



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر إدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين - دراسة حالة شركة سيريتل

The Effect of Talent Management on Developing Employees' Creative Behaviour - A Case Study of Syriatel Telecommunications Company

بحث أُعدّ لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في تأهيل وإعداد القادة الإداريين

إعداد الطالبة:

رنا الأبرص

إشراف الدكتورة:

ناريمان شوكي

العام الدراسي: 2021/2020



الأمم

إلى من جعلني أفخر بكوني أحمل اسمها في قلبي ، في عقلي وفي جنسيتي ..

وطني الغالي.. سويتي

أسطورتني في الحياة ومحط افتخاري ، رمز الأبوة الصادقة ورمز العطاء والتضحية ، من ذاق مر الحياة لتذوق حلوها ومن كافح وتعب كثيراً ، صاحب اليدين المعطاءة التي غرست في نفوسنا الخير والحب والعلم ...

والدي الغالي

البحر الكبير الذي لا تنفذ جواهره وكنوزه ، البسمة الدافئة والحب الصافي والقلب الصادق ، مصدر فخري واعتزازي أعذب لحن للحب والعطاء ومن سينتشر شذاها في دنيائي للأبد ..

أمي الحبيبة

إلى أغلى من الروح ، وأروع نعمة في الوجود ، مفاتيح الخير ورفاق دربي ، من يجري حبهم في دمي ...

نعمة الله علي، إخوتي

إلى من جعلوني أبسم في وقت الشدة ، ولم يتخلوا عني برغم الظروف القاسية ، من شاركوني فرحي وألمي وأعطوني من وقتهم ومحبتهم ..

صديقاتي، ليلاس وروزان ورونا وولاء



شكر وتقدير

" الحمد لله رب العالمين على كل ما وفقني فيه ووبّني إياه في كل مرحلة من مراحل حياتي "

لِلنجاحات أناس يقدّرون معناه ، ولِلإبداع أناس يحصدونه .. أرسل هذه الكلمات لتكون بمثابة شكر وتقدير ،
فاقبلوا هذه الذكرى الرمزية ..

أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان إلى الدكتورة ناريمان شوكي لقبولها الإشراف عليّ ، فمنها تعلمت أن للنجاح قيمة
ومعنى ، ومعها آمنت أن لا مستحيل في سبيل الإبداع والنجاح .. وأنا أفتخر بكوني كنت طالبتها يوماً ، فروحها
المرحة وصفاء قلبها ودعمها المتواصل حفّزني للمزيد من العمل والمثابرة ..

ومن العرفان بالجميل أن أتقدم ببالغ شكري إلى:

الأستاذ الدكتور سامر حسين المصطفى عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية ، والدكتور همام خونده نائب عميد
المعهد العالي للتنمية الإدارية ، ورئيس قسم إدارة الموارد البشرية الدكتور مُجّد العلي .

وإلى إدارة المعهد العالي للتنمية الإدارية التي كانت عوناً لنا في إنجاز هذا البحث المتواضع ..

كما أتوجه بكامل الثناء والشكر إلى شركة سيريتل للاتصالات "إدارة وموظفينا" لما قدموه لنا من تعاون ودعم
من أجل تسهيل إنجاز هذا البحث وتزويدنا بالبيانات المطلوبة ، فهذا ليس بالغريب عنكم ..

وإلى جميع من قدموا لي المساعدة بدون استثناء ، لكم في قلبي كل المودة والاحترام ...

ربا الأبرص

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ت	فهرس المحتويات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
خ	الملخص باللغة العربية
د	الملخص باللغة الانكليزية
الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث	
1	1- المقدمة
2	1-1 الدراسات السابقة
8	2-1 مشكلة البحث
9	3-1 أهداف البحث
9	4-1 أهمية البحث
10	5-1 متغيرات البحث
11	6-1 نموذج البحث
11	7-1 فرضيات البحث
12	8-1 منهج البحث
12	9-1 مجتمع وعينة البحث
12	10-1 أدوات جمع البيانات
13	11-1 حدود البحث
13	12-1 مصطلحات البحث والتعاريف الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	
16	المبحث الأول: إدارة المواهب
16	1-2 تمهيد
16	1-1-2 مفهوم الموهبة
18	2-1-2 مفهوم إدارة المواهب
20	3-1-2 عمليات إدارة المواهب
23	4-1-2 أهمية إدارة المواهب
25	المبحث الثاني: السلوك الإبداعي

25	2-2 تمهيد
25	1-2-2 مفهوم الإبداع.
26	2-2-2 مفهوم السلوك الإبداعي.
26	3-2-2 العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي
26	4-2-2 خصائص السلوك الإبداعي
26	5-2-2 حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي
27	6-2-2 العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي
28	7-2-2 العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي
30	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
31	المبحث الأول: منهجية البحث وأساليب التحليل الإحصائي
31	1-3 تمهيد: لمحة عن مجتمع البحث (شركة سيريتل)
31	1-1-3 الإجراءات المنهجية
32	2-1-3 أدوات التحليل الإحصائي
32	3-1-3 اختبار صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
34	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية الوصفية
34	1-2-3 توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية
35	2-2-3 تحليل إجابات أفراد عينة البحث على أسئلة الاستبانة
42	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية التحليلية
42	1-3-3 اختبار الفرضيات
50	المبحث الرابع: النتائج والتوصيات
50	1-4-3 النتائج
51	2-4-3 التوصيات
53	المراجع
59	الملاحق
59	الملحق رقم (1) أداة البحث (الاستبانة)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
33	جدول رقم (1) معامل بيرسون
33	جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
34	جدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة
35	جدول رقم (4) توزيع الفئات
36	جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم محور إدارة المواهب
40	جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم السلوك الإبداعي
42	جدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)
42	جدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (إدارة المواهب في السلوك الإبداعي)
43	جدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)
43	جدول رقم (10) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (جذب واختيار المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)
44	جدول رقم (11) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (جذب واختيار المواهب في السلوك الإبداعي)
44	جدول رقم (12) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (جذب واختيار المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)
45	جدول رقم (13) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (تطوير المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)
45	جدول رقم (14) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (تطوير المواهب في السلوك الإبداعي)
45	جدول رقم (15) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (تطوير المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)
46	جدول رقم (16) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)
46	جدول رقم (17) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (الاحتفاظ بالمواهب في السلوك الإبداعي)
47	جدول رقم (18) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي).
47	جدول رقم (19) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للنوع
48	جدول رقم (20) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية
48	جدول رقم (21) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي
49	جدول رقم (22) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
10	الشكل رقم (1) نموذج البحث

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في شركة سيريتل للاتصالات. ولتحقيق أهداف هذا البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة للبحث، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 150/ موظفاً كان منها 134/ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وأظهرت نتائج البحث، بعد تحليل آراء أفراد العينة باستخدام برنامج spss19، أن مستوى تطبيق الشركة لإدارة المواهب بأبعادها (جذب واختيار المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب) كان جيداً، ليحتل بُعد (تطوير المواهب) المرتبة الأولى في التقييم. إضافةً إلى توفر السلوك الإبداعي لدى الموظفين والذي جاء بدرجة تقييم جيدة جداً. كما توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بصورة عامة على السلوك الإبداعي للموظفين العاملين في الشركة، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، إلى جانب وجود اختلاف بين آراء الموظفين نحو السلوك الإبداعي تبعاً للنوع بينما لا يوجد فروق في تقييم إدارة المواهب تبعاً للنوع والفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وفي ضوء هذه النتائج، اقترحت الباحثة عدد من التوصيات أبرزها ضرورة تعديل سلم الرواتب وتقوية نظام الحوافز لأن ذلك ينعكس إيجاباً على مستوى رضا الموظفين مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم نحو السلوك الإبداعي والذي سيعود بالنفع على الشركة، إضافةً إلى ضرورة فسح المجال أمام الموظفين لأداء عملهم بطرق متنوعة بعيدة عن النمطية والروتين، ووضع آلية تقييم موضوعية لتمييز الموهوبين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب – السلوك الإبداعي.

Abstract

The main purpose of the current research is to investigate the impact of applying talent management practices on developing employees' creative behaviour in Syriatel Telecommunications Company. In order to fulfill the aims of this research, a descriptive approach and an analytical method was adopted and a questionnaire was designed and distributed to collect primary data from a random sample consisted of /150/ participants.

A total of /134/ copies of the questionnaire were returned and found valid. Spss19 programme was used in this statistical analysis of the data. The findings showed that the company do apply talent management represented in these three dimensions (attracting and selecting talents, developing talents and retaining talents) and the dimension (talent development) ranked first in the evaluation. The research also showed the availability of the creative behavior among employees, which came with a very good evaluation degree. It was concluded that there is a statistically significant effect of talent management in general on the creative behavior of employees working in the company, and that there is a statistical significance of the relationship between the dependent and the independent variables. There are also differences in the evaluation of creative behaviour depending on the gender but there are no differences in the evaluation regarding talent management according to gender, age group, educational qualification and years of experience.

In light of these results, it is recommended to amend the salary scale and to strengthen the incentive system because this reflects positively on the level of employee satisfaction which will increase their motivation towards creative behavior; and that will benefit the company. Beside the need to allow employees to perform their tasks in a variety of ways to avoid routine in work and to develop an objective evaluation mechanism to distinguish the gifted employees.

Keywords: talent management - creative behaviour.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

تشهد منظمات العصر اليوم ازدياداً كبيراً في حدة المنافسة بسبب تنامي ظاهرة العولمة والانفتاح الكبير على الاقتصاد العالمي، إضافةً إلى التطور السريع في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتكنولوجية مما يمثل تهديداً كبيراً لتلك المنظمات ويؤدي في كثير من الأحيان إلى فقدانها لبعض أصولها أو خروجها من السوق لعدم قدرتها على التكيف ومواجهة المتغيرات التي قد تحدث في المستقبل.

كل ذلك دفع المنظمات للتفكير في آليات جديدة من أجل تحقيق التميز الذي يضمن بقاءها في خضم هذه المنافسة الشديدة وتطورها. فبدأت المنظمات تهتم بمفهوم الميزة التنافسية التي بات تحقيقها مرتبطاً بشكل كبير بإبداعات مواردها البشرية لأن الأفراد المبدعين هم من يمتلكون معرفة ضمنية وخبرات قيّمة، وهم بذلك من المزايا التنافسية غير المادية التي تتفرد بها المنظمة والتي يصعب تقليدها أو تعميمها على غيرها من المنظمات.

وأصبح واضحاً أنّ المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي لديها الكثير من الموظفين المبدعين مما يسهّل على المنظمة تجاوز التحديات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، إذ من غير الممكن تحقيق النمو المستدام بدون الإبداع، وبالتالي كان لزاماً على المنظمات جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين وأن تهَيّ لهم جميع الوسائل التي تسهم في تنمية أفكارهم الإبداعية ودعمهم في تحقيقها.

وهنا يبرز دور إدارة المواهب في المنظمة كأحد الأساليب التي يمكن من خلالها اختيار الموظفين المؤهلين واكتشاف مواهبهم وتنميتها والمحافظة عليهم وتطوير أداء واتجاهات العاملين ليتكوّن لدى المنظمة رأس مال بشري موهوب تركز عليه في تدعيم ميزتها التنافسية وتفوقها على نظيراتها من خلال استخدام الابتكار في جميع أعمالها وخدماتها المقدمة لعملائها.

وبالرغم من أهمية إدارة المواهب في الإبداع، فقد لاحظت الباحثة أنّ هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام الكافي من الباحثين والدارسين، إضافةً إلى تركيز أغلب المنظمات في أعمالها على الأدوار التقليدية للموارد البشرية وإغفال الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب.

1-1-1 الدراسات باللغة العربية:

أ- دراسة (الحفناوي، 2021) بعنوان: "دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري في قطاع الضرائب العقارية في جمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري في قطاع الضرائب العقارية بالقاهرة وقطاع الضرائب العقارية بوسط الدلتا، من خلال الاعتماد على استجابات عينة الدراسة التي تم انتقاءها بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وتكونت العينة من (375) فرداً من حوالي (12873) فرداً من مختلف المستويات الإدارية. كما اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات حيث استخدم كل من اختبار توكي وتحليل التباين أحادي الاتجاه لبيان مصدر الاختلافات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين آراء العاملين نحو إدارة المواهب بأبعادها (التخطيط للمواهب، توظيف المواهب، التعويضات والمكافآت، إدارة الأداء للمواهب، تمكين المواهب، الارتباط الوظيفي للمواهب، والثقافة التنظيمية للمواهب)، إضافة إلى الاختلاف بين آراء العاملين نحو رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) تُعزى لخصائصهم الوظيفية من حيث المستوى الإداري وسنوات الخبرة.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب بصورة عامة وبين رأس المال الفكري إلا أن بُعد إدارة الأداء والثقافة التنظيمية على خلاف الأبعاد الأخرى لم يكن له أثر في تنمية رأس المال الفكري (لم تكن ذات دلالة إحصائية)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة المواهب لما لها من تأثير معنوي على رأس المال الفكري وبضرورة تحسين ممارسات إدارة المواهب في مصلحة الضرائب العقارية من أجل مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية.

ب- دراسة (الشريف، 2021) بعنوان: "القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الذاتي، وتمكين العاملين) على الإبداع الإداري لدى الموظفين في البنوك التجارية في فلسطين، حيث تم إعداد استبانة وزعت إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة وشكلت عينة الدراسة الردود التي تم استقبالها والتي بلغ عددها (389) رداً من الموظفين في البنوك التجارية في فلسطين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مدراء البنوك للقيادة التحويلية، تبعاً لآراء العاملين، كان متوسطاً لصالح بُعد (الدافعية الإلهامية) الذي احتل المركز الأول، كما جاء الإبداع الإداري للعاملين بمستوى متوسط ليحتل بُعد (المرونة

الفكرية) المرتبة الأولى، كما كشفت النتائج أن بُعد (تمكين العاملين) ليس له أثر على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك محل الدراسة بصورة عامة، ولكن يظهر أثره إلى جانب (التأثير المثالي والاستثارة الفكرية) في (الطلاقة الفكرية) •

كما يظهر تأثير أبعاد القيادة التحويلية (الدافعية الإلهامية، الاعتبار الذاتي، التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) في (المرونة الذهنية). ويوجد تأثير لكل من (الاعتبار الذاتي والتأثير المثالي) في (القدرة على الربط والتحليل) • إضافةً إلى وجود أثر (للاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية) في (الاحتفاظ بالاتجاه).

وتوصلت الدراسة أيضاً إلى تأثير كل من (الاعتبار الذاتي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية) في (قبول المخاطرة)، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة وإعداد دورات متخصصة لتدريبهم على المبادئ الإدارية الحديثة في ضوء التطورات التكنولوجية المتلاحقة ومساعدتهم في تكوين نظرة واضحة وشاملة عن التغيير ونتائجه، ومن ثم ترجمة هذه الرؤية في برامج عملية يمكن تطبيقها في البنك.

ت- دراسة (حمادي، 2021) بعنوان: "دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التوافق الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع صلاح الدين".

جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في شركة توزيع المنتجات النفطية، محافظة صلاح الدين في العراق، والأثر الذي يلعبه تطبيق هذه الاستراتيجيات في تحقيق التوافق الوظيفي، إلى جانب توضيح العلاقة بين كل من المتغيرين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (110) موظف من إجمالي العاملين في الشركة والبالغ عددهم (414) موظف ليلعب عدد الاستبيانات الصالحة (80) استبياناً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أبرزها أن مستوى تطبيق إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تطوير المواهب، والتعاقب الوظيفي) جاء ضمن المستوى المتوسط، وأن مستوى توافر التوافق الوظيفي بأبعاده (الرواتب، التحفيزات المهنية، ونمط الإشراف المهني) جاء أيضاً ضمن المستوى المتوسط. أضف إلى ذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية بين استراتيجيات إدارة المواهب والتوافق الوظيفي.

أما أبرز التوصيات فتمثلت بضرورة تبني مختلف المستويات الإدارية في الشركة عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة المواهب من أجل تحسين التوافق الوظيفي للعاملين وضرورة إشراك العاملين بعملية التخطيط عن طريق تعزيز مبدأ المشاركة بالأهداف.

ث- دراسة (عبد الباقي، وآخرون، 2021) بعنوان: "أثر ترسيخ ثقافة تكنولوجيا المعلومات على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في ظل جائحة كوفيد19: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية قسنطينة".

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مفهوم ثقافة تكنولوجيا المعلومات وتحديد أثرها على تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين في ظل جائحة كوفيد-19، من خلال فحص مدى تطبيق مؤسسة الإسمنت في ولاية قسنطينة للثقافة التي تدعم تكنولوجيا المعلومات. اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى توزيع (45) استبياناً على الموظفين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة، جاء منها (39) استبياناً صالحاً للدراسة.

أظهرت النتائج، بعد تحليل آراء عينة الدراسة باستخدام برنامج spss، تطبيق المؤسسة للثقافة الداعمة لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها الأربعة (القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات الداعمة لتكنولوجيا المعلومات)، كما أظهرت النتائج وجود استجابة إيجابية من قبل عينة الدراسة حول مستوى السلوك الإبداعي بأبعاده (السلوك الإبداعي الاستكشافي والسلوك الإبداعي الاستثماري) مع ملاحظة أنّ إجابات عينة الدراسة لم تتأثر بمتغيرات (النوع والعمر والخبرة)، إضافةً إلى وجود أثر إيجابي وعلاقة إحصائية بين أبعاد ثقافة تكنولوجيا المعلومات وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة إلا أنّ بُعد المعتقدات لم يكن له أثر واضح في تنمية السلوك الإبداعي.

أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في ظل ارتباطها بالكثير من المفاهيم الحديثة من أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة. إضافةً إلى محاولة تغيير المعتقدات والأفكار التقليدية للأفراد لتمكين من مواجهة المخاطر التي تفرضها البيئة الحالية.

ج- دراسة (عبد اللاوي، وآخرون، 2019) بعنوان: "دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي دراسة آراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة الوادي في الجزائر. وقام الباحثون بتوزيع (42) استبيان على جميع أساتذة الكلية والمقدر عددهم (112)، كان منها (35) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المواهب في الجامعة كانت منخفضة، بينما كان تقييمهم لمستوى سلوكهم الإبداعي مرتفع.

كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين كل بعد من أبعاد إدارة المواهب (الاجتناب، الاحتفاظ، التطوير، التحفيز، وتمكين المواهب) وبين أبعاد السلوك الإبداعي (القابلية للتغيير، الطلاقة، المرونة، الأصالة، المجازفة، المخاطرة، والحساسية للمشكلات والقرارات) مما يعني أن إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة لاتساهم في تفعيل السلوك الإبداعي لأساتذة الكلية. وأوصت الدراسة بالاهتمام باستقطاب المواهب وتطويرها وتنمية ولائها للجامعة وتوفير مناخ تنظيمي داعم للتفكير الإبداعي لدى الأفراد.

1-1-2 الدراسات الاجنبية:

ح- دراسة (Huafeng, 2021) بعنوان:

“The Link between Leadership Empowerment and Employee Creativity: A study based on Zhejiang enterprises”.

(العلاقة بين التمكين القيادي وإبداع الموظفين: دراسة حالة شركات مقاطعة Zhejiang الصينية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين القيادي بأبعاده (اللامركزية، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والأنشطة المهمة الأخرى، تحمل المسؤولية، والثقة بالموظفين) على إبداع الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار الالتزام التنظيمي ومشاركة المعرفة كمُتغيّرات وسيطة. وافترضت الدراسة وجود علاقة بين كل من التمكين القيادي، والالتزام التنظيمي، ومشاركة المعرفة، الشخصية الواعية للموظفين، وإبداع الموظفين.

وللتحقق من العلاقة السابقة تمّ توزيع استبيان على عينة مألّفة من (560) فرداً من شركات مقاطعة (Zhejiang)، كان منها (489) استبياناً صالحاً للتحليل. واعتمد الباحث في جمعه للبيانات على التحليل الإحصائي الوصفي، واختبار الصلاحية والموثوقية للمُتغيّرات ذات الصلة، وتحليل عامل التأكيد، تحليل الارتباط بين المُتغيّرات، نمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليل الانحدار الخطي متعدد المستويات.

كشفت نتائج الدراسة أن التمكين القيادي يؤدي إلى الالتزام التنظيمي وإلى مشاركة المعرفة داخل المنظمة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير لكل من بُعدي مشاركة المعرفة بين الموظفين والالتزام التنظيمي على إبداع الموظفين. حيث تلعب الشخصية الواعية للموظفين دوراً إيجابياً في العلاقة بين التمكين القيادي والالتزام التنظيمي، كما تُؤثر بشكل إيجابي كبير على العلاقة بين التمكين القيادي وتبادل المعرفة بين الموظفين في شركات مقاطعة (Zhejiang). أي أنه يمكن للتمكين القيادي أن يُؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إبداع الموظفين.

هذا وأوصت نتائج الدراسة ببعض التدابير والاقتراحات حول كيفية تحسين إبداع الموظف ممّا يُقدّم دعم نظري للأكاديميين والباحثين.

خ- دراسة (Ishiyama, 2021) بعنوان:

“The Impact of the Talent Management Mechanism and Self-perceived Talent Status on Work Engagement: The case study of Japan”.

(تأثير آلية إدارة المواهب وحالة الإدراك الذاتي للموهبة على الارتباط بالعمل: دراسة حالة اليابان).

هدفت هذه الدراسة، التي تُركز على دور الوعي الفردي بآلية إدارة المواهب، إلى التحقق من العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والارتباط بالعمل، واختبار أثر الإدراك الذاتي للموهبة كمُتغيّر وسيط بين إدارة المواهب والارتباط الوظيفي بالاعتماد على إجابات (471) مشاركاً من ست شركات يابانية واستخدام التحليل الكمي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود آثار متبادلة وإيجابية لكل من آلية إدارة المواهب بأبعادها (اختيار الموظفين، تدريب الموظفين، وترقية الموظفين بناءً على الملف الشخصي المطلوب للشركة) وحالة الإدراك الذاتي للموهبة على الارتباط بالعمل.

تؤكد هذه النتيجة الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الحصري والشامل الكلي للموهبة. إلا أن هذه الدراسة فشلت في العثور على أي دليل ملموس يدعم دور الإدراك الذاتي للموهبة كمُتغيّر وسيط، مما يعني أنه حتى لو كانت حالة إدراك الموهبة منخفضة، يمكن أن تكون آلية إدارة المواهب مؤشراً للانخراط الوظيفي للعاملين.

كما كشفت الدراسة اختلاف آلية إدارة المواهب داخل الشركات اليابانية عن نظام التوظيف التقليدي، مما يعني فعالية آلية إدارة المواهب في تحقيق الانخراط الوظيفي للعاملين حتى لو كانت حالة إدراك الموهبة منخفضة. وأوصت الدراسة إجراء المزيد من البحوث حول هذه المسألة من قبل المجتمع الأكاديمي في المستقبل القريب حيث أن البحث التحريبي حول آلية إدارة المواهب لا يزال نادراً، واستخدام عينات كبيرة تتكون من عدد هائل من الشركات والأقسام مما يُسهّل إجراء تحليلات أكثر تعقيداً من استخدام عينات ذات أعداد صغيرة.

د- دراسة (Ivcevic, et al., 2021) بعنوان:

“Supervisor Emotionally Intelligent Behavior and Employee Creativity”

(الذكاء العاطفي للمشرف وإبداع الموظفين).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الذكاء العاطفي للمشرفين (إدراك العواطف وفهمها، استخدام العواطف، وإدارة العواطف) وعلاقته بإبداع الموظفين العاملين في الولايات المتحدة من مختلف القطاعات الصناعية. ولتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحثون برامج استطلاع الرأي على الإنترنت Qualtrics. وكانت العينة النهائية للدراسة والتي تضمنت (14645) فرداً من مختلف الأعراق وجميع المستويات الإدارية القاطنين في الولايات المتحدة، مُمثلة ديموغرافياً للعاملين في الولايات المتحدة بناءً على بيانات مكتب إحصاءات العمل فيها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء العاطفي للمشرف وبين تصورات الموظفين نحو فرصهم بالنمو وبين مشاعر الموظفين اتجاه العمل، والذي تمّ تقييمه باستخدام كل من الاسئلة المفتوحة ومقياس تقييم العاطفة. حيث استخدم الموظفون، الذين أظهر مشرفوهم مستوى ذكاء عاطفي منخفض، في وصف مشاعرهم المتعلقة بالعمل مجموعة كلمات تدل على مشاعر سلبية مثل الشعور بالإحباط والتوتر والتعب والملل.

كما أظهرت الدراسة وجود تأثير لأبعاد الذكاء العاطفي على الإبداع والابتكار لدى الموظفين من خلال الدور الذي يلعبه كل من كيفية إدراك الموظفين لفرص النمو الوظيفي وشعورهم بالرضا عن العمل كمُتغيّرات وسيطة في هذه العلاقة.

وقد أوصت الدراسة أن تتناول الأبحاث المستقبلية بشكل صريح العلاقة بين مهارات المشرف والمناخ والثقافة التنظيمية وإبداع وابتكار الموظفين لأن مهارات الذكاء العاطفي وحدها غير كافية لتحقيق النتائج المرجوة.

ذ- دراسة (Omotunde & Alegbeleye, 2021) بعنوان:

“Talent Management Practices and Job Performance of Librarians in University Libraries in Nigeria”.

"ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات في مكتبات الجامعات في نيجيريا"

هدفت هذه الدراسة لتشخيص الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات في المكتبات الجامعية في جنوب غرب نيجيريا، وعلاقته بممارسات إدارة المواهب، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي من النوع الارتباطي لتغطية جميع أفراد العينة. كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وزّع الباحثان (364) استبياناً على أمناء المكتبات الجامعية جنوب غرب نيجيريا، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للاستخدام (277) استبياناً. وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج (spss) ومعامل ارتباط بيرسون.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء أمناء المكتبات بأبعاده (تنفيذ الأعمال المكتبية الروتينية، المساهمة في التطور الكلي للمكتبة، تحقيق الأهداف المحددة للقسم، القدرة على العمل ضمن فريق، القدرة على التلبية الفورية لمتطلبات العملاء، تقييم جودة العمل المنجز، إنجاز العمل في الوقت المحدد، القدر على العمل مع الحد الأدنى من الإشراف، الإبداع والاجتهاد في العمل، الدقة والانتظام في العمل، القدرة على العمل تحت الضغط وتوقع المشاكل، استيفاء الحد الأدنى من متطلبات الترقية، ومهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات) كان متوسطاً.

كما بينت النتائج أن من بين استراتيجيات إدارة المواهب المستخدمة (التدريب، برامج التوجيه والإرشاد، الاعتراف بالموهوبين والترقية، نشر المواهب، إشراك الموظفين، تقييم الأداء، تقديم التغذية الراجعة، تطوير السلوك القيادي، التعويضات، والتخطيط للتعاقد الوظيفي)، كان بُعد التخطيط هو الأقل تطبيقاً في مكتبات الجامعة. وأن أبرز المشاكل التي تؤثر على تطبيق إدارة المواهب في المكتبات الجامعية النيجيرية هي ضعف التمويل، والفقدان المستمر لأفضل الأدمغة، وضعف التواصل.

ومن بين النتائج أيضاً وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي، أي أن لممارسات إدارة المواهب تأثير على الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات. لذلك أوصت الدراسة بأن تركز إدارة المكتبات بشكل أكبر على تطوير وإدارة إمكانات أمناء المكتبات الجامعية من أجل تحسين أدائهم وتقليل هجرة الأدمغة في المكتبات.

1-3- التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

لاحظت الباحثة من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمتغيرات البحث أن هناك أوجه تشابه واختلاف مع البحث الحالي وفق الآتي:

أوجه التشابه: يتفق البحث الحالي والأدبيات السابقة في المنهجية والأداة المستخدمة حيث أن معظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف: يتميز البحث الحالي عن الأبحاث السابقة بعدة نقاط كالتالي:

من حيث بيئة ومجتمع البحث: أجريت الدراسات السابقة على شركات صناعية وبنوك وجامعات، في حين تم إجراء البحث الحالي على قطاع للاتصالات في شركة سيريتل.

من حيث متغيرات البحث: تناولت دراسة (الحفناوي، 2021) إدارة المواهب ورأس المال الفكري، أما دراسة (حمادي، 2021) فقد تناولت دور إدارة المواهب في تحقيق التوافق الوظيفي.

كما اهتمت دراسة (Omotunde & Alegbeleye, 2021) بإدارة المواهب والأداء الوظيفي للعاملين، وركزت دراسة (Ishiyama, 2021) في تأثير إدارة المواهب على الارتباط بالعمل من خلال استخدام الإدراك الذاتي للموهبة كمتغير وسيط. بينما تركز الباحثة في دراستها على تحديد أثر إدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي، الأمر الذي لم تتطرق له الدراسات السابقة مما يؤكد الاختلاف الجوهري لهذا البحث عن سابقه من الأبحاث. لذلك تسعى الباحثة إلى سد فجوة بحثية واضحة في هذا المجال.

أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيمكن استعراضها على النحو التالي:

- 1) تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير المستقل للبحث الحالي، حيث اعتمد البحث الحالي أبعاد إدارة المواهب الأكثر تكراراً في عدد من الدراسات السابقة وهي جذب واختيار المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب .
- 2) تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة وبناء الاستبيان مما ساعد الباحثة في تكوين تصور شامل عن الموضوع.

2-1 مشكلة البحث:

في ظل المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال ومحدودية الموارد المتاحة والتغيرات المتسارعة في الأنظمة الاقتصادية والإدارية، أصبح من الضروري للمنظمات إيجاد خطوات عملية للتعامل مع تأثير هذه التغيرات على قدرة المنظمات على البقاء والبحث عن طرق ومصادر متعددة لتعزيز ميزتها التنافسية وتطويرها باستمرار. ولا يتحقق ذلك ما لم تكن المنظمة قادرة على توليد أبداعات مستمرة تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية.

ولأن رأس المال البشري هو أحد أهم مكونات أي منظمة والعنصر الأساسي لنجاحها لما يمتلكه من قدرة على فهم وتحليل الأمور والحجر الأساسي للإبداع؛ الأمر الذي دفع المنظمات لتبني توجهات حديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والبحث عن موارد متميزة وزيادة عدد الأفراد الموهوبين في المنظمة والاهتمام بالمواهب البشرية والمحافظة

عليها من خلال إحداث إدارة خاصة بها وتفعيل دورها لأهميتها في تنمية الإبداع والتأثير على اتجاهات العاملين في المنظمة ومن ثم تحقيق الاستمرار والتطور لهذه المنظمة.

ومن خلال زيارة الباحثة لمقر شركة "سيريتل" في دمشق، قامت بعدد من المقابلات مع الموظفين تم من خلالها طرح أسئلة عامة حول مجالات السلوك الإبداعي وممارسات إدارة المواهب، لاستقصاء آراء الموظفين والتعرف على مدى اهتمام الشركة بتطبيق ممارسات إدارة المواهب فيها. واستناداً لاتجاهات الموظفين يمكننا القول بأن الشركة تسعى لاستقطاب المواهب البشرية وتطويرهم والاحتفاظ بهم، ولكن من الضروري تعزيز هذه الممارسات التي تشجع على الإبداع المستمر للموظفين.

وبناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة هذا البحث حول توضيح أثر إدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين العاملين في شركة سيريتل للاتصالات، وعليه فإن التساؤل الرئيس هو:

ما هو أثر إدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل للاتصالات؟
ويتفرع عنه مجموعة التساؤلات التالية:

- ما هو أثر جذب واختيار المواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفي في شركة سيريتل؟
- ما هو أثر تطوير المواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفي في شركة سيريتل؟
- ما هو أثر الاحتفاظ بالمواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفي في شركة سيريتل؟
- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في شركة سيريتل للاتصالات ؟
- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل ؟
- هل تختلف اتجاهات العاملين نحو إدارة المواهب والسلوك الإبداعي باختلاف المتغيرات الديموغرافية؟

1-3 أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب في شركة سيريتل للاتصالات.
2. تحديد مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل للاتصالات.
3. معرفة مدى اختلاف اتجاهات العاملين اتجاه واقع إدارة المواهب ودرجة السلوك الإبداعي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية .
4. بيان أثر أبعاد إدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في شركة سيريتل للاتصالات.

1-4 أهمية البحث:

في الوقت الذي اشتد به الصراع بين المنظمات والشركات لامتلاك الموارد البشرية الموهوبة باعتبارها مصدراً للإبداع والابتكار وأداة لتحقيق أهداف المنظمة والتفوق الاقتصادي، فضلاً عن هجرة العقول أصحاب الكفاءات والمهارات

المتميّزة لقلة الاهتمام بها وللمنافسة الشديدة عليها والتي أصبحت ظاهرة مُقلقة للكثير من الدول وسورية خاصة - نظراً للأوضاع الحالية التي تمر بها الدولة حيث تستنزف الهجرة المستمرة والمتنامية للسوريين الموهوبين القوى العاملة في البلاد وجودة الخدمات المُجهدة بالفعل بسبب أعوام من الحصار والنزاع- الأمر الذي يتطلب تطوير ممارسات إدارة المواهب البشرية وتبني استراتيجية واضحة لإدارة المواهب والمحافظة عليها داخل المنظمات في الدول العربية عامة والشركات السورية على وجه التحديد.

وبالتالي يُعتبر موضوع إدارة المواهب من الموضوعات المستجدة التي تحظى باهتمام الباحثين، إضافةً إلى أهمية موضوع الإبداع كونه العامل الأساسي للتميز المؤسسي. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية هذا البحث من خلال جانبين:

• **الجانب العلمي:** حيث يتناول البحث موضوعاً هاماً يتمثل في محاولة تحديد أثر أبعاد إدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، كما تأتي أهمية هذا البحث من خلال مساهمته في إثراء هذا المجال من الدراسات في ظل ندرة الأبحاث التي تربط بشكل مباشر مفهومي إدارة المواهب والسلوك الإبداعي معاً - في حدود علم الباحثة - في الدول الأجنبية والعربية وسورية بالتحديد. إذ يمكن لهذا البحث أن يُعتبر مرجعاً إضافياً يُمكن الباحثين من الاستفادة منه في دراسات أوسع.

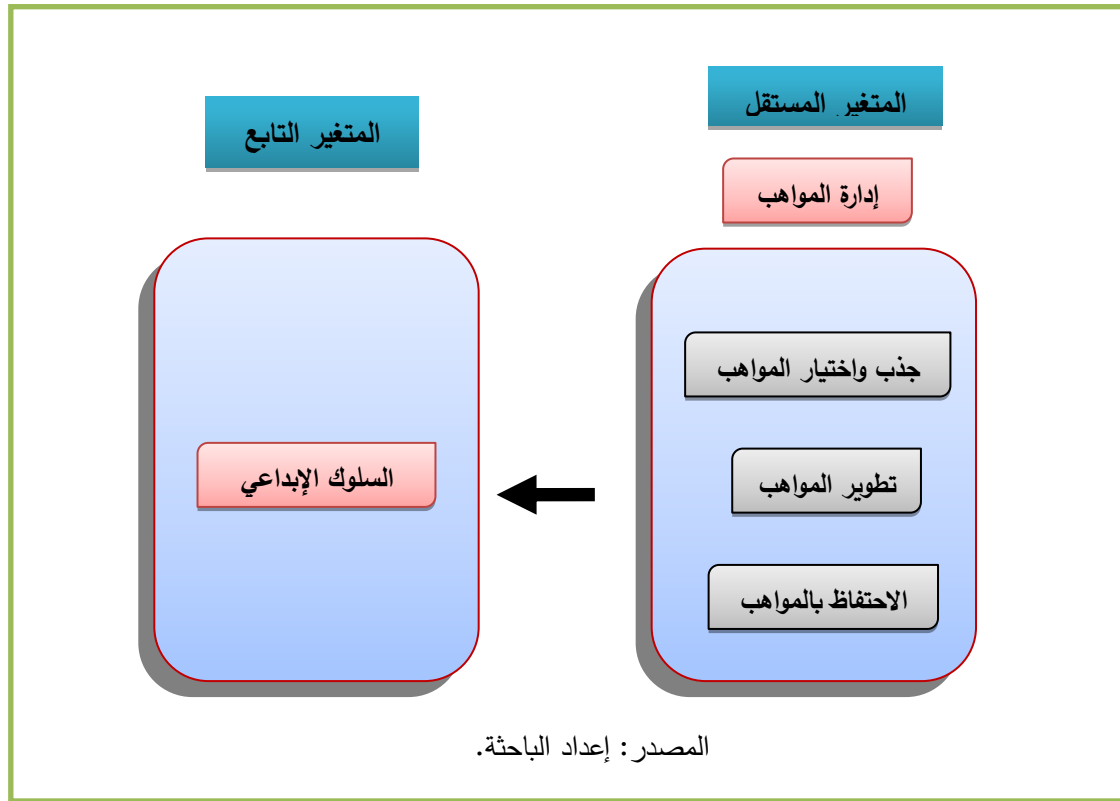
• **الجانب العملي:** إن معرفة مدراء شركة سيريتل للاتصالات لمستوى إبداع العاملين في الشركة، يُوجّه أنظارهم للبحث عن طرق تشجع الإبداع لدى الموظفين وابتكار وسائل تُشبع هذه الإبداعات من أجل تحقيق أهداف الشركة وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات العملاء.

كما أن معرفة طبيعة إدارة المواهب السائدة في الشركة ومدى ارتباطها بالسلوك الإبداعي للموظفين، يُوجّه المديرين نحو تعزيز أبعاد إدارة المواهب فيها والتي من شأنها أن تُسهم في تعظيم قيمة الموظفين وتقليل دوران العمالة وتشكيل فرقاً أكثر إنتاجية وإبداعاً.

1-5 متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: يتمثل بأبعاد إدارة المواهب (جذب واختيار المواهب، تطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب)
- المتغير التابع: يتمثل في السلوك الإبداعي للموظفين.

الشكل (1) نموذج البحث



7-1 فرضيات البحث:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل للاتصالات. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
 - (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب واختيار المواهب في تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل للاتصالات.
 - (2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل للاتصالات.
 - (3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل للاتصالات.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث اتجاه إدارة المواهب ودرجة السلوك الإبداعي للموظفين في شركة سيريتل للاتصالات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
 - (1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث اتجاه إدارة المواهب ودرجة السلوك الإبداعي للموظفين في شركة سيريتل للاتصالات تُعزى لمتغير النوع .

- (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث اتجاه إدارة المواهب ودرجة السلوك الإبداعي للموظفين في شركة سيريتل للاتصالات تُعزى لمتغير العمر .
- (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث اتجاه إدارة المواهب ودرجة السلوك الإبداعي للموظفين في شركة سيريتل للاتصالات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- (4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث اتجاه إدارة المواهب ودرجة السلوك الإبداعي للموظفين في شركة سيريتل للاتصالات تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة .

8-1 منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي بغية تحقيق أهداف البحث.

يُعتبر المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً وهو الأنسب لهذا البحث، حيث استخدم المنهج الوصفي للتعريف بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ويصف درجة هذه العلاقة وصفاً كمياً من خلال استخدام مقاييس كمية، أو يُعبّر عن الظاهرة تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها. كما أنه يدرس الظاهرة موضوع البحث كما هي في الواقع، ويتيح لنا إمكانية جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة، ووصف ماتمّ التوصل إليه من نتائج وتحليلها وتفسيرها من أجل فهم الظاهرة المدروسة. وهنا يقوم المنهج بوصف أثر إدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين.

ويمكننا الأسلوب التحليلي من اختبار صحة الفرضيات عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات.

9-1 مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في الشركة في دمشق، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 150/ موظفاً، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 134/ استبيان.

10-1 أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث على مراجعة الأدبيات السابقة من رسائل جامعية وكتب، بالإضافة إلى ما تم نشره من أبحاث ودوريات ومقالات في مجلات مُحكّمة، والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.
- المصادر الأولية: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث.

11-1 حدود البحث:

- الحدود الزمانية: قامت الباحثة بإعداد هذا البحث في الفترة الزمنية اللازمة لإعداد البحث (شهرين).
- الحدود المكانية: شركة سيريتل للاتصالات.
- الحدود البشرية: شمل البحث عينة من موظفي شركة سيريتل للاتصالات.
- الحدود الموضوعية: تناول هذه البحث أثر إدارة المواهب على السلوك الإبداعي لموظفي شركة سيريتل.

12-1 مصطلحات البحث والتعريف الإجرائية:

مصطلحات البحث:

إدارة المواهب Talent Management: هي فكر متطور عن إدارة الموارد البشرية تهدف من خلال مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها إلى اكتشاف وجذب الأفراد ذوي الأداء المتميز، وتنميتهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم في المنظمة (سخاء، وديوب، 2017، ص21).

جذب واختيار المواهب Talent Attraction and Selection: تعتمد هذه الاستراتيجية على استقطاب الأفراد الموهوبين الملائمين لثقافة المنظمة والقادرين على تحقيق أهدافها واستراتيجيتها، ويمتلكون من القدرات مايمكنهم من ملائمة احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية داخل المنظمة (العزام، 2015، ص13).

تطوير المواهب Talent Development: هي حرص المنظمة على تنمية قدرات الأفراد الموظفين عن طريق التعليم المستمر باستخدام وسائل رسمية وغير رسمية (كالدورات والمؤتمرات والندوات والتدوير الوظيفي) (رضوان، 2020، ص75).

الاحتفاظ بالمواهب Talant Retention: هي محاولة إبقاء المواهب في المنظمة والحد من دوران العمالة وخاصة بالنسبة للعاملين المتميزين عن طريق تبني جميع الممارسات والأنشطة التي تمنع الموظفين من مغادرة المؤسسة كنظام المكافأة على الأداء العالي مما يساهم في زيادة درجة ولاء العاملين (Bolander, et al., 2017, p.1526).

السلوك الإبداعي Creative Behavior: هو عبارة عن إيجاد طرق جديدة للتعلم وللتفكير تغير بشكل رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها (قرميطي، وبن أحمد، 2020، ص233).

التعريف الإجرائية:

- **إدارة المواهب:** استراتيجية واسعة وشاملة تسعى إلى تحقيق التكامل بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم تبنيها داخل المنظمة مما يضمن جذب الأصول البشرية المتميزة ذات المعارف والكفاءات والمهارات للعمل داخل المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

- **جذب واختيار المواهب:** مجموعة إجراءات وآليات تهدف المنظمة من خلالها إلى إيجاد وجذب الأفراد المميزين والمناسبين لتحقيق أهداف المنظمة.
- **تطوير المواهب:** مجموعة خطوات تتخذها المنظمة لمساعدة الموظفين على النمو داخل المنظمة من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم بشكل مستمر وصقل مواهبهم.
- **الاحتفاظ بالمواهب:** مختلف الطرق والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة والارتباط بها مما يجعل الموظفين يتمسكون بالشركة لفترة زمنية أطول والذي بدوره يؤدي إلى تخفيض تكاليف توظيف وتدريب موظف بديل.
- **السلوك الإبداعي:** التصرف الجديد الذي يتبعه الفرد أو الجماعة داخل المنظمة والذي يتسم بالأصالة، وهو ميل الفرد للتعرف على الأفكار أو الاحتمالات والبدائل المفيدة في حل المشكلات قبل وقوعها فهو فعل استباقي مبادر يبدأ بالتنبؤ بالمشاكل ومحاولة إيجاد حلول لها قبل أن تقع.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

❖ المبحث الأول: إدارة المواهب

❖ المبحث الثاني: السلوك الإبداعي

المبحث الأول

إدارة المواهب

2-1 تمهيد:

أضحى مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين على حدٍ سواء وأصبحت في وقتنا الحالي نشاطاً رئيسياً لتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، ونظراً لعلاقتها باكتساب وتطوير والاحتفاظ بالعنصر البشري الفريد والذي يعد من أهم عوامل نجاح المنظمة واستمرارها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها، تم تخصيص هذا المبحث لمناقشة مفهوم الموهبة أولاً -لأنه يحدد الجمهور المستهدف لاستراتيجيات إدارة المواهب- ومن ثم تعريف إدارة المواهب إضافةً إلى إلقاء الضوء على أبعاد إدارة المواهب وأخيراً أهمية تفعيل دور إدارة المواهب.

2-1-1 مفهوم الموهبة:

يُعد موضوع الموهبة من المواضيع الشائكة نظراً للتمايز الكبير في طبيعتها وتعريفها بين الباحثين والممارسين والمديرين وحتى الموظفين الأفراد. وقد حاولت الكثير من الدراسات تحديد معنى واضح لمصطلح الموهبة والموهوبين كلٍ من وجهة نظره فتتوعد التعاريف وتعددت، ويؤثر تعريف منظمة ما للموهبة على ممارسات وأنشطة إدارة المواهب فيها.

حيث يشير Downs & Swails (2013) إلى الموهبة بأنها "القدرة الحالية أو الإمكانيات المستقبلية للموظف

على تقديم أداء استثنائي" (Downs & Swailes, 2013, p.269)

وينوه باحثون آخرون أنها " مزيج معقد من مهارات الموظفين ومعارفهم وإمكانياتهم وقدراتهم المعرفية (Adamsen

& Swailes, 2019, p.56)

وبشكل عام يمكن تعريف الموهبة في مجال الأعمال من خلال اتجاهين رئيسيين:

أ- الموهبة كمجموعة صفات يتمتع بها الأفراد (Talent as object):

هناك مجموعة من الباحثين يرون أن الموهبة هي " قدرة طبيعية أو مهارة في مجال معين، تجعل الموظفين

الذين يمتلكونها ويطورونها ويستخدمونها يحققون نتائج باهرة في ذلك المجال".

ويمكن تعريفها على أنها "مجموع التجارب والخبرات والمعارف والمهارات والذكاء والقدرة على إصدار الأحكام

والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة. كما تتضمن القدرة على التعلم والنمو"

(Collings, et al., 2019, p.34-36)

يعرف آخرون الموهبة بأنها "السلوكيات و/أو الصفات التي تحددها المنظمة على أنها ضرورية لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية" (Collings, et al., 2019, p.49).

يلاحظ من التعاريف السابقة أن هذا الاتجاه يتفرع عنه عدة تفسيرات مختلفة للموهبة:

1. الموهبة كقدرة طبيعية: يركز هذا التصور على اعتبار الموهبة أمر فطري مما يؤدي إلى تبني فلسفة الموهبة الثابتة ذات الأصل التكويني (سواء كانت حصرية أو شاملة) وهنا تركز الإدارة على تحديد المواهب الفطرية وجذب الموظفين ذوي القدرات الطبيعية واختيارهم والاحتفاظ به.
2. الموهبة كأداء ممتاز: يركز هذا التصور للموهبة على الأداء الاستثنائي للموظف والذي يعتمد بشكل كبير على الجهد الاستثنائي المبذول من قبله، مما يؤدي إلى تبني فلسفة الموهبة القابلة للتطور (حصرية أو شاملة).
- ويؤثر تبني أحد التصورين السابقين للموهبة على ممارسات إدارة المواهب من حيث قرار شراء أو صناعة الموهبة. (Collings, et al., 2019, p.38-39)
- وعلى الرغم أن معظم المنظمات تعتقد أن الموهبة فطرية، إلا أن الرأي الشائع في هذه الأيام هو أن الموهبة قدرات فطرية مطورة بشكل منهجي. حيث يرى Wai (2014) أن كل موهوب يولد أولاً ومن ثم يتطور (يُصنع).
- (Wai, 2014, p.2)
3. الموهبة كسلوك: يفترض هذا التصور أن السلوك الذي يتسم بالموهبة هو نتيجة لتوفر ثلاث خصائص لدى الفرد هي الكفاءة والالتزام والمساهمة.
- حيث تشير الكفاءة إلى المعرفة والمهارات والقيم التي يضيفها الأفراد إلى أدوارهم، ويشير الالتزام إلى تطبيق هذه الكفاءات في مكان العمل وانخراط الموظفين بعملهم وبذل طاقتهم لنجاح المنظمة وولائهم لها، وتشير المساهمة إلى مخرجات الموظفين ودورهم في النجاح التنظيمي من خلال فهمهم لمعنى وقيمة عملهم.
- و كلما ازداد التوافق بين الأهداف الشخصية والتنظيمية كلما زاد الالتزام التنظيمي وارتفع مستوى الأداء. (Collings, et al., 2019, p.40-75)
4. الموهبة تبعاً لمناسبتها للمنظمة: إن الأمر الوحيد الذي يتفق عليه الباحثون والممارسون فيما يخص الموهبة هو أن تعريف الموهبة يختلف وفقاً لخصائص كل منظمة وثقافتها ونوع العمل والظروف في البيئة الخارجية، حيث تؤثر بيئة العمل بشكل كبير على ممارسات تحديد المواهب التي ستنفذها المنظمة مما يجعلها تختار الأفراد الذين يتناسبون مع تعريف المواهب الخاص بالمنظمة.
- وللنظام الذي يعمل فيه الأفراد أهمية بالغة عند الحديث عن الإنجازات، حيث يمكن للموظفين تحقيق مستوى أداء أعلى أو أقل من معاييرهم العادية اعتماداً على بيئة عملهم المباشرة والقيادة التي يتلقونها والمجموعة التي يعملون معها، كما أن "الأفراد الذين يتألقون في سياق ما قد يعانون في سياق آخر" (Collings, et al., 2019, p.41).

ب- الموهبة كأفراد (Talent as subject) :

منذ القرن التاسع عشر لم تعد الموهبة مرتبطة بوجود خصائص معينة في الأشخاص، وإنما بدأت تشير إلى "الأشخاص" أنفسهم (Collings, et al., 2019, p.34)، سواء من خلال اعتبار الموهبة متجسدة في نخبة من موظفي المنظمة وفي هذا الإطار يرى مجموعة من الباحثين والخبراء أن الموهوبين هم أشخاص استثنائيين يستطيعون التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها، أو من خلال النظر إلى الموهوبين بطريقة أقل نخبية وأكثر شمولاً لتتوافق مع وجهة نظر المعهد المعتمد للأفراد والتنمية (Chartered Institute of Personnel and Development CIPD) حيث عبر عن الموهوبين بأنهم: "أولئك الأفراد الذين يمكنهم إحداث فرق في الأداء التنظيمي، إما من خلال مساهمتهم الفورية أو على المدى الطويل من خلال إظهار مستوى عالي من الإمكانيات (Armstrong, 2021, p.227) أو من خلال الاعتقاد بأن جميع العاملين في المنظمة موهوبين ولديهم نقاط قوة معينة والتي يمكن أن تضيف قيمة للمنظمة (Meyers, 2016, p.4).

كما يمكن تعريف الموظفين الموهوبين بأنهم "الأشخاص الذي يتفوقون باستمرار على أقرانهم، ويعكسون قيم وثقافة مؤسستهم والذين يظهرون قدرة قوية على النمو والنجاح داخل مؤسساتهم."

وانطلاقاً من وجهة النظر هذه، برز اتجاه جديد يُعنى بتقسيم الأشخاص إلى من يمتلكون ومن لا يمتلكون الموهبة. الأمر الذي يؤثر بشكل مهم على كيفية إدارة المواهب من خلال ظهور التساؤل التالي: "هل على المنظمة أن تهتم بتطوير جميع الموظفين، أم يجب على المنظمة الاستثمار في أفراد ووظائف معينة؟"

وعلى الرغم من أن عدداً كبيراً من تعاريف الموهبة عالمية ونموذجية، إلا أن هناك بعض الاعتبارات المتعلقة بالثقافات، فعلى سبيل المثال يشدد الباحثون الانكيز على الطبيعة الاستثنائية للموهبة ويؤكدون على ربطها بالأداء والامكانيات وكونها مورداً استثنائياً للمنظمة. بينما يسلط الباحثون من أوروبا الشرقية الضوء على المكونات السلوكية مثل الجهد وقوة الإرادة والعمل الدؤوب، والاستعداد للتعلم. ويشير الأكاديميون الجرمانيون إلى الموهبة الفطرية التي تؤدي إلى التميز، بينما يرى الباحثون من أوروبا اللاتينية أن الموهبة مرتبطة بالإبداع والابتكار والفن فضلاً عن التعلم (Collings, et al., 2019, p.35-47)

2-1-2 مفهوم إدارة المواهب:

برز مصطلح إدارة المواهب (Talent Management) في أواخر التسعينات عندما أطلقت مجموعة مكنزي (Mackinsy&Company) للاستشارات الإدارية عبارة الحرب من أجل الموهبة (The war for talent) . واختلف الباحثون والدارسون في تعريف إدارة المواهب فالبعض أسماها اتجاه (Trend) والبعض اعتبرها موضوعة (Fashion) والبعض الآخر أسماها فكر (Mindset) (ديوب، والكوفي، 2017، ص19).

ويعرفها بعض الباحثون بأنها عبارة عن "استراتيجيات وبروتوكولات لجذب الأفراد ذوي الإمكانيات العالية بشكل منهجي وتطويرهم والاحتفاظ بهم ونشرهم".

ويشير آخرون إلى أن إدارة المواهب تهتم في المقام الأول بأولئك الذين يضيفون قيمة للمنظمة ويمتلكون القدرة على التأثير على النجاح التنظيمي (Armstrong & Taylor, 2014, p.264-266).

بينما يركز الباحثون السابقون في تعريفهم لإدارة المواهب على إدارة الأفراد المتميزين والموهوبين وأصحاب الأداء العالي وغيرهم من الموظفين المهمين استراتيجياً، وهو النهج المعتاد في تعريف إدارة المواهب، يرى البعض الآخر أن إدارة المواهب تعني إدارة جميع الموظفين بمعنى أن جميع الموظفين لديهم مواهب يجب تحديدها واكتشافها ولا ينبغي لأنشطة إدارة المواهب أن تقتصر على القلة المتميزين فقط.

حيث ينوه كل من Vosburgh & Buckingham أن "الموهبة متأصلة في كل شخص" وبالتالي فإن التحدي الأساسي لإدارة المواهب هو مساعدة كل شخص على تحسين أدائه. ولتحقيق النجاح في المستقبل، لابد من التركيز على المواهب الفريدة لكل موظف وعلى الطريقة الصحيحة لتحويل تلك المواهب إلى أداء دائم" (Adamsen & Swailes, 2019, p.103).

وعلى الرغم من أهمية إدارة المواهب للنجاح في الأعمال التجارية، إلا أنه يُوجه إليها انتقادات كثيرة لافتقارها لتعريف واضح أو نهج واحد. ويحدد لويس و هاكمان (Lewis & Hackman) ثلاث اتجاهات رئيسية فيما يتعلق بماهية إدارة المواهب:

أ- الاتجاه الأول: يستبدل المؤلفون المؤيدون لهذا الاتجاه مصطلح "إدارة الموارد البشرية" بـ "إدارة المواهب" ليحددوا نقاط اهتمامهم بممارسات قسم الموارد البشرية التقليدية والتي تشمل التوظيف وتخطيط التعاقب الوظيفي وما يشابهها من تطوير وتحفيز.

إن هذا النهج خطي للغاية وكل مرحلة فيه منفصلة عن المرحلة التي تليها، إذ لم يعد جذب المواهب للمنظمة واكتسابها وتطويرها والاحتفاظ بها عمليات منفصلة، بل هي عمليات مستمرة تندمج معاً وتعمل بشكل متزامن (Bickham, 2016, p.1-2).

ب- الاتجاه الثاني: يركز أصحاب هذا الاتجاه على تطوير مجمع من المواهب من داخل المنظمة وتزويدهم بالمهارات والمعارف والكفاءات اللازمة وإدارة تقدمهم الوظيفي وتهيئتهم لشغل مراكز مستقبلية في المنظمة من خلال الترقية.

ج- الاتجاه الثالث: يركز مؤيدو هذا الاتجاه على إدارة الموظفين الموهوبين. حيث يرى مؤيدو هذا المنهج أن جميع المراكز الوظيفية ضمن المنظمة يجب ملؤها بأفضل الموظفين أي "ذوي الأداء العالي"، ويؤكدوا أيضاً على إدارة الموظفين ذوي الأداء المنخفض أو أولئك الذين يظهرون عدم تحسن في الأداء واستثنائهم من المنظمة.

وهناك اتجاه منفصل يؤكد على أهمية المراكز الوظيفية التي يشغلها هؤلاء الموظفون الموهوبون ويجادل بأن هذا يجب أن يكون نقطة الانطلاق لأنظمة إدارة المواهب. ويعتمد هذا الاتجاه على فكرة أنه في بعض المناصب يُظهر الموظفون ذوو الأداء العالي إمكانات محدودة لتقديم قيمة إضافية لا تتجاوز ما يقدمه الموظف العادي. وبالتالي، فإن وجود صاحب الأداء العالي في المكان الخاطئ قد يقيد قدرته على تقديم أداء عالي. (Collings, et al., 2019, p.4-5)

وبالتالي يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها "التحديد المنهجي للوظائف الرئيسة التي تساهم بشكل جوهري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ومن ثم تطوير مجموعة من المواهب ذوي الإمكانيات والأداء العالي لشغل هذه المناصب و تطوير بنية متميزة للموارد البشرية لتسهيل شغل هذه الوظائف بأفضل الموظفين وضمان استمرار التزامهم اتجاه المنظمة" (Armstrong, 2021, p.225).

وظهر في الآونة الأخيرة اتجاه رئيسي حول مفهوم إدارة المواهب وهو إدارة "الغير موظفين" في المنظمات والذي يشير إلى إدارة الموظفين المستقلين العاملين في وظائف مؤقتة. ولكنه يتضمن أيضًا ترتيبات مثل مشاركة المواهب بين الشركات من خلال الإعارة، أو غير ذلك من الوسائل غير التقليدية لإشراك المواهب. (Cascio & Boudreau, 2015, p.105)

ومن وجهة نظر الباحثة فإن هذه العملية لا يجب أن تتعلق بإدارة مواهب الموظفين فحسب، بقدر ما يجب أن تتعلق بمعاملة الموظفين كعملاء وشركاء تجاريين وإشراك المواهب باستمرار في أهداف المنظمة وثقافتها . وعلى الرغم من أن النهج الأفضل في إدارة المواهب يجب أن يتم تحديده من قبل ثقافة المنظمة، إلا أن الباحثة ترى أنه من الأفضل أن تتبنى المنظمة طريقة توفق فيها بين كلا النهجين (النهج الحصري والنهج الشمولي) نظراً للاحتياجات المتغيرة للقوى العاملة.

2-1-3 عمليات إدارة المواهب:

تم اختيار الأبعاد الثلاثة لإدارة المواهب (جذب واختيار المواهب، تطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) بناءً على الدراسات الأدبية التي ركزت على العديد من الأبعاد، لكن ارتأت الباحثة اختيار الأبعاد الثلاثة الأكثر أهمية وتكراراً في الدراسات السابقة. وسيتم عرض هذه الأبعاد بإيجاز كالتالي:

1- جذب واختيار المواهب:

هي عملية جعل العمالة المستهدفة من قبل المنظمة على دراية بخصائص المنظمة وإقناعهم بالتقدم للوظيفة المطلوبة. وبمجرد أن يتقدم المرشحون إلى المنظمة، تبدأ عملية اختيار المواهب وهي عملية فرز المتقدمين وتقييم قدراتهم ومهاراتهم وجعل أفضل المرشحين ذوي المهارات المطلوبة والتي تتناسب مع الوظائف المحددة يقبلون عرض العمل ويتقدمون بطلب رسمي للانضمام للمنظمة (Bickham, 2016, p.18).

وهنا لابد من التمييز بين توظيف الأشخاص واختيار المواهب، إذ أن عقلية التوظيف تهتم بالكمية ولا تركز بالضرورة على جودة المرشحين وتهتم بالإجابة عن الأسئلة التالية "هل هناك مايكفي من الموظفين لتغطية الشواغر وتلبية التوقعات الأساسية للعملاء؟ مالذي يمكن لهذا الموظف أن يفعله؟" أما عملية اختيار المواهب فتتركز على الجودة والنوعية أي "مامقدار الامتياز الذي سيجلبه المرشح للوظيفة التي سيشغلها؟ ماهي المهارات الفريدة التي تحتاجها المنظمة لخدمة عملائها بشكل أفضل وهل هذا المرشح لديه تلك المهارات؟ أي من المرشحين يظهر قدرة للنمو داخل المنظمة؟ كيف يمكن إدارة هذا المورد القيم بما يضمن تنمية كل من العمل والفرد بحد ذاته؟" (Turner, 2019, p.52).

وللحصول على موظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام والاندماج الوظيفي لابد أن تبدأ المنظمة باختيار أفضل الموظفين المناسبين، فالاختيار الغير سليم لا يؤثر على مستوى الأداء والإنتاج فحسب، بل ويؤثر على الفرد نفسه إذ لا يشعر براحة نفسية في بيئة العمل ولا بانسجام مع العمل الذي يؤديه (الخليل، 2020، ص98).

لذلك تعد عملية جذب واختبار المواهب الخطوة الأولى والأهم لقسم إدارة المواهب ويتم ذلك من خلال:

أ- بناء علامة تجارية وسمعة جيدة: حيث أظهرت دراسة قام بها معهد CIPD لعام 2017 أن 89% من المنظمات بذلت جهوداً لتحسين علامتها التجارية عن طريق تطوير الموقع الإلكتروني للشركة وحضور معارض التوظيف والفعاليات عبر الانترنت ورصد الملاحظات التي تم تلقيها من مواقع الويب الأخرى أو وسائل التواصل الاجتماعي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة.

ب- خلق بيئة عمل جاذبة: وذلك عبر مجموعة من المتطلبات منها توفر فرص النمو والتطور الوظيفي وجعل الأجور والمزايا أكثر تنافسية واستخدام التكنولوجيا وتعزيز ثقافة الشركة (CIPD, 2017, p.17-18). ومن الممكن جذب المواهب من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق استقطاب الموهوبين من منظمات أخرى أو عن طريق شبكة الانترنت أو شركات متخصصة في ذلك (زغدي، وآخرون، 2019، ص9).

2- تطوير المواهب:

تشمل عملية تطوير المواهب أي محاولة لتحسين الأداء الحالي للموهبة وتطوير قدرات أو كفاءات محددة يتوقع أن تطلبها المنظمة في المستقبل من خلال نقل المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات (ولي، وعمر، 2019، ص281). إن استقطاب العاملين الموهوبين هو أمر غير كافٍ إذ أن مهارات هؤلاء الموظفين لن تدوم طوال مدة توظيفهم لذلك لابد من تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة. فالغرض من إدارة المواهب ليس فقط العثور على المرشح المثالي وتوظيفه ولكن الاستمرار في اكتشاف سماتهم وقدراتهم الكامنة، وكذلك إنشاء برامج تطوير الموظفين، باستخدام أسلوب منهجي منظم. بالإضافة إلى ذلك، يجب تطوير الموظفين بشكل صحيح (تدريبهم /تعليمهم) ورعايتهم لتحقيق أفضل أداء شخصي وكذلك المساهمة في أفضل أداء تنظيمي

ممكن. ويتمثل أحد الأهداف الأساسية لهذه العملية أيضًا في بناء ثقافة تنظيمية محددة ومواءمة المواهب مع ثقافتها، لجعلهم يعملون بطريقة عالية الكفاءة والإنتاجية (زيادة، 2020، ص108).

من المهم التأكيد على أن برامج تطوير المواهب بحاجة إلى الدعم التنظيمي بجانب رغبة الموهبة في تطوير ذاتهم يشمل هذا الدعم تقييم الأداء وتحليل احتياجات التعلم/التطوير وتنفيذ التعلم/ التطوير ومراجعة المواهب (Čizmić & Ahmić, 2020, p.133).

ويمكن ذكر الاستراتيجيات الرئيسة لتنمية المواهب وفق التالي:

أ- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية: إن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية مفيد في رفع مستوى المواهب والمهارات لدى الموظفين في المجالات الشخصية والفنية والقيادية وإعدادهم للتحديات المستقبلية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ب- إدارة الأداء: تتضمن إدارة الأداء تحديد الأهداف وتقديم تقييمات الأداء وتقديم التغذية الراجعة.

ت- التدريب والتوجيه: يطور التدريب والتوجيه المواهب من خلال تشجيع الموظفين على التفوق في عملهم والتعلم أثناء تأدية العمل. وتعمل هذه التقنيات جميعها على دمج الموظفين في العمل من خلال التأثير على الجانب العاطفي لديهم (Tutorialspoint, 2017, p.17).

وقد تتم برامج تنمية المواهب داخل المنظمة أو خارجها بشكل رسمي أو غير رسمي من خلال توسيع مهامهم الوظيفية والاعتماد على سياسة التدوير الوظيفي، وقد تكون تلك البرامج التدريبية حصرية ورفيعة المستوى تقتصر على فئة معينة من الموظفين أصحاب المواهب العالية، ويمكن أن تكون شاملة تتيح الفرصة لتدريب عدد كبير من العاملين (رضوان، 2020، ص75).

3- الاحتفاظ بالمواهب:

تشمل عملية الاحتفاظ بالمواهب جميع الأنشطة والممارسات والأنظمة والاستراتيجيات التي من المحتمل أن تتبناها المنظمة والموجهة نحو منع الموظفين الموهوبين من الاستقالة الطوعية و/ أو مغادرة المنظمة قبل المدة المحددة (Muyela & Kamaara, 2021, p.113).

إن أحد الاهتمامات الأساسية للعديد من المنظمات اليوم هو الاحتفاظ بالموظفين حيث يُنظر إلى الاحتفاظ على أنه فرصة استراتيجية للعديد من المؤسسات للحفاظ على قوة عاملة تنافسية. وتصمم المنظمة إستراتيجيتها للاحتفاظ بالمواهب لسببين أولهما تشجيع الموظفين على البقاء مع المنظمة لفترة أطول من الوقت وثانياً لأن معدل دوران المواهب يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية و تحمّل تكاليف جذب عالية للموظفين الجدد وخسارة الموظف المربح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها (Jehangir & Khan , 2018, p.324).

ومن الاستراتيجيات الفعالة للاحتفاظ بالمواهب مايلي:

- أ- تكليف الموظفين بمهام من شأنها تحفيز التفكير وروح التحدي لديهم والاعتراف بالإنجاز وتوفير الأمان الوظيفي والموازنة بين الحياة والعمل.
- ب- الحرية والاستقلالية في أداء المهام: فعندما تكون ترتيبات العمل غير مرنة وثابتة، تكون الخيارات المتاحة للموظفين محدودة مما يجبرهم على الاختيار بين البقاء مع منظمة أو مغادرتها (Devine & Syrett, 2014, p.195).
- ت- تقديم حوافز طويلة الأجل: مثل خيارات الأسهم أو الإجازة المدفوعة .
- توفير فرص النمو المهني والشخصي: عندما تقدم المنظمة تخطيط وظيفي واضح للموهوبين ويكون الموظفين على معرفة جيدة بمسارهم الوظيفي وضمان أن منظماتهم تهتم بتتميتهم، فإنهم يكونون أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم (Berger, 2018, p.277-280) .
- ث- إشراك المواهب: إن الموظفين الذين هم أكثر مشاركة في منظماتهم لديهم رضا وظيفي أعلى وقدراً أكبر من الولاء للمنظمة كما يكون مستوى أداءهم عالي جداً.
- ج- خلق ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب وبيئة عمل إيجابية تجعل الموهوبين يرغبون بالبقاء وتجذب الآخرين للعمل فيها (حفيظ، 2019، ص22).
- إن معرفة الاحتياجات والتفضيلات الحقيقية للموظفين شرطاً أساسياً مسبقاً لتهيئة بيئة يمكنها الاحتفاظ بهم، إذ يختلف كل موظف عن الآخر حيث يعتقد البعض أن المكافآت المالية تمثل أدوات رئيسية في الاحتفاظ بالمواهب، ويرى آخرون أنه من الضروري اعتماد مبدأ الشفافية في سياق العمل والذي يتضمن عقد اجتماعات منتظمة وتبني سياسة التواصل المفتوح (Berger, 2018, p.136).

2-1-4 أهمية إدارة المواهب:

تعود أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت استجابة للطبيعة الغير مستقرة والمتغيرة لبيئة أعمال اليوم وتعقيد الديناميكيات التنظيمية الداخلية (البطران، 2020، ص338). ومع مرور المنظمات بفترات من التحول والتغيير، بدأت توجه تركيزها نحو الموارد البشرية التي تضيف قيمة لها وتسمح لها بالتنافس مع غيرها من المنظمات فأصبحت إدارة المواهب تلعب دوراً مهماً في استراتيجية عمل أي منظمة لأنها تدير أحد الأصول المهمة للشركة ألا وهو موظفوها وخاصة الموهوبون منهم (الراعي، 2020، ص23).

وفيما يلي بعض الأسباب التي تجعل الشركات تستثمر في إدارة المواهب:

1) تخطيط التعاقب للمناصب الحرجة:

يعد تخطيط التعاقب عملية حاسمة لإدارة المواهب تساعد على إنشاء قوة عاملة ماهرة قادرة على ملء الأدوار القيادية والمراكز الحرجة الأخرى مع توسع الأعمال أو تغييرها أو تطورها مما يضمن عدم تأثر الإنتاجية وتجنب فشل أو إضراب العمل في حال الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب المهمة في المنظمة دون تجاوز الميزانية.

(2) التوظيف الاستراتيجي:

تعمل إدارة المواهب على مواءمة التوظيف مع الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحديد فجوة المهارات مسبقاً حيث تركز على الأهداف طويلة المدى وتأخذ في الاعتبار المهارات المستقبلية التي سيحتاجها الموظفون للأداء عالي المستوى وضمان التدفق الملائم من العاملين لتكوين اوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي مما يساعد المنظمة على تحديد الشخص المناسب للمكان المناسب في الوقت والتكلفة المناسبة.

(3) تعزيز الاحتفاظ بالمواهب:

يمكن لإدارة المواهب أن تتحمل عبء تعيين الموظفين وتدريبهم وتطوير مجموعة موارد موهوبة والحفاظ عليها عن قسم الموارد البشرية، فتكاليف دوران العمالة مرتفعة ولها آثار سلبية عديدة على الموظفين والمنظمة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالحاجة إلى استبدال شخص متعدد المهام ومن ذوي المهارات النادرة، ولأن هذه الموارد ليست متاحة بوفرة في السوق فهناك حاجة لوجود وكالات او مستشارين من أجل إيجاد مثل هذه المواهب.

(4) تحسين رضا العميل:

إن المنظمات التي تحقق لعملاءها تجربة ممتازة لديها موظفين أكثر التزاماً بالعمل مقارنة بغيرها، لذلك تعمل إدارة المواهب على تحسين كفاءة واندماج الموظفين لما لها من تأثير مباشر على رضا العملاء وزيادة عائد الاستثمار. فنقص الكفاءات يؤدي إلى عدم القدرة على الالتزام بالمواعيد النهائية وتراجع نوعية العمل مما يجعل المنظمة تفقد عملاءها (حسن، 2017، ص22).

الخلاصة:

نلاحظ مما سبق عدم اجتماع الباحثون حول مسألة الموهبة من حيث الاستقرار، فهل هي فطرية؟ وفي هذه الحالة يمكن اعتبار عدد قليل فقط من الموظفين موهوبين لتقتصر مهمة المنظمة على تحديد المواهب واختيارها والاحتفاظ بها (إدارة المواهب الحصرية)، أم هل الموهبة مكتسبة؟ وبالتالي يمكن اعتبار جميع الموظفين، أو على الأقل معظمهم، لديهم مواهب محددة تقيد المنظمة وبناءً على ذلك يمكن للمنظمات تطوير أي شخص ليصبح الموهبة المطلوبة للمنظمة في أي لحظة (إدارة المواهب الشاملة).

لذلك ترى الباحثة أنه لا بد لكل منظمة أن تحدد ماتعنيه الموهبة بالنسبة لها بالنظر إلى نوع المنظمة واستراتيجية عملها والبيئة التنافسية ومجالاتها الوظيفية ليتم استخدامه كأساس لتحديد المواهب وجذبها وتوظيفها وتطويرها والاحتفاظ بها.

المبحث الثاني

السلوك الإبداعي

2-2 تمهيد:

يلعب الإبداع دوراً بارزاً في حياة المجتمعات عامة ومنظمات الأعمال خاصة. وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة، تحتاج المنظمات من موظفيها تطوير أو توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة مما يعزز ميزتها التنافسية فإبداع الموظف هو مورد أساسي لإبداع المنظمة ولاتستطيع المنظمة تحقيق أهدافها دون تنفيذ هذه الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى منتجات أو أفكار ملموسة. لذلك تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي والعلاقة بينهما ومن ثم تحديد خصائص السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة عليه وأخيراً إيضاح كيف يمكن للمنظمات تحقيق أداء متميز من خلال اتباعها سلوكاً إبداعياً يساعدها على الاستمرار والنجاح.

2-2-1 مفهوم الإبداع :

نظراً لأن الإبداع يتكون من المعرفة والذكاء والقدرة وعوامل معقدة أخرى فلا يوجد تعريف ثابت للإبداع، إذ يعتقد بعض العلماء أن الإبداع هو عملية نفسية تتعلق باكتشاف وحل المشكلات والقدرة على إنتاج الأفكار وخلق أشياء جديدة. ويعتقد البعض الآخر أن الإبداع هو إنشاء منتج مميز يجعل المستخدمين أكثر رضا من المنتجات السابقة، ويرى آخرون أن الإبداع هو سمة شخصية، لذلك اختلف العلماء حول تعريف الإبداع فمنهم من يعرفه من منظور العملية الإبداعية أوالنتائج الإبداعية أوالسمات الشخصية للمبدعين (Huafeng, 2021, p.4).

ويمكن تعريف الإبداع كالتالي:

الإبداع هو "كل فكرة جديدة على الإطلاق خاضعة لقواعد وأسس علمية قابلة للتطبيق في سوق ما أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الصنع والذي يحصل نتيجة لمجهود فردي أو جماعي" (حميشو، 2021، ص107).

"قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن كل ما هو جديد، سواء كان ذلك في مجاله عمله، أم حياته، أو حتى في علاقاته وشخصيته وإدراكه لهذا الجديد بصورة صحيحة" (الصرن، 2020، ص2).

"عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطور إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وتتضمن النظر إلى الأشياء والظواهر والمشكلات بمنظور جديد، بتفاعل فيه الفرد والعمل والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية" (عضوم، 2021، ص20).

ترتبط فعالية التفكير الإبداعي بالسلوك الذي يتبعه وبدون وجود هذا السلوك فإن التفكير الإبداعي غير مجدٍ ويسبب الفوضى (الصرن، 2020، ص11).

2-2-2 مفهوم السلوك الإبداعي :

يُعرّف السلوك الإبداعي بأنه "تصرف ينعكس في سعي الموظف وراء الصعوبات والمشكلات في محاولة منه لتحقيق أهداف العمل، كما يتجسد في العملية التي يكسر فيها الموظفون تفكيرهم المعتاد والأساليب التقليدية واعتماد تقنيات ووسائل جديدة لحل التعقيد في العمل الميداني" (Dario, 2019, p22).

ويعرف بأنه "السلوك الذي يتقرب به الموظف عندما يواجه موقف يتأثر به فيستجيب له بما يتناسب مع ذاته لتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتجات أو خدمات أو سلع جديدة" (قوادي، وخالدي، 2021، ص192).

ويمكن تعريفه بأنه "مرحلة وسيطة بين التفكير الإبداعي والإبداع، وتمثل هذه المراحل مجتمعة العملية الإبداعية (بن تريج، 2018، ص6).

2-2-3 العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي:

لابد من التمييز بين الإبداع كنتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس، إذ يتمثل الناتج الإبداعي في تقديم شيء غير مألوف نسبياً أو كلياً كسلعة أو خدمة أو فكرة، أما السلوك الإبداعي فهو -كما أشرنا سابقاً- التصرف المميز الذي يمارسه الموظف أو مجموعة الموظفين في مكان العمل وليس من الضروري أن يترتب عليه خدمات أو منتجات جديدة فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية وإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً اعتبر إبداعاً وقد يكون السلوك إبداعياً بحد ذاته حينما يمارسه العامل لأول مرة في مكان عمله (بن تريج، 2018، ص7).

2-2-4 خصائص السلوك الإبداعي:

- 1) لا يقتصر على فئة معينة من الأفراد، فالجميع لديهم قدرات إبداعية ولكن بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والظروف التي يعيش فيها الفرد ويتفاعل معها، فهو غير مقتصر على ذوي المواهب وحدهم.
- 2) يمكن إدارة السلوك الإبداعي وتطويره وتنميته.
- 3) ليس ظاهرة فردية إذ يمكن ممارستها على مستوى كل من الفرد والمجتمع والمنظمة.
- 4) هو ظاهرة مركبة تتحكم فيه قدرات عقلية إبداعية عديدة ومن أهمها: الأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة وعدم الخوف من الأفكار الجديدة والقدرة على التحليل والربط.
- 5) هو عملية متعددة المراحل وتتمثل هذه المراحل كما يلي: مرحلة الإعداد والتحضير، مرحلة الحضانة، مرحلة الإشراق، مرحلة التحقق (جنينة، 2020، ص39).

2-2-5 حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي:

تعمل المنظمات اليوم في بيئة عالمية تنافسية للغاية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والانفجار المعرفي مما يفرض عليها التكيف مع تلك المتغيرات أو الفشل. وإن مواجهة هذا التحدي يتطلب وجود قدرات إبداعية لدى

المنظمة تمكنها من إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للعقبات التي ستواجهها، وفي هذا الصدد يمكن تلخيص إيجابيات السلوك الإبداعي كما يلي:

- (1) تعزيز سمعة المنظمة وجعلها جاذبة للزبائن من خلال تقديم خدمات ومنتجات تتميز بوجود لمسة من الأصالة.
- (2) تعزيز التفاعل بين المنظمة وبيئتها حيث يمكن المنظمة من الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة واكسابها ميزة تنافسية مما يجعلها قادرة على الاستمرار والبقاء رغم المنافسة القوية .
- (3) الاستغلال الأمثل للموارد وتقليل التالف أو المرفوض وبالتالي تخفيض التكلفة وتحسين الجودة ورفع الكفاءة والإنتاجية.
- (4) المساهمة في اكتشاف وتنمية القدرات العقلية والفكرية للموظفين في المنظمة عبر إتاحة الفرصة لهم لاختبار تلك القدرات والبحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة.
- (5) حل المشكلات بطرق أفضل وأسرع وطرح أكثر من فكرة لتحسين الذات والفريق والمنظمة ككل (جنينة، 2020، ص43-44).

2-2-6 العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي:

(1) على المستوى الفردي وتتمثل بوجود مايلي:

- 1-1 الدافع الذاتي للقيام بالمهمة والذي يحركه الشعور بالرضا والاهتمام ودرجة التحدي في العمل نفسه، فالدافع الخارجي لا يفضي أبداً إلى الإبداع إذا كان أقوى من الدافع الذاتي.
- 2-1 الخبرة والمعرفة العملية والمهارات التقنية التي يتطلبها العمل. ونظراً لتعقيد معظم المشكلات والفرص التي تواجه المنظمات المعاصرة، فقد تكون المهارات في مجالات متعددة ضرورية للخروج بأكثر الأفكار ابتكاراً وإفادة (Rothouse, 2020, p.41-42).

3-1 العمليات أو المهارات الخاصة بدمج الموارد الخام بطرق جديدة هي عمليات ذات صلة بالإبداع وتشمل الأساليب المعرفية والأساليب الإدراكية ومهارات التفكير التي تساعد على اقتراح حلول جديدة للمشكلات وقبول الأفكار المختلفة والسمات والخصائص الشخصية التي تقود الفرد إلى المخاطرة وتجنب التقليد.

(2) على المستوى التنظيمي وبيئة العمل وتتمثل بوجود مايلي:

2-1 إيمان المنظمة بضرورة التغيير والابتكار والتطور المستمر ويظهر ذلك بوضوح من خلال أقوال وأعمال المؤسسين وقادة المنظمة والانفتاح الحقيقي على الأفكار الجديدة وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تقود للإبداع الدائم ووجود نظام لتطوير الأفكار الإبداعية.

2-2 الموارد التي يتطلبها العمل والتي تشمل كل ما تمتلكه المنظمة للمساعدة في العمل الإبداعي ضمن مجال عمل ما كالأشخاص ذوي الخبرة والمهارة والاهتمام الكافي للقيام بالعمل بشكل خلاق، تمويل المشاريع في المجال

المستهدف، بنية تحتية كافية داخل وخارج المنظمة لدعم العمل الإبداعي، والوصول إلى المعلومات الضرورية. كما أن الوقت الكافي لاكتشاف الحلول الإبداعية وتنفيذ تلك الحلول بفعالية هو مورد تنظيمي غالباً ما يتم إهماله.

2-3 ممارسات الإدارة التي تؤثر على الإبداع وتشمل:

- تحديد أهداف واضحة بما يكفي لتوجيه العمل نحو الأهداف الإستراتيجية النهائية للمنظمة.
 - مهام العمل التي تتوافق جيداً مع اهتمامات ومهارات الأفراد والتي توفر تحدياً إيجابياً.
 - فتح أنظمة الاتصال داخل المنظمة لتسهيل تبادل الأفكار والتنسيق والتعاون.
 - التغذية الراجعة المتكررة والبناءة والداعمة للسلوك الإبداعي.
 - المكافآت العادلة والتقدير للجهود الإبداعية الجيدة (بغض النظر عن النتيجة) وكذلك للنجاحات الإبداعية
- (Amabile & Pratt, 2016, p.4-6).

وأضافت سركيس (2018) مايلي:

- عدم وجود طبقات غير ضرورية من التسلسل الهرمي والتعقيد والبيروقراطية في المنظمة.
 - التعاون الداعم عبر الفرق والأقسام والوحدات.
 - المرونة التنظيمية والسماح للأفراد والفرق بالاستقلالية لاستكشاف أفكار جديدة.
- (سركيس، 2018، ص36-37).

2-2-7 العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي:

أدت مجموعة متنوعة من العوامل في البيئة الخارجية كالمنافسة المتزايدة في الأسواق والتطور السريع للتكنولوجيا في السنوات الأخيرة والاقتصاد الغير مستقر إلى أخذ الإبداع في الاعتبار كضرورة حتمية لأي منظمة في سبيل تطوير قدراتها والتوافق مع هذه المتغيرات مما يضمن لها الاستمرارية، فقد أدرك قادة تلك المنظمات التأثيرات الداروينية لعالم الأعمال والتي تتطلب من الشركات أن تكون أكثر تركيزاً وأكثر كفاءة وأكثر ابتكاراً من أجل البقاء (Haidar, 2021, p.181).

يهدف كل من الإبداع والسلوك الإبداعي إلى خلق قيمة تجارية للمنظمة من خلال تطوير أفكار جديدة بالاهتمام إلى حقيقة قابلة للتسويق تتمحور حول العميل، إذ تستمد المنظمة قوتها من كونها مرنة ومبتكرة لا من خلال تقديم أقل الأسعار أو استخدام أحدث التقنيات. وإن مثل هذه المزايا منبعها هم العاملون الموهوبون أنفسهم فهم مصدر الأفكار والإبداع وتحسين خدمة العملاء وهم أسس التحولات التنظيمية (كنجو، 2017، ص.21). لذا لا بد من الاهتمام بتلك الموارد البشرية الموهوبة للوصول إلى المستوى التنظيمي المقبول للتنمية، كما لا يمكن لأي منظمة أن تتجح إلا بضمان مشاركة الموظفين التامة في المنظمة والتزامهم بها وهنا يأتي دور إدارة المواهب في تحفيز وتعزيز إبداع الموظفين بشكل مستمر وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، باعتبارها عملية تتخطى توجيه الموظفين إلى تطويرهم إضافةً إلى دورها في إنشاء بيئة عمل تجعل الموهوبين والمبدعين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحلمون بالعمل فيها (Khaki, 2017, p.16).

حيث تشمل استراتيجيات إدارة المواهب جذب الموارد واختيار وتدريب وتطوير ونقل العاملين داخل المنظمة والاحتفاظ بهم وبالتالي خلق ميزة تنافسية ضد المنافسين الآخرين. وقد أشار الباحثون إلى دور إدارة المواهب وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، ففي دراسة أجراها صيتي وبهاز (2020) تبين أن لإدارة المواهب تأثير إيجابي على السلوك الإبداعي للموظفين والإبداع التنظيمي ككل (صيتي، وبهاز، 2020، ص141). وتحاول الباحثة من خلال هذا البحث توضيح أثر إدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في شركة سيريتيل على أمل أن تسمح تجربتها في إدارة المواهب بتعميم النتائج على المنظمات الأخرى.

الخلاصة:

نستنتج مما سبق أن الإبداع لا يقتصر على مجال معين كما أنه ليس حكراً على أفراد دون غيرهم، وأن للسلوك الإبداعي أهمية كبيرة لكل من الفرد والمنظمة والخدمات المقدمة من قبلها، من حيث تحقيق الفرد لذاته وتحقيق النمو المستدام للمنظمات وتحسين خدمات المنظمة. ويتوقف وجوده في منظمة ما على العاملين أنفسهم إلى جانب تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل وتوفير الإمكانيات المادية التي تساعد على أداء العمل.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية للبحث

❖ المبحث الأول: منهجية البحث وأساليب التحليل الإحصائي

❖ المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية الوصفية

❖ المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية التحليلية

❖ المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

المبحث الأول

منهجية البحث وأساليب التحليل الإحصائي

3-1 لمحة عن شركة سيريتل:

التعريف بالشركة: شركة سيريتل موبايل تيليكوم هي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات في سورية منذ تأسيسها عام 2000، حيث استطاعت بناء سمعتها الجيدة من خلال مشاركتها الاجتماعية وكسب رضا زبائنها. تؤمن شركة سيريتل بأن أولى مسؤولياتها تقديم مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات الممتازة بأسعار مناسبة لتلبية احتياجات زبائنها وتأمين التسهيلات لهم. لدى سيريتل 26 مركز خدمة تغطي جميع المناطق السورية، و4 مراكز للتواصل في كل من دمشق وحلب واللاذقية وطرطوس تقدم المساعدة لأكثر من 28,000 زبون يومياً. تتميز شركة سيريتل بنموها السريع كمشغل خلوي في سورية، وإن جميع موظفي سيريتل من ذوي المهارات العالية ويقدمون أفضل الخدمات لأكثر من 11 مليون زبون. تسعى سيريتل لتكون شركة مواطنة جيدة عبر دعمها للمجتمع الذي تتواجد فيه، وذلك من خلال مساهمتها في نشاطات اجتماعية مختلفة ورعايتها. إن سيريتل تسعى دائماً لتكون أنموذجاً من خلال الاحترام المتبادل بين موظفيها وتشجيعهم على تعزيز روح العمل الجماعي في بيئة احترافية، وإيجاد فرص عمل وتطوير كواردها ذوي الكفاءات العالية وترقيتها. **مهمة الشركة:** تسعى الشركة لتقديم أفضل خدمات الاتصالات لزبائننا، ورعاية كوارنا البشرية، مع استمرارية النمو المربح للمستثمرين والمساهمة باعتراز في خدمة وطننا سورية. **رؤية الشركة:** ملتزمون بأن نكون الشركة السورية الأولى.

3-1-1 الإجراءات المنهجية:

- **مجتمع وعينة البحث:** تكون مجتمع البحث جميع الموظفين العاملين في الشركة، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 150/ موظفاً، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 134/ استبيان.
- **أداة البحث:** تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وتحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة والفقرات التي تقع ضمن كل محور بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع: (أحمد، 2020)، (الجراح، وأبو دولة، 2015)، (الخطيب، والسند، 2021)، (الخطيب، ونصيرة، 2020)، (الراعي، 2020)، (حفيظ، 2019)، (حمادي، 2021)، (سلامة، 2016)، (سركيس، 2018).

حيث تمت صياغة عبارات الاستبيان وتعديلها بما يتناسب مع موضوع ومجتمع البحث، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية وتم اعتمادها لمعرفة العلاقة بين متغيرات البحث.

وقد تم تقسيم الاستبانة كالآتي:

- **الجزء الأول:** اشتمل على المتغيرات الديموغرافية للموظفين في الشركة (أفراد عينة البحث) من حيث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** اشتمل على ستة عشر عبارة لقياس إدارة المواهب وذلك باستخدام ست عبارات لقياس بُعد جذب واختيار المواهب، وخمس عبارات لقياس بُعد الاحتفاظ بالمواهب، وخمس عبارات لقياس بُعد تطوير المواهب.
- **الجزء الثالث:** اشتمل على اثني عشر عبارة لقياس السلوك الإبداعي للموظفين في شركة سيريتل.

3-1-2 أدوات التحليل الإحصائية:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث المتمثلة بعبارات الاستبانة والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون.
3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة البحث على أسئلة الاستبانة.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى تشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
5. اختبار العبارات والأبعاد باستعمال t-test.
6. اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر إدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة.
7. اختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للموظفين.

3-1-3 اختبار صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

أ- **صدق الأداة الظاهري:** تم التأكد من صدق المقياس من خلال عرضه على الدكتورة المشرفة وعدد من المحكمين (د. سمر قبلان، د. محمد العلي، د. محمد فارس أبو سيف) لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الدقة العلمية للعبارات وصياغتها اللغوية ومدى مناسبتها لموضوع البحث وبناءً عليه قامت الباحثة بتعديل وإضافة بعض العبارات.

- **الاتساق الداخلي:** قامت الباحثة باحتساب معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بالجدول رقم (1):

جدول رقم (1) معامل بيرسون ¹					
		جذب واختيار المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	تطوير المواهب	محور إدارة المواهب
السلوك الإبداعي	Pearson Correlation	0.222**	0.236**	0.403**	0.312**
	Sig. (2-tailed)	0.010	0.006	0.000	0.000
	N	134	134	134	134

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل الرئيسي (إدارة المواهب) والمتغيرات المستقلة الفرعية (جذب واختيار المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب)، والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 و 0.010 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

ب- الثبات (معامل ألفا كرونباخ):

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة		
المحور	عدد العبارات	الثبات
إدارة المواهب	16	0.916
جذب واختيار المواهب	6	0.813
الاحتفاظ بالمواهب	5	0.812
تطوير المواهب	5	0.839
السلوك الإبداعي	12	0.679
الإجمالي	28	0.884

بناءً على الجدول رقم (2) (كافة المحاور أكثر من 60%) يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

¹ جميع الجداول من تصميم الباحثة بناءً على نتائج برنامج spss v19

المبحث الثاني

الدراسة الإحصائية الوصفية

3-2-1 توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة			
المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	86	64.2%
	أنثى	48	35.8%
العمر	من 20 إلى 30 سنة	66	49.3%
	من 31 إلى 40 سنة	43	32.1%
	أكثر من 40 سنة	25	18.7%
المؤهل العلمي	ثانوية	17	12.7%
	معهد متوسط	22	16.4%
	إجازة جامعية	76	56.7%
	دراسات عليا	19	14.2%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	72	53.7%
	من 5 إلى 10 سنوات	31	23.1%
	من 11 إلى 20 سنة	27	20.1%
	أكثر من 20 سنة	4	3%

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يبين الجدول رقم (3) التوزيع النسبي لسمات أفراد عينة الدراسة:

- من حيث النوع: كان عدد الذكور 86/ بنسبة 64.2% وعدد الإناث 48/ بنسبة 35.8%، ونلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة كانت من الذكور، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الشريحة التي تم توزيع الاستبانة عليها أغلبها من الذكور.
- من حيث الفئة العمرية: كان عدد من يتراوح عمرهم بين 20 و 30 سنة 66/ بنسبة 49.3%، وعدد من يتراوح عمرهم بين 31-40 سنة 43/ بنسبة 32.1%، وعدد من يزيد عمرهم عن 40 سنة 25/ بنسبة 18.7% وهذا يدل على أن الشركة تهتم بالفئة العمرية الشابة وتعمل على استقطابها لما لها من دور في التطوير، إضافة إلى اهتمام الشركة بتوفير فرص وظيفية لحديثي التخرج لإثبات أنفسهم.

- أما من حيث المؤهل العلمي: فنجد أن عدد الحاصلين على شهادة ثانوية /17/ بنسبة /12.7%، وعدد الحاصلين على شهادة معهد متوسط /22/ بنسبة /16.4%، وعدد الحائزين على إجازة جامعية /76/ بنسبة /56.7% وعدد الحائزين على دراسات عليا /19/ بنسبة /14.2%، أي أن أغلبية عينة الدراسة من مستوى جامعي مما يدل على المستوى العالي للكفاءات البشرية الموجودة في الشركة بالإضافة إلى سياسة الشركة التي تهتم بجذب وتوظيف أصحاب الدرجات العلمية الأعلى.
- ومن حيث سنوات الخبرة: بلغ عدد من تقل خبرتهم عن 5 سنوات /72/ بنسبة /53.7%، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 5-10 سنوات /31/ بنسبة /23.1%، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 11-20 سنة /27/ بنسبة /20.1%، وعدد من تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة /4/ بنسبة /3%، نلاحظ أن معظم العينة ممن تقل عدد سنوات خبرتهم عن خمس سنوات ويمكن أن يعود ذلك لعدة أسباب منها الهجرة الكبيرة التي حصلت بسبب الظروف الحالية التي تمر بها سورية وقيام الشركة بحملة توظيف واسعة في السنوات الأخيرة وهذا يدل أيضاً أن الموظفين الجدد لديهم الاهتمام للاستجابة لمثل هذه الاستبيانات نظراً لحماسهم.

3-2-2 تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة البحث:

استخدمت الباحثة مقياس لايكيرت الخماسي لتقييم استجابة أفراد العينة للفقرات المستخدمة في أداة البحث:

جدول رقم (4) توزيع الفئات		
الفئة	طول الفئة	النتيجة
الأولى	1-1.8	غير موافق بشدة
الثانية	1.81-2.6	غير موافق
الثالثة	2.61-3.4	محايد
الرابعة	3.41-4.2	موافق
الخامسة	4.21-5	موافق بشدة

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

تم حساب متوسطات الإجابات على الاستبانة والانحراف المعياري باستخدام برنامج spss19 لمعرفة مدى تقييم واقع إدارة المواهب وواقع السلوك الإبداعي كما يلي:

1) تقييم إدارة المواهب :

قامت الباحثة بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي لمعرفة مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في شركة سيريتل من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم محور إدارة المواهب				
الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
جذب واختيار المواهب:				
1	تركز الشركة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.	3.962	0.759	موافق
2	تستخدم الشركة استراتيجية واضحة وفعالة لجذب المواهب وترغيبهم بالعمل.	3.731	0.824	موافق
3	تهتم الشركة بالبحث عن الموظفين الموهوبين داخل الشركة لشغل الوظائف الشاغرة قبل القيام بالاستقطاب الخارجي.	3.895	0.886	موافق
4	إن المرتب المناسب والحوافز المادية والمكافآت الموجودة في الشركة تجذب المواهب للعمل فيها.	3.134	1.162	محايد
5	تقوم الشركة بعمل اختبارات متنوعة لتحديد الموظف الموهوب.	3.537	0.881	موافق
6	تهيئ الشركة مناخ تنظيمي جيد يجذب المواهب.	3.828	0.730	موافق
الاحتفاظ بالمواهب				
7	توفر الشركة نظام تعويضي تنافسي مقارنة بالشركات الأخرى في نفس المجال.	3.447	0.905	موافق
8	تهيئ الشركة للموظفين الموهوبين كل الموارد المتاحة لتعزيز قدرتهم على الإبداع وضمان بقائهم.	3.529	0.855	موافق
9	تعطي الشركة الأولوية للموهوبين لشغل المناصب المهمة	3.455	0.889	موافق
10	تتبع الشركة ممارسات للحد من تسرب الكفاءات.	3.134	1.053	محايد
11	تتميز الشركة بمستويات عالية من الأمان الوظيفي.	4.089	0.698	موافق
تطوير المواهب				
12	توفر الشركة برامج تدريبية لتطوير المواهب البشرية، يتم وضعها استناداً إلى احتياجات الشركة مما يساعد في تطوير الأداء.	4.089	0.730	موافق
13	تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالاستمرارية والتجديد تبعاً للتغيرات الحاصلة في العمل والبيئة.	3.880	0.704	موافق
14	تسهم الشركة بتشجيع الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد	4.037	0.687	موافق
15	تخصص الشركة ميزانية لتطوير الموظفين الموهوبين بصفة دائمة	3.679	0.781	موافق
16	تهتم الشركة بالتطوير الذاتي والوظيفي للعاملين وخاصة الموهوبين	3.910	0.808	موافق
إدارة المواهب ككل				
		3.709	0.561	موافق

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

في القراءة الإحصائية للجدول السابق، نجد أن عينة الموظفين في الشركة موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب بأبعادها (جذب واختيار المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) حيث جاءت آراء المبحوثين اتجاه إدارة المواهب بدرجة تقييم جيدة تراوحت بين /3.134/ حيادي و/4.089/ موافق، وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة المواهب ككل /3.709/ وانحراف معياري قدر ب/0.561/ وهذا يعني أن الشركة تطبق إدارة المواهب.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

أ- جذب واختيار المواهب: تضمن هذا البعد (6) عبارات وقد أرادت الباحثة من هذه العبارات التعرف على مدى سعي الشركة في اكتشاف المواهب وجذبها. نلاحظ من خلال الجدول (5) أن بعد "جذب واختيار المواهب" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد /3.681/ بانحراف معياري /0.636/، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لايكيرت الخماسي /3.41-4.2/، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين /3.134/ و/3.962/، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تقوم فعلاً بجذب المواهب من خلال اعتمادها على أساليب ومنهجية واضحة لاستقطاب الموظفين الموهوبين.

حيث احتلت عبارة (تركز الشركة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة /3.962/ مما يدل على اهتمام الشركة بالنوعية والكفاءة في اختيار الموظفين ودراسة نوع الموهبة التي يمتلكها الموظف قبل التوظيف وليس على الكمية.

أما المرتبة الثانية كانت لعبارة (تهتم الشركة بالبحث عن الموظفين الموهوبين داخل الشركة لشغل الوظائف الشاغرة قبل القيام بالاستقطاب الخارجي) بدرجة تقييم /3.895/ مما يشير إلى أن الشركة تعمل على توفير فرص للنمو والتطور الوظيفي والترقية التي تزيد من درجة الرضا الوظيفي وبالتالي تدفع الموظف لأداء أفضل.

أما المرتبة الثالثة كانت (تهيئ الشركة مناخ تنظيمي جيد يجذب المواهب) بدرجة تقييم /3.828/ مما يدل على تمتع الشركة بثقافة تنظيمية وبيئة عمل يشعر فيها الموظف بالرضا ويصبح أكثر إنتاجية.

والمرتبة الرابعة كانت لعبارة (تستخدم الشركة استراتيجية واضحة وفعالة لجذب المواهب وترغيبهم بالعمل) بدرجة تقييم /3.731/ مما يشير إلى أن الشركة تقوم بتطبيق منهجية مبتكرة وأساليب حديثة ومحددة لجذب الموظفين .

والمرتبة الخامسة كانت لعبارة (تقوم الشركة بعمل اختبارات متنوعة لتحديد الموظف الموهوب) بدرجة تقييم /3.537/ مما يشير إلى حرص الإدارة على وجود نظام اختيار يضمن الحصول على أصحاب المهارات والخبرات والكفاءات والمؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة ما.

أما المرتبة السادسة فكانت لعبارة (إن المرتب المناسب والحوافز المادية والمكافآت الموجودة في الشركة تجذب المواهب للعمل فيها) بدرجة تقييم /3.134/ مما يدل على حياد الموظفين في التعبير عن آرائهم حول تلقيهم حوافز مادية.

ب- **الاحتفاظ بالمواهب:** تضمن هذا البعد (5) عبارات وقد أرادت الباحثة من هذه العبارات التعرف على ما تقدمه الشركة للكفاءات والموهوبين من موظفين من مزايا تساعد على الاحتفاظ بهم واستثمارهم لمصلحة الشركة. نلاحظ من خلال الجدول (5) أن بعد "الاحتفاظ بالمواهب" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد /3.531/ بانحراف معياري /0.670/، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لايكيرت الخماسي /3.41-4.2/، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين /3.134/ و /4.089/، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تسعى للحفاظ على مواهبها من خلال محاولة توفير بيئة عمل مناسبة وتنافسية تعزز رغبة الموظفين ذوي الكفاءة والموهبة بالبقاء في الشركة.

حيث احتلت عبارة (تتميز الشركة بمستويات عالية من الأمان الوظيفي) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة /4.089/ مما يدل على أن الإدارة تُشعر موظفيها بأنهم محل تقدير ولا يمكن استبدالهم بعمالة أرخص من الخارج أو الاستغناء عنهم وتقليص العمالة، الأمر الذي يعزز من سمعة الشركة ويقلل من خوف وقلق الموظفين حول مستقبلهم الوظيفي.

وفي المرتبة الثانية كانت عبارة (تهيئ الشركة للموظفين الموهوبين كل الموارد المتاحة لتعزيز قدرتهم على الإبداع وضمان بقائهم) بدرجة تقييم /3.529/ مما يشير إلى أن الشركة توفر لمواهبها بيئة محفزة على الإبداع وتوليد الأفكار وتشجعهم على ذلك.

وفي المرتبة الثالثة عبارة (تعطي الشركة الأولوية للموهوبين لشغل المناصب المهمة) بدرجة تقييم /3.455/ مما يشير إلى أن الإدارة تولي الأهمية لشغل المناصب القيادية والاستراتيجية في الشركة للموظفين المبدعين أصحاب المواهب والكفاءات العالية القادرين على الاستجابة لأي تغير قد يطرأ في البيئة المحيطة.

والمرتبة الرابعة كانت لعبارة (توفر الشركة نظام تعويضي تنافسي مقارنة بالشركات الأخرى في نفس المجال) بدرجة تقييم /3.447/ مما يدل على التزام الشركة بتعويض موظفيها عن الأضرار الحاصلة بسبب حوادث العمل أو حادث الطريق والوفاة وغيرها.

أما المرتبة الأخيرة فكانت لعبارة (تتبع الشركة ممارسات للحد من تسرب الكفاءات) بدرجة تقييم /3.134/ مما يدل على حياد الموظفين في التعبير عن آرائهم حول الأساليب التي قد تتبعها الشركة في محاولاتها لإبقاء الموهوبين.

ت- تطوير المواهب: تضمن هذا البعد (5) عبارات وقد أرادت الباحثة من هذه العبارات التعرف على مساعي الشركة نحو تنمية المواهب والكفاءات التي لديها من خلال ماتقدمه لهم من خطط تدريبية متنوعة وإكسابهم مهارات جديدة ترفع من سويتهم. نلاحظ من خلال الجدول (5) أن بعد "تطوير المواهب" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد /3.919/ بانحراف معياري /0.579/، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لايكيرت الخماسي /3.41-4.2/، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين /3.679/ و /4.089/ ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تهتم بتطوير موظفيها الموهوبين بصفة دائمة من خلال استخدام تقنيات تدريب وتعلم تفاعلية لصقل هذه المواهب.

حيث احتلت عبارة (توفر الشركة برامج تدريبية لتطوير المواهب البشرية، يتم وضعها استناداً إلى احتياجات الشركة مما يساعد في تطوير الأداء) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة /4.089/ وذلك يدل على حرص الشركة على زيادة معارف وخبرات الموظفين الموهوبين من خلال تنفيذ دورات تدريبية خاصة وصياغتها وفقاً لاحتياجات الموظفين الحالية والمستقبلية.

أما المرتبة الثانية كانت ل عبارة (تسهم الشركة بتشجيع الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد) بدرجة تقييم /4.037/ مما يشير إلى أن الشركة توفر بيئة مناسبة للتواصل والتفاعل بين الموظفين تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات.

والمرتبة الثالثة كانت ل عبارة (تهتم الشركة بالتطوير الذاتي والوظيفي للعاملين وخاصة الموهوبين) بدرجة تقييم /3.910/ مما يدل على أن الشركة تشجع روح المنافسة بين الموظفين بهدف العمل على تطوير الذات وتتيح لهم فرص النمو الوظيفي.

والمرتبة الرابعة كانت ل عبارة (تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالاستمرارية والتجديد تبعاً للتغيرات الحاصلة في العمل والبيئة) بدرجة تقييم /3.880/ مما يشير إلى إدراك الشركة لحقيقة أنها تعمل ضمن بيئة متغيرة باستمرار وأن التدريب أصبح حاجة مستمرة إزاء تلك المتغيرات وبالتالي تبنيها لثقافة منفتحة ومرنة تتماشى مع التطور العلمي والتقني.

أما المرتبة الخامسة فكانت ل عبارة (تخصص الشركة ميزانية لتطوير الموظفين الموهوبين بصفة دائمة) بدرجة تقييم /3.679/ مما يدل على اهتمام الشركة بتنمية موظفيها وتضع ذلك من بين أولوياتها الاستراتيجية.

2- تقييم السلوك الإبداعي:

تضمن المتغير التابع (12) عبارة وقد أرادت الباحثة من هذه العبارات معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل من وجهة نظر أفراد عينة البحث، لذلك قامت الباحثة بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم السلوك الإبداعي				
الرقم		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة بتلقائية لتطوير العمل.	4.164	0.615	موافق
2	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة دون تردد حتى وإن كانت مخالفة لآراء رؤسائي.	3.940	0.782	موافق
3	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل	4.268	0.650	موافق بشدة
4	أستطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب الموقف	4.111	0.608	موافق
5	أمتلك المهارة الكافية التي أستطيع من خلالها إقناع الإدارة بأفكاري	4.029	0.714	موافق
6	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.	4.373	0.515	موافق بشدة
7	أستقبل الفشل وأتعلم منه باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	4.477	0.516	موافق بشدة
8	أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل	4.119	0.575	موافق
9	أحرص على عدم التعصب لأفكاري.	4.276	0.653	موافق بشدة
10	أتردد بتطبيق أساليب جديدة في عملي خوفاً من الإخفاق.	2.611	1.068	محايد
11	لا أتردد بتغيير موقعي عندما أقتنع بعدم صحته.	4.343	0.661	موافق بشدة
12	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المُتَّبعة في إنجاز العمل.	3.313	1.092	محايد
	السلوك الإبداعي ككل	4.002	0.342	موافق

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

في القراءة الإحصائية للجدول السابق، نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للسلوك الإبداعي تبلغ /4.002/ وبانحراف معياري /0.342/ أي أن آراء عينة الموظفين في الشركة اتجاه السلوك الإبداعي جاءت بدرجة تقييم جيدة جداً تراوحت بين /2.611/ محايد و/4.477/ موافق بشدة، وهذا يعني توفر السلوك الإبداعي لدى العاملين. حيث احتلت عبارة (أستقبل الفشل وأتعلم منه باعتباره التجربة التي تسبق النجاح) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة موافق بشدة /4.477/ مما يشير إلى إدراك الموظفين في الشركة لأهمية التعلم من الأخطاء وتقبل فكرة أن الخطأ هو جزء من النجاح.

أما المرتبة الثانية كانت لعبارة (لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل) بدرجة موافق بشدة /4.373/ مما يدل على أن الموظفين يتمتعون بمهارات تحليلية والقدرة على تقسيم المهام الكبيرة إلى مهام أصغر وبالتالي يسهل عليهم أداء المهمة.

والمرتبة الثالثة كانت لعبارة (لا أتردد بتغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته) بدرجة تقييم موافق بشدة /4.343/ مما يشير إلى مرونة تفكير الموظفين ووعيهم بأهمية الحوار وتقبل رأي الآخرين.

وفي المرتبة الرابعة عبارة (أحرص على عدم التعصب لأفكاري) بدرجة تقييم موافق بشدة /4.276/ مما يدل على اهتمام الموظفين بالآراء التي تخالف آراءهم والاستفادة منها.

أما في المرتبة الخامسة كانت عبارة (أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل) بدرجة تقييم موافق بشدة /4.268/ مما يشير إلى حرص الموظفين على معرفة نقاط الضعف لديهم.

وفي المرتبة السادسة جاءت عبارة (لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة بتلقائية لتطوير العمل) بدرجة تقييم موافق /4.164/ مما يشير إلى تمتع الموظفين بالأصالة ومساهماتهم في طرح أفكار جديدة من أجل تحقيق أهداف الشركة.

وفي المرتبة السابعة كانت عبارة (أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل) بدرجة تقييم /4.119/ مما يشير إلى سعة اتصال الموظفين وامتلاكهم لمهارات العمل الجماعي.

وفي المرتبة الثامنة كانت عبارة (أستطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب الموقف) بدرجة تقييم /4.111/ حيث يعتقد الموظفون أن بإمكانهم شرح أفكارهم بلغة وطريقة يفهمها الجميع.

وفي المرتبة التاسعة كانت عبارة (أمتلك المهارة الكافية التي أستطيع من خلالها إقناع الإدارة بأفكاري) بدرجة تقييم /4.029/ ويشير ذلك إلى ثقة الموظفين بأنفسهم وبمهاراتهم وتحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال.

وفي المرتبة العاشرة كانت عبارة (أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة دون تردد حتى وإن كانت مخالفة لآراء رؤسائي) بدرجة تقييم /3.940/ مما يشير إلى تحلي الموظفين بالشجاعة الكافية للمبادرة بأفكار إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة.

ويليها عبارة (أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المُتَّبعة في إنجاز العمل) بدرجة تقييم محايد /3.313/ وهذا يشير إلى حياد الموظفين في التعبير عن آرائهم اتجاه إحساسهم بالملل من الأعمال التي يؤدونها.

والمرتبة الأخيرة كانت لعبارة (أتردد بتطبيق أساليب جديدة في عملي خوفاً من الإخفاق) بدرجة تقييم /2.611/ مما يدل على حياد العاملين في التعبير عن آرائهم فيما إذا قد سنحت لهم الفرصة من قبل للقيام بعملهم بطريقة جديدة.

المبحث الثالث

الدراسة الإحصائية التحليلية

3-3-1 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل للاتصالات".

لإيجاد أثر إدارة المواهب على السلوك الإبداعي تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي).

جدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.312a	.098	.091	.32623
a. Predictors: (Constant), إدارة المواهب				

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 31.2% وأن معامل التفسير هو 0.098 أي أن إدارة المواهب يفسر 0.098% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي.

جدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (إدارة المواهب في السلوك الإبداعي)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.520	1	1.520	14.284	.000 ^a
	Residual	14.048	132	.106		
	Total	15.569	133			
a. Predictors: (Constant), إدارة المواهب						
b. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يُظهر الجدول رقم (8) أن قيمة $f=14.284$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.296	.189		17.439	.000
	إدارة المواهب	.190	.050	.312	3.779	.000
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يشير الجدول رقم (9) إلى أن إدارة المواهب تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=3.779$ والميل الذي يعبر عن تأثير إدارة المواهب هو 0.190 في السلوك الإبداعي.

وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر لإدارة المواهب على السلوك الإبداعي" وذلك وفق

$$y = 3.296 + 0.190x$$

حيث y : السلوك الإبداعي x : إدارة المواهب

أي أن تغيراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر إدارة المواهب سيسبب تغيراً بمقدار (0.190) بالمتوسط في مؤشر السلوك الإبداعي لأفراد عينة البحث.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى ثلاث فرضيات فرعية، سنقوم باختبارها:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب واختيار المواهب في تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل للاتصالات.

لإيجاد أثر جذب واختيار المواهب في تنمية السلوك الإبداعي تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (جذب واختيار المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي).

جدول رقم (10) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (جذب واختيار المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.222 ^a	.049	.042	.33483
a. Predictors: (Constant), جذب واختيار المواهب				

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 22.2% وأن معامل التفسير هو 0.049 أي أن جذب واختيار المواهب يفسر 0.049% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي.

جدول رقم (11) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (جذب واختيار المواهب في السلوك الإبداعي)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.770	1	.770	6.867	.010 ^a
	Residual	14.799	132	.112		
	Total	15.569	133			
a. Predictors: (Constant), جذب واختيار المواهب						
b. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يُظهر الجدول رقم (11) أن قيمة $f=6.867$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (12) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (جذب واختيار المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)						
^a Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.562	.170		20.900	.000
	جذب واختيار المواهب	.120	.046	.222	2.621	.010
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يشير الجدول رقم (12) إلى أن جذب واختيار المواهب تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=2.621$ والميل الذي يعبر عن تأثير جذب واختيار المواهب هو 0.120 في السلوك الإبداعي.

وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر لجذب واختيار المواهب على السلوك الإبداعي"

وذلك وفق المعادلة التالية : $y = 3.562 + 0.120x_1$

حيث y : السلوك الإبداعي x_1 : جذب واختيار المواهب

أي أن تغييراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر جذب واختيار المواهب سيسبب تغييراً بمقدار (0.120) بالمتوسط في مؤشر السلوك الإبداعي لأفراد عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل للاتصالات.

لإيجاد أثر تطوير المواهب على السلوك الإبداعي تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (تطوير

المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي).

جدول رقم (13) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (تطوير المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.403 ^a	.162	.156	.31435
a. Predictors: (Constant), تطوير المواهب				

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 40.3% وأن معامل التفسير هو 0.162 أي أن تطوير المواهب يفسر 0.162% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي.

جدول رقم (14) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (تطوير المواهب في السلوك الإبداعي)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.525	1	2.525	25.550	.000 ^a
	Residual	13.044	132	.099		
	Total	15.569	133			
a. Predictors: (Constant), تطوير المواهب						
b. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يُظهر الجدول رقم (14) أن قيمة $f=25.550$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (15) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (تطوير المواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.071	.186		16.494	.000
	تطوير المواهب	.238	.047	.403	5.055	.000

a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يشير الجدول رقم (15) إلى أن تطوير المواهب تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=5.055$ والميل الذي يعبر عن تأثير تطوير المواهب هو 0.238 في السلوك الإبداعي.

وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر لتطوير المواهب على السلوك الإبداعي " وذلك

$$y = 3.071 + 0.238x_2$$

حيث y : السلوك الإبداعي x_2 : تطوير المواهب

أي أن تغيراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر تطوير المواهب سيسبب تغيراً بمقدار (0.238) بالمتوسط في مؤشر السلوك الإبداعي لأفراد عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة سيريتل للاتصالات.

لإيجاد أثر الاحتفاظ بالمواهب على السلوك الإبداعي تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي).

جدول رقم (16) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (الاحتفاظ بالمواهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.236 ^a	.055	.048	.33377
a. Predictors: (Constant), الاحتفاظ بالمواهب				

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 23.6% وأن معامل التفسير هو 0.055 أي أن الاحتفاظ بالمواهب تفسر 0.055% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي.

جدول رقم (17) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (الاحتفاظ بالمواهب في السلوك الإبداعي)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.864	1	.864	7.753	.004 ^a
	Residual	14.705	132	.111		
	Total	15.569	133			
a. Predictors: (Constant), الاحتفاظ بالمواهب						
b. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يُظهر الجدول رقم (17) أن قيمة $f=7.753$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (18) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (الاحتفاظ بالموهب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.578	.155		23.077	.000
	الاحتفاظ بالموهب	.120	.043	.236	2.784	.004

a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يشير الجدول رقم (18) إلى أن الاحتفاظ بالموهب تأثره دال إحصائياً حيث قيمة $t=2.784$ والميل الذي يعبر عن تأثير الاحتفاظ بالموهب هو 0.120 في السلوك الإبداعي.

وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر للاحتفاظ بالموهب على السلوك الإبداعي" وذلك

وفق المعادلة التالية : $y = 3.578 + 0.120x_3$

حيث y : السلوك الإبداعي x_3 : الاحتفاظ بالموهب

أي أن تغيراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر الاحتفاظ بالموهب سيسبب تغيراً بمقدار (0.120) بالمتوسط في مؤشر السلوك الإبداعي لأفراد عينة البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث اتجاه إدارة الموهب ودرجة السلوك الإبداعي للموظفين في شركة سيريتل تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

1- من حيث النوع: قامت الباحثة باختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للنوع

جدول رقم (19) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للنوع							
المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	t	f	Sig
إدارة الموهب	ذكر	86	3.678	0.609	-0.832	2.291	0.133
	أنثى	48	3.763	0.464	-0.897		
السلوك الإبداعي	ذكر	86	4.007	0.371	.238	5.846	0.017
	أنثى	48	3.993	0.284	.256		

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يبين الجدول رقم (19) أن قيمة الدالة الإحصائية لمحور إدارة المواهب $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم موظفي شركة سيريتل لهذا المحور تبعاً للنوع، بينما قيمة الدالة الإحصائية لمحور السلوك الإبداعي $\text{sig} < 0.05$ وبالتالي يوجد فروق في تقييم هذا المحور تبعاً للنوع.

2- من حيث الفئة العمرية: قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للفئة العمرية كما يلي :

الجدول رقم (20) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية						
Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
0.0927	0.075	0.024	2	0.048	Between groups	إدارة المواهب
		0.320	131	41.867	Within groups	
			133	41.915	Total	
0.521	0.655	0.077	2	0.154	Between groups	السلوك الإبداعي
		0.118	131	15.414	Within groups	
			133	15.569	Total	

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يبين الجدول رقم (20) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (إدارة المواهب، السلوك الإبداعي) لموظفي شركة سيريتل تبعاً للفئة العمرية.

3- من حيث المؤهل العلمي : قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للمؤهل العلمي كما يلي :

الجدول رقم (21) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي						
Sig	F	Mean square	Df	Sum of squares		
0.320	1.181	0.371	3	1.112	Between groups	إدارة المواهب
		0.314	130	40.803	Within groups	
			133	41.915	Total	
0.475	0.839	0.099	3	0.296	Between groups	السلوك الإبداعي
		0.117	130	15.273	Within groups	
			133	15.569	Total	

المصدر: من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يبين الجدول رقم (21) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (إدارة المواهب، السلوك الإبداعي) لموظفي شركة سيريتل تبعاً للمؤهل العلمي.

4- من حيث سنوات الخبرة : قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً لسنوات الخبرة كما يلي :

جدول رقم (22) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة						
Sig	F	Mean square	Df	Sum of squares		
0.413	0.962	0.303	3	0.910	Between groups	إدارة المواهب
		0.315	130	41.004	Within groups	
			133	41.915	Total	
0.580	0.657	.077	3	0.232	Between groups	السلوك الإبداعي
		0.118	130	15.336	Within groups	
			133	15.569	Total	

المصدر : من تصميم الباحثة بناء على نتائج برنامج spss v19

يبين الجدول رقم (22) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (إدارة المواهب، السلوك الإبداعي) لموظفي شركة سيرينتل تبعاً لسنوات الخبرة.

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات

3-4-1 النتائج:

توصلت الباحثة من خلال التحليل الإحصائي للاستبانات إلى النتائج التالية:

(1) نتائج تحليل الاستبيان:

1. فيما يخص المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

تبين أن نسبة الذكور في عينة الدراسة كانت أعلى من نسبة الإناث، كما أن الفئة العمرية الغالبة كانت ممن يتراوح عمرهم بين 20-30 سنة، وأن حملة الإجازة الجامعية هم الأعلى نسبة بين أفراد عينة الدراسة، كما شكّل عدد من تقل نسبة خبرتهم عن 5 سنوات معظم عينة الدراسة.

2. فيما يخص آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه واقع إدارة المواهب:

- جاءت توجهات أفراد عينة البحث اتجاه جذب واختيار المواهب بدرجة مرتفعة.
- حياد الموظفين في التعبير عن آرائهم حول الحوافز المادية والمكافآت الموجودة في الشركة.
- جاءت توجهات أفراد عينة البحث اتجاه تطوير المواهب بدرجة مرتفعة.
- جاءت توجهات أفراد عينة البحث الاحتفاظ بالمواهب بدرجة مرتفعة.
- حياد الموظفين في التعبير عن آرائهم حول الممارسات التي تستخدمها الشركة للحد من تسرب الكفاءات.

3. فيما يخص آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه واقع السلوك الإبداعي:

- جاءت توجهات أفراد عينة البحث اتجاه السلوك الإبداعي بدرجة مرتفعة.
- حياد الموظفين في التعبير عن آرائهم فيما إذا قد أُتيحت لهم الفرصة من قبل للقيام بعملهم بطريقة جديدة.
- حياد الموظفين في التعبير عن آرائهم فيما إذا كانت الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل تشعرهم بالملل.

(2) نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تم اختبار فرضيات البحث والتوصل إلى ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على السلوك الإبداعي لموظفي شركة سيريتل للاتصالات وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب واختيار المواهب على السلوك الإبداعي لموظفي شركة سيريتل للاتصالات وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على السلوك الإبداعي لموظفي شركة سيريتل للاتصالات وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على السلوك الإبداعي لموظفي شركة سيريتل للاتصالات وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث اتجاه (إدارة المواهب) تبعاً للنوع، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث اتجاه (السلوك الإبداعي) تبعاً للنوع.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث اتجاه (إدارة المواهب والسلوك الإبداعي) تُعزى للفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

3-4-2 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، يمكن تقديم عدد من التوصيات من وجهة نظر الباحثة التي يمكن أن تُسهم في تحسين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في شركة سيريتل وبالتالي تنمية السلوك الإبداعي في المنظمة:

- ✓ المحافظة على هذا المستوى من التطبيق لممارسات إدارة المواهب والعمل على تحسينه بصورة أكبر من خلال توفير كافة الموارد والإمكانيات اللازمة لذلك، لمساهمة إدارة المواهب في التأثير على السلوك الإبداعي للموظفين .
- ✓ تحليل الاحتياجات المطلوبة من الموهوبين لتحديد الحصول عليهم من داخل أو خارج الشركة وتحديد آلية تقييم موضوعية لتمييزهم والعمل على جذبهم، إضافةً إلى بذل المزيد من الجهد في الحفاظ عليهم.
- ✓ إجراء مقارنات بين الشركات المختلفة في نفس المجال محلياً وعربياً والاستفادة من تجربتهم في إدارة المواهب.
- ✓ دراسة الخسارة التي قد تترتب على مغادرة الموظفين للشركة وبخاصةً الموهوبين منهم، وإذا كانت تكلفة سد النقص الناتج عن مغادرتهم كبيرة فيجب المحاولة بشتى الطرق لمنع تركهم للعمل سواء بالنقل أو التعويضات والمكافآت المناسبة لندرة هذه المواهب في السوق وارتفاع حدة المنافسة عليهم.
- ✓ ضرورة عقد لقاءات واجتماعات دورية مع القياديين في المستويات العليا في الشركة ليتم من خلالها تبادل الخبرات والتجارب مما يترك أثراً إيجابياً على أداء الموظفين وسلوكهم.
- ✓ ضرورة تقوية نظام الحوافز المادية والمعنوية بما يتلاءم مع كل شخص وبما يتناسب مع متطلبات الحياة لتسهيل عملية جذب المواهب والاحتفاظ بهم وزيادة مستوى دافعيتهم نحو السلوك الإبداعي.

- ✓ البعد عن النمطية والروتين في أداء الأعمال وإتاحة الفرصة للموظفين الموهوبين لممارسة عملهم بالطريقة التي يرونها ملائمة وتسهم في تطوير جودة الخدمات المقدمة والسماح لهم بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع.
- ✓ إعطاء جميع المعلومات اللازمة عن العمل وفي الوقت المناسب حتى يتسنى للموظفين الإبداع في عملهم.
- ✓ عقد شراكات مع المراكز والمؤسسات التي تُعنى بالابتكار والإبداع لاحتضان الأفكار الإبداعية للموظفين وتقديم كل الدعم اللازم لهم لتطوير هذه الأفكار.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. الخليل، عبد الحميد. (2020). *إدارة الموارد البشرية*. الجمهورية العربية السورية. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
2. الصرن، رعد. (2020). *إدارة الإبداع والابتكار*. الجمهورية العربية السورية. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
3. حميشو، عدنان رشيد. (2021). *إدارة رأس المال المعرفي*. الجمهورية العربية السورية. المعهد العالي للتنمية الإدارية.

المجلات:

1. أحمد، حسام قرني. (2020). *أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية- جمهورية مصر العربية*. المجلة العربية للإدارة. 40(4).
2. البطران، شيماء عبد الله عبد العال. (2020). *تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات*. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. 50(1).
3. الجراح، صالح علي، وأبو دولة، جمال داود. (2015). *أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 11(2).
4. الحفناوي، تامر محمد. (2021). *دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية*. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 7(11).
5. الخطيب، محمد حسن، ونصيرة، يحيى. (2020). *ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة*. مجلة الباحث الاقتصادي. 8(13).
6. الخطيب، محمود أحمد، والسند، أنور عبد الوهاب. (2021). *دور إدارة المواهب الطبية في تحسين مستوى الرعاية الصحية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة الكويتية*. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 35(2).
7. حسن، سناء، وديوب، أيمن. (2017). *دور إدارة الموهب في تحقيق رضا العميل : دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة دمشق*. مجلة جامعة البعث. 39(37).

8. حمادي، روى أحمد ابراهيم. (2021). دور استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق التوافق الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ فرع صلاح الدين. مجلة الريادة للمال والأعمال. 2(1).
9. ديوب، أيمن، والكوفي، دانا محمد ديب. (2017). واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحولات المالية في دمشق. مجلة جامعة البعث. 39(70).
10. رضوان، طارق رضوان محمد. (2020). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للبحوث التجارية. 36(1).
11. زيادة، رانية محمد محمود. (2020). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي- أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 29(1).
12. سلامة، سلامة سالم. (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. 2(6).
13. صيتي، عبد اللطيف، بهاز، جيلالي، وصيتي، أبو بكر. (2020). دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية غارداية. مجلة دراسات اقتصادية. 18(3).
14. عبد الباقي، أميرة، زيان، خولة، وزرقوط، سارة. (2021). أثر ترسيخ ثقافة تكنولوجيا المعلومات على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في ظل جائحة كوفيد19: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية قسنطينة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال. 12(1).
15. عبد اللاوي، يحيى، زروخي، فيروز، ومخزومي، لطفي. (2019). دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي دراسة آراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. 6(1).
16. قريطي، وردة، وبن أحمد، الخضر. (2020). استراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية- دراسة ميدانية بخزينة-ولاية الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. 6(1).
17. قوادي، حنان، وخالدي، محمد. (2021). أثر التشارك المعرفي على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال: مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. 7(1).
18. ولي، أحلام ابراهيم، وعمر، زالة حيدر. (2019). القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة المواهب: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري في عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أرييل. مجلة زانكو للعلوم الإنسانية. 23(5).

دراسات وأبحاث:

1. الراعي، يارا. (2020). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الريادة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين في شركة MTN للاتصالات. أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية. المعهد العالي للتنمية الإدارية. سورية.
2. الشريف، أشرف. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العامة في فلسطين. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة الخليل. فلسطين.
3. العزام، زياد فيصل. (2015). إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين بين النظرية والتطبيق. أطروحة دكتوراه في الإدارة. كلية المال والأعمال. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
4. بن تريح، ابراهيم. (2018). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية للاتصالات بورقلة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر.
5. جنينة، بسمة فضل ندى. (2020). رأس المال النفسي ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي في شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية. أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة. كلية الإدارة والتمويل. جامعة الأقصى. غزة.
6. حفيظ، خولة. (2019). أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر - بسكرة. الجزائر.
7. زغدي، صابر، غربي، توفيق، والشايع، سارة. (2019). استخدام الأساليب الإحصائية لتحديد دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الشهيد حمه الخضر - الوادي. الجزائر.

8. سرقيس، مارلين. (2018). *أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق*. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي. الجامعة الافتراضية السورية. سورية.
9. عضوم، حسام صبحي. (2020). *أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية*. بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال. الجامعة الافتراضية السورية. سورية.
10. كنجو، قدور سعد. (2017). *دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة*. بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الإجازة في إدارة الأعمال. كلية العلوم الإدارية. جامعة إيبلا الخاصة. سورية.

المراجع باللغة الانكليزية

كتب:

1. Adamsen, B., & Swailes, S. (2019). *Managing Talent: Understanding Critical Perspectives*. (1st Ed.). Cham Springer Nature Switzerland AG.
2. Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Statagic Human Resource Management: Improve Business Performance through Statagic People Mngagement*. (7thEd.). New York: Kogan Page Ltd.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong'S Handbook of Human Resource Management Practice*. (13th Ed.). London: Kogan Page Ltd.
4. Berger, L.A., & Berger, D.R. (2018). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing and Promoting the Best Peopl*. (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill Education.
5. Bickham, T. (2016). *ATD Talent Management Handbook*. USA: ATD Press.
6. Collings, D.G., Scullion, H., & Caligiuri, P.M. (2019). *Global Talent Management*. (2nd Ed.). New York: Routledge.
7. Devine, M., & Syrett, M. (2014). *Managing Talent: Recruiting, Retaining and Getting the Most from Talented People*. US. Puplic Affairs.
8. Haidar, I. (2021). *Strategic Human Resources Management*. Syrian Arab Republic: Puplications of the Syrian Virtual University.

9. Rothouse, M.J. (2020). *A Mindful Approach to Team Creativity and Collaboration in Organizations: Creating a Culture of Innovation*. (1st Ed.). Cham: Springer Nature Switzerland AG.
10. Turner, D. A. (2019). *Bet on Talent: How to Create a Remarkable Culture that Wins the Heart of Customers*. USA: Baker Publishing Group.

مجلات:

1. Amabile, T.M., & Pratt, M.G. (2016). *The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning*. Research in Organizational Behavior. 36.
2. Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). *The practice of talent management: a framework and typology*. Personnel Review. 46(8).
3. Cascio, W.F, & Boudreau, J.W. (2015). *The search for global competence: From international HR to talent management*. Journal of World Business. 51(1).
4. Chartered Institute of Personnel and Development. (2017). *Resourcing and Talent Planning: Survey Report*. CIPD. London.
5. Čizmić, E., & Ahmić, A. (2021). *The influence of talent management on organizational performance in Bosnia & Herzegovina as developing country: a review*. Journal of Contemporary Management Issues. 26(1).
6. Downs, Y., & Swailes, S. (2013). *A capability approach to organizational talent management*. Human Resource Development International. 16(3).
7. Huafeng, Z. (2021). *The Link between Leadership Empowerment and Employee Creativity: A Study Based on Zhejiang Enterprises*. International Journal of Science and Business. 5(8).
8. Ishiyama, N. (2021). *The Impact of the Talent Management Mechanism and Self –perceived Talent Status on Work Engagement: The Case of Japan*. Asia Pacific Business Review.
9. Ivcevic, Z., Moeller, J., Menges, J., & Brackett, M. (2021). *Supervisor Emotionally Intelligent Behavior ND Employee Creativity*. Journal of Creative Behavior . 55(1).
10. Jehangir, M., & Khan, L., A. (2018). *Talent Management Practices, Employee Engagement and Employee Creativity*. City University Research Journal. 8(2).
11. Khaki, I., khazadeh, H.E., & Rad, A.B. (2017). *Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning*. International Letters of Social and Humanistic Sciences. 79.
12. Meyers, M.C. (2016). *Talent management: Towards a more inclusive understanding*. Tijdschrift Voor HRM. (12).

13. Muyela, D., & Kamaara, M. (2021). *Effect of Talent Management Practices on Employee Performance in the Civil Service in Kenya: A Case Study of Manufacturing Sector State Departments in the Ministry of the Industry, Trade and Cooperatives*. Journal of Human Resource Management. 5(2).
14. Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). *Talent Management Practices and Job Performance of Librarians in University Libraries in Nigeria*. The Journal of Academic Librarianship. 47(2).
15. Wai, J. (2014). *Experts are born, then made: Combining prospective and retrospective longitudinal data shows that cognitive ability matters*. Intelligence. 37(1).

مؤتمرات:

Bin Mazla, M. I., Bin Jabor, M. Kh., Tufail, K., Yakim, A. F.I, & Zainal, H. (2020). *The Roles of Creativity and Innovation in Entrepreneurship*. Proceedings of the International Conference on Student and Disable Student Development.

مراجع أخرى:

Tutorials Point. (2017). *Talent Management Tutorial*. Madhapur: Tutorials Point (1) Pvt. Ltd.
P.17 https://www.tutorialspoint.com/talent_management/index.htm

الملاحق

الملحق رقم (1) أداة البحث (الاستبانة)



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

ماجستير التأهيل والتخصص في إعداد القادة الإداريين

السادة والسيدات موظفي الشركة، تحية طيبة وبعد ...

في إطار البحث العلمي واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إعداد وتأهيل القادة الإداريين، تقوم الباحثة بإجراء بحث تحت عنوان:

"أثر إدارة المواهب في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين - دراسة حالة شركة سيريتل"

ونظراً لكفاءتكم وإنتمائكم لهذه الشركة الرائدة، وثقتي بأنكم المصدر الأمثل للوصول للمعلومات المطلوبة، أتوجّه إليكم بهذا الاستبيان وأرجو التكرم بالإجابة على فقراته بشفافية وموضوعية، حيث أنّ لدقة إجابتكم على العبارات المرفقة الأثر الأكبر في مصداقية البحث ونجاحه والذي سيعود بالنفع على شركتكم بالدرجة الأولى.

وأعلمكم أنّ المعطيات والإجابات المُقدّمة من طرفكم ستحظى بالسريّة التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم كل الشكر

إشراف: د. ناريمان شوكي

الباحثة: ربا الأبرص

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تتفق مع ما ينطبق عليك:

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية:			
النوع الاجتماعي:			
ذكر		أنثى	
العمر:			
من 20 إلى 30 سنة.	من 31 إلى 40 سنة.	أكبر من 40 سنة.	
المؤهل العلمي:			
ثانوية	معهد متوسط	إجازة جامعية	دراسات عليا
عدد سنوات الخبرة في الشركة:			
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات.	11 إلى 20 سنة.	أكثر من 20 سنة.

القسم الثاني: فقرات الاستبيان المتعلقة بممارسات إدارة المواهب والسلوك الإبداعي:

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تتفق مع رأيك، وذلك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

I. إدارة المواهب					
أ- جذب واختيار المواهب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(1) تركّز الشركة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.					
(2) تستخدم الشركة استراتيجية واضحة وفعالة لجذب المواهب وترغيبهم بالعمل.					
(3) تهتم الشركة بالبحث عن الموظفين الموهوبين داخل الشركة لشغل الوظائف الشاغرة قبل القيام بالاستقطاب الخارجي.					
(4) إن المرتب المناسب والحوافز المادية والمكافآت الموجودة في الشركة تجذب المواهب للعمل فيها.					
(5) تقوم الشركة بعمل اختبارات متنوعة لتحديد الموظف الموهوب.					
(6) تهيئ الشركة مناخ تنظيمي جيد يجذب المواهب.					

ب - الاحتفاظ بالمواهب					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					7) توفر الشركة نظام تعويضي تنافسي مقارنة بالشركات الأخرى في نفس المجال.
					8) تهيئ الشركة للموظفين الموهوبين كل الموارد المتاحة لتعزيز قدرتهم على الإبداع وضمان بقائهم.
					9) تعطي الشركة الأولوية للموهوبين لشغل المناصب المهمة.
					10) تتبع الشركة ممارسات للحد من تسرب الكفاءات.
					11) تتميز الشركة بمستويات عالية من الأمان الوظيفي.
ج - تطوير المواهب					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					12) توفر الشركة برامج تدريبية لتطوير المواهب البشرية، يتم وضعها استناداً إلى احتياجات الشركة مما يساعد في تطوير الأداء.
					13) تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالاستمرارية والتجديد تبعاً للتغيرات الحاصلة في العمل والبيئة.
					14) تسهم الشركة بتشجيع الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد.
					15) تخصص الشركة ميزانية لتطوير الموظفين الموهوبين بصفة دائمة.
					16) تهتم الشركة بالتطوير الذاتي والوظيفي للعاملين وخاصة الموهوبين.
II. السلوك الإبداعي					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					17) لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة بتلقائية لتطوير العمل.
					18) أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة دون تردد حتى وإن كانت مخالفة لآراء رؤسائي.
					19) أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.
					20) أستطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب الموقف.
					21) أمتلك المهارة الكافية التي أستطيع من خلالها إقناع الإدارة بأفكاري.
					22) لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.
					23) أستقبل الفشل وأتعلم منه باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					24) أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل.
					25) أحرص على عدم التعصب لأفكاري.
					26) أتردد بتطبيق أساليب جديدة في عملي خوفاً من الإخفاق.
					27) لا أتردد بتغيير موقفي عندما أفتنع بعدم صحته.
					28) أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل

**Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education and
Scientific Researching
Damascus University
Higher Institute for Administrative
Development
Human Resources Management Department**



**The Effect of Talent Management on Developing Employees'
Creative Behaviour - A Case Study of Syriatel Telecommunications
Company**

**A Research Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Master Degree in Administrative Leader Qualification**

**By:
Ruba Alabras**

**Supervisor:
Dr. Nareman Shouki**

2020/2021