



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.4; Oct. 2024

عدد أكتوبر 2024



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د. محمد صالح هاشم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ. د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

أثر تفاعل تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع عوامل تعزيز الإبداع ومدى انعكاسه على
عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي بعض شركات قطاع البترول

إعداد / د. رضا السيد محمد سليمان

مدرس العلوم السلوكية بمعهد الوادي العالي للإدارة والمالية ونظم المعلومات

أثر تفاعل تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع عوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسه علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي موظفي بعض شركات قطاع البترول

ملخص البحث : يهدف البحث الحالي إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة التفاعلية بين تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسه علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي، للوقوف علي أهم الأبعاد والعوامل التي تساعد في تحسين جودة ومستوي فعالية الأداء لدي الموظفين بما يمكن أن ينعكس علي مخرجات الأداء للمؤسسة ككل و تحقيق أهدافها ، وقد شملت عينة الدراسة الأساسية (238) موظفاً من عدة شركات بقطاع البترول، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي ، وقد تم معالجة إستجابات أفراد العينة علي أدوات البحث بالأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصل البحث الحالي إلى أن أثر تفاعل تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع عوامل تعزيز الإبداع يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً علي تحقيق عناصر التميز التنظيمي ، كما كشف البحث الحالي عن الفروق الدالة بين أفراد عينة البحث الذين تم تقسيمهم وفقاً لدرجاتهم علي إستبيان عناصر تحقيق التميز التنظيمي علي متغيري تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع من وجهة نظر الموظفين ، وقد أوصي البحث الحالي بأهمية التركيز والدعم لإستراتيجيات إدارة المواهب عن طريق الأستقطاب والتطوير والحفاظ عليهم ودعم عوامل تعزيز الإبداع للحصول علي أعلى مستوي من عناصر تحقيق التميز التنظيمي بما يمكن أن يؤثر إيجابياً في تحسين قدرات الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم الشخصية، كما يقدم البحث الحالي ضمن توصياته برنامجاً مقترحاً لإدارة المواهب بالشركات قابل للتنفيذ عملياً يستند لنتائج البحث الحالي يمكن أن يساعد الشركات علي الأستفادة من توصياته ونتائجه.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات إدارة المواهب - عوامل تعزيز الإبداع - عناصر تحقيق التميز التنظيمي.

The effect of the interaction of applying talent management strategies with factors that enhance creativity and the extent of its impact on the elements of achieving organizational excellence among employees of some petroleum sector companies.

Research Summary: The current research aims to try to reveal the nature of the interactive relationship between the application of talent management strategies and the factors for enhancing creativity and the extent of its reflection on the elements of achieving organizational excellence, to identify the most important dimensions and factors that help improve the quality and level of effectiveness of performance among employees in a way that can be reflected in the outcomes. The performance of the organization as a whole and achieving its goals . The basic study sample included (238) employees from several companies in the petroleum sector, using the descriptive analytical approach. The responses of the sample members to the research tools were processed using appropriate statistical methods. The current research concluded that the

effect of the interaction of applying management strategies Talents with factors that enhance creativity have a positive moral impact on achieving the elements of organizational excellence. The current research also revealed significant differences between the members of the research sample who were divided according to their scores on the questionnaire on the elements of achieving organizational excellence on the two variables of applying talent management strategies and factors that enhance creativity from the employees' point of view. The current research has recommended the importance of focusing and supporting talent management strategies by attracting, developing, and retaining them, and supporting factors that enhance creativity to obtain the highest level of elements for achieving organizational excellence, which can have a positive impact on improving employees' abilities, knowledge, and personal skills. The current research also presents, among its recommendations, a program A practically implementable proposal for talent management in companies based on the results of current research can help companies benefit from its recommendations and results

Keywords: talent management strategies – factors for enhancing creativity – elements for achieving organizational excellence.

أثر تفاعل تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع عوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسه علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي موظفي بعض شركات قطاع البترول

مقدمة : إن التحديات التي يشهدها العالم اليوم والمتمثلة في شدة المنافسة والتطورات التكنولوجية والأقتصادية والمالية، التي تتسم بالسرعة أوجبت أن يكون التميز التنظيمي عنصراً أساسياً من أجل البقاء و النمو و التطور، وبذلك برز الأهتمام بإدارة المواهب وتعزيز الإبداع في المؤسسات المعاصرة في مختلف المجالات، بإعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تسهم في ضمان عملية النمو والتنمية المستدامة والتطوير لأحد أهم عناصر الميزة التنافسية للمنشأة ، وذلك بترسيخ إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع بين أفراد فريق العمل ونشر مقتضياتها بين الموظفين في الشركات محل البحث ومثيلاتها في مجال إدارة الأعمال وبالتالي تنمية سلوك العمل الإيجابي وتحقيق التميز التنظيمي بالشركة ومن ثم زيادة مستوى فعالية الأداء وجودته وزيادة الإنتاجية وتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين الكفاءة والفاعلية للشركات مما يعكس تحقيق التميز التنظيمي علي جودة وكفاءة مخرجات الأداء ككل .

أولاً : مشكلة البحث : حاولت الباحثة في البحث الحالي التعرف على أثر تفاعل تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع عوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسه على تحقيق عناصر التميز التنظيمي ، من وجهة نظر العاملين في بعض شركات قطاع البترول في محاولة لوضع تصور لهذا التفاعل وإستكمالاً لجهد الباحثين السابقين في هذا المجال ، حيث وجدت الباحثة قصور في نتائج الدراسات التي تناولت متغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي في علاقته بعوامل تعزيز الإبداع وكذلك متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ، ويؤيد ذلك وجود مظاهر أو أعراض للمشكلة من خلال الدراسة الاستطلاعية علي عينة صغيرة من (94) موظف من مجتمع البحث مختلفين عن الموظفين في العينة الأساسية للثبوت والتأكد من وجود تلك الأعراض والمظاهر السابق عرضها بهدف الوقوف علي المشكلة بشكل يعكس الواقع العملي وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن إنخفاض تقدير الموظفين لمتغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بشركاتهم ومدى تأثيرها علي أدائهم من وجهة نظر عينة الدراسة الاستطلاعية وكذلك مدي إنعكاس إنخفاض تقدير عوامل تعزيز الإبداع علي جودة وفعالية تحقيق التميز التنظيمي لديهم ، كما كشفت الدراسة الأستطلاعية ، ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة البحث الحالي تكمن في وجود إنخفاض شديد ونقص في عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، رغم أن هؤلاء الموظفين تم أختيارهم وفقاً للمتطلبات والمؤهلات والخبرات للوظائف التي يشغلونها ويتم صرف ميزانية تدريب هائلة علي مراكز التدريب التابعة لشركات البترول ، وبالبحث تبين وجود فجوة في الإنتاج الفكري المصري والعربي لدراسة طبيعة تأثير تفاعل تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وبين عوامل تعزيز الإبداع وعناصر تحقيق التميز التنظيمي كمتغيرات هامة ترتبط بجودة وفعالية الأداء ، وعليه فان البحث يحاول الإجابة علي التساؤلات التالية والتي قد تساعد في صياغة أهدافه وفروضه البحثية وتطوير قائمة الإستبيانات التي تم إستخدامها في البحث لجمع البيانات ومعالجتها

- 1- ما هي طبيعة العلاقة بين تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع لدي عينة البحث؟
- 2- ما هي طبيعة العلاقة بين تطبيق أستراتيجيات إدارة المواهب و عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين عوامل تعزيز الإبداع و عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث؟
- 4- ماهو أثر التفاعل بين تطبيق أستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسه علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث؟
- 5- هل توجد فروق معنوية بين أفراد العينة من الموظفين الذين تم تقسيمهم علي أساس درجاتهم علي أستبيان عناصر تحقيق التميز التنظيمي علي متغيري تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع من وجهة نظر الموظفين؟

ثانياً : أهمية البحث : أصبح مفهوم إدارة المواهب يشير إلى الأشخاص الذين يملكون مهارات وقدرات طبيعية ويدعمونها بالتعلم، أي أن أصحاب المواهب ذوي الخبرة بقدرات ومهارات طبيعية ممزوجة بخبرات علمية وعملية أصحاب الكفاءة ، مما يعطي القابلية في صناعة الفارق المعنوي في طريقة عمل المنظمة، ولهذا من الضروري الاهتمام باستثمار الموارد البشرية باستمرار، لأن هذا القرار يضمن تتابع ذوي المهارات مع تعاقب الأجيال مما يضمن استمرارية عمل المنظمة، وهذا يوضح أهمية إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية للشركة وتحقيق عناصر التميز التنظيمي بها لأن هذه الموهبة تمتلك كل خصائص الميزة التنافسية المستدامة، وذلك لأنها موهبة تخص شخص بعينه، وليست شائعة بين أفراد كثيرين ، وبالتالي فإن هذا البحث يستمد أهميته من عدة جوانب منها:

1- **الاهمية البحثية** والتي يستمدها من أهمية الموضوع الذي يبحثه ، حيث يعد البحث الحالي إمتداداً للجهود المبذولة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة وتعظيم قدرات الموارد البشرية نظراً لعدة اعتبارات منها:

أ- أنه يعتبر من البحوث المستنقاه من واقع ميداني حيث إنه يعتمد علي أساليب وطرق كمية ويقدم نموذجاً وإطاراً يساهم في فهم الواقع في شركات قطاع البترول وهو من القطاعات التي يقل تطبيق البحوث الميدانية فيه حيث لم تجد الباحثة في حدود المصادر المتاحة لها دراسات تتناول هذه المتغيرات في هذا القطاع

ب- إن البحث الحالي يمكن أن يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال، وبمراجعة أدبيات البحث تبين وجود القليل من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية والعربية تناولت طبيعة العلاقة والتاثير المباشر بين هذه المتغيرات

ت- إن البحث الحالي يجمع هذه المتغيرات معاً بشكل مختلف لبحثها والكشف عن طبيعة العلاقة بينها وبين أبعادها لدي عينة البحث وباستخدام أدوات من إعداد الباحثة ملحقه بالبحث للخروج بإستنتاجات تجيب علي تساؤلات البحث .

ث- قد تم تقنين أدوات القياس في البحث الحالي علي عينة الدراسة الاستطلاعية والتي تكونت من (94) موظف من نفس مجتمع البحث الحالي إلا أنهم لم يشاركوا في العينة الأساسية للبحث لأن أصبح لديهم ألفة بأدوات البحث، مما يدعم درجات الصدق والثبات للأدوات لتقنينها في نفس مجتمع عينة البحث الأساسية .

ج- كما تبرز أهمية هذا البحث من خلال سد الفجوة البحثية في بيئة إدارة الأعمال العربية والمصرية، في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية حيث تبين وجود ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب ، وعلاقتها بعوامل تعزيز الإبداع و مدي إنعكاسها علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي، وكذلك ندرة الدراسات في القطاع محل البحث

2- الأهمية التطبيقية والتي تتمثل فيما يتوصل إليه هذا البحث من نتائج وما يقدمه من توصيات ومقترحات قد تساعد المسؤولين في القطاعات محل البحث وغيرها علي:

أ- معرفة أهمية الأهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع وما لهذه الأبعاد من تأثير علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي ومن ثم محاولة القضاء على السلبيات أو الحد منها على أقل تقدير، و تعزيز الإيجابيات للوصول إلى أعلى مستوى من تحقيق التميز التنظيمي.

ب- الأهتمام بتبني مفهوم إدارة المواهب وتعزيز الإبداع في تطوير أداء الموظفين الحاليين وكيفية تعميم فكر إدارة المواهب وتعزيز الإبداع من خلال برامج تدريبية ومختبرات تطبيقية تدعم وترسخ هذه المفاهيم بطريقة عملية لدي الموظفين.

ت- يمكن أن يساعد البحث الحالي في فتح المجال لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال دراسة المتغيرات التي تسهم في تحسين مخرجات أداء الموارد البشرية وتحسين آليات السلوك التنظيمي في شركات قطاع البترول التي لم تتناولها كثير من الدراسات لصعوبة السماح بالعمل بها بحثياً ، بما سوف يسهم ويساعد في تحسين وتطوير فعالية الأداء الوظيفي.

ث- أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن مؤشرات كمية تشير إلي انخفاض في درجات تقييم الموظفين لأهتمام شركاتهم بتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب المحفزة والمعززة للإبداع ، مما يشير إلي ضرورة البحث عن أبعاد المتغيرات التي تعزز هذه المؤشرات المنخفضة في المجتمع محل البحث .

ج- أظهرت الدراسات والبحوث التي ستعرض فيما يلي بأن هناك علاقات واضحة بين توفر إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع وعناصر تحقيق التميز التنظيمي، إلا أن معظم الدراسات تبنت أبعاد مختلفة لكل متغير تختلف من دراسة إلي أخرى في مدي قربها او بعدها من مضمون هذه

المتغيرات والمتوسط الوزني لكل بُعد، ويحاول البحث الحالي جمع القواسم المشتركة لهذه الأبعاد في بحث واحد

ح- إن هذا البحث يعد إضافة علمية جديدة يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال إدارة الموارد البشرية ، ويفتح الطريق لمزيد من الدراسات علي الفروق بين القطاعات الادارية التي تهتم بتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع لدي موظفيها وأهم المتغيرات التي تساعد علي التميز التنظيمي مما سوف يسهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين الاداء الفعال إستنادا على تبني تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع الاكثر تأثيراً وبالتالي رفع مستوي عناصر تحقيق التميز التنظيمي ومن ثم زيادة معدلات الأداء والإنتاجية والمكافآت وتقديم خدمات بجودة عالية .

خ- يقدم البحث الحالي نموذجاً مقترحاً لبرنامج من خمسة مراحل لإدارة المواهب بالشركات ، ولكن لم يتسع البحث الحالي لتطبيقه وتقديمه الباحثة كتوصية لبحوث مستقبلية ، تهدف إلي تحسين الكفاءة والفاعلية للشركات والقطاعات الادارية مما يعود على زيادة رفاهية المجتمع

ثالثاً : أهداف البحث : هدف البحث الحالي إلي إستكشاف وإبراز الأهداف البحثية التالية :

- 1- محاولة الكشف عن علاقة الأهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاس ذلك علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي للموارد البشرية مما سينعكس علي مخرجات الأداء بشكل إيجابي والاستفادة من طاقاتهم الفكرية والفنية والعملية الهائلة لذا يحاول البحث الحالي أن يبرزها للتأكيد علي أهميتها.
- 2- الكشف عن الفروق الدالة بين الموظفين الذين حققوا درجات مرتفعة علي متغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي ومدى إرتباطه بتطبيق أستراتيجيات إدارة المواهب وعلي عوامل تعزيز الإبداع .
- 3- الكشف عن دور وأهمية تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الابداع الاكثر إرتباطا بعناصر تحقيق التميز التنظيمي الأعلى وترتيب هذه الأبعاد ، مما يلقي الضوء علي هذه العوامل والأبعاد الأكثر تأثيراً التي تساعد الشركات والقطاعات الادارية في رفع مستوي التميز التنظيمي بما سينعكس علي فعالية الأداء وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنشأة
- 4- الخروج بتوصيات تحسن تحقيق التميز التنظيمي ، من خلال الإجابة علي تساؤلات البحث حول مستوي توفر متغيرات البحث من وجهة نظر مجتمع البحث و الكشف عن الارتباط الايجابي الدال بين متغيرات البحث.
- 5- محاولة الوصول إلي تصور برنامجاً مقترحاً لإدارة المواهب يقوم علي النتائج التي توصل إليها البحث ، يقدم كتوصية في نهاية البحث لتطبيقه في بحوث مستقبلية ، حيث أن مجال البحث الحالي لن يتسع لتطبيقه، وأستخراج نتائجه .

رابعاً : حدود البحث - تم إجراء البحث في ضوء الحدود التالية :

1-حدود موضوعية : تناول البحث الحالي ثلاثة متغيرات إجرائية ذات أبعاد فرعية وهي :

أ-متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب : والذي تتضمن أربعة إستراتيجيات وهي: (إستراتيجية توظيف المواهب - إستراتيجية تطوير المواهب - إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب - إستراتيجية التعاقب)

ب- متغير عوامل تعزيز الإبداع والذي تضمن ثمانية عوامل وهي : (الحرص على التنوع في الفريق - التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية - الاعتماد على الجدارة - التجديد المستمر في بيئة العمل - كسر القيود التقليدية - إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق - مشاركة المعرفة والتعلم - المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق)

ج- متغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي والذي تضمن ستة عناصر وهي : (القيادة الرشيدة - الثقافة التنظيمية الملتزمة بالتميز - العمل الجماعي والتعاون - التحسين المستمر - التواصل الفعال - التكنولوجيا والابتكار)

2-حدود مكانية: تم تطبيق البحث على مجموعة من الموظفين الإداريين والفنيين العاملين بعدة شركات تابعة لقطاع البترول هي شركة مصر للبترول ، شركة بترول بلاعيم (بتروبيبل) شركة السويس لتكرير البترول ، شركة أسيوط لتكرير البترول ، حيث تسني للباحثة تدريب موظفين من هذه الشركات الذين حضروا برامج تدريبية لتنمية المهارات الادارية والسلوكية والقيادية بقطاع التدريب المركزي منار مصر للبترول وشركة OGS سابقاً (ENPI حالياً) وشركة السويس لتكرير البترول بالسويس ، وشركة أسيوط لتكرير البترول ، وهي مراكز التدريب المنوطة بتنفيذ برامج التدريب المرتبطة بالمسار الوظيفي لموظفي قطاع البترول .

3-حدود بشرية : تم تطبيق البحث على عينة من (238) موظف إداري وفني من القطاعات السابق ذكرها بشركات قطاع البترول، وتمثل هذه العينة 8% من إجمالي العاملين بهذه الشركات بمحافظة القاهرة - السويس - أسيوط)

4-حدود زمنية :تم تطبيق أدوات البحث علي العينة الأساسية في الربع الثالث من عام 2023 بمراكز التدريب السابق الإشارة إليها وسبقه عمل الدراسة الإستطلاعية وتقنين أدوات البحث علي العينة الاستطلاعية (94) موظف في الربع الثاني من العام الحالي 2023.

خامساً : أدبيات البحث

ويتضمن الأطار النظري ، الدراسات السابقة والتعليق عليها ، نموذج الدراسة، الفروض البحثية ، منهج الدراسة ويشتمل علي (أنواع البيانات ومصادرها - مجتمع وعينة الدراسة - نماذج جمع البيانات - جمع البيانات - أساليب التحليل للبيانات).

1- الإطار النظري : متغيرات البحث :

أ-متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب :

تعرف إستراتيجية إدارة المواهب على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وقد أصبح الاحتفاظ بالمواهب الفريدة توجه يؤثر على كل المؤسسات، وأصبح التفكير الرئيسي في المؤسسات حول كيفية التوظيف بشكل فعال ، وكيفية التعرف عليهم من الداخل، وكيفية زراعتها ورعايتها، وكيفية تحفيزهم والاحتفاظ بهم، وكيف يمكن الاستفادة منها على أفضل وجه ممكن، فإدارة المواهب عملية مستمرة، لجذب الموظفين المتميزين وزيادة معارفهم ومهاراتهم من خلال التدريب، وإلهامهم لتحسين أدائهم، وتعزيز بيئة عمل إيجابية بشكل إستراتيجي يمكن أن يجعل الموظفين يشعرون بالتمكين، مما يساعد الشركة على تحقيق رؤيتها وأهدافها. (مروة محمد رضا، 2016)

والغرض الأساسي من إدارة المواهب هو توظيف وتطوير وإستبقاء أفضل المواهب من الموظفين ذوي المهارات والصفات المناسبة مع المنظمة لفترة طويلة، مما يؤدي إلي أن تصبح المؤسسة أقوى وأكثر استعدادًا لمواجهة التغييرات والمخاطر، كما يسمح لها بالبقاء في المنافسة ، ولابد أن تهتم الشركة بوضع أنظمة جيدة لإدارة المواهب وتنظيم إجراءات الإعداد إلى سياسات التقدم التي تمنح الموظفين المهرة والمتميزين طرقًا أكثر واقعية، لقياس تقدمهم داخل الشركة. (سعد علي العنزي ، وآخرون ، 2010، غني الزبيدي، وليد عباس، 2015)

تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب: هي نظام قابل للتكيف، لرعاية الأصول البشرية للشركة من خلال مبادرات التوظيف وإدارة الأداء المبتكرة. لأن موهبة الموظفين هي رافعة أداء للشركة ، فإن وجود إستراتيجية لإدارة المواهب يساعد على جذب الموظفين الأفضل أداءً والاحتفاظ بهم، مما يتيح للمؤسسة فرص التطور مع اختلاف متطلبات كل عصر وتحديث آليات العمل أو آليات التنفيذ ووضع خطط لسنوات قادمة تضمن للمؤسسة استمرار حصتها السوقية، مع إعطائها ميزة تنافسية في السوق العالمي (Deloitte, 2005، ناصر محمد العديلي، 2009، فايز أحمد الجهني، 2010)

وهناك أربعة إستراتيجيات أتفقت عليها معظم الدراسات ويتبناها البحث الحالي بالتعريف والقياس هي :

-إستراتيجية توظيف المواهب (الجذب) Attraction Talents Strategy

أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على إستقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبةً (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية الشركة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة الشركة) بحيث يكونوا الأكثر ملاءمةً لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل الشركة، وهذه الإستراتيجية في تعد واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية

المستمرة، لذا فالشركة تهتم بالإستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها لأنها تعتبر موهوبة وميزة تنافسية جيدة، وأفضل طريقة لتوظيف المواهب المحتملة هي من خلال المصادر الداخلية لأن العاملين بأي قطاع لديهم بالفعل المعرفة المطلوبة حول كيفية عمل الأنشطة الخاصة به، أما إذا كانت المنظمات تريد الشروع في تغييرات جذرية أو تجديد الثقافة التنظيمية فهي تحتاج لمصادر توظيف خارجية ، لذا فعملية جذب المواهب الخارجية يعتمد على قيم الشركة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة، كما تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب الخارجية ،لأن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم وتبحث عن الشركات ذات السمعة الجيدة.

(Brandt, Erik& Kull Patrik, 2007, Booz & company Ine , 2009 فايز أحمد الجهني،2010، عاطف عوض ،2023)

-إستراتيجية تطوير المواهب Developing Talents Strategy

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانيات الموهبة هو أن تتوافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في الشركة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات) ، وتطوير المواهب يحتاج إلى برامج تنمية المهارات والمعارف لأنها تعتمد على متغيرات إما في الأداء أو الإدراك أو السلوك، لذلك فمن الضروري الإعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب وإمكانات الوظيفة المراد شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكها شاغل الوظيفة، وتنفيذ مبادرات لتعزيز الكفاءات والإحتفاظ بها، وبالتالي تحتاج المنظمات لتنفيذ إستراتيجيات تطوير وتقييم فعالة مما يساعد المنظمات على تقليل معدل دوران الموظفين من خلال إظهار أن المنظمة تستثمر في تنمية مهاراتهم، وتعتمد عملية تطوير المواهب على دراسة قدرات الموهوبين وإحتياجات المنظمة ومتطلبات الوظيفة للموهوبين والحد من نقاط ضعفهم وبالتالي سد هذه الفجوات بالتعليم والتدريب المستمر مع العمل المنتج والمميز الذي يلبي الإحتياجات . (Ashton C. & Monton L, 2005 ، ليلي الصاعدي ، 2007 ، Bhatnagar, J., 2008 ، حسين وليد حسين، 2013)

-إستراتيجية المحافظة على المواهب Retaining Talents Strategy

إن إستراتيجيات جذب المواهب والإحتفاظ بهم من الضروريات الأساسية لإدارة المواهب وأن هذه المواهب لا بد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة الشركة يبذلون العناية الكافية بهم مما يحقق الولاء والإلتزام بالعمل ، وهنا يستشعر القادة بشكل مباشر العائد من الإستثمار في المواهب وعدم ترك المواهب لشركاتهم ، فالكثير من المنظمات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجياتها في الإحتفاظ بالمواهب وتطويرها إما عن طريق تحفيز الدوافع لديها كالبرازيل وفرنسا وهولندا، ومنها تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والإحترام كاليابان، ومنها ما يعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا، ومنها ما يعتمد على رضا المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالتقاعد وطرق الإحلال طويلة الأجل ، لذلك تحتاج الشركات لمعرفة وفهم أن المواهب هم

ذو قيمة إستثنائية لها وأنهم محل تقدير وعناية فائقة في محاولة منها للإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيمة والتي تعتبر أحد أصول الشركة، ويشير الاحتفاظ بالموهب إلى جميع سياسات إدارة الموارد البشرية التي تشجع العاملين على البقاء وعدم المغادرة، مع تقديم الامتيازات والمزايا والتعويضات وتوفير أماكن العمل المناسبة للأفراد الموهوبين والمكافآت المقدمة لهم للحد من فقدانهم. (Bersin, J., 2006 ، حميد الطائي، وآخرون، 2015، محمد علواني ، 2023)

-إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي Succession Planning-

إن هدف المنظمات التي تطبق إستراتيجية الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي هو التنبؤ بالإحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفوءة في المستقبل وتعمل على حماية الإحتياجات من الموارد البشرية بما يضمن الإستقرار وتحقيق الرؤى الإستراتيجية لها، ولا تسعى تلك المنظمات إلى إكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهتما بتصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدراء موهوبون، أي بمعنى أن تقوم الشركة بجذب وإختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية وخصوصاً المواهب منها والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية ، وعملية التخطيط للتعاقب أو الإحلال يتم خلالها إختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة، بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها الشركة للتوظيف داخل الشركة، وإستراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في الشركة، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذوي القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه ،وبهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دونما عناء يذكر. كما أن التخطيط الفعال للإحلال الوظيفي يعتمد على بعض السمات الحيوية ، فمنها نموذج الجدارات القيادية Leadership Competency Model، ونظام لقياس أداء الأفراد Performance-Based Model والإستناد إلى مبدأ نموذج الجدارات القيادية، وعملية تخطيط التنمية لا يساعد فقط من تحديد الفجوة بين الجدارات والأداء الحالي والمستقبلي ولكن أيضا يساعد على تحديد وتطوير الإمكانات لشغل الوظائف في المستقبل، وهذا يتطلب تطوير موظفي المنظمة وإعدادهم (كصف ثاني) لأستلام الوظيفة عند الحاجة، وعدم ترك فرصة للمفاجأة عندما لا توجد وظيفة مهمة في المنظمة تتطلب عملية الاستبدال الوظيفي المديرين ليكونوا قادرين على توقع الإحتياجات المستقبلية للمنظمة، لتلبية الإحتياجات من أجل ضمان استقرار المنظمة ورؤيتها، وتسعى دائماً إلى توفير التدريب لشريحة من

الموهوبين وامتلاكهم للمهارات الأساسية (عبد الله قماش، 2007، Chami R, & Clanaron J, 2010، محمود عبدالفتاح رضوان، 2012، مروة محمد رضا، 2016)

ويتدرج تطبيق أي إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة المواهب في خمسة مراحل أتفقت عليها معظم الدراسات هي : تشخيص الأعمال ، التقييم ، تصميم البرنامج ، التنفيذ ، الدعم في حقل العمل . (Gubman, E. L., & Green, S. 2007)

- **تشخيص الأعمال:** ويبدأ العمل مع الموهبة على أساس استراتيجيات لإدارة الموهبة تتكامل مع استراتيجية مستوى الأعمال، وتهدف إلى تمويل الموهوبين القادرين على تحقيق متطلبات المنظمة، وتكمن أهمية هذا التكامل في أن استراتيجية الأعمال تتضمن اتخاذ قرارات تخص الموارد والاستثمارات، وإذا حدث التكامل ستتحقق ميزة التنافسية التي تسعى لها الشركات لتظل على رأس احتياجات السوق ، حيث أن التكامل يتيح الفرصة لمناقشة القدرات التي تحتاجها المؤسسة. (جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون، 2009)

- **التقييم :** إن كل المنظمات التي تتفوق في إدارة الموهبة تعتمد في تقييمها علي وجود تعريف واسع لإدارة الموهبة وتكامل العناصر المختلفة لإدارة الموهبة بنظام شامل وتركيز إدارة الموهبة على الموهبة ذات القيمة الأكثر ارتفاعا وأن يكون المدير التنفيذي الأعلى والمدراء التنفيذيين ملتزمون بعمل إدارة الموهبة ثم بناء نموذج للقدرات لخلق فهم مشترك بشأن المهارات والسلوكيات التي تحتاجهم المنظمة ومراقبة نظام الموهبة بشكل واسع، لتشخيص فجوة الموهبة المحتملة ويعتمد ذلك علي التفوق في الاستقطاب، التشخيص، وتطوير الموهبة إضافة إلى إدارة الاداء والاحتفاظ وفي النهاية التقييم المنتظم لنتائج نظام إدارة الموهبة (شوقي ناجي جواد، Cerdin. J. L & Brewster. B, 2014, 2010)

- **تصميم البرنامج :** إن ذكاء الأعمال يتبلور في حزمة من المواهب تتكون من نموذج ذهني مشترك، لتحقيق التكيف الاستراتيجي وله ثلاثة أبعاد هي الموهبة : وهنا لا يتم التركيز على التكنولوجيا لكسب المعرفة التي تدعم عملية اتخاذ القرار، ولكنه يهتم بامتلاك أصحاب المواهب وتعليمهم وتطويرهم، والنموذج الذهني ويتمثل في المعرفة الضمنية الموجودة لدى الأفراد، والتي يجب أن تكون مشتركة، لضمان مشاركة المعرفة بين الأفراد الموهوبين ، كما يركز على عملية التكيف الاستراتيجي، للاستثمار في المواهب الفريدة، لمواكبه التطورات والتغيرات التي تحدث في العالم ، ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (محمود عبدالفتاح رضوان، 2012، Silzer, Rob & Dowell, Ben, 2010).

- **التنفيذ :** ويأتي هذا من خلال تحديد الأهداف المرجوة من توظيف الموهوبين بالاعتماد على احتياجات الشركة، كما أن الشركة يجب أن تضع في حسابها الفروق ما بين إمكانيات الموهوبين وطبيعة المواهب التي تملكها الشركة وبين ما تتطلبه خطة العمل الموضوعية، بمعنى أن الشركة يجب أن تعرف ما هي المواهب التي تحتاجها والتي تتوافق مع الخطة الموضوعية للعمل داخل الشركة، وهناك شركات كثيرة تخطئ في تحديد المواهب

التي تحتاجها، لذلك يجب أن تعتمد عملية التوظيف على انتقاء عدد قليل من بين الأعداد الكبيرة التي تتقدم لطلب الوظيفة، وأن يعتمد الاختيار على الكفاءة والخبرات المتميزة التي يملكونها، ومساعدة الموظفين الجدد ورفع الضغوط الحياتية حتى يمكنهم التركيز على تقديم أفضل أداء، وهذا يتم من خلال التوجيه وإتاحة الفرص لهم لتحقيق أعلى مستوى من كفاءة، مع إعادة تموقع الأعمال من أجل الوصول إلى موارد جديدة من الموظفين الموهوبين. (عادل محمد زايد، 2003، عبد الله قلس، 2007، Silzer, Rob & Church Allan H., 2011)

- **الدعم في حقل العمل** : إن قيادة الموهوبين ليست مهمة سهلة ؛ فهم دائما لديهم شعغ في الاستكشاف واكتساب مهارات جديدة تضاف إلى مواهبهم وقدراتهم، وغالبا ما يتشاركون هذه السمات التي تضفي عليهم طابع التميز مثل الفخر بمكان عملهم وبطبيعة عملهم - العمل الهادف - الذي يعطيهم فرصة لإحداث فارق كبير - الحرية والتحكم - النمو الوظيفي السريع - حزم تعويضات عالية الجودة - المرونة التي تسمح بالتوازن بين العمل والحياة ، ويجب أن يوضع في الاعتبار عند تحفيز المواهب تقديم ملاحظات موضوعية والتأكيد على اهتمام المؤسسة بنجاحهم وتوفير مساحة من الحرية لأفضل المواهب لتحقيق النجاح، وإستخدام مهارات الاستماع والاستجاب النشط ، ثم التشجيع على المنافسة لحثهم على تقديم أفضل ما لديهم. (Atkins R. & et.al., 2004, Barlow Liz 2006, Cheese P. & et.al., 2008, Berger, L. A., 2008)

وقد قدمت الباحثة في البحث الحالي نموذجاً مقترحاً لبرنامج لإدارة المواهب يقوم علي المراحل الخمسة السابقة وقدمته كتوصية في نهاية البحث لتطبيقه في بحوث مستقبلية ، حيث أن مجال البحث الحالي لم يتسع لتطبيقه، وإستخراج نتائجه .

ب- متغير عوامل تعزيز الإبداع :

الإبداع هو القدرة على الخروج عن المألوف والتفكير بطرق جديدة ومبتكرة. وهو ليس مقتصرًا على المجال الفني فحسب، بل يمكن أن يكون له تطبيقات في جميع المجالات، بما في ذلك المجالات التجارية والتقنية ، ويُعرف الإبداع بأنه القدرة على التفكير خارج الصندوق وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة ، كما أنه عملية تحويل الأفكار إلى واقع عملي، وتقديم حلول جديدة وفريدة للتحديات ، فالإبداع هو خلق فكرة جديدة، أما «الابتكار» فهو تطوير فكرة موجودة بالفعل بشكل جديد ناجح. وهما وجهان لعملة واحدة، حيث إن «الفكرة الإبداعية» تحتاج إلى تطوير وتحويل إلى «ابتكار» من أجل تحقيق إما إنجازات إستراتيجية على مستوى الدول والمؤسسات لتعزيز التميز التنظيمي، أو إنجازات على مستوى الأفراد، (Hamel, G., 2002 ، سامح محمد الحطيبات ، 2010)

وتوجد بعض الأدوات والتقنيات التي تساعد الفرد على الوصول إلى الأفكار الإبداعية والابتكارية وجميعها أدوات تساعد بشكل كبير على تنظيم وترتيب الأفكار الذهنية، وعلى اتخاذ القرارات الصائبة يمكن ان تقدم عي شكل برامج تدريبية لحل المشكلات واتخاذ القرارات (طارق السويدان ، محمد العدلوني 2004، نورا إبراهيم السليمان، 2007)

وتري الباحثة أنه لا بد من تعلم تلك الأدوات والتقنيات وتطبيقها وإستخدامها للوصول إلى الحلول الابتكارية، وذلك بحرص الشركات علي تبني وصياغة برامج تدريبية لموظفيها تساعدهم علي التعلم والاستفادة من تلك الأدوات لتحسين وتطوير مهاراتهم الإبداعية.

ويتناول البحث الحالي متغير عوامل تعزيز الإبداع من خلال ثمانية عوامل فرعية هي: (الحرص على التنوع في الفريق - التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية - الاعتماد على الجدارة - التجديد المستمر في بيئة العمل - كسر القيود التقليدية - إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق - مشاركة المعرفة والتعلم - المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق)

-**الحرص على التنوع في الفريق** : يمكن أن يساهم التنوع في الفريق في تبسيط عمليات الفريق وتحسينها، مما يمكنهم من العثور على طرق أكثر فعالية وإبداعاً للقيام بالمهام. بتطوير حلول جديدة ومبتكرة، مما يساعد علي أن تكون البيئة العملية مفتوحة للأفكار الجديدة والملاحظات، حيث يتم تشجيع الأفراد على المشاركة بشكل فعال وتبادل الأفكار. فتتبع الفريق يمثل ثقافة داعمة تدعم الإبداع وتشجع التفكير الإبداعي، فالتشجيع والتنوع في الفريق هما جزء أساسي من تحفيز الإبداع، لأنه يشجع الفريق على المشاركة والتعاون وتبادل الأفكار. فتكون هناك المساحة اللازمة للأفكار والملاحظات، و يشعر الأفراد بالدعم والتقدير ، مما يتيح فرصاً للتجارب والاختبارات، حيث يمكن للفريق تطبيق الأفكار الجديدة وتقييمها بشكل مستمر.(عبد الحكيم عبد الله ، 2007)

-**التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية** : وتعني تعزيز العمل الجماعي والاستفادة من خبرات الآخرين لتحفيز الإبداع في الفريق، فعندما يتم تشجيع الفريق على التعاون وتحقيق الاستفادة من الخبرات الفردية للآخرين، يمكنهم الاستفادة من مجموعة متنوعة من الأفكار والتجارب ، فالتعاون والتفاعل مع الآخرين يمكن أن يوجه الأفراد نحو الأفكار الإبداعية ويساعدهم في تحقيق النجاح، وباستخدام فهم الإبداع وأهميته في الفريق وعوامل تحفيز الإبداع، يمكن تذكير الأفراد بأهمية التفكير الإبداعي وتشجيعهم على تطبيقه في العمل اليومي. من خلال تبني بيئة محفزة وتوفير التحفيز المادي والمعنوي وتشجيع العمل الجماعي، سيظهر الفريق بالدعم والتقدير المستمر، مما يعزز تفكيرهم الإبداعي ويساعدهم في تحقيق النجاح المستدام، فالإبداع هو مفتاح الابتكار والنمو، لذا يجب الأستمرار في تشجيعه وتعزيزه في الفريق. (عبد الله قلس، 2007، يوسف كمال ، 2018)

-**الاعتماد على الجدارة** : يمتلك الأشخاص المبدعون جدارات وظيفية تنطوي علي مرونة عالية وقدرة علي التكيف مع التغييرات. فإنهم قادرين على التكيف مع الظروف المختلفة وإستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق أهدافهم. ولديهم المرونة والتكيف التي يمكن أن تساعدهم على التغلب على التحديات وتحقيق النجاح في مجالاتهم. ويتوفر المساحة للأفكار والملاحظات، يشعر الأفراد بأن أفكارهم محل تقدير وأنهم جديرون بوظائفهم، ولديهم الحرية لتجربة أفكارهم وتحويلها إلى تطبيقات عملية، وتحديد ما يعمل وما لا يعمل هذا التفاعل

والتغذية المرتدة يمكن أن يساعد الأفراد الذين يتمتعون بالجدارة على تطوير وتحسين أفكارهم الإبداعية. (Colbert, Barry & et. al., 2007، عبد الله أحمد العولقي، 2019)

-**التجديد المستمر في بيئة العمل** : يتطلب الإبداع التفكير الفريد وتوليد الأفكار الجديدة. فعندما يتم تشجيع الأفراد على التفكير بشكل إبداعي، يتمكنون من إنتاج أفكار جديدة وفريدة لحل المشكلات وتنفيذ المشاريع، و التفكير الفريد يمكن أن يساعد الفريق على التميز وتحقيق النجاح في المجالات المختلفة ، فالتجديد المستمر في بيئة العمل يساعد علي تطوير خطط وإستراتيجيات جديدة لتحقيق الأهداف ، والتخطيط المبتكر يمكن أن يساعد الفريق على الوصول إلى مسار جديد وتحقيق النجاح بطرق مختلفة وزيادة الإنتاجية والكفاءة في الفريق، فيتم تعزيز تحفيزهم واندفاعهم لتحقيق المزيد من الأهداف، كما أنه يمكنه أن يساهم في تبسيط العمليات وتحسينها، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق النتائج بشكل أكثر فعالية. (Books Armstrong, M., 2009، علي أبو حشيش، 2021)

-**كسر القيود التقليدية** : من صفات الأشخاص المبدعون القدرة على التخيل، والقدرة على رؤية الأشياء بطرق غير تقليدية وتصور أفكار جديدة. القدرة على التخيل تمكن الأشخاص من تفكيك القيود الموجودة والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للقيام بالمهام، حيث يُساهم الإبداع في زيادة التحفيز والاندفاع في الفريق. مما يزيد من اندفاعهم لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، فيشعر الأفراد بتحفيز أكبر للعمل عندما يعرفون أن لديهم الحرية للتفكير بطرق جديدة واقتراح حلول مبتكرة من خلال تقديم فرص جديدة بكسر الروتين والقيود التقليدية ومنح الوقت والفرص لتحقيق أهداف جديدة وتطوير مشاريع ومبادرات جديدة. للتغلب على الروتين اليومي والتحدي وتحقيق النجاح في مجالات جديدة. (رعد حسن الصرن، 2001)

-**إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق** : يهدف الإبداع إلى تطوير حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجهها الفرق بطرق مختلفة وتحقيق نتائج فعالة، وتعزيز التطوير والتطور الشخصي والمهني لأعضاء الفريق، وبوجود قنوات للتواصل بين الفرق، يصبح للأفراد الفرصة لتوسيع معرفتهم وتنمية مهاراتهم، وتبادل خبراتهم والعصف الذهني للأفكار في مجالات الإبداع المختلفة ، والوصول لحلول جديدة وإبداعية لتحسين العمليات وتعزيز النجاح، مع توفر فهماً قوياً متبادلاً لاحتياجات العملاء والسوق، والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة بطرق فعالة. (شريف نافع ابراهيم ، 2018، 2009، Books Armstrong, M.)

-**مشاركة المعرفة والتعلم** : تحتاج عوامل تعزيز الإبداع إلي تقديم حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهها الفرق، فعندما يكون هناك أشخاص قادرين على التفكير خارج الصندوق وتوليد أفكار جديدة، فإنهم سيكونوا قادرين على تحقيق نتائج مبتكرة وفعالة، كما يوفر مشاركة المعرفة والتعلم للفريق فرصاً جديدة ويساعد في تحقيق التحسين المستمر، كما يوفر فرصة لتطوير قدرات ومهارات أعضاء الفريق. فعندما يتم تحفيز الأفراد على التفكير بشكل إبداعي وتطبيق الأفكار الجديدة، فإنهم يحصلون على فرصة لتوسيع معرفتهم وتطوير مهاراتهم. كما أن الإبداع يعزز النمو الشخصي والمهني، حيث يتعلم الأفراد كيفية التفاعل مع التحديات وحل المشكلات بشكل إبداعي. (March, James G. and Johan P. Olse 2001، راندا العكاشة، 2020، Barlow, Liz, 2006)

-المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق : إن الجرأة والمبادرة هما صفتان مهمتان للأشخاص في فرق العمل الفعالة ، فيكون الأشخاص جريئين ويتمتعون بالشجاعة لتجربة أشياء جديدة ومختلفة. فإنهم يكونون قادرين على اتخاذ المبادرة والعمل بنشاط لتحقيق أهدافهم ، فعندما يكون الأفراد قادرين على حل المشاكل الشخصية في الفرق، فإنه يمكنهم تحليل المشكلات واستخدام الموارد المتاحة بطرق جديدة وفعالة لتحقيق النتائج، فالمبادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي تسمح للفرق بالتفوق أمام التحديات وتحقيق النجاح ، كما يساهم التحفيز المادي والمعنوي للأفراد على حل بعض المشكلات الشخصية ،والذي يتضمن التقدير والتشجيع على الأفكار الجديدة والإبداعية، وتقديم الدعم والمساعدة للأفراد في تحويل أفكارهم إلى واقع. (خلوف زهرة، 2017)

ج- متغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي :

إن التميز التنظيمي Excellence يعدُّ من المفاهيم الحديثة التي جاء كنتيجة للتحديات التي فرضتها التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما أفرزت من منافسة محتدمة في الأسواق، فبرغم من حداثة وأهمية هذا المصطلح إلا أنه لم يحظى بتعريف يلقي إجماع الباحثين والكتاب، ويرجع ذلك إلى المنطلقات الفكرية والزوايا التي نظر له الباحثون

وقد عُرف كحالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، والتي تحقق مستويات غير عادية على ما يحققه من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق بها على المنافسون ويرضى عنها أصحاب المصلحة في المنظمة ، كما يرى البعض أن التميز التنظيمي هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ، وتحقيق التميز التنظيمي يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، و خلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعاملتي المعرفة والتعلم و عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا العاملين والعملاء وأصحاب المصلحة بالمنظمة. (عمر وصفي العقيلي، 2005 ، نعمة عباس الخفاجي، 2008 أحمد علي صالح، وآخرون، 2010)

ويتناول البحث الحالي عناصر تحقيق التميز التنظيمي من خلال ستة عناصر فرعية هي:

القيادة الرشيدة - الثقافة التنظيمية الملزمة بالتميز- العمل الجماعي والتعاون - التحسين المستمر - التواصل الفعال - التكنولوجيا والابتكار ، ويتناول البحث كل عنصر كما يلي:

-القيادة الرشيدة : إن أستقطاب وتوظيف العناصر الذين تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء والتدريب المستمر للقادة والمرووسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، وتعظيم إسهاماتهم في منظماتهم، مع التقييم الدوري للأداء بهدف اكتشاف جوانب القصور والضعف ومحاولة تنمية جوانب القوة لدى المورد البشري ومحاولة تنميتها والاستثمار فيها، من أهم المؤشرات التي تشير لدور القيادة الرشيدة في تحقيق التميز التنظيمي ،

وهي من أهم عناصر تحقيقه (Wootton, Simon & Horne, Terry, 2010)، عبد الله أحمد العولقي (2019)

-الثقافة التنظيمية الملتزمة بالتميز : إن تميز الثقافة التنظيمية هي اعتمادا ثقافة تقوم على أفق استثماري واسع ، يتمثل بالتفكير في زيادة الإنتاج وفتح أسواق جديدة وتحقيق الأرباح ليس فقط في المدى المنظور، حيث تدرك هذه الإدارات حقيقة أن حداثة وتميز إدارة المنظمة مرتبط بتميز ثقافتها التنظيمية ، فتميز ثقافة المنظمة يتضمن تميز قيم ومعتقدات الأفراد، والتي تشتمل على مجموعة من العناصر (كالانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد ، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تضمن قيم ومعتقدات و مبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم تجعل عملية الاتصال أسهل، ما ينتج عنه مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار (Macomb & et. al., 2009 ، طارق بن خليف ، وآخرون، 2021)

-العمل الجماعي والتعاون: يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلي بناء فريق وقيادة فريق فعال ويتطلب ذلك ان نستخدم الهدف والهوية والعلاقات لإنشاء السياق وبناء الثقة المشتركين بين أعضاء الفريق وقائه ، و كيف نستخدم وضوح الدور وأهداف الفريق والحوافز وتخطيط السيناريوهات، ووفقاً لعملية اتخاذ قرارات، وذلك لتهيئة الظروف لأفضل أداء فريق ممكن و كيف نحفز أعضاء الفريق ونطورهم ونوسع مداركهم وندربهم للحفاظ على رفع مستوى إنجاز فريقهم، ففرق الموظفين تُعد أنظمةً اجتماعيةً ديناميكية، وتكريس ثقافة فريق إيجابية وأمان نفسي، بحيث يشعر أفراد الفريق بأن بوسعهم أن يتصرفوا على طبيعتهم ويسهموا ويتحدوا العقبات أيضاً. وعلي قائد الفريق أن يعزز التواصل بين أعضاءه ، و إجراء حوار مع الموظفين وجمع ملاحظاتهم وتقييماتهم للذهاب أبعد من الافتراضات والتحيزات، ولذا فمن المهم تحفيز الفريق، فأعضاء الفريق بحاجة إلى الشعور بأنهم على يقين بما هو قادم، وبأن هناك هيئة ورقابة تشرف على عملهم، وأن لديهم علاقات إيجابية، وموقفاً اجتماعياً ضمن الفريق، وبأن هناك معاملة قائمة على المساواة بين أعضاء الفريق. كما إن هناك دوراً كبيراً علي قائد الفريق ان يؤديه لضمان جاهزية أعضاء الفريق لتنفيذ ما عليهم، وذلك بتعزيز الراحة والرفاهية لهم. و يتطلب الارتقاء بالمعايير مع مرور الوقت؛ ضرورة تكريس ثقافة فريق ذي أداء عالٍ، مثل الاحتفال بالنجاح والامتنان للإسهامات المقدّمة والارتقاء بنماذج القدوة الإيجابية. ويُحَفِّز قادة الفرق الأعضاء على التمرن والتجريب، ويشجعون على تقديم الملاحظات والتقييمات للحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء، بالتوازي مع التشجيع على التعلّم من الفشل. (Ashton, Chris & Morton Lynne, 2005, Mesmer, De

Church, 2009 ، بلال هاشم النصور ، 2021)

-**التحسين المستمر** : عرف الأداء بكونه المستوى الذي يصل به الفرد أو العاملين بالمؤسسة إلى المستوى الذي يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولكي يتم الوصول إلى هذا المستوى، يجب أن توفر الشركة احتياجات العاملين من احتياجات شخصية ومهنية، بحيث تتاح لهم كافة السبل التي تساعدهم على العمل بسلاسة وسهولة، بالإضافة إلى توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المنضبطة والتي تساعد على قياس هذا الأداء بحيادية دون تدخل أي عامل بشري أو تأثير من البيئة الداخلية أو الخارجية للعاملين. ولا بد ان يتسم الأداء بالكفاءة والفعالية ,Chuai, (Xin, &et.al. 2008,عبد الله احمد العولقي، 2019)

-**التواصل الفعال** : إن إيجاد قنوات اتصال فعالة بين مستويات الهيكل التنظيمي ، و التي تشجع على طرح الأفكار، والاستماع إليها وأحترامها، والعمل على الأهتمام بآراء جميع الموظفين والأعتراف بمساهماتهم في الإنجاز ، تساعد علي تشجيع التنافس وإعطاء فرص للمبادرة، من أجل دفع الجميع نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة (S,zilagy & allace ,m, 1987 ;Corina,Georgiana, 2012)

-**التكنولوجيا والابتكار** : عندما يستطيع الفرد الوصول إلى أفكارٍ أو نتائج جديدة أو إعادة ربط أفكار ونتائج موجودة بطريقة جديدة مبتكرة وكلما كان الفرد أكثر قدرة على توليد أفكار جديدة مبتكرة كلما كانت قدرته على الإبداع أكبر. ومن الوسائل المساعدة في هذا المجال استخدام أسلوب "خريطة العقل"، فهذه الطريقة تدفع كِلا الجزأين من المخ للعمل والتفكير بالتكامل بينهما، وبالتالي يعطيانك طاقة تفكير عالية وذلك للحصول على أفضل النتائج ., Clark, R. and Winkler, V. 2006, Colombo MG, Delmastro M , (2002 علي السيد ابو حشيش، 2021)

ومن أهم معوقات تحقيق التميز التنظيمي : ميل نمط القيادة إلى المركزية في إتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وإنعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة ، مما يؤدي إلي تركيز الرؤساء للسلطة في أيديهم ولا يسمحون للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، و عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب، فتحتفي مواهبهم وتتضاءل رغبتهم في وضع لمسات من العطاء لعملهم ، كما تنخفض روح العمل الجماعي لديهم وكذلك رغبتهم في التحسين والتطوير (Dess, Gregory G., & et.al., 2007,Chen, D. 2008, Hatum, Andres, 2010)

2- الدراسات السابقة :أما بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت علاقة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسها علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي والتي طورت الباحثة علي أساسها فروض البحث الحالي والتي تمثل الخلفية العلمية للبحث منها

أ- دراسات حول علاقة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع: قد حصرت الباحثة في حدود ما أمكنها الحصول عليه عدة دراسات تتناول هذه العلاقة ومنها :

دراسة (صيتي عبد اللطيف ، بهاز جيلالي ، صيتي ابوبكر، 2020). بعنوان دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي - دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز لولاية غارداية بالجزائر والتي توصلت إلي 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.

ودراسة (أكتمال اسماعيل عودة علي ، 2021) بعنوان إدارة المواهب ودورها في تحقيق الأبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم ، والتي أوصت بأهمية بناء العلاقات الاجتماعية والسعي لتعزيز عوامل الإبداع مما يساعد في تطوير وتمكين العاملين ، ودعم الموهوبين في مجتمع البحث لرفع مستوى الأداء والتمكين للعاملين بهذه المؤسسات

ودراسة (آمال بزطوط ، ياسمين خيطاس ، 2022) بعنوان دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ولاية برج بوعريج- وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور .

وهناك دراسة (فاطمة علي الشهري ، 2022) بعنوان دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة ، وقد أوصي البحث بضرورة استقطاب أصحاب الكفاءات والمهارات المتميزة من خلال الإعارة أو الاستعانة بمؤسسات خارجية من أجل إدخال طاقات بشرية تعمل على التجديد والتطوير في العمل، وتقديم كافة أنواع الحوافز سواء مادية أو معنوية للموهوبين والمبدعين من قبل الإدارة العليا بشكل عادل تقديراً لجهودهم والذي بدوره سيساهم بالحفاظ عليهم وتحفيزهم على الأداء الإبداعي، وأيضاً العمل على إعداد خطة تعاقب وظيفي للمراكز القيادية والعمل بها من قبل الإدارة العليا ليتم تنمية الموهوبين المتميزين والحفاظ عليهم ومشاركة العاملين في ترشيح اختيار رؤسائهم.

ب- دراسات حول علاقة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بعناصر تحقيق التميز التنظيمي: وقد حصرت الباحثة في حدود ما أمكنها الحصول عليه عدة دراسات تتناول هذه العلاقة ومنها: دراسة (صالح علي الجراح ، جمال داوود ابو دوله ، 2015) بعنوان أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، والتي أوصت بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنتي بالموهوبين والأعتماد علي طرق اختيار متقدمة ومتنوعة تقيس الكفاءة من جوانب عدة ، وضرورة تحديد فجوات الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع ، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها عن طريق وضع آلية لتنمية المواهب وتطوير أدائها مما يضمن أنتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

ودراسة (سعد علي حمود العنزي ، عماد علي الدليمي ، 2016) بعنوان دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق، وقد أظهرت النتائج عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة إدارة الكليات المبحوثة للموهبة من خلال توظيف برنامج مقترح من قبل البحث، مما يؤكد علي دور إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي .

ودراسة (عبد الرحمن محمد مجاهد ، حسن أحمد الشافعي ، عبدالرحمن أحمد سيار، 2019) بعنوان إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري والبحريني ، والتي أوصت بضرورة توافر معايير محددة لاستقطاب المواهب الرياضية، والاحتفاظ بالكفاءات لأجل التخفيض من حجم تكاليف الإنفاق على المواهب الرياضية، وتري الباحثة أن متغير الميزة التنافسية في هذه الدراسة يمكن ان يقابل تحقيق التميز التنظيمي في البحث الحالي .

وهناك دراسة هيا محمد عبد الله الدرساوي (2023) بعنوان إدارة الموهبة ، مدخل لمنافسة المؤسسات على الجودة ، والتي تناولت إطار جديد للمنافسة حيث توصلت إلي أن كل المنظمات التي تتفوق في إدارة الموهبة تعتمد على: (تكامل العناصر المختلفة لإدارة الموهبة بنظام شامل، والتركيز على الموهبة ذات القيمة الأكثر ارتفاعاً، وبناء نموذج للقدرات لخلق فهم مشترك بشأن المهارات والسلوكيات التي تحتاجها المنظمة، ومراقبة نظام الموهبة بشكل واسع، لتشخيص فجوة الموهبة المحتملة، والتقييم المنتظم لنتائج نظام إدارة الموهبة) وتري الباحثة أن المنافسة يمكن أن تقابل تحقيق التميز التنظيمي في البحث الحالي .

ج- دراسات حول علاقة عوامل تعزيز الإبداع بعناصر تحقيق التميز التنظيمي: وقد حصرت الباحثة في حدود ما أمكنها الحصول عليه عدة دراسات تتناول هذه العلاقة ومنها:

دراسة (محمود حسن حجازي ، رامز سامي طنبور، 2018) بعنوان دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية ، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة معنوية بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي لدي العاملين.

ودراسة (فاطمة لبوخ ، محمد بويهي ، 2018) بعنوان أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر موبيليس (mobilis) ، والتي توصلت إلي أن الإبداع بعناصره (الإبداع الفردي، الجماعي، والإبداع المنظمي) يؤثر في تحقيق التميز بأبعاده (القيادة الفعالة، إدارة العمليات والحقائق ، التركيز على النتائج ، تطوير الشراكات، التحسين المستمر والإبداع والتعلم ، تطوير الافراد واشراكهم).

وهناك دراسة (نجوي مسغوني ، حياة قدة ، 2018) بعنوان دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي) والتي توصلت إلي وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي، وكذلك وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل

الدراسة ، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.

ودراسة (منى سامي محمود مصطفى ،2023) بعنوان أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية وتوصل البحث إلى وجود أثر معنوي للجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي، كما بينت الدراسة وجود أثر معنوي للجينات وكذلك إلى وجود أثر معنوي للثقة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، كما أشار البحث إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي.

التعليق علي الدراسات السابقة : إستناداً إلي نتائج هذه الدراسات وغيرها في هذا الصدد التي لا يتسع المجال لعرضها والتي استندت جميعها إلي دراسات سابقة تتناول العلاقة بين هذه المتغيرات إجمالاً ، وقد توصلت جميعها إلي أن إدارة المواهب تركز على الاحتياجات المستقبلية للمنظمة ويحقق التميز التنظيمي، وتعمل في إطار إستراتيجي لأهداف الشركة المستقبلية من خلال تحديد المناصب اللازمة للنمو وأفضل المرشحين لملي تلك المناصب ، مع الحرص علي تفعيل عوامل التميز التنظيمي ، وبالتالي تنمية قادة من داخل مجموع المواهب الموجودة ولديها الوقت والموارد اللازمة لتطوير برنامج مفيد وفعال لإدارة المواهب سوف تصبح عنصراً أساسياً من إستراتيجية طويلة الأجل لرأس المال البشري ، حيث أن هناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بنوي المهارات المطلوبة وتفعيل عوامل تعزيز الإبداع والإستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية كعناصر لتحقيق التميز التنظيمي ، ويستند البحث الحالي علي نتائج جميع الدراسات السابقة في إثبات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الثلاثة في إستنتاج الفروض وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة إجمالاً ، كما حاول البحث الحالي إثبات الفروق الدالة بين الموظفين المختلفين في عناصر تحقيق التميز التنظيمي علي متغيري تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع من وجهة نظر الموظفين حيث أكدت العديد من الدراسات علي هذه الفروق مما يؤكد تأثير وإرتباط المتغيرات الثلاثة ببعضهم البعض، ولكن لا يتسع المجال لعرض جميع هذه الدراسات .

3-نموذج البحث وصياغة فروضه:

حاول البحث الحالي دراسة أثر تفاعل تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسها علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، وقد تناول أبعاد وعوامل ومكونات المتغيرات الثلاثة بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم مع طبيعة البحث وأهدافه. وبعد التعريف والشرح والتأكد من وجود إرتباطات مباشرة وغير مباشرة كما اشارت الدراسات التي تناولت العلاقات بين المتغيرات، وبناءً علي ذلك يمكن للباحثة أن تستنتج التعريف الاجرائي لمتغيرات البحث وفي ضوء الاطار النظري للبحث والدراسات السابقة ورؤية الباحثة لمتغيرات البحث الحالي يمكن للباحثة تعريف :

أ- **متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب إجرائيًا** : بأنه الأهتمام بتطبيق نظام قابل للتكيف، لرعاية الأصول البشرية للشركة من خلال مبادرات التوظيف وإدارة الأداء المبتكرة، يسمح للشركة بتنفيذ المراحل والأساليب التي تعمل على تحسين عملية إدارة المواهب القياسية الخاصة بها ، للاستفادة من رأس المال البشري بها، ويقدر بدرجة الفرد علي إستبيان تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب والذي يقيس أربعة إستراتيجيات هي : (إستراتيجية توظيف المواهب - إستراتيجية تطوير المواهب - إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب - إستراتيجية التعاقب)

ب- **متغير عوامل تعزيز الإبداع إجرائيًا** : بأنه حرص الشركة المستمر علي التعليم والتدريب وأكتساب الخبرات وتنمية القدرة على استخدام التقنيات، وكذلك القدرة على تقييم قابلية الأفكار للتنفيذ وبتوفر هذه العوامل يكون الفرد مدركًا لمهاراته ونقاط قوته وهواياته والجوانب التي يمكنه الإبداع فيها، وكذلك يمكنه أن يكون على درجة من الثقة بالنفس والشجاعة الكافية لاقتراح الأفكار الجديدة ، والقدرة على تقبل المخاطرة ومن ثم التعلم من الأخطاء والمحاولة من جديد بلا كلل ، ويقدر بدرجة الفرد علي إستبيان عوامل تعزيز الإبداع والذي يقيس ثمانية عوامل فرعية هي (الحرص على التنوع في الفريق - التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية - الاعتماد على الجدارة - التجديد المستمر في بيئة العمل - كسر القيود التقليدية - إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق - مشاركة المعرفة والتعلم - المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق)

ج- **متغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي إجرائيًا** : بأنه إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، مما يؤدي إلى تحقيق إنجازات تفوق ما يحققه المنافسون، ويضمن للمنظمة مكانة مميزة ومرموقة بين منافسيها ، وبالتالي فهو منظومة متكاملة تشترك فيها المنشأة وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة الشركة، ويقدر بدرجة الفرد علي إستبيان عناصر تحقيق التميز التنظيمي والذي يقيس ستة عناصر فرعية هي: (القيادة الرشيدة - الثقافة التنظيمية الملتزمة بالتميز - العمل الجماعي والتعاون - التحسين المستمر - التواصل الفعال - التكنولوجيا والابتكار).

وبالتالي أستندت الباحثة لنتائج الدراسات السابق عرضها في التأكيد علي العلاقات الدالة بين متغيرات البحث الحالي ، علي الرغم من أنها لم تتناول هذه العلاقات والمتغيرات بنفس الأبعاد التي يتناولها البحث الحالي ، إلا أنها لم تتعرض لهذه المتغيرات بالأبعاد التي يتناولها البحث الحالي ، وهذا ما يمكن أن يشكل إضافة من نتائج البحث الحالي . وبناءً علي ما تقدم تستند الباحثة علي نموذج البحث لإختبار الفروض التالية:

4-الفروض البحثية :

- 1- توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع لدي عينة البحث.
- 2- توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب و عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث.

- 3- توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين عوامل تعزيز الإبداع و عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث.
- 4- يؤثر التفاعل بين تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث.
- 5- هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد العينة من الموظفين الذين تم تقسيمهم علي أساس إستجاباتهم علي إستبيان عناصر تحقيق التميز التنظيمي علي متغيري تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع من وجهة نظر عينة البحث.

5-منهج البحث وإجراءاته :

تعرض الباحثة هنا لإجراءات البحث من حيث المنهج الذي تم الإعتماد عليه ، ومجتمع وعينة البحث والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكيفية بنائهاوالإجراءات التي تم إتباعها في التأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل البيانات .

أ- **منهج البحث:** في البحث الحالي تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي وذلك للإجابة علي تساؤلات البحث وهو المنهج المناسب لمثل البحث الحالي حيث أن المنهج الوصفي التحليلي المسحي هو نوع من البحوث يتم بواسطته إستجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة عشوائية منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة من حيث درجة وجودها وطبيعتها فقط ولا يتعدا الوصف ذكر العلاقات وتأثير التفاعل بين المتغيرات وإستنتاج الأسباب.

ب- **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث الحالي في مجموعة من الموظفين العاملين بعدة شركات بقطاع البترول وتم تطبيق مقاييس البحث على (238) موظف من الموظفين الإداريين والفنيين في الشركات التي سبق الإشارة إليها في الحدود المكانية للبحث .

(1) - عينة تقنين الاستبيانات (العينة الاستطلاعية):

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمه في البحث الحالي بتطبيقها علي (94)موظف وموظفة من الموظفين الذين تلقوا التدريب بمراكز التدريب التابعة لشركات البترول والتي تسني للباحثة تدريب الموظفين بها أثناء تطبيق الأدوات.

(2) - عينة البحث الأساسية: تكونت عينة البحث الحالي من عينة مكونه من (238) موظف إداري وفني بشركات البترول السابق الإشارة إليها في الحدود المكانية للدراسة حيث ان الباحثة قامت بتطبيق أدوات الدراسة علي مجموعة من الموظفين بعد السماح بذلك من الوحدات الرئاسية بمراكز التدريب التابعة لهذه الشركات وقد أُتيح التطبيق علي عدد (9+38) موظف من كل شركة وفقا لتواجدهم أثناء تطبيق المقاييس ، وتم التطبيق خلال الحدود الزمنية الموضحة سابقا بمقر مراكز تدريب شركات البترول أثناء تلقي الدورات التدريبية في مراكز التدريب

المنوطة بتنفيذ برامج التدريب المرتبطة بالمسار الوظيفي لموظفيها وموظفي قطاع البترول بباقي الشركات، والتي تستعين بالباحثة كخبير تدريب .

جدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للنوع والشركة التي ينتمي إليها

الشركات التي ينتمي إليها أفراد العينة					النوع	
شركة (OGS سابقاً) ENPI حالياً	شركة أسيويت لتكرير البترول مركز التدريب بجندم بأسيويت	شركة السويس لتكرير البترول مركز التدريب	شركة بترول بلاعيم (بترويل) مركز التدريب	شركة مصر للبترول (المنار)	ذكور	إناث
6.1%	20.6%	18.3%	19.6%	35.4%	63.8%	36.2%

ويتضح من الجدول (1) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كانوا من الموظفين الذكور بنسبة بلغت 63.8%، بينما بلغت نسبة الموظفات الإناث في عينة البحث الأساسية 36.2%، كما يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث كانوا من شركة مصر للبترول بقطاع التدريب اللامركزي بمنار مصر للبترول بنسبة بلغت 35.4%، يليهم شركة أسيويت لتكرير البترول بنسبة بلغت 20.6%، ثم شركة بترويل بنسبة بلغت 19.6%، يليهم متدربي مركز تدريب شركة السويس لتكرير البترول بنسبة بلغت 18.3% وأقلهم في نسبة المشاركة في البحث المتدربين بشركة (OGS سابقاً) ENPI حالياً حيث بلغت نسبتهم 6.1%.

ج- أدوات البحث: لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام ثلاثة مقاييس كمية هي: إستانبيان تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب، وإستانبيان عوامل تعزيز الإبداع، وإستانبيان عناصر تحقيق التميز التنظيمي كأدوات لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة البحث، وفيما يلي وصف للمقاييس وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات وكل مقياس يتكون من مجموعة أبعاد وعوامل فرعية .

إستانبيان تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب: والذي يتكون من 28 عبارة تقيس أربعة إستراتيجيات هي: (إستراتيجية توظيف المواهب - إستراتيجية تطوير المواهب - إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب - إستراتيجية التعاقب) وتقاس كل إستراتيجية بسبعة عبارات فرعية . وتعتبر الدرجة المرتفعة علي المقياس مؤشراً لارتفاع مستوى تطبيق إستراتيجية محددة لإدارة المواهب لدي الشركة التي يعمل بها الموظف وتتم الاستجابة لعبارات الأستانبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الاستجابات في(دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) لتقابل الدرجات(4،5،2،3،1) على الترتيب.

إستانبيان عوامل تعزيز الإبداع: والذي يتكون 40 عبارة تقيس ثمانية عناصر فرعية هي: (الحرص على التنوع في الفريق - التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية - الاعتماد على الجدارة - التجديد

المستمر في بيئة العمل - كسر القيود التقليدية - إنشاء قنواتٍ للتواصل بين الفرق - مشاركة المعرفة والتعلم - المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق) ويقاس كل عامل من العوامل الثمانية بخمسة عبارات فرعية . وتعتبر الدرجة المرتفعة علي الإستبيان مؤشراً لارتفاع مستوى عوامل تعزيز الإبداع لدي الموظف وتتم الاستجابة لعبارات الأستبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الإستجابات في(دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) لتقابل الدرجات(5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

- إستبيان عناصر تحقيق التميز التنظيمي : والذي يتكون 36 عبارته تقيس ستة عناصر فرعية هي: (القيادة الرشيدة - الثقافة التنظيمية الملتزمة بالتميز- العمل الجماعي والتعاون - التحسين المستمر - التواصل الفعال - التكنولوجيا والابتكار) ويقاس كل عنصر من العناصر الستة بستة عبارات فرعية . وتعتبر الدرجة المرتفعة علي المقياس مؤشراً لارتفاع مستوى عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي الموظف وتتم الاستجابة لعبارات الإستبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الاستجابات في(دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) لتقابل الدرجات(5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

د - تقنين الأستبيانات وكفاءتها لقياس متغيرات البحث:

1) - الصدق: للتحقق من صدق المقاييس للبحث الحالي تم الاعتماد على طريقتين هما:

-الصدق الظاهري (صدق المحكمين): Face Validity حيث تم عرض الأستبيانات الثلاثة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجال ، وطلب منهم دراسة المقاييس وإبداء آرائهم فيهم من حيث: مدى ارتباط كل عبارة من عبارات كل مقياس بالبعد المنتمية إليه ، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، وأقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الإستبيانات الثلاثة ، وساعدت على إخراجهم بصورة جيدة، حيث حظيت جميع عباراتهم بإتفاق المحكمين على جودة صياغتها وأنتمائها للبعد المنتمية إليه.

- صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency تم كذلك التحقق من صدق المقاييس الثلاثة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك بإستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وفقاً لترتيبها داخل بنية المقياس الأصلي ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بُعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط بين درجات كل عبارته والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه جميعها معاملات ارتباط إيجابية داله عند مستوي دلالة 0.01 وهو ما يؤكد إتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض. كذلك تم التأكد من إتساق أبعاد كل مقياس مع بعضها البعض بحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس

فكانت معاملات الارتباط داله جميعا عند مستوى دلالة 0.01 وهو ما يؤكد إتساق وتجانس الأبعاد وتماسكها مع بعضها البعض.

(2) - الثبات: تم التحقق من ثبات درجات المقاييس الثلاثة وأبعادهم الفرعية بإستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً، مما يؤكد أن للمقاييس الثلاثة مؤشرات إحصائية جيدة داله عند مستوى 0.01 (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية إستخدامهم فى البحث الحالى. ويجب ملاحظة أنه تتم الإستجابة لعبارات المقياس وفق تدرج ليكرز الخماسى تتمثل فيه الإستجابات فى (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) لتقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، والدرجة المرتفعة فى أى عبارة أو بعد من أبعاد الإستبيان تعبر عن درجة مرتفعه للمتغير الذي يقيسه الإستبيان ، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على محكات المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد فى تحديد مستوى المتغيرات التي يحاول البحث الحالى كشف العلاقة بينها

هـ- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

فى البحث الحالى تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية بإستخدام الحزمة الإحصائية فى العلوم الإجتماعية SPSS كالتالى:

- للتأكد من صدق وثبات المقاييس الثلاثة لمتغيرات البحث الحالى تم إستخدام:
- معامل إرتباط بيرسون Pearson Correlation فى التأكد من صدق الإتساق الداخلى للمقياس
- معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فى التأكد من ثبات إستبيانات البحث .
- التكرارات Frequencies والنسبة المئوية Percent لحساب المتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation لعرض البيانات فى صورة ملخصة وإعطاء دلالات عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج البحث
- للإجابة عن تساؤلات البحث تم إستخدام:
- معامل إرتباط بيرسون Pearson Correlation لحساب معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث لعمل المصفوفة القطرية لعرض نتائج الارتباط بين متغيرات البحث الثلاثة
- معاملات الارتباط الخطي الثنائى Correlation Coefficient pearson لبحث دلالة تأثير الارتباط بين متغيرات البحث الثلاثة وأختبار الانحدار البسيط Simple Regression لأختبار صحة الفروض التي تتضمن العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث

- استخدام الانحدار الخطى المتعدد التدريجي Multiple Regression بطريقة stepwise للتعرف على مدى التأثير المعنوي لعلاقة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسها على عناصر تحقيق التميز التنظيمي

- تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للكشف عن دلالة الفروق بين أفراد العينة الذين تم تقسيمهم على أساس إستجاباتهم على إستبيان عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، على درجات تقييمهم لتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في شركاتهم وكذلك عوامل تعزيز الإبداع ، ثم إختبار أقل فرق دال LSD كإختبار للمقارنات البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين .

سادساً : عرض نتائج البحث:

1- نتائج الإستجابات على إستبيانات البحث الثلاثة :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل بعد من أبعاد كل مقياس، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة التحقق لكل بعد من الإستراتيجيات الأربعة لأستبيان تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ، والعوامل الثمانية لأستبيان عوامل تعزيز الإبداع ، والعناصر الستة لأستبيان عناصر تحقيق التميز التنظيمي فكانت النتائج فيما يتعلق بأستجابات أفراد العينة على مقاييس متغيرات البحث إجمالاً كما يتضح من الجدول (2) هي كالتالي:

جدول (2) يوضح قيمة المتوسط الوزني للدرجة الكلية ودرجة التحقق لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة التحقق
تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب	3.8	1.3	كبيرة
عوامل تعزيز الإبداع	3.9	1.2	كبيرة
عناصر تحقيق التميز التنظيمي	4.2	1.1	كبيرة

حيث اتضح ان مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب متحقق بدرجة كبيرة وقيمة المتوسط الوزني للدرجة الكلية على الاستبيان 3.8 بانحراف معياري 1.3 وأن عوامل تعزيز الإبداع متحققه بدرجة كبيرة وقيمة المتوسط الوزني للدرجة الكلية على الاستبيان 3.9 بانحراف معياري 1.2، وأن مستوى عناصر تحقيق التميز التنظيمي متحققه بدرجة كبيرة وقيمة المتوسط الوزني للدرجة الكلية على الاستبيان 4.1 بانحراف معياري 1.1 ، علماً بان دلالات المتوسط الوزني المتعارف عليها كما هي موضحة تؤكد ان درجات المتوسطات الوزنية لمتغيرات البحث الرئيسية الثلاثة عالية جداً وذات درجات تحقق كبيرة حيث أنها تتراوح جميعاً بين 3.8 و4.1 درجه لدرجات تحقق الدرجة الكلية .

ويتضح من الجدول التالي (جدول 3) أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب لدي الشركة من وجهة نظر الموظفين متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس 3.8 بانحراف

معياري 1.3، وجاءت جميع الإستراتيجيات الأربعة متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول إستراتيجية توظيف المواهب بمتوسط وزني 3.9 وانحراف معياري 1.3، وجاء في الترتيب الثاني إستراتيجية تطوير المواهب بمتوسط وزني 3.8 وانحراف معياري 1.4، وفي الترتيب الثالث جاءت إستراتيجية الأحتفاظ بالمواهب بمتوسط وزني 3.7 وانحراف معياري 1.3، وفي الترتيب الرابع جاءت إستراتيجية التعاقب بمتوسط وزني 3.6 وانحراف معياري 1.4 .

كما يتضح أن مستوى عوامل تعزيز الإبداع متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس 3.9 بإنحراف معياري 1.2، وجاءت جميع العوامل متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول عامل التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية بمتوسط وزني 4.2 وانحراف معياري 1.5، وجاء في الترتيب الثاني عامل الأعتناء علي الجدارة بمتوسط وزني 3.9 وانحراف معياري 1.7، وفي الترتيب الثالث جاء عامل الحرص على التنوع في الفريق بمتوسط وزني 3.8 وانحراف معياري 1.6، وفي الترتيب الرابع جاء عامل كسر القيود التقليدية بمتوسط وزني 3.7 وانحراف معياري 1.5. وفي الترتيب الخامس جاء عامل مشاركة المعرفة والتعلم بمتوسط وزني 3.6 وانحراف معياري 1.3، وفي الترتيب السادس جاء عامل المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق بمتوسط وزني 3.5 وانحراف معياري 1.3، وفي الترتيب السابع جاء عامل التجديد المستمر في بيئة العمل بمتوسط وزني 3.3 وانحراف معياري 1.4 ، وفي الترتيب الثامن والأخير جاء عامل إنشاء قنوات التواصل بين الفرق بمتوسط وزني 3.2 وانحراف معياري 1.4

جدول (3) يوضح ترتيب أبعاد متغيرات البحث لدي موظفي شركات قطاع البترول

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	ابعاد متغيرات البحث	متغيرات البحث
1	كبيرة	1.3	3.9	إستراتيجية توظيف المواهب	تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب
2	كبيرة	1.4	3.8	إستراتيجية تطوير المواهب	
3	كبيرة	1.4	3.7	إستراتيجية الأحتفاظ بالمواهب	
4	كبيرة	1.3	3.6	إستراتيجية التعاقب	
-	كبيرة	1.3	3.8	تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب ككل	عوامل تعزيز الإبداع
3	كبيرة	1.6	3.8	الحرص على التنوع في الفريق	
1	كبيرة	1.5	4.2	التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية	
2	كبيرة	1.7	3.9	الاعتماد على الجدارة	
4	كبيرة	1.5	3.7	كسر القيود التقليدية	
8	كبيرة	1.4	3.2	إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق	
5	كبيرة	1.3	3.6	مشاركة المعرفة والتعلم	
7	كبيرة	1.4	3.3	التجديد المستمر في بيئة العمل	
6	كبيرة	1.3	3.5	المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق	
-	كبيرة	1.2	3.9	عوامل تعزيز الإبداع ككل	
2	كبيرة	1.6	4.0	القيادة الرشيدة	عناصر تحقيق التميز التنظيمي
1	كبيرة	1.3	4.1	الثقافة التنظيمية الملتزمة بالتميز	

4	كبيره	1.4	3.7	العمل الجماعي والتعاون
3	كبيره	1.3	3.8	التحسين المستمر
5	كبيره	1.2	3.6	التواصل الفعال
6	كبيره	1.3	3.2	التكنولوجيا والابتكار
-	كبيره	1.1	4.2	عناصر تحقيق التميز التنظيمي ككل

وكذلك نجد أن مستوى عناصر تحقيق التميز التنظيمي متحققة بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس 4.2 بإنحراف معياري 1.1، وجاءت جميع العناصر متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول عنصر الثقافة التنظيمية الملتزمة بالتميز بمتوسط وزني 4.1 وإنحراف معياري 1.3، وجاء في الترتيب الثاني عنصر القيادة الرشيدة بمتوسط وزني 4.0 وإنحراف معياري 1.6، وفي الترتيب الثالث جاء عنصر التحسين المستمر بمتوسط وزني 3.8 وإنحراف معياري 1.3، وفي الترتيب الرابع جاء عنصر العمل الجماعي والتعاون بمتوسط وزني 3.7 وإنحراف معياري 1.4 وفي الترتيب الخامس جاء عنصر التواصل الفعال بمتوسط وزني 3.6 وإنحراف معياري 1.2. وفي الترتيب السادس والأخير جاء عنصر التكنولوجيا والابتكار بمتوسط وزني 3.2 وإنحراف معياري 1.3.

علماً بأن دلالات المتوسط الوزني المتعارف عليها تؤكد ان درجات المتوسطات الوزنية لأبعاد متغيرات البحث عالية جدا وذات درجات تحقق كبيره حيث انها تتراوح جميعا بين 3.2 و4.2 درجه ، كما يتضح من درجات المتوسطات الوزنية ان أبعاد متغيرات البحث لها ترتيب وفقا للمتوسط الوزني لمراحل تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع مما ينعكس علي درجات إرتباطهما بعناصر تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر الموظفين ببعض شركات البترول ، كما تشير قيم الإنحرافات المعيارية التي تبدو بقيم تتراوح بين 1.1 و1.7 وهي قيم صغيرة نسبيا للإنحرافات المعيارية إلا أنها تؤكد أن قيم المتوسطات الوزنية متنسقة ومتقاربة ، مما يشير بشكل واضح لمدي ترابط وتأثير كل من المتغيرات الثلاثة علي بعضهم البعض . وفيما يلي عرض لنتائج معاملات الإرتباط بين الأبعاد والعوامل الفرعية لمتغيرات البحث الثلاثة ، ويتم عرضها من خلال مصفوفة إرتباط قطرية توضح الإرتباطات الدالة الموجبة بين أبعاد متغيرات البحث مما يمهد لبحث معاملات التأثير المتبادل بينها للإجابة علي فروض البحث كما يتضح في الجدول (4).

جدول (4) يوضح المصفوفة القطرية لمعاملات الإرتباط بين متغيرات البحث الثلاثة

متغيرات البحث الرئيسية	أبعاد البحث	أستراتيجيات تطوير المواهب	أستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	أستراتيجية التعاقد	الحرص على التنوع في الفريق	التشجيع الجماعي	الاعتماد على الجدارة	كسر القيود التقليدية	إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق	مشاركة المستمر في بيئة العمل والتعلم	التجديد المستمر في بيئة العمل	المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق	القيادة الرشيدة	الثقافة التنظيمية الملتزمة بالتميز	العمل الجماعي والتعاون	التحسين المستمر	التواصل الفعال	التكنولوجيا والابتكار
	إستراتيجية تطوير المواهب	1																
	تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب	0.71	1															
	إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	0.61	0.72	1														

2- نتائج الإجابة علي تساؤلات وفروض البحث :

تم ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل النظري والاحصائي إلى تقديم إجابات واضحة ، وقد اسفرت هذه التساؤلات عن خمسة فروض لمحاولة الإجابة علي تساؤلات البحث كانت نتائجها كالتالي :

أ-نتائج الإجابة على الفرض الأول للبحث : يهدف هذا الفرض إلي إثبات علاقة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع ، وكان الفرض الأول ينص علي أنه توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع لدي عينة البحث. وكشفت المعالجات الإحصائية لدرجات إستجابات أفراد العينة علي أدوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود تأثير إيجابي دال بينهما يشير إلي تحقق الفرض الأول ، وقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمقارنة الأهمية النسبية لتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب (إستراتيجية توظيف المواهب - إستراتيجية تطوير المواهب - إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب - إستراتيجية التعاقب) في تحديد تأثيرها علي عوامل تعزيز الإبداع لتحديد مدي تأثير متغير تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب علي عوامل تعزيز الإبداع (الحرص على التنوع في الفريق - التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية - الاعتماد على الجدارة - التجديد المستمر في بيئة العمل - كسر القيود التقليدية - إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق - مشاركة المعرفة والتعلم- المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق) ويوضح الجدولين التاليين جدول (5، 6) نتائج التحليل للوصول للشكل النهائي لمعادلة إنحدار المتغيرين

جدول (5) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب علي عوامل تعزيز الإبداع

متغيرات البحث الرئيسية	أبعاد متغيرات البحث	R	R ²	ΔR ²	R ² -2	F	Sig.f
تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب	إستراتيجية توظيف المواهب	0.74	0.39	0.35	0.33	176.22	0.001
	إستراتيجية تطوير المواهب	0.61	0.34	0.32	0.32	148.93	0.001
	إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	0.65	0.31	0.38	0.30	145.51	0.001
عوامل تعزيز الإبداع	إستراتيجية التعاقب	0.59	0.30	0.28	0.29	146.14	0.001
	الحرص على التنوع في الفريق	0.59	0.36	0.36	0.33	129.67	0.001
	التشجيع الجماعي وتقدير الجهود الفردية	0.68	0.38	0.32	0.30	118.75	0.001
	الاعتماد على الجدارة	0.65	0.35	0.29	0.32	126.29	0.001
	كسر القيود التقليدية	0.69	0.39	0.33	0.37	159.22	0.001
	إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق	0.67	0.36	0.34	0.34	142.63	0.001
	مشاركة المعرفة والتعلم	0.58	0.34	0.23	0.28	144.63	0.001
	التجديد المستمر في بيئة العمل	0.67	0.33	0.32	0.26	127.26	0.001
	المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق	0.68	0.37	0.32	0.35	149.20	0.001

ويتضح من الجدول (5) أن إستراتيجية توظيف المواهب كانت أهم إستراتيجية مفسرة من تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب حيث ساهمت في تفسير 39% ، 33% من التباين في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ثم يليها إستراتيجية تطوير المواهب التي ساهمت في تفسير 34% و32% من تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ويليه إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب التي ساهمت في تفسير 31% و30% من التباين ثم إستراتيجية التعاقب و التي ساهمت في تفسير 30% و29% من التباين لتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب.

أما بالنسبة لمتغير عوامل تعزيز الإبداع فقد جاء عامل كسر القيود التقليدية كأهم عامل مفسر حيث ساهم في تفسير المتغير التابع بنسبة 39% و37% ثم يليه عامل التشجيع الجماعي وتقدير الجهود الفردية والذي ساهم في تفسير 38% و35% ، ثم عامل المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق والذي ساهم في تفسير 37% و35% من التباين في عوامل تعزيز الإبداع ، وجاء بعده عامل إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق والذي ساهم في تفسير 36% و34% من التباين ، ثم جاء عامل الحرص علي التنوع في الفرق والذي ساهم في تفسير 36% و33% من التباين ، ثم جاء عامل الاعتماد علي الجدارة والذي ساهم في تفسير 35% و32% من التباين ، ثم عامل مشاركة المعرفة والتعلم والذي ساهم في تفسير 34% و28% من التباين في عوامل تعزيز الإبداع يليه عامل من التباين وأخيراً عامل التجديد المستمر في بيئة العمل والذي ساهم في تفسير 33% و26% من التباين في عوامل تعزيز الإبداع ، وهكذا يتضح أن متغير تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب كان من القوه التفسيرية التي تجعله يدخل في تفسير النموذج ، ويعرض الجدول(6) الشكل النهائي لمعادلة إنحدار تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب علي عوامل تعزيز الإبداع .

جدول (6) الشكل النهائي لمعادلة إنحدار تأثير أبعاد السلوك الإبداعي علي عوامل الإنماج الوظيفي

متغيرات البحث الرئيسية	أبعاد متغيرات البحث	B	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب	إستراتيجية توظيف المواهب	0.68	0.43	12.56	0.001	0.67	0.98	0.001
	إستراتيجية تطوير المواهب	0.62	0.38	11.43	0.001			
	إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	0.59	0.36	11.38	0.001			
	إستراتيجية التعاقب	0.56	0.34	11.14	0.001			
عوامل تعزيز الإبداع	الحرص على التنوع في الفريق	0.56	0.55	12.94	0.001	0.78	0.95	0.001
	التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية	0.57	0.56	12.38	0.001			
	الاعتماد على الجدارة	0.54	0.53	11.76	0.001			
	كسر القيود التقليدية	0.69	0.69	13.33	0.001			
	إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق	0.59	0.55	13.12	0.001			
	مشاركة المعرفة والتعلم	0.58	0.57	11.43	0.001			
	التجديد المستمر في بيئة العمل	0.69	0.69	11.32	0.001			
	المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق	0.59	0.55	13.12	0.001			
								n= 238

ويتضح من الجدول (6) أن معاملات الانحدار المعيارية (Beta, B) كانت قيمة موجبة بالنسبة لكل انواع إستراتيجيات إدارة المواهب ، وكذلك عوامل تعزيز الإبداع ، كما تشير نتائج (T .value) إلي معنوية المعلومات الواردة بمعادلة الانحدار ، كما يشير معامل جوهرية النموذج (sig .f) إلي معنوية النموذج عند مستوي معنوية قدره 0.001 ، ومن النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الأول حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير موجب معنوي بين متغير تطبيق أستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع .

ب-نتائج الإجابة على الفرض الثاني للبحث : يهدف هذا الفرض الثاني إلي إثبات علاقة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بعناصر تحقيق التميز التنظيمي ، وكان الفرض الثاني ينص علي أنه توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب و عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث. وكشفت المعالجات الإحصائية لدرجات إستجابات أفراد العينة علي أدوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود تأثير إيجابي دال بينهما يشير إلي تحقق الفرض الثاني ، وقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمقارنة الأهمية النسبية لأنواع إستراتيجيات إدارة المواهب التي تطبقها الشركة من (إستراتيجية توظيف المواهب - إستراتيجية تطوير المواهب - إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب - إستراتيجية التعاقب) في تحديد تأثيرها علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي (القيادة الرشيدة - الثقافة التنظيمية الملتزمة بالتميز- العمل الجماعي والتعاون - التحسين المستمر - التواصل الفعال - التكنولوجيا والابتكار) لتحديد تأثير متغير تطبيق أستراتيجيات إدارة المواهب علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي ويوضح الجدولين التاليين (7، 8) نتائج التحليل للوصول للشكل النهائي لمعادلة إنحدار المتغيرين ، حيث (ن) = 238

جدول (7) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق أستراتيجيات إدارة المواهب علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي

متغيرات البحث الرئيسية	أبعاد متغيرات البحث	R	R ²	ΔR ²	R ² -2	F	Sig.f
تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب	إستراتيجية توظيف المواهب	0.67	0.45	0.29	0.33	176.29	0.001
	إستراتيجية تطوير المواهب	0.65	0.39	0.26	0.31	143.56	0.001
	إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	0.66	0.37	0.24	0.30	128.98	0.001
	إستراتيجية التعاقب	0.58	0.35	0.22	0.26	125.23	0.001
عناصر تحقيق التميز التنظيمي	القيادة الرشيدة	0.56	0.35	0.26	0.31	139.52	0.001
	الثقافة التنظيمية الملتزمة بالتميز	0.61	0.36	0.23	0.33	139.79	0.001
	العمل الجماعي والتعاون	0.63	0.38	0.29	0.35	156.26	0.001
	التحسين المستمر	0.65	0.39	0.24	0.37	168.22	0.001
	التواصل الفعال	0.59	0.32	0.26	0.24	129.69	0.001
	التكنولوجيا والابتكار	0.58	0.33	0.28	0.26	136.29	0.001

يتضح من الجدول (7) أن إستراتيجية توظيف المواهب تعد أهم إستراتيجية مطبقة ، ومفسره

من إستراتيجيات إدارة المواهب حيث ساهمت في تفسير 45% ، 33% من التباين في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ، ثم يليها إستراتيجية تطوير المواهب والتي ساهمت في تفسير 39% و 31% من إستراتيجيات إدارة المواهب، ثم إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب والتي ساهمت في تفسير 37% و 30% من التباين في إستراتيجيات إدارة المواهب وأخيراً إستراتيجية التعاقب والتي ساهمت في تفسير 35% و 26% من التباين .

أما بالنسبة لمتغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي فقد جاء عنصر التحسين المستمر كأهم عنصر مفسر حيث ساهم في تفسير عناصر تحقيق التميز التنظيمي بنسبة 39% و 37% ثم يليه عنصر العمل الجماعي والتعاون والذي ساهم في تفسير 38% و 35% ، ثم عنصر الثقافة التنظيمية الملتزمة بالتميز والذي ساهم في تفسير 36% و 33% من التباين في عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، وجاء بعده عنصر القيادة الرشيدة والذي ساهم في تفسير 35% و 31% من التباين ، ثم عنصر التكنولوجيا والابتكار والذي ساهم في تفسير 33% و 26% من التباين ، وأخيراً جاء عنصر التواصل الفعال والذي ساهم في تفسير 32% و 24% من التباين في عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، وهكذا يتضح أن متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب كان من القوه التفسيرية التي تجعله يدخل في تفسير النموذج ، ويعرض الجدول (8) الشكل النهائي لمعادلة إنحدار تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي.

جدول (8) الشكل النهائي لمعادلة إنحدار تأثيرتطبيق إستراتيجيات إدارة النواهب علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي

متغيرات البحث الرئيسية	أبعاد متغيرات البحث	B	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب	أستراتيجية توظيف المواهب	0.65	0.44	14.53	0.001	0.67	0.98	0.001
	أستراتيجية تطوير المواهب	0.56	0.37	13.36	0.001			
	أستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	0.58	0.39	14.13	0.001			
	أستراتيجية التعاقب	0.54	0.38	12.84	0.001			
عناصر تحقيق التميز التنظيمي	القيادة الرشيدة	0.59	0.54	11.96	0.001	0.59	0.95	0.001
	الثقافة التنظيمية الملتزمة بالتميز	0.58	0.57	12.32	0.001			
	العمل الجماعي والتعاون	0.59	0.59	13.85	0.001			
	التحسين المستمر	0.69	0.68	13.88	0.001			
	التواصل الفعال	0.54	0.55	11.23	0.001			
	التكنولوجيا والابتكار	0.57	0.56	11.92	0.001			

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الانحدار المعيارية (B, Beta) كانت قيماً موجبة بالنسبة لكل الأبعاد الفرعية من تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ، وكذلك عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، كما تشير نتائج (T.value) إلي معنوية المعلومات الواردة بمعادلة الانحدار ، كما يشير معامل جوهرية النموذج (sig.f) إلي معنوية النموذج عند مستوي معنوية قدره 0.001، ومن النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الثاني حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة موجبة معنوية بين متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ومتغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي.

ج- نتائج الإجابة علي الفرض الثالث للبحث : يهدف هذا الفرض إلي إختبار تأثير متغير عوامل تعزيز الإبداع علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي وينص هذا الفرض علي أنه توجد علاقة تأثير موجبة معنوية بين عوامل تعزيز الإبداع و عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث ، ولأختبار هذا الفرض تم إستخدام أسلوب الإنحدار البسيط Simple Regression Analysis كما يظهر في الجدول (9) نتائج هذا التحليل

جدول(9) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير عوامل تعزيز الإبداع علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي

المتغير	R	B	Beta	قيمة T.	Sig.t
ثابت الانحدار		0.286			
عوامل تعزيز الإبداع	0.348	0.243	0.26	5.18	0.001
عناصر تحقيق التميز التنظيمي	0.356	0.248	0.29	5.27	0.001
F	25.56				0.001
الدلالة معامل التحديد R ²	0.073				0.001

ويتضح من نتائج الجدول(9) أن مؤشرات معاملات نموذج الإنحدار تؤكد وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين عوامل تعزيز الإبداع وعناصر تحقيق التميز التنظيمي، و يشير معامل التحديد R² إلي أن عوامل تعزيز الإبداع تفسر حوالي 73% من التباين في عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، وكذلك يشير معامل جوهرية النموذج F عند مستوي دلالة 0.001 إلي معنوية هذا التأثير ، كما تشير نتائج (T. value) إلي معنوية معاملات النموذج، وأن إتجاه العلاقة إيجابي ، وبالتالي تم ثبوت صحة الفرض الثالث بوجود تأثير إيجابي معنوي بين عوامل تعزيز الإبداع وعناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث.

ويلاحظ من تحقق الفروض الثلاثة السابقة أن قيم الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث تشير إلي أن الغالبية العظمي من قيم معاملات الإرتباط مرتفعة موجبة ، مما يساعدنا علي أختبار الفرض الرابع الذي يختبر تأثير علاقة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسها علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث.

د- نتائج الإجابة علي الفرض الرابع للبحث : يهدف الفرض الرابع إلي التعرف على تأثير علاقة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث ، وكان الفرض الرابع للبحث ينص علي أن تؤثر علاقة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع بما ينعكس علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث ، وقد تم إختبار الفرض الرابع والتحقق من وجود علاقة معنوية بين متغير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وعناصر تحقيق التميز التنظيمي ، وأن متغير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تسبب بحدوث تغيرات في عناصر تحقيق التميز التنظيمي ثم تم ضرب متغير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب × عوامل تعزيز الإبداع لعمل علاقة التفاعل ، وعمل إنحدار لمتغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي على ناتج تفاعلها معاً ، ووجد أن هذه العلاقة معنوية ، وهذا يعد مؤشر قوي لتأثير علاقة متغير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بمتغير عوامل تعزيز الإبداع مما إنعكس إيجابياً علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، وعندما أصبحت العلاقة بين متغير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وعناصر تحقيق

الإبداع صفرية ، فإن تأثير تفاعل تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع عوامل تعزيز الإبداع علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي تكون علاقة مثلي (كاملة) ، ولإختبار صحة هذا الفرض تم إستخدام الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Regression بطريقة stepwise للتعرف على مدى التأثير المعنوي لمتغير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في العلاقة بين متغير عوامل تعزيز الإبداع و متغير عناصر تحقيق التميز الوظيفي إجمالاً ، كما يتضح من الجدولين التاليين (10، 11)

جدول رقم (10) يوضح نتائج الإنحدار التدريجي المتعدد لعلاقة متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسها على متغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي

المتغيرات	R	R ²	ΔR ²	R ² -2	F	Sig.f
تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع	0.58	0.36	---	0.36	126.25	0.001
مضروب تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب × عوامل تعزيز الإبداع	0.68	0.38	0.09	0.37	71.58	0.001
عناصر تحقيق التميز التنظيمي	0.68	0.37	0.08	0.37	52.76	0.001

ويتضح من الجدول السابق رقم (10) أن النتائج أظهرت أن النموذج قد أبقى على متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب و متغير عوامل تعزيز الإبداع ومضروب تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع عوامل تعزيز الإبداع ، وكانت هناك علاقة ترابط موجبة معنوية بين متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب و متغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي، بينما لوحظ من النتائج أن هناك علاقة ترابط موجبة معنوية بين مضروب تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع عوامل تعزيز الإبداع و عناصر تحقيق التميز التنظيمي، وأن هذا المضروب أثر على علاقة متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بمتغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي وحولها من علاقة إيجابية مستوية إلى علاقة طردية وذلك يعد من شروط تأثير علاقة تفاعل متغيرين معاً ومدى إنعكاسها علي المتغير الثالث.

جدول (11) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد لعلاقة متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسها على متغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي

المتغيرات	B	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
عناصر تحقيق التميز التنظيمي (إجمالاً)	0.26	0.46	10.41	0.001	0.38	42.6	0.001
مضروب تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب × عوامل تعزيز الإبداع	0.13	0.17	3.07	0.001			
تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب	0.07	0.06	2.72	0.001			

ويلاحظ من نتائج الجدول (11) أن مضروب تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع عوامل تعزيز الإبداع لديه القدرة على التنبؤ بعناصر تحقيق التميز التنظيمي ، حيث كانت قيمة ف (F= 42.6) عند مستوى معنوية

(0.001)) وأنه فسر (63%) من التباين في عناصر تحقيق التميز التنظيمي، وأن متغير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب أدى إلى زيادة قيمة R^2 للعلاقة المباشرة بين عوامل تعزيز الإبداع و عناصر تحقيق التميز التنظيمي (2.7%) بمقدار (26%) إلى (38%) ولم يتسع البحث الحالي لإختبار تأثير تطبيق كل إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة المواهب في العلاقة بين كل عامل من عوامل تعزيز الإبداع وعناصر تحقيق التميز التنظيمي حيث تم عمل التحليلات السابقة للمتغيرات (إجمالاً) ولم يتعرض البحث الحالي لتحليل العلاقة مع الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث ، وهي متروكة لبحوث أخرى مستقبلية .

هـ-نتائج الإجابة علي الفرض الخامس : كان الفرض الخامس للبحث ينص علي أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد العينة من الموظفين الذين تم تقسيمهم علي أساس إستجاباتهم علي إستبيان عناصر تحقيق التميز التنظيمي علي متغيري تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع من وجهة نظر عينة البحث.

وقد تم إستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع لدي الموظفين والتي ترجع لاختلاف مستوي توفر عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي شركاتهم من وجهة نظرهم وكانت نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية كما هي موضحة في الجدول (12) حيث يتضح من الجدول التالي أن المتوسطات والانحرافات المعيارية التي تبني عليها الفروق الداله بين أفراد عينة البحث الأساسية والتي تم تقسيمها لثلاث مجموعات فرعية (مرتفعين ومتوسطين ومنخفضين) في توفر عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي شركاتهم حيث تم المقارنة ودراسة الفروق بينهما علي متغيري تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع حيث يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجموعة علي كل بعد من أبعاد المتغيرين مبينا أن النتائج تشير الي درجات متفاوتة من المتوسطات الحسابية تعطي مؤشر قوي لفروق داله بين المجموعات الثلاثة مما يعطي دلالة واضحة لفروق داله بينهما لاختلاف عناصر تحقيق التميز التنظيمي.

جدول (12) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع التي ترجع لاختلاف درجات

أستجابات الموظفين علي أستبيان عناصر تحقيق التميز التنظيمي

متغيرات البحث	الأبعاد الفرعية لمتغيري تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع	المتوسط الحسابي			الانحراف المعياري		
		مرتفعين	متوسطين	منخفضين	مرتفعين	متوسطين	منخفضين
تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب	إستراتيجية توظيف المواهب	32.2	24.6	15.7	3.1	2.5	1.3
	إستراتيجية تطوير المواهب	31.4	24.7	16.4	2.9	2.3	1.8
	إستراتيجية الأحتفاظ بالمواهب	29.2	21.2	14.5	2.6	3.6	1.4
	إستراتيجية التعاقب	26.4	20.5	13.2	1.8	2.1	1.2
عوامل تعزيز الإبداع	تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب ككل	119.3	98.2	76.4	2.6	2.2	1.9
	الحرص على التنوع في الفريق	26.8	22.7	16.6	1.8	2.2	1.3
	التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية	25.3	21.4	15.6	2.4	3.3	1.4
	الاعتماد على الجدارة	21.6	18.8	13.4	2.9	2.3	1.3
	كسر القيود التقليدية	23.2	19.9	14.2	2.2	2.6	1.5
	إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق	20.5	17.6	12.6	2.9	2.4	1.6

1.2	1.6	1.6	11.8	15.3	19.8	مشاركة المعرفة والتعلم
1.3	2.3	2.9	14.8	19.8	24.2	التجديد المستمر في بيئة العمل
1.5	2.9	2.2	13.9	18.7	20.6	المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق
1.3	3.2	2.2	98.6	166.2	179.8	عوامل تعزيز الإبداع ككل

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة بين المجموعات الثلاثة (منخفضين - متوسطين - مرتفعين) في مستوى توفر عناصر تحقيق التميز التنظيمي في الاستجابة علي متغيري تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع، حيث يعرض الجدول (13) دلالة الفروق في إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع والتي ترجع لاختلاف مستوى توفر عناصر تحقيق التميز التنظيمي

جدول (13) يوضح دلالة الفروق في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع والتي ترجع لاختلاف مستوى عناصر تحقيق التميز التنظيمي

متغيرات البحث	الابعاد الفرعية لمتغيري تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع	مجموع المربعات			درجات الحرية			متوسط المربعات		قيمة ف	مستوى دلالة
		بين مجموعا ت	داخل مجموعا ت	كلي	بين مجم	داخل مجم	كلي	بين مجم	داخل مجم		
تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب	إستراتيجية توظيف المواهب	712.7	1910	19948	2	3.3	3.5	391	68.4	5.1	0.05
	إستراتيجية تطوير المواهب	701.5	1840	19245	2	3.3	3.5	376	62.5	4.8	0.01
	إستراتيجية الأحتفاظ بالمواهب	592.4	1690	17982	2	3.3	3.5	296	52.2	4.3	0.01
	إستراتيجية التعاقب	482.8	1720	18939	2	3.3	3.5	351	59.7	4.7	0.01
	تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ككل	912.7	19262	18987	2	3.3	3.5	1361	63.1	6.9	0.01
عوامل تعزيز الإبداع	الحرص على التنوع في الفريق	342.4	1747	18986	2	3.3	3.5	379	39.2	4.4	0.05
	التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية	373.5	1961	17998	2	3.3	3.5	408	41.7	4.8	0.01
	الاعتماد على الجدارة	352.8	1658	16945	2	3.3	3.5	371	37.9	3.7	0.01
	كسر القيود التقليدية	268.8	1582	15448	2	3.3	3.5	351	35.4	3.2	0.01
	إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق	625.5	17307	17954	2	3.3	3.5	382	43.2	5.2	0.01
	مشاركة المعرفة والتعلم	332.8	1658	16945	2	3.3	3.5	371	37.9	3.7	0.01
	التجديد المستمر في بيئة العمل	248.8	1582	15448	2	3.3	3.5	351	35.4	3.2	0.01
	المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق	625.5	17307	17954	2	3.3	3.5	382	43.2	5.2	0.01
	عوامل تعزيز الإبداع ككل	912.6	19366	18687	2	3.3	3.5	1352	63.9	6.8	0.05

و يتضح من الجدول السابق (13) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب فيما يتعلق بالدرجة الكلية وأستراتيجية تطوير المواهب وكذلك إستراتيجية الأحتفاظ بالمواهب وإستراتيجية التعاقب ترجع لاختلاف درجة توفر عناصر تحقيق التميز التنظيمي، كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب لدي الموظفين فيما يتعلق بإستراتيجية توظيف المواهب ترجع لاختلاف درجة توفر عناصر تحقيق التميز التنظيمي.

وكذلك ظهرت فروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 في عوامل تعزيز الإبداع لدى الموظفين فيما يتعلق بالدرجة الكلية وعامل الحرص على التنوع في الفريق ترجع لاختلاف عناصر تحقيق التميز التنظيمي . كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 في عوامل التشجيع الجماعي وتقدير الجهود الفردية و الاعتماد على الجدارة و التجديد المستمر في بيئة العمل و كسر القيود التقليدية و إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق و مشاركة المعرفة والتعلم و المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق ترجع لاختلاف عناصر تحقيق التميز التنظيمي . كما أتضح من الجدول السابق أن الفروق دالة بين المرتفعين والمتوسطين والمنخفضين علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، مما يستدعي فيما بعد إجراء معالجة إحصائية أخرى بإستخدام اختبار أقل فرق دال LSD كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه وكانت النتائج :

جدول (14) يوضح المقارنات البعدية بين المجموعات في الاستجابة حول تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع

دلالة الفروق	الفروق بين المجموعات (ف)			متوسط الفروق			الابعاد الفرعية لمتغيري تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع	متغيرات البحث
	مرتفعين	منخفضين		منخفضين	متوسطين	مرتفعين		
		مرتفعين	متوسطين					
0.01	1.7	3.7	2.6	15.8	21.9	25.3	استراتيجية توظيف المواهب	تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب
0.01	1.6	3.6	2.2	13.3	20.2	24.7	استراتيجية تطوير المواهب	
0.01	1.3	1.9	1.9	11.7	18.3	21.9	استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	
0.01	0.99	1.5	1.3	9.6	16.7	19.8	استراتيجية التعاقب	
0.01	3.9	6.2	5.6	64.6	95.4	113.2	تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل	
0.01	1.8	3.7	2.8	15.3	20.5	25.6	الحرص على التنوع في الفريق	عوامل تعزيز الإبداع
0.01	1.9	3.6	3.5	16.6	21.3	26.7	التشجيع الجماعي، وتقدير الجهود الفردية	
0.01	1.6	2.4	1.9	14.5	18.9	23.9	الاعتماد على الجدارة	
0.01	1.5	1.9	1.6	13.4	15.2	20.3	كسر القيود التقليدية	
0.01	1.9	2.3	1.2	12.7	17.2	19.3	إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق	
0.01	1.8	3.7	2.8	15.3	20.5	20.6	مشاركة المعرفة والتعلم	
0.01	1.9	3.6	3.5	16.6	20.1	26.2	التجديد المستمر في بيئة العمل	
0.01	1.6	2.4	1.3	14.2	18.1	20.9	المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق	
0.01	3.9	4.4	5.6	96.2	122.2	171.4	عوامل تعزيز الإبداع ككل	

ويتضح من الجدول (14) أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب لدي الموظفين هي مجموعة المرتفعين في عناصر تحقيق التميز التنظيمي حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 على مجموعتي المتوسطين والمنخفضين ، بينما لم تكن الفروق بين مجموعتي مرتفعي ومتوسطي عناصر تحقيق التميز التنظيمي كبيره ولكنها كانت دالة إحصائياً ، أما بالنسبة لمتغير عوامل تعزيز الإبداع فيتضح أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق لدي الموظفين هي مجموعة المرتفعين في عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 على مجموعتي المتوسطين والمنخفضين ، بينما لم تكن الفروق بين مجموعتي مرتفعي ومتوسطي عناصر تحقيق التميز التنظيمي كبيره ولكنها كانت دالة إحصائياً

سابعاً: مناقشة النتائج والتوصيات .

يتضمن مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث بتحقيق فروضه ، وأهم التوصيات وأليات تنفيذها:

1- مناقشة نتائج البحث :

أ- مناقشة تحقق نتائج الفرض الأول : كان الفرض الأول يهدف إلى اكتشاف علاقة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع ، وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي التأثير المعنوي الموجب بين تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع لدي عينة البحث، فالاهتمام بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب يحفز الآخرين على النمو فوجود موهبة ملهمة في فريق العمل ، سيحفز الموظفين الآخرين ويساعدهم على النمو ، كما أن وجود نظام لإدارة المواهب في مكانه، يساعد الموظفين على البقاء متحمسين لأنهم يدركون أن الشركة تستثمر في نموهم المهني، ويمكن لأقسام إدارة المواهب الحفاظ على المنافسة الصحية بين الموظفين حتى في المواقف التي تكون فيها المنافسة أقل وضوحاً، فيعمل الموظفون بجد أكبر مع العلم أن مديرهم يتابع تقدمهم بنشاط. مما يؤدي إلي زيادة أداء الموظف وتحسين أداء الأعمال وحفز الطاقات الذهنية والأبداعية حيث يميل الموظفون المهرة والمتحمسون والمشاركون بشكل كامل إلى التفوق على العمال الذين ليس لديهم مصلحة راسخة في مستويات أدائهم أو تطويرهم المهني، فالإبداع يلعب دوراً حاسماً في نجاح أي فريق عمل، فهو يزيد من الإنتاجية والكفاءة، حيث يمكن الموظف من التفكير بشكل مبتكر لحل المشاكل وتنفيذ المشاريع بطرق أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإبداع أن يساعد في تطوير قدرات ومهارات أعضاء الفريق، وبالتالي يعزز النمو الشخصي والمهني للجميع، حيث لا يسع الشركة التي تجتمع لديها إستراتيجيات إدارة مواهب قوية مع عوامل تعزيز الإبداع إلا أن تبدو متميزة وتفوق غيرها من حيث الميزة التنافسية والحصة السوقية .

وقد أستنتجت الباحثة مجموعة من التحديات تعوق إدارة المواهب منها أن المنافسة العالمية في ظل العولمة أدت الى زيادة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهجرة العقول الى الخارج للبحث عن فرص عمل أفضل وإهتمام أكبر بهم ،الأمر الذي نتج عنه نقص في الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون مهارات وخبرات عالية. وكذلك إهتمام القادة الكبار والمسؤولين في المناصب العليا بتحقيق أهداف ومكاسب قصيرة الاجل من دون النظر الى المستقبل ووضع رؤية مستقبلية لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية، من خلال تطوير والأحتفاظ بالمواهب كأحد متطلبات الأستمرار . كما أن مشكلات البيئة الداخلية التي تعيق عملية تنفيذ إدارة الموهبة بسبب عدم اعتراف الإدارة بالمواهب، وإنعدام الحوافز ذات الصلة بالأداء المتميز فضلاً عن عدم وجود تغذية عكسية منتظمة وثابتة بين الإدارة والموظفين الموهوبين مما يسبب فقدانهم وهجرتهم ، بالإضافة إلي أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل تقليدي والذي ينتج عنه عدم انجاز معظم ممارسات إدارة الموهبة فضلاً عن ضعف رغبة الأفراد بالإلتزام تجاه معايير إدارة وتطوير المواهب.

وهذا ما أتفق مع دراسات (صيتي عبد اللطيف، وآخرون، 2020- أكمال اسماعيل عودة علي، 2021- آمال بزطوط، ياسمين خيطاس، 2022- فاطمة علي الشهري، 2022) وغيرها من الدراسات التي أكدت علي التأثير الأيجابي الدال بين المتغيرين وأتفقت مع نتائج البحث الحالي .

ب-مناقشة تحقق نتائج الفرض الثاني : كان الفرض الثاني يهدف إلي إكتشاف طبيعة العلاقة بين متغير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعناصر تحقيق التميز التنظيمي، وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الثاني مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي التأثير المعنوي الموجب بين تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث، تسعى المنظمات بشكل متزايد إلى تحديد عائد إستثمارها في المواهب. حيث أن النتيجة هي مجموعة من الأدلة التي ترسم صورة مقنعة لتأثير الموهبة على أداء الأعمال. وبالتالي فإن المنظمات الأكثر فعالية في إدارة المواهب لديها نسب أعلى من الأداء التنظيمي المتفوق مقارنة بمجموعات المنظمات ذات الحجم المماثل مع إدارة المواهب الأقل فعالية، حيث أنه بعد التطور التكنولوجي الذي حول العالم إلى سوق كبير، وبه تنافسية عالية، جعل منظمات الأعمال لا تقوى على المنافسة العالمية المفتوحة، وذلك لأنها لم تضع أصحاب المواهب في مراكز صنع القرار ليتمكنوا من وضع إستراتيجيات للعمل تواكب التطور والتغيير الذي حدث بالعالم أجمع. لذلك أصبح توجه أغلب منظمات الأعمال هو محاولة إيجاد ميزة تنافسية تساعدها على الصمود، مما خلق مفهوم جديد اسمه "رأس المال الفكري"، والذي يركز على وضع مستوى ذهني لمتخذي القرار، فمعنى أن من يتولى القيادة يجب أن يكون لديه أفكار جديدة تناسب التطور والتغيير في العالم، وهذا يعني أنه يجب أن يكون لديه قدرات ومواهب خاصة تميزه عن غيره ليضع إستراتيجيات عمل جديدة، تعطى للمنظمة ميزة تنافسية في السوق العالمي، هذا التوجه يتطلب حسن إدارة للموهبة وحسن أستغلالها، مما سينتج لنا مواهب خاصة والتي ستعمل على وضع خطط وإستراتيجيات تمكن الشركة أن تخطو نحو الأمام، وهذا ما يعتبره علماء الإدارة من عناصر تحقيق التميز التنظيمي والذي يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، و خلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعلمي المعرفة والتعلم و عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، لذا فإدارة المواهب هي عملية مهمة تضمن للمنظمات وجود عدد ونوعية الأشخاص الموجودين في المكان المناسب لتلبية أولويات أعمالهم الحالية والمستقبلية. تغطي إدارة المواهب جميع الجوانب الرئيسية لدورة حياة" الموظف (الاختيار والتطوير والتعاقب وإدارة الأداء). كذلك تشمل المكونات الرئيسية لإدارة المواهب عالية الفعالية فهم واضح لإستراتيجيات العمل الحالية والمستقبلية للمنظمة، وتحديد الفجوات الرئيسية بين المواهب الموجودة والموهبة المطلوبة لدفع نجاح الأعمال، وكذلك خطة إدارة المواهب السليمة المصممة لسد فجوات المواهب، كما يجب أن تتكامل مع الخطط الإستراتيجية وخطط العمل.

قرارات توظيف وترقية دقيقة، كما يجب ربط الأهداف الفردية والجماعية بأهداف المنظمة، وتقديم توقعات وتعليقات واضحة لإدارة الأداء، كما تشمل تنمية المواهب لتعزيز الأداء في الوظائف الحالية وكذلك الاستعداد للانتقال إلى المستوى التالي، كما أنه يجب التركيز ليس فقط على إستراتيجية إدارة المواهب نفسها، ولكن على

العناصر المطلوبة للتنفيذ الناجح، بالإضافة إلى قياس تأثير الأعمال وفعالية القوى العاملة أثناء وبعد التنفيذ. وقد أتفق ذلك مع دراسات (صالح علي الجراح ، جمال داوود ابو دوله ،2015- سعد علي حمود العنزي ، عماد علي الدليمي ، 2016- عبد الرحمن محمد مجاهد ، وآخرون ،2019 - هيا محمد عبد الله الدردساوي ،2023) وغيرها من الدراسات التي أكدت علي التأثير الأيجابي الدال بين المتغيرين وأتفقت مع نتائج البحث الحالي .

ج- مناقشة تحقق نتائج الفرض الثالث: كان الفرض الثالث يهدف إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين متغير عوامل تعزيز الإبداع وعناصر تحقيق التميز التنظيمي وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الثالث مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي التأثير المعنوي الموجب بين عوامل تعزيز الإبداع وعناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث ، حيث أن الإبداع والابتكار هما ركائز لنجاح أي مؤسسة وسبل ناجحة لتخطيط وتحقيق الحلول المستدامة المستقبلية. ولذلك فإن تعزيز الثقة والقدرات والإبداع لدى الموظفين هو استثمار ذكي ونجاح يعزز عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، فتعزيز الإبداع في الفريق، يحتاج أن يكون هناك بيئة عمل محفزة تشجع على التفكير الإبداعي وتدعم الأفكار الجديدة ، بالإضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي الذي يلعب دوراً هاماً في تحفيز الإبداع. عندما يُشجع الأفراد ويُكافأون على أفكارهم وإسهاماتهم الإبداعية، فإنهم يشعرون بالدعم والتقدير، مما يحفزهم على المزيد من التفكير الإبداعي، و تشجيع العمل الجماعي والاستفادة من خبرات الآخرين. مما ينتج عنه مجموعة متنوعة من الأفكار والخبرات، فيصبح لدينا فرصة أكبر لإيجاد حلول إبداعية وتحقيق النجاح ، لذلك فتحقيق التميز التنظيمي منظومة متكاملة تشترك فيها الشركة الإدارية وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة الشركة، حيث تعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء اي الشركة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير وتعزيز عوامل الإبداع حتى تحقق أهدافها، وبالتالي يتوقع أن يظهر فيهم إبداع وتميز أو موهبه يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، فالموظف المبدع هو الذي منه وبه تنطلق الشركة نحو التميز التنظيمي، وترى الباحثة أن تميز الهيكل التنظيمي أحد الوسائل الضرورية والفعالة لتحقيق الاسنياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول لتحقيق الأهداف ، لذلك فتميز الهيكل التنظيمي مؤشر قوي علي إلتزام الثقافة التنظيمية بالتميز من خلال القدرة على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين التميز في أداء الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتعزيز التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من رؤوسين وإداريين، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز ، لذا فإن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يعتمد على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وموظفيها وأهدافها. وقد أتفق ذلك مع دراسات (محمود حسن حجازي ، رامز سامي طنبور،2018- فاطمة لبوخ ، محمد بويهي ،2018- نجوي مسغوني ، حياة قدة ،2018- منى سامي محمود مصطفى ،2023) وغيرها من الدراسات التي أكدت علي التأثير الأيجابي الدال بين المتغيرين وأتفقت مع نتائج البحث الحالي .

د- مناقشة تحقق نتائج الفرض الرابع: كان الفرض الرابع يهدف إلي اكتشاف تأثير علاقة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي، وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الرابع مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي تأثير علاقة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بعوامل تعزيز الإبداع بما ينعكس علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي عينة البحث ، وقد أشارت المعالجات الإحصائية كما يتضح من الجدولين (10، 11) حيث ظهرت علاقة ترابط موجبة معنوية بين متغير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ومتغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي، بينما لوحظ من النتائج أن هناك علاقة ترابط موجبة معنوية بين مضروب تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب مع عوامل تعزيز الإبداع و عناصر تحقيق التميز التنظيمي، وأنه فسر (63%) من التباين في عناصر تحقيق التميز التنظيمي، وأن متغير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب أدى إلى زيادة العلاقة المباشرة بين عوامل تعزيز الإبداع و عناصر تحقيق التميز التنظيمي.

فإدارة المواهب تعني بتنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والإحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية، كما أنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب وإستقطاب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات، وهذا ما تتضمنه وتعني به عوامل تعزيز الإبداع وكذلك عناصر تحقيق التميز التنظيمي ، وحين ننظر إلي معادلة الموهبة نجد أن الموهبة = (المهارات المناسبة X الوظيفة المناسبة X المكان المناسب) ، فالموهبة = (القدرات X المشاركة X الالتزام)

وبالتالي فإن إدارة المواهب بالشركة ستساهم بشكل فعال في ان تضمن وجود كنز كامل ومستمر من المواهب كما تساهم ايضا في بناء التعاقد الوظيفي وهي العملية التي يتعين إتباعها فيما يتعلق بالاحتفاظ أو إستبدال شخص بشكل مفاجئ أو بشكل مخطط داخل العمل، ويدعم ذلك بشكل أساسي توفر عوامل تعزيز الإبداع وكذلك عناصر تحقيق التميز التنظيمي. لذا فإن التركيز على إدارة المواهب أمر لا مفر منه نظراً لأن المنظمات، في المتوسط، تتفق الآن أكثر من ثلث إيراداتها على أجور الموظفين ومزاياهم. إضافةً لذلك القدرة على توظيف المواهب والإحتفاظ بها ونشرها وإشراكها بشكل فعال على جميع المستويات هي حقاً الميزة التنافسية الحقيقية الوحيدة التي تمتلكها المنظمة ومؤشر قوي علي تحقق التميز التنظيمي، كما أن التغييرات في التكنولوجيا، ونقص المهارات في جميع أنحاء العالم جعلتنا على دراية بهذا التحول العقلي. حيث لم يعد الترتيب الهرمي يأتي تلقائياً قبل القدرات المهنية. لذا تدرك المنظمات أنه يجب أن يكون لديها أفضل المواهب من أجل النجاح في الاقتصاد العالمي شديد التنافس والمعقد بشكل متزايد. وأنه يجب عليها التركيز على إدارة المواهب كمورد حاسم لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

هـ - مناقشة تحقق نتائج الفرض الخامس : كان الفرض الخامس يهدف إلي اكتشاف الفروق ذات الدلالة المعنوية بين أفراد العينة من الموظفين الذين تم تقسيمهم علي أساس استجاباتهم علي أستبيان عناصر تحقيق

التميز التنظيمي ، علي درجات تقييمهم لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب لديهم ، وعلي عوامل تعزيز الإبداع التي تحرص الشركة علي توفيرها والتركيز عليها ، وقد أثبتت المعالجات الإحصائية تحقق الفرض الخامس مما يعطي مؤشراً قوياً لمدي تأثير أختلاف عناصر تحقيق التميز التنظيمي (مرتفع - متوسط -منخفض)، كما تشير نتائج تحقق الفرض الخامس إلي أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق علي متغير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب هي مجموعة المرتفعين في عناصر تحقيق التميز التنظيمي علي جميع الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً على مجموعتي المتوسطين والمنخفضين ، أما بالنسبة لمتغير عوامل تعزيز الإبداع فالفرق بين المتوسطين دال ويتضح أن أعلى المجموعات في تقدير متوسط الفروق لدي الموظفين هي مجموعة المرتفعين في عناصر تحقيق التميز التنظيمي، حيث تفوقت بفروق دالة إحصائياً على مجموعتي المتوسطين والمنخفضين علي جميع الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية وهذا يشير بوضوح إلي ضرورة الانتباه عند وضع معايير اختيار الموظفين لكل تخصص بمعرفة الموهوبين والمبدعين ورعايتهم وتطويرهم والأحتفاظ بهم لتوفير عناصر تحقيق التميز التنظيمي وبالتالي تميز الشركة في تحقيق أهدافها والتفوق علي منافسيها، فقد أصبحت الكفاءات الإبداعية والمواهب الخلاقة من أكبر التحديات التي تواجه مختلف المؤسسات اليوم، نظراً لتسارع تطور التكنولوجيا والأزمات التي يمر بها العالم؛ مما يدفع المؤسسات إلي تغيير نظرتها إلي مواردها البشرية بأعتبارها أهم الأصول والركائز التي يجب استثمارها، وذلك لأن تميز المؤسسات يكون من إبداع العاملين بها، وإدارة مواطن تميزهم، ونقاط قوتهم ومواهبهم، فكل المؤسسات الخلاقة التي اقتتصت أكبر حصة من السوق، والتي تتمكن من اجتياز الأزمات فعلت ذلك من خلال مواهبها واستثمارها المبدع لثرواتها البشرية المتميزة والمتجددة.

2- توصيات البحث وآليات تنفيذها :

توصلت نتائج البحث الحالي إلي تحقق جميع فروضه الخمسة حيث أثبتت المعالجات الإحصائية وجود علاقات تأثير إيجابية طردية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع وعناصر تحقيق التميز التنظيمي) كما أثبت صحة الفرض الذي توقع وجود فروق دالة بين أفراد عينة البحث علي متغير عناصر تحقيق التميز التنظيمي في تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وعوامل تعزيز الإبداع مما يوجه أنظار الباحثين والمهتمين لأهمية زيادة وتنوع مجالات البحث في القطاعات محل البحث وغيرها من الشركات في المجالات المشابهة للوصول إلي نموذج إداري ذو كفاءة عالية، وتفعيل متغيرات تساعد علي الوصول لمؤشرات فعالية أعلى للأداء الوظيفي ، وتستند الباحثة إلي ربط نتائج البحث الحالي للوصول إلي أهم التوصيات التالية :

(1) -يوصي البحث القيادات العليا للشركات بضرورة النظر إلي إدارة الموهبة القيادية على أنها إستراتيجية أعمال وليست مبادرات ترتبط بإدارة الموارد البشرية، وأن نجاحها إنما يتطلب بالضرورة اندماجها في رؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة، وفي الممارسات والقرارات الإستراتيجية للإدارات العليا فالبحث عن المواهب من مسئوليات

الإدارة العليا كما أنه يدخل في نطاق عمل إدارة الموارد البشرية كمسئولية للجميع، وذلك بتضمين برامج إدارة المواهب ضمن البرامج التدريبية للقيادات المرتبطة بالمسار الوظيفي نحو الإدارة العليا .

(2)-يوصي البحث بضرورة زيادة وعي وأهتمام الشركات بمفهوم إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الشركات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، وتوفير كافة البرامج الخاصة باستقطاب الأفراد ووضع الخطط التي من شأنها وتطويرهم وتأهيلهم والعمل على إستدامتهم، من خلال تدريب القيادات علي هذه البرامج أثناء إعدادهم كقادة .

(3)-يوصي البحث بضرورة تفعيل قدرة الشركات على أستقطاب المواهب الجديدة في بيئة الأعمال مع ضرورة الموازنة بين تطوير مصادر الموهبة الداخلية والبحث عن خيارات جذب مصادر جديدة للموهبة لتحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات، من خلال عمل نماذج وبرامج للانتقاء والتوظيف تتضمن معايير أختيار المواهب.

(4)-يوصي البحث الإدارات العليا في الشركات أن تضاعف من نسب إلتزامها بالموارد الخاصة بتطوير المواهب وتعزيز عوامل الإبداع لأن مردودها هو أضعافاً خصوصاً تطوير الأساليب الإدارية للمدراء، و دعم جانب التأهيل والتدريب الموجه نحو زراعة ودعم هذه الافكار، وترسيخ وجودها لدي القيادات وتعلم كيفية تنفيذها .

(5)-يوصي البحث المديرين للاحتفاظ بالمواهب ألا يتصرفون بشكل يبعد المواهب من شركاتهم إلى شركات منافسيهم، والأهتمام بأسباب التسرب أفضل موظفيهم إلى شركات المنافسين، و العمل على عدم إقصاء المواهب لأعتبرات إدارة التكاليف ، ودعم الثقة التنظيمية بين القيادات والمواهب لتقليل معدل التسرب الوظيفي.

(6)-يوصي البحث بأن الأستقطاب يمكن أن يأتي بنتائج أسرع وأفضل فالبحث عن الموهوبين لايجب أن يقتصر على الموظفين العاملين بالفعل داخل الشركة بعمل إعلانات تتضمن مميزات تجذب المواهب وعوامل مادية ومعنوية تشجعهم علي الانضمام للشركة

(7)-أن الموظف الموهوب لايجب أن يخضع لنفس المعايير التي يخضع لها الموظف غير الموهوب من ناحية الراتب والأداء، و يجب اتخاذ تميزه مدخل لتمييزه عن بقية الموظفين العاديين أو الكسالي، لأن التدريب والخبرة والمكافآت وحدها ليست كفيلة بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين موهوبين.

(8)-يوصي البحث الحالي الشركات المهمة بتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بتبني البرنامج المقترح التالي لتنمية والحفاظ عليهم وتحقيق عوامل تعزيز الإبداع وعناصر تحقيق التميز التنظيمي .

نموذج مقترح لبرنامج إدارة المواهب بالشركات

أهداف البرنامج: يهدف البرنامج إلي:

1- تحديد والكشف عن مجموعة المواهب لدى الشركة.

- 2- تحديد وتبني المهارات المستقبلية المطلوبة لنجاح الشركة. فوجود ' المواهب القوية' من أجل المستقبل وهو أمر حيوي لاجتذاب واستبقاء أفضل الأشخاص الرئيسيين والتي من أجل تحقيق النمو للشركة في المستقبل
- 3- تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال المشاركة في التطور المهني.
- 4- تحسين عملية التعيين ، من خلال وضع معايير للانتقاء تركز علي الموهبة والجدارة والقدرة علي الإبداع لدي الموظفين عند اختيارهم للعمل بالشركة
- 5- تطوير فعال على المدى الطويل للصف الثاني عن طريق ضمان النمو الوظيفي وتحليل العمل ، والمسؤوليات ، والمهارات والمعرفة اللازمة للمستقبل.
- 6- بناء (موارد للمواهب الرئيسية) من الموظفين الذين يشتركون في المهارات الأساسية والمعرفة والخبرات والقيم التي تعتبر هامة بالنسبة لمستقبل الشركة ،مما يساعد في توزيع المسؤوليات واستراتيجيات التنمية وملء الثغرات في المواهب التي تم تحديدها.

مبادئ نظام ادارة الموهبة

- 1- الانجاز : يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح " ذكاء الموهبة " على مدى اقتران المواهب بالإنجازات ، و ترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً ، و أن تتبع الموهبة من حسن استخدام المهارات وحسن توظيف القدرات في ظل قيادة متميزة.
 - 2- الثقافة : يجب أن تتعامل الشركة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبنى عدد من المبادئ و الاساليب التي تهيئ الظروف و المناخ المناسب لظهور و نمو الموهبة . و تعتبر المعرفة و القدرات اهم من العوامل اللازمة لنمو الشركة .
 - 3-الأختيار والتعيين: تحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين ، تمكنهم خبراتهم و مهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات و إنجاز المهام 4- التدريب : فالشخص الموهوب في حاجة دائمة لأستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها ، لكن الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها و حدها للقيام بذلك ، فهذه وظيفة الموارد البشرية تعمل على تدريب الموظفين الموهوبين ؛ لصقل الموهبة بالخبرة و الممارسة في ضوء التخطيط و التقييم .
 - 5-مسؤولية التقييم: يجب أن تتوفر لدى المسؤولين عن إدارة المواهب المسؤولية فى تقييمهم أستناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم ، فالتقييم غير الموضوعى و التحيز فى الحكم يقضيا على الموهبة ، و لا يساعد على الانجاز و الإبداع .
- مرحلة تحسين الواقع بنظام الموارد البشرية الحالى :

إن العمل على رفع الواقع لأستراتيجيات العمل الحالية بالموارد البشرية يتطلب الآتى:

- 1) مراجعة سياسات وأنظمة عمل الموارد البشرية الحالية بالشركة مع كل إدارة
- 2) مطابقة الوضع المعمول به حالياً وفق أفضل الممارسات المتكاملة لإدارة المواهب

3) وضع جدول زمني يستهدف غلق الجوانب المطلوب العمل بها وفق إدارة المواهب

يوضح موقف المراجعات وفق افضل الممارسات لكل إدارة

عناصر نظام إدارة المواهب البشرية:

يتكون نظام إدارة المواهب من عدة عناصر تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة التي تتبنى مثل هذا النظام. ويمكن تعريف نظام إدارة المواهب: بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية الشركة ورؤيتها إلى برامج تشغيلية وتطبيقية متكاملة للوصول إلى التميز في الشركة بشكل عام من عناصر تتمثل فيما يلي

1) مدخلات input: وتكون على شكل سياسات أنظمة ، أدوات،

2) العمليات processes: وهي تفاعلات تتم داخل النظام.

3) مخرجات outputs: وتكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات .

4) تغذية راجعة feedback: وهي نوع من المعلومات تشكل نوعاً من الرقابة والضبط تصل بين المخرجات من جهة والعمليات والمدخلات من جهة أخرى.

تعتبر إدارة المواهب البشرية جزء من العملية الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وبمعنى آخر أنها تشير إلى مجموعة معينة أو مزيج من ممارسات الموارد البشرية في منظمة ما، لذلك يمكن اعتبار إدارة المواهب بأنها نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهو الشركة.

مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية:

أما عن المخرجات فهي تمثل النتائج التي يضحها النظام في البيئة الخارجية نتيجة لما يتم فيه من تفاعلات وعمليات وتتمثل مخرجات نظام إدارة المواهب فيما يلي:

الإستراتيجيات والسياسات والقرارات :

تستخدم إدارة المواهب البشرية الإستراتيجيات لتعاملها مع البيئة الخارجية، والاستراتيجية عبارة عن برامج عمل عامة في الشركة، وتحديد الأهداف العامة وإختيار طرق العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، فالاستراتيجيات تمثل تصور عام لإدارة المواهب يرتبط بتحديد الأهداف العامة وقراراتها وسياساتها.

إستراتيجيات إدارة المواهب:

تعرف إستراتيجية 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 الإمكانية العالية والأداء العالي لملئ هذه الأدوار والمناصب، وتطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان إلتزامهم المستمر إلى الشركة.

ويلاحظ أن هذا التعريف يتضمن ثلاث جوانب:

- تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

- تطوير خزين المواهب لملئ هذه المواقع.

- تطوير ممارسات متميزة للمحافظة على خزين المواهب وتحقيق التلاؤم ما بينهم وبين الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها بغية كسب التالنت ازمهم وولائهم للمنظمة.
- يمكن اقتراح بناء معملًا للمواهب داخل الشركة، واعتقد أنه من المهم وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وبسرعة.

وهناك عدة خطوات تمر بها تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب الناجحة.

(1) جذب وأستقطاب المواهب: **talent acquisition** تهدف هذه الخطوة إلى توفير قوة عمل منتجة، ومستمرة، ومستقرة، وراضية، وذات كفاءة وفعالية من خلال ممارسة وظائفها، وتتم هذه العملية في ضوء التعرف المستمر على أوضاع السوق.

(2) تنمية المواهب: **Talent Management** ويقصد بها تحويل القدرات الطبيعية الخاصة إلى المهارات التي تحدد الكفايات أو الخبرة في مجال مهني معين، ويعتمد نجاح تنمية المواهب على كيفية الاهتمام بالموهبة ورعايتها، وكيف يمكن وضعها في الميادين والمواقف التي يمكن أن تسهم بفعالية في جودة الأداء.

(3) الاحتفاظ بالمواهب: **Talent Retention** وتُعني إحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة للعاملين الموهوبين، وتوضيح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، والتأكيد على جودة ظروف العمل، وتوفير الإحساس بالتقدير والاحترام، وتقديم الأجور الكافية والأمان الوظيفي.

(4) الاعتراف بالموهوبين: وذلك بتقديم تقارير تقييمية للموظفين عن أعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.

وقد تختلف الإستراتيجيات المتبعة في إدارة المواهب حسب طبيعة التركيز والأهداف الإستراتيجية التي تقوم عليها الشركة، إلا أن هدف كل من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإدارة المواهب والإستراتيجيات المتبعة في التعامل معها تصب في بوتقة واحدة ألا وهي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، إلا أن كلمة الشخص المناسب تطلق على الموهبة التي يمكن أن تتوافر في الفرد المرشح لنيل الوظيفة الشاغرة لدى الشركة، وهذا يعني التركيز على أهمية أن تتكامل وتتوافق سياسات الأفراد وأهدافهم مع أهداف الشركة، وأن الفرق يكمن بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإدارة المواهب في التركيز على الإمكانيات العالية لدى الموهوبين، وهذا يقودنا إلى التفكير الإستراتيجي في هذه الكوادر البشرية وتأثيرها في المستقبل على الشركة وإدارة الموارد البشرية

متطلبات تنفيذ التصور المقترح، تتمثل في:

- (1) دعم الادارة العليا لخطط ومبادرات ولعمليات تنمية الموارد البشرية من خلال اعتماد النظام وتوفير الموارد المطلوبة ,دعم المديرين التنفيذيين لهذا النظام .
- (2) تحديد التوجهات الاستراتيجية للشركة لاستخراج القدرات والمهارات التي تحتاجها الشركة في فترة الخمس سنوات القادمة
- (3) الاعتماد في نظام تعيين القيادات علي الكفاءة والجدارة.

- 4) أن يكون هناك توصيفات واضحة لوظائف القيادات ، يتم تحديثها من آن لآخر طبقا لما هو متوقع من تلك القيادات التوصل إليه من نتائج.
- 5) أن يكون من ضمن برامج تنمية القدرات برامج خاصة بإعداد وتأهيل أعضاء الشركة لشغل المناصب القيادية ، التي يراعي فيها أن يلتحق بها من ينوي ترشيح نفسه لشغل هذه المناصب من خلال تصميم خطط تطويرية مستقبلية للفرد، وأن يكون اجتياز هذه البرنامج شرط أساسي للترشيح باجتياز بنسبة لا تقل عن 90%، وأن تصمم البرامج وفقا للاحتياجات التدريبية لهذه القيادات وفي ضوء توصيف وظائفهم.
- 6) أن يكون هناك منح تدريبية خارجية لدول لمراكز متخصصة لتدريب قيادات الشركة علي القيادة الفنية والإستراتيجية وبحيث تكون وسيلة لإعدادهم لشغل المناصب القيادية، مثل مركز إعداد القادة ، والمؤسسة الوطنية لتدريب القادة
- 7) وضع أهداف إستراتيجية لأختيار وأستقطاب القيادات وتنميتهم.
- 8) وضع نظام جيد لتحفيز الكفاءات المتميزة من أعضاء الشركة والإداريين.
- 9) توظيف شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) بما يساهم في تحقيق التواصل المستمر وتبادل الخبرات والممارسات الأفضل بين المرشحين للتعاقب من القادة المستقبليين
- 10) البعد عن الروتين والإجراءات الإدارية المعقدة في تسير العمل بالشركة.
- 11) إعداد نشرة دورية عن الأداء والإنجازات المتميزة بالشركة، مما قد يشجع علي جذب العناصر الجيدة للعمل بها، ويرفع من مستوي أداء العاملين داخلها.
- 12) إنشاء إدارة تكون مسئولة عن متابعة إداء المواهب بالشركة.
- 13) تخصيص جزء من ميزانية الشركة لرعاية ولتنمية الكفاءات المتميزة.
- 14) الوقوف علي مستوي الرضا لدي المرشحين للوظائف لقيادية بشكل دوري.
- 15) الاعتراف بأصحاب الكفاءات من أعضاء الشركة والإداريين داخل أقسامهم.
- 16) وجود نظام جيد لمتابعة مستويات الأداء على مستوى الأقسام العلمية والإدارية.
- 17) - وجود نظام واضح ومعلن للترقي للوظائف الأعلى وفق معايير الأداء المتميز.
- 18) - التقييم الذاتي المستمر للأداء وتحديد الجوانب التي تتميز بالأداء المتميز.

مؤشرات نجاح النموذج المقترح

- 1- عدد العاملين الذين تم ترقيتهم بالفعل للوظائف الحرجة بناء على تطبيق ذلك النظام 2-مؤشر الاحتفاظ بالعاملين الذين تم العمل عليهم في المشروع .
- 3-الوقت والتكلفة المطلوب لتوفير البديل بالمقارنة للبدائل الأخرى كالتعيين الخارجي وعدد المرشحين الذين خرجوا من النظام .

وهذا البرنامج المقترح مقدم للشركات في القطاع محل البحث وغيره من شركات قطاع الأعمال ، كما يفتح آفاق جديدة للباحثين لتناول متغيرات البحث الحالي من منطلق تجريبي وليس وصفي فقط ، حيث أن البحث الحالي لم يسمح بتطبيقه وأستخراج نتائج وقياس فعاليته لضيق وقت وحدود البحث .

قائمة المراجع المكتوبة باللغة العربية :

- 1- أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم، (2010) ، الإدارة بالذكاءات- منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن
- 2- أكتمال إسماعيل عودة علي ، (2021) ، إدارة المواهب ودورها في تحقيق الأبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم ، (قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال) من كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القدس، فلسطين منشور بموقع عمادة الدراسات العليا لجامعة القدس ، أغسطس 2021 ص: 1- 106
- 3- آمال بزطوط ، ياسمين خيطاس ، (2022)، دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور ولاية برج بوعريج ، رسائل جامعية منشورة علي موقع جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، قسم علوم التسيير ، يونيه 2022
- 4- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، (2009) (إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض
- 5- حسين وليد حسين ، (2013)،إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
- 6- حميد الطائي، وآخرون(2015).إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- خولوف زهرة،(2017) دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة خميس مليانه، العدد 17 المجلد 02
- 8- راندا العكاشة، (2020)، مفهوم السلوك الابداعي في العمل في المؤسسات المهنية ، دار الفكر للنشر -عمان - الاردن
- 9- رعد حسن الصرن، (2001)، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ، ادارة الابداع والابتكار ، الجزء الثاني ، دار الرضا للنشر ، سوريا - دمشق .
- 10- سامح محمدالحطيبات ، (2010) ، أستراتيجيات معاصرة في تنمية التفكير الابداعي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان، عمان، الاردن
- 11- سعد علي العنزي، ، عامر علي العطوي، علي رزاق العابدي،(2010) ،أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14 ،العدد 44 ،كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة المستنصرية
- 12- سعد علي حمود العنزي ، عماد علي الدليمي ، (2016) دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، بكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، العدد 48 ص: 77- 116
- 13- شريف نافع ابراهيم ، (2018)، الاستراتيجيات الاتصالية الإبداعية المستخدمة في حملات التسويق الاجتماعي بالصحف المطبوعة ومواقع التواصل الاجتماعي ، المجلة العلمية لبحوث الصحافة ، ابريل 2018، المجلد 2018، العدد 14 الجزء الاول ، ص:147-190
- 14- شوقي ناجي جواد، (2010)، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن
- 15- صالح علي الجراح ، جمال داوود ابو دوله ،(2015) أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الأنتماء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 العدد 2 ، ص : 283- 315
- 16- صيتي عبد اللطيف ، بهاز جيلالي ، صيتي ابوبكر، (2020) . دور إدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي - دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز لولاية غارداية، مجلة دراسات اقتصادية بجامعة غارداية بسكرة الجزائر ، المجلد 14 ، العدد3 ، ص: 129-145 ، نوفمبر 2020
- 17- طارق محمد السويديان ، محمد اكرم العدلوني (2004) مبادئ الابداع ، دار قرطبه للنشر والتوزيع

- 18- طارق بن خليف، نور الهدي بن خليف، محمد بن سليمان، (2021) بعنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي- دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيدان بن عاشور بالجلفة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، المجلد 12 العدد 1، مايو 2021، 105-124
- 19- عادل محمد زايد، (2003). إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، القاهرة.
- 20- عاطف عوض، (2023) التركيز على إدارة المواهب ضرورة وأولية لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة، موقع مهاراتا- مستقبلا (إدارة الموارد البشرية / إدارة المواهب)، يوليو 2023
- 21- عبد الحكيم عبد الله، (2007)، مهارات التفكير الإبداعي، (منشور على الرابط [net.atrainers.www://](http://www.net.atrainers.net))
- 22- عبد الرحمن محمد مجاهد، حسن أحمد الشافعي، عبدالرحمن أحمد سيار، (2019) إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري والبحريني، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 7 العدد 2، سبتمبر 2019، ص: 21-32
- 23- عبد الله قلس، (2007)، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (35) السنة الخامسة (منشور على الرابط <http://www.Journal of Human Sciences.htm>،
- 24- عبد الله أحمد العولقي (2019) أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط : بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة إقتصاد المال والأعمال المجلد 03 / العدد: 03 / أكتوبر، ص 221-26
- 25- علي السيد جمعه ابو حشيش، (2021)، اثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل علي الاداء الابتكاري للمنظمة، دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية تكنولوجيا الاداره ونظم المعلومات، جامعة بور سعيد المجلد 22 العدد الرابع، اكتوبر
- 26- عمر وصفي العقيلي، (2005) "ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" دار وائل عمان.
- 27- غني دحامتاي الزبيدي، وليد حسين عباس، (2015). إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 28- فاطمة علي الشهري، (2022)، دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6 العدد 21، اغسطس 2022.
- 29- فاطمة لبوخ، محمد بويهي، (2018)، أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر موبيليس (mobilis)، المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، المجلد 6 العدد 1، ديسمبر 2018، ص: 227-240
- 30- فايز احمد الجهني، (2010)، مناهج وبرامج الموهوبين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 31- ليلى الصاعدي، (2007)، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار - رؤية من واقع المناهج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن
- 32- محمد علواني، (2023). إدارة المواهب.. استراتيجية منافسة الشركات، (منشور على الرابط <https://2u.pw/9b4io>)
- 33- محمود عبدالفتاح رضوان، (2012). إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 34- محمود حسن حجازي، رامي سامي طنبور، (2018)، دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة المنهل جامعة الجنان، لبنان، عدد مارس 2018
- 35- مروة محمد رضا، (2016). "استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (1)، يناير
- 36- منى سامي محمود مصطفى، (2023) أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 60 العدد 1 يناير 2023
- 37- ناصر محمد العدلي، (2009)، كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية، آفاق الإبداع والجودة للتدريب
- 38- نجوي مسغوني، حياة قدة، (2018)، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي) بحث منشور علي صفحة مجلة جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي-الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص: 1-112
- 39- نعمة عباس الخفاجي، (2008)، الفكر الإستراتيجي- قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن

40- نورا إبراهيم السلیمان، (2007) الإبداع والابتكار ومفهوم كل منهما ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية، (منشور علي الرابط)
.http://faculty.ksu.edu.sa

41- هيا محمد عبد الله الدردساوي، (2023) إدارة الموهبة ، مدخل لمنافسة المؤسسات على الجودة ، صفحة مركز حوار للدراسات ، إبريل
2023

42- يوسف كمال ، (2018) ، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدي العاملين بالمؤسسة الأقتصادية – دراسة حالة علي
مجموعة بن حماد بيرج بوعربريج ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة – الجزائر ، مجلة العلوم الإدارية والمالية جامعة الوادي بالجزائر
المجلد 02، العدد 01، يونيه

قائمة المراجع المكتوبة باللغة الإنجليزية:

- 1) Ashton, Chris & Morton, Lynne, (2005), Managing talent for competitive advantage, Strategic Human Resource Review, property of Melcrum publishing Ltd, Vol. (4), No. (5).
- 2) Atkins R., Mc Cutch eon M & penra G. (2004) "The Talent Management Imperative :A Best practice Approach www.compassess.biz
- 3) Barlow, Liz, (2006), Talent development: the new imperative?, Feature articles, Development and Learning in Organizations", Journal of Industrial and Commercial Training, Vol.(20), No. (3), pp.6–9. ©Emerald Group Publishing Limited.
- 4) Berger, L. A., (2008), Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots", 2nd ed., McGraw–Hill, New York.
- 5) Bersin, J., (2006), Talent Management What is it? Why now? Sinclair Consulting Inc, Morristown, New York, P: 2.
- 6) Bhatnagar, J., (2008), Managing capabilities for talent engagement and pipeline development, Journal of Industrial and Commercial Training, Vol. (40), No. (1), Emerald Group Publishing Limited, USA.
- 7) Books Armstrong, M., (2009), A hand book of Human resource management practice, 11th ed., Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 8) Booz & company Ine (2009),The Talent in notation Imperative by De Anne Aguirre, Laird post, and Sylria Ann Hewle, from Strategy t business issue 56.
- 9) Brandt, Erik & Kull, Patrik, (2007), Talent Management How firms in Sweden find and nurture Value adding human resources, International Handels Hhogskolan, Jonkopin, Vol. (34), No. (12)
- 10) Cerdin. J. L & Brewster. B, (2014) Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice, Journal of World Business, Vol. (49), April 2014
- 11) Chami R, & Clanaron J, (2010) , Talent Management DNA, final version received, April , Vol. (31), No. (12)

- 12) Cheese P., Thomas R. J, & Craig E. (2008), The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance, Kogan Page Limited, London and Philadelphia. P:12
- 13) Chen, D. , (2008) , The Relationship Between High Performance Work System And Organizational Performance: The Mediating Effect Of Intellectual Capital. Unpublished Thesis
- 14) Chuai, Xin, & Preece, David, & Iles, Paul, (2008), Is talent management just ‘‘old wine in new bottles? The case of multinational companies in Beijing,’’, Management Research News, Vol. (31), No. (12), ©Emerald Group Publishing Limited
- 15) Clark, R. and Winkler, V. (2006), Change Agenda: Reflections on Talent Management, Chartered Institute of Personnel and Development, London
- 16) Colbert, Barry & Kurucz, Elizabeth & Wheeler, David, (2007), Building the sustainable organization through adaptive, creative coherence in the HR system”, In R. Burke and C. Cooper (Eds.), Cambridge University Press
- 17) Colombo MG, Delmastro M (2002), The Determinants of Organizational Change and Structural Inertia: Technological and Organizational, Journal Economic Management, Vol. (11), No. 4
- 18) Corina, Georgiana, (2012), Relevant aspects of the organizational changes in the public system, .Phd Thesis, Bucharest
- 19) Deloitte, (2005), Becoming a Magnet for Talent: Global Talent Pulse Survey Results, Canadian edition, available at: www.deloitte.
- 20) Dess, Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B. (2007), Strategic Management: Creating competitive Advantage, McGraw–Hill, New York
- 21) Gubman, E. L., & Green, S. (2007), The four stages of talent management, San Francisco: Executive Networks
- 22) Hamel, G., (2002), Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life”, Harvard Business School Press, New York.
- 23) Hatum, Andres, (2010), Next Generation Talent Management : Talent Management to Survive Turmoil, Palgrave Macmillan, St Martin’s Press, New York
- 24) Macomb, Michael, Margolis, Richer & Edith, Onderick, (2009), To Build Strategy That Works, You need Strategic Intelligence, Harvard Business School Press, New York.
- 25) March, James G. and Johan P. Olsen, (2001), Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen, Norway: Universities for lager Press, Boston–London.

- 26) Silzer, Rob & Dowell, Ben, (2010), Strategy-Driven Talent Management A Leadership Imperative, John Wiley & Sons, New York
- 27) Silzer, Rob & Church, Allan H., (2011), Identifying and Assessing High-Potential Talent Current Organizational Practices, John Wiley & Sons, New York.
- 28) S,zilagy and 54allace ,m , (1987),organizational behavior and performance,fourth edition glen view scott forsmen and co.1987
- 29) Wootton, Simon & Horne, Terry, (2010) Strategic Thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers; 3rd edition

أستبيان تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب

الاسم (اختياري) : السن : الوظيفة: النوع: الشركة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمدى اهتمام شركتك بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب لدى موظفيها، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة () أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع الشركة التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (دائماً) تعني توفر البند لديك بأعلي درجة وكلما إنخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند .

م	العبارة	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً (1)
1	تحرص الشركة على جذب وإستقطاب و جذب الأفراد الأكثر موهبةً ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة لها .					
2	تهتم بتطوير قدرات وإمكانات ومهارات الموهوبين ومعارفهم من خلال خطط التعليم والتدريب المستمر .					
3	تري الشركة أن دوران العمل والموظفين يمكن أن يعرض الشركة لخطر كبير وخصوصاً فيما يتعلق بالمواهب التي تمتلكها .					
4	تهتم الشركة بعملية التخطيط للتعاقب أو الإحلال بإختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة كصف ثاني .					
5	تهتم الشركة بجذب وتوظيف الموظفين الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجيتها وملائمين لثقافة وطبيعة العمل بها .					
6	تعتمد تنمية المواهب على إستراتيجية لتطويرها باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب وإمكانات الوظيفة المستهدف شغلها					
7	تهتم الشركة بتدريب وتطوير المواهب لخلق الشعور بأن قادة الشركة يولونهم العناية الكافية مما يحقق لديهم الولاء والإلتزام بالعمل.					
8	تتبني الشركة إستراتيجية الإحلال الوظيفي بتطوير وتصنيف الموظفين الذين يمتلكون إمكانات عالية لإعدادهم للوظائف القيادية فيها.					
9	تهتم الشركة بجذب الأشخاص الأكثر ملائمةً لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية					
10	تحتاج الشركات لتنفيذ إستراتيجيات تطوير وتقييم فعالة لإدارة المواهب					

					لتحقيق مهمتها.
11					تهتم الشركة بتطوير الموهوبين وتحفيزهم وإعطاءهم الثقة والإحترام ووضع إجراءات مختلفة لتقييم أدائهم .
12					تهتم الشركة بالتخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها للتوظيف داخل الشركة.
13					تهتم الشركة بالاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها لأنها تعتبر موهوبة وميزة تنافسية جيدة لها
14					تهتم الشركة بأنشطة التطوير التي تساعد على تقليل معدل دوران الموظفين من خلال إظهار أن المنظمة تستثمر في تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم
15					تحرص الشركة على رضا المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالتقاعد وطرق الإحلال طويلة الأجل .
16					تستند الشركة إلى نموذج الجدارات القيادية لتحديد الفجوة بين الجدارات والأداء الحالي والمستقبلي لتطوير الإمكانات لشغل الوظائف في المستقبل.
17					تري الشركة أن أفضل طريقة لتوظيف المواهب المحتملة هي من خلال المصادر الداخلية لأن العاملين بأي قطاع لديهم بالفعل المعرفة المطلوبة حول كيفية عمل الأنشطة الخاصة به
18					تحرص الشركة على تعزيز مهارات المديرين التي تساعد في خلق بيئة عمل مواتية تجعل العاملين الموهوبين يريدون القدوم إلى العمل والإسهام بكفاءة في تحقيق الأهداف
19					تهتم الشركة بمعرفة وفهم المواهب وإشعارهم أنهم ذو قيمة إستثنائية لها وأنهم محل تقدير وعناية فائقة
20					تحرص الشركة على توقع الاحتياجات المستقبلية من المديرين الموهوبين من أجل ضمان الاستقرار وتحقيق رؤيتها وعدم ترك فرصة للمفاجأة .
21					عندما تستعين الشركة بإستقطاب و جذب المواهب الخارجية فقدمهم يؤكد لنا أهمية و قيمة الشركة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة
22					تري الشركة أن عملية تطوير المواهب تعتمد على دراسة قدرات الموهوبين وإحتياجات ومتطلبات الوظيفة للموهوبين والحد من نقاط ضعفهم
23					تسعى الشركة إلى توفيره وتقديم الامتيازات والمزايا والمكافآت والتعويضات وتوفير أماكن العمل المناسبة للأفراد الموهوبين للحد من فقدانهم .
24					تسعى الشركة إلى إكتشاف و تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا قادة موهوبون في المستقبل
25					تحرص شركائنا علي توظيف الأشخاص المناسبين بصياغة شروط خاصة وذكية لإختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف للأفراد العاديين
26					يمكن للشركة الحكم على النمو المهني للموظفين الموهوبين من خلال التغييرات في الاداء والتصور والسلوك والعمل المنتج والمميز الذي يلي

									الاحتياجات .
									27
									تسعى الشركة إلي تقديم عروض تنافسية للموظفين الموهوبين لأستقطابهم والحفاظ عليهم وضمان عدم فقدانهم.
									28
									تهتم الشركة بالتعاقب الوظيفي من خلال التنبؤ بالإحتياجات التنظيمية من المواهب الكفوء في المستقبل بما يضمن إستقرارها وتحقيق إستراتيجيتها المستقبلية

سجل درجتك في الجدول التالي في كل إستراتيجية من تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بشركتك أسفل أرقام العبارات - اجمع درجاتك (أفقياً) لكل بعد حيث ان : (1) أبداً (2) نادراً (3) احياناً (4) غالباً (5) دائماً

مجموع الدرجات	25	21	17	13	9	5	1	العبارات	أستراتيجية توظيف المواهب
								الدرجات	
مجموع الدرجات	26	22	18	14	10	6	2	العبارات	أستراتيجية تطوير المواهب
								الدرجات	
مجموع الدرجات	27	23	19	15	11	7	3	العبارات	أستراتيجية المحافظة علي المواهب
								الدرجات	
مجموع الدرجات	28	24	20	16	12	8	4	العبارات	أستراتيجية التعاقب
								الدرجات	

أستبيان عوامل تعزيز الإبداع

الاسم (اختياري)
السن :
الوظيفة:
النوع:
الشركة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بعوامل تعزيز الإبداع

لدي شركتك، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة () أمام الأختيار الذي تراه مناسباً لواقع الشركة التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن أختيارك (دائماً) تعني توفر البند لديك بأعلي درجة وكلما إنخفض الأختيار يعني ذلك عدم توفر البند .

م	العبارة	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبدأ (1)
1	يساعد الحرص علي التنوع بين أعضاء الفريق علي تشجيع الفريق علي المشاركة والتعاون وتبادل الأفكار .					
2	تهتم الشركة بتعزيز العمل الجماعي والاستفادة من خبرات الآخرين لتحفيز الإبداع في الفريق .					
3	يمتلك الأشخاص المبدعون جدارات وظيفية تنطوي علي مرونة عالية وقدرة علي التكيف مع التغييرات .					
4	تقوم الشركة بتشجيع الأفراد علي التفكير بشكل إبداعي لأن التجديد المستمر في بيئة العمل يحتاج إلي التفكير الفريد وتوليد الأفكار الجديدة .					
5	تهتم الشركة ببرامج تنمية القدرة علي التخيل والتي تمكن الأشخاص من تفكيك القيود الموجودة والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للقيام بالمهام .					
6	تري الشركة أنه بوجود قنوات للتواصل بين الفرق يتم تعزيز التطوير والتطور الشخصي والمهني لأعضاء الفريق .					
7	توفر الشركة قنوات لمشاركة المعرفة والتعلم للفريق مما يتيح فرصاً جديدة					

					ويساعد في تحقيق التحسين المستمر
8					تري الشركة أن الأفراد القادرين على حل المشاكل الشخصية في الفرق يمكنهم تحليل المشكلات واستخدام الموارد المتاحة بطرق جديدة وفعالة
9					يساهم التنوع في الفريق في تبسيط عمليات الفريق وتحسينها، مما يمكنهم من العثور على طرق أكثر فعالية وكفاءة للقيام بالمهام
10					عندما يتم تشجيع الفريق على التعاون وتحقيق الاستفادة من الخبرات الفردية للآخرين، تظهر مجموعة متنوعة من الأفكار والتجارب، مما يثري العمل ويجعله أكثر فعالية.
11					تعتمد الشركة علي من يتصفون بالجدارة لأنهم قادرين على التكيف مع الظروف المختلفة واستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق أهدافهم.
12					تري الشركة أن التجديد المستمر في بيئة العمل يساهم في تبسيط العمليات وتحسينها مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق النتائج بشكل أكثر فعالية.
13					تهتم الشركة بتدريب موظفيها علي برامج تنمية مهارات التفكير الإبداعي حتي يتمكنون من إنتاج أفكار جديدة وفريدة لحل المشكلات وتنفيذ المشاريع.
14					تهتم الشركة بدعم قنوات الاتصال بين أفرادها ليصبح لديهم الفرصة لتوسيع معرفتهم وتنمية مهاراتهم وتبادل خبراتهم في مجالات الإبداع المختلفة والوصول لحلول جديدة وإبداعية لتحسين العمليات التجارية وتعزيز النجاح.
15					تهتم الشركة بدعم تشارك المعرفة بين أشخاص قادرين على التفكير خارج الصندوق وتوليد أفكار جديدة ليكونوا قادرين على تحقيق نتائج مبتكرة وفعالة
16					تهتم الشركة بدمج الأشخاص الجريئين الذين يتمتعون بالشجاعة لأن لديهم الجرأة والمبادرة في حل المشكلات بفرق العمل الفعالة مما يسمح لتجربة أشياء جديدة ومختلفة.
17					يعتبر التنوع في الفريق إحدى العوامل المهمة لتحفيز الإبداع، مما يساعد علي أن تكون البيئة العملية مفتوحة للأفكار الجديدة والملاحظات
18					إن التعاون والتفاعل مع الآخرين في فريق العمل يمكن أن يوجه الأفراد نحو الأفكار الإبداعية ويساعدهم في تحقيق النجاح.
19					تري الشركة أن الأشخاص الذين يتصفون بالجدارة لديهم المرونة والتكيف التي يمكن أن تساعدهم على التغلب على التحديات وتحقيق النجاح في مجالاتهم وتوفير المساحة للأفكار والملاحظات.
20					تتبنى الشركة الأفكار الفريدة التي يمكن أن تساعد الفريق على التميز وتحقيق النجاح في المجالات المختلفة.
21					تهتم الشركة بالأشخاص المبدعون الذين لديهم القدرة على التخيل والقدرة على رؤية الأشياء بطرق غير تقليدية ويمكنهم تصور أفكار جديدة.
22					تهتم الشركة بإنشاء قنوات للتواصل بين الفرق مما يوفر فهماً قوياً متبادلاً لاحتياجات الموظفين من الإدارة و يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة بطرق فعالة
23					تحاول الشركة توفير فرص تشارك المعلومات لتطوير قدرات ومهارات أعضاء الفريق لتوسيع معرفتهم وتحفيزهم على التفكير بشكل إبداعي وتطبيق الأفكار الجديدة.

					24	تري الشركة أن المبادرة علي حل المشكلات بشكل إبداعي تسمح للفريق بالتفوق أمام التحديات وتحقيق النجاح .
					25	تنوع الفريق يشعر الأفراد بالدعم والتقدير ويقدم فرص للتجارب والاختبارات حيث يمكن للفريق تطبيق الأفكار الجديدة وتقييمها بشكل مستمر .
					26	تحرص الشركة علي تذكير الأفراد بأهمية التفكير الإبداعي وتشجيعهم على تطبيقه في العمل اليومي باستخدام عوامل تحفيز الإبداع وفهم أهميته
					27	تحرص الشركة علي أن يشعر الأفراد بأن أفكارهم محل تقدير وأنهم جديرون بوظائفهم ولديهم الحرية لتجربة أفكارهم وتحويلها إلى تطبيقات عملية .
					28	تري الشركة أن التجديد المستمر في بيئة العمل يساعد علي تطوير خطط واستراتيجيات جديدة لتحقيق الأهداف ويعزز الأبداع لدي الموظفين .
					29	تسعي الشركة لكسر القيود التقليدية وتشجيع الإبداع لزيادة التحفيز والاندفاع في الفريق لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف .
					30	تسعي الشركة لإنشاء قنوات للتواصل بين الفرق بهدف تطوير حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجهها الفرق بطرق مختلفة وتحقيق نتائج فعالة .
					31	تري الشركة أن مشاركة المعرفة والتعلم يعزز النمو الشخصي والمهني ويتعلم الأفراد كيفية التفاعل مع التحديات وحل المشكلات بشكل إبداعي .
					32	تسعي الشركة لحل بعض المشكلات الشخصية بتحفيز الأفراد مادياً من خلال تقديم مكافآت مادية للأفكار الإبداعية والإسهامات المبتكرة .
					33	الحرص علي التنوع في الفريق يساعد علي تطوير حلول جديدة ومبتكرة فيصبح لدى الفريق فرصة لتحسين نوعية العمل وتبسيط العمليات
					34	تهتم الشركة بتبني بيئة محفزة بتوفير التحفيز المادي والمعنوي وتشجيع العمل الجماعي، ليشعر الفريق بالدعم والتقدير المستمر .
					35	تهتم إدارة الشركة بالتفاعل والتغذية المرتدة لتساعد الأفراد الذين يتمتعون بالجدار على تطوير وتحسين أفكارهم الإبداعية وتحديد ما يعمل وما لا يعمل .
					36	تقوم الشركة بتحفيز الموظفين لتعزيز دافعيتهم نحو الأهداف والتخطيط المبتكر ليساعد الفريق على الوصول إلى مسار جديد وتحقيق النجاح بطرق مختلفة وزيادة الإنتاجية والكفاءة .
					37	تحرص الشركة علي تقديم فرص جديدة بكسر الروتين والقيود التقليدية وتطوير مشاريع ومبادرات جديدة للتغلب على الروتين اليومي والتحدي وتحقيق النجاح في مجالات جديدة .
					38	تري الشركة أن قنوات التواصل الفعال بين أعضاء الفريق تسمح بتطوير وتطبيق التكنولوجيا والابتكارات الجديدة في المجال التقني لتحسين العمليات الموجودة وتطوير حلول جديدة .
					39	تهتم الشركة بنشر ثقافة تشارك المعلومات والشفافية لدعم عوامل تعزيز الإبداع والطاقة الإيجابية بين موظفيها .
					40	تقوم الشركة بالمبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق لكي يكونوا قادرين على اتخاذ المبادرة والعمل بنشاط لتحقيق أهدافهم وكذلك بالتحفيز المعنوي

					الذي يتضمن التقدير والتشجيع على الأفكار الجديدة والإبداعية، وتقديم الدعم والمساعدة للأفراد في تحويل أفكارهم إلى واقع.
--	--	--	--	--	---

سجل درجتك في الجدول التالي في كل عامل من عوامل تعزيز الإبداع أسفل أرقام العبارات - اجمع درجاتك (أفقياً) لكل بعد حيث أن : (1) أبداً (2) نادراً (3) أحياناً (4) غالباً (5) دائماً

العبارة	1	9	17	25	33	مجموع الدرجات	الحرص على التنوع في الفريق
الدرجات							
العبارة	2	10	18	26	34	مجموع الدرجات	التشجيع الجماعي وتقدير الجهود الفردية
الدرجات							
العبارة	3	11	19	27	35	مجموع الدرجات	الاعتماد على الجدارة
الدرجات							
العبارة	4	12	20	28	36	مجموع الدرجات	التجديد المستمر في بيئة العمل
الدرجات							
العبارة	5	13	21	29	37	مجموع الدرجات	كسر القيود التقليدية
الدرجات							
العبارة	6	14	22	30	38	مجموع الدرجات	إنشاء قنوات للتواصل بين الفرق
الدرجات							
العبارة	7	15	23	31	39	مجموع الدرجات	مشاركة المعرفة والتعلم
الدرجات							
العبارة	8	16	24	32	40	مجموع الدرجات	المبادرة بحل المشاكل الشخصية في الفرق
الدرجات							

أستبيان عناصر تحقيق التميز التنظيمي

الاسم : (اختياري) السن : الوظيفة : النوع : الشركة :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بعناصر تحقيق التميز التنظيمي لديك، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة () أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع الشركة التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (دائماً) تعني توفر البند لديك بأعلي درجة وكلما إنخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند .

م	العبارة	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً (1)
1	تهتم القيادات في شركتنا بتحقيق وإنتاج أفكار جديدة ذات قيمة تسهم في تطوير العمل وتحفز الموظفين					
2	أري ان الإدارة تحرص علي التميز فتتجه إلي التطوير المستمر حتى تحقق أهدافها وترضي عملائها					
3	تحرص الإدارة علي مساهمة جميع الموظفين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته ولا تسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم					
4	تهتم الإدارة بالتحسين المستمر كثقافة وتسعي لنشرها بين موظفي الشركة فهي مهمة الجميع في الشركة					
5	تهتم الشركة بالتواصل الفعال بين أعضاء فريق العمل في تقديم الدعم وحل جميع المشاكل التي يواجهها					

					6	يحرص المديرين في شركتنا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات باستخدام أساليب التكنولوجيا والابتكار التي تساعد علي إنجاز المهام
					7	تحرص القيادات في شركتنا علي تفويض السلطة، والمرونة في التعامل مع العاملين للوصول لأفضل النتائج.
					8	تهتم الإدارة ببحث كل المشكلات التي تتعلق بالموظفين وتوفير بيئة عمل إيجابية للاداء الفعال بحيث يشعر الجميع بالارتياح والود و التعاون.
					9	تحرص الشركة علي بث روح العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء ، فيختفي هؤلاء الذين يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.
					10	تسعي الشركة إلي تشجيع توليد الأفكارالجديدة وتبني سياسة التحسين المستمر في العمل لزيادة فعالية الأداء وتميزه
					11	تهتم الشركة بتنمية مهارات التواصل الفعال بين أعضاء الفريق وتدريبهم عليها ، لكي تساعدهم علي أداء عملهم بشكل أفضل.
					12	تحرص الشركة علي استقطاب وتطوير العاملين المُدرَّبين الواعين بأحدث طرق التكنولوجيا والأساليب المبتكرة للوصول إلى أفضل مستويات التميز
					13	تهتم قيادات الشركة بتحسس المشكلات ومواطن الضعف لدي الموظفين واكتشاف الثغرات والنقص في المعلومات ومعالجتها قبل تفاقمها.
					14	تري الشركة أن حاجتنا إلى التميز التنظيمي حاجة ملحة حيث اننا نعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة تحتاج الي التطوير والتحسين المستمر
					15	تحرص الشركة علي تدريب فريق العمل وتطوير أدائه كما يجب ليعرف كيف يتعامل مع المفاجآت والأزمات بروح الفريق
					16	تتبنى الشركة سياسة التحسين المستمر ومحاولة نشرها للجميع للبحث عن حلول للمشكلات والتنبؤ بها قبل حدوثها
					17	تهتم الشركة بأن يشترك فريق العمل بأكمله في صياغة فلسفة التحسين بغض النظر عن أدوارهم الوظيفية بتوفير مسارات وخطوط تواصل فعالة
					18	تهتم الشركة بتوفير منظومة تكنولوجية متكاملة يشترك فيها جميع أفراد المؤسسة من مديرين وموظفين لسهولة تشارك المعلومات والأفكار الجديدة
					19	تحرص الشركة علي تبني نمط القيادة البعيد عن المركزية في اتخاذ القرارات، وغيرالمتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين.
					20	تري الشركة أن الإبداع الاداري هو تنمية الموظف الذي منه وبه تنطلق المؤسسة نحو التطوير والتميز التنظيمي
					21	تفضل الشركة عدم التقيد بالإجراءات والأنظمة الجامدة في العمل وتدعم نظم التحفيز والعمل بروح الفريق.
					22	تحرص الشركة علي وجود موظفين لديهم مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي تساعدهم علي انتاج افكار جديدة لتطوير وتحسين العمل
					23	ترفض الشركة غياب أنظمة الاتصال الفعاله التي تؤدي لاختفاء ثقافة وروح العمل في فريق وتحد من تحقيق التميز التنظيمي

24	تهتم الشركة بالأطلاع علي أحدث الطرق التكنولوجية والمبتكرة في إدارة العمل و تستقدمها وتدريب عليها موظفيها				
25	عندما تواجه قيادة الشركة مشكلات في العمل تتفعل بها وتعايشها ثم تستجيب لها وتحرص علي حلها في أسرع وقت				
26	تهتم شركتنا بدعم وترسيخ ثقافة التميز والبحث المستمر عن أفضل الطرق لأداء العمل وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي				
27	ترسخ الشركة ثقافة العمل في فريق والتعاون الفعال بين الزملاء ، وأن مجموع أداء الأفراد في فريق أفضل من أداء كل موظف منفرداً				
28	تحاول الشركة ان تتبعت بموظفيها عن الرتابة والروتين في العمل والذي يعوق أي إبداع أو تميز يساهم في التطوير نحو الأفضل				
29	تحرص الشركة علي فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين لنقل وحل أية مشكلات قد تتسبب في تعطيل أو تأخير إنجاز العمل				
30	تري الشركة أن الاستخدام الأمثل للتقنيات التكنولوجية في إدارة إجراءات العمل ينبغي أن يتواكب مع التطور لتضمن التواصل السريع مع الموظفين				
31	تحرص قيادات الشركة علي بث روح الأمل والتفاؤل بين الموظفين ،وأن الفائدة الحقيقية من تطوير أدائهم هي لهم في المقام الأول ثم للشركة.				
32	تهتم الشركة بنشر ثقافة التميز وخلق فرص جديدة للتحسين والتطوير للموظف وآليات العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.				
33	يحرص المديرين في شركتنا علي تنوع ونقل الخبرات بين أعضاء فريق العمل لتعظيم إنجازات الفريق وتعاونه .				
34	تهتم الشركة بترسيخ ثقافة التحسين المستمر في آليات العمل ومهارات الموظفين للوصول للأهداف بأفضل الطرق				
35	تحرص الشركة علي توفير سبل التواصل الفعال بين موظفيها بجميع المستويات الإدارية من أهم عناصر التميز التنظيمي				
36	تهتم الشركة بتبني الابتكارات والأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير نظم العمل وتبسيط العمليات وتحرص علي أستقدام أحدث النظم التكنولوجية لتنفيذها.				

سجل درجتك في الجدول التالي في كل عنصر من عناصر تحقيق التميز التنظيمي أسفل أرقام العبارات – أجمع درجاتك (أفقياً) لكل بعد حيث أن :
(1)أبداً (2) نادراً (3) أحياناً (4) غالباً (5) دائماً

مجموع الدرجات	31	25	19	13	7	1	العبارات	القيادة الرشيدة
الدرجات							الدرجات	
مجموع الدرجات	32	26	20	14	8	2	العبارات	الثقافة التنظيمية الملتزمة
الدرجات							الدرجات	بالتميز
مجموع الدرجات	33	27	21	15	9	3	العبارات	العمل الجماعي والتعاون
الدرجات							الدرجات	
مجموع الدرجات	34	28	22	16	10	4	العبارات	التحسين المستمر
الدرجات							الدرجات	
مجموع الدرجات	35	29	23	17	11	5	العبارات	التواصل الفعال
الدرجات							الدرجات	
مجموع الدرجات	36	30	24	18	12	6	العبارات	التكنولوجيا والابتكار
الدرجات							الدرجات	