

تاريخ الاستلام: 2019/05/24

تاريخ القبول: 2020/02/27

## دور إدارة المواهب في تحسين

## الابداع التنظيمي - دراسة حالة

## لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية

*Role of Talent Management in  
Improving Organizational Creativity-  
Case study of the Sonelgaz  
Foundation of Ghardaia State*

ط/د.صيتي عبد اللطيف \*

hadje47@live.com

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

( الجزائر )

أ.جيلالي بهاز

bahaz\_dj@yahoo.fr

جامعة غرداية

( الجزائر )

أبوبكر صيتي

aboubaker.sa@gmail.com

جامعة غرداية

( الجزائر )

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين إدارة المواهب بأبعاده (التخطيط للموهبة، استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة) والابداع التنظيمي لدى موظفي سونلغاز بغرداية، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين والتقنيين لمؤسسة سونلغاز بولاية غرداية البالغ عددهم (213) موظف، وشملت عينة الدراسة (52) موظف. وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها، وجود ممارسة لأبعاد إدارة المواهب. مع وجود درجة ممارسة مرتفعة للإبداع التنظيمي لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود تأثير كبير لإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، تخطيط الموهبة، استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، ابداع تنظيمي.

تصنيف JEL: M54، M12، M1

**Abstract:**

*This study aims to identify the relationship between talent management and its dimensions (talent planning, talent attraction, talent selection) and organizational creativity among Sonelgaz staff in Ghardaia. In this study we relied on the descriptive approach and the questionnaire as a tool for studying data collection. The study population consisted of the administrative and technical staff of the Sonelgaz Foundation in the state of Ghardaia (213). The study sample included (52) employees. The study has shown many results, including the practice of dimensions of talent management. With a high degree of practice for the organizational creativity of the staff, and the study also showed a significant impact of talent management on organizational creativity.*

**Key words:** talent management, talent planning, talent attraction, talent selection, organizational innovation.

**Jel Classification Codes:** M54 . M12 . M1.

## مقدمة:

إن بيئة الأعمال التنافسية قد زادت بلا شك من السرعة والمعدل الذي تحتاج فيه المنظمات إلى الإبداع 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 أجل مواجهة تلك التحديات وتحسين الإبداع قامت العديد من المنظمات بتبني إدارة المواهب التي تعد أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها. كما يعد توفير الموهبة وتطويرها والاحتفاظ بها إجراءات إدارية قد تسعى المنظمة إلى القيام بها حتى تستفيد منها في تطوير العمل وعملية الإبداع التنظيمي، حيث يوفر الإبداع التنظيمي المناخ المناسب لهذه المواهب حتى تتمكن المؤسسة من تحسين مختلف الآليات لديها.

ويوصى الباحثون أنه يجب على القيادات الإدارية بالعمل على تنمية المواهب عند العاملين لديهم من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتم وفق علاقات الاحترام والتقدير بين العاملين وتوفير الظروف المادية التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة مما يزيد من مستوى كفاءتهم التنظيمية.

## مشكلة البحث.

أن مشكلة البحث تدور حول العلاقة بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية، وأن تساؤل الرئيسي هو: كيف تساهم إدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي ثلاثة أسئلة، هي:

- ما مفهوم إدارة المواهب وما فيما تتمثل عملياتها؟
- ما هو الابداع التنظيمي وفيما تتمثل مراحلها وما هي أهميته بالنسبة للمنظمات؟
- فيما تكمن أهمية إدارة المواهب في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية؟

## أهمية البحث.

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

1. من الممكن أن يساعد مدير مؤسسة سونلغاز فرع غارداية على معرفة واقع إدارة المواهب في المؤسسة مما يعينه على تقديم آليات مناسبة لتفعيل إدارة المواهب بطريقة أفضل.

2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة إدارة المواهب من قبل الإدارة العليا في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية والابداع التنظيمي لدى العاملين فيها.

3. إن أهمية البحث تنبع من أهمية المجتمع والعينة المختارة، وهم العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية الذين يقع عليهم الدور الأكبر في تسيير الحياة الاجتماعية في البلد وتحقيق أهدافها المرجوة.

4. يحاول البحث معرفة أي الإبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الابداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية ومحاولة تعزيزها.

#### أهداف البحث.

إن الهدف الرئيسي للبحث هو: بحث العلاقة بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية، فضلا عن بعض الأهداف الفرعية الأخرى وهي ما يلي:

1. معرفة مستوى إدارة المواهب في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية.
2. معرفة مستوى الابداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية.
3. معرفة أثر إدارة المواهب على الابداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية.

#### فرضيات البحث.

من خلال التساؤل الرئيسي السابق فإن البحث يسعى إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي على المستوى الكلي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط للموهبة والابداع التنظيمي على المستوى الكلي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب الموهبة والابداع التنظيمي على المستوى الكلي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اختيار الموهبة والابداع التنظيمي على المستوى الكلي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المواهب (X) في الابداع التنظيمي (Y) لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية. ويتفرع عنها الفرضية الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية:** وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب (التخطيط للموهبة (X1)، استقطاب الموهبة (X2)، اختيار الموهبة (X3)) في الابداع التنظيمي (Y).

## نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم اقتراح التصور التالي لمعالجة الدراسة كما هو موضح في الشكل (01)

### 1. أساسيات حول إدارة المواهب:

#### 1.1. مفهوم إدارة المواهب :

لقد تعددت تعاريف إدارة المواهب كما يلي:

- تعرف إدارة المواهب "بأنها عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب وتطوير المواهب التي تحتاجها لمقابلة أهدافها الإستراتيجية" <sup>1</sup>
- أما عرفها ماركوس بأنها: "تنسيق أنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية بشكل إستراتيجي متكامل بهدف استقطاب واختيار الأفراد وتطوير والاحتفاظ بالمواهب لتلبية حاجات المنظمة الحالية والمستقبلية"
- وعرفت أنها مجموعة معقدة من العمليات التي تعود بالفائدة الكبرى للمنظمة والأفراد لتلبية حاجات المنظمة الآنية والمستقبلية نأو أنها مجموعة عمليات منظمة ومصممة لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين. <sup>2</sup>
- فيما يرى العبادي أن إدارة المواهب: هي دمج عدة مبادرات وسياسات ضمن إطار متماسك من الفعاليات التي تشمل روح الجماعة والتركيز وتحديد المواقع والعمل بنظام.

#### 2.1. عمليات إدارة المواهب :

إن عملية إدارة المواهب هي إحدى العمليات المستمرة في المنظمة، وتم تحديد أهم عمليات إدارة المواهب ويتم توضيح أهم عملياتها كالآتي: <sup>3</sup>

#### 1. تخطيط المواهب : تتضمن عملية تخطيط المواهب التنبؤ باحتياجات المنظمة من موارد بشرية من خلال عرض

العاملين و تقدير الطلب عليهم ،وقد تم تحديد أهم الخطوات تتضمنها عملية تخطيط المواهب :

- تحليل كل الوظائف وحصر مكوناتها لأجل تحديد متطلباتها
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية
- تطوير وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية متطلباتها.

#### 2. استقطاب المواهب : تم تحديد عدة مراحل من الممكن أن تعتمدها إدارة المواهب في تنفيذ الاستقطاب نذكر أهمها :

- مدخل موجه نحو الكفاءات: يحاول هذا المدخل الاستقطاب على أساس المواصفات والمهارات المرتبطة بالوظيفة.

3. اختيار المواهب : تعد عملية الاختيار مرحلة حاسمة لكل من المنظمة و العاملين و تحاول الكشف على مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل و هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على استخدام تقنيات اختيار الموهبة المناسبة أهمها : الدقة . مستوى الوظائف الشاغرة . كلفة تقنيات الاختيار .

4. تقييم أداء الموهبة : تسعى المنظمة من خلال تقييم الأداء إلى تحليل أداء الأفراد و بكل ما يتعلق بهم ، و قد تم تحديد (03) أغراض تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال هذا التقييم و هي :

- الغرض الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل .
- الغرض الإداري على مستوى الإدارة التنفيذية
- الغرض التطويري للأفراد العاملين في المنظمة<sup>7</sup>

### 3.1. متطلبات إدارة المواهب :

هناك مجموعة من المتطلبات النظامية الخاصة بتنفيذ إدارة المواهب المتكاملة بنجاح. يمكن إيجازها فيما يلي: <sup>4</sup>

- خلق وعي حول الفوائد المحققة من الحصول على الأفراد الموهوبين لدى القيادة العليا للمنظمة.

- البحث عن المواهب للأعمال ذات المدى الطويل والمتوسط
- الجذب الإستراتيجي للمواهب باستخدام مستويين
- تزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد لزيادة التزام الموهوبين الجدد والحاليين.
- استخدام مراجعات المواهب بشكل مستمر وأساسي.

### 4.1. أهداف إدارة المواهب :

هناك مجموعة من اهداف إدارة المواهب تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني هذه الإدارة وهي كالاتي: <sup>5</sup>

- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين
- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة
- تقديم الدعم إلى مجموعات الموهبة في المنظمة
- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة
- استقطاب واختيار الأفراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة
- مساعدة المنظمة في الحصول على موهبة الأزمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية المهارات ومقدرات العاملين
- تحديد اساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة

- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ استراتيجية المنظمة

5.1. أهمية إدارة المواهب :

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة والقاعدة الأساسية لتطويرها وازدهارها، وبسبب توسع الاقتصاد العالمي أدى إلى دفع العديد من المنظمات إلى الاهتمام بإدارة المواهب لمواجهة التحديات، فتكمن إدارة المواهب كالتالي: <sup>6</sup>

- تعتبر مكمل ضروري لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة
- تضمن إدارة المواهب للمنظمات إمكانية كسب نجاح والاحتفاظ بالموهبة الضرورية
- تتمثل إدارة المواهب أهم موارد القيمة لأي منظمة
- تعد إدارة المواهب إحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات.
- تعكس إدارة المواهب إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
- إن الاهتمام بإدارة المواهب يساهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء

2. مفهوم الابداع التنظيمي:

عرف (Robbins1993) الابداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من اجل تطوير الانتاج أو العملية او الخدمة. ويمكن أن يتراوح أثر الابداع في المنظمات من احداث تحسينات تقود الى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات بعض الجوانب مثل الانتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والانظمة الادارية. وعرفه ايضا (haga,1999) على انه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها احداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة ادارية جديدة، بحيث يترتب عليها احداث نوع من التغيير في البيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.<sup>7</sup>

كما عرف (daft,2001) الابداع التنظيمي بأنه عملية التبنى التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو السوق المنظمة أو البيئة العامة لها.

يلاحظ مما سبق بأن علماء وباحثي الأدب الاداري لم يختلفوا كثيرا حول مفهوم الابداع التنظيمي والابداع الاداري باستثناء (Awamleh,1994) الذي اختلف قليلا في التعريف من حيث التركيز على جانب العملية التطبيقية للأفكار الجديدة أو التغيرات التي قد تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، ولعل السبب في ذلك قد يعود الى المحور ومجال البحث الذي اعتمد عليه كل باحث في تعريف الابداع.<sup>8</sup>

## 2.2. خصائص الابداع التنظيمي :

ومن خلال الاستعراض السابق يمكن تحديد خصائصه بما يلي:<sup>9</sup>

-الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والتنظيمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

-الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

-يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

-الإبداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.

-يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.

## 3.2. مراحل الابداع التنظيمي :

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

أ- **مرحلة الاهتمام (Interest):** 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.<sup>10</sup>

ب- **مرحلة الإعداد (Preparation):** ويتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصائيات لجمع المعلومات.

ج- **مرحلة الاحتضان (Incubation):** تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي.

د- **مرحلة البزوغ والإشراف (Illumination):** تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون. تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.<sup>11</sup>

ه- **مرحلة التحقق (Vérification):** في هذه الرحلة 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 أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

و- مرحلة التقييم والتفصيل ((Elaboration and Evaluation): 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 القيم والأهداف المنشودة.

ي- مرحلة الاستعمال والانتشار (Utilisation and Diffusion): تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم الاستعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.<sup>12</sup>

4.2. أهمية الإبداع التنظيمي :

- لقد أكدت يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.<sup>13</sup>
- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، والى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الادارية.
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.<sup>14</sup>
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.

## II - الطريقة والأدوات :

1- مجتمع وعينة الدراسة: الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة دور إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي مع إجراء دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز لولاية غارداية، فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع عدد عمال المؤسسة،



حيث بلغ عددهم 213 عامل بين عمال إداريين وتقنيين، و نظرا لذلك إختارنا في هذه الدراسة العينة القصدية (شملت العمال المتواجدين في المؤسسة أثناء الدراسة)، و وزعت عليهم استبيانات الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (56) مفردة، وقد تم إسترجاع (52) إستبيان، بنسبة تقدر بـ (92.85%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة، في حين بلغ عدد الاستثمارات التي لم تسترجع (4) إستبيانات، أما القابل للتحليل فتمثل في (52) استبان، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

2- **متغيرات الدراسة:** لقد اعتمدت الدراسة على متغيرين، أحدهما مستقل والآخر تابع، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

3- **خصائص عينة الدراسة:** بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة قدر الإمكان، حرصنا على تنوع خصائص عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

1. الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز من الجنسين (ذكور - إناث).
2. الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز من مختلف المستويات الوظيفية (متصرف اداري، عون تقني)،
3. الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز من مختلف المستويات التعليمية (ثانوي - جامعي - دراسات عليا).
4. الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز من مختلف سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، بين 6 سنوات الى 10 سنوات، 10 سنة فأكثر).
5. الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز من مختلف الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، من 31 الى 40 سنة، أكثر من 41 سنة). والجدول رقم (04) يوضح ذلك.

4- **أداة الدراسة:** تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية حول عينة الدراسة موجه إلى مجتمع البحث المتمثل في مجموع العاملين في مؤسسة سونلغاز، بحيث تكون الاستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، اسم الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر) أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (33) عبارة مقسمة على محورين هي:

المحور الأول: إدارة المواهب ويشمل (15) عبارة مقسمة الى ثلاثة أبعاد.

1- بعد التخطيط للموهبة: ويشمل على (5) عبارات.

2- بعد استقطاب الموهبة: وتشمل (5) عبارات -

3- بعد اختيار الموهبة: تشمل (5) عبارات.

المحور الثاني: الابداع التنظيمي ويشمل (18) عبارة.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات حسب سلم ليكارت الخماسي لتتم معالجتها إحصائيا والجدول رقم (05) يوضح ذلك.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة رقم 20 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرو نباخ.
- 2- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 3- اختبار كلو مجروف سمر نوف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 5- اختبار معامل بيرسون لتوضيح العلاقة بين المتغيرين (إدارة المواهب والابداع التنظيمي).
- 6- حساب الانحدار البسيط والمتعدد مع توضيح الارتباط بينهما لاختبار الفرضيات.

6- ثبات أداة الدراسة: لتحديد درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام معامل الفا كرو نباخ والذي يعتبر أكثر

المعاملات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية

جدا، فهو يتجاوز 0.60 (المعمول بها)، حيث قدر معامل الثبات للاستبيان ككل (0.92)، مما يعني أن

الاستبيان إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج، وأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه كما هو

موضح في الجدول (06).

7- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة: تم استخدام اختبار كالمجروف - سمر نوف لمعرفة هل البيانات

تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية

تتطلب أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (07) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية

لكل محور كانت أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام

الاختبارات المعلمية.

### III- النتائج ومناقشتها :

أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية:

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث

(إدارة المواهب، الابداع التنظيمي) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالاتي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي على

المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (08) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.772)، أما مستوى المعنوية

كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

2- **الفرضية الفرعية الأولى** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط للموهبة والابداع التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (09) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.678)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

3- **الفرضية الفرعية الثانية** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب الموهبة والابداع التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (09) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.678)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

4- **الفرضية الفرعية الثالثة** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اختيار الموهبة والابداع التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (09) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.678)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

#### ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث

افترض الباحثين أنّ هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث المستقل (إدارة المواهب) ومتغير البحث التابع (الابداع التنظيمي)، وقد جرى تمثيل هذه العلاقة بفرضية رئيسة واحدة وفرعية واحدة، وسيجري الكشف عن هذه العلاقات وتحليلها بحسب ترتيب ورودها في مخطط البحث الفرضي، وكما يأتي:

1 : **الفرضية الرئيسية الثانية** : تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المواهب في الابداع التنظيمي (Y)) ، وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن إدارة المواهب يؤثر في الابداع التنظيمي (Y) ، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لإدارة المواهب والابداع التنظيمي (Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية :

$$Y = a + \beta X$$

إذ إن (a) تمثل مقداراً ثابتاً (Constant)

إن هذه العلاقة تعني أن الابداع التنظيمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لإدارة المواهب، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (52)، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي:

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي:

$$\text{الابداع التنظيمي} = (0.772) + (0.678) \text{ إدارة المواهب}$$

أما جدول معاملات العلاقة فقد أشار الى القيم المبينة وكما يأتي: أنظر الجدول رقم (08) و (09)

- أن في ضوء معادلة الانحدار يُؤشر الثابت (a=0.762)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للإبداع التنظيمي مقداره (0.762) عندما يكون قيمة إدارة المواهب يساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي لإدارة المواهب على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta=0.765$ ) والمرافقة لـ ( $X$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في إدارة المواهب سيؤدي إلى تغير مقداره (0.765) في الابداع التنظيمي. وعلى وفق هذه النتائج ومستوى المعنوية المستخرج (0.000) تقبل هذه الفرضية.

2 : **الفرضيات الفرعية:** تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب (التخطيط للموهبة ( $X_1$ )، استقطاب الموهبة ( $X_2$ )، التحفيز والتدريب ( $X_3$ )) في الابداع التنظيمي ( $Y$ ))، وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار المتعدد إلى أن المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب ( $X_1, X_2, X_3$ ) تؤثر في الابداع التنظيمي ( $Y$ ) في آن واحد، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لإدارة المواهب ( $X_1, X_2, X_3$ )، الابداع التنظيمي ( $Y$ ) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

أن هذه العلاقة تعني إن الابداع التنظيمي ( $Y$ ) هو دالة للقيمة الحقيقية لإدارة المواهب (التخطيط للموهبة ( $X_1$ ))، استقطاب الموهبة ( $X_2$ )، اختيار الموهبة ( $X_3$ ))، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (52) فرداً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي: كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين إدارة المواهب ( $X_1, X_2, X_3$ )، والابداع التنظيمي هي:

الابداع التنظيمي = (0.675) + (0.233) التخطيط للموهبة + (0.381) استقطاب الموهبة + (0.386) اختيار

الموهبة أما جدول معاملات العلاقة فقد أشار إلى القيم المبينة كما يأتي: أنظر الجدول رقم (09)

وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث ما يلي:

( $tx_1 = 1.722, tx_2 = 1.822, tx_3 = 1.998$ )، أما القيمة الجدولية التي هي (1.697) وعند مقارنتها يتضح أنها

( $X_1, X_2, X_3$ ) قد حققت قيمة أكبر من قيمها الجدولية.

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث التخطيط للموهبة فقد بلغ ( $\beta_1=0.233$ ) والمرافقة لـ ( $X_1$ ) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في التخطيط للموهبة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.233) في الابداع التنظيمي.

وكانت قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث استقطاب الموهبة فقد بلغت ( $\beta_2=0.381$ ) والمرافقة لـ ( $X_2$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في استقطاب الموهبة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.381) في الابداع التنظيمي.

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث لاختيار الموهبة فقد بلغت ( $\beta_3=0.386$ ) والمرافقة لـ ( $X_3$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في اختيار الموهبة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.386) في الابداع التنظيمي.

وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى اختيار الموهبة والتخطيط للموهبة واستقطاب الموهبة.

#### IV- الخلاصة :

نستنتج بشكل عام أن مؤسسة سونلغاز لولاية غارداية لها إهتمام مقبول بإدارة المواهب قصد دعم الابداع التنظيمي فمعظم

الإجابات التي تم إستخلاصها من نتائج تحليل الاستبيان نجد أن هناك علاقة بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي بحيث توصلنا الى النتائج التالية:

1- دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي على المستوى الكلي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز ولاية غارداية.

2- دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب (التخطيط للموهبة، استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة) والابداع التنظيمي على المستوى الكلي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية.

3- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المواهب في الابداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية.

4- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب (التخطيط للموهبة، استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة) والابداع التنظيمي على المستوى الكلي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع غارداية.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات منها:

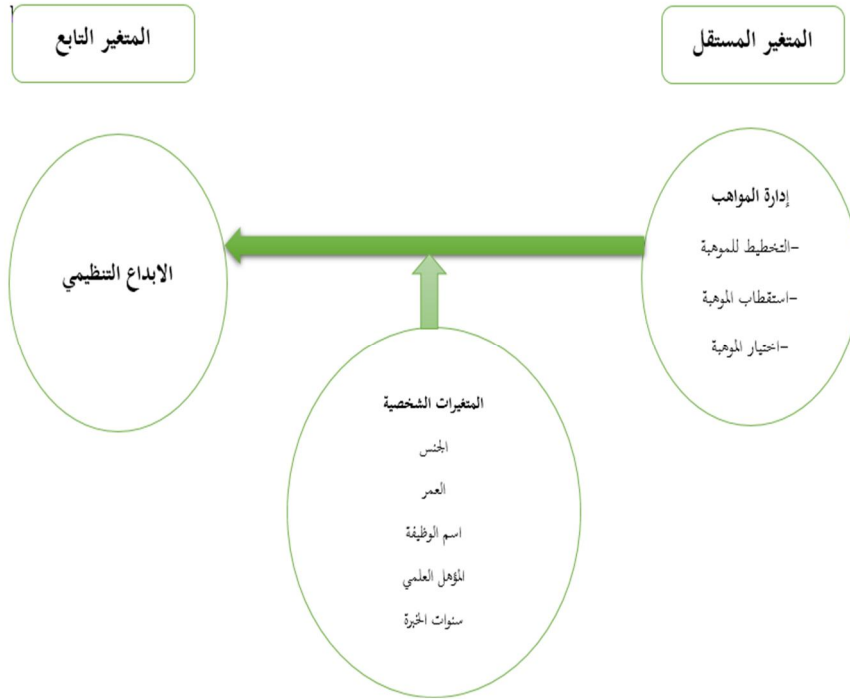
1- الاهتمام بترسيخ مفاهيم إدارة المواهب والابداع التنظيمي عند العاملين في المديرية ، وذلك من خلال توعيتهم، وعقد الندوات الثقافية، والمؤتمرات العلمية المتخصصة والتي تشعرهم بمبررات إدارة المواهب في المديرية وتدفعهم نحو أداء الالتزام المقبول.

2- غرس الابداع التنظيمي لدى العاملين في المديرية من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم ومراجعي المديرية، وتجنب إثارة الخلافات في العمل.

3- مراعاة تحقق إدارة المواهب (التخطيط للموهبة، استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة) من قبل مسؤولي مؤسسة سونلغاز لما لها من دور كبير في تحسين الابداع التنظيمي.

X- الجداول والأشكال:

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على المعلومات المجمعة

الجدول رقم (02) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الاستبيان				مجتمع وعينة الدراسة
الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	القابل للتحليل	
56	52	4	52	مؤسسة سونلغاز

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على المعلومات المجمعة

الجدول رقم (03) يوضح متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
إدارة المواهب (التخطيط للموهبة، استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة)	المستقل
الابداع التنظيمي	التابع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على المعلومات المجمعة

الجدول رقم (04) يوضح خصائص عينة الدراسة

مؤسسة سونلغاز		المتغير	
النسبة %	العدد		
73.07%	38	ذكر	الجنس
26.93%	14	أنثى	
71.15%	37	متصرف اداري	اسم الوظيفة
28.85%	15	عون تقني	
7.69%	4	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
82.69%	43	جامعي	
9.62%	5	دراسات عليا	
19.23%	10	اقل من 5سنوات	عدد سنوات الخدمة
61.53%	32	من 6 الى 10سنوات	
19.33%	10	أكثر من 10 سنة	
15.19%	8	اقل من 30	العمر
65.38%	34	من 31 الى 40سنة	
19.32%	10	أكثر من 41 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

الجدول رقم (05): درجة أهمية بنود الاستبيان

مقياس ليكرث	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين وفق سلم ليكرث

الجدول رقم (06) معامل ثبات مقياس الدراسة

محاوّر الاستبيان	عدد العبارات	قيمة الفا كرو نباخ
محور إدارة المواهب	15	0.912
محور الابداع التنظيمي	18	0.891
معامل الثبات للاستبيان ككل	33	0.921

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

الجدول رقم (07) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	Klomogrouv-smirnov	مستوى الدلالة	النتيجة
إدارة المواهب	0.113	0.174	يتبع التوزيع الطبيعي
الابداع التنظيمي	0.82	0.205	يتبع التوزيع الطبيعي

يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

الجدول رقم (08): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي

مستوى المعنوية	T	R	R <sup>2</sup>	المعاملات غير المعيارية		النموذج	الفرضية الأولى
				المعامل بيتا	الخطأ المعياري		
0.001	1.482				0.421	0.762	الثابت
0.000	8.238	0.772	0.586	0.765	0.114	0.722	الابداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20

الجدول رقم (09): تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي

مستوى المعنوية	T	R	R <sup>2</sup>	المعاملات غير المعيارية		النموذج	الفرضية الثانية
				المعامل بيتا	الخطأ المعياري		
0.001	1.764				0.434	0.675	الثابت
0.000	1.722			0.233	0.109	0.113	(X1) التخطيط للموهبة
0.003	1.822	0.678	0.597	0.381	0.172	0.322	(X2) استقطاب الموهبة
0.022	1.998			0.386	0.148	0.430	(X3) اختيار الموهبة

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss 20



## التهميش والإحالات:

- <sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، (2015)، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 29
- <sup>2</sup> هديل كاظم السعيد، دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة المواهب، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 87، ص 181
- <sup>3</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 45/ 47
- <sup>4</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المرجع السابق، ص 45
- <sup>5</sup> أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015، ص 115
- <sup>6</sup> ستار كاظم حاجم، (2013)، دور الأبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمة التعليمية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 2، ص 259
- <sup>7</sup> عاكف لطفي خصاونة (2011) "إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال" ط1. عمان الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 54
- <sup>8</sup> عاكف لطفي خصاونة. مرجع سبق ذكره. ص 56،57.
- <sup>9</sup> درويش مروان جمعة (2016)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين". بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26 - 27 أبريل). فلسطين: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، ص: 11.
- <sup>10</sup> اللوزي موسى، (1999). التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان: الأردن، دار وائل، ص: 293.
- <sup>11</sup> النفيعي، ضيف الله بن عبد الله (2003). "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 17، ال عدد1، ص: 15.
- <sup>12</sup> أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، (2010)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، ص: 505.
- <sup>13</sup> نديم عروش مأمون، نديم عكروش سهير. (2004). تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص: 5- 6.
- <sup>14</sup> درويش مروان جمعة. مرجع سبق ذكره، ص: 11