

## The role of talent management in enhancing creative performance at the Ministry of Foreign Affairs in Jeddah for year 2022

Fatmah Ali Alshehri

Jeddah University || KSA

**Abstract:** The study aimed to know the reality of talent management in the Ministry of Foreign Affairs in Jeddah and the extent of this in enhancing the creative performance of employees, and to know the impact of demographic variables (gender, academic qualification, years of experience) on them, and talent management was measured according to its dimensions (attract, retain, develop, planning Job succession) on the creative performance dimensions (originality, fluency, flexibility, problem-solving). The researcher adopted the descriptive and analytical approach and used the questionnaire as a tool to suit the nature of the study. It was distributed to workers in a simple random way, and the number of response was (70) out of (100) employees. And a female employee, and SPSS statistical analysis software was used to analyze the evidence and arrive at the results. As a result, the most important results were reached, which is the existence of a statistically significant positive correlation relationship between talent management and creative performance in the Ministry of Foreign Affairs in Jeddah, where the Pearson correlation coefficient reached (0.674), which is a statistically significant value at the level of significance (0.001), and the presence of significant differences A statistic between the averages of the sample's scores on the creative performance scale according to academic qualification, while there are no statistically significant differences between the average scores of the sample individuals on the creative performance scale according to gender and years of experience. The researcher recommended attracting distinguished talents and skills through secondment or the use of external institutions in order to introduce human energies that work on renewal and development in work, and to provide all kinds of incentives, whether material or moral, to talented and creative people by the higher management fairly in appreciation of their efforts, which in turn will contribute to preserving and motivating them in creative performance, as well as working on preparing a succession plan for leadership positions and working on it by the higher management in order to develop and maintain distinguished talents and participate in the nomination of the selection of their superiors.

**Keywords:** talent management, talent acquisition, creative performance.

### دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام 2022م

فاطمة علي الشهري

جامعة جدة || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المواهب في وزارة الخارجية بجدة ومدى ذلك في تعزيز الأداء الإبداعي لدى العاملين، ومعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عليها، وقد تم قياس إدارة المواهب حسب أبعاده (استقطاب، احتفاظ، تطوير، تخطيط تعاقب وظيفي) على أبعاد الأداء الإبداعي وهي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات). اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لتلائم طبيعة الدراسة وقد تم توزيعها على العاملين بطريقة

عشوائية بسيطة وبلغ عدد الاستجابات (70) من أصل (100) موظف وموظفة، وتمت الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج. نتيجة ذلك تم التوصل إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.674)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.001)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي تبعاً للمؤهل العلمي بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي تبعاً للجنس وسنوات الخبرة. وأوصت الباحثة باستقطاب 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 ليمتد تنمية الموهوبين المتميزين والحفاظ عليهم ومشاركة العاملين في ترشيح اختيار رؤسائهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، استقطاب المواهب، الأداء الإبداعي

## 1-1 المقدمة.

لقد شهد العالم تطورات سريعة في الثورة المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية مما أدى إلى وفرة المصادر التي تعتمد عليها المنظمات لأجل البقاء والنمو في ظل المنافسة الشرسية والتي فرضت على المنظمات مواجهة تلك التحديات، مما جعل هناك موضوعات جديدة ومعقدة طرأت وفقاً لطبيعة الظروف ويمكن دراستها من زوايا مختلفة. أن منظمات هذا العصر غير قادرة على تخطي تلك العقبات من دون وجود كادر بشري فعال، إذ أصبح من الضروري تعيين مواهب بشرية قادرة على مواكبة هذا التغيير ورفع مستوى الإنتاج لكثرة الطلب على الإبداع والابتكار في ظل التطور العالمي ووصولاً إلى مجتمع التمايز المعرفي. أن استمرار التقدم والتطور في جميع مجالات الحياة يتطلب إعادة النظر للمواضيع وطرقها المتنوعة والمتجددة، لذا فإن الدول بشكل عام والمنظمات بشكل خاص تواجه متغيرات جديدة ومتسارعة وأزمات متعددة لنمو والتطور في عالم يتسم بالتعقيد والتغيير السريع. لذلك اعتمدت على إعداد تنظيم وسائل وبرامج لبناء منظمة قادرة على إدارة كافة المتغيرات الحالية والمستقبلية من خلال التركيز على العنصر البشري في التنظيم لوضع برامج تطبيقية تتسم بالإبداع في الأداء المتميز والمبتكر أن سرعة الأحداث التي شهدتها الألفية الثالثة والتغيرات التي طرأت على الساحة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية تنبأ في المستقبل بأنه لا مجال فيه إلا للموهوبين المبدعين، إذ أن التطورات العالمية أدت إلى التغيير في كافة جوانب الحياة، وقد جاءت بدافع تحقيق النجاح في إدارة المنظمات التي تتجه نحو الميزة التنافسية وتعتمد على إبداع وتجديد أداء العاملين فيها، ويعتبر وسائل تطوير الطرق الإدارية من المفاهيم الحديثة في العملية الإبداعية. حيث أنها تساهم في بيئة تفاعلية بالإضافة إلى تنمية المواهب والإبداع في المنظمة لتكون كياناً تفاعلياً ومنتجاً. ظهرت إدارة المواهب حين كتب (David Watkins, 1998) هذا المفهوم في مقال تم نشره في نفس العالم، وبرزت في التسعينيات في القرن الحادي والعشرون لتشمل جوانب متعددة من أنشطة إدارة الموارد البشرية معتمدة على المواهب المتميزة والكفاءات العالية، وتعد إدارة المواهب استراتيجية متكاملة وفاعلة وتمثل جزءاً لا يتجزأ من البرامج التنموية البشرية كونها لا تهتم بالتعلم المهني فقط بل تهتم في بناء علاقات إنسانية ويعني ذلك بأنها تسعى لبناء قاعدة مهنية وفقاً لتطبيق أعلى معايير الجودة في الأداء وإعداد قادة المستقبل على مستوى عالي من الأداء الإبداعي والابتكار، ومن هنا برز الاهتمام بإدارة المواهب كمصدر قوة للمنظمات المعاصرة الأمر الذي يتطلب وجود استراتيجية ناجحة. أن إدارة المواهب تعتبر أحد أهم عوامل نجاح الكيانات الحكومية والخاصة، فهي عملية متكاملة تبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالعاملين لديها وتحديد العجز منها للعمل على جذبهم واستقطابهم داخل المنظمة، ثم العمل على

تنمية تلك المواهب وتطويرهم السابقين والحاليين، ومن ثم العمل على الاحتفاظ بالمواهب وتهيئة بيئة مناسبة لهم للحصول على ولائهم والتزامهم.

#### مشكلة الدراسة:

تعد إدارة المواهب من المواضيع الحديثة والهامة في المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة في العصر الحالي، وقد زادت أهميتها مع تأكيد المملكة العربية السعودية على مواصلة اهتمامها بالاستثمار في العنصر البشري لتحقيق رؤية طموحة 2030 بالرغم من ذلك إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت المتغيرين إدارة المواهب والأداء الإبداعي حسب رأي الباحثة. حيث إن دراسة (العيينا، وعتان، 2020)، ذكرت أثر استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم على استدامة الأداء ولم تتطرق إلى تنمية المواهب وتأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الإبداع الذي يولد استدامة لدى المنظمات. ودراسة (السكران، 2019)، لم تقيس مستوى تخطيط التعاقب الوظيفي واكتفت بقياس مستوى استقطاب المواهب وتنميتها والمحافظة عليها في جامعة طيبة. كذلك دراسة (العامري، 2018)، لم يتم ذكر كيفية استقطاب المواهب والمحافظة عليهم بل سلط الضوء على بعد واحد وهو تنمية المواهب القيادية في جامعة الطائف. ودراسة (محمد، هدى)، 2018 ذكر الباحث أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على استدامة المؤسسات المصرية ولم يتطرق إلى كيفية استقطاب المواهب والمحافظة عليهم وتطويرهم ومن ثم التخطيط على التعاقب الوظيفي. أيضاً دراسة (عبدالمعزم، أسماء)، 2017 سلطت الضوء على الاحتفاظ بالمواهب وأثر ذلك على زيادة العائد ولم تتطرق إلى الأبعاد الأخرى كاستقطاب وتطوير المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي. مما أثار فضول الباحثة حول أبعاد إدارة المواهب ومن هنا تمثلت مشكلة البحث في السؤال التالي: ما دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة؟

#### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب، الاحتفاظ، تطوير، تخطيط التعاقب) وأبعاد الأداء الإبداعي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات).
- الفرضيات الفرعية:
  - 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وأبعاد الأداء الإبداعي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات).
  - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب وأبعاد الأداء الإبداعي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات).
  - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المواهب وأبعاد الأداء الإبداعي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات).
  - 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب الوظيفي وأبعاد الأداء الإبداعي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات).

#### أهداف الدراسة:

- 1- قياس مستوى تطبيق إدارة المواهب في وزارة الخارجية بمدينة جدة.
- 2- التعرف على مستوى الأداء الإبداعي لدى العاملين في وزارة الخارجية بمدينة جدة.
- 3- الكشف عن العلاقة بين المتغيرين إدارة المواهب ودوره في تعزيز الأداء الإبداعي.

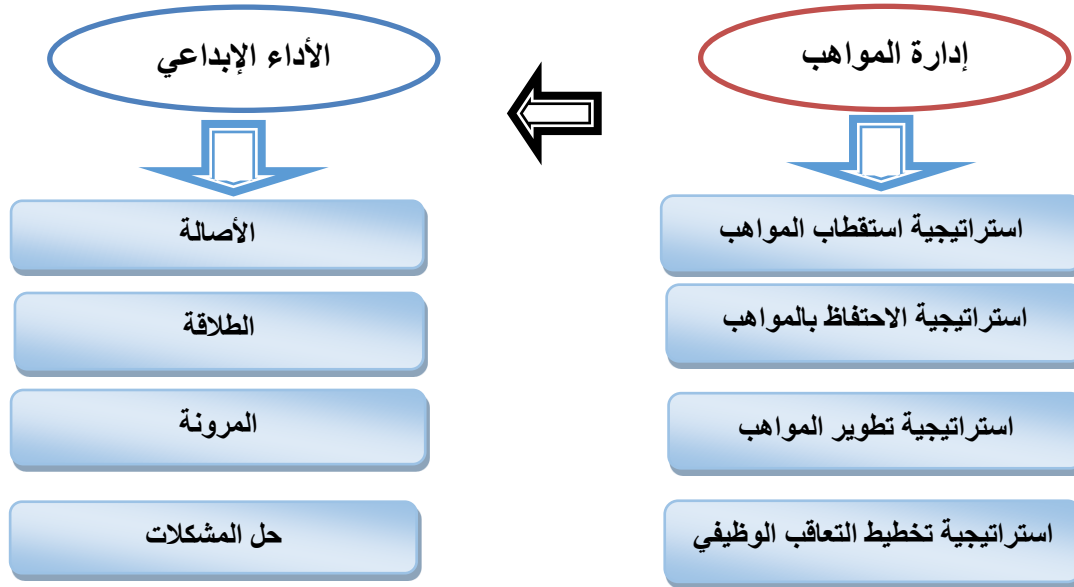
### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يخص الجانب النظري والتطبيقي من خلال التالي:

- الجانب النظري/ تساهم في إثراء الجانب المعرفي وإضافة للأدبيات السابقة حيث تناولت متغيرين يتصفان بالحدائثة العلمية وهذا ما يميز هذه الدراسة وعليه فإن المتغير المستقل إدارة المواهب والمتغير التابع الأداء الإبداعي.
- الجانب التطبيقي/ دراسة واقع إدارة المواهب في وزارة الخارجية بمدينة جدة وما تأثيرها في تعزيز الأداء الإبداعي، وذلك لأهمية الدور الذي تقدمه وزارة الخارجية حيث أنها تمثل المملكة العربية السعودية دولياً وتعد رابطة العلاقات الدبلوماسية بين المملكة العربية السعودية وكافة الدول.
- كما قد تفيد في تقديم آليات وتوصيات مقترحة يمكن أن تساهم في تطوير مدخل إدارة المواهب لتعزيز الأداء الإبداعي للعاملين في وزارة الخارجية بمدينة جدة للأخذ بها.

### متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير المستقل: إدارة المواهب بأبعاده (استراتيجية استقطاب المواهب، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، استراتيجية تطوير المواهب، استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي). 2- المتغير التابع: الأداء الإبداعي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات).



شكل (1-1) متغيرات الدراسة (من إعداد الباحثة)

### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي.
- الحدود البشرية: اقتصرته هذه الدراسة على موظفي وزارة الخارجية بمدينة جدة.
- الحدود المكانية: تمثلت الرقعة الجغرافية لهذه الدراسة في فرع وزارة الخارجية بجدة.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني لعام 2020/2021.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

لقد شهد العصر الذي نعيشه تطورات متسارعة ومتلاحقة في التكنولوجيا والاقتصاد العالمي مما جعل منظمات اليوم تتجه نحو سيطرة فكرة استراتيجية البقاء واستراتيجية النمو وبالتالي زيادة المنافسة القوية بينهم. إذ يعد المورد البشري من أهم المميزات التنافسية التي لا يمكن تقليدها أو محاكاتها، لذا أصبحت المنظمات تهتم بإدارة المواهب التي تسعى لجذب واستقطاب الموهوبين وتنميتهم والحفاظ عليهم لمواكبة التغيرات الحاصلة والتقدم نحو تحقيق التنمية الاقتصادية.

1-1-2 مفهوم إدارة المواهب: تعددت وتنوعت تعريف إدارة المواهب لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين فمنهم من يرى أن تعريف إدارة المواهب يكمن في تعريف المصطلحات المكونة لها. حيث أن الإدارة قد عرفها صاحب أبو الإدارة فريدريك تايلور بأن الإدارة هي القيام بتحديد الشكل الصحيح لما هو مطلوب من العاملين ومتابعهم والتأكد من مراقبة أدائهم بأفضل الطرق وأرخصها (سليم، وليد)، 2015.. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإدارة عملية تخطيط وتنظيم للعمليات الإدارية والمسئولية في اتخاذ القرارات والأشرف والرقابة على المرؤوسين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمة. أما الموهبة (أبو علبة، تامر)، 2018. فقد عرفها (Stefko, 2014) الشخص الموهوب على أنه من يتمتع بقدرات عالية ومهارات ومعارف وخبرات حديثة ومتطورة تساهم بشكل رئيسي في زيادة مستوى كفاءة منظمته. واتفق على ذلك (William, 2014) ولكنه أضاف إليه القيم والعادات التي يمتلكها الشخص أو يكتسبها وتأثر في عمل المنظمة. وفي المقابل مكن تعريف الموهبة بأنها التفوق في المجالات الفكرية والمعرفية والقدرات الخاصة الفطرية أو المكتسبة في مجال أو أكثر. إدارة المواهب/ عرفتها (بلقرع، 2018) بأنها عملية تطوير وتكامل بين جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية لأجل استقطاب أصحاب المهارات والقدرات والكفاءات المتميزة داخل منظمة ما (بلقرع، فاطمة)، 2018. وانطلاقاً مما سلف من المفاهيم يمكن القول بأن إدارة المواهب أحد وظائف الموارد البشرية واستراتيجية متكاملة تشمل مجموعة من الأنشطة والعمليات المتمثلة في الاستقطاب، والتطوير، والاحتفاظ، والإحلال، من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وذلك لرفع مستوى جودة الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة. تمت دراسة (العينا، ربهام، عتان، طارق)، 2020، " **The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance** "، هدفت إلى التحقيق حول تأثير ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام في الشركات العقارية بدولة الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغت العينة (306) مديراً، وتوصلت إلى أنه لا يوجد أثر بين استقطاب المواهب والمحافظة عليهم والأداء التنظيمي المستدام، أوصت الدراسة إلى أنه يجب تعزيز التعلم والتطور وإدارة الحياة المهنية للعاملين من خلال التدريب والبرامج التدريبية والتناوب الوظيفي لتحقيق أداء تنظيمي مستدام. كما تمت دراسة (كليم، محمود)، 2019، " **The Influence of Talent Management on Performance of Employee in Public Sector Institutions of the UAE** "، هدفت إلى الكشف عن تأثير استراتيجيات إدارة المواهب لتحديد أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة، اعتمدت على المنهجية التطبيقية وبلغت العينة (200) موظف ، وتوصلت إلى تأثير ممارسات إدارة المواهب بشكل مباشر على تحفيز الموظفين وإبداعهم ورضاهم وكفاءة أدائهم، وأوصى إلى ضرورة وجود بيئة عمل صحية وخالية من الإجهاد وأن تكون فرصة للتقدم الوظيفي والتدريب المنتظم وتقبل أفكار العاملين المبتكرة وترويج أفكارهم المناسبة لإدارة المواهب في المنظمة.

2-1-2 أبعاد إدارة المواهب: اختلفت النماذج وتعددت وجهات نظر الباحثين حول تناول أبعاد عملية إدارة المواهب حيث كانت تلك الأبعاد تدور حول الجذب، والاختيار، والتحفيز، والمحافظة، والتطوير، وتخطيط التعاقب، فمنهم من ذكر ستة أبعاد ومنهم من اعتمد على خمسة أبعاد ومنهم من ذكر ثلاثة أبعاد والأغلب أجمع على أربع أبعاد لإدارة

المواهب. اعتمدت الباحثة على نموذج (Langenegger, 2011) لأبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، الاحتفاظ، التطوير، تخطيط التعاقب) في دراستها توافقاً مع معنى إدارة المواهب حيث تسعى حول كسب أصحاب المواهب وتطويرهم والمحافظة عليهم، وتوافقاً مع رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية. نجد أن دراسة (الجبوري، مها)، 2018، "تشخيص أبعاد إدارة الموهبة وتأثيرها في اللقاء الخدمي من وجهة نظر مدراء الأقسام في شركة الخطوط الجوية العراقية"، هدفت إلى معرفة القدرات البشرية الموهبة وطريقة تكيفها مع عملاء الشركة، استخدمت المنهج الوصفي وتمثلت العينة (65) من أصل (101) موظفاً، وتوصلت إلى تأثير أبعاد إدارة الموهبة على اللقاء الخدمي وقوة العلاقة بينهما، وأوصت بتبني الأفكار المبدعة من المواهب البشرية والعمل على تنفيذها، ودور سياسة الحوار المفتوح بين المواهب والعملاء لتبني المقترحات والعمل على تحسينها وتطبيقها. 1- استراتيجيات استقطاب المواهب: عرفها (Bugg, 2014) على أنها عملية اكتساب الموظف التي تعتمد على سمعة المنظمة وذلك من خلال إقبال المواهب البشرية للانضمام إليها دون غيرها من المنظمات. وتعني عملية جذب واستقطاب للموهبين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات العالية لتقديم طلب العمل في المنظمة. وهناك طريقتان لتوظيف: (عامر، 2011)

#### جدول (1-1) طرق استقطاب المواهب

طريقة التوظيف الداخلي	طريقة التوظيف الخارجي
هي السماح للعاملين داخل المنظمة من الانتقال إلى وظائف شاغرة في حال انطبقت عليهم شروط الوظيفة الشاغرة وتنقسم لأربع مصادر	يعني ذلك استقطاب وجذب الكفاءات والخبرات من خارج المنظمة حيث يؤثر في ذلك على قوة الاقتصاد ونسبة البطالة في سوق العمل
1-التوصية الداخلية: ذلك من خلال قيام المدراء أو المشرفين بترشيح أحد العاملين بالمنظمة لشغل الوظيفة الشاغرة بشرط توفر متطلبات الوظيفة فيه، ويمكن عمل برامج تدريبية تحفيزية للعاملين لاستقطاب أفضل الكفاءات في بيئة العمل	1-قاعدة بيانات المرشحين: وهي قاعدة بيانات تبنيها المنظمة من خلال طلبات التوظيف التي تصل إدارة الموارد البشرية عبر الموقع الإلكتروني
2-الترقية الوظيفية: وهي شغل الموظف وظيفة شاغرة أعلى من مستوى وظيفته الحالية، وتعد أكثرها شيوعاً واستخداماً في المنظمات لأجل تحفيز الموظفين والتطور في مساهمهم الوظيفي	2-المؤسسات التعليمية: ذلك من خلال نشر إعلان بالمواقع الإلكترونية للجامعات والمعاهد أو حضور معارض التوظيف ومقابلة الخريجين في الجامعات والمعاهد
3-التدوير الوظيفي: وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة شاغرة بنفس المستوى الوظيفي في قسم آخر لأجل التطوير الوظيفي	3-شركات التوظيف الخارجية: حيث يتم التعاقد مع شركات تقوم بالبحث وترشيح الكفاءات المناسبة

من إعداد الباحثة

وفي هذا المقام نجد أن دراسة (السكران، بدرية)، 2019م، "فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة"، هدفت إلى قياس مستوى فاعلية المواهب في تنمية الكوادر البشرية، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي وبلغت عدد عينة البحث (470)، توصلت إلى درجة متوسطة من فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في (الاستقطاب، وتنمية، والاحتفاظ) في تنمية الكوادر البشرية بجامعة طيبة، وأوصت إلى توفير بيئة عمل متميزة لجذب المواهب والتغلب على المعوقات. 2- استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب: وهي عملية استراتيجية يتم القيام بها داخل المنظمة للاحتفاظ بالعاملين فيها

والتمسك بالموهب الفعالة (عبد المنعم، 2017). أن الاحتفاظ بالموهب يعتبر تحدي كبير على المنظمات الحديثة لذلك يتطلب للحفاظ على أصحاب الكفاءات والمهارات العالية توفير ثقافة التنظيمية داعمة للموهب والابتكار، والمرونة في القواعد والإجراءات بيئة العمل، وتوفير فرص النمو والتطوير الوظيفي والشخصي، وجود نظام عادل للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وتشجيع التفكير الإبداعي وتحفيز المبدعين. أن الاحتفاظ بالموهب له أهمية كبيرة على عائد الاستثمار في رأس المال البشري حيث إنه يوفر تكلفة الجهد والوقت والمال في عملية استقطاب مواهب جديدة. أن تحفيز العاملين وتشجيعهم في المنظمة يساهم في ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أفضل إنتاجية للموارد البشرية من أجل الاحتفاظ بالموهب. (زيادة، 2020) وفي نفس الصدد تمت دراسة (عبد المنعم، أسماء)، 2017، "الاحتفاظ بالموهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية"، هدفت إلى معرفة ما مدى دعم المدراء للموهبين في الشركات، وما علاقة الاحتفاظ بالموهب على الاستثمار في الموارد البشرية. استخدم المنهج الوصفي واختيرت العينة عشوائية 127 مفردة من شركة الهيئة المصرية العامة للبترو، وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين الاحتفاظ بالموهب والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية، وأوصت إلى توفير نظام الحوافز والتعويضات حيث إنه يؤثر على الاحتفاظ بالموهب مما يعكس على العائد على الاستثمار في الموارد البشرية. 3-استراتيجية تطوير المواهب: عرفها (زيادة، 2020) بأنها عملية تنمية وتطوير تسعى من خلالها المنظمة إلى تنمية العاملين فيها وتوجيههم من خلال البرامج التدريبية لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم. لذلك هناك آليات تساعد على تنمية الموهوبين وتطويرهم داخل بيئة العمل (عبد الفتاح، 2012) وهي: لا بد من اكتساب الموهوبين مهارات حديثة ومتنوعة وذلك من خلال تكليفهم بمهام جديدة أو التنقل بين الوظائف في مجال تخصصاتهم حتى لا يصابوا بالملل أثناء تكرار مهام أعمالهم في المنظمة. تكليف الموهوبين المسؤولية التامة لإدارة مشروع بالكامل مما يعكس على إحساسهم بالاستقلال والحرية ويعد ذلك تحفيزاً لقدراتهم وتطوير مهاراتهم ليتمكنوا من مهارة إدارة الوقت ومهارة حل المشكلات. ضرورة التعامل مع خلافات الموهوبين بمزيد من النضج وتبادل الآراء لتنمية خبراتهم وتطويرهم نحو الإبداع. توفير ميزانية وخطة للاستثمار في المواهب من خلال البرامج التدريبية والحوافز المادية، والمعنوية، والتوجيه، والإرشاد. وجود الموهوبين بشكل متوازن في جميع إدارات المنظمة يخلق شبكة متكاملة من المواهب ويمثل ذلك النمو المتكافئ في أقسام المنظمة، إذا لا بد من تنمية إبداعاتهم والاستثمار فيهم. كما تمت دراسة (العامري، عبد الله)، 2018، "تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف"، هدفت إلى معرفة واقع تنمية مواهب القيادة الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمد المنهج الوصفي المسحي وتكونت العينة من (273) عضواً، وتوصلت إلى أن أهم التحديات ضعف الاهتمام بإعداد القيادات وتنميتهم. وأوصى إلى التنسيق بين أهداف الجامعة التنظيمية واستراتيجية تنمية المواهب القيادية. 4-استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي: ويعرف (Patidar et al, 2016) بأنه العملية التي تحدد أهم المراكز القيادية في المنظمة، ومن ثم إحلال العاملين الموهوبين ليتولوا المناصب خلفاً للذين تركوها طوعاً أو إجباراً. نجد أن التعاقب الوظيفي يتطلب التخطيط لإعداد خطة إحلال الموهوبين ويتم ذلك بناء على الإجراءات الآتية: 1- تحديد المراكز القيادية الحساسة في المنظمة. 2- إعادة النظر في بطاقة الوصف الوظيفي للوظائف القيادية. 3- تحديد المرشحين من الموهوبين للإحلال بناء على مخزون المهارات. 4- التعرف على ضعف مهارات المرشحين للإحلال لأجل القيام بمهام الوظيفية. 5- العمل على برامج تدريبية لتطوير وتأهيل المرشحين للإحلال. وتجدر الإشارة إلى دراسة (محمد، هدى)، 2018، "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية"، هدفت إلى توضيح أهمية الاستثمار في إدارة المواهب وتطبيق استراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي لإعداد قيادات مستقبلية، بلغت العينة (112) مفردة حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى تأثير أبعاد تخطيط



التعاقب الوظيفي وهي (التنبؤ بالجدارة الوظيفية، الرعاية الوظيفية والظل المهني، التدوير الوظيفي) على أبعاد تنمية الموارد البشرية وهي (إدارة المواهب، الإدارة الاستراتيجية، إدارة المعرفة) ووجود علاقة ترابطية فيما بينهم، وأوصت على أهمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في الجهات الحكومية ويكون جزء من استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتدعم بقرارات من السلطات المختصة.

أن الإبداع أحد الأدوات المهمة والذي يعتبر مطلب ضرورياً في جميع المنظمات لمواجهة العقبات في عالم ديناميكي متسارع، لذلك فقد تم التركيز على الأداء الإبداعي الذي يتسم بالأساليب الجديدة في العمل واغتنام الفرص الإبداعية ومناخ تنظيمي إيجابي محفز للإبداع.

1-2-2 مفهوم الأداء الإبداعي: الأداء: (وسام، 2012) عرف الأداء بأنه عبارة عن جهد مجموعة من العمليات والمراحل وليست النتيجة الزمنية النهائية. كما عرفها (أرمسترونج، 2004) أن الأداء عبارة عن مجموعة من العمليات لتحقيق أهداف المنظمة من خلال المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين حول إنجاز أنشطة المنظمة وأعمالها وتطوير أداء العاملين خلال الزمن الطويل أو القصير. استناداً إلى ما سبق أن الأداء يمكن تعريفه بأنه فعل أو سلوك يتم من قبل الأفراد لإنجاز ما يجب تحقيقه. الإبداع: عرفه لغويًا (البرجاوي، 2015) "بأن الإبداع مصدره أبداع، وأبداع الشيء استخدمه وأخرجه على غير مثال سابق." وفي المقابل تم تعريفه من قبل (محمد، 2015) بأنه "هو حالة فردية وعقلية تتجه نحو إيجاد أفكار أو وسائل جديدة ومتميزة، حيث تضيف لفئة النتائج الإنسانية وتكون حقيقة الفائدة على الحياة الواقعية. انطلاقاً مما سلف ترى يمكن تعريف الإبداع بأنه تقديم خدمة أو منتج فريد من نوعه أو إجراء تحسينات جوهرية تنظيمية أو تسويقية أو عملية. الأداء الإبداعي: يشار إلى الأداء الإبداعي أنه رغبة الموظف في تقديم أفكار جديدة تساهم في إيجاد حلول التنظيم الكفوء والعمل على تحسين وارتفاع المقدرة لتحقيق الأهداف ووضع الاستراتيجيات بما ينتج ميزة تنافسية قوية. (Tirmzi, 2016, Amjed)، وفي نفس الصدد عرفها آخرون (Tuan. Et al, 2015) بأنها عبارة عن أنشطة إبداعية جديدة تنفذ من خلال منتجات جديدة أو تحسينها أو خلق عمليات جديدة أو طرق تنظيمية وتسويقية جديدة إذ هو خليط من إنجازات المنظمة نتيجة جهود التحسين والتجديد في المنظمة مع الأخذ بالاعتبار الهيكل التنظيمي والعمليات والمنتجات والتسويق. وفي ضوء ما تم ذكره من المفاهيم يمكن تعريفه بأن الأداء الإبداعي هو سلسلة من العمليات تبدأ بتوليد فكرة جديدة وتنتهي بتنفيذها على أرض الواقع وذلك لتحسين وتطوير حل المشكلات القائمة أو التنبؤ بها قبل حدوثها لأجل رفع جودة مخرجات الإبداع. وضحت دراسة (السودي، سناء)، 2016، "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع وما علاقته بالأداء الإداري في المدارس الحكومية، اعتمدت المنهج الوصفي حيث بلغت عينة البحث (322) معلم ومعلمة، وتوصلت إلى تأثير المتغيرين الإبداع الإداري والمؤهل العلمي على مستوى إنتاج مدرء المدارس الحكومية. وأوصت إلى تمكين مدرء المدارس واعطائهم مزيد من الصلاحيات لتطوير الإبداع العملي والتعليلي، وتوفير الدعم اللوجستي والمادي والمعنوي لتطوير مستوى الأداء الإبداعي. كما ذكرت دراسة (Sariyatul, I., Mahfud, S.), 2021، "The Effect of Incentives and Leadership Styles on Creative Performance"، هدفت إلى تأثير أساليب القيادة وأنواع الحوافز المقدمة للعاملين في الأداء الإبداعي، وقد اعتمدت على المنهج التجريبي واستخدمت تصميم 2\*2 محفز (البطولة والاعتراف) وأسلوب القيادة (التوجيه والتمكين) وتوصلت إلى أن أثر تمكين القيادة على الأداء الإبداعي أكثر من القيادة التوجيهية، وأوصى الباحثان إلى إمكانية تنفيذ أساليب القيادة المتنوعة من خلال استخدام المشرفين كمجموعة تجريبية من قبل مدرء الشركات للوصول إلى نتائج قوية وملهمة.



2-2-2 أبعاد الأداء الإبداعي: تعددت واختلقت آراء العلماء والباحثين والمفكرين حول أبعاد الأداء، وقد أجمع أغلب الباحثين على أبعاد الأداء الإبداعي بأنها عناصره وهي الأصالة والطلاقة والمرونة وحل المشكلات مما جعل الباحثة تعتمد تلك الأبعاد في دراستها. 1-الأصالة: (بن غضبان، فؤاد، 2015) ويشار إليه بأنه إنتاج غير مألوف ولم يسبق إليه أحد، ويعني ذلك والتفرد والندرة في السلوك الإداري الإبداعي وأحد قدراته الأساسية. والأصالة تشتمل على ثلاث جوانب رئيسية: (الشريبي، يسريه، 2002). الاستجابة غير الشائعة: تعني المقدرة على ابتكار أفكار مميزة ونادرة. الاستجابة البعيدة: تعني المقدرة على ذكر تداعيات جديدة وبعيدة بشكل غير مباشر. الاستجابة الماهرة: تعني المقدرة على ابتكار استجابات يمكن الحكم عليها وتقييمها بالمهارة.

#### نبذة عن منظمة عينة الدراسة:

تم اختيار وزارة الخارجية كعينة للبحث حيث تعد من أهم وزارات المملكة العربية السعودية وأول وزارة أنشئت في المملكة العربية السعودية فهي المسؤولة عن علاقات المملكة العربية السعودية الدبلوماسية الخارجية مع كافة الدول الأجنبية، ولقد تأسست في 1349/7/29هـ الموافق 1930/12/19م، وكان أول وزير لها الأمير فيصل بن عبد العزيز. ويتكون فرع وزارة الخارجية بجدة من عدة إدارات وهي إدارة البرقيات وتنقسم إلى قسمين البرقيات والاتصالات الإدارية، وإدارة الشؤون الإدارية والمالية وتحتوي على عدة أقسام منها (الأمن، الموارد البشرية، المالية، الممتلكات، تقنية المعلومات، حركة السيارات ومراقبة الدوام)، وأيضاً إدارة المراسم وتشمل على الأقسام التالية (قسم شئون المراسم، قسم الشؤون الدبلوماسية والقنصلية، قسم الجوازات والبطاقات)، وأخيراً إدارة القنصلية وأقسامها (الحج، التأشيرات، التصاديق، شئون الوافدين).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

وتجدر الإشارة إلى دراسة (بوريش، هشام)، 2016، "دور الابتكار والإبداع في تطوير أداء الموانئ وشركات النقل البحري"، هدفت إلى ضرورة الابتكار والإبداع التكنولوجي في نجاح نشاط النقل البحري، استخدم المنهج التاريخي والوصفي، وتوصلت إلى أن الاهتمام بالابتكار والأبداع يساهم في الحصول على مزايا تنافسية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأوصى إلى الاستثمار في أفكار الموارد البشرية على مستوى شركات النقل البحري لتحقيق أهداف الابتكار والإبداع حيث لا بد من وجود حوافز مالية ومعنوية. 2-الطلاقة: وهي قدرة الفرد على تذكر كم هائل من المعلومات والأفكار والصور الذهنية بسهولة وإنتاج أفكار جديدة وكثيرة وفي فترة زمنية محددة، وبالتالي فإن السرعة والكمية والسهولة هو ما يميز الشخص المبدع عن غيره. والطلاقة لها خمسة أنواع وهي: (جمال، 2010) طلاقة اللفظ: تعني تفكير الفرد في ذكر الألفاظ وتوليدها في تناسق محدد. طلاقة التداي: تعني ابتكار الألفاظ ذات المعنى الواحد بأكبر عدد ممكن. طلاقة الأفكار: تعني استحضار أفكار متعددة في زمن محدد بشكل كبير. طلاقة التعبير: تعني سرعة التفكير في ذكر كلمات متصلة تتوافق مع موقف معين. وفي هذا الإطار تمت دراسة (مدوكي، يوسف)، 2018، "أثر قدرات عمال البحث والتطوير على الأداء الإبداعي"، هدفت إلى التعرف على متغيرات قدرات عمال البحث والتطوير المتمثلة في (المؤهل العلمي، الخبرة، المهام، الإبداع)، استخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة البحث من (189) عاملاً، وتوصلت إلى أن نشاط البحث والتطوير يعتبر أداء إبداعي ويتفرع منه: (البحث الأساسي، البحث التطبيقي، التطوير التجريبي)، وأوصى إلى العمل على جذب الكفاءات المتميزة ذوي المؤهلات العلمية العالية والتخصصات المتنوعة والقدرات الإبداعية. 3-المرونة: يشار إليها بأنها طريقة من طرق التفاعل لمعالجة الظروف الطارئة من خلال وضع الخطط أو الإجراءات وكذلك استخدام التأثير الإيجابي من خلال الوسائل المادية فضلاً عن أنها تتمثل بإمكانية تعديل إجراءات وقوانين العمليات بما يتوافق مع متغيرات المرحلة. وتعني القدرة على التكيف مع

المتغيرات وفق المواقف كما عرفها (الحبيب، 2013) بأن المرونة تعني قدرة المنظمة على التكيف في أسرع الأجل مع التغيرات غير المتوقعة للمحيط. وتصنف للمرونة نوعان وهما: (عبد المختار، عدوي، 2011) المرونة التلقائية: تتمثل في قدرة الشخص على استحضار معلومات متعددة ومتنوعة بشكل تلقائي ولا تنتمي لا لمجموعة أو أصل واحد. المرونة التكيفية: تتمثل في قدرة الفرد على تغيير وتعديل مساره الذهنية في حين حل مشكلة معينة، وينظر إليها باعتبارها التكيف العقلي، فهناك فرق بين مرونة الفرد بالتكيف العقلي عن الفرد المتصلب عقلي. وضحت دراسة (رشيد، صالح، حميد، عذراء)، 2019، "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي"، هدفت إلى معرفة درجة الإبداع في مجال المهام (الاستكشافية، والاستثمارية). استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وبلغ عدد العينة (296) عضواً، توصلت إلى أن نسبة المرونة الاستراتيجية في الكليات الأهلية عالية وتركيزها على مجال الاستجابة أكثر من الاستباقية، وأوصت الدراسة إلى العمل على تحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بشكل متطور مما يساعد على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات. 4- حل المشكلات: أشار إليها (أبو هاشم، 2011) بأنها عبارة عن عملية يلجأ إليها الفرد لمواجهة المشكلات والمواقف التي تحصل حيث يستخدم المعارف والخبرات السابقة ومهاراته لحل المشكلة أو التخفيف من أثرها التي تعيق تحقيق الأهداف أو التغلب على معوقاتها من خلال التكيف وفقاً لظروف. ويعني ذلك أنها عملية تفكرية تستخدم في مواقف غامضة أو لوجود خلل في حالات معينة أو أزمات تتطلب حلول سريعة، ويمكن أن تكون حل المشكلات وقائية وذلك يعني التنبؤ قبل حدوثها أو علاجية بعد وقوعها. تمت دراسة (فرح، فدوي)، 2019، "مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي"، هدفت إلى معرفة المقومات الشخصية والتنظيمية للقيادة الإبداعية وتعريف الأداء المؤسسي من جوانب عدة (المالي، الإنتاجي، التسويقي، البشري) وما العلاقة بينهما، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي وتم تحليل (45) استبانة من أصل (55)، توصلت إلى وجود مقومات شخصية وتنظيمية للقيادة الإبداعية في شركة الاتصالات (MTN) بالسودان تتمثل في حل المشكلات ووضوح الأهداف ولكن لا يوجد فيها اعتراف القادة بالخطأ وشفافية الأنظمة والقوانين، وأوصت إلى التأكيد على أهمية مقومات القيادة الإبداعية لرفع مستوى أداء المنظمات من أجل المنافسة بكفاءة وفعالية.

2-3 الخلاصة: لقد تم سرد العديد من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع إدارة المواهب والأداء الإبداعي، وقد تمت هذه الدراسات بين الأعوام 2016 إلى 2021، وتناولت جوانب أخرى متعلقة بإدارة المواهب والأداء الإبداعي، واعتمدت هذه الدراسات على اختيار المنهج المناسب لكل دراسة حسب طبيعتها وبالطبع اختلاف مجتمع الدراسة وعينته من دراسة لأخرى كذلك اختلفت المتغيرات والأبعاد التي تم الاعتماد عليها في تلك الدراسات السابقة وهذا الاختلاف والتنوع قد يسهم ويثري المجال المعرفي بالتأكيد مما يسمح باختيار المتغيرات والأبعاد التي تتناسب مع الدراسة ومن خلال الاطلاع على تلك الدراسات تمت الفائدة وتكوين صورة شاملة عن موضوع البحث، وأثناء البحث المتواصل تجد الباحثة وجود ندرة في الدراسات التي تناولت هذا المتغيرين إدارة المواهب والأداء الإبداعي معاً مما أثار فضول الباحثة نحو دراسة هذا المتغيرين وهذا ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى حيث كانت نتائج الدراسات السابقة لم توضح أثر إدارة المواهب على الأداء الإبداعي بشكل مباشر مما جعل هذه الدراسة تهدف لتوضيحها.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائم لطبيعة الدراسة، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه إحدى طرق التحليل والتفسير العلمية للحصول على نتائج محددة لوضع اجتماعي معين أو هو أسلوب لوصف ظاهرة مدروسة وتفسيرها وتحليلها كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (شروح، صلاح، 2003) حيث تم استخدام المنهج الوصفي لأجل وصف الإطار النظري والدراسات السابقة، والمنهج التحليلي في الإطار التطبيقي لأجل الوصول إلى النتائج وبناء عليه التوصيات.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الخارجية بمدينة جدة واشتملت جميع مستوياتهم التنفيذية والإشرافية في عام 2021م، ولقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة.

#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية للدراسة ولجمع البيانات، حيث شملت الاستبانة على ثلاثة أقسام وفق مقياس ليكرت الخماسي ومجموعة أسئلة حول البيانات الديموغرافية للعينة.

#### أجزاء الاستبانة:

القسم الأول: (المعلومات والبيانات الشخصية) وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). القسم الثاني (مقياس إدارة المواهب): تتكون من أربعة أبعاد كالتالي:

#### جدول (2-3) مقياس إدارة المواهب

عدد العبارات	الأبعاد
3	استقطاب المواهب
4	الاحتفاظ بالمواهب
4	تطوير المواهب
3	تخطيط التعاقب الوظيفي

القسم الثالث (مقياس الأداء الإبداعي): تتكون من أربعة أبعاد كالتالي:

#### جدول (3-3) مقياس الأداء الإبداعي

عدد العبارات	الأبعاد
4	الأصالة
4	الطلاقة
4	المرونة
3	حل المشكلات

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجات الاستجابة كما هو موضح بالشكل

جدول (3-4) مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجات الاستجابات

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاختبار صحته في قياس ما يدعى انه يقيسه، والاختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه (الخيري، محمد، 1975). للتحقق من صدق المقياس تم الاعتماد على ثلاث طرق مختلفة وهي: الصدق المنطقي، الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، الصدق العاملي. أ-الصدق المنطقي (صدق المحتوى): اعتمدت الباحثة في بناء هذا الاستبيان واختيار العبارات المكونة لأبعاده على الدراسات السابقة، وكذلك اشتقت بعض عبارات الاستبيان من بعض الاستبيانات الخاصة بالدراسات السابقة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، واستكملت باقي عبارات الاستبيان من الدراسات التي تناولت أحد جوانب أو أبعاد الدراسة، ويشير هذا الاعتماد على المصادر السابقة إلى تمتع الاستبيان والمقاييس الفرعية المكونة له بقدر مقبول ومعقول من الصدق المنطقي وأن الاستبيان صالح للتطبيق. ب-الصدق الظاهري أو صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الجامعات السعودية، وذلك بغرض دراسة مفردات كل مجال في ضوء التعريف الإجرائي له، وكذلك الهدف من الاستبيان، وقد أقر المحكمون صلاحية الاستبيان بشكل عام بعد إجراء بعض التعديلات التي اقترحها المحكمون، وقد تم الإبقاء على المفردات التي جاءت نسبة اتفاق المحكمين عليها 90% فأكثر، وتم حذف بعض العبارات وتعديل بعضها في ضوء الملاحظات التي أبداها المحكمون. ج-الصدق العاملي: تم حساب قيم التشعب لكل مفردات الاستبانة وفقاً لمقاييسها المختلفة، ولهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان، ويتضح ذلك من خلال جدول التالي.

جدول (3-5) تشعب مفردات مقاييس الدراسة

المفردة	التشعب	المفردة	التشعب
1	0.561	16	0.872
2	0.738	17	0.705
3	0.699	18	0.668
4	0.851	19	0.745
5	0.796	20	0.625
6	0.777	21	0.608
7	0.709	22	0.758
8	0.801	23	0.75
9	0.828	24	0.755
10	0.776	25	0.732
11	0.776	26	0.88
12	0.835	27	0.829
13	0.81	28	0.819
14	0.708	29	0.625
15	0.754		

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مفردات مقاييس الدراسة (29 عبارة) ذات تشعب بالعامل العام بمقدار يتراوح ما بين (0.561، و0.880)، وهذا يحقق الافتراض الذي يؤكد بأن تكون المفردة أكبر من (0.30) لتحقيق محك التشعب الجوهرية.

#### ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان عادة أن يكون على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق فيما تزودنا به من بيانات عن سلوك المبحثن (أبو حطب، 1973)، والاختبار الثابت هو الذي يعطي نفس النتائج (تقريباً) إذا طبق على نفس الأشخاص في فرصتين مختلفتين (الخيرى، محمد، 1975)، وتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لحساب الثبات.

جدول (3-6) معامل بات أداة الدراسة ومحاورها المختلفة باستخدام ألفا كرو نباخ

معامل ألفا	عدد العبارات
0.946	29

يتضح من الجدول السابق ارتفاع معامل الثبات بين أبعاد الاستبيان، حيث بلغ (0.946) وهو معامل ثبات مرتفع، ويوحى بالثقة في صلاحية الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي، SPSS استخدمت الاختبارات الإحصائية، الغير معملية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات حيث يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرو نباخ وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات الاستبيان. (Cronbach's Alpha)
- تحليل التباين ذو البعد الواحد (Oneway Analysis of Variance) المعروف اختصاراً باسم ANOVA لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من المبحثن في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة (Interval Or Ratio).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من مستوى المسافة أو النسبة.
- اختبار (T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعتين من المبحثن في أحد متغيرات الفئة أو النسبة (Interval Or Ratio)
- الوزن النسبي ويمكن استخراجه من خلال ضرب المتوسط في 100 والقسمة على عدد بنود المقياس.

#### 4- نتائج الدراسة وتفسيرها

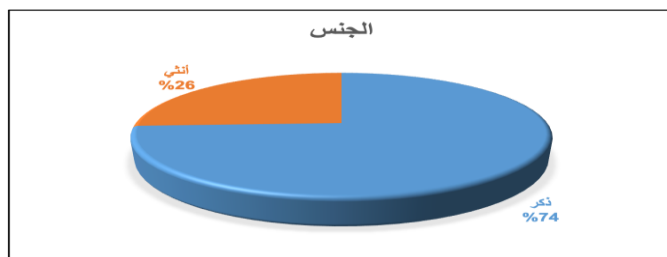
النتائج البحثية: 1-1-4 النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (4-7) توزيع عينة الدراسة على حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	52	74.3
أنثى	18	25.7
الإجمالي	70	100

يبين الجدول السابق أن ما نسبته 74.3% من عينة الدراسة من الذكور، ومن الإناث 25.7%.



شكل (2-4) نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس

• توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (8-4) توزيع عينة الدراسة على حسب العمر

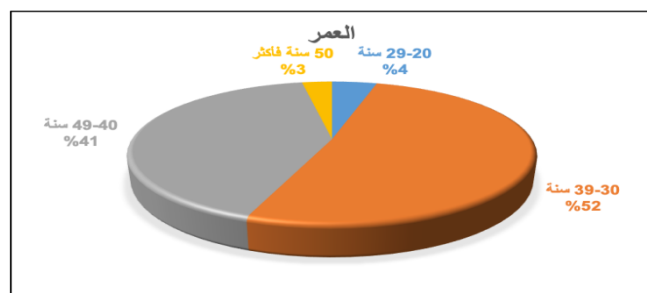
العمر	العدد	النسبة
29-20 سنة	3	4.3
39-30 سنة	36	51.4
49-40 سنة	29	41.4
50 سنة فأكثر	2	2.9
الإجمالي	70	100

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 4.3% من عينة الدراسة يقع في المرحلة العمرية (29-20 سنة)، ونسبة

51.4% في المرحلة العمرية (39-30 سنة)، ونسبة

41.4% في المرحلة العمرية (49-40 سنة)، ونسبة

2.9% في المرحلة العمرية (50 سنة فأكثر).



شكل (3-4) نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر

• توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

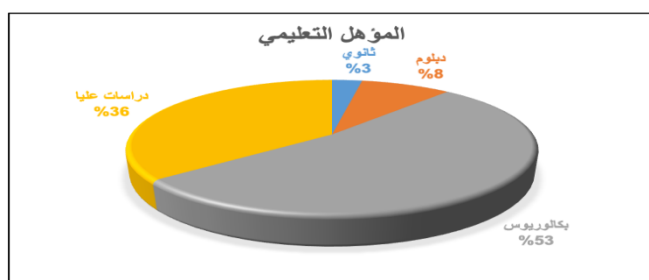
جدول (9-4) توزيع عينة الدراسة على حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة
ثانوي	2	2.9
دبلوم	6	8.6
بكالوريوس	37	52.9
دراسات عليا	25	35.6
الإجمالي	70	100

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 2.9% من عينة الدراسة ممن يحملون مؤهل علمي (ثانوي)، ونسبة

8.6% منهم يحملون مؤهل (دبلوم)، ونسبة 52.9% منهم يحملون مؤهل (بكالوريوس)، ونسبة 35.6% منهم يحملون

مؤهل (دراسات عليا).



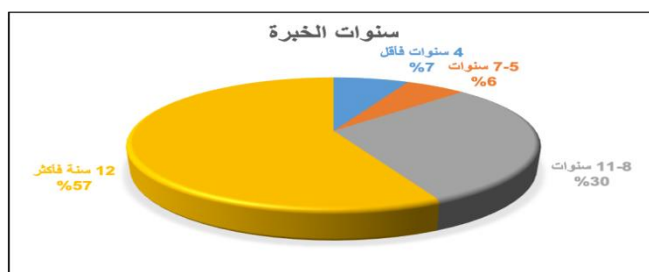
شكل (4-4) نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

• توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (4-10) توزيع عينة الدراسة على حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
4 سنوات فأقل	5	7.1
5-7 سنوات	4	5.7
8-11 سنوات	21	30
12 سنة فأكثر	40	57.2
الإجمالي	70	100

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 7.1% من عينة الدراسة لديهم خبرة (4 سنوات فأقل)، ونسبة 5.7% منهم لديهم خبرة (5-7 سنوات)، ونسبة 30% منهم لديهم خبرة (8-11 سنوات)، ونسبة 57.2% منهم خبرة (12 سنة فأكثر).



شكل (4-5) نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

وبعد الاطلاع على الوصف الإحصائي لعينة

الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية ترى الباحثة أن هذه العينة مناسبة لإجراء هذه الدراسة من حيث تنوعها وكفايتها فيما يتعلق بتمثيل الفئات المختلفة من ذكور وإناث واختلاف مستويات الجنس والعمر والجنسية، والمؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين على عبارات الدراسة:

1- استجابات أفراد العينة على مقياس إدارة المواهب:



جدول (11-4) استجابات أفراد العينة على مقياس إدارة المواهب

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة					الأبعاد		
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
68.57	1.162	3.429	15	19	21	11	4	ك	توفر منظمتي آلية محددة ومعايير موضوعية في اختيار العاملين لديها	استقطاب المواهب
			21.40	27.10	30.00	15.70	5.70	%		
62.29	1.057	3.114	7	18	25	16	4	ك	وسائل الإعلان عن الوظائف الشاغرة كانت متنوعة وواضحة بالنسبة لي	
			10.00	25.70	35.70	22.90	5.70	%		
55.14	1.069	2.757	4	13	23	22	8	ك	تستعين منظمتي للحصول على كفاءات متميزة عن طريق الإعارة أو المؤسسات الخارجية	
			5.70	18.60	32.90	31.40	11.40	%		
64.57	1.342	3.229	13	24	8	16	9	ك	يوجد اهتمام بالمسار الوظيفي للعاملين وبرامج للإرشاد والتوجه المهني	
			18.60	34.30	11.40	22.90	12.90	%		
55.14	1.439	2.757	11	14	10	17	18	ك	يتم منح حوافز مادية تلائم كفاءة أدائي	
			15.70	20.00	14.30	24.30	25.70	%		
52.86	1.394	2.643	9	12	14	15	20	ك	تقدم لنا المنظمة حوافز معنوية (شهادات شكر، تقدير،.....) بشكل دائم	
			12.90	17.10	20.00	21.40	28.60	%		
52.57	1.395	2.629	7	16	13	12	22	ك	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي العلمية والخدمات	
			10.00	22.90	18.60	17.10	31.40	%		
75.71	1.006	3.786	15	36	11	5	3	ك	يتم منح برامج ودورات تدريبية لتطوير مهاراتي والرفع من كفاءتي	
			21.40	51.40	15.70	7.10	4.30	%		
72.86	1.008	3.643	13	32	13	11	1	ك	يتم توفير أساليب وتقنيات حديثة لتعلم والتطور من أجل رفع مستوى الأداء لدينا	
			18.60	45.70	18.60	15.70	1.40	%		
58.29	1.359	2.914	10	16	17	12	15	ك	بيئة عملي إيجابية ومحفزة لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين	
			14.30	22.90	24.30	17.10	21.40	%		
52.00	1.377	2.600	7	13	18	9	23	ك	يتم إتاحتي بحضور المؤتمرات والمعارض المحلية أو الدولية	
			10.00	18.60	25.70	12.90	32.90	%		

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة					الأبعاد		
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
56.57	1.103	2.829	4	17	20	21	8	ك	تتوفر خطة للتعاقب الوظيفي وتحديد الوظائف القيادية	تخطيط التعاقب الوظيفي
			5.70	24.30	28.60	30.00	11.40	%		
52.86	1.263	2.643	5	14	20	13	18	ك	تتم مشاركة الرؤساء في اختيار وترشيح القائد المستقبلي	
			7.10	20.00	28.60	18.60	25.70	%		
51.14	1.223	2.557	5	11	19	18	17	ك	يتم تعيين المهنيين من داخل المنظمة على الوظائف القيادية حسب خطة التعاقب الوظيفي	
			7.10	15.70	27.10	25.70	24.30	%		
70							جملة من سئلوا			

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة على مقياس إدارة المواهب، حيث جاءت كالتالي: بالنسبة لبعدها استقطاب المواهب: احتل (توفر منظمتي آلية محددة ومعايير موضوعية في اختيار العاملين لديه) في المقدمة بوزن نسبي 68.57%، وجاءت (وسائل الإعلان عن الوظائف الشاغرة كانت متنوعة وواضحة بالنسبة لي) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 62.29%، وجاءت (تستعين منظمتي للحصول على كفاءات متميزة عن طريق الإغارة أو المؤسسات الخارجية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 55.14%. بالنسبة لبعدها الاحتفاظ بالمواهب: احتل (يوجد اهتمام بالمسار الوظيفي للعاملين وبرامج للإرشاد والتوجه المهني) في المقدمة بوزن نسبي 64.57%، وجاءت (يتم منح حوافز مادية ثلاثية كفاءة أدائي) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 55.14%، وجاءت (تقدم لنا المنظمة حوافز معنوية (شهادات شكر، تقدير،...) بشكل دائم) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 52.86%، وجاءت (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي العلمية والخبرات) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 52.57%. بالنسبة لبعدها تطوير المواهب: احتل (يتم منح برامج ودورات تدريبية لتطوير مهاراتي ورفع من كفاءتي) في المقدمة بوزن نسبي 75.71%، وجاءت (يتم توفير أساليب وتقنيات حديثة لتعلم والتطور من أجل رفع مستوى الأداء لدينا) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 72.86%، وجاءت (بيئة عملي إيجابية ومحفزة لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 58.29%، وجاءت (يتم إتاحتني بحضور المؤتمرات والمعارض المحلية أو الدولية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 52.00%. بالنسبة لبعدها تخطيط التعاقب الوظيفي: احتل (تتوفر خطة للتعاقب الوظيفي وتحديد الوظائف القيادية) في المقدمة بوزن نسبي 56.57%، وجاءت (تتم مشاركة الرؤساء في اختيار وترشيح القائد المستقبلي) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 52.86%، وجاءت (يتم تعيين المهنيين من داخل المنظمة على الوظائف القيادية حسب خطة التعاقب الوظيفي) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 51.14%. ولقياس الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على هذا المقياس تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية: 1- الفروق تبعاً ل(النوع):

جدول (12-4) نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس إدارة المواهب تبعاً للنوع

المتغير	العينة	العدد	م	ع	قيمة (ت)	الدلالة
النوع	الذكور	52	40.1346	11.45328	1.647	غير دالة

المتغير	العينة	العدد	م	ع	قيمة (ت)	الدلالة
	الإناث	18	45.5556	13.63483		

تشير نتائج اختبار "ت" في الجدول السابق إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس إدارة المواهب تبعاً للنوع (الذكور/ الإناث)، حيث بلغت قيمة "ت" 1.647 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05. 2- الفروق تبعاً ل (العمر/المؤهل العلمي/ سنوات الخبرة):  
جدول (4-13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس إدارة المواهب تبعاً (العمر/المؤهل العلمي/ سنوات الخبرة)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
العمر	بين المجموعات	1022.772	3	340.924	2.44	غير دالة
	داخل المجموعات	9220.67	66	139.707		
	المجموع	10243.443	69			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2242.226	3	747.409	6.165	0.001
	داخل المجموعات	8001.217	66	121.231		
	المجموع	10243.443	69			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	377.965	3	125.988	0.843	غير دالة
	داخل المجموعات	9865.477	66	149.477		
	المجموع	10243.443	69			

تشير بيانات الجدول السابق إلى: 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس إدارة المواهب تبعاً للعمر، حيث بلغت قيمة ف 2.440 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05. 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس إدارة المواهب تبعاً للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 6.165 وهذه القيمة دالة عند مستوى دلالة = 0.01. 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس إدارة المواهب تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.843 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05. 3- استجابات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي:

جدول (4-14) استجابات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الاستجابة		الأبعاد
								ك	%	
82.29	0.860	4.114	21	43	1	3	2	ك	لدي سرعة في إيجاد حلول وفقاً لظروف العمل	الأصالة
			30.00	61.40	1.40	4.30	2.90	%		
80.86	0.788	4.043	18	42	5	5	0	ك	أعمل ما يطلب مني في العمل بأسلوب جديد	
			25.70	60.00	7.10	7.10	0	%		
80.86	0.842	4.043	17	46	2	3	2	ك	لدي القدرة على توليد أفكار جديدة في وقت قصير	
			24.30	65.70	2.90	4.30	2.90	%		

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد					الاستجابة	
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ك	%
62.57	1.048	3.129	5	22	26	11	6	ك	تتبني منظمتي المقترحات والأفكار الإبداعية
			7.10	31.40	37.10	15.70	8.60	%	
82.86	0.839	4.143	24	36	8	0	2	ك	يمكنني تغيير موقفي عندما يثبت لي عدم صحته
			34.30	51.40	11.40	0	2.90	%	
82.29	0.603	4.114	17	44	9	0	0	ك	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة ومبتكرة لتطوير سير العمل
			24.30	62.90	12.90	0	0	%	
76.29	0.873	3.814	13	37	16	2	2	ك	لدي القدرة على الإقناع أثناء الحوار والنقاش
			18.60	52.90	22.90	2.90	2.90	%	
60.57	1.204	3.029	7	21	18	15	9	ك	منظمتي تشجع العمل الجماعي وتساعد على تبادل الأفكار الإبداعية
			10.00	30.00	25.70	21.40	12.90	%	
81.43	0.748	4.071	16	47	5	0	2	ك	لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات المستجد
			22.90	67.10	7.10	0	2.90	%	
72.57	1.066	3.629	14	29	18	5	4	ك	يتم مشاركة الرؤساء في مجال أداء أعمالنا
			20.00	41.40	25.70	7.10	5.70	%	
65.14	1.151	3.257	8	26	19	10	7	ك	يوجد تنسيق بين الأقسام المختلفة لإنجاز العمل بالشكل المناسب
			11.40	37.10	27.10	14.30	10.00	%	
64.86	1.028	3.243	6	23	29	6	6	ك	يوجد مرونة في إجراءات وقوانين العمل وفقاً لظروفنا
			8.60	32.90	41.40	8.60	8.60	%	
86.57	0.503	4.329	24	45	1	0	0	ك	لدي القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر
			34.30	64.30	1.40	0	0	%	
81.14	0.611	4.057	15	44	11	0	0	ك	لدي المقدرة على إيجاد حلول مناسبة لحل المشكلات والسيطرة عليها
			21.40	62.90	15.70	0	0	%	
78.29	0.880	3.914	17	35	15	1	2	ك	لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات واكتشاف الأخطاء في فترة زمنية سريعة
			24.30	50.00	21.40	1.40	2.90	%	
70								جملة من سنلوا	

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي، حيث جاءت كالتالي: بالنسبة لبعده الأصيل: احتل (لدي سرعة في إيجاد حلول وفقاً لظروف العمل) في المقدمة بوزن نسبي 82.29%. وجاءت (أعمل ما يطلب مني في العمل بأسلوب جديد) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 80.86%. وجاءت (لدي القدرة على توليد أفكار جديدة في وقت قصير) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 80.86%. وجاءت (تتبنى منظمتي المقترحات والأفكار الإبداعية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 62.57%. بالنسبة لبعده الطلاقة: احتل (يمكنني تغيير موقفي عندما يثبت لي عدم صحته) في المقدمة بوزن نسبي 82.86%. وجاءت (لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة ومبتكرة لتطوير سير العمل) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 82.29%. وجاءت (لدي القدرة على الإقناع أثناء الحوار والنقاش) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 76.29%. وجاءت (منظمتي تشجع العمل الجماعي وتساعد على تبادل الأفكار الإبداعية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 60.57%. بالنسبة لبعده المرونة: احتل (لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة) في المقدمة بوزن نسبي 81.43%. وجاءت (يتم مشاركة الرؤساء في مجال أداء أعمالنا) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 72.57%. وجاءت (يوجد تنسيق بين الأقسام المختلفة لإنجاز العمل بالشكل المناسب) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 65.14%. وجاءت (يوجد مرونة في إجراءات وقوانين العمل وفقاً لظروفنا) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 64.86%. بالنسبة لبعده حل المشكلات: احتل (لدي القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر) في المقدمة بوزن نسبي 86.57%. وجاءت (لدي المقدرة على إيجاد حلول مناسبة لحل المشكلات والسيطرة عليها) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 81.14%. وجاءت (لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات واكتشاف الأخطاء في فترة زمنية سريعة) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 78.29%. ولقياس الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على هذا المقياس تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية:

#### 1- الفروق تبعاً ل(النوع):

جدول (4-15) نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين متوسطات العينة على مقياس الأداء الإبداعي تبعاً للنوع

المتغير	العينة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة
النوع	الذكور	52	56.3846	9.72797	0.834	غير دالة
	الإناث	18	58.5	7.74786		

تشير نتائج اختبار "ت" في الجدول السابق إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي تبعاً للنوع (الذكور/ الإناث)، حيث بلغت قيمة "ت" 0.834 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05. 2- الفروق تبعاً ل(العمر/المؤهل العلمي/ سنوات الخبرة):

جدول (4-16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي تبعاً ل(العمر/المؤهل العلمي/ سنوات الخبرة)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
العمر	بين المجموعات	52.505	3	17.502	0.197	غير دالة
	داخل المجموعات	5854.138	66	88.699		
	المجموع	5906.643	69			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1035.459	3	345.153	4.676	0.01
	داخل المجموعات	4871.184	66	73.806		
	المجموع	5906.643	69			

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	193.055	3	64.352	0.743	غير دالة
	داخل المجموعات	5713.588	66	86.57		
	المجموع	5906.643	69			

تشير بيانات الجدول السابق إلى: 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي تبعاً للعمر، حيث بلغت قيمة ف 0.197 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05. 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي تبعاً للمؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمة ف 4.676 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.05. 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.743 وهذه القيمة غير دالة عند مستوى دلالة = 0.001.

• عرض النتائج المتعلقة بإثبات فرضيات الدراسة: الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة.

جدول (4-17) معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بجدة

الأداء الإبداعي		المتغيرات
الدلالة	معامل الارتباط	
0.001	**0.674	إدارة المواهب

يتضح من الجدول السابق: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.674)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

• الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة.

جدول (4-18) معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة

الأداء الإبداعي		المتغيرات
الدلالة	معامل الارتباط	
0.001	**0.477	استقطاب المواهب

يتضح من الجدول السابق: إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.477)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

• الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة.

جدول (19-4) معاملات ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة

الأداء الإبداعي		المتغيرات
الدلالة	معامل الارتباط	
0.001	**0.561	الاحتفاظ بالمواهب

يتضح من الجدول السابق: إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.561)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

• **الفرض الرابع:** توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة.

جدول (20-4) معاملات ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين تطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة

الأداء الإبداعي		المتغيرات
الدلالة	معامل الارتباط	
0.001	*0.663	تطوير المواهب

يتضح من الجدول السابق: إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.663)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

• **الفرض الخامس:** توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب الوظيفي كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة.

جدول (21-4) معاملات ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين تخطيط التعاقب الوظيفي كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة

الأداء الإبداعي		المتغيرات
الدلالة	معامل الارتباط	
0.001	**0.627	تخطيط التعاقب الوظيفي

يتضح من الجدول السابق: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب الوظيفي كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.627)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

خلاصة بأهم النتائج:

4-2-1 أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أولاً/ تشير استجابات أفراد العينة على مقياس إدارة المواهب، إلى مجموعة من النتائج منها: بالنسبة لبعدها استقطاب المواهب: احتل (توفر منظمتي آلية محددة ومعايير موضوعية في اختيار العاملين لديه) في المقدمة بوزن نسبي 68.57%، وجاءت (وسائل الإعلان عن الوظائف الشاغرة كانت متنوعة وواضحة بالنسبة لي) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 62.29%، وجاءت (تستعين منظمتي للحصول على كفاءات متميزة



عن طريق الإغارة أو المؤسسات الخارجية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 55.14%. بالنسبة لبعد الاحتفاظ المواهب: احتل (يوجد اهتمام بالمسار الوظيفي للعاملين وبرامج للإرشاد والتوجه المهني) في المقدمة بوزن نسبي 64.57%. وجاءت (يتم منح حوافز مادية تلائم كفاءة أدائي) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 55.14%. وجاءت (تقدم لنا المنظمة حوافز معنوية (شهادات شكر، تقدير،....) بشكل دائم) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 52.86%. وجاءت (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي العلمية والخبرات) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 52.57%. بالنسبة لبعد تطوير المواهب: احتل (يتم منح برامج ودورات تدريبية لتطوير مهاراتي والرفع من كفاءتي) في المقدمة بوزن نسبي 75.71%. وجاءت (يتم توفير أساليب وتقنيات حديثة لتعلم والتطور من أجل رفع مستوى الأداء لدينا) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 72.86%. وجاءت (بيئة عملي إيجابية ومحفزة لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 58.29%. وجاءت (يتم إتاحتني بحضور المؤتمرات والمعارض المحلية أو الدولية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 52.00%. بالنسبة لبعد تخطيط التعاقب الوظيفي: احتل (تتوفر خطة للتعاقب الوظيفي وتحديد الوظائف القيادية) في المقدمة بوزن نسبي 56.57%. وجاءت (تتم مشاركة الرؤساء في اختيار وترشيح القائد المستقبلي) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 52.86%. وجاءت (يتم تعيين المهوبين من داخل المنظمة على الوظائف القيادية حسب خطة التعاقب الوظيفي) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 51.14%. ثانياً/ تشير استجابات أفراد العينة على مقياس الأداء الإبداعي، إلى مجموعة من النتائج منها: بالنسبة لبعد الأصالة: احتل (لدي سرعة في إيجاد حلول وفقاً لظروف العمل) في المقدمة بوزن نسبي 82.29%. وجاءت (أعمل ما يطلب مني في العمل بأسلوب جديد) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 80.86%. وجاءت (لدي القدرة على توليد أفكار جديدة في وقت قصير) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 80.86%. وجاءت (تتبنى منظمتي المقترحات والأفكار الإبداعية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 62.57%. بالنسبة لبعد الطلاقة: احتل (يمكنني تغيير موقفي عندما يثبت لي عدم صحته) في المقدمة بوزن نسبي 82.86%. وجاءت (لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة ومبتكرة لتطوير سير العمل) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 82.29%. وجاءت (لدي القدرة على الإقناع أثناء الحوار والنقاش) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 76.29%. وجاءت (منظمتي تشجع العمل الجماعي وتساعد على تبادل الأفكار الإبداعية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 60.57%. بالنسبة لبعد المرونة: احتل (لدي القدرة على التكيف مع المتغيرات المستجد) في المقدمة بوزن نسبي 81.43%. وجاءت (يتم مشاركة الرؤساء في مجال أداء أعمالنا) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 72.57%. وجاءت (يوجد تنسيق بين الأقسام المختلفة لإنجاز العمل بالشكل المناسب) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 65.14%. وجاءت (يوجد مرونة في إجراءات وقوانين العمل وفقاً لظروفنا) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 64.86%. بالنسبة لبعد حل المشكلات: احتل (لدي القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر) في المقدمة بوزن نسبي 86.57%. وجاءت (لدي القدرة على إيجاد حلول مناسبة لحل المشكلات والسيطرة عليها) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 81.14%. وجاءت (لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات واكتشاف الأخطاء في فترة زمنية سريعة) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 78.29%.

2-2-4 نتائج فرضيات الدراسة: 1- كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.674)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001). 2- توضح النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.477)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001). 3- كشفت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.561)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

4- تبين النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.663)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند (0.001). 5- كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب الوظيفي كأحد أبعاد إدارة المواهب والأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.627)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

وفي نهاية مطاف البحث العلمي تبين لنا أن مستوى تطبيق إدارة المواهب في وزارة الخارجية بمدينة جدة ومدى تأثيرها في تعزيز الأداء الإبداعي لدى العاملين جاء بدرجة عالية، ويكمن ذلك في أهمية إدارة المواهب ودورها الكبير في الكيانات العامة والخاصة في العصر الحالي، ولمواكبة متطلبات التطورات الديناميكية لا بد من تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتهيأت الظروف الإيجابية لتسخير كافة الإمكانيات المتاحة لإنجاز تلك الأعمال، وفي واقع الأمر أشارت النتائج لوجود علاقة طردية بين أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي) وأبعاد الأداء الإبداعي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، حل المشكلات) ومن هنا نجد أن الاهتمام بإدارة المواهب له تأثير واضح وكبير على الأداء الإبداعي.

### التوصيات والمقترحات.

واستناداً على ما سبق من نتائج بحثية وتطبيقية توصي الباحثة وتقدم الآتي:

1. الاهتمام بإدارة المواهب لدورها الكبير في رفع مستوى الأداء الإبداعي من قبل مدير قسم الموارد البشرية ودعمه من خلال توجيه العاملين وارشادهم نحو مساراتهم المهنية.
2. تكثيف الحملات الإعلامية عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل متعددة وتحديد معايير قبول المتقدمين لها لجذب المواهب ذوي الكفاءات والقدرات العالية.
3. استقطاب أصحاب الكفاءات والمهارات المتميزة من خلال الإعارة أو الاستعانة بمؤسسات خارجية من أجل إدخال طاقات بشرية تعمل على التجديد والتطوير في العمل.
4. تقديم 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.
5. إتاحة الفرص لكافة الموهوبين لحضور المؤتمرات المحلية والعالمية التي تساعد على تطويرهم وإكسابهم الخبرات مما يرفع من مستوى الأداء الإبداعي والتميز لديهم وذلك من خلال ترشيح مدراء الإدارات.
6. 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.
7. ضرورة تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم المقترحات والمبادرات التي تساعد على تحسين في أداء العمل ومكافئتهم لتشجيعهم على الاستمرار في الإبداع والابتكار.
8. العمل على التنسيق بين الأقسام والإدارات لتحسين التواصل الفعال بين المدراء والعاملين والذي سيساعد في تعزيز رابطة العلاقات فيما بينهم ومن ثم سيؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الإبداعي.
9. توفير مقومات بيئة عمل إيجابية تُمكن وتُشجّع العمل بروح الفريق الواحد من قبل مدراء الأقسام والذي سيساهم في توليد الأفكار الإبداعية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية

- أبوهاشم، محمد، (2011)، "أسلوب حل المشكلات في التعليم"، مصر، دار الزقازيق، ص 8
- أرمسترونج، ميشيل، (2004)، "المرجع الكامل في تقنيات الإدارة"، المملكة العربية السعودية، مكتبة جريب
- البرجاوي، مولاي، (2015)، "الإبداع والتربية الإبداعية"، مجلة البيت العربي، ع 5، ط 1، ص 45-61
- بلقرع، فاطمة، (2018)، "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، ص 101
- بن غضبان، فؤاد، 2015، "علم اجتماع التنمية"، عمان، دارالرضوان للنشر والتوزيع، ط 1، ص 46
- بوريش، هشام، (2016)، "دور الابتكار والإبداع في تطوير أداء الموانئ وشركات النقل البحري"، عناية الجزائر، جامعة باجي مختار
- الجبوري، مها، (2018)، "تشخيص أبعاد إدارة الموهبة وتأثيرها في اللقاء الخدمي من وجهة نظر مدراء الأقسام في شركة الخطوط الجوية العراقية"، العراق، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد
- جمال، محمد، (2010)، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، الأردن، دارالمعتز للنشر والتوزيع، ط 1، ص 196
- الحبيب، ثابتي والجيلاني، بن عبو، (2013)، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، ط 1، الجزائر، مؤسسة الثقافة الجامعية
- رشيد، صالح، حميد، عذراء، (2019)، "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 9، ع 3، ص 34-53
- رضوان، عبد الفتاح، (2012)، "إدارة المواهب في المنظمة"، المكتبة الرقمية السعودية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 45-46
- السكران، بدرية، (2019)، "فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 3، ع 15، ص 28-50
- السوداني، سناء، (2016)، "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، "ماجستير"
- الشربيني، زكريا، صادق، يسريه، (2002)، "أطفال عند القمة: الموهبة-التفوق العقلي-الإبداع"، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 109
- العامري، عبد الله، (2018م)، "تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف"، المجلة التربوية، ع 53، ص 134-184
- عبد المختار، محمد، عدوي، انجي، (2011)، "التفكير النمطي الإبداعي"، القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة ناشرون، ط 1، ص 20
- عبد المنعم، أسماء، (2017م)، "الاحتفاظ بالمواهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 8، ع 4، ص 878-907
- فرح، فدوى، (2019م)، "مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 16، ع 2، ص 72-111

- محمد، محمد، (2015)، "إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن"، الأردن، دار المعتر للنشر والتوزيع
- مدوكي، يوسف، (2018م)، "أثر قدرات عمال البحث والتطوير على الأداء الإبداعي"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج 5، ع 1، ص 496-472
- وسام، مهيبل، (2012)، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Alina, R., Atan, T., (2020), "The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance", Cyprus International University, Faculty of Economic and Administrative
- Amjed, A., and Tirmzi S.H.S., (2016), "Effect of Humor on Employee Creativity with Moderating Role of Transformational Leadership Behavior", Journal of Economics Business and Management, V 4, N 10
- Bugg, K., (2015), "Best practices for talent acquisition in 21st-century academic libraries, Library Leadership & Management, V 29, N 4, pp 1-14
- Kasich, J., (2011), "Succession Planning: Ohio's Talent for Tomorrow and Beyond"
- Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G. and Weech-Maldonado, R. (2016), Succession Planning and Financial Performance: Does Competition Matter? Journal of Healthcare Management, V 61, N 3, pp 215-227
- Sariyatul, I., Mahfud, S., (2021), "The Effect of Incentives and Leadership Styles on Creative Performance", Journal of Indonesiesian Economy and Business, V 36, N 1, pp14-30
- Stefko, R. and Sojka, L., (2014), "Position of talent management in context of organizational functions", European Scientific Journal September, V1, pp 346-356
- Tuan, N., Nhan, N., Pham, G., & Nguyen N., (2015), "The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi- Vietnam, Journal of Industrial Engineering and Management