

الإبداع الإداري وأثر على إدارة المواهب لدى العاملين دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل
العنق تبسة

Créativité de la direction et impact sur la gestion des talents des employés

Étude appliquée sur le composé de phosphate de phosphate au Tabla

أ. سليم مجلخ *

جامعة قالمة - الجزائر

asalim2424@mail.com

أ. وليد بشيشي

جامعة قالمة - الجزائر

bechichi1983@yahoo.fr

أ. خالد علي

جامعة الوادي - الجزائر

noble2013.ak@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/05/08 ؛ تاريخ القبول: 2019/05/19

ملخص: هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب في المركب المنجمي للفوسفات تبسة، وتم القيام بدراسة ميدانية عن طريق توجيه الاستبيان لعينة من العمال، وقد تبين أن تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب ضعيف جدا ولا يتجاوز 23 بالمائة، ويرجع سبب انخفاض العلاقة في أن مستوى كل من الإبداع الإداري وإدارة المواهب منخفض نظرا للأوضاع التي يتعرض لها العاملين من تهميش على كل المستويات.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري؛ إدارة المواهب؛ المركب المنجمي؛ الاستبيان؛

Abstract: The study aimed to determine the effect of administrative innovation on talent management in the Tebessa phosphate-mining complex, by conducting the questionnaire to a sample of workers. The effect of management's creativity on talent management has been very weak and does not exceed 23%. The level of managerial innovation and talent management is low because of the situations in which workers are marginalized at all levels.

Key words: managerial innovation, talent management, mining, questionnaire;

Résumé : L'étude visait à déterminer l'effet de l'innovation administrative sur la gestion des talents dans le complexe minier de phosphate de Tebessa, en conduisant le questionnaire à un échantillon de travailleurs. L'effet de la créativité de la direction sur la gestion des talents s'est avéré très faible

et ne dépasse pas 23%. Le niveau d'innovation managériale et de gestion des talents est faible en raison des situations dans lesquelles les travailleurs sont marginalisés à tous les niveaux.

Mots clés: innovation managériale, gestion des talents, exploitation minière, questionnaire;

1- تمهيد :

يتسم عالم الأعمال المعاصر بالكثير من المعضلات، التي مست عديد النواحي المتعلقة بالعمل والمنظمات، ولعل أكثرها أهمية الابداع، إذ إن استمرار انخفاض ثقة العاملين في قادة المنظمات، دفعت بالباحثين إلى الاهتمام بالإبداع الإداري وإدارة المواهب.

وما من شك في أن الإدارة هي اللبنة الأساسية لبناء الصرح الحضاري في أي مجتمع كان، ولا تصلح الإدارة ولا تستقيم، إلا بوجود عامل الابداع وإدارة المواهب، وبيئة عمل مناسبة ومحفزة، وإداريون مبدعون، لا يتشبثون بالقدم من الأساليب، بل يتلقفون دائما الجديد ويبحثون عن الحلول الإبداعية للمشكلات التي تعترض سبيل أدائهم لأعمالهم، الأمر الذي يعود بالنفع على الموظفين والمنظمة والمجتمع ككل. من أجل ذلك كله جاءت هذه الدراسة، محاولة لفهم العلاقة بين ابداع العاملين وإدارة المواهب.

1.1- مشكلة الدراسة: مع تزايد الفضائح الأخلاقية وانتشار الفساد الإداري في مؤسسات العالم المعاصر، نتيجة تراجع القيم الأخلاقية في غالبية المجتمعات، وفشل الإجراءات الردعية المقابلة لهذه الظواهر، التي لم تتعدى نطاق تشديد الرقابة والقواعد المحددة للسلوك. كل ذلك أدى إلى كبح القدرات الإبداعية للموظفين، والحلول دون توظيفها في تطوير وتحديد العمل الإداري، مما يخدم توجهات المؤسسات التي يعملون فيها. وقد جاء مفهوم إدارة المواهب كميزة أو خاصية تنظيمية، يمكن بواسطته القضاء على المظاهر سالفة الذكر. ومما سبق يمكن طرح الاشكالية الآتية: ما مدى تأثير الابداع الاداري لدى العاملين على ادارة المواهب؟

فرضيات الدراسة: يمكن تحديد فرضيات الدراسة في الآتي:

H1 : لا توجد علاقة معنوية بين إبداع العاملين وإدارة المواهب لدى العاملين في مؤسسة الفوسفاط؛

H2 : لا يوجد ابداع لدى العاملين في المؤسسة؛

H3 : انخفاض مستوى ادارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة؛

2.1- منهجية الدراسة: مما لا شك فيه ان كل دراسة لا بد وان تتبع منهجا معينا يحدد على أساس الظاهرة المدروسة، لذلك تم استخدام المنهج التحليل الوصفي الملائم لهذه الدراسة.

3.1- أهداف الدراسة: بناء على مشكلة الموضوع وفرضياته، تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

التعرف على المفاهيم المتعلقة بالابداع وادارة المواهب؛

معرفة أثر إبداع العاملين على إدارة المواهب؛

معرفة مدى تطبيق مؤسسة الدراسة لإدارة المواهب؛

دراسة تحديد وجود الابداع الاداري لدى عاملي المؤسسة أم لا.

2 - الإطار النظري:

1.2- الابداع الإداري: يُعدّ الإبداع من أكثر العمليات العقلية والمعرفية تعقيداً، ومن الصعوبة بمكان أن يصل البحث فيه إلى تعريف محدد وجامع مانع، إذ إن الإبداع كان وسيظل موضع خلاف بين الباحثين كعملية مفتوحة للدراسة والبحث، فهو من حيث المكانة يمثل أوسع وأعمق وأعمق نوع من أنواع التفكير الإنساني، وله أبعاد متباينة ومتعددة.

1.1.2- مفهوم الإبداع: الإبداع لغةً مشتق من الفعل أبداع وبداع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه أولاً. والبدع الشيء الذي يكون أولاً، قال الله تعالى " قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعًّا مِّنَ الرُّسُلِ " ¹ أي ما كنت أول من أرسل. ²

¹ - القرآن الكريم، سورة الأحقاف، الآية 9.

² - جمال الدين أبي الفضل بن منظور، (2006). لسان العرب، المجلد الأول، القاهرة، دار الحديث، ص.352.

وقد عرّفه لاشمان (Jean Lachmann) نقلاً عن شيمبيتر (Joseph Alois Schumpeter)، بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه. ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع، هي: ³ إنتاج منتج جديد، ادماج طريقة جديدة في الإنتاج، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية، فتح وغزو سوق جديدة، تحقيق تنظيم جديد للصناعة. وعلى غرار عرّفه قاموس ريبير (Reber) لعلم النفس، بأنه العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول وأفكار وتصورات أو منتجات فريدة من نوعها. ⁴ كما وصف فيرون (Philip. E. Vernon) المنتجات الإبداعية، على أنّها أفكار جديدة أو أصلية، ورؤى واختراعات، أو أشياء فنية، تم قبولها من قبل الخبراء على أنّها علمية أو جمالية أو اجتماعية أو ذات قيمة تكنولوجية. ⁵

وتجدر الإشارة إلى أنّ مفهوم الإبداع الإداري ينطلق من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، إذ إنّهُ مرتبط بالإجراءات والأدوار وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين. ⁶

2.1.2- أبعاد الإبداع الإداري: للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية تستنتج من خلال التعاريف المختلفة للإبداع، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود إبداع فعال. وتتمثل أهمية القدرة الإبداعية في تحديد وقياس مستوى الإبداع الفردي والجماعي، وحتى على مستوى المؤسسة. وفيما يلي عناصر الإبداع الأساسية. ⁷ الأصالة، المرونة، الطلاقة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط، الخروج عن المألوف. ويتم التركيز في هذه الدراسة على المكونات الأكثر شيوعاً، وهي:

- **الأصالة:** هي القدرة على إنتاج أفكار غير عادية لحل مشاكل غير عادية. ⁸ فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يهتم بأفكارهم التقليدية ولا يلجأ إليها في حل المشكلات، وهي أعلى درجات سلم الإبداع. ⁹ وكلما قلت درجة شيوع الفكرة المبتدعة كلما زادت أصالتها، أي قليلة التكرار، بالمعنى الإحصائي، داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. ولا يقصد بذلك أن تكون الفكرة منقطعة عما قبلها، ولكن صاحبها زاد فيها شيئاً أو عرضها بطريقة جديدة، أو وصل إلى نظرية تتنظم أفكاراً متفرقة قالها آخرون، ¹⁰ فالخليل بن أحمد مبدع حين استنبط قواعد الشعر التي كان يمارسها الشعراء. والمفكرون الذين يتميزون بالأصالة، هم الأكثر تفتحاً عقلياً وانفعالياً. ¹¹ وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية: ¹²

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة)، وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

³ - Jean Lachmann, (1993). **Le Financement Des Stratégies De L'innovation**, Paris, Economica, p.22.

⁴ - A.S. Reber and E.S. Reber, (2001). **The Penguin Dictionary Of Psychology**, New York, Penguin Books, p.165.

⁵ - P. E. Vernon, (1989). **The Nature-Nurture Problem In Creativity**, New York, Handbook Of Creativity, Plenum, p.94.

⁶ - حسين حريم، (1997)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ص.5.

⁷ - فتحي عبد الرحمان حروان، (2002)، الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريسه، مراحل، العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ص.157.

⁸ - H. Cannatella, (2004). **Embedding Creativity in Teaching and Learning**, Journal of Aesthetic Education, 38(4), Winter. P.61.

⁹ - عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، (2002). **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص.33.

¹⁰ - أنظر:

- أحمد منصور، (1989)، تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ص.86.

- حسن أبشر الطيب، (1988)، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 59، ص.11. والسيد أبو داود، نحو أنماط من التفكير أكثر كفاءة.

¹¹ - مصطفى محمود أبو بكر، (2005)، الإدارة العامة، رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التلخف والفساد، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص.152.

¹² - علي الخطيب، (1995)، التربية الإبداعية: تعلّم في العمق واستمطار للأفكار، قطر، دار التربية، ص.137.

-المرونة: وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار، وتغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة،¹³ وبالتالي

فهي إشارة إلى إمكانية تحلي المبدع عن الطرائق القديمة في التفكير واستبدالها بأخرى جديدة، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة، هما:¹⁴

- المرونة التكيفية، يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً.
- المرونة التلقائية، وتمثل في إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.

-الطلاقة: تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة قصيرة نسبياً. والطلاقة مخزن القدرة الإبداعية، وتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسه بعدد الاستجابات وسرعة صدورهما.¹⁵ والمبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها حول موضوع معين. وهذا يعني أن عنصر الطلاقة يتوفر في الفرد متى كان قادراً على استقطاب أكبر عدد ممكن من الأفكار، في فترة زمنية معينة، وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه. وتصنف الطلاقة إلى الآتي:¹⁶

- الطلاقة الفكرية: هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.
- الطلاقة اللفظية: سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة النداعي: إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة التعبير: التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

- المخاطرة: وهي مبادرة الشخص إلى استخدام الأفكار الجديدة في حل المشكلات، التي من الممكن أن تعترضه، وفي الوقت نفسه يكون الفرد متأهباً لتحمل المخاطر الناتجة عن أعماله، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.¹⁷ وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون، واعيّن لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحسين المناخ المؤسسي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم، للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.¹⁸

2.2- إدارة المواهب

أفضل طريقة لفهم إدارة المواهب هو تحول التفكير حول التوظيف والتدريب والاحتفاظ بموظفين رائعين. إنها تغير التركيز من "هل هذا الشخص مناسباً لهذا الدور؟" إلى "هل هذا الشخص ليس فقط مناسباً لهذا الدور، ولكن أيضاً للشركة ككل، والأدوار المستقبلية التي قد تستجد في الشركة؟"

وبالتالي إدارة المواهب هي: استراتيجية واسعة منظمة شاملة للتوظيف والتدريب والاحتفاظ بالأداء الأفضل للموظفين. ولكن عند التدقيق في هذا التعريف يمكننا ملاحظة أنه تم وضعه بطريقة تجعل منه تعريفاً جذاباً يعتمد على عدد من الكلمات الطنانة ولكن ربما هذا لأنها نقلة نوعية في طريقة التفكير لذا تأتي خفية، لنعلم كيف يحدث ذلك بشكل كامل وليساعداً على فهم أين لا تكون إدارة المواهب.¹⁹

¹³ - الصيرفي، مرجع سابق، ص.18.

¹⁴ - Ideational Fluency and Other Characteristics of Creative Individuals, Wayne State iversity, OnLine : <http://www.is.wayne.edu/drbowen/crtvtyw99/guilford.htm> (visite le : 16. 01.2019).

¹⁵ - طارق السويدان ومحمد العدلوني، (2002)، مبادئ الإبداع، الكويت، مؤسسة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ص.57.

¹⁶ - طارق السويدان ومحمد العدلوني، مرجع سابق، ص.58.

¹⁷ - سعود محمد النمر، (1992)، الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي، العدد 117، (1992)، ص.64.

¹⁸ - فهيد عايش الشمري، (2002)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة نجد التجارية، ص.196.

¹⁹ هيام حايك، (2016)، إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية : ما بين التشابه والاختلاف

التطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكارا إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة وتخطيط الموارد والمواهب الإدارية، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم إدارة المواهب في الإدارة. وأصبح الاهتمام بالمواهب في إدارة الأعمال ضروريا لتحقيق أداء عال، وظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة في المواهب الإدارية وإدارتها، وزاد الاهتمام به أخيرا بصفته مفهوما يركز على مفهوم الاهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية.

وتهدف استراتيجية وبرامج تطبيق إدارة الموهبة في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم كما تساعد الأعمال للاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس. والشركات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطور سمعة عامة لتكون مكانا عظيما وجذابا للعمل، حيث تبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين.

وتأتي التجارب اليابانية والألمانية والصينية والكورية والماليزية والعديد من التجارب الأخرى، لتؤكد أن تحقيق التميز في الإنتاج ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد حتى تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال، بل تعداه إلى العمل بشكل استراتيجي إلى زيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التربية والتعليم والتدريب والتطوير.

تعتبر الموهبة قضية العصر، إذ أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وتغيير المؤلف وابداع جديد متطور دائما، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، فتقدم الأمم وريقها مرهون بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني.

1.2.2- مفهوم إدارة المواهب البشرية

تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس في عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، ورد مصطلح ومفهوم وعملية إدارة الموهبة في التسعينيات واستمر بعد تكييفه، واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها.

كما أنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجود المواهب المتوفرة في المنظمة حاليا، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها بالاعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي.

كما أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

وتعرف إدارة المواهب أيضا بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.

2.2.2- السمات السلوكية للموهوبين: تتمثل في الآتي:

OnLine :<http://blog.naseej.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%87%D8%A8-%D9%88%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D8%A7-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%A8%D9%87-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%84%D8%A7%D9%81>

(visite le : 01. 12.2018).

1.2.2.2- عوامل الموهبة:

- عوامل وراثية: تسهم بنسبة 80% من الذكاء، فجالتون وتيرمان أكدوا أن الأساس الجيني والوراثي مهم للذكاء والموهبة.
- عوامل بيئية: تسهم بنسبة 20% من الذكاء فإن عوامل بيئية هي التي تحدد كيف يمكن أن تترجم هذه الاستعدادات إلى تفوق، وفي العوامل الوراثية هي التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الفرد في موهبته.

2.2.2.2- خصائص الموهوبين:

الموهوبون تلك الفئة التي وصفت بأصحاب التفكير خارج الصندوق، مجازا لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد والجامد ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون على الروتين الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتحديد ومواجهة التحديات.

ولقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول 1:

3.2.2.2- شروط نجاح إدارة المواهب: تتمثل في:

- التفاف القادة حولها والتركيز عليها؛
- تمكين تحديد وتقييم القدرات والمهارات الحالية والمطلوبة؛
- التوافق مع رؤية المؤسسة ورسالتها؛
- قابلية التطبيق على نطاق المؤسسة ككل؛
- قابلية التطبيق على نحو فعال على المستوى الفردي.

3- الجانِب التطبيقِي

1.3- الأنموذج الفرضي للدراسة: تبنت الدراسة النموذج التالي، ويتكون من المتغير المستقل، والمتغير التابع. والشكل 1 يوضح نموذج الدراسة.

يظهر من الشكل 1، أن متغير الإبداع الإداري يتم قياسه من خلال (الأصالة، المرونة، المخاطرة، الطلاقة) وهو متغير مستقل، وإدارة المواهب كمتغير تابع.

2.3- مقياس الدراسة: تم الاعتماد على عدد من المقاييس، المستخدمة سابقا، التي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية، مع بعض التعديلات على الفقرات بما يخدم توجهات هذه الدراسة. أمّا مقياس الإبداع، فتم الاعتماد على دراسة الباحث علي خالد عن الإبداع.²⁰

وقد استخدم مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس فقرات الدراسة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار موافق تماما؛ 4 علامات للاختيار موافق؛ 3 علامات للاختيار إلى حد ما؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار غير موافق إطلاقا. وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، هي: للرقم 1 تكون أقل من 20%؛ للرقم 2 تكون أقل من 40%؛ للرقم 3 هي أقل من 60%؛ للرقم 4 هي أقل من 80%؛ للرقم 5 هي 100%. ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷0.80=5). وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من 1 إلى أقل من 1.80؛ من 1.80 إلى أقل من 2.60؛ من 2.60 إلى أقل من 3.40؛ من 3.40 إلى أقل من 4.20؛ من 4.20 إلى 5.

²⁰ خالد علي، (2008)، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب المنجمي بجبل العنق، رسالة ماجستير، جامعة تبسة، تبسة، ص 121.

2.3-أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قسمت إلى ثلاثة محاور رئيسية، يقيس المحور الأول متغير القيادة الأخلاقية، ويتكون من 10 فقرات. ويقيس المحور الثاني متغير جودة حياة العمل، ويتكون من 11 فقرة. أما المحور الثالث، فيقيس الإبداع، تتكون من 16 فقرة.

3.3- مجتمع وعينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة من الموظفين في منجم الفوسفات في كل الاسلاك، ونظرا لصعوبة تحديد عدد أفراد مجتمع البحث، أخذت عينة عارضة (عينة الصدفة). وأمكن الحصول على 155 استجابة، استبعد منها 35 استجابات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتهما الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، 120 استبانة.

4.3- الوسائل الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، بواسطة: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج أموس (AMOS)، برنامج (Gpower). واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف الإجابات؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronpach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة؛
- ✓ معامل ارتباط الرتب سيرمان براون (Spearman's) لقياس الارتباط؛
- ✓ نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بغرض اختبار مدى مطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة، لمعرفة إن كانت تلك البيانات تقيس فعلا ما أعدت لقياسه. والجدول 2 يوضح مؤشرات جودة المطابقة التي تقارن بها النتائج؛

✓ برنامج G*POWER لحساب حجم العينة القبلي.

5.3- صدق وثبات المقياس: قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية. وصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسلة، يمكن للمبحوث أن يجيب عليها بكل يسر.

1.5.3- صدق المحكمين: ويتضمن نشاطين أساسيين، يكمل أحدهما الآخر، بمعنى إن تحقّق أحدهما فلا بد من تحقق الآخر، وهما: الصدق الظاهري، وصدق المحتوى.

2.5.3- الصدق الظاهري: يقصد به مدى انتماء العبارة إلى المجال الذي تنتسب إليه، من حيث الشكل والمضمون والصيغة اللغوية، وهو أبسط أنواع الصدق، ويمكن إجراءه من طرف الباحث نفسه. وفي غالب الأحيان تتم معالجة العبارات غير الصادقة ظاهريا من خلال إعادة صياغتها. ويمكن اعتماد صدق المحكمين كنوع من الصدق الظاهري.²¹ من أجل ذلك غرض مقياس البحث بصورته الأولية على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في دراسة السلوك التنظيمي، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري له، وفي ضوء ملاحظاتهم جرى إعادة صياغة بعض فقراته لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

3.5.3- صدق المحتوى: وهو صدق مهم مقارنة بالصدق الظاهري، فهو يعكس قدرة العبارات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه. وبغرض الوقوف على صدق محتوى المقياس تم عرضه على ستة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وطلب إليهم تحديد مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، ثم استخدمت معادلة لاوشي (Lawshe) لحساب معامل الاتفاق بين المحكمين، كما يلي:

$$CVR = \frac{n - N/2}{N/2}$$

CVR: يمثل نسبة صدق المحتوى. **N:** يمثل العدد الكلي للمحكمين، وهو ستة. **n:** يمثل عدد المحكمين الذين اتفقوا على أن الفقرة تقيس ما أعدت لقياسه. وقد وجد أنّ معامل الاتفاق هو 100% لكامل الاستبانة.

²¹ Fergson, George (1981), *Statistic and Lysisin Psychology and Education*, Mc Graw Hill, N.Y. P.104.

4.5.3-الصدق الإحصائي: يقصد بالصدق الإحصائي ناتج الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة، وقد كان معامل الصدق الإحصائي يساوي، (ناتج من الجذر التربيعي لمعامل الثبات لكامل الاستبانة)، وهي قيمة عالية، مما يدل على الصدق الإحصائي لمقاييس الدراسة.

5.5.3-الصدق التمييزي: يتم قياس الصدق التمييزي بترتيب درجات الإجابة على عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ثم تأخذ نسبة 27% من أعلى الدرجات (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل مرتفع) والنسبة نفسها من أدناها (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل متدني). ثم يحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين، واختبارهما عن طريق T-test. ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين.²² والجدولين 3 و 4 يوضحان النتائج.

يظهر من الجدولين 3 و 4 أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، بين المجموعتين. وعلى ذلك يكون المقياس صادق، ويمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

6.5.3-الصدق التلازمي: يعني اتفاق نتائج مقياسين يقيسان نفس الصفة، وأحدهما معروف بالصدق والثبات. وقد اعتمدت الدراسة على مقاييس مجربة وعالية الثبات.

7.5.3-الثبات باستخدام ألفا كرومباخ: الجدول 05 يبين قيمة ألفا كرومباخ المحسوبة.

قبل تحليل نتائج قيمة ألفا كرومباخ يجب أن ننوه إلى أن القيم المقبولة لألفا كرومباخ كمثل ثبات المقياس يتم تحديدها على أساس عدد العبارات للاستمارة كالتالي:²³

- قبول قيمة ألفا كرومباخ يتوقف على عدد عبارات المقياس فإذا كان 3 عبارات فقط فيمكن قبول القيمة 0.5.
 - إذا كان المقياس مكون من 10 عبارات فأكثر فهنا يجب على القيمة ألا تقل عن 0.7. بما يعني يمكن قبول قيمة ألفا كرومباخ تتراوح بين 0.5-0.7 في حالة تراوح عدد عبارات المقياس بين 3-10 عبارات.
 - قيمة 0.6 يمكن اعتبارها قيمة مقبولة لألفا كرومباخ بغض النظر عن عدد عبارات المقياس.
 - هناك معلومة مهمة جداً وهي أن قيمة ألفا 0.9 فما فوق تعتبر مؤشر سلمي للثبات، وبالتالي فهي قيمة غير مقبولة لأنها تعني أن العبارات مكررة redundant، ومن ثم إذا حصلنا على هذه القيمة في يجب حذف العبارات المكررة واختصار المقياس.
- يتضح من نتائج الجدول 5 أن قيمة ألفا كرومباخ لكامل الاستمارة تساوي 0.82، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ أي أنه في حالة إعادة نفس الاستبيان للاستطلاع مرة أخرى، فإن الاستجابة ستكون ثابتة بنسبة 82%، وهذه النسبة مقبولة جداً في الدراسة.

8.5.3-الصدق البنائي (العالمي): يهتم بتحليل الصفة المقاسة إلى عناصر لمعرفة مدى قياسها لما أعدت لقياسه. وقد تم استخدام التحليل العالمي التوكيدي، لقياس صدق البناء لمقاييس البحث، وكانت النتائج كما يلي في الشكلين 2 و 3:

يتضح من مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة، والموضحة في الأشكال 3 و 2، بأنّ النماذج قد حازت على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة (مقارنة بمؤشرات جودة المطابقة في الجدول رقم 2)، كما أنّ أغلب قيم معاملات التشبع التي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، قد حققت الشرط، كل قيمها أكبر أو تساوي 0.40، ممّا يدل على أنّ فقرات كل محور من المحاور الثلاثة صادقة لِمَا أعدت لقياسه.

6.3-مدى كفاية حجم العينة: للحكم على مدى كفاية حجم العينة سوف يتم إلقاء الضوء على اختبائي K.M.O test, Bartlett's Test، إذ يقيس اختبار K.M.O (Kaiser Meyer Olkein) درجة تجانس القيم، ومدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العالمي، وفي حالة زيادة قيمة هذا الاختبار عن 0,5، يعني ذلك أن هناك درجة كافية من التجانس، وأنّ القيم مناسبة لإجراء التحليل العالمي. ويستخدم

²² محمود السيد أبو النيل، (1985)، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دراسات عربية وعلمية، بيروت، دار النهضة العربية، ص.10.

²³ Vogel HG, Mass J, (2011), Gebauer A, editors, Drug discovery and evaluation: Methods in clinical pharmacology, London, Springer; P 421.

اختبار Bartlett's Test (Bartlett's Test of Sphericity) لقبول أو رفض فرضية العدم، القائلة بأن مصفوفة معاملات الارتباط هي مصفوفة الوحدة، أي أنّ الارتباط يساوي صفر، بين كل متغيرين في المصفوفة، وبالتالي يصعب أو يستحيل معه إجراء التحليل العاملي، وإذا كانت قيمة هذا الاختبار معنوية عند مستوى 0,05 أو أقل، يمكن رفض الفرضية العدمية. والجدول 6 يوضّح النتائج: يتبين من الجدول 6 أنّ قيمة اختبار K.M.O. تساوي 0,764، أي أكبر من الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار، وبالتالي يكون حجم العينة مناسب في التحليل الحالي. ويتضح من هذا الاختبار أنه معنوي عند كل المستويات الاحتمالية (عند مستوى 0.01 فأقل)، وبالتالي يجب رفض الفرضية العدمية والإقرار بأنّ معاملات الارتباط لا تمثل مصفوفة الوحدة، أي بينها بعض الارتباطات وتصلح لإجراء التحليل العاملي. ولتحديد الحد الأدنى للعينة تم الاستعانة ببرمجية G*POWER. وهذا ما يبينه الشكل 4:

يظهر من مخرجات برنامج G*POWER في الشكل 4 أنّ الحجم الأدنى للعينة اللازم لإجراء الاختبار يساوي 107 مفردة، (total sample size=107)، عند قوة تأثير كبيرة، تساوي 95 بالمائة. وقد كان حجم عينة الدراسة يساوي 120.

7.3- عرض نتائج الدراسة: يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات وعرض النتائج التي تم التوصل إليها، تحديد حجم العينة القبلي اللازم للكشف عن حجم التأثير التفاعلي، عند نسبة تأثير كبيرة، 95 بالمائة،

1.7.3- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة): للإجابة على أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحاور، وكذلك الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للمحاور، ومن خلال النتائج نجد أن هناك اتفاق كبير على غياب إدارة المواهب، كما أن الانحراف المعياري صغير مما يبين أن الإجابات كانت متقاربة ولم تكن مشتتة، أما بالنسبة لإبداع العاملين نلاحظ أن الإجابات كانت في مجال الموافقة مما يبين أن العاملين متفقين على قدرتهم على الإبداع وتوفره.

2.7.3- اختبار أثر الإبداع الإداري على إدارة المواهب (علاقة تأثير مباشرة): يوضح الشكل 5 أثر الإبداع الإداري على إدارة المواهب للعاملين.

من خلال الشكل 5 نلاحظ أن الإبداع الإداري في المؤسسة له تأثير منخفض على إدارة المواهب بنسبة 0,23 بالمائة على إبداع العاملين، مما يؤكد أنه كلما ارتفع الإبداع الإداري في المؤسسة كلما دفع وشجع إدارة المواهب، وللتأكد من صلاحية التقدير لابد من حساب مؤشرات النموذج وهي موضحة كما يلي في الجدول 7:

من خلال نتائج التقدير المبيّنة في الجدول 7 نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لأثر الإبداع الإداري في المؤسسة على إدارة المواهب للعاملين أقل من 0.05 وبالتالي فهي معنوية، كما نلاحظ أن قيمة C R أكبر من 1.694 وبالتالي فالنموذج معنوي ونتائج التقدير نتائج معتمدة.

4 - النتائج:

- تميزت الاستمارة محل الدراسة بالثبات والصدق وذلك لأن قيمة ألفا كرومباخ كانت في المستوى المقبول، كما تبين استخدام المعادلات الهيكلية البنائية (التحليل العاملي التوكيدي) أن الاستمارة تتميز بدرجة صدق عالية وذلك لأن قيمة كاي التربيعي ومؤشر رامسي ومؤشر توكولويس كانتا في المجال المقبول، مما يؤكد على أن الاستمارة محل الدراسة القبول في كل مقاييس الصدق؛

- من خلال نتائج برمجية G*POWER وباستخدام درجة كمعنوية 95 بالمائة تبين أن الحد الأدنى للعينة هو 107 وقد كانت العينة المستخدمة أكبر من ذلك، كما أن نتيجة اختبار KMO أكدت كفاية العينة؛

- من خلال الدراسة الاحصائية الوصفية تبين انخفاض مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين (ومن خلال المقابلة مع العاملين أكدوا أن أسباب هذا الانخفاض ترجع إلى وجود الارهاب الإداري من طرف الإدارة، كما أن التعصب القبلي في المنجم أثر كثيرا على قتل الإبداع لدى العاملين؛

- أما بالنسبة لإدارة المواهب فقد تبين أيضا انخفاضها في المركب المنجمي وذلك لطبيعة النشاط الممارس في المنجم؛

- أما بالنسبة لتأثير الابداع الاداري على ادارة الموارد فقد تم دراسته باستخدام تحليل المسار (فضل الباحثان استخدام تحليل المسار بدلا من تحليل الانحدار وذلك لأن تحليل المسار يتلاقى كل المشاكل التي يعاني منها تحليل الانحدار خاصة مشكلة الارتباط الذاتي)؛ وقد وجد أن التأثير ضعيف جدا ولا يتجاوز 23 بالمائة مع العلم أن نتائج التقدير كانت معنوية وقيمة CR أكثر من 1.64 ويرجع سبب انخفاض العلاقة في أن مستوى كل من الابداع الاداري وادارة المواهب.

5- ملاحق :

الجدول 01: السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

الرقم	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
1	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
2	الاستقلالية	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه.
3	الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلولا جديدة وغير مألوفا.
4	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية.
5	المثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
6	الطلاقة	يعطي عدد أكبر من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
7	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ويميل لاستكشاف المجهول.
8	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.
9	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.
11	النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو 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	يزن الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
17	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
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.

Source: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/777237> (10/02/2019).

الشكل 1: الأنموذج الفرضي للبحث



H1

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول 2: مؤشرات جودة المطابقة.

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي (Chi-square)	أقل ما يمكن، غير دال إحصائياً
مربع كاي المعياري (Chi-square/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن
مؤشر المطابقة المقارن (cfi)	أكبر من 0.95 تطابق أفضل
مؤشر توكر- لوييس (TLI)	أكبر من 0.9
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	$0.08 > Rmsea > 0.05$
جودة المطابقة (GFI)	أكبر من 0.90
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	أكبر من 0.95

Source: <http://amosdevelopment.com/webhelp/index.html?textmacros1.htm>

الجدول 03: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين العليا والدنيا.

Group	Mean	Std. Deviation
المجموعة العليا	3.6233	.56415
المجموعة الدنيا	2.9919	.78939

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS V.21)

الجدول 04: اختبار t-test بين المجموعتين العليا والدنيا.

Independent Samples Test

جميع فقرات الاستبانة	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
	F	Sig.	T	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	12.114	.000	7.187	.000
Equal variances not assumed			7.137	.000

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS V.25)

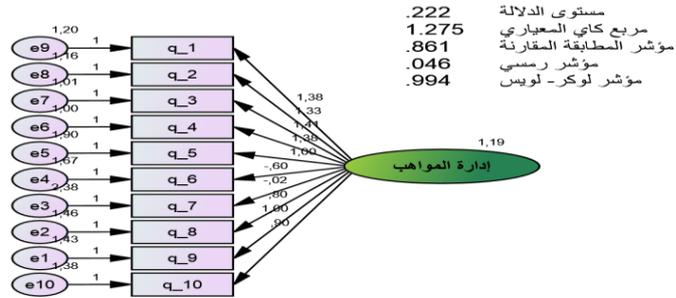
الجدول 05: معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستمارة

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا	الصدق جذر ألفا
إدارة المواهب		12	.75	.86
ابداع العاملين	الأصالة	4	.56	.74
	المرونة	4	.59	.76
	المخاطرة	4	.60	.77

.78	.61	4	الطلاقة	
.90	.81	16	مجموع العبارات للمحور	
.91	.82	38	المجموع الكلي للاستمارة	

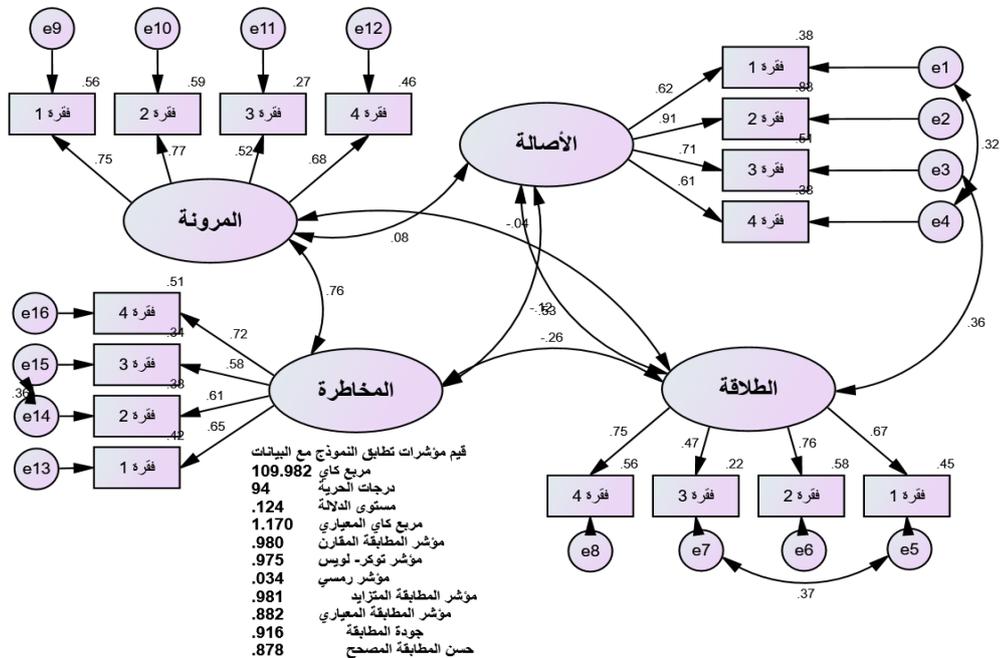
المصدر: مخرجات برمجية SPSS. VER. 25

الشكل 2: التحليل العاملي التوكيدي لمحور إدارة المواهب.



المصدر: من مخرجات برمجية AMOS V.24

الشكل 3: التحليل العاملي التوكيدي لمحور الإبداع.



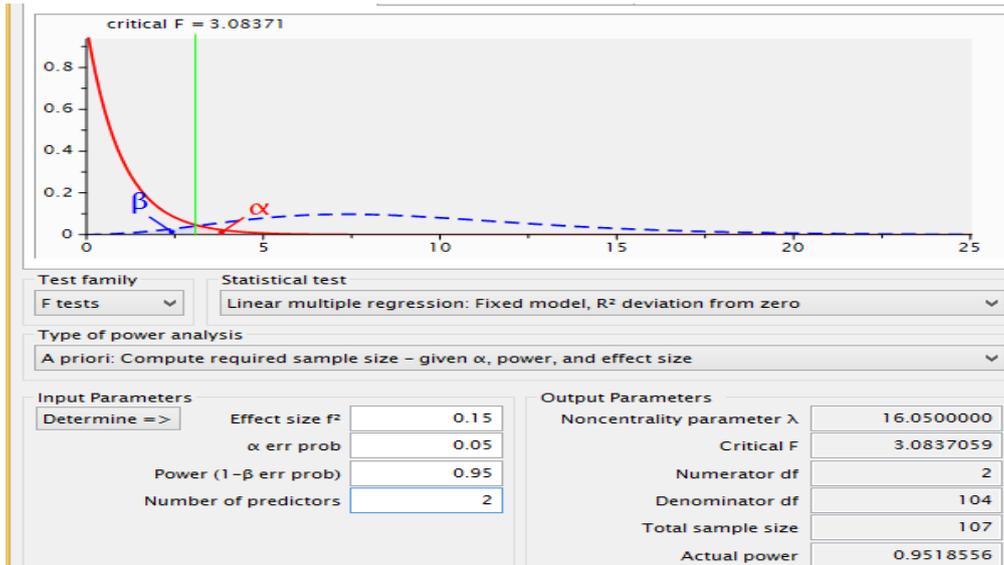
المصدر: من مخرجات برمجية AMOS V.24

الجدول 6: نتائج اختبار كل من: K.M.O and Bartlett's test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.764
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1743.437
	Df	875
	Sig.	.000

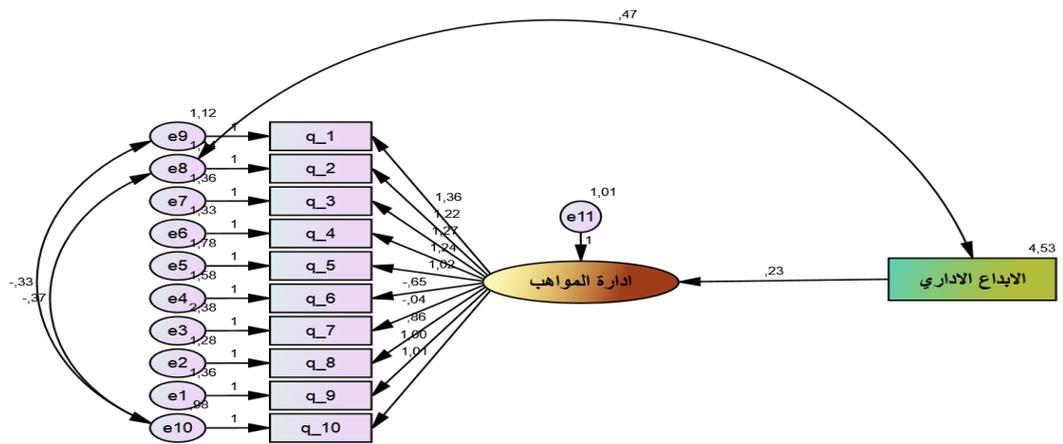
المصدر: من مخرجات برمجية spss V.25

الشكل 4: تحديد الحد الأدنى للعينة G*POWER



المصدر: مخرجات برنامج G*POWER

الشكل 5: النموذج البنائي لأثر الابداع الاداري على إدارة المواهب للعاملين



الجدول 7: نتائج تقدير علاقات التأثير المباشرة بين الابداع الإداري في المؤسسة على إدارة المواهب للعاملين

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ادارة المواهب	<---	الابداع الإداري	,235	,029	8,138	***	
q_9	<---	ادارة المواهب	1,000				
q_8	<---	ادارة المواهب	,859	,073	11,841	***	
q_7	<---	ادارة المواهب	-,040	,074	-,536	,592	
q_6	<---	ادارة المواهب	-,648	,070	-9,222	***	
q_5	<---	ادارة المواهب	1,018	,086	11,871	***	
q_4	<---	ادارة المواهب	1,236	,089	13,930	***	
q_3	<---	ادارة المواهب	1,271	,091	14,016	***	
q_2	<---	ادارة المواهب	1,216	,091	13,298	***	
q_1	<---	ادارة المواهب	1,360	,093	14,598	***	
q_10	<---	ادارة المواهب	1,012	,076	13,240	***	
Covariances: (Group number 1 - Default model)							
e9	<-->	e10	-,331	,071	-4,690	***	
e8	<-->	الابداع الإداري	,467	,149	3,142	,002	
e8	<-->	e10	-,371	,069	-5,414	***	
Variances: (Group number 1 - Default model)							
		الابداع الإداري	4,526	,332	13,620	***	
		e11	1,008	,136	7,403	***	
		e1	1,363	,107	12,747	***	
		e2	1,280	,099	12,943	***	
		e3	2,380	,175	13,619	***	
		e4	1,579	,119	13,315	***	
		e5	1,781	,138	12,936	***	
		e6	1,326	,109	12,201	***	
		e7	1,358	,112	12,149	***	
		e8	1,137	,106	10,772	***	
		e9	1,117	,105	10,641	***	
		e10	,984	,089	11,109	***	

المصدر: من مخرجات برمجية AMOS V.24

6- الإحالات و قائمة المراجع:

- القرآن الكريم، سورة الأحقاف، الآية 9.
- جمال الدين أبي الفضل بن منظور، (2006). لسان العرب، المجلد الأول، القاهرة، دار الحديث، ص.352.
- حسين حريم، (1997)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ص.5.
- فتحي عبد الرحمان جروان، (2002)، الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريسه، مراحل، العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ص.157.
- عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، (2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص.33.
- أحمد منصور، (1989)، تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ص.86.
- حسن أبشر الطيب، (1988)، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 59، ص.11. والسيد أبو داود، نحو أنماط من التفكير أكثر كفاءة.
- مصطفى محمود أبو بكر، (2005)، الإدارة العامة، رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- علي الخطيب، (1995)، التربية الإبداعية: تعلم في العمق واستمطار للأفكار، قطر، دار التربية، ص.137.
- الصيرفي محمد عبد الفتاح، (2002)، الإدارة الرائدة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص.18.
- طارق السويدان ومحمد العدلوني، (2002)، مبادئ الإبداع، الكويت، مؤسسة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ص.57.
- سعود محمد النمر، (1992)، الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي، العدد 117، (1992)، ص.64.
- فهيد عايض الشمري، (2002)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة نجد التجارية.
- هيام حايك، (2016)، إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية : ما بين التشابه والاختلاف.

OnLine :<http://blog.naseej.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%87%D8%A8-%D9%88%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D8%A7-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%A8%D9%87-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%84%D8%A7%D9%81> (visite le : 01. 12.2018).

-خالد علي، (2008)، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب المنجمي بجبل العنق، رسالة ماجستير، جامعة تبسة، تبسة.

-محمود السيد أبو النيل، (1985)، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دراسات عربية وعالمية، بيروت، دار النهضة العربية.

- Jean Lachmann, (1993). **Le Financement Des Stratégies De L'innovation**, Paris, Economica, p.22.
- A.S. Reber and E.S. Reber, (2001).**The Penguin Dictionary Of Psychology**, New York, Penguin Books, p.165.
- P. E. Vernon, (1989).**The Nature-Nurture Problem In Creativity**, New York, Handbook Of reativity, Plenum, p.94.
- H. Cannatella, (2004). **Embedding Creativity in Teaching and Learning**, Journal of Aesthetic Education, 38(4), Winter.
- Ideational Fluency and Other Characteristics of Creative Individuals, **Wayne State iversity**, OnLine : <http://www.is.wayne.edu/drbowen/crtvyw99/guilford.htm> (visite le : 16. 01.2019).
- Ferguson, George (1981), **Statistic and Lysin Psychology and Education**, Mc Graw Hill, N.Y.
- Vogel HG, Mass J, (2011), Gebauer A, editors, Drug discoveryand evaluation: Methods in clinical pharmacology, London, Springer.

المراجع مترجمة بالانجليزية

- alquran alkarimu, surat al'ahqafi, alayat 9.
- jamal aldiyn 'abi alfadl bin manziwur, (2006). **lisan alearab**, Volume I, Cairo, Dar Al Hadith.
- husayn hurim, (1997), **Organizational Behavior, Behavior of Individuals in Organizations**, Amman, Dar Zahran Publishing and Distribution.
- Fathi Abd EL-Rahman Jarwan, (2002), **creativity, concept**, standards, theories, measurement, training, stages, creative process, Amman, Dar Al-Fikr for printing and publishing, p. 157.
- Abd EL-Ilah Bin Ibrahim Al-Hayzan, (2002). **Overview of Creative Thinking**, EL-Riyadh, King Fahd National Library
- Ahmed Mansour, (1989), **Educational Technology and Development of Creative Thinking**, Mansoura, Dar Al Wafaa for Printing, Publishing and Distribution.
- Hassan Abshir al-Tayeb, (1988), **themes for the development of creative experiences in management reform strategies**, Journal of Public Administration, Institute of Public Administration, No. 59, p. Mr. Abu Daoud, towards more efficient thinking patterns.
- Mustafa Mahmoud Abo Bakr, (2005), **Public Administration, a strategic vision to protect the administrative system from underdevelopment and corruption**, Alexandria, University House.
- Ali Al-Khatib, (1995), **Creative Education: In-depth learning and the flow of ideas**, Qatar, Dar Al-Tarbiyya.
- Tarek Al-Suwaidan and Mohammed Al-Adlouni, (2002), **Principles of Creativity**, Kuwait, Gulf Innovation Foundation for Investments and Training.
- Saud Mohammed Al-Nimr, (1992), **Administrative Innovation, Behavioral Study**, Arab Director, No. 117.
- Fahid Ayed Al-Shammari, (2002), **The Creative Approach to Crisis and Disaster Management**, Riyadh, Najd Trading Company.
- Hayam Hayek, (2016), **Talent Management and Human Resource Management: Between Similarities and Differences**.
- Khaled Ali, (2008), **The Effect of Administrative Innovation on the Functional Performance of Workers in the Mining Complex at Jabal Al-Neck**, Master Thesis, University of Tebessa,
- Mahmoud El Sayed Abu Nile, (1985), **Social Psychology**, Fourth Edition, Part I, Arab and International Studies, Beirut, Dar al-Nahda al-Arabia.