



أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد- الخمس بجامعة المرقب أ. حليلة علي إمشيري

haemshiri@elmergib.edu.ly

كلية الاقتصاد- الخمس/ جامعة المرقب/ ليبيا
تاريخ الوصول 2023.08.23- تاريخ الموافقة: 2023.10.02

الكلمات المفتاحية:

إدارة المواهب، جامعة المرقب، الإبداع التنظيمي.

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في كلية الاقتصاد- الخمس/ جامعة المرقب، ومعرفة مستوى الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث، والتعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية، والمتمثلة في (جذب واستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالموهوبين) على الإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية قيد البحث، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي، مستهدفاً بذلك جميع أعضاء هيئة التدريس القارين بكلية الاقتصاد- الخمس/ جامعة المرقب، الذين درّسوا خلال الفصل الدراسي (الربيع 2022م)، والبالغ عددهم (83) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية وزعت على عينة مكونة من (68) عضو هيئة تدريس، وقد تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل بيانات البحث، وقد أظهرت نتائج البحث أن هناك مستوى ضعيفاً في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية بأبعادها (استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، استراتيجية تطوير الموهوبين، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب) بالكلية قيد البحث، كما بينت النتائج أن هناك مستوى متوسطاً من الإبداع التنظيمي بالكلية، وأظهرت النتائج وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على مستوى الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث

Abstract

The aim of this research is to identify the level of application of human talent management strategies in the College of Economics - Al Khums / University of Al-Marqab, and to know the level of organizational creativity, the level of organizational creativity in the college under discussion, and to identify the impact of applying human talent management strategies represented in (attracting and attracting talent, developing talent, Retention of the gifted) on the organizational creativity of the faculty members in the college under study, and the research relied on the descriptive approach, targeting all the permanent faculty members of the Faculty of Economics - Al-Khums / Al-Marqab University, who taught during the semester (Spring 2022 AD), and their number is (83) a faculty member, and to achieve the objectives of the research, a questionnaire was designed for the purpose of collecting primary data and distributed to a sample consisting of (68) faculty members, and the spss statistical program was used to analyze the research data, and the research results showed that there is a weak level of application of management strategies Human talents in their dimensions (strategy of attracting and attracting talents, talent development strategy, talent retention strategy) in the college under study. The results also showed that there is a medium level of organizational creativity in the college. The level of organizational creativity in the college under study.

Keywords

Talented,
Talent Management,
Organizational Innovation

وسعي الجامعات لامتلاك نوع متميز من أعضاء هيئة التدريس الموهوبين ذوي القدرات والمهارات العالية لإدارة مهامها الوظيفية والإدارية، والبحثية، والمنهجية، والأخلاقية بكفاءة عالية، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (المصري والآغا، 2015).

وتعد إدارة المواهب إحدى الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات، بعدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على نظام متكامل من العمليات والممارسات المصممة لجذب الأداء وتدريبه وتطويره وإدارته بناء على الموهبة، والاحتفاظ بالمواهب، لتلبية

الإطار العام للبحث:

مقدمة:

في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة والتنافسية العالمية التي يشهدها العصر الحالي نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات، أصبحت حاجة الكليات الجامعية للإبداع متطلباً أساسياً، إذا ما أرادت التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالنمو، وقد أدت حدة المنافسة وزيادة التحديات التي تواجهها الجامعات ومتطلبات العصر الحديث من الجودة والتميز إلى بروز الاهتمام بإدارة المواهب البشرية،

وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه الموهوبين في الجامعات التي يعملون بها، فهم من ينتجون المعارف الجديدة، ويطورون القديم منها، ويعملون على تحويلها من معارف جامدة إلى معارف فاعلة، حيث يشكل الموهوبين القوة الدافعة نحو الإبداع التنظيمي (الحميدي والطيب، 2011: العنزي وآخرون، 2011).

وتحقيق الإبداع داخل الجامعات لا يمكن أن يحدث في غياب الاستراتيجيات الفعالة لإدارة المواهب، التي تركز على الاحتفاظ بالموهوبين، وتنميتهم وتهيئة الظروف أمامهم لدعم الإبداع والتميز، الأمر الذي يساعد على تطوير وتنمية الجامعات والوصول بها إلى أرقى مستوى من الخدمات التعليمية والبحثية، التي تقدمها بما يواكب الظروف والمتغيرات المحيطة (الفرجاني، 2018). ومن خلال ملاحظة الباحثة الشخصية في العمل بكلية الاقتصاد - الخمس / جامعة المرقب، مع إجراء دراسة استطلاعية للكشف عن المظاهر التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بالكلية، للتوصل إلى أفكار إبداعية جديدة، ومن خلال نتائج الدراسة اتضح وجود العديد من المظاهر التي تعاني منها الكلية التي تعكس افتقارها للأساليب الإدارية التي تركز جهودها على الاهتمام الجاد بالموارد البشرية وإدارة المواهب، كغياب عملية تشجيع المبدعين، وتدعيم قدراتهم الإبداعية وتنميتها، وضعف الدعم المادي والمعنوي، وتفضيل حالة الاستقرار، والخوف من التغيير، وضعف بيئة الإبداع في مجال الأبحاث وإنتاج المعرفة، وضعف المناخ التنظيمي الذي يساعد على إحداث التغيير والتطوير.

وتأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة البحث في شكل تساؤل رئيسي كالتالي:

هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد - الخمس / جامعة المرقب؟
وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

1. هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات جذب واستقطاب المواهب على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث؟
2. هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات تطوير الموهوبين على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث؟
3. هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث؟

الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية، وتحضير المؤسسة للتعامل مع العجز في مهارات المستقبل، لتحقيق الإبداع التنظيمي في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (Wiradendi, 2020)، حيث أكد تقرير مستقبل الوظائف (The Future of Jobs) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي 2016 في توصياته بضرورة العمل على إعادة هيكلة أقسام الموارد البشرية، بحيث تصبح إدارة المواهب أولوية في سياساتها لتحقيق الإبداع المؤسسي، والذي يتطلب بدوره عناصر بشرية موهوبة قادرة على التعامل مع المستقبل بطريقة استباقية، لا بطريقة رد الفعل، والتأكد من أن استراتيجية إدارة المواهب متمشية مع استراتيجيات المؤسسة ومع سياسات الابتكار والتكنولوجيا، مما يحقق الإبداع لدى موظفيها (World Economic Forum, 2016).

وقد برزت الحاجة إلى ضرورة توافر المواهب البشرية بالجامعات لكونها ثروة تفوق الثروة المادية، التي تمتلك الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات، وتجعلها قادرة على خلق الابتكار والإبداع ويجب البحث عنها والحفاظ عليها، بل إن الاستثمار في تطوير أعضاء هيئة التدريس الموهوبين بالجامعات يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، لما يمكن أن يسهم به من تقدم وازدهار لجامعاتهم ومجتمعاتهم، ويعتبر أسلوب إدارة المواهب البشرية أحد الممارسات الإدارية العصرية، التي يمكن أن تنتهجها أي جامعة في سبيل سعيها لاستثارة الإبداع وتأصيله، من خلال تطبيق العديد من الاستراتيجيات لإدارة المواهب، والتي تنوعت وجهات النظر حولها، وحددها (العزام، 2015) في (استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، استراتيجية تطوير المواهب، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب). جاء هذا البحث كمحاولة للتعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد - الخمس / جامعة المرقب.

مشكلة البحث:

إن نجاح أي كلية جامعية وتفوقها على منافسيها ليس بالأمر السهل، ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على ما يوجد بها من مواهب بشرية من أعضاء هيئتها التدريسية القادرة على الإبداع في إدارة مهامها الإدارية والبحثية، وبما أن الإبداع التنظيمي يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها في العصر الحالي، نتيجة للتحديات التي تفرضها التغيرات في البيئة مثل التغيرات التكنولوجية، زادت أهمية إدارة المواهب

فرضيات البحث:

صيغت فرضيات البحث في شكل فرضية رئيسية كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد - الخمس / جامعة المرقب.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات جذب واستقطاب المواهب على الإبداع التنظيمي بكلية قيد البحث.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات تطوير الموهوبين على الإبداع التنظيمي بكلية قيد البحث.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على الإبداع التنظيمي بكلية قيد البحث.

أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة بكلية الاقتصاد - الخمس / جامعة المرقب.
2. معرفة مستوى تطبيق كل استراتيجيات من استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على حدة بكلية قيد البحث.
3. التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد - الخمس / جامعة المرقب.
4. بيان أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد - الخمس / جامعة المرقب.
5. التوصل إلى نتائج تفيد في تحقيق الإبداع التنظيمي بكلية قيد البحث.

أهمية البحث:

1. تُعد المواهب البشرية أهم عناصر رأس المال البشري الذي قد يصعب اكتشافها أو المحافظة عليها، لما تمثله من قيمة اقتصادية إن أحسن استغلالها، ونظراً لحاجة الجامعات لمواهب بشرية متميزة تتضح أهمية هذا البحث في محاولته تسليط الضوء على المواهب البشرية وإدارتها بكلية الاقتصاد / الخمس لتحقيق الاستفادة المثلى منها.
2. حاجة الجامعات المستمرة إلى أفضل المواهب من أعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليهم، لأن نجاح الجامعات وتميزها أصبح مرهون بتميز وكفاءة هيئاتها التدريسية.

3. مساهمة هذا البحث في إثراء المكتبة العلمية في مجال إدارة المواهب البشرية، وفتح آفاقٍ جديدة لمزيد من الأبحاث المستقبلية وذلك لندرة الدراسات العلمية حول موضوع البحث _ حسب علم الباحثة، الأمر الذي يشكل بعداً آخر يدعم أهمية البحث الحالي.

4. التوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد إدارة الكلية قيد البحث في التعرف على إمكانية الاستفادة من الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية وكيفية إدارتهم واستثمارهم الاستثمار الأمثل من خلال تبني إستراتيجية واضحة لإدارة المواهب بها.

حدود البحث:

- أ. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة استراتيجيات إدارة المواهب البشرية والمتمثلة بـ (استراتيجية جذب واستقطاب المواهب، استراتيجية تطوير الموهوبين، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب) وتأثيرها على الإبداع التنظيمي.
- ب. الحدود المكانية: كلية الاقتصاد الواقعة في مدينة الخمس بليبيا، والتابعة لجامعة المرقب.
- ت. الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال الربع الثاني من العام 2022م.
- ث. الحدود البشرية: جميع أعضاء هيئة التدريس القارين بالأقسام العلمية التخصصية لكلية الاقتصاد - جامعة المرقب.

التعريفات الإجرائية للبحث:

المواهب: هم أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم أفكار، معارف، مهارات، قدرات وخبرات تمكنهم من الإبداع والابتكار والتجديد في مجال العمل ولهم القدرة على تقديم قيمة للمنظمة أكبر من القيمة المتوقع تقديمها باستخدام الموارد المتاحة لديهم.

إدارة المواهب: مقدرة إدارة الكلية على القيام بممارسات منظمة لجذب مهارات أعضاء الهيئة التدريسية فيها وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل معهم باعتبارهم مواهب تستحق الإهتمام والرعاية والتنمية والاحتفاظ بهم بما يسهم في تحقيق الإبداع التنظيمي للكلية.

استراتيجيات إدارة المواهب: هي استراتيجيات تستند إلى تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين، والاحتفاظ بهم ما أمكن.

الإبداع التنظيمي: مقدرة أعضاء هيئة التدريس بكلية على تقديم إنتاج بأسلوب عمل جيد، أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما،

استجابات المستجوبين حول نظام إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، مدة الخدمة، مسمى المؤسسة)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحثان استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كالتالي: إن هناك مستوى متوسطاً لنظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية محل الدراسة، كما بيّنت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستجوبين حول أبعاد إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الديموغرافية، باستثناء بُعد تنمية المواهب حسب مسمى الكلية، ولصالح كلية التقنية الطبية.

3. دراسة (الجراح، أبودولة، 2015) بعنوان: (أثر تطبيق

استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب للأبعاد: (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات الأولية صمم الباحثان استبانة وزعت على عينة مكونة من 300 عضو هيئة تدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وإن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً بوجه عام، كما أظهرت النتائج وجود أثر مهم لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي) في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل.

4. دراسة (Hanif and Yunfei, 2013) بعنوان: دور

إدارة المواهب واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بالمواهب "The Role of Talent Management and HR Generic Strategies for Retention Talents"، أجريت هذه الدراسة في محاولة منها لتسليط

من خلال استخدامهم مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية المتمثلة في الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وتقاس في هذه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب في المقياس المستخدم.

كلية الاقتصاد - الخمس: هي إحدى الكليات التابعة لجامعة المرقب، تقع بمدينة الخمس شرق العاصمة الليبية طرابلس، وتضم مجموعة من الأقسام العلمية هي: قسم المحاسبة الإدارية، قسم الحاسوب، قسم الاقتصاد، قسم التمويل والمصارف، قسم العلوم السياسية، قسم التسويق.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب البشرية:

1. دراسة (بن حلیم، 2022)، بعنوان: (دور إدارة الموارد البشرية في اختيار وتدريب وتطوير المواهب بالمنظمة، دراسة ميدانية في إدارتي الموارد البشرية بشركتي المدار وليبيانا للاتصالات، بمدينة طرابلس في ليبيا)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في اختيار وتدريب وتطوير المواهب في إدارة الموارد البشرية بشركتي المدار وليبيانا للاتصالات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي، واستخدمت استبانة تم توزيعها على عينة قصدية، تمثلت في مديري الموارد البشرية بكلا الشركتين، وعدد من الموظفين بإدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ضعف الاهتمام بالمواهب في إدارتي الموارد البشرية بكلا الشركتين قيد الدراسة، كما يوجد ضعف في التدريب والتنمية والتطوير بالرغم من وجود تشجيع مادي ومعنوي ضعيف، وبيّنت النتائج أنه لا توجد طرق علمية مستخدمة في اختيار المواهب والحفاظ عليهم، ومنع تسربهم إلى مؤسسات أخرى في ظل وجود مناخ عمل غير مناسب بتلك الإدارات بالشركتين قيد الدراسة.

2. دراسة (جبريل والفرجاني، 2020)، بعنوان: (واقع نظام إدارة

المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تشخيص واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الأبعاد: (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب)، إضافة إلى التعرف عمّا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، بين

الدراسة إلى تحديد مستوى القدرات الإبداعية المتمثلة بـ (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي، وإيجاد فروق جوهريّة في آراء الباحثين حول بعض المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الدرجة العلمية، مدة الخدمة) على مستوى القدرات الإبداعية للمبشرين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن مستوى القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة جاء مرتفعاً، وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجال القدرات الإبداعية بصفة عامة وفقاً لمتغيرات (النوع، العمر، الدرجة العلمية، مدة الخدمة)، في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد القدرات الإبداعية (الأصالة) وفقاً لمتغير النوع، ولصالح الإناث.

2. دراسة (البديري والعوامي، 2018)، بعنوان: (مدى توافر

القدرات الإبداعية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة بمدينة بنغازي)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة بالمدينة من خلال الأبعاد التالية: (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، تحمل المخاطر، الخروج عن المألوف). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استمارة استبيان وزعت على أصحاب المشروعات الصغيرة بالمدينة.

وتوصلت الدراسة لنتيجة رئيسية مفادها: لا توجد قدرات إبداعية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة بمدينة بنغازي، من خلال الأبعاد التالية: الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، تحمل المخاطر، والخروج عن المألوف.

3. دراسة (الصويحي، 2017)، بعنوان: (أثر القيادة المهمة في

تنمية القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي/ بنغازي)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة المهمة من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي من خلال الأبعاد: (القدرة على تمكين العاملين، الإنتماء والتوجيه، الثقة والاعتمادية)، والتعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى

الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة المواهب البشرية بالتزامن مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المحافظة على المواهب داخل المنظمات اليابانية، والحد من دوران العمل، وتحقيق رؤية إدارة الموارد البشرية من خلال تنفيذ (سياسات التعاقب الوظيفي، والعلامات التجارية، وفعالية الحوافز، وبرامج التطوير المستخدمة)، بالإضافة إلى الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية من (استقطاب وتعيين وتدريب وتطوير) والتي لها أثر إيجابي في نجاح المنظمات، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لإثبات هدف الدراسة وفرضياتها أو نفيها، وزعت على عينة عشوائية قدرها 200 من مدراء الأقسام والدوائر المختلفة، في كافة المستويات الإدارية بهذه المنظمات، وأظهرت نتائج الدراسة: إن الدور الذي تلعبه إدارة المواهب إنما هو جزء لا يتجزأ من الاستراتيجيات العامة لإدارة الموارد البشرية، أي بمعنى أنها تتكامل كل منها مع الآخر فالسياسات المطبقة في كلتاها هي نفسها.

5. دراسة (Kamil & others, 2011) بعنوان: دراسة عن

تنفيذ ممارسات إدارة المواهب في شركات ماليزيا Astudy On The Implementation of Talent Management Practices At Malaysia Companies، هدفت الدراسة إلى استكشاف المواهب ومدى تنفيذ ممارسات الإدارة عليها وتأثير الممارسات على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، وانعكاس ذلك في نجاح المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية، باعتبارها إحدى الاستراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية الخاصة بالمنظمة.

واستندت نتائج الدراسة إلى مجموعة مقابلات بين ممارسين الموارد البشرية مختارة من ست شركات ماليزية، وقد توصلت الدراسة إلى: اعتبار إدارة المواهب استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وتستند هذه الاستراتيجية إلى أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب، واختيار وتطوير وإدارة الأداء، مشاركة الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، من أجل نجاح المنظمة وتحسين الأداء، كما اعتبرت الموظف الموهوب هو السبيل لضمان النجاح التنظيمي في السوق التنافسية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي:

1. دراسة (بوزغيبية والبرعصي، 2021)، بعنوان: (القدرات

الإبداعية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي)، هدفت

واستقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب) مثل دراسة (جبريل والفرجاني، 2020)، (الجراح وأبودولة، 2015)، إلا أنها اختلفت مع بعض الدراسات السابقة في تحديد أبعاد إدارة المواهب البشرية، مثل دراسة (بن حلیم، 2022)، (Hanif and Yunfei, 2013)، (Kamil& others, 2011) التي أضافت أبعاداً أخرى بجانب الأبعاد السابقة ومستهدفة شركات مختلفة في بيئات مختلفة، كما أن بعض الدراسات التي تم عرضها ركزت على معرفة مستوى توافر القدرات الإبداعية (كمتغير مستقل)، وإن اختلفت فيما بينها في تحديد أبعاد القدرات الإبداعية، مثل دراسة (بوزغيبية والبرعصي، 2021) التي ركزت على تحديد مستوى القدرات الإبداعية المتمثلة في (الأصالة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي، أما دراسة (البدرى والعوامي، 2018) فركزت على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة بمدينة بنغازي من خلال أبعاد (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، تحمل المخاطر، الخروج عن المألوف)، في حين ركزت دراسة (الصويبي، 2017) على معرفة مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بنغازي، من خلال الأبعاد (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، تحمل المخاطر).

أما دراسة (العبيدي، 2013) فقد ركزت على قياس مستوى التوجه الإبداعي بأبعاده (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) للعاملين على شركة نفط الكويت، وجميع الدراسات السابقة اختلفت عن الدراسة الحالية التي هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي ككتلة واحدة (وكمتغير تابع) بكلية الاقتصاد-الخمس/ جامعة المرقب.

تأتي الدراسة الحالية باعتبارها الدراسة الأولى من نوعها - على حد علم الباحثة - التي تدرس مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - الخمس/ جامعة المرقب، ولقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد وإثراء الإطار النظري للبحث، وبناء أداة البحث المتمثلة في الاستبيان، وتوفير الوقت والجهد من خلال الاستفادة من المصادر العلمية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.

العاملين من خلال الأبعاد: (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، تحمل المخاطر)، وبيان أثر القيادة الملهمة في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة قيد الدراسة، اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، وطورت استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالإدارة العامة لصندوق الضمان.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود مستوى مرتفع لكل من القيادة الملهمة وتنمية القدرات الإبداعية بالصندوق، وجود علاقة إيجابية مؤثرة (طردية) بين القيادة الملهمة وتنمية القدرات الإبداعية، كما بينت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الملهمة ككل على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في الإدارة العامة للصندوق، وكشفت الدراسة بعدم وجود تأثير لبعد القدرة على تمكين العاملين في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة قيد الدراسة.

4. دراسة (العبيدي، 2013)، بعنوان: (أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة شركة نفط الكويت. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطوّرت استبانة تم توزيعها بطريقة المسح الشامل على جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا في الشركة، والبالغ عددهم حوالي 131 مستجيباً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التوجه الإبداعي المتمثلة بـ (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، كما بيّنت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر استراتيجية التدريب المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين أن الدراسة الحالية تشابهت مع بعض الدراسات السابقة في أهدافها، التي تمثلت في معرفة وتقييم مستوى إدارة المواهب البشرية في مجال التعليم العالي (الجامعات العربية والمحلية) واتفقت معها في الأبعاد التي تم قياسها والمتمثلة بـ (جذب

الإطار النظري للبحث:

1. **موهبة القيادة:** تأتي في قمة هرم تصنيف الموهبة هم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
2. **الموهبة الأساسية:** وفيها يكون الأفراد في منافسة قوية، ويمكن اعتبار هذا النوع من الموهبة مهمة جداً للمنظمة، نظراً لما تتمتع به من قدرات، وما يمتلكه الأفراد من رؤيا وتصور للمستقبل.
3. **الموهبة الجوهرية:** يوجد فيها الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية، وتنفيذ ما هو مهم في المدى القصير 6-12 شهر من دون التركيز على المستقبل، ويشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج، المسؤولون عن التسليم.
4. **الموهبة الداعمة:** وفيها تنفذ الأنشطة من خلال دعم الموهبة الداعمة للأعمال غير الأساسية، وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة إدارية، مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون فترة قصيرة.

ثانياً: أسباب الاهتمام بالموهوبين:

هناك الكثير من الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بإدارة الموهوبين، من أهمها ما يلي: (الحميدي والطيب، 2011، ص 6)

1. **حركة القياس العقلي:** من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي، وهي المحاولات التي وضعت من أجل قياس القدرات العقلية وتحديد نسب الذكاء، ذلك أن عملية الكشف عن الموهوب والمتفوق تتطلب من دون أدنى شك قياساً لقدراته بطريقة ما، ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتعليم الموهوبين ودعمهم، ودفع البرامج لرعايتهم.
2. **الحرب الباردة وسباق التسلح:** شهدت الساحة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية بروز قوتين عظيمتين هما الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد السوفيتي، ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين أكاديمياً دور فعال في جميع الميادين والمجالات، لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء لا بد لها من الاعتماد على أبنائها الأكثر قدرة وكفاءة، في تنفيذ المهام الصعبة، ولا سيما عند اندلاع الحروب ونشوب الأزمات والشعور بالتهديد.
3. **الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:** شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية، وبالقدر الذي تحل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة يوجد

المبحث الأول: إدارة المواهب:

أولاً: مفهوم الموهبة وتصنيفاتها:

تُعد الموهبة قضية العصر، إذ إن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي، وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز، وتغيير المؤلف، وإبداع كل جديد، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور الموارد البشرية لا سيما الموهوبين، فتقدم الأمم ورفيها مرهون بتميز مواردها البشرية، ونتاجها العلمي والتقني (الكساسبة، 2016، ص 96).

لا يوجد تعريف متفق عليه للموهبة، حيث يتأثر هذا التعريف بنوع المنظمة، واستراتيجياتها، وبيئتها التنافسية، ونتيجة لذلك تعتبر عملية تصنيف شخص ما أنه موهوب كنتيجة لعملية تحديد المواهب بالمنظمة، ومن ثم إدراجه في جمع المواهب عملية معقدة وصعبة (العنقري، 2015، ص 1029).

تم تعريف الموهبة على أنها "قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة" (صالح والسوداني، 2010، ص 34).

وتم تعريف الموهوبين بأنهم "ذوو الإمكانيات العالية والأداء المرتفع الذين يمكن أن تعتمد عليهم المنظمة في شغل المراكز الوظيفية المحورية التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة" (العنقري، 2015، ص 1029).

كما تم تعريفهم أيضاً بأنهم "أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد" (العبادي، 2009، ص 5).

إن مفهوم الموهوبين يشير إلى ذوي الإمكانيات العالية والأداء المرتفع التي يمكن أن تعتمد عليهم الكلية في شغل وظائفهم، ويسعون إلى التحسين المستمر في قدراتهم، ولديهم الاستعداد الكافي للمزيد من النمو والتطور في وظائف أخرى تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للكلية.

ويمكن تصنيف الموهبة كما يلي: (العنزي وآخرون، 2011،

ص 23)

(صالح والسوداني، 2010، ص10) بأن إدارة المواهب "عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد 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"، وعرفت **SHL Group Limited** بأنها "عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة أهدافها الاستراتيجية" (الزيدي وحسين، 2015، ص91).

وينظر كلا من **Heinen & Onell** إلى إدارة المواهب على أنها "مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي" (صيام، 2013، ص29)، ومن بين المفاهيم المرتبطة بإدارة المواهب ما يلي: (الحميدي والطيب، 2011)

1. مفهوم الإبداع: يعرف الإبداع بأنه إيجاد الشيء من العدم، ويعرف المبدع بالشخص المتسم بالإبداع والاستحداث لا المحاكاة والتقليد، وعلى الرغم من وجود فوارق عديدة في المفاهيم إلا أن الدراسات الحديثة أشارت إلى أن هناك اتفاق بين الكثير من العلماء على غالبية الخصائص الإبداعية لدى الموهوبين.
2. مفهوم الذكاء: للذكاء تعريف عدة، منها سرعة الفهم وحدته، ومنها أنه القدرة على التعلم، والقدرة على التكيف مع البيئة، والقدرة على اكتساب الخبرات والاستعداد للتعلم، والقدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة في حل المشكلات، ومنها ما يعرف بالقدرة على التفكير، ومنها ما يعرف بأنه الاستعداد للتفكير الاستقلالي الابتكاري الانتاجي، كما يؤكد فرع آخر من المفاهيم على كون الذكاء قدرة الفرد على التوافق مع البيئة التي يعيش فيها أو الظروف التي تحيط به.

رابعاً: أهمية إدارة المواهب:

إن بقاء المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال يرتبط بما تقدمه إلى المواهب البشرية فيها، من اهتمام ورعاية وتنمية خاصة، ومن خلال ما

الانفجار السكاني، وللعولة مشكلات أكثر ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي بشكل عام، لأن الثورة في مجال الاتصالات والمعلومات أزلت الحدود والحواسز ولم تترك خياراً لأي دولة في هذا العالم، سوى أن تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أينما كانت.

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

ثالثاً: مفهوم إدارة المواهب وبعض المفاهيم المرتبطة بها:

يكتنف تحديد المعنى الدقيق لإدارة الموهبة صعوبة واضحة، بسبب تباين الاتجاهات بين الباحثين والكتاب، إذ استخدم مصطلح إدارة الموهبة لأول مرة من قبل الباحث (ديفيد واتكنس) عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، وقد ورد مصطلح ومفهوم وعملية إدارة الموهبة في التسعينات واستمر بعد تكييفه واستخدامه من قبل العديد من المنظمات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها، وهي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح (العديلي، 2009، ص5)، وتتضمن إدارة الموهبة مجموعة معقدة من الإجراءات المصممة لإدارة الثروة الأعظم للمنظمة والمتمثلة بالعاملين فيها، وتتطلب الاستعانة ببعض المختصين والمستشارين في مجالات الموارد البشرية لإنجاز هذه الإجراءات، ومن هذه المجالات الاستقطاب، الاختيار، إدارة الأداء، إدارة الكفاءات، تخطيط التعاقب، تطوير الوظيفة، التعلم، والتعويض، وإدارة المواهب تأثير كبير على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانيات العاملين، إذ تتطلع إلى بناء القوة العاملة المستقبلية ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية.

وتعرف إدارة المواهب بأنها "تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة، لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية" (العززي وآخرون، 2011، ص28)، ويرى

ت. الاحتفاظ بالمعرفة الرئيسية والحيوية من خلال وضع مجموعة من البرامج الفعالة التي تشمل الحوافز النقدية وغير النقدية، فهناك مجموعة متنوعة من نماذج المكافآت والتقدير يمكن أن تتبناها المنظمة كحزم التعويضات المرنة، بالإضافة إلى برامج التقدير الرسمي وغير رسمي، وقد تتضمن الأخيرة وضع أصحاب المعرفة في مسار وظيفي متقدم يلي التوقعات الوظيفية لهم.

خامساً: استراتيجيات إدارة المواهب:

تعرف استراتيجية إدارة المواهب على أنها "مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير خزين المواهب ذو الإمكانيات العالية، والآداء العالي لملء هذه الأدوار والمناصب، وتطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان التزامهم المستمر إلى المنظمة" (العززي وآخرون، 2011، ص 98).

وذكر الكاتبان لوري ودانييل بأن المدراء مولعون بمقولة أن "موردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية"، في حين إن الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف، إن المنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها (الجراح وأبودولة، 2015، ص 289)، فتعد المواهب قضية العصر الذي يعتبر عصر التقنية والنبوغ المعرفي ولا يتسنى للمنظمات التقدم والنجاح إلا بالاعتماد على دور الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون المعرفة الضمنية والخبرات القيمة التي تحاول المنظمة التمسك بهم والحفاظ علىهم كأصول حقيقية غير ملموسة وميزة تنافسية تتفرد بها عن غيرها من المنظمات، ولذلك يتوجب على المنظمات أن تستند في تأدية أعمالها ونشاطاتها على تقليل التكلفة والتركيز على الكفاءات من الموارد البشرية لكي تصبح رائدة في مجال نشاطها، ولهذا السبب أصبحت الكثير من المنظمات تستثمر في استراتيجيات طويلة المدى التي تقوم على استقطاب وتعيين واستبقاء وتطوير المهارات الإدارية بالإضافة إلى تطبيق التكامل في استراتيجيات إدارة المواهب، لأن التخطيط الجيد للاستراتيجيات يمكن المنظمات من التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتوجيهها نحو النجاح الحقيقي الذي تصبوا إليه (العزام، 2015)، وقد أشار الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة إلى أن هناك عددا من الممارسات الرئيسية لإدارة المواهب في

تبذله من جهود متواصلة لتناسب إمكانيات ومهارات العاملين فيها مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية، وخاصة مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر في الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمات، ومنها الجامعات التي أصبحت إدارة المواهب بها تلعب دورا هاما وكبيرا في اختيار الموهوبين من القادة والموظفين وفي كافة المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، وذلك لما تحويه من سياسات وممارسات مرنة تُعد أحد الأنماط الإدارية التي تقدم حلولاً للمشكلات التي باتت تواجهها الجامعات في القرن الحالي (المصري والآغا، 2015: العدلي، 2009)، وتكمن أهمية إدارة المواهب فيما يلي: (البليشي، 2015، ص 2)

1. إعداد القيادات المستقبلية: حيث تكمن أهميتها في تمكين المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والاستراتيجية في المنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الآداء التنظيمي والمالي للمنظمة، وعلى جودة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتهديدات الخارجية.

2. التكيف مع التغيرات الخارجية: تتيح تقنيات إدارة المواهب للمنظمات التكيف بصورة صحيحة مع التغيرات والتحديات الخارجية، فهي بذلك ستحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل، أو الاستفادة من فرصة مستقبلية محتملة، بالإضافة إلى ذلك فإن العديد من المنظمات اتجهت لتطبيق إدارة المواهب ليس لأهميتها في خلق منظمات مرنة وتحسين آداءها، ولكن لأنها تزود المسؤولين بالمعلومات والتقنيات التي تتيح التخطيط المستقبلي لنمو المنظمة وتحسين جودة خدماتها للمواطنين.

3. تحقيق الميزة التنافسية: من خلال:

أ. تأسيس النظم والعمليات الداخلية الموجهة للمواهب النادرة التي تمتلك المعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف استيراد العنصر البشري من خارج المنظمة، كما إنه يوفر الوقت والجهد الذي تحتاجه المنظمة لإدماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديدة، والبدء من جديد في عملية اكتساب المعرفة ونشرها على مستوى المنظمة ككل.

ب. بناء فرق عمل من الأشخاص الموهوبين في المنظمة لحل مشاكل محددة أو لسد نقاط ضعف معينة، داخل الإدارات والأقسام الحيوية بالمنظمة.

المنظمات، واقتصر البحث الحالي على مناقشة الممارسات الأكثر استخداماً وهي:

1. استراتيجية الجذب (استقطاب المواهب):

وتبنى هذه الاستراتيجية على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبةً، أولئك الذين يستطيعون تحقيق استراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، والملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة بحيث يكونوا الأكثر ملائمةً لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية، والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة. (عريقات وآخرون، 2010، ص 23).

2. استراتيجية تطوير المواهب:

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانيات الموهبة هو أن تترافق عملية استقطاب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات، والمؤتمرات، والندوات)، ولتطوير المواهب تحتاج المنظمات لتنفيذ استراتيجيات تطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب، لتحقيق مهمتها (العزام، 2015، ص 15).

3. استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

ينبغي على المنظمات التمسك بمؤلاء الأفراد الموهوبين، فهم الذين يقودون المنظمات للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جداً، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية (مقري ويحيوي، 2014، ص 180)، واستبقاء المواهب يشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، ويمكن تحديدها في هذا المجال إلى فئتين: استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب.

أ. استراتيجية الاحتفاظ الفعالة بالمواهب: من الدوافع الرئيسية التي تتيح للعمال في جميع المستويات تغيير وظائفهم أغلب الأحيان، حيث إن الإبقاء على المواهب أصبح تحدياً كبيراً لجميع المنظمات، أي واحدة من التحديات الرئيسية التي جعلت العديد من المنظمات تتصارع معها، السبب في ترك الموظفين الموهوبين آخذين معهم الكفاءات والخبرات

الضرورية، والرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي قاموا به، أحد الأمور التي تلعب دوراً مهماً في الحد من هجرة المواهب، وتشمل استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يأتي (Tarique & Schuler, 2012):

- **اشراك المواهب:** أشارت العديد من الأبحاث السابقة إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً وانسجاماً في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم، من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضاً سيكون لديهم رأي إيجابي عن رؤسائهم، وهم أقل عرضة لترك وظائفهم طوعاً، ويتكون لديهم قدر أكبر من الولاء والانتماء والإخلاص للعملاء، وبالتالي يكون مستوى الأداء لديهم عالي جداً.
 - **التطوير الوظيفي:** إن المنظمات التي تُقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين فيها هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل دوران العمل التطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفين على فهم جيد لمسارهم الوظيفي وضمان أن منظماتهم تهتم بتنميتهم، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر إرتباطاً بعملهم ومنظماتهم (الجراح وأبودولة، 2015).
 - **التدريب:** عملية التنمية بالتدريب بحد ذاتها تعتبر نظاماً متكاملًا يستخدم لغة مشتركة بالمنظمة من أجل تطوير أداء العاملين وتعليمهم، ودعم أدوارهم ووظائفهم الحالية أو المستقبلية، وتركز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات والقيم المنظمية التي يحملها أولئك الأفراد، وتعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء، لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
- فالموظف الموهوب يهتم بتطوير نفسه داخل المنظمة وخارجها، من خلال تحسين أدائه الحالي والمستقبلي، بالإضافة إلى ما إذا كانت هناك مهارات فنية وسلوكية أو تحفيزية تتطلب التنمية، وغالباً ما تعتمد المنظمة على الموهوبين من أجل تدريب باقي كوادرها، وذلك لامتلاكهم المهارات والخبرات الكافية التي تفوق الآخرين، وتتوافر لهم القدرة على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول الإبداعية والتميزة، ما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة (صيام، 2013).

فكرة جديدة وتطبيقها (العبيدي، 2013، ص20)، وعرفه Daft بأنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة (الحريم، 2009، ص353).

وتتمثل عناصر الإبداع التنظيمي في الآتي:

- 1. الطلاقة:** هي تحرر العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات والأفكار السابقة، في اتجاهات متعددة ومتنوعة، وبذلك يمنح العقل القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار والبدائل والتصورات المتعددة والمتنوعة، والتي يمكن تركيب بعضها لتصل في النهاية للأفكار الإبداعية الابتكارية.
- 2. المرونة:** وهي سرعة التكيف والانتقال والتحول بالتفكير إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة من البعد الزمني والبعد المكاني مع سرعة الاستيعاب والتكيف مع المتغيرات الجديدة (محمد، 2016، ص7، 8).
- 3. الأصالة:** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى (الصويجي، 2017، ص884).
- 4. الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات، أو حاجات، أو عناصر ضعف في البيئة، أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.
- 5. قبول المخاطرة:** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.
- 6. التحليل والربط:** التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، إن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر

● **ثقافة إدارة المواهب:** تُظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولويةً بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدرًا للمواهب العالمية، ومصدرًا للمدراء الأكفاء، الذين يسعون إلى تحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب.

ب. عودة المواهب إلى الوطن: يركز هذا المجال على القضايا التي تواجه المنظمات والموظفين عند عودتهم من المهمات الخارجية، حيث أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، فالاغتراب يلعب -أيضاً- دوراً استراتيجياً مهماً في استراتيجية العمل الدولية للمنظمة مثل الحفاظ والسيطرة على عمليات الشركة التابعة، ويمتلك معظم العائدين من المهمات والتعيينات الخارجية معرفة ضمنية فريدة من نوعها، ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من المنظمات التابعة إلى المقر الرئيس والعكس صحيح، وعلى الرغم من أن للعائدين دوراً هاماً يمكن أن يقومون به، إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المنظمة بعد اكتمال المهمة، وهذا مصدر قلق كبير للعديد من المنظمات متعددة الجنسيات التي لديها مغتربين (الجراح وأبودولة، 2015، ص291).

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي:

أولاً: مفهوم الإبداع وعناصره:

شهدت الكثير من المنظمات المحلية والدولية ولادة إبداعات جديدة في شتى مناحي الحياة وكافة مجالات الأعمال، حيث تعيش المنظمات في بيئة تتغير باستمرار كالتطورات التكنولوجية، وأذواق العملاء ووسائل الاتصال وغيرها، ويمكن تعريف الإبداع بأنه "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة، إذ أنه تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة" (جودة، 2014، ص312)، ويشير (محمد، 2016، ص4) إلى أن الإبداع "عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية أو كما هو معروف ومتداول، وغالبا ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة أو قضية معينة"، ويرى (عامري، 2003، ص84) أن "الإبداع ما هو إلا التطوير أو التعديل لكثير من الأساليب والإجراءات وطرق العمل"، ويعرفه Lynch بأنه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشئ جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل مشكلة ما، أو إلى

وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لخصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

3. ندرة الموارد، الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة، لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الموارد المتاحة.

الإطار العملي للبحث:

منهجية البحث:

أ. **مجتمع وعينة البحث:** تتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس القارين بكلية الاقتصاد- الخمس/ جامعة المرقب، والذين درّسوا خلال الفصل الدراسي (الربيع 2022م)، والبالغ عددهم (83) عضو هيئة تدريس، وذلك حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس بالكلية محل البحث، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول Krejcie and Morgan (1970)، حيث تحدد حجمها بعدد (68) مفردة أي بما يعادل 82%.

ب. **منهج وأداة البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي، لأنه يتلاءم مع طبيعة البحث وأهدافه، ومن أجل تجميع البيانات تم الاعتماد على المصادر الثانوية كالكتب، والدوريات، والدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع البحث، لتغطية جانبه النظري، وقد تم تصميم استبانته لتناسب وأهداف وفروض البحث، وذلك بعد استعراض شامل للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى محورين رئيسيين وهما:

المحور الأول: حُصص لتجميع البيانات من مفردات العينة حول مستوى استراتيجيات إدارة المواهب البشرية، بالاعتماد على أداة القياس التي استخدمها (الجراح وأبودولة، 2015)، (العزام، 2013)، (Bersin, 2006)، مع إجراء بعض التعديلات التي تلائم أهداف البحث، ويتضمن أربعة استراتيجيات هي: استراتيجية جذب واستقطاب المواهب وتتضمن العبارات من (1-5)، استراتيجية تطوير الموهوبين وتتضمن العبارات من (6-10)، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وتتضمن العبارات من (11-15).

المحور الثاني: يتعلق بتجميع البيانات من مفردات العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي، وتمت صياغة العبارات بالاعتماد على أداة القياس التي استخدمها (الصويغي، 2017)، ويتضمن العبارات من (1-15).

المعقد، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب، وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (العبيدي، 2013، ص31،30).

ثانياً: أهمية الإبداع ودوافع تبنيه في المنظمات:

لقد أحدثت التطورات التي يشهدها العصر الحالي والناجمة عن ثورة المعلومات، والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد، والتغير في القيم والمبادئ، أحدثت مشكلات عديدة، لذلك أصبحت المنظمات بحاجة لأن يكون الإبداع أحد المقومات الأساسية في التغيير ومواجهة التطورات المستمرة في البيئة المحيطة، ولكي تستطيع المنظمات مواجهة هذه التطورات والتحديات يجب أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين، لأن هذه المواجهة تتطلب خيالاً خصباً وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة.

تبرز أهمية الإبداع التنظيمي من حاجة المنظمات المعاصرة له، وتكمن حاجة المنظمات للإبداع في: أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر، لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تقدم الخدمات بشكل مميز، وأهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات والتي تتناسب مع البيئة وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها، وتلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ أن وعي المواطنين بالمنجزات الحضارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات بيسر وسهولة وبتوعية أفضل مما هي عليه، وتزايد المشكلات التنظيمية، والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه (معراج، 2015)، ومن ضمن الأسباب والدوافع التي أدت إلى تبني الإبداع في المنظمات ما يلي: (بو حديد، 2014، ص4،5)

1. الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية، أم ثقافية أم اجتماعية، أم اقتصادية، والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.
2. يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن تستجيب للثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة، وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها

د. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

اختبار كرونباخ ألفا (α) للصدق والثبات. مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات، والنسب، لوصف خصائص أفراد مجتمع البحث، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية، والإبداع التنظيمي، ومدى تشتت هذه الإجابات، وللإجابة على التساؤل الرئيسي تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد.

هـ. ترميز البيانات:

وبعد تجميع استمارات الاستبيان تم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول رقم (2).
الجدول رقم (2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	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 5.00
التقدير	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

بعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) Statistical Package (for Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية.

وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة بصورتها المبدئية تم التأكد من الصدق الظاهري لها من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة، وذلك من أجل تحكيمها، وللتحقق من مدى ملائمة تصميمها وسلامتها اللغوية ووضوح عباراتها، وقد أجمع أغلبهم على صلاحية الأداة بعد الأخذ بتوصياتهم في إجراء التعديلات اللازمة لبعض العبارات.

وقد تم تصميم استبانة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) حيث وزعت الإجابات بمنح إجابة موافق تماماً خمس درجات، موافق أربع درجات، موافق إلى حد ما، ثلاث درجات، غير موافق درجتان، غير موافق على الإطلاق، درجة واحدة فقط.

ث. ثبات وصدق أداة البحث: للتأكد من ثبات أداة البحث قامت الباحثة بحساب درجة الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا Alpha Cornbach، والصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للثبات، للتأكد من صدق الاستبانة فكانت النتائج كما بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): نتائج اختبار كرونباخ ألفا

م	المجموعة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	مستوى تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب في الكلية قيد البحث.	5	0.841	0.917
2	مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المهنيين في الكلية قيد البحث.	5	0.832	0.912
3	مستوى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في الكلية قيد البحث.	5	0.842	0.917
4	مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في الكلية قيد البحث.	15	0.911	0.954
5	مستوى الإبداع التنظيمي في الكلية قيد البحث.	15	0.904	0.951

من خلال الجدول رقم (1) يلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) (معامل الثبات) ومعامل الصدق لكل مجموعة من عبارات استبانة الاستبيان تتراوح بين (0.832 إلى 0.911) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.912 إلى 0.954) وهي كبيرة قريبة من الواحد الصحيح فهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجه.

وصف خصائص عينة البحث:

الجدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب بياناتهم الشخصية.

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	56	82.4%
		أنثى	12	17.6%
المجموع				
2	العمر	أقل من 30 سنة	4	5.9%
		من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	36.8%
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	33	48.5%
		من 50 سنة فأكثر	6	8.8%
المجموع				
3	المؤهل العلمي	ماجستير	37	54.4%
		دكتوراه	31	45.6%
المجموع				
4	الدرجة العلمية	مساعد محاضر	13	19.1%
		محاضر	23	33.8%
		أستاذ مساعد	16	23.5%
		أستاذ مشارك	12	17.6%
		أستاذ	4	5.9%
المجموع				
5	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	3.0%
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	19.1%
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	29.4%
		من 15 سنة فأكثر	33	48.5%
المجموع				

يليه سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (29.4%).

عرض وتحليل البيانات الأولية للبحث:

المحور الأول: مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في كلية الإقتصاد - الخمس / جامعة المرقب.

1. مستوى تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب:

لمعرفة مستوى تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب بالكلية قيد البحث، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

يوضح الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجيبين من أفراد العينة، حيث يتضح أن النسبة الأكبر من عينة البحث هم من الذكور، حيث بلغت (82.4%)، وهي أكبر من نسبة الإناث التي بلغت (17.6%)، كما أتضح أن أغلبهم من الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، حيث يشكلون ما نسبته (48.5%)، ثم يليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (36.8%)، كما إتضح أن أكثر من نصف المبحوثين يحملون المؤهل العلمي (الماجستير) أي قرابة (54.4%)، كما أتضح أن الدرجة العلمية لأغلب أفراد العينة (محاضر) وبنسبة (33.8%)، وبالنسبة إلى سنوات الخبرة أتضح أن عدد سنوات الخبرة لأغلب أفراد العينة هو (من 15 سنة فأكثر)، إذ شكلت ما نسبته (48.5%)،

الجدول رقم (4): يبين تقييم أفراد العينة لمستوى تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب بالكلية قيد البحث.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	اتجاه الإجابة
1	هناك استراتيجية محددة وواضحة لدى إدارة الجامعة في جذب المواهب من أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة للعمل بالكلية.	2.32	1.078	-4.470	.000	ضعيف
2	تقدم إدارة الجامعة رواتب مجزية للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس لجذبهم للعمل في الكلية.	1.72	.856	-6.572	.000	ضعيف جداً
3	تقوم إدارة الجامعة بالبحث عن ذوي الكفاءة لشغل المناصب المهمة في الكلية.	2.12	.883	-5.771	.000	ضعيف
4	تتبنى إدارة الجامعة ثقافة توظيف ذوي الخبرات من الموهوبين في الكلية.	2.26	.918	-5.187	.000	ضعيف
5	تساعد إدارة الجامعة على إبراز دور الموهوبين وتسهيل مهمتهم داخل الكلية وخارجها.	2.19	.845	-5.676	.000	ضعيف
	المتوسط العام لمستوى تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب	2.1217	.71884	-10.149	.000	ضعيف

يلاحظ من الجدول رقم (4) وجود مستوى ضعيف من تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب بالكلية قيد البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.1217)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (1.72 - 2.32) وبدرجات تقدير بين الضعيفة والضعيفة جداً، وكانت العبارة (1) والتي تنص "هناك استراتيجية محددة وواضحة لدى إدارة الجامعة في جذب المواهب من أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة للعمل بالكلية" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.32) بانحراف معياري 1.078 وبدرجة تقدير ضعيفة، ثم تلاها العبارة (4) والتي تنص "تتبنى إدارة الجامعة ثقافة توظيف ذوي الخبرات من الموهوبين في الكلية"، في حين جاء في المرتبة

الأخيرة العبارة (2) والتي تنص "تقدم إدارة الجامعة رواتب مجزية للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس لجذبهم للعمل في الكلية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.72) وانحراف معياري (0.856) وبدرجة تقدير ضعيف جداً.

2. مستوى تطبيق استراتيجية تطوير الموهوبين:

لمعرفة مستوى تطبيق استراتيجية تطوير الموهوبين بالكلية قيد البحث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): يبين تقييم أفراد العينة لمستوى تطبيق استراتيجية تطوير الموهوبين بالكلية قيد البحث.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	اتجاه الإجابة
1	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين من خلال إشراكهم في النشاطات العلمية المختلفة داخل الدولة.	2.42	1.090	-4.015	.000	ضعيف
2	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين من خلال إشراكهم في النشاطات العلمية المختلفة خارج الدولة.	2.16	.868	-5.660	.000	ضعيف
3	تستخدم إدارة الجامعة الطرق العلمية في حفز القدرات الإبداعية للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس.	2.07	.828	-6.036	.000	ضعيف
4	توفر إدارة الجامعة الكثير من التقنيات التكنولوجية الحديثة للموهوبين لتشجيعهم على الإبداع في أداء مهامهم.	1.88	.796	-6.553	.000	ضعيف
5	تتبنى إدارة الجامعة سياسات عمل مفتوحة على كل ما هو جديد وفتح الباب أمام أعضاء هيئة التدريس لمزيد من الإبداع في أداء مهامهم.	2.09	.903	-5.739	.000	ضعيف
	المتوسط العام لمستوى تطبيق استراتيجية تطوير الموهوبين	2.1246	.69798	-10.418	.000	ضعيف

يلاحظ من الجدول رقم (5) وجود مستوى ضعيف من تطبيق استراتيجية تطوير الموهوبين بالكلية قيد البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.1246)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية

التكنولوجية الحديثة للموهوبين لتشجيعهم على الإبداع في أداء مهامهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.88) وانحراف معياري (0.796) وبدرجة تقدير ضعيفة.

3. مستوى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

لمعرفة مستوى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بالكلية قيد البحث، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): يبين تقييم أفراد العينة لمستوى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بالكلية قيد البحث.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	اتجاه الإجابة
1	تسعى إدارة الجامعة إلى تكوين علاقات إيجابية بين أعضاء هيئة التدريس الموهوبين أنفسهم من جهة، وبينها وبينهم من جهة ثانية.	2.23	.807	-5.650	.000	ضعيف
2	تمنح إدارة الجامعة حوافز مادية مجزية لأعضاء هيئتها التدريسية، من ذوي القدرات المتميزة.	1.74	.678	-7.008	.000	ضعيف جداً
3	تمنح إدارة الجامعة حوافز معنوية لأعضاء هيئتها التدريسية، من ذوي القدرات المتميزة.	1.96	.695	-6.715	.000	ضعيف
4	تتبنى إدارة الجامعة سياسة مبدأ الثقة في تعاملها مع المواهب، من أعضاء هيئتها التدريسية.	2.28	.922	-5.031	.000	ضعيف
5	تهتم إدارة الجامعة بالمكانة الوظيفية لأعضاء هيئتها التدريسية، من ذوي القدرات المتميزة.	1.99	.717	-6.582	.000	ضعيف جداً
	المتوسط العام لمستوى تطبيق استراتيجية الإحتفاظ بالمواهب	2.0377	.60223	-13.273	.000	ضعيف

المرتبة الأخيرة العبارة (2) والتي تنص "تمنح إدارة الجامعة حوافز مادية مجزية لأعضاء هيئتها التدريسية من ذوي القدرات المتميزة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.74) وانحراف معياري (0.678) وبدرجة تقدير ضعيفة جداً.

4. مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة:

لمعرفة مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة بالكلية قيد البحث، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

يلاحظ من الجدول رقم (6) وجود مستوى ضعيفا في تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بالكلية قيد البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.0377)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (1.74 - 2.28) وبدرجات تقدير بين الضعيفة، والضعيفة جداً، وكانت العبارة (4) والتي تنص "تتبنى إدارة الجامعة سياسة مبدأ الثقة في تعاملها مع المواهب من أعضاء هيئتها التدريسية" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.28) وانحراف معياري 0.922 وبدرجة تقدير ضعيفة، ثم تلاها العبارة (1) والتي تنص "تسعى إدارة الجامعة إلى تكوين علاقات إيجابية بين أعضاء هيئة التدريس الموهوبين أنفسهم من جهة، وبينها وبينهم من جهة ثانية"، في حين جاء في

الجدول رقم (7): يبين تقييم أفراد العينة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة بالكلية قيد البحث.

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة	اتجاه الإجابة
مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة في كلية الاقتصاد - الخمس / جامعة المرقب	2.0947	.57796	-13.011	68	.000	ضعيف

حسابي (2.0377) وانحراف معياري (0.60223) وبدرجة تقدير ضعيفة.

المحور الثاني: مستوى الإبداع التنظيمي في كلية الاقتصاد - الخمس / جامعة المرقب:

لمعرفة مستوى الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

يلاحظ من الجداول (4،5،6،7) وجود مستوى ضعيفا من تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة بالكلية قيد البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.0947)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2.0377 - 2.1246) وبدرجات تقدير ضعيفة، وكان البعد "استراتيجية تطوير الموهوبين" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.1246) وانحراف معياري (0.69798) وبدرجة تقدير ضعيفة، ثم تلاه بُعد "استراتيجية جذب واستقطاب المواهب" بمتوسط حسابي (2.1217) وانحراف معياري (0.71884) وبدرجة تقدير ضعيفة، ثم جاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "استراتيجية الإحتفاظ بالمواهب" بمتوسط

الجدول رقم (8): يبين تقييم أفراد العينة لمستوى الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث.

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	اتجاه الإجابة
1	تتبنى إدارة الكلية الأفكار الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئتها التدريسية، لمواجهة مشكلات العمل.	2.88	.916	-1.027	.305	متوسط
2	تحرص إدارة الكلية على الحصول على مراكز تنافسية مرتبطة بالإبداع فيها.	3.14	1.141	-.953	.340	متوسط
3	تحرص إدارة الكلية على تحقيق التوافق الدائم على منافستها من خلال بصابتها الإبداعية.	3.26	1.093	-1.921	.055	متوسط
4	تعمل إدارة الكلية على تطوير أساليب العمل بما يتوافق مع التغيرات والمستجدات في بيئتها.	2.96	.977	-.354	.724	متوسط
5	تقوم إدارة الكلية بتطوير كفاءة أعضاء هيئتها التدريسية العلمية عن طريق تشجيعهم بنشر أفكارهم الإبداعية.	2.80	1.092	-1.524	.128	متوسط
6	لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية الرغبة في تنمية قدراتهم الإبداعية وتطويرها.	3.58	1.156	-3.581	.000	مرتفع
7	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئتها التدريسية على استخدام الحاسوب في العملية التعليمية.	2.77	1.045	-1.845	.065	متوسط
8	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالكلية بالقدرة على تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير أداء الكلية.	3.59	.929	-4.433	.000	مرتفع
9	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئتها التدريسية على المشاركة في المؤتمرات، والندوات الداخلية.	3.91	1.067	-5.263	.000	مرتفع
10	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئتها التدريسية على المشاركة في المؤتمرات والندوات الخارجية.	3.22	1.162	-1.654	.098	متوسط
11	تقدم إدارة الكلية الدعم المادي للمبدعين من أعضاء هيئتها التدريسية.	2.00	.786	-6.298	.000	ضعيف
12	تقدم إدارة الكلية الدعم المعنوي للمبدعين من أعضاء هيئتها التدريسية.	2.62	.987	-2.895	.004	متوسط
13	لدى المبدعين بالكلية الجرأة على إقناع الآخرين من خلال مهارات الحوار.	3.4058	.95976	-3.270	.001	متوسط
14	يشجع رؤساء الأقسام بالكلية أعضاء هيئة التدريس على تشكيل فرق عمل، من أجل تحقيق الإبداع في العمل.	2.83	1.043	-1.486	.137	متوسط
15	تتيح إدارة الكلية المناخ المناسب لتنشيط قدرات أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم على الإبداع في أعمالهم.	2.67	1.038	-2.531	.011	متوسط
	المتوسط العام لمستوى تطبيق الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث	3.0425	.67407	.524	.602	متوسط

العبرة (9) والتي تنص "تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئتها التدريسية على المشاركة في المؤتمرات والندوات الداخلية" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.91) وانحراف معياري 1.067 وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم تلاها العبرة (8) والتي تنص "يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالكلية

لاحظ من الجدول رقم (8) وجود مستوى متوسطا من تطبيق الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.0425)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.00 - 3.91) وبدرجات تقدير بين المرتفعة والضعيفة، وكانت

يُلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط لأثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة على الإبداع التنظيمي (0.388) بدلالة معنوية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث، كما أن ما نسبته (15.05%) من التغيير في مستوى الإبداع التنظيمي يعود إلى التغيير في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية إذ لم يتأثر الإبداع التنظيمي إلا بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية.

اختبار الفرضيات الفرعية للبحث: والتي تنص على أنه:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات جذب واستقطاب المواهب على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات تطوير الموهوبين على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث.
- لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد للتعرف على أثر تطبيق كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

بالقدرة على تقديم أفكار جديدة تساهم في تطوير أداء الكلية، في حين جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (11) والتي تنص "تقدم إدارة الكلية الدعم المادي للمبدعين من أعضاء هيئتها التدريسية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.00) وبانحراف معياري (0.786) وبدرجة تقدير ضعيفة.

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث:

والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة، على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد - الخمس / جامعة المرقب.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد للتعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة، على الإبداع التنظيمي فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث

البيان	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر % (معامل التحديد)
أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة على الإبداع التنظيمي.	0.388	0.001	15.05

الجدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث.

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر % (معامل التحديد)	قيمة المعلمة β	قيمة لـ T	الدلالة المحسوبة لـ T
1	أثر تطبيق استراتيجيات جذب واستقطاب المواهب على الإبداع التنظيمي.	0.290	0.016	8.41	.402	2.383	.020
2	أثر تطبيق استراتيجيات تطوير الموهوبين على الإبداع التنظيمي.	0.397	0.001	15.76	.533	2.421	.018
3	أثر تطبيق استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على الإبداع التنظيمي.	0.312	0.009	9.73	.447	1.729	.048

الارتباط ($R = 0.290$) وهذ يدل على وجود ارتباط ضعيف، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.841) أي أن ما نسبته (8.41%) من التغيير في مستوى الإبداع التنظيمي يعود إلى التغيير في مستوى تطبيق استراتيجيات جذب المواهب، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.402$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة

من خلال الجدول رقم (10) يُلاحظ أن:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات جذب واستقطاب المواهب على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغ معامل

واحدة في الاهتمام بتطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب يؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث، بقيمة (0.402)، وقد بلغت قيمة (T = 2.383) بمستوى دلالة (0.016) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، والذي يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية تطوير الموهوبين على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.397$) R^2 وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.1576) أي أن ما نسبته (15.76%) من التغير في مستوى الإبداع التنظيمي يعود إلى التغير في مستوى تطبيق استراتيجية تطوير الموهوبين، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.533$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بتطبيق استراتيجية تطوير الموهوبين يؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث بقيمة (0.533)، وقد بلغت قيمة (T = 2.421) بمستوى دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، والذي يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية تطوير الموهوبين على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.312$) R^2 وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.973) أي أن ما نسبته (9.73%) من التغير في مستوى الإبداع التنظيمي يعود إلى التغير في مستوى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.447$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب يؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث، بقيمة (0.447)، وقد بلغت قيمة (T = 1.729) بمستوى دلالة (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، والذي يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب على الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث، عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

ولاختبار معنوية أثر أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة على مستوى الإبداع التنظيمي تم استخدام معامل التحديد وتحليل التباين فكانت النتائج كما بالجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): نتائج اختبار معنوية أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة على مستوى الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA)					قيمة معامل التحديد المعدل R2	قيمة معامل التحديد R2	قيمة معامل الارتباط R
المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة المحسوبة F ل		
تباين الإنحدار	622.417	3	207.472	290.076	.000	0.926	0.963
تباين البواقي	47.205	66	.715				
التباين الكلي	669.622	69					

نتائج وتوصيات البحث:

أولاً: النتائج:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، هي:

1. وجود مستوى ضعيف من تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة في كلية الاقتصاد - الخمس / جامعة المرقب، حيث إن:

- أ. مستوى تطبيق استراتيجية جذب واستقطاب المواهب جاء ضعيفاً بالكلية قيد البحث.
- ب. مستوى تطبيق استراتيجية تطوير الموهوبين جاء ضعيفاً بالكلية قيد البحث.
- ت. مستوى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب جاء ضعيفاً بالكلية قيد البحث.

2. وجود مستوى متوسط من الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث.
 3. يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية، لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية مجتمعة، على مستوى الإبداع التنظيمي حيث إن ما نسبته (15.05%) من التغير في مستوى الإبداع التنظيمي يعود إلى التغير في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية، إذا لم يتأثر مستوى الإبداع التنظيمي إلا بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية.
 4. يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية، لتطبيق كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب البشرية المتمثلة بـ (جذب واستقطاب المواهب، تطوير الموهوبين، والاحتفاظ بالمواهب) على مستوى الإبداع التنظيمي بالكلية قيد البحث.
- ثانياً: التوصيات:**
- يُوصي البحث بالتالي:
1. العمل على وضع نظام متكامل لإدارة المواهب بالكلية، يستخدم الطرق العلمية في حفز القدرات الإبداعية للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس، ويضع استراتيجيات محددة وواضحة لجذب المواهب ذوي الكفاءة للعمل بالكلية.
 2. العلاج الفعال للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها، ويتم ذلك عن طريق وضع آلية تدريبية لتنمية المواهب الأكاديمية، وتطوير أدائها، ما يضمن انتمائهم للجامعة التي يعملون بها.
 3. تقديم رواتب مجزية للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس لجذبهم للعمل بالكلية.
 4. تبني ثقافة توظيف ذوي الخبرات من الموهوبين في الكلية.
 5. السعي إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين من خلال إشراكهم في النشاطات العلمية المختلفة، داخل الدولة وخارجها.
 6. توفير الإمكانيات والتقنيات التكنولوجية الحديثة للموهوبين، لتشجيعهم على الإبداع في أداء مهامهم.
 7. منح حوافز مادية ومعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية من ذوي القدرات المتميزة، والاهتمام بمكانتهم الوظيفية.
8. السعي إلى تكوين علاقات إيجابية بين أعضاء هيئة التدريس الموهوبين أنفسهم، وبينهم وبين الجامعة من جهة ثانية لمزيد من الإبداع في أداء المهام.
 9. إجراء المزيد من الدراسات على إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي، وربطها ببعض المتغيرات التنظيمية مثل رأس المال الفكري، الأداء المؤسسي، الابتكار التنظيمي، التميز التنافسي وغيرها.
- المراجع:**
- البدري، عبد القادر انونجي، والعوامي، أحمد محمد (2018)، "مدى توافر القدرات الإبداعية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة بمدينة بنغازي"، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، جامعة عمر المختار، ليبيا، المجلد 5، العدد 9.
 - البلشي، سوزان عبد المنعم (2015)، إدارة المواهب: التوجه الجديد لتمكين الشباب في المنظمات العامة، جريدة الحوار المتمدن، متاح على الموقع [www. M.ahewar.org/ls.asp](http://www.M.ahewar.org/ls.asp)، تاريخ الزيارة: 6/2022.
 - بن حلیم، عبد الرزاق فرج (2022)، " دور إدارة الموارد البشرية في اختيار وتدريب وتطوير المواهب بالمنظمة دراسة ميدانية في إدارتي الموارد البشرية بشركتي المدار وليبيان للإتصالات بمدينة طرابلس"، مجلة الأصالة، الجمعية الليبية لعلوم التربية، العدد 3.
 - بو حديد، ليلي (2014)، تجارب دولية في مجال الإبداع المعرفي بالجامعات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
 - بوزغية، رانيا، والبرعصي، فاطمة (2021)، "القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي"، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 8، العدد 1.
 - جبريل، وائل محمد، والفرجاني، فاطمة علي (2020)، "واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، المجلد 7.
 - الجراح، صالح علي، أبودولة، جمال دواد (2015)، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية الإدارة، العدد 2.
 - جودة، محفوظ أحمد (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
 - الحريم، حسين (2009)، السلوك التنظيمي _ سلوك الفرد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
 - الحميدي، محمد، الطيب، الهادي (2011)، "الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، المؤتمر الأول

الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد 89.

- العنقري، عبد العزيز بن سلطان (2015)، "إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية"، المؤتمر العلمي الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، جامعة الطائف.
- الفرجاني، فاطمة علي (2018)، إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، جامعة البحر المتوسط الدولية، ليبيا، العدد 6.
- الكساسبة، محمد مفضي (2016)، "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في إستدامة شركة زين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 1.
- محمد، نيفين حسين (2016)، "دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول دراسة حالة دولة الإمارات"، وزارة الاقتصاد، إدارة التخطيط ودعم القرار.
- المصري، نضال، والأغا، محمد (2015)، "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي"، المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الفترة من 19-21 مارس، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش.
- معراج، قدرى أحمد (2015)، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، رسالة ماجستير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- مقرى، زكية، ويحيوي، نعيمة (2014)، "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية وحدة منعة (باتنة)"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد 13.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Hanif, Muhammad Imran, and Yunfei, Shao, (2013), "The role of talent management and HR generic strategies for talent retention", African Journal of Business Management, Vol. 7, No. 29, Pp 2827-2835.
- Kamil, Bidayatul, hamid, Zebeda and others. A study On The Implementation Of Talent Management Practices At Malaysia Companies, Asian journal of business and management science, Vol.1 no.4 {147-162}, 2011. Available at: www.ajbms.org.
- Tarique, I., and Schuler, R. 2012. Global Talent Management Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for

- مؤسسات التدريب وكلية الشرطة، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة أبو ظبي، الإمارات.
- الزبيدي، غني دحام، وحسين، حسين وليد (2015)، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- صالح، أحمد علي، والسوداني، علي موات (2020)، "إدارة الموهبة منظورات مفاهيمية واستراتيجية للانعكاسات والعوائد على منظمات الأعمال العربية"، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 1.
- الصويغي، هند خليفة (2017)، "أثر القيادة الملهمة في تنمية القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي/ بنغازي دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: السياسات الاقتصادية ومستقبل التنمية في ليبيا "نحو مستقبل أفضل للتنمية في ليبيا"، الفترة من 11-13 ديسمبر، كلية الاقتصاد/ الخمس جامعة المرقب، ليبيا.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله (2013)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العامري، صالح مهدي محسن (2003)، "الإبداع التكنولوجي: إطار عام"، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة، عمان.
- العبادي، هاشم فوزي (2009)، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - روى ونماذج مقترحة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العدد 20، متاح على الموقع www.docudesk.com
- العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد (2013)، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- العديلي، ناصر (2009)، "كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية"، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5670، متاح على الرابط www.aleqt.com
- عريقات، أحمد، وجرادات، ناصر، والعتيبي، ماجد (2010)، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، العدد 2.
- العزام، زياد فيصل (2015)، "استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي لطب الأطفال في الأردن"، الملحقية الثقافية الماليزية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- العنزي، سعد علي، والعتوي، عامر علي، والعبادي، علي رزاق (2011)، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجيات إدارة

- World Economic Forum. (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Global Challenge Insight Report. Geneva, Switzerland
- Further Resarch. Journal of world business, 45 (2): 105- 196.
- Wiradendi, Christian. (2020). The Importance of Work- Life Balance on Employee Performance Millennial Generation in Indonesia. Journal of Critical Reviews, vol 7, Issue 9: 1103- 1108.