموهوبين والمتفوقين تتطلب قياسا لقدراته بطريقة أو بأخرى. وأن أغلب الباحثين 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 المؤسسات او المجتمع على حد سواء، والقدرة على الملاحظة ووضع الفروض و اختبارها والتحقق من صحة النتائج والاستفادة منها وتوزيعها لتصل الى الجميع للاستفادة منها، لذا تسعى المنظمات الاقتصادية اليوم إلى البقاء من خلال الاعتماد على الأفراد الأكثر موهبة وتفوق وابداعا في إنجاز المهمات الصعبة التي تحفظ لها التميز والبقاء، إذ أصبحت المؤسسات الاقتصادية تستمد قوتها من تحقيق النجاح على الأفراد الموهوبين والمبدعين لا من خلال استخدام أفضل التقنيات وأفضل الطرق، ولكنها تستمدتها من كونها مرنة ومبتكرة وأن هذه المزايا منبعها أهم الموظفين والعاملون في هذه المؤسسات التي تهتم بهم بشكل مباشر لتحقيق هذه المزايا وغيرها من المزايا التي تعود بالنفع العام على المجتمعات التي تعمل بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وسام علي حسين، عامر علي محمد: دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي\_ دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين-رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أربيل، العراق، 2016، ص 17. (بتصرف)

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

هناك عديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع إدارة المواهب البشرية وكذلك الابداع التنظيمي وقد تنوعت هذه الدراسات بين عربية وأجنبية.

المطلب الأول: دراسات تتعلق بإدارة المواهب البشرية.

1. دراسة زكية مقري (2014) بعنوان أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية -منعة-باتنة.

قدمت هذه الدراسة لمحة أدبية عن مفهوم إدارة المواهب ومراحل تبلورها وكذلك مفهوم الأداء ومدخله المختلفة ثم قامت الدراسة بإجراء دراسة ميدانية باستخدام معاملات الارتباط، هدفت من خلالها إلى التعرف على واقع إدارة المواهب وممارسة هذا المفهوم من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، في الأخير قدمت الباحثة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات أهمها التحسيس بأهمية استغلال مواهب الأفراد واستثمارها في المكان المناسب.

2. دراسة إيمان (2019) بعنوان "إدارة المواهب آفاق جديد نحو إدارة ذكية للموارد البشرية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية- أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المواهب البشرية، جامعة تلمسان.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على وضع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية ومدى شروعها في الاستجابة للتوجيهات المعاصرة، حيث تم دراسة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب فيها، وذلك عن طريق دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات المشاركة في صالون المواهب والتطبيق.

توصلت إلى أن معظم المؤسسات المشاركة في صالون المواهب هي مؤسسات متعددة الجنسيات وهي تقوم بتطبيق أحد برامج ادارة المواهب رغم وجود الكثير من الفجوات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي.

3. دراسة احلام خان مريم حيمر (2019) بعنوان "مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة" مقال منشور في مجلة الاقتصاديات المالية والنقدية وادارة الأعمال، جامعة بسكرة، مجلة 05، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مبادئ واستراتيجيات ادارة المواهب في المؤسسة وذلك من أجل تحسين وفهم إدارة المواهب البشرية فيها خاصة ما يتعلق بالأفراد الموهوبين.

وتوصلت هذه الدراسة الى ضرورة معرفة التطبيق الجيد لاستراتيجية إدارة المواهب في المؤسسة من أجل استقطاب الموهوبين والمحافظة عليهم وتطوير قدراتهم بما يخدم أهداف المؤسسة ويدعم قدرتها التنافسية.

4. دراسة بعنوان bellk pamel وآخرون، (2010)، بعنوان "فعالية استراتيجية ادارة المواهب في المؤسسات السويسرية" «Effective talent management in suisse .institutions»

أجريت هذه الدراسة على 138 مؤسسة سويسرية بهدف معرفة مدى تأثير استراتيجية ادارة المواهب على أداء المؤسسة السويسرية وقد كانت النتائج ايجابية جدا، فقد اظهرت النتائج أن لإدارة المواهب تأثير كبير على أداء المؤسسات السويسرية سواء النتائج المالية او غير المالية، فقد اكتشف الباحثون انه منذ تبني هذه المؤسسات استراتيجيات ادارة المواهب بدأت أرباح المؤسسة بالارتفاع، وكذلك بالنسبة للنتائج الغير المالية فقد لوحظ زيادة في مستوى ولاء المواهب وإخلاصهم لأصحاب المؤسسة كذلك ظهر تحسن كبير في جاذبية المؤسسة، أكد الباحثون أنه من استراتيجيات ادارة المواهب التي تطبقها هي استراتيجيات جذب المواهب وذلك بتحسين سمعة المؤسسة، ثم استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب عن طريق التركيز على دراسة حاجات الفرد المادية والمعنوية والعمل على تلبيتها، وتطبيق أقوى النظم التحفيزية، ثم استراتيجية جودة العمل بتقوية برامج التعليم التكويني والتدريب والتطوير. وقد فسر الباحثون هذه التأثيرات الايجابية جدا على أداء المؤسسات السويسرية عكس بعض الدراسات السابقة في الدول الأخرى الى سبب الثقافة التنظيمية وثقافة الشعب السويسري.

المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالإبداع التنظيمي

1. دراسة الباشا وآخرون(2018) بعنوان "أثر عملية ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي في شركات الطيران العامة في السودان".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر عمليات ادارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الشركات العاملة في مجال النقل الجوي في السودان، وشملت العينة 16 شركة عامة وهي: (الخطوط الجوية السودانية، وبدر للطيران، وتاركو للطيران والطائر الازرق للطيران، ونوفا للطيران، والفلا للطيران) حيث اعتمد الباحث على العينة القصدية للدراسة والتي شملت المدراء في الادارة العليا والبالغ عددهم 215 مدير، واستخدمت برنامج (spss) في التحليل وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في:

المتغير المستقل: عمليات ادارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)

المتغير التابع: الابداع التنظيمي وحيث استندت الدراسة على افتراض ان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي وكان من أبرز نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية ادارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

2. دراسة ابو زريق (2017) بعنوان "دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، وتمثلت عينتها في: (محكمة الصلح، والبداية، والاستئناف، والإدارية، والعليا) في قطاع غزة، حيث اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية للدراسة والتي شملت العاملين والبالغ عددهم (208) عامل، واستخدمت أداة الدراسة الاستبائية في جمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج (spss) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في:

المتغير المستقل: عمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة). المتغير التابع: الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، التحليل، الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف) وحيث استندت الدراسة على افتراض أن هناك علاقة ضد الدلالة احصائية عمليات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة عمليات ادارة المعرفة كان متوسط ومستوى الإبداع التنظيمي كان مرتفع ويوجد تأثير ايجابي لعملية ادارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.

3. دراسة **Samia fathi and others** : بعنوان أثر الإبداع والابتكار على مستوى المعرفة وفهم مزايا ادارة الجودة الشاملة بين مديري الرعاية الصحية في الأردن.

The impact of creativity and innovation on the level of knowledge and understanding of total Quality management benefits among healthcare managers in Jordan، European scientific journal، May 2015 edition vol 11.wo.13 Issw: 1857-7871(print) e –ISSW 1857-7431.

هدف هذا البحث الى دراسة تأثير الإبداع والابتكار على مستوى المعرفة وفهم فوائد ادارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية، وقد أجري المسح بواسطة استبيان موزوع على مدراء الرعاية الصحية العاملين في ستة مستشفيات أردنية، هذا الاستبيان يتألف من ثلاث أجزاء: المتغيرات الديموغرافية، بيانات الابداع والابتكار، ومستوى ادارة الجودة الشاملة والمعرفة والفهم وشملت عينة الدراسة 292 مديرا.

وقد توصل البحث الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية بالنسبة للأنماط الإبداع والابتكار على المستوى العام للمعرفة وفهم فوائد ادارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية الأردنية.  
المطلب الثالث: دراسات تتعلق بالمتغيرين.

1. دراسة صيتي عبد اللطيف، جيلالي بهاز، أبو بكر صيتي، (2020)، بعنوان " دور إدارة المواهب البشرية في تحسين الابداع التنظيمي " -دراسة حالة المؤسسة سونلغاز لولاية غرداية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جامعة غرداية، مجلد 18، العدد ثلاثة.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين ادارة المواهب بأبعاده (التخطيط للموهبة، استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة) والإبداع التنظيمي لدى موظفي سونلغاز بغرداية، وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج

الوصفي استبيان كأداة للدراسة في جمع البيانات وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين والإداريين، التقنيين لمؤسسة سونلغاز بولاية غرداية البالغ عددهم 213 موظف وشملت عينة الدراسة (52) موظف.

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها:

وجود ممارسة لأبعاد ادارة المواهب مع وجود درجة ممارسة مرتفعة للإبداع التنظيمي لدى الموظفين، أيضا وجود تأثير كبير للإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي.

2. دراسة وسام علي حسين، عامر علي حمد، (2016)، بعنوان "دور عملية ادارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي" -دراسة استطلاعية في جامعه صلاح الدين، أربيل، العراق.

تهدف هذه الدراسة الى بيان دور عمليات ادارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات العراقية، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثين بتصميم استبيان أداة لجمع المعلومات، وتطبيقه على عينة مكونة من 72 أستاذ بجامعة صلاح الدين، وقد توصل البحث الى عدة نتائج أهمها:

-تبني عملية ادارة الموهبة البشرية يؤدي الى تكوين مجتمع معرفي داخل الجامعات العراقية ويعزز من عملية الابداع التنظيمي.

- أن بقاء الجامعات واستمرارها يرتبط بما تقدمه الى المواهب البشرية من رعاية واهتمام وتنمية مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا مع تطور العالي والمستقبل للجامعات.

-تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية ادارة المواهب البشرية والإبداع التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.

-تحقق وجود أثر ذو دلالة معنوية بين عملية ادارة المواهب البشرية والإبداع التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.

**المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.**

من خلال العرض التحليلي لمختلف الدراسات السابقة يمكن القول أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان.
- الاختلاف على مستوى تطبيق الدراسة حيث دراستنا كانت مطبقة على مستوى مؤسسة اقتصادية، في حين هناك بعض الدراسات السابقة التي طبقت على مؤسسات غير اقتصادية كالجامعات.
- اختلاف من حيث النتائج المتوصل اليها، بالنسبة لدراستنا فقد توصلنا فيها أن أساس الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية يرتكز أساسا على إدارة المواهب والتميز في الأداء لدى الأفراد العاملين في هذه المؤسسة.

بينما تشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج التحليلي الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، وتمت معالجتها عن طريق الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.
- أغلب الدراسات تمحورت اشكالياتها حول إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما قمنا بالتطرق إليه في هذا الفصل من مفهوم الموهبة وإدارة المواهب والتي هي عملية تتعلق بتوفير مورد بشري متنوع المواهب وتحقيق ميزة غير قابلة للتقليد يتبين أن المواهب من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات والتي يتم استقطابها وتطويرها والاستفادة منها وتقييمها من خلال إدارة المواهب ومن هذا توصلنا الى مدى أهمية إدارة المواهب بالمنظمات للوصول الى التمييز، بحيث استندنا لذكر أهم عمليات إدارة المواهب وشرح محتواها وكذلك تطرقنا الى أهم أبعادها.

تطرقنا أيضا الى مفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي ثم تم توضيح العلاقة بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي بحيث تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم الى البقاء من خلال الاعتماد على الأفراد الأكثر موهبة وتفوقا وابداعا في انجاز المهمات الصعبة التي تحفظ لها التمييز والبقاء، وفي الأخير تطرقنا الى الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## الفصل الثاني:

### دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي

- دراسة ميدانية في "مؤسسة كوندور" -

## تمهيد:

بعد أن تناولنا أهم المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة المواهب والإبداع التنظيمي خلال الفصل الأول سنتطرق خلال هذا الفصل إلى الجانب المنهجي للدراسة الميدانية حيث سنحاول تجسيد الجانب النظري للبحث في الجانب التطبيقي وهذا بدراسة ميدانية أجريت في "مؤسسة كوندور لولاية برج بوعرييج" وذلك لقياس أثر إدارة المواهب في الإبداع التنظيمي هذا عن طريق التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة كوندور.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة وتحليل البيانات.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة.

المطلب الأول: شركة كوندور تعريفها ومراحل نشأتها.

أولاً: التعريف بالشركة.

تنتمي شركة كوندور إلى مجمع بن حمادي الذي يحتوي على عدة شركات إنتاجية وهي:

1. شركة ALGILOR لإنتاج الآجر والمواد الحماة.
2. شركة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
3. شركة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
4. شركة GEMAC لإنتاج البلاط.
5. فندق بن حمادي HOTEL BENI HAMMED.
6. شركة TRAVOCOVIا الأعمال البناء.
7. شركة (Honda Métal) لإنتاج المواد المعدنية.
8. شركة condor لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

هذه الأخيرة هي محل دراستنا وسوف نلقي الضوء على كيفية نشأتها وتعريف بها.

مؤسسة condor أو بسمها التجاري عنتره للتجارة Antre Trade مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تنتمي إلى مجمع بن حمادي شكلها القانوني أصبح في جوان 2012 هو "SPA" مؤسسة خاصة ذات أسهم.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003 يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 801042 م<sup>2</sup> وهي بملكية كاملة للمؤسسة حيث وعدد العمال بالشركة يفوق 4200 عامل موزعين على الوحدات والمصالح أما بالنسبة لاسم كوندور فتعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة حيث تم تسجيلها بهذا لاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات LINP في 30 أبريل 2003، وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

حصلت المؤسسة على العديد من الشهادات أهمها شهادة الإيزو 1009 نسخة 2000، وشهادة الإيزو 9001 نسخة 2010، كما تحصلت على شهادة الإيزو 14001 نسخة 2005، وشهادة الإيزو 18001 نسخة 2007 وشهادة الإيزو 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

ثانيا: المراحل التي مرت بها المؤسسة.

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى حصلت إلى ما هي عليه الآن وهي:

**المرحلة الأولى الشراء للبيع (Vente en état):** حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري ونظرا لان الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

**المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down SKD):** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتكبيها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة في عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء .
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة التركيب.
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

**المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفك كليا (Complete Knock Down) CKD:** أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.
- توفير مناصب أخرى للعمل.

**المرحلة الرابعة الإنتاج:** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

أما الاستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي استراتيجية التنويع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها تحت شعار (رسالة) "الحياة ابتكار **Innovation is life**"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.
- التواجد عبر كامل التراب الوطني.
- التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض .... الخ.

**المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة كوندور.**

**أولا: أهداف مؤسسة كوندور.**

تتمثل أهداف مؤسسة كوندور فيما يلي:

1. **تحقيق الربح:** كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها أمام المنافسة.

2. **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقدم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.

3. **عقلنة الانتاج:** ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.

- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقاءه، وتقديم مختلف العلاوات والمنح.

- توفير خدمات التأمين للعامل مثل التأمين الصحي التأمين ضد العمال والتقاعد.

- الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفترض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفيتها الصناعية.

- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.

- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج.

- التكوين المستمر للعمال والإطارات.

- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

ثانيا: مهام مؤسسة كوندور.

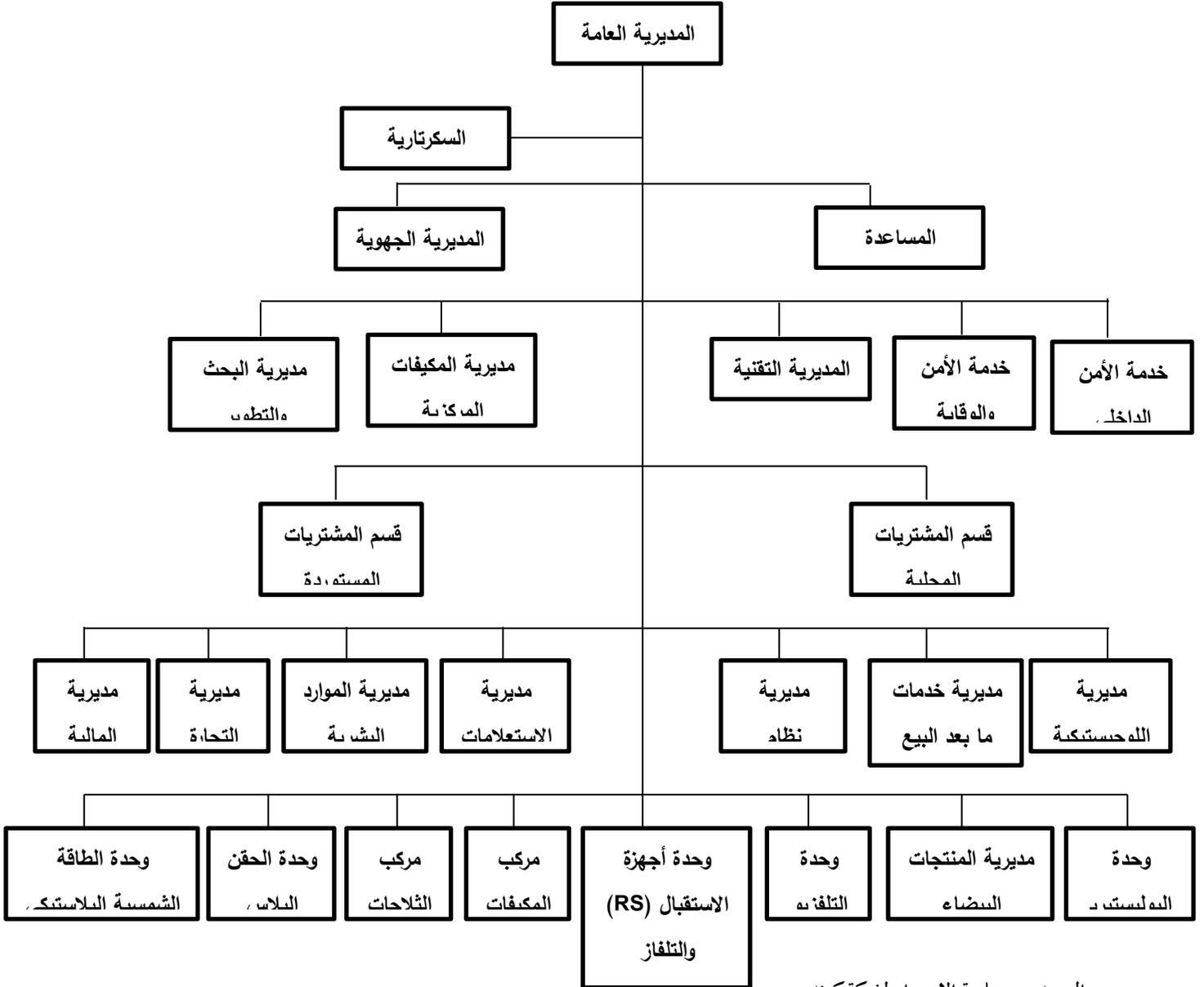
من أهم مهام مؤسسة كوندور ما يلي:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة: بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.
- توفير مناصب شغل.
- توفير منتج وطني جزائري في السوق.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال: الوصول إلى الرقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.
- الحفاظ على الزبائن والعملاء، الحاليين وكسب متعاملين جدد.
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.
- الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعرض والحملات الإعلانية الأخرى.
- كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في مختلف المستويات وفي مختلف المراحل العملية الإنتاجية من اجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى كفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الانتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.

سوف نتطرق إلى مختلف المديريات والدوائر والمصالح وتقديم بعض المهام وهذا وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: مصلحة الإحصاء لشركة كوندور

تحليل الهيكل التنظيمي:

يتم تقسيم العمل والترتيب التسلسلي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر.

### الأمانة العامة:

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، تتمثل مهام المديرية العامة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
- ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- تطوير آليات الدخل للأعمال.
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تقرير الأولويات العامة، وتحسم في الأمور المعقدة.
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

### المصالح الاستشارية:

وهي تتمثل في:

1) مسؤول تسيير الجودة: وظيفة استشارية، وهو يقوم بالمهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

2) مديرية الموارد البشرية:

تسيير كل العمال ب:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
- معالجة الشؤون القانونية للعمال.
- تنسيق أعمال الوسائل العامة.
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

3) مصلحة العتاد **Logistique**:

وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين الخ...

#### 4) مصلحة المحاسبة والمالية:

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

#### 5) مصلحة الأمن والوقاية:

هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم ب:

- تنشيط وتسيير البرامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات الأجهزة وعمال الوحدات.

#### 6) المديرية التقنية:

وتتمثل مهامها في:

1. المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.
2. القيام ببرامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.
3. تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
4. السهر على التوفير الدائم على لقطع الغيار.

#### 7) مصلحة البيع:

تتمثل مهامها في:

- الاستماع إلى الزبون.
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد.
- تعقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
- دراسة السوق وإدارة مخزونه.
- الإمداد والتكفل بالنقل.

#### 8) مصلحة المشتريات:

تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور.

- معالجة الطلبات اتجاه البنك.

- فرز ملفات الشراء.

#### 9) مديرية خدمات ما بعد البيع:

تتمثل مهامها في:

- توفير خدمات ما بعد البيع لزبائن في إطار الضمان.

- جمع المعلومات حول مختلف الإعطاب في المنتج.

- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.

- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

#### 10) مديرية التسويق:

تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.

- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.

- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت.

- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

#### 11) وحدات الإنتاج:

- مركب الثلجات.

- وحدة المكيفات والمواد البيضاء.

- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي.

- وحدة التلفاز.

- وحدة البلاستيك.

- وحدة البولستيران.

تعطي مؤسسة "عنتر تراد" كوندور أهمية بالغة للوظيفة الإدارية وذلك من اجل تحقيق الأهداف المسطرة بالتنسيق مع مختلف المديرات والدوائر من خلال تقسيم المهام على كل فرد داخل المؤسسة وتحديد طبيعة العلاقات التي تربط بين القيادة والمسؤولية والإشراف والتنفيذ (علاقات استشارية)، ووضع نظام رقابة فعال للتأكيد من احترام القواعد والأسس المسطرة.

## المطلب الرابع: هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج لسنة 2022

## جدول رقم (02): هيكل الموظفين حسب وحدات الإنتاج

إناث	ذكور	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	
122	334	386	45	25	وحدة أجهزة التلفاز والمستقبلات الرقمية
50	62	66	23	23	وحدة الهواتف والإعلام الآلي
3	727	612	90	28	مركب المكيفات الهوائية
6	838	680	135	29	مركب الثلاجات
4	293	270	20	7	وحدة المنتجات البيضاء
66	35	66	24	11	وحدة أعمدة الطاقة الشمسية
2	196	162	29	7	وحدة البولستيران
2	150	114	24	14	وحدة البلاستيك
72	190	47	67	148	الإدارة العامة
4	268	252	18	2	مديرية الإمداد
29	78	52	39	16	مديرية خدمات ما بعد البيع
6	283	247	13	2	مصلحة الأمن الداخلي

المصدر: مصلحة الإحصاء لشركة كوندور

## المبحث الثاني: أدوات الدراسة وتحليل البيانات.

سيتم فيما يأتي التعرف على منهج الدراسة، إضافة إلى الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وإجراءات اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها، والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أولاً: منهج الدراسة.

المنهج العلمي هو: "طريقة لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى إجراءات معترف بها للتحقق في الواقع، وملاحظته بأقصى حد من الموضوعية."<sup>1</sup> ويرتبط تحديد المنهج العلمي الذي يستخدمه الباحث بموضوع أو محتوى الظاهرة المدروسة.<sup>2</sup> ومن أجل معرفة الواقع الميداني والإمام قدر الإمكان بتفاصيله والتأكد من مدى صلاحية النموذج من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في عمليات الإبداع التنظيمي والمتغير الثابت المتمثل في الإبداع التنظيمي استخدمنا "منهج البحث الميداني".

وقد عرفه موريس بأنه "طريقة تناول موضوع بحث بإتباع إجراءات تقصي مطبقة على مجتمع بحث... يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعة انطلاقاً من تنوع الاهتمامات، ويمكن استعمال معظم تقنيات البحث... ويتم عادة عن طريق الاستعانة بالمعينة"<sup>3</sup>، وهو الذي تم بالفعل، حيث اعتمدنا على أسلوب المعينة وتقنية الاستبيان لإتمام الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة الحالية من موظفين وإداريين في مؤسسة (كوندور) والبالغ عددهم أكثر من (250) عامل، ولقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة) وهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة، وقدر حجم هذه العينة (30) عاملاً من المؤسسة غالبيتهم إطارات، قمنا بتوزيع (30) استبيان، تم استردادها كلها وخضعت للتحليل الاحصائي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

لأن دراستنا الميدانية وصفية وتفسيرية فقد اعتمدنا على ثلاث أدوات لجمع البيانات هي:

<sup>1</sup> موريس إنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات علمية-، ترجمة بوزيد صحراوي، الطبعة الثانية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص102.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان، عثمان غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، 2000، ص33.

<sup>3</sup> موريس إنجرس: مرجع سبق ذكره، ص106.

**1-الملاحظة:**

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل المستعملة منذ القدم لجمع البيانات والمعلومات حول مختلف الظواهر، وعندما تطورت طرق البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية، كانت الملاحظة من بين الوسائل التي تم تطويرها وتوظيفها كونها صالحة للكثير من الدراسات، لكنها غير صالحة للدراسات التاريخية المتعلقة بالماضي.

استعملنا الملاحظة في بحثنا هذا لمشاهدة الظواهر والسلوكيات وتسجيل بعض الوقائع والتصرفات التي تخدم البحث، ولقد تمكنا من خلال زيارة المنظمة محل الدراسة خاصة عند ملء الاستبيانات من تدوين بعض الملاحظات التي استخدمت في تحليل النتائج.

**2-الاستبيان:**

الاستبيان هو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها؛ ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، ولغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الاستبيان بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من خلال معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تضمن الاستبيان ثلاث محاور هي (أنظر الملحق الأول):

• **المحور الأول:** يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي.

• **المحور الثاني:** يشمل المتغير المستقل عميات إدارة المواهب وهو بدوره يشمل ثلاثة أبعاد:

- **البعد الأول:** جذب المواهب.

- **البعد الثاني:** تنمية وتطوير المواهب.

- **البعد الثالث:** الاحتفاظ بالمواهب

• **المحور الثالث:** يشمل المتغير التابع وهو الإبداع التنظيمي.

وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين لا أوافق بشدة وموافق بشدة لعوامل المؤثرة وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-5) وفقا لما يلي:

الجدول رقم 03: مقياس ليكرت - العبارات الوصفية وأوزانها.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويرجع سبب الاعتماد على هذا المقياس لأنه يتميز بجملة من المزايا والتي يمكن إجمالها في النقاط

التالية:

- ✓ يعطي حكما أكثر دقة للقياس.
- ✓ تركيبته بسيطة وغير معقدة ويكون إحساسا جيدا عن المستجيب لأنه يتيح له فرصة لاختيار أكبر عدد ممكن من العبارات المتعلقة بنفس الموقف.
- ✓ له درجة كبيرة من الصدق والثبات.
- ✓ يعطي درجة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان وعلى المحيب أن يجيب على كل عبارات القياس.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة وصدق الأداة.

أولا: الأدوات الإحصائية المستعملة.

للإجابة على أسئلة الدراسة:

استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical**

**Package**

**Or the Social Sciences** وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها،

يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، كما يستخدم

هذا البرنامج في حساب مقاييس النزعة المركزية.

وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب الآتية:

- رقم نسخة الإصدار البرنامج المستخدم هو: (SPSS: V25)

- التكرارات والنسب المئوية.

- الأشكال والرسوم البيانية.

- المتوسطات الحسابية.

- الانحراف المعياري.

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha).

- تحليل الانحدار (analysais Régression).

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان.

المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد:

المدى = (5-1) = 4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

طول الفئة =  $0.80 = 5/4$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا:  $1.80 = 0.80 + 1$  فنحصل على مجال [1- إلى -1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (04): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثانيا: درجة صدق وثبات أداة الدراسة.

يقصد بصدق الأداة (Validity) مدى صلاحية الأداة لقياس الجانب الذي تود قياسه، وهو عبارة عن مؤشر على قدرتها على قياس الجانب موضوع الاهتمام فيها، أما الثبات (Reliability) يعني الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة من قبل نفس الباحث أو الباحثين في نفس الظروف أو ظروف مشابهة. للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، إذا تم تقدير معامل الثبات لكل مجال، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول: عمليات إدارة المواهب	16	0.854	0.433 *
المحور الثاني: الإبداع التنظيمي	10	0.874	0.415 *
عبارات الاستبيان	26	0.888	0.522 **

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يعرض الجدول أعلاه النتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات كل محور من محاور الاستبيان وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة وفيما يلي تعليق على النتائج الجدول أعلاه حيث نلاحظ أن: قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مقبولة إحصائيا فهي أكبر من العتبة (0.6) حيث قيمة المحور الأول والذي يضم 16 عبارة قدرت ب 0.854، أما المحور الثاني والذي يضم 10 عبارات قيمته 0.874 ، في حين قيمة الاستبيان ككل قدرت ب 0.888 ومنه فأن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس المتغيرات الدراسة خلاصة نتائج حساب الخصائص السيكومترية (قيم مؤشرات الصدق والثبات) للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

يشتمل هذا المبحث على تحليل بيانات الدراسة وذلك؛ من خلال القيام بالتوصيف الإحصائي الخاص بعينة الدراسة، وصف متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS V25**، وغيرها من المعاملات والأساليب الإحصائية والحسابية المناسبة.

## المطلب الأول: تحليل البيانات.

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة مثل الجنس، الخبرة المهنية وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو ممدون في الجداول التالية:

أولاً: التوصيف الإحصائي لعينة الدراسة.

## 1- بالنسبة لمتغير الجنس.

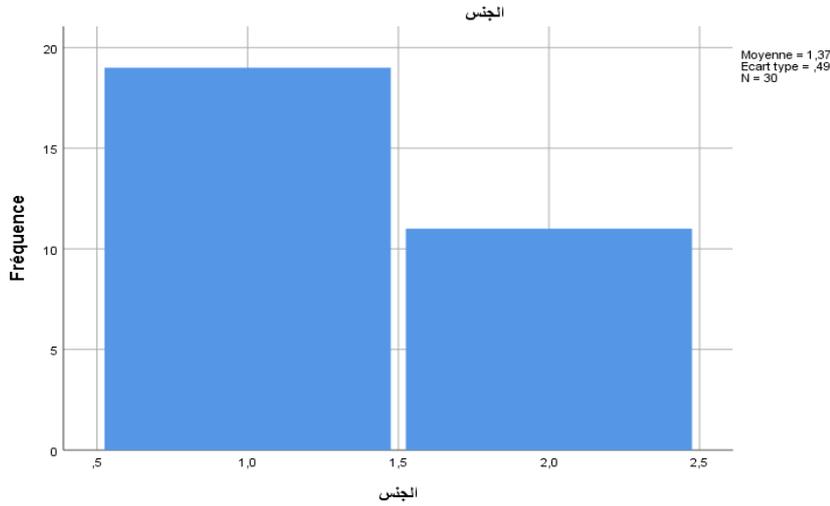
جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	19	63.3
	11	36.7
	30	100
المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS V25**.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 19 فرد بنسبة 63.30 % لصالح فئة الذكور وهي أكبر نسبة من الإناث حيث بلغت 36.70 % بتكرار يقدر بـ 11 فرد من إجمالي أفراد العينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

2- بالنسبة لمتغير السن :

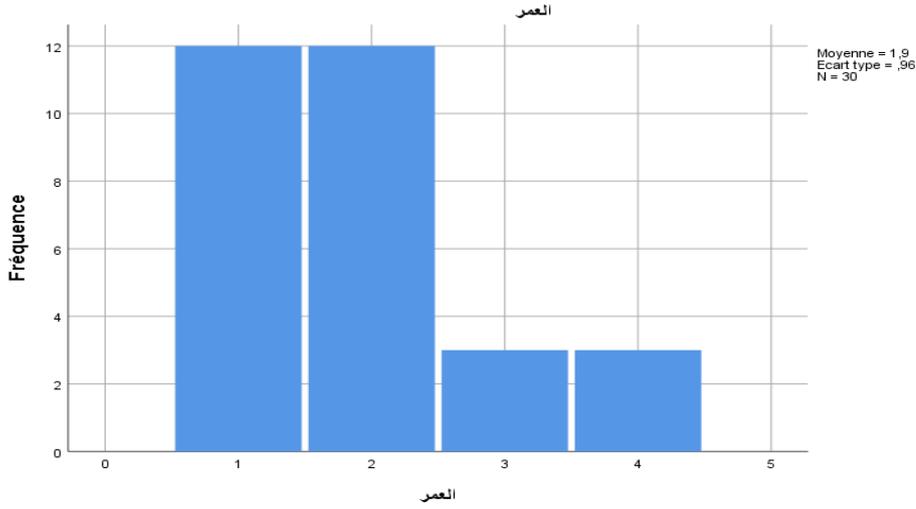
جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

المتغير	التكرار	النسبة %
السن	أقل من 30 سنة	40.0
	من 31 إلى 40 سنة	40.0
	من 41 إلى 50 سنة	10.0
	أكبر من 50 سنة	10.0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بعدد 12 فرد بنسبة 40.00% لصالح كل فئة أقل من 30 سنة وفئة من 31-40 سنة وهي أكبر نسبة من في الفئات حيث بلغت 10.00% بتكرار يقدر بـ 03 فرداً لفئتي من 41-50 سنة وفئة أكبر من 50 سنة من إجمالي أفراد العينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

3- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

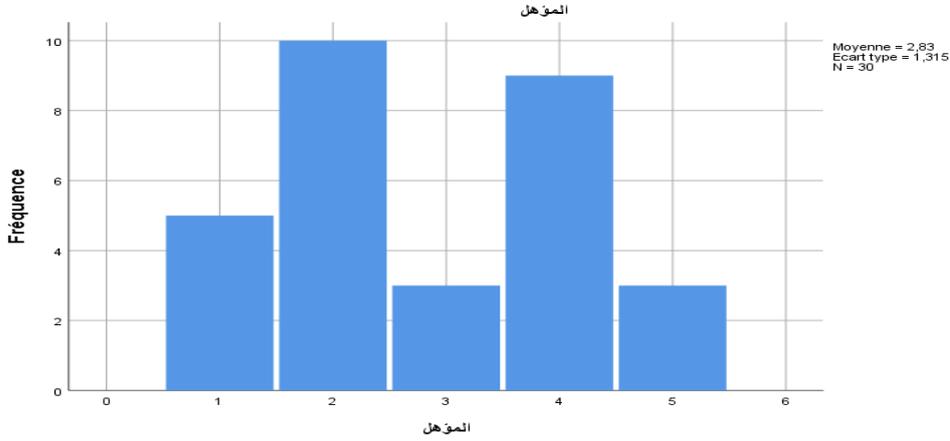
المتغير	التكرار	النسبة %
ثانوي	05	16.7
ليسانس	10	33.3
مهندس دولة	03	10.0
ماجستير	09	30.0
دكتوراه	03	10.0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 10 أفراد بنسبة 33.30% لصالح فئة الليسانس وهي أكبر نسبة من باقي

الفئات حيث بلغت 30.00 % بتكرار يقدر بـ 09 أفراد لفئة ماجيستر من إجمالي أفراد العينة الدراسة، معظم المستجوبين ذي مستوى عالي.

الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

4- بالنسبة لمتغير الخبرة.

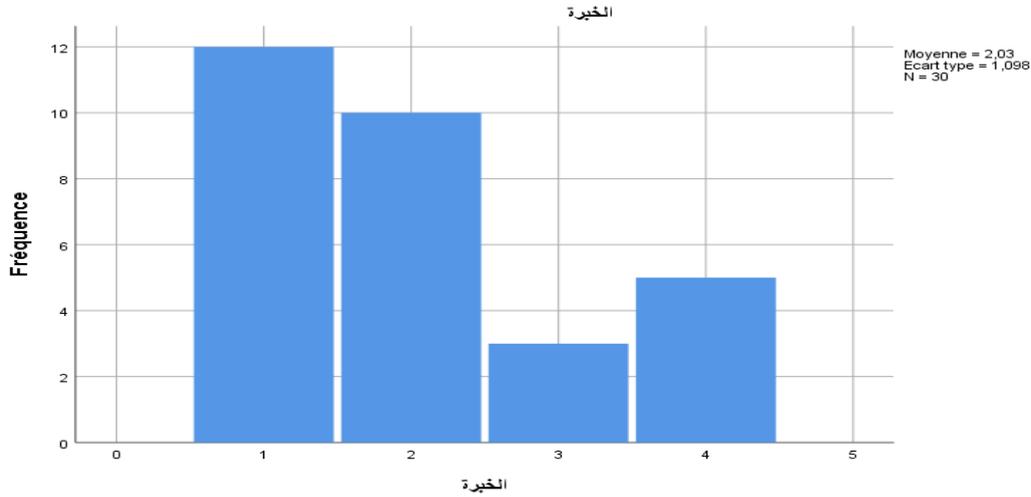
جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

المتغير	التكرار	النسبة %
الخبرة	أقل من 5 سنوات	40.0
	من 6-10 سنوات	33.3
	من 11-15 سنة	10.0
	أكثر من 15 سنة	16.7
	المجموع	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة بعدد 30 فرد بنسبة 40.00% لصالح فئة أقل من 5 سنوات وهي أكبر نسبة من باقي الفئات حيث بلغت 33.30% بتكرار يقدر بـ 10 أفراد لفئة من 6-10 سنوات من إجمالي أفراد العينة الدراسة.

الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

### 1-عمليات إدارة المواهب :

يتم من خلال هذا العنصر دراسة توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى عمليات إدارة المواهب البشرية، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة عمليات: جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	4.50	0.572	01	مرتفع جدا
02	4.47	0.571	02	مرتفع جدا
03	4.37	0.615	04	مرتفع جدا

مرتفع جدا	05	0.661	4.33	04
مرتفع جدا	03	0.679	4.43	05
مرتفع جدا		<b>0.5287</b>	<b>4.42</b>	جذب المواهب
مرتفع	01	0.776	4.13	06
مرتفع	03	0.686	3.93	07
مرتفع	02	0.947	4.00	08
مرتفع	04	1.124	3.67	09
مرتفع	05	1.066	3.63	10
مرتفع		<b>0.793</b>	<b>3.87</b>	تنمية وتطوير المواهب
مرتفع	05	1.066	3.63	11
مرتفع	03	1.028	3.67	12
مرتفع	04	1.093	3.67	13
مرتفع	02	1.040	3.77	14
مرتفع	01	0.885	3.90	15
مرتفع		0.961	3.80	16
مرتفع		<b>0.674</b>	<b>3.73</b>	الاحتفاظ بالمواهب
مرتفع		<b>0.4998</b>	<b>3.99</b>	عمليات إدارة المواهب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الأول.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.99 وهو ضمن نطاق المجال موافقة عالية [ 3.41 – 4.20 ] وبانحراف معياري قدره: 0.4998، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها

فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات عالية عمليات إدارة المواهب لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعريريج، وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة عالية حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 01 بقيمة (50,4) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 10 بقيمة بلغت (63,3) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن مستوى عمليات إدارة المواهب لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعريريج مرتفع.

## 2- الابداع التنظيمي :

جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	3.80	0.847	02	مرتفع
02	3.83	1.020	01	مرتفع
03	3.67	1.184	03	مرتفع
04	3.57	0.971	05	مرتفع
05	2.90	1.062	10	متوسط
06	3.03	1.098	09	متوسط
07	3.43	1.040	07	مرتفع
08	3.23	1.194	08	متوسط
09	3.47	1.167	06	مرتفع
10	3.60	1.070	04	مرتفع
الإبداع التنظيمي	3.45	0.732	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.45 وهو ضمن نطاق المجال موافقة عالية [ 3.41 – 4.20 ] وانحراف معياري قدره: 5708,0 وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم للنتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات عالية في الإبداع التنظيمي في المؤسسة لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج بوعريريج وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة عالية حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 02 بقيمة (3,80) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 05 بقيمة بلغت (2,90) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج أن مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة لدى عمال مؤسسة "كوندور" ولاية برج

بوعريريج مرتفع

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، وتأتي كالتالي:

أولاً: اختبار أثر عمليات إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي.

**نص الفرضية:** توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي بين عمليات إدارة المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريريج تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي: نص الفرضية الإحصائية:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي عند مستوى (0.05) بين عمليات إدارة

المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريريج من وجهة نظر المستجوبين

**الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي عند مستوى (0.05) بين عمليات إدارة

المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريريج من وجهة نظر المستجوبين.

تتمحور هذه الفرضية في دراسة العلاقة بين المتغيرين والاختبار هذه: استخدامنا معامل الارتباط بيرسون لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك اختبار (ت) للكشف عن مدى تأثير والمساهمة في التغيرات التي تحدث.

جدول رقم (12): العلاقة بين استخدام عمليات إدارة المواهب والإبداع التنظيمي باستخدام اختبار الانحدار

النتيجة الإحصائية	التأثير على المتغيرات			العلاقة بين المتغيرات				محاور الدراسة	
	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرات
دال	0.000	7.334	28	0.000	53.792	0.672	3.20	30	عمليات إدارة المواهب
						0.602	3.53		الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند (0.05)

معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F<sub>cal</sub>=792,53) وهي دالة إحصائية لأن قيمة SIG = 0.000 المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

-معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B= 725,0): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T<sub>al</sub>=334,7) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائية) إيجابي بين عمليات إدارة المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريبيج محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) توجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي عند مستوى (0.05) بين عمليات إدارة المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريبيج من وجهة نظر المستجوبين.

ثانيا: الفرضيات الفرعية.

### 1- عرض وتحليل اختبار الفرضية الأولى :

نص الفرضية: توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي بين جذب المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعرييج تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي: نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي عند مستوى (0.05) بين جذب المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعرييج من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي عند مستوى (0.05) بين جذب المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعرييج من وجهة نظر المستجوبين.

تتمحور هذه الفرضية في دراسة العلاقة بين المتغيرين والاختبار هذه: استخدامنا معامل الارتباط بيرسون لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك اختبار (ت) للكشف عن مدى تأثير والمساهمة في التغيرات التي تحدث.

جدول رقم (13): العلاقة بين جذب المواهب والإبداع التنظيمي باستخدام اختبار الانحدار المتعدد

النتيجة الإحصائية	التأثير على المتغيرات			العلاقة بين المتغيرات				محاور الدراسة	
	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرات
غير دال	0.239	1.202	28	0.058	3.903	0.828	4.42	30	جذب المواهب
						0.732	3.45		الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F<sub>cal</sub>=903,3) وهي غير دالة إحصائيا لأن قيمة SIG = 0.058 المصاحبة لقيمة (F) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

-معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة  $B= 312,1$ ): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T_{al}=202,1$ ) وهي غير دالة احصائيا حيث أن قيمة  $SIG= 0.239$  المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) إيجابي بين جذب المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعرييج محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه لا توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ): لا توجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي عند مستوى (0.05) بين جذب المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعرييج من وجهة نظر المستجوبين.

## 2- عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية :

نص الفرضية: توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي بين تنمية وتطوير المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعرييج تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي: نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي عند مستوى (0.05) بين تنمية وتطوير المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعرييج من وجهة نظر المستجوبين  
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي عند مستوى (0.05) بين تنمية وتطوير المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعرييج من وجهة نظر المستجوبين.  
تتمحور هذه الفرضية في دراسة العلاقة بين المتغيرين والاختبار هذه: استخدامنا معامل الارتباط بيرسون لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك اختبار (ت) للكشف عن مدى تأثير والمساهمة في التغيرات التي تحدث.

جدول رقم (14): العلاقة بين تنمية وتطوير المواهب والإبداع التنظيمي باستخدام اختبار الانحدار

النتيجة الإحصائية	التأثير على المتغيرات			العلاقة بين المتغيرات				محاور الدراسة	
	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرات
دال	0.003	3.275	28	0.037	4.821	0.793	3.87	30	تنمية وتطوير المواهب

						0.732	3.45	الإبداع التنظيمي
--	--	--	--	--	--	-------	------	------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F<sub>cal</sub>=821,4) وهي دالة إحصائية لأن قيمة SIG = 0.037 المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

-معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B= 084,2): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T<sub>al</sub>=275,3) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة SIG= 0.003 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائية) إيجابي بين تنمية وتطوير المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريريج محل الدراسة عند مستوى 0.05. ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) توجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي عند مستوى (0.05) بين تنمية وتطوير المواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريريج من وجهة نظر المستجوبين.

### 3- عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة :

نص الفرضية: توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي بين الاحتفاظ بالمواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريريج تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي: نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي عند مستوى (0.05) بين الاحتفاظ بالمواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريريج من وجهة نظر المستجوبين  
الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي عند مستوى (0.05) بين الاحتفاظ بالمواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعريريج من وجهة نظر المستجوبين.

تتمحور هذه الفرضية في دراسة العلاقة بين المتغيرين والاختبار هذه: استخدامنا معامل الارتباط بيرسون لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك اختبار (ت) للكشف عن مدى تأثير والمساهمة في التغيرات التي تحدث.

جدول رقم (15): العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والإبداع التنظيمي باستخدام اختبار الانحدار.

النتيجة الإحصائية	التأثير على المتغيرات			العلاقة بين المتغيرات				محاوير الدراسة	
	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرات
غير دال	0.253	1.116	28	0.253	1.360	0.674	3.73	30	الاحتفاظ بالمواهب
						0.732	3.45		الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت  $(F_{cal}=360,1)$  وهي غير دالة إحصائياً لأن قيمة  $SIG=0.253$  المصاحبة لقيمة (F) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

-معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة  $B=234,0$ ): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت  $(T_{al}=166,1)$  وهي غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة  $SIG=0.253$  المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) إيجابي بين الاحتفاظ بالمواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعرييج محل الدراسة عند مستوى 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: لا أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة: (H) لا توجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي عند

مستوى (0.05) بين الاحتفاظ بالمواهب والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة "كوندور" لولاية برج بوعرييج من وجهة نظر المستجوبين.

## خلاصة الفصل:

من خلال معرفة واقع إدارة المواهب ودورها في تحسين الإبداع التنظيمي، تناولنا من خلال الفصل التطبيقي وصفا لمنهج الدراسة الأدوات المستخدمة فيها وكذا الأساليب الإحصائية في تحليل محاور الاستمارة بهدف معرفة علاقة الأثرين عناصر إدارة المواهب والإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

وأخيرا تناولنا عرض مختلف النتائج وتحليلها حيث تم إثبات وجود علاقة بين عناصر إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.

خاتمة

من خلال مراجعتنا للجانب النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة. الذي تطرقنا فيه إلى معالجة إشكالية الدراسة التي تمحورت حول هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المواهب البشرية والإبداع التنظيمي من وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية **كوندور - برج بوغريج-**، حيث توصلت الدراسة بعد تحليل المعطيات إلى مجموعة من نتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وتنقسم النتائج إلى:

### 1-النتائج النظرية :

- ✓ إدارة المواهب: وهي عملية جذب وتنمية والمحافظة على الأفراد الذين يملكون المواهب.
- ✓ تبني عمليات إدارة المواهب البشرية يؤدي إلى تكوين مجتمع معرفي داخل المؤسسات الاقتصادية ويعزز من عملية الإبداع التنظيمي.
- ✓ ان هناك جملة من التحديات التي تواجه إدارة المواهب وتعيق نجاحها فيما يخص استبقاء المواهب وعدم نزوحه.
- ✓ الموهبة هي سمات وقدرات مميزة تميز الفرد عن الأفراد الآخرين.
- ✓ ان بقاء المؤسسات واستمرارها يرتبط بما تقدمه إلى المواهب البشرية من رعاية واهتمام وتنمية، مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا مع التطور الحالي والمستقبلي للمؤسسات الاقتصادية.

### 2-النتائج التطبيقية :

- من خلال الدراسة الميدانية والمتمثلة في استبيان عينة من الأفراد المتخصصين في الجانب المحاسبي والمالي، توصلنا إلى أهم النقاط التالية:
- ✓ إن عمليات إدارة المواهب لها دور كبير وفعال في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة بمتوسط 99.3 من اتجاهات أفراد العينة.
- ✓ عمليات إدارة المواهب في المؤسسة تجذب وتطور من الموارد البشرية لدى المؤسسة.
- ✓ يرى أفراد العينة أن الإبداع التنظيمي تأثيره اتجاه المؤسسة نحو موافق بمتوسط 3.45
- مما سبق ومن خلال نتائج الاستبيان الاتجاهات أفراد عينة الدراسة، تبين أن عمليات إدارة المواهب ذات أهمية كبيرة ولها دور مهم في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

### 3- الاقتراحات :

- ✓ وضع دائرة ضمن الهيكل التنظيمي تعني الموهوبين وتشجع والاستثمار في الموهوبين.

- ✓ أن يكون معيار الكفاءة والأهلية هو الأساس في اختيار الأفراد لتعيين أو الترقية والشغل والمناصب العليا حسب معايير واضحة معلنة والابتعاد عن المحسوبية.
- ✓ الاهتمام بترسيخ مفاهيم إدارة المواهب والابداع التنظيمي عند العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال توعيتهم، وعقد الندوات الثقافية، والمؤتمرات العلمية المتخصصة والتي تشعرهم بمبررات إدارة المواهب في المؤسسة وتدفعهم نحو أداء الالتزام المقبول.
- ✓ مراعاة تحقق إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، الحفاظ على الموهبة) من قبل مسؤولي مؤسسة كوندور لما لها دور كبير في تعزيز الإبداع التنظيمي.
- ✓ غرس الابداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم ومراجعي المديرية، وتجنب إثارة الخلافات في العمل.
- ✓ الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الحوافز المادية والمعنوية بما يتلاءم مع كل شخص.

#### 4-أفاق الدراسة :

- للإثراء هذا الموضوع الهام اقترح الباحثان إجراء بحوث مستقبلية لعدد من الموضوعات، التي قد تساهم في سد الفجوة في المكتبة الجزائرية:
- 1- أثر عمليات إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي.
  - 2- مساهمة عمليات إدارة المواهب في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
  - 3- دور عمليات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. جمال خير الله: الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
2. طاهر محسن منصور، نعمه الخفاجي: نظرية المنظمة مدخل العمليات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
3. غيني رحام، تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين: إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة المواهب البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
5. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال العصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

ثانياً: الرسائل والمذكرات:

1. بديسي فهيمة وآخرون: تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة والتجارب وطنية ودولية-سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 18-19 ماي.
2. حسين وليد حسين: استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012.
3. حفيظ خولة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة \_اتصالات الجزائر للهاتف موبيليس\_ بسكرة\_ مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.
4. الدليمي، عراك: تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة -دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، بغداد، العراق، 2009.
5. صبيان إيمان: ادارة المواهب افاق جديدة نحو ادارة ذكية للموارد البشرية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية - أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2019.

6. الطيبشات، علي محمود عطية: دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي-دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الأردني-رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
7. محمد حمزة حسن الصفدي: أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018\_2019.
8. وسام علي حسين، عامر علي محمد: دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي\_دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين-رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أربيل، العراق، 2016.
- ثالثا: المجالات.
1. أسماء طه خوني: أثر اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد-مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 68.
2. بلقرع فاطمة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجلفة، 2018.
3. بوقرة رباح، بن سالم أمال: دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها \_دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 08، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012.
4. صالح علي جراح، جمال داوود أبو دولة: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، الأردن، 2015.
5. صيتي عبد اللطيف، جيلالي بهاز، أبو بكر صيتي: دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي \_دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية\_مجلة دراسات اقتصادية، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.
6. العبيدي، سحر محمد، كرجي العزاوي: الإبداع المنظمي ودوره في تحسين جودة المنتج، -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية -مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2010.

7. قدة حياة، نعورة بوبكر: دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي-مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 07، جامعة الوادي، 2020.
8. محمد صالح، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر \_جيجل\_، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد06، العدد01، جامعة جيجل، 2020.
9. مقدود وهيبية، إدارة المواهب حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرون، مجلة معارف، العدد 19، جامعة اكلي محمد أولحاج البويرة، 2015.
10. ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة الغيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 7، الجزء 3، مصر، 2017.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Eddi Blass ، *talent management* ، cases and commentary ashridge ، London ، 2009 .
2. Fwaz Ali and Others ، *Organizational creativity and Competitive advantage* ، AGCC ، Sultanate of ، University of Buraimi ، Issue 4 ، Volume 5 ، Int J Econ manage Sci ، perspective 2016 ، Jordan ، Oman
3. Thompson ، *"Bureaucracy and Innovation"* ، V ، Administrative Science Quarterly ، 10 ، 1\_20 .
4. Tony Blair (2016) ، *talent management as a key aspect of human resources management strategy in contempor enterprise* ، Katarzyna Niedzwiecka Maria Curie ، Skłodowska University in Lublin ، Poland .

الملاحق

ملحق رقم 01: استبيان الدراسة.

### استبيان الدراسة

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

سيدي، سيدتي، تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد بحث بعنوان "أثر عمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي". والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة أدناه.

### توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

### تعهد والتزام:

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية ذات صلة بموضوع الدراسة.

### الطالبان:

- بزطوط آمال
- خيطاس ياسمين

## المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2. العمر: أقل من 30 سنة ( ) من 31 إلى 40 ( )

من 41 إلى 50 سنة ( ) أكبر من 51 سنة ( )

3. المؤهل العلمي: مستوى ثانوي ( ) ليسانس ( ) مهندس دولة ( )

ماجستير (ماستر) ( ) دكتوراه ( )

4. مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 6 إلى 10 سنوات ( )

من 11 إلى 15 سنة ( )

أكثر من 15 سنة ( )

## المحور الثاني: عمليات إدارة المواهب

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>جذب المواهب</b>					
01					تعتمد مؤسستكم على معايير دقيقة في اختيار المرشحين للوظائف
02					تختار مؤسستكم المرشحين للوظائف الذين يلبون احتياجاتها المستقبلية
03					تبادر مؤسستكم في استخدام مصادر أو طرق متنوعة للبحث عن أفضل المواهب
04					تحدد مؤسستكم آليات محددة للكشف عن المواهب والإمكانات العالية للعاملين بها
05					تستخدم مؤسستكم كل الوسائل المتاحة لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين
<b>تنمية وتطوير المواهب</b>					
06					تقوم مؤسستكم بتوفير خطط تطوير (فردية/جماعية) للمواهب
07					توفر عملية التطوير فرصا فعلية للنمو خلال المسار الوظيفي للمواهب
08					تركز مؤسستكم على تطوير المواهب وفقا لاحتياجاتها المستقبلية
09					توفر مؤسستكم أنواع متعددة من وسائل وأساليب تطوير المواهب
10					تسعى مؤسستكم باستمرار إلى معرفة احتياجات التطوير الخاصة بالموهوبين
<b>الاحتفاظ بالمواهب</b>					
11					تكافئ مؤسستكم المواهب بشكل خاص على الأداء الاستثنائي
12					تحرص مؤسستكم على توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة للمواهب
13					توفر مؤسستكم مزايا وخدمات تنافسية مقارنة بالمنافسين
14					تراجع مؤسستكم العوامل المسببة في حالة مغادرة أحد المواهب
15					يتم إشراك المواهب في مؤسستكم بشكل فعال
16					بث روح المنافسة بين الموظفين بهدف العمل على تطوير الذات

## المحور الثالث: الإبداع التنظيمي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					يملك الموظفون في المؤسسة القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	17
					يملك الموظفون في المؤسسة القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة	18
					يحرص الموظفون في المؤسسة على معرفة الرأي المخالف لأبهم والاستفادة منه	19
					يوجد لدى الموظفون في المؤسسة القدرة على رؤية الأمور زوايا مختلفة	20
					يجد الموظفون في المؤسسة صعوبة في التكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل	21
					يحرص الموظفون في المؤسسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل في كل فترة	22
					يتنبأ الموظفون في المؤسسة بمشكلات العمل قبل حدوثها	23
					يوجد لدى الموظفون في المؤسسة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	24
					ينجز الموظفون في المؤسسة ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد	25
					يشعر الموظفون في المؤسسة بأن لهم مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل	26

شكرا جزيلا

## ملحق رقم 02: ثبات ألفا كرونباخ

الملحق رقم 2: مخرجات ال  
SPSS

ذ

**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	0.100
	Exclue <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	30	0.100

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
905.0	5

**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	0.100
	Exclue <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	30	0.100

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
881.0	5

**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	0.100
	Exclue <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	30	0.100

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
748.0	6

**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	0.100
	Exclue <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	30	0.100

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
854.0	16

**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	0.100
	Exclue <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	30	0.100

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
874.0	10

RELIABILITY

**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	0.100
	Exclue <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	30	0.100

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
888.0	26

ملحق رقم 03: نتائج الفرضية الرئيسية.

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداع التنظيمي	4533.3	73237.0	30
إدارة عمليات المواهب	9938.3	49982.0	30

a. الإبداع التنظيمي Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.415 <sup>a</sup>	.172.0	.143.0	67818.0

a. Prédicteurs : (Constante) عمليات إدارة المواهب

b. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	677.2	1	677.2	820.5	.023 <sup>b</sup>
de Student	878.12	28	460.0		
Total	555.15	29			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante) عمليات إدارة المواهب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	.026.1	.014.1		.012.1	.320.0
إدارة عمليات المواهب	608.0	252.0	.415.0	412.2	.023.0

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

ملحق رقم 04: نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداع التنظيمي	4533.3	73237.0	30
جذب المواهب	4200.4	52876.0	30

## Corrélations

		الإبداع التنظيمي	جذب المواهب
Corrélation de Pearson	الإبداع التنظيمي	000.1	350.0
	جذب المواهب	350.0	000.1
Sig. (unilatéral)	الإبداع التنظيمي		029.0
	جذب المواهب	029.0	
N	الإبداع التنظيمي	30	30
	جذب المواهب	30	30

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	350 <sup>a</sup>	122.0	091.0	69826.0

a. Prédictors : (Constante)، جذب المواهب

b. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	903.1	1	903.1	903.3	058 <sup>b</sup>
de Student	652.13	28	488.0		
Total	555.15	29			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Prédictors : (Constante)، جذب المواهب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	312.1	091.1		202.1	239.0
جذب المواهب	484.0	245.0	350.0	976.1	058.0

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

ملحق رقم 05: نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداع التنظيمي	4533.3	73237.0	30
تنمية وتطوير المواهب	8733.3	79391.0	30

## Corrélations

	الإبداع التنظيمي	تنمية وتطوير المواهب
Corrélation de Pearson	000.1	383.0
	383.0	000.1
Sig. (unilatéral)	018.0	018.0
N	30	30

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	383 <sup>a</sup>	147.0	116.0	68842.0

a. Prédicteurs : (Constante)، تنمية وتطوير المواهب

b. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	285.2	1	285.2	821.4	037 <sup>b</sup>
de Student	270.13	28	474.0		
Total	555.15	29			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante)، تنمية وتطوير المواهب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	084.2	636.0		275.3	003.0
تنمية وتطوير المواهب	354.0	161.0	383.0	196.2	037.0

## ملحق رقم 06: نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداع التنظيمي	4533.3	73237.0	30
الاحتفاظ بالموهب	7389.3	67478.0	30

## Corrélations

		الإبداع التنظيمي	الاحتفاظ بالمواهب
Corrélation de Pearson	الإبداع التنظيمي	000.1	215.0
	الاحتفاظ بالمواهب	215.0	000.1
Sig. (unilatéral)	الإبداع التنظيمي		127.0
	الاحتفاظ بالمواهب	127.0	
N	الإبداع التنظيمي	30	30
	الاحتفاظ بالمواهب	30	30

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	215 <sup>a</sup>	046.0	012.0	72787.0

a. Prédicteurs : (Constante)  
b. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	720.0	1	720.0	360.1	253 <sup>b</sup>
de Student	834.14	28	530.0		
Total	555.15	29			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante)

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	580.2	761.0		392.3	002.0
الاحتفاظ بالمواهب	234.0	200.0	215.0	166.1	253.0

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

## ملحق رقم 07: نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

## Statistiques

		عمليات إدارة المواهب	جذب المواهب	س1	س2	س3	س4	س5	تنمية وتطوير المواهب	س6	س7
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	9938.3	4200.4	50.4	47.4	37.4	33.4	43.4	8733.3	13.4	93.3
	Ecart type	49982.0	52876.0	572.0	571.0	615.0	661.0	679.0	79391.0	776.0	868.0
		س8	س9	س10	الاحتفاظ بالمواهب	س11	س12	س13	س14	س15	س16
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	00.4	67.3	63.3	7389.3	63.3	67.3	67.3	77.3	90.3	80.3
	Ecart type	947.0	124.1	066.1	67478.0	066.1	028.1	093.1	040.1	885.0	961.0

## ملحق رقم 08: نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.

## Statistiques

		الإبداع التنظيمي	1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع	8ع	9ع	10ع
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4533.3	80.3	83.3	67.3	57.3	90.2	03.3	43.3	23.3	47.3	60.3
	Ecart type	73237.0	847.0	020.1	184.1	971.0	062.1	098.1	040.1	194.1	167.1	070.1