

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

السلوك الإبداعي وعلاقته بإدارة الموهبة

دراسة ميدانية لدي عمال مؤسسة نفعال بعين تموشنت

من إعداد وتقديم الطالبين:

تحت إشراف الأستاذ(ة)

- بن رجيل محمد

- ملاح سيد أحمد

- بودواية حبيب

تمت مناقشة المذكرة علناً في 25 / 09 / 2025 أمام اللجنة المكونة من:

الصفة	الرتبة	الإسم
رئيساً	أستاذ محاضر – أ.	مقداد اميرة
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر – أ.	بن رجيل محمد
مناقشاً	أستاذ محاضر – أ.	سعداوي سعاد
مدعواً	أستاذة متعاقدة	هاد شهيناز
مدعواً	أستاذة متعاقدة	زاوي امال

السنة الجامعية 2025/2024



قال الله تعالى

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

سورة المجادلة، الآية رقم 11

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وُلْدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل، آية 19.

الحمد لله الذي أعاننا على القصد، و رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم و أمدنا بالعزيمة والإرادة وانجاز هذا العمل عملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم

"مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ"

و لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ

المشرف "بن رجيل محمد" على خير عطائهم وإرشاداتهم وتوجيهاتهم

القيمة، وكذا على إشرافه علينا، جزاه الله عنا خير جزاء أمليين أن

يجد في كلامنا هذا الامتنان و العرفان.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالعرفان والشكر لجميع أعضاء لجنة المناقشة

على قبولهم لتحكيم هذه المذكرة، و عما كلفتهم من وقت في دراستها

و قبولها للمناقشة و دون أن ننسى كل موظفي الجامعة و أعوان كلية الآداب واللغات والعلوم

الاجتماعية، وطلاب السنة الثانية ماستير قسم العلوم الاجتماعية جزاكم الله خيراً.

أطال الله في أعمارهم جميعاً و أمدهم بالصحة و العافية، وأدام علمهم و جزاهم الله عنا أعظم

الجزاء.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَ اخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَ قُلْ
رَبِّيَ اَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

صدق الله العظيم

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع و المعرفة، و من علموني أن
أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر، براء، و إحسانا، ووفاء لهما:

والدتي العزيزة، ووالدي العزيز.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني

و أخيراً إلى كل من ساعدني، و كان له دوراً من قريب أو بعيد في إتمام

هذه الدراسة، سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا و الآخرة

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام و المسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم و معرفة .

ملاح سيد أحمد

إهداء

الحمد لله أولاً وآخراً، والشكر لله كثيراً، والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين.

إلى من غرسا في قلبي حبّ العلم، وسهرا الليالي من أجلي، إلى من كانا لي عوناً وسنداً، إلى من رافقتني دعواتهما في كل خطوة...

إلى أمي الحبيبة وأبي الغالي،

لكما أهدي هذا الإنجاز، فهو ثمرة تعبكما، ونتاج غرسكما المبارك.

وإلى إخوتي الأعراء، الذين كان حضورهم البهي يبعث في قلبي السكينة، وابتسامتهم تمدني بالعزم، إلى من شاركوني الحلم، وشدّوا على يدي في كل عقبة

أهديكم هذا النجاح، فأنتم جزء لا يتجزأ منه.

وإلى كل من دعمني بكلمة، أو دعاء، أو موقف...

لكم من القلب شكر لا ينتهي، ووفاء يليق بصدقكم.

بودواية حبيب

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة نפטال بولاية عين تموشنت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها (50) عاملاً، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب والسلوك الإبداعي، مما يدل على أن تعزيز ممارسات إدارة المواهب ينعكس بشكل مباشر على زيادة السلوكيات الإبداعية داخل المؤسسة. كما أظهرت النتائج أن متغير الجنس لم ينتج عنه فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي، رغم أن المتوسطات العددية بينت ميلاً طفيفاً لصالح الإناث. أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة في كل من إدارة المواهب والسلوك الإبداعي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

وتؤكد هذه النتائج أن بيئة العمل في شركة نפטال توفر إطاراً تنظيمياً متوازناً يتيح للعاملين – بغض النظر عن جنسهم أو سنوات خبرتهم – فرصاً متقاربة لممارسة السلوك الإبداعي والمشاركة في عمليات تطوير المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، السلوك الإبداعي، الجنس، الخبرة، بيئة العمل.

Abstract :

This study aimed to explore the relationship between talent management and creative behavior among employees at Naftal Company in Ain Temouchent Province. The research employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool, applied to a sample of 50 employees. Data were analyzed statistically with the SPSS software.

the findings revealed a statistically significant positive correlation between talent management practices and creative behavior. This indicates that strengthening talent management directly enhances employees' engagement in

creative behaviors. Results also showed that gender did not produce statistically significant differences in creative behavior, although numerical averages indicated a slight tendency in favor of females. Regarding professional experience, the findings demonstrated no significant differences in either talent management or creative behavior attributable to years of service.

These results confirm that the work environment at Naftal provides a balanced organizational framework that offers employees—regardless of gender or years of experience—comparable opportunities to practice creative behavior and contribute to institutional development.

Keywords: Talent Management, Creative Behavior, Gender, Experience, Work Environment.

فائمة المحتويات

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسم الله الرحمن الرحيم
	الشكر والتقدير
ب	إهداء
	ملخص الدراسة
ح	قائمة المحتويات
1	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: تقديم البحث
5	1- إشكالية الدراسة
6	2- فرضيات الدراسة
7	3- أسباب اختيار الموضوع
7	4- أهمية الدراسة
	5- أهداف الدراسة 8
8	6- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
10	7- نموذج الدراسة
	7- الدراسات السابقة 11
19	8- التعقيب عن الدراسات
	الفصل الثاني: السلوك الإبداعي
22	تمهيد
23	1- مفهوم السلوك الإبداعي
	2- أهمية السلوك الإبداعي 23
	3- أبعاد السلوك الإبداعي 24
25	4- مجالات ظهور السلوك الإبداعي في بيئة العمل
26	5- نظريات تفسير السلوك الإبداعي
28	6- دور السلوك الإبداعي في الأداء المؤسسي
28	7- معوقات السلوك الإبداعي
30	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: إدارة الموهبة

قائمة المحتويات

32	تمهيد
	1- مفهوم الموهبة...25
25	2- لمحة تاريخية عن إدارة الموهبة
34	3- تعريف إدارة الموهبة
35	4- أهمية إدارة المواهب
35	5- أبعاد إدارة المواهب
37	6- معوقات إدارة المواهب.
38	7- ممارسات إدارة المواهب
40	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية	
43	تمهيد
	1- مؤسسة نفضال
44	
46	1- أولاً: الدراسة الاستطلاعية
46	2- أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية
46	3- أهداف الدراسة الإستطلاعية
47	4-المجال الجغرافي والزمني للدراسة الاستطلاعية
47	5-أداة الدراسة الاستطلاعية
49	6-خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
53	7-الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة
	8-ثانياً: الدراسة الأساسية 58
58	9- أهداف الدراسة الأساسية
58	10-عينة الدراسة الأساسية
58	11-خصائص عينة الدراسة
64	12- أدوات الدراسة الأساسية في صورتها النهائية
64	12- تطبيق اداة البحث و تفرغ درجاتها
67	13- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية
الفصل الخامس: عرض، تحليل ومناقشة النتائج	
69	تمهيد
70	1-عرض نتائج الفرضية العامة

قائمة المحتويات

71	2- عرض نتائج الفرضيات الفرعية
71	3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى
72	4- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية
73	5- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
74	6- عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
75	7- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
	8- مناقشة الفرضية العامة 75
80	11- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
81	12- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
83	إستنتاج عام
86	الخاتمة
89	قائمة المصادر والمراجع
94	قائمة الملاحق
77	9- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	تطور مفهوم إدارة المواهب تاريخياً	01
49	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	02
50	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	03
51	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
52	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة	05
53	الاتساق الداخلي للمحور الأول (السلوك الإبداعي)	06
54	الاتساق الداخلي لمحور إدارة المواهب	07
56	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	08
57	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	09
59	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	10
60	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
62	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة	12
63	اثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	13
70	نتائج تحليل الارتباط بيرسون للفرضية العامة	14
71	نتائج تحليل Test-T للفرضية الفرعية الأولى	15
73	نتائج تحليل Test-T للفرضية الفرعية الثانية	16
73	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة	17
74	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الرابعة	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	هيكل شركة نפטال بعين تموشنت	01
56	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	02
57	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	03
59	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
60	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة	05

قائمة الجداول والاشكال

مفهوم

مقدمة:

تُعدّ المؤسسات الاقتصادية المعاصرة فضاءات اجتماعية وتنظيمية معقدة تتسم بالتغير المستمر، مما يستوجب مستوى عالٍ من التكيف والمرونة لدى الأفراد والجماعات داخلها. وفي ظل التحولات التقنية السريعة وشدة المنافسة، أصبح رأس المال البشري المحرك الأساسي للتطور التنظيمي، والعنصر الحاسم في تحقيق الاستقرار والفعالية داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، يكتسب السلوك الإبداعي أهمية متزايدة باعتباره تعبيراً عن النضج النفسي والمهني للفرد، ودليلاً على قدرته على التفاعل الإيجابي مع بيئته التنظيمية من خلال المرونة، والانفتاح المعرفي، وتوليد الأفكار الجديدة التي تسهم في تحسين الأداء الجماعي والمؤسسي. فالإبداع في العمل لم يعد مجرد سلوك فردي، بل أصبح عملية اجتماعية وتنظيمية تُمكن المؤسسة من التكيف مع متغيرات السوق وتحقيق التطوير المستمر.

ومن جانب آخر، تبرز إدارة الموهبة كإحدى المقاربات النفسية والتنظيمية الحديثة التي تهدف إلى استكشاف القدرات الفردية المتميزة وتنميتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فهي لا تقتصر على تحديد الأفراد الموهوبين، بل تمتد إلى خلق بيئة داعمة ومحفزة تُمكنهم من التعبير عن إمكاناتهم الإبداعية والمساهمة في تعزيز التفوق التنظيمي.

وفي هذا السياق، يمكن القول إن العلاقة بين السلوك الإبداعي وإدارة الموهبة تمثل محوراً مركزياً في فهم ديناميكيات العمل داخل المؤسسات، لاسيما تلك التي تعتمد على رأس المال البشري كعامل تنافسي أساسي. فمن خلال تمكين الموهوبين وتهيئة البيئة المناسبة لهم، يمكن تحفيز السلوكيات الإبداعية وجعلها سمة سائدة في ثقافة العمل.

وقد وقع اختيارنا على شركة "نפטال" الجزائرية كنموذج للدراسة، لما تمثله من مؤسسة اقتصادية حيوية ذات طابع استراتيجي، تضم تنوعاً في الموارد البشرية وتواجه تحديات حقيقية في تطوير الأداء وتحقيق الجودة. مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين السلوك الإبداعي وإدارة الموهبة.

وعليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول أساسية، وهي كما يلي:

• الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة " تقديم البحث "

ويتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً لإشكالية البحث، وأهدافه، وفرضياته، وأهمية الموضوع، بالإضافة إلى تحديد المنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات، ومجال الدراسة، وذلك من أجل بناء أرضية منهجية واضحة تؤطر باقي فصول البحث.

• الفصل الثاني: السلوك الإبداعي

يتناول هذا الفصل المفهوم النظري لمتغير السلوك الإبداعي، من خلال توضيح أبعاده ومؤشراته ومجالات ظهوره في بيئة العمل، إضافة إلى العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة فيه، ونظريات تفسيره، مع تسليط الضوء على دوره في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

• الفصل الثالث: إدارة الموهبة

يركز هذا الفصل على التناول النظري لمفهوم متغير إدارة الموهبة، من خلال عرض تعريف الموهبة وإدارة الموهبة، وأهميتها، وأهدافها، ومراحلها التي مرت عليها عبر التاريخ، بالإضافة إلى استراتيجيات استقطاب وتطوير واحتفاظ الأفراد الموهوبين، مع التطرق إلى التحديات المرتبطة بتطبيق هذا المفهوم في المؤسسات.

• الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية و الميدانية

في هذا الفصل يتم إسقاط الأطر النظرية على الواقع العملي من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي شركة "نفطال"، حيث تم استعمال أداة الاستبيان وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، بهدف قياس أثر إدارة الموهبة على السلوك الإبداعي للعاملين.

• الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

يتم في هذا الفصل عرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية وتحليلها وفقاً للفرضيات المطروحة، مع مناقشتها في ضوء ما ورد في الجانب النظري، بما يسمح باستخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات المناسبة.

الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم البحث.

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب إختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- الهدف من الدراسة.
- 6- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- 7- نموذج الدراسة.
- 8- الدراسات السابقة.
- 9- التعقيب عن الدراسات.

1- إ

يعدّ العنصر البشري ركيزة أساسية في البناء التنموي والاقتصادي للمؤسسات، لما يتمتع به من قدرات معرفية ومهارية تمكّنه من الابتكار والمساهمة الفعّالة في مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المؤسسة. ومن هنا، بات من الضروري أن تعتمد المنظمات المعاصرة على مفاهيم حديثة في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، تقوم على استثمار طاقات الأفراد وتوجيهها بالشكل الأمثل، ومن بين هذه المفاهيم تبرز إدارة الموهبة كإستراتيجية محورية تهدف إلى استقطاب وتطوير وتحفيز الكفاءات النادرة، والاحتفاظ بها داخل بيئة العمل.

وتقوم إدارة الموهبة على تحديد الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، وتمكينهم من خلال بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع والتطور المهني، إذ تُعتبر هذه الاستراتيجيات من الركائز الحيوية التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل ديناميكيات السوق المتغيرة. ومن جهة أخرى، يُعدّ السلوك الإبداعي أحد أبرز المخرجات الإيجابية التي تسعى المنظمات لتحقيقها لدى العاملين، كونه يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتطوير العمليات التنظيمية، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات. (العتبي، 2024)

وقد أشار العديد من الباحثين إلى الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموهبة في تنمية السلوك الإبداعي، خاصة في المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الإنتاجي والخدمي، إذ إن توفير المناخ الملائم للعاملين الموهوبين من شأنه أن يُنتج أفراداً مبدعين قادرين على مواكبة التطورات وتحقيق التميز (إمليك، 2020). كما بيّنت دراسات كل من (أمّني وفوزاري، 2020) أن تنمية السلوك الإبداعي تُعد من المهام الأساسية لإدارة الموهبة المعاصرة، حيث تشكل عاملاً حاسماً في الحفاظ على المورد البشري وتحفيزه.

وفي هذا الإطار، أشار (Kumar, 2022) إلى أن ممارسات إدارة الموهبة تساهم في زيادة التفاعل والرضا المهني، مما يعزز بقاء الموظفين الموهوبين داخل المؤسسات. كما أشار (الكبالي، 2020) إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية إدارة الموهبة وارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين. ومن جهته، بيّن (الماحي، 2022) أن ممارسات إدارة الموهبة ترتبط إحصائياً وبشكل إيجابي بالسلوك الإبداعي في بيئة العمل الجامعي الجزائرية.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن طرح الإشكالية المركزية التالية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها:

ما علاقة إدارة الموهبة بتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة "نفطال"، ضمن السياق التنظيمي الجزائري؟

وعليه يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، هل توجد دلالة إحصائية بين كل من السلوك الإبداعي وإدارة الموهبة تعزى لمتغير الجنس؟ ومتغير الخبرة؟

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من إشكالية البحث، تقترح هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الموهبة ودرجة السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة نفطال.

-الفرضيات الفرعية

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تُعزى لمتغير الجنس .
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموهبة تُعزى لمتغير الجنس.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تُعزى لاختلاف الخبرة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموهبة تُعزى لاختلاف الخبرة.

2- أسباب اختيار الموضوع

إن أسباب اختيار الموضوع والاهتمام به عديدة يمكن إجمالها في سببين:

أ- أسباب ذاتية :

- طبيعة التخصص وصلته بموضوع الدراسة
- الشعور بأهمية الموضوع والسعي لإبراز العلاقة الموجودة بين السلوك الإبداعي وعلاقته بإدارة الموهبة.
- الرغبة في إكتساب الخبرة بفضل الإحتكاك بأهل التخصص.
- قلة الأبحاث والدراسات في هذا المجال في كامل التراب الوطني.
- الاهتمام الشخصي لصاحب الدراسة بهذا النوع من المواضيع كون الموضوع جديد ويعالج قضية تسير الموارد البشرية وضمان نوع من القضايا التي تنمي نفسية العامل .

ب- أسباب موضوعية

جاء اختيار موضوع "السلوك الإبداعي وعلاقته بإدارة الموهبة" انطلاقاً من مجموعة من الأسباب الموضوعية التي تعكس أهمية المفهومين في واقع المؤسسات الجزائرية المعاصرة. فالسلوك الإبداعي لم يعد مجرد ميزة فردية بل أصبح ضرورة تنظيمية تفرضها التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، لا سيما في المؤسسات الاقتصادية الكبرى كـ"شركة نפטال"، التي تواجه تحديات متزايدة في مجالات التطوير والتنافسية. كما أن إدارة الموهبة تمثل توجهاً استراتيجياً حديثاً تسعى من خلاله المؤسسات إلى استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها واستثمار قدراتها الإبداعية. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة الملحة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموهبة والسلوك الإبداعي، بهدف فهم كيفية تأثير السياسات والممارسات الإدارية الحديثة على إنتاجية الأفراد ودوافعهم نحو الإبداع. ويضاف إلى ذلك قلة الدراسات الميدانية المحلية التي تناولت هذه العلاقة ضمن السياق الجزائري، مما يمنح هذا البحث بعداً استكشافياً يساهم في سدّ فجوة علمية قائمة في الأدبيات السوسولوجية والتنظيمية.

3- أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تقاطعها مع أحد المواضيع الإدارية الحديثة ذات البعد الاستراتيجي، وهو موضوع "إدارة الموهبة" وعلاقته بتفعيل "السلوك الإبداعي" داخل المؤسسات. وتتمثل الأهمية العلمية للدراسة في كونها تسلط الضوء على اتجاه إداري حديث يتمثل في إدارة الموهوبين، مما يُشكّل إضافة معرفية للمكتبة الأكاديمية الجزائرية والعربية على السواء، كما تساهم في دعم الدراسات المستقبلية التي تتناول قضايا الموارد البشرية من منظور سوسولوجي تنظيمي. وتأتي هذه الدراسة لتراجع وتدمج عدداً من الأدبيات والنظريات السابقة ذات الصلة، الأمر الذي يُثري الفهم النظري والعملية حول العوامل التي تؤثر على الإبداع داخل بيئة العمل، خاصة في المؤسسات الوطنية الكبرى كشركة "نפטال".

أما من الناحية العملية، فتتجلى أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم تشخيص ميداني دقيق لمستوى ممارسات إدارة الموهبة داخل شركة نפטال، ومدى ارتباط ذلك بظهور السلوك الإبداعي لدى العاملين. ومن شأن نتائج هذه الدراسة أن توفر معلومات قيمة لصنّاع القرار حول واقع السياسات المعتمدة في إدارة الكفاءات، وتساعدهم على تطوير إجراءات وتوصيات تُمكن من تفعيل قدرات الموظفين بشكل أفضل. كما تهدف الدراسة إلى الكشف عن أبرز الثغرات والتحديات التي تعيق استثمار الموهبة والإبداع، وتقتترح حلولاً عملية قابلة للتنفيذ تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسة.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، أهمها:

1. التعرف على مستوى ممارسة إدارة الموهبة في شركة "نفطال".
2. معرفة هل هناك علاقة بين الجنس والسلوك الإبداعي وإدارة الموهبة.
3. معرفة هل هناك علاقة بين الخبرة المهنية والسلوك الإبداعي وإدارة الموهبة.
4. قياس درجة السلوك الإبداعي لدى العاملين داخل الشركة.
5. تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة والسلوك الإبداعي في السياق التنظيمي الجزائري.
6. الكشف عن أهم العوامل التنظيمية التي تعزز أو تعيق ظهور السلوك الإبداعي.
7. تقديم مقترحات وتوصيات تساهم في تحسين ممارسات إدارة الموهبة بما يدعم الإبداع الوظيفي.

5- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

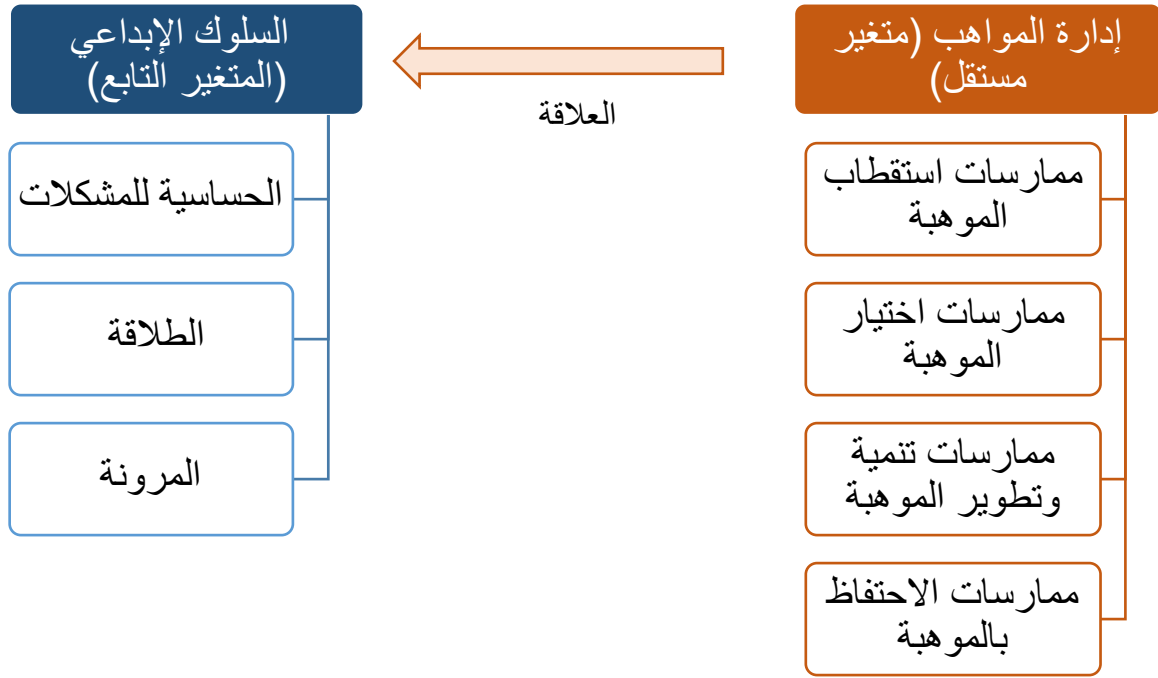
• السلوك الإبداعي (Creative Behavior)

يُقصد به في هذه الدراسة: درجة ممارسة العاملين في شركة نفطال لسلوكيات تتمثل في طرح أفكار جديدة، والقدرة على حل المشكلات بطرق غير تقليدية، والتكيف مع المتغيرات المهنية، واقتراح تحسينات على طرق وأساليب العمل. وسيتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على مجموعة من الفقرات التي تتناول أبعاد الإبداع مثل الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

• إدارة الموهبة (Talent Management)

تُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الممارسات والسياسات التي تعتمدها إدارة شركة نفطال من أجل استقطاب الموظفين ذوي الكفاءة العالية، وتطويرهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم، بما يعزز الأداء التنظيمي ويهيئ بيئة محفزة للإبداع. ويُقاس هذا المتغير بناءً على درجة موافقة الباحثين على فقرات تقيس أربعة أبعاد أساسية: الاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز، والاحتفاظ بالموهوبين.

7- نموذج الدراسة



يوضح النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة العلاقة المفترضة بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، الاحتفاظ)، والمتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي بأبعاده (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة). ويهدف هذا النموذج إلى إبراز الإطار العام الذي ستتم من خلاله معالجة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية للدراسة".

8- الدراسات السابقة

8-1- الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الإبداعي

8-1-1- الدراسات باللغة العربية الدراسات المحليّة

- (دراسة صيتي ورفاقه، 2020) بعنوان "دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية".
هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (التخطيط للموهبة، استقطاب، اختيار، تطوير، واحتفاظ) والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استنباطاً على عينة من موظفي المؤسسة. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المواهب وتحقيق الإبداع داخل المنظمة. وأوصت بضرورة إدماج سياسات إدارة المواهب ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسات العمومية.
- (دراسة مرزوق، 2021) بعنوان "فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال - وحدة الغاز المميع - ولاية البليدة".
سعت الدراسة إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تفعيل التغيير التنظيمي في مؤسسة نفضال بالبليدة. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ عددها (46) موظفاً. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة قوية ومباشرة بين الإبداع

الإداري والتغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة. وأظهرت الدراسة أن إدخال الإبداع الإداري كمتغير جديد يُمكن أن يدفع المؤسسة نحو تغيير استراتيجياتها وبيئتها الداخلية. كما أوصت بضرورة إشراك الموظفين في عملية التغيير التنظيمي من خلال تشجيعهم على طرح الحلول والمقترحات عبر قنوات اتصال فعّالة.

- (دراسة هزرشي وآخرون، 2022) بعنوان: "إدارة الكفاءات ودورها في تنمية السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية باتصالات الجزائر – الجلفة".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة الكفاءات في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من الموظفين. وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في تطوير سلوكيات إبداعية، خصوصًا في ما يتعلق بالتعويض والتحفيز والتدريب. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة برامج إدارة الموارد البشرية لتكون محفزة على الإبداع.

دراسات الوطن العربي

- (دراسة حجازي، 2018) بعنوان: " دور الإبداع في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بالمحافظات الشمالية. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (458) موظفًا. وأظهرت النتائج أن الإبداع الإداري يفسّر نسبة (39%) من التميز التنظيمي، كما بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع تعزى لمتغيري الخبرة والموقع الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإبداع الإداري كاستراتيجية مؤسسية لتحسين الأداء وتحقيق التميز الإداري في مؤسسات القطاع العام.

- (دراسة محمود عبد الغني، 2018) بعنوان: " أثر الفروق الديموغرافية على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية في بعض المؤسسات الصناعية المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) في تفسير الفروق في السلوك الإبداعي للعاملين. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها (120) موظفًا في عدد من المؤسسات الصناعية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، كما تبين أن العاملين ذوي المستويات التعليمية الأعلى أظهروا مستويات أكبر من السلوك الإبداعي مقارنة بزملائهم. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية تراعي الفروق الفردية، مع توفير بيئة عمل مرنة تسمح للجميع بإبراز إمكاناتهم الإبداعية.

- (دراسة سعيد بن سليمان الظفري وضحوة بنت خلفان السعيدية، 2020) بعنوان: "أثر المتغيرات الديموغرافية على السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية في بعض المدارس بسطنة عمان"

سعت هذه الدراسة إلى فحص تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخبرة) على بعض أبعاد السلوك التنظيمي ومنها السلوك الإبداعي. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي

الكمي، ووزعا استبيانياً على عينة مكونة من (310) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يشكل فروقاً ذات دلالة إحصائية في بعض السلوكيات التنظيمية، في حين تبين وجود فروق معتبرة في أبعاد أخرى مرتبطة بالعدالة التنظيمية والالتزام المهني. كما أظهرت النتائج أن سنوات الخبرة تسهم في تفسير جزء من التباين في السلوكيات التنظيمية بما فيها الميل نحو الصمت أو التعبير عن الأفكار. وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة عمل عادلة ومنفتحة تتيح للأفراد التعبير عن إبداعاتهم دون تمييز ديموغرافي.

• (دراسة القلع، 2021) بعنوان " دور الإبداع الإداري في فاعلية الأداء المؤسسي : دراسة حالة شركة سكر كنانة – الخرطوم."

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الإبداع الإداري في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي لدى شركة سكر كنانة، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (50) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الإبداع الإداري وفاعلية الأداء المؤسسي، حيث يسهم توليد الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار في تحفيز الإبداع الإداري. كما أظهرت النتائج أن ثقافة المؤسسة تؤثر في توليد الأفكار والآراء التي تنعكس على فاعلية الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسة لأساليب أكثر إبداعاً في التفكير الاستراتيجي، وتوفير فرص للموظفين لطرح أفكارهم الإبداعية والمشاركة الفعلية في بناء التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

8-1-2- الدراسات الأجنبية

• دراسة (Aissani، 2019) التي حملت عنوان "Comportement innovant et climat organisationnel : étude appliquée au secteur énergétique en Algérie"

فقد ركزت على العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي في عدد من المؤسسات الطاقوية الجزائرية. واستنتجت الدراسة، من خلال البيانات التي تم جمعها باستخدام استبيان موجه لعينة من الموظفين، أن المناخ المؤسسي الإيجابي، القائم على الثقة والدعم الإداري والتواصل المفتوح، يلعب دوراً أساسياً في تحفيز الأفراد على السلوك الإبداعي، ويؤثر بشكل مباشر في قدرتهم على التعبير عن أفكار جديدة داخل بيئة العمل.

• دراسة (Boukhechem et Touati، 2021) بعنوان "Le rôle du comportement créatif dans l'amélioration de la performance organisationnelle"

والتي أجريت على إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية. هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة السلوك الإبداعي لدى العاملين في تحسين الأداء التنظيمي. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة موظفين. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين السلوك الإبداعي ومؤشرات الفعالية التنظيمية، لا سيما في بعدي المرونة والابتكار في حل المشكلات. وأوصت الدراسة بضرورة خلق آليات داخل المؤسسة لتشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة وتحفيزهم على الإبداع.

8-2- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموهبة

8-2-1- الدراسات باللغة العربية

الدراسات المحلية

- (دراسة أممي وفوزاري، 2020) بعنوان " إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الجزائرية."

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعلي لإدارة المواهب في تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية، من خلال دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر العاصمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات. وخلصت إلى أن إدارة المواهب تسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء، شريطة توفر بيئة تنظيمية محفزة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في الموارد البشرية الموهوبة ضمن خطط إستراتيجية واضحة.

الدراسات الوطن العربي

- (دراسة أبو نمر، 2019) بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، الاختيار، التحفيز، التطوير، الاحتفاظ، تخطيط التعاقب) وأداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بصفقتها هيئة اتحادية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (270) موظفًا على مختلف المستويات الإدارية. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الوزارة كان مرتفعًا، حيث جاءت "الاستقطاب وجذب المواهب" كأهم ممارسات إدارة المواهب من وجهة نظر الموظفين، تليها "الاختيار"، ثم "الاحتفاظ بالموهبة". وأوصت الدراسة بتصميم استراتيجيات حديثة وتبني ثقافات تنظيمية تدعم إدارة المواهب، مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.

- (دراسة آل شميلة وشعبي، 2021) بعنوان " دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية على موظفي الشركة السعودية للكهرباء – عسير."

سعت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب (استقطاب، اختيار، تطوير، احتفاظ) في دعم السلوك الإبداعي للموظفين. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وزعت على عينة بلغت 93 موظفًا. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة المواهب وظهور السلوك الإبداعي داخل بيئة العمل، مع توصية بتعزيز ثقافة الإبداع المؤسسي وربطها بممارسات الموارد البشرية.

- (دراسة محمد، 2022) بعنوان: "دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) والتميز المؤسسي (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات، العمليات، نتائج العاملين، نتائج العملاء، نتائج الأداء الرئيسية). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (367) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية. وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية تجاه أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب، باستثناء بعض الأبعاد مثل "الرؤية المستقبلية" و"المكافآت". وأوصت الدراسة بضرورة إدراج برامج

تدريبية في الذكاء الاستراتيجي للقيادات الجامعية، والاهتمام بجذب المواهب عبر التحليل الدقيق للوظائف.

8-2-2- الدراسات الأجنبية

• دراسة MAYA M & R. THAMILSELVAN (2013) بعنوان **Impact of Talent Management on Employee Performance and Organizational Efficiency in ITSP's – With Reference to Chennai City**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين وفعالية المنظمة في قطاع خدمات تكنولوجيا المعلومات بمدينة تشيناي. وقد أجريت الدراسة الميدانية على خمس شركات تم اختيارها كعينة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات إدارة المواهب ومستوى أداء العاملين، بالإضافة إلى أثر إيجابي ملحوظ على الكفاءة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهج استراتيجي في إدارة المواهب من أجل تعزيز فعالية المنظمات في هذا القطاع الحيوي.

• دراسة Fapohunda, Tinue. M (2014) بعنوان **Increasing Organizational Effectiveness Through Better Talent Management**

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها تعزيز فعالية المنظمة من خلال تحسين إدارة المواهب، مع التركيز على عوامل الجذب والتحديات التي تواجه هذه العملية. وقد خلصت الدراسة إلى أن اعتماد القادة والمديرين على الكفاءة كمعيار رئيسي في التوظيف، إلى جانب اختيار الأفراد المناسبين وتطوير مهاراتهم لسد فجوات الكفاءة، يؤدي إلى تحسين مرونة المنظمة ورفع مستوى أدائها العام. وأوصت الدراسة بترسيخ مفهوم إدارة المواهب كعنصر أساسي في البناء التنظيمي المعاصر.

• دراسة Nizamettin Bayyurt & Salman Rizvi (2015) بعنوان **Impact of Talent Management on Perceived Organizational Effectiveness Service Industry in Lahore, Pakistan**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد إدارة المواهب (سياسات الموارد البشرية، التدريب والتطوير، الكفاءة، الدافعية، وتوفير الفرص) على الفعالية التنظيمية في قطاع الخدمات بمدينة لاهور الباكستانية. وقد بينت نتائج الدراسة أن عنصري الدافعية والقدرة يُعدان من أبرز المتغيرات تأثيراً في إدراك الفعالية التنظيمية. وأوصى الباحثان بضرورة توجيه الجهود نحو تحسين هذه الأبعاد، لما لها من أثر مباشر في تحقيق نتائج تنظيمية ملموسة ومستدامة.

• دراسة Saiti et Behaz (2020) تحت عنوان **"La gestion des talents comme levier de la créativité organisationnelle : étude de cas de l'entreprise Sonelgaz à Ghardaïa"**

لتسلط الضوء على أثر ممارسات إدارة المواهب (مثل الاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ) على الإبداع داخل بيئة العمل. وقد أجريت الدراسة على عينة من موظفي شركة سونلغاز، باستخدام المنهج الكمي الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية واضحة بين فعالية إدارة المواهب وارتفاع معدلات

الإبداع لدى العاملين. وأوصى الباحثان بضرورة دمج إدارة المواهب ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسات وتعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي.

• دراسة (Meklati 2022) موضوع "L'impact de la gestion des talents sur la fidélisation des employés dans les entreprises publiques algériennes"

حيث سعت إلى تحليل تأثير إدارة المواهب على استبقاء الموظفين داخل المؤسسات العمومية الجزائرية. وأظهرت النتائج أن اعتماد برامج تنمية وتقدير الموظفين الموهوبين يسهم بشكل كبير في تقليل معدل الدوران الوظيفي، وزيادة التزام العاملين بالمؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار إدارة المواهب استثماراً استراتيجياً طويل المدى وليس مجرد سياسة تشغيلية عابرة.

3-8- الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الإبداعي وعلاقته بإدارة المواهب

1-3-8- الدراسات باللغة العربية

• (دراسة المغيرية، 2022) بعنوان " دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس، باعتبارها إحدى الجامعات الحكومية في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر الإداريين العاملين بها. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطوير استبانة مكونة من محورين رئيسيين: إدارة المواهب والإبداع التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الجامعة، وتم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (157) إدارياً. وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين في جامعة السلطان قابوس كان متوسطاً في جميع الأبعاد. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي تُعزى لمتغيرات الجنس (لصالح الذكور)، والمسمى الوظيفي (لصالح رؤساء الأقسام)، والمؤهل العلمي (لصالح الحاصلين على درجة الماجستير) فيما يخص محور الإبداع التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية فعّالة لإدارة المواهب بالجامعة، تشمل جذب واستقطاب الكفاءات، وتنميتها، والاحتفاظ بها، لما لذلك من أثر كبير في تعزيز كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى الإبداع التنظيمي.

2-3-8- الدراسات الاجنبية

• دراسة (Olaka (2020) بعنوان "Talent Management and Innovation in :

Indigenous Hotels in Port Harcourt, Rivers State

سعت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، استغلال المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) وبين الإبداع التنظيمي بأبعاده (الإبداع في الخدمة، الإبداع في السوق، الإبداع في المنتج، والإبداع في العمليات) وذلك في فنادق السكان الأصليين في مدينة بورت هاركورت بولاية ريفرز في نيجيريا. لتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء مسح ميداني شمل عدداً من مديري هذه الفنادق، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الإبداع التنظيمي في تلك الفنادق. كما خلصت الدراسة إلى أن التحديد السليم للمواهب وتطويرها واستغلالها والاحتفاظ بها يُسهم بشكل كبير في رفع مستوى الإبداع في الخدمات، والعمليات، والتسويق، والمنتجات. وأوصت الدراسة بأن على المؤسسات الفندقية الراغبة في الاستمرارية والتنافس أن تهتم بتنمية الإبداع من خلال تطبيق فعال لإدارة المواهب.

9- التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الإبداعي وإدارة المواهب، وكذا العلاقة بينهما، يمكن تسجيل جملة من الملاحظات الأساسية:

- **من حيث الهدف:** اختلفت الدراسات في أهدافها؛ فبعضها ركّز على قياس أثر المتغيرات الديموغرافية على السلوك الإبداعي (مثل دراسة محمود عبد الغني، 2018؛ سعيد بن سليمان وضحية، 2020)، فيما هدفت أخرى إلى تحليل دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء المؤسسي أو الإبداع التنظيمي (مثل آل شميلة وشعبي، 2021؛ أمّني وفوزاري، 2020؛ Olaka، 2020). كما اتجهت بعض الدراسات إلى تفسير العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي (Aissani، 2019) (أو الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي (مرزوق، 2021). في المقابل، جاءت هذه الدراسة لتجمع بين البعدين (إدارة المواهب والسلوك الإبداعي) في قطاع المحروقات بالجزائر، وهو ما يمنحها خصوصية وأهمية تطبيقية.
- **من حيث الموضوع:** ركزت الدراسات على جوانب متعددة؛ منها دراسة أثر المتغيرات الفردية والتنظيمية على السلوك الإبداعي، أو دراسة ممارسات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، الاحتفاظ) في تعزيز الأداء والإبداع.
- **من حيث العلاقة بين المتغيرين:** أجمعت أغلب الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي (المغربية، 2022؛ Olaka، 2020؛ Saiti & Behaz، 2020) (على وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة، بما يعكس أن تعزيز سياسات إدارة المواهب يسهم في رفع مستوى السلوكيات الإبداعية داخل المؤسسات. وهذا ما ينسجم مع الفرضيات التي تبنتها هذه الدراسة.
- **من حيث المنهجية:** اعتمدت جميع الدراسات تقريباً على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يعكس الطابع الكمي الغالب على البحوث في هذا المجال. إلا أن بعض الدراسات اختلفت في حجم العينة وطبيعة المؤسسات محل الدراسة (تعليمية، صناعية، طاقة، خدمية)، وهو ما يفسر اختلاف النتائج المسجلة.
- **من حيث الإطار الزمني والمكاني:** تباينت الدراسات من حيث الإطار الزمني، حيث نجد بعضها حديثاً جداً (2022، 2021) ركز على المؤسسات الجزائرية والخليجية، فيما تعود أخرى إلى سنوات أقدم (2018، 2014، 2013) وتركز على بيئات مؤسسية خارجية مثل نيجيريا والهند وباكستان. أما من حيث الإطار المكاني، فقد توزعت الدراسات بين البيئة العربية (الجزائر، سلطنة عمان، السعودية، مصر، فلسطين، الإمارات) والبيئة الأجنبية (نيجيريا، باكستان، الهند)، مما يعكس تنوع السياقات التنظيمية والثقافية التي تؤثر على السلوك الإبداعي وإدارة المواهب.
- **من حيث العينة:** تفاوتت الدراسات في حجم وطبيعة العينات؛ إذ نجد عينات كبيرة نسبياً (458 موظفاً في دراسة حجازي، 2018؛ 367 عضو هيئة تدريس في دراسة محمد، 2022)، وأخرى متوسطة الحجم (93 موظفاً في دراسة آل شميلة وشعبي، 2021؛ 120 موظفاً في دراسة محمود عبد الغني، 2018)، في حين اقتصرت بعض الدراسات على عينات صغيرة (46 موظفاً في

دراسة مرزوق، 2021؛ 50 موظفًا في دراسة القلع، 2021). هذا التباين في حجم العينة قد يكون من بين أسباب اختلاف النتائج ودرجة قوتها الإحصائية.

- **الثغرات البحثية:** لوحظ أن أغلب الدراسات السابقة لم تُسلط الضوء على قطاع المحروقات والطاقة رغم أهميته الاستراتيجية في الجزائر، باستثناء بعض الدراسات الجزئية مثل دراسة مرزوق (2021) أو Aissani (2019). ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي طبقت على مؤسسة نفطال، باعتبارها من كبريات المؤسسات الجزائرية في مجال الطاقة، مما يضيف قيمة تطبيقية لنتائجها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة تستفيد من التراكم البحثي السابق، لكنها تسعى إلى سد فجوة علمية وتطبيقية من خلال ربط إدارة المواهب بالسلوك الإبداعي في مؤسسة جزائرية استراتيجية، مع اختبار أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة) وذلك في سياق زمني ومكاني محدد، وبعينة مدروسة تعكس واقع المؤسسة.

الفصل الثاني: السلوك الإبداعي

تمهيد

- 1- مفهوم السلوك الإبداعي
 - 2- أهمية السلوك الإبداعي
 - 3- أبعاد السلوك الإبداعي
 - 4- مجالات ظهور السلوك الإبداعي في المؤسسات
 - 5- نظريات تفسير السلوك الإبداعي
 - 6- دور السلوك الإبداعي في الأداء الوظيفي
 - 7- معوقات السلوك الإبداعي
- خلاصة الفصل

عمل
برة،
ي لا
يخدم
تناول
بيئة العمل،

الدين
أصل
يقتص
أهداف
المفاهيم الس

والمعوقات التي قد تحول دون تجسيده داخل المؤسسات.

1- مفهوم السلوك الإبداعي

لقد نال السلوك الإبداعي اهتمامًا متزايدًا في أدبيات علم النفس التنظيمي، نظرًا لدوره المحوري في تعزيز الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. ويُقصد بالسلوك الإبداعي في بيئة العمل: تلك التصرفات التي يبادر بها الفرد بهدف إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات أو العمليات أو الإجراءات التنظيمية، والتي تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي والتطور المؤسسي. (Amabile, 1988)

وتتعدد تعريفات هذا المفهوم باختلاف زوايا النظر، حيث ينظر إليه البعض على أنه عملية عقلية وسلوكية معقدة ومتواصلة، تتطلب تفاعلاً بين القدرات الفردية والديناميكيات الجماعية والتنظيمية (آل حسين، 2018). في حين يركز آخرون على السمات التي تميز السلوك الإبداعي، مثل التفكير المختلف والقدرة على التغيير والتجديد، كما أشار جاد الرب (2012) إلى أن الإبداع يتجلى في "التفكير المختلف الذي يُنتج أفكاراً جديدة انطلاقاً من مهارات وبراعات خاصة". كما يعرفه المغربي (1995) بأنه "القدرات التي تميز الأشخاص المبدعين عن غيرهم."

كما أشارت الأدبيات إلى أن السلوك الإبداعي لا يُعد لحظة عفوية أو معزولة، بل هو نتاج لتفاعل معقد بين خصائص الفرد (كالدافعية والقدرة المعرفية)، وبين المناخ التنظيمي الداعم (مثل القيادة التحفيزية، وتشجيع المبادرة، والانفتاح على التغيير).

وقد لخص الباحث عواي (2009) السلوك الإبداعي بأنه "عملية عقلية وسلوكية تهدف إلى إيجاد حلول جديدة وفعالة انطلاقاً من التفكير المرن والخارج عن المألوف"، وهو ما يؤكد أن الإبداع في بيئة العمل ليس فقط مهارة فردية، بل منظومة سلوكية يجب أن تُدعم على المستويات التنظيمية كافة.

ومن زاوية تطبيقية، فإن السلوك الإبداعي يعد ركيزة إدارية محورية تستند إلى العنصر البشري، حيث يركز على مجموعة من الأبعاد النفسية والتنظيمية كالعاطفة، وتحمل المخاطرة، وحل المشكلات، والانفتاح على التغيير (طبيشات، 2020).

2- أهمية السلوك الإبداعي

يُعد السلوك الإبداعي من المقومات الأساسية التي تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، وتمنحها مرونة في التعامل مع التحديات وابتكار الحلول المناسبة. فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة تشجع على الإبداع هي أكثر قدرة على تطوير منتجاتها وخدماتها، وتحسين عملياتها، ومواجهة المنافسة من خلال التميز والابتكار المستمر. وقد أكدت العديد من الدراسات أن السلوك الإبداعي لا يُعد مجرد نزعة شخصية، بل هو نتيجة تفاعل بين الفرد وبيئته التنظيمية والاجتماعية، وأن تحفيز هذا السلوك يسهم في خلق بيئة عمل حيوية، قائمة على المبادرة والتجديد.

كما أن السلوك الإبداعي ينعكس بشكل مباشر على الأداء الفردي والجماعي، حيث يعزز من الدافعية الداخلية لدى الموظفين، ويزيد من ولائهم للمؤسسة، ويحفزهم على التفاعل الإيجابي مع زملائهم ورؤسائهم، مما يؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي قائم على التعاون والتعلم المستمر (غلاب، 2022).

بالإضافة إلى ذلك، فإن السلوك الإبداعي يُعتبر ضرورة ملحة في ظل التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة دائمة إلى التفكير خارج الصندوق، لمواكبة الابتكارات التكنولوجية، وتطوير أدواتها وأساليبها التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات السوق والعملاء على حد سواء (بوخليفة، 2021).

3- أبعاد السلوك الإبداعي

يشير السلوك الإبداعي إلى مجموعة من الأفعال الفكرية والسلوكية التي يقوم بها الفرد في محيطه المهني بهدف تطوير أفكار جديدة، وتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات، وتحسين الأداء العام. ويتكوّن هذا السلوك من عدة أبعاد رئيسية تتكامل فيما بينها لتشكّل ما يُعرف بـ"القدرة الإبداعية"، ومن أبرز هذه الأبعاد:

• **الطلاقة: (Fluency)**

وهي قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو البدائل بسرعة خلال فترة زمنية محددة. تعكس الطلاقة غزارة الأفكار، وتدل على سهولة الوصول إلى حلول متنوعة للمشكلة.

• **المرونة: (Flexibility)**

تشير إلى قدرة الفرد على تغيير مساره الفكري وتعديل زاوية النظر للمشكلة، بما يسمح له باعتماد أنماط تفكير مختلفة وعدم التقيد بنمط وحيد، مما يزيد من احتمالية الوصول لحلول مبتكرة.

• **الأصالة: (Originality)**

تعني قدرة الفرد على تقديم أفكار جديدة، فريدة وغير مألوفة. الأصالة هي جوهر الإبداع، حيث تمثل الابتكار الحقيقي الذي يُميّز الحلول المبدعة عن التقليدية.

• **الحساسية للمشكلات: (Problem Sensitivity)**

وهي قدرة الفرد على إدراك المشكلات الكامنة أو المستقبلية التي قد لا تكون واضحة للآخرين، وتظهر في حرصه على التساؤل، والملاحظة الدقيقة، والانتباه للثغرات.

• **التحليل والتقييم: (Elaboration and Evaluation)**

أي قدرة الفرد على تحليل الأفكار واختبار صلاحيتها، ومقارنتها بالواقع من حيث الجدوى والقيمة، للوصول إلى الخيار الأمثل من بين البدائل.

هذه الأبعاد تُعد متداخلة وغير منفصلة في التطبيق العملي، حيث يظهر السلوك الإبداعي الحقيقي عندما تتكامل لدى الفرد في سياقٍ وظيفي معين (بن عيسى، 2021).

4- مجالات ظهور السلوك الإبداعي في بيئة العمل

ظهر السلوك الإبداعي في بيئة العمل في مجموعة من المظاهر العملية التي تعكس الدور الفعيل للإبداع داخل المؤسسة، حيث تجاوزت كونها مجرد قدرة ذهنية إلى كونها مهارة فعلية تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز الفاعلية التنظيمية. ومن أبرز هذه المظاهر:

• **اقتراح أفكار جديدة لتطوير المنتجات والخدمات:**

يُعد تقديم الأفكار الجديدة والمتجددة من أهم مظاهر السلوك الإبداعي، حيث يسعد الموظفون المبدعون الباحثين المستمر عن طريقهم تطوير المنتجات الحالية أو تصميم منتجات جديدة تلبي حاجات الزبائن وتتفوق على المنافسين. وقد أكد (1996) Amabile أن أحد المؤشرات الجوهرية للإبداع هو القدرة على تقديم أفكار أصيلة ذات قيمة عملية، مما يعكس مساهمة مباشرة في تحسين الأداء. أفسية السوقية للمؤسسة.

• تحسين أساليب وقادة العمل:

يظهر السلوك الإبداعي كذلك في ابتكار أساليب جديدة لأداء المهام اليومية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية. فالموظف المبدع لا يكتفي بتكرار الروتين المعتاد، وإنما يسعى إلى إدخال تحسينات مستمرة لتقليل الجهد والتكلفة وتزويدنا الإنتاجية. وهذا ما أشار إليه Woodman Sawyer & Griffin (1993) في نموذجهما الشامل للإبداع، حيث أوضحوا أن الإبداع والتنظيميين يجسد في المبادرات التي تسعى إلى تحسين العمليات الداخلية بطريقة غير تقليدية.

• المساهمة في حل المشكلات التنظيمية بطريقة مبتكرة:

من بين أهم المجالات التي يظهر فيها السلوك الإبداعي هو القدرة على التعامل مع المشكلات التنظيمية المعقدة من خلال اقتراح حلول غير تقليدية. فالابتكار في معالجة الأزمات والمشكلات ليس عاداً للمؤسسة بل يتجاوز العقبات وتحقيق الاستقرار. ويبتدئ دراسة حجازي (2018) أنال حساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها وإيجاد حلول مبتكرة لها تُعد من المؤشرات الأساسية للسلوك الإبداعي التي تساهم مباشرة في تعزيز التميز التنظيمي.

• المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

يسهم السلوك الإبداعي أيضاً في عملية صنع القرار، حيث يقدم الموظفون المبدعون رؤى جديدة واقتراحات عملية تدعم عملية قيادة العليا في رسم السياسات الاستراتيجية المستقبلية. وأكدت دراسة Olaka (2020) أن نشر الأفكار المبدعة بين الموظفين والقرار الاستراتيجي للفنادق النيجيرية أسهم في تطوير الإبداع والتنظيميين على مستوى المنتجات والخدمات.

• تعزيز روح المبادرة الفردية والجماعية داخل الفريق:

من أبرز مظاهر السلوك الإبداعي أيضاً تشجيع روح المبادرة بين العاملين، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، حيث يساهم الأفراد المبدعون في تحفيز زملائهم على المشاركة الفاعلة في أفكار وتحمل مسؤوليات جديدة. وهذا ما وضحت دراسة Touati & Boukhechem (2021)، حيث بينت أن تعزيز ثقافة المبادرة الجماعية المرتبطة بالإبداع داخل المؤسسات العمومية الجزائرية ساعد في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق نتائج أفضل في بيئة العمل.

5- نظريات تفسير السلوك الإبداعي

حاولنا العديد من النظريات النموذجية تفسير السلوك الإبداعي عي في سياق بيئة العمل، وذلك من خلال تسليط الضوء على العوامل الفرديّة والتنظيمية التي تسهم في ظهوره. ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

• النظرية التفاعلية للإبداع (Componential Theory of Creativity) Teresa

Amabile (1996)

تُعد هذه النظرية من أكثر الأطر المرجعية تأثيراً في مجال الإبداع، حيث تنظر إلى السلوك الإبداعي على أنه نتاج تفاعل ثلاث مكونات أساسية:

- القدرة المعرفية المرتبطة بالمجال (Domain-relevant Skills): وتشمل المعرفة والخبرة الفنية المرتبطة بمجال العمل، والتمثلت أساساً بالفكر يلاً إنتاجاً إبداعياً.
 - المهارات الإبداعية (Creativity-relevant Skills): مثل القدرة على التفكير المرن، والطلاقة في توليد الأفكار، والتحرر من القوالب النمطية.
 - الدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation): وهي المحرك الأساسي للإبداع، حيث تؤكد Amabile أننا لا نبدع عندما نكون الدافعين بعمق الرغبة الذاتية للإنجاز والاكتشاف، أكثر من اعتمادنا على الحوافز الخارجية.
- وبالتالي، فإن الإبداع عيسى قالمعتمد على البيئة المناسبة للمعرفة التخصصية، والقدرة على الإبداع، والدافعية الذاتية التي تحفز الفرد على تقديم حلول وأفكار مبتكرة. (Amabile, 1996)

• نظرية المناخ التنظيمي (Organizational Climate Theory)

تركز هذه النظرية على الدور المركزي للبيئة التنظيمية في تشكيل السلوك الإبداعي. فهذه النظرية تركز على أن الإبداع في العمل لا يعتمد فقط على الفرد، بل على المناخ التنظيمي الذي يخلق بيئة مناسبة للإبداع. وقد أثبتت دراسة (Aissani, 2019) أن المناخ التنظيمي في المؤسسات يؤثر على الإبداع، حيث أن بيئة العمل التي تتميز بالدعم والتقدير، والاعتراف بالإنجازات، والشفافية، والعدالة التنظيمية، تؤدي إلى زيادة الإبداع. كما أن بيئة العمل التي تتميز بالبيروقراطية، والهرمية، والضعف في التواصل، تؤدي إلى انخفاض الإبداع.

• النموذج الشامل للإبداع (Interactionist Model of Organizational Creativity) Woodman, Sawyer & Griffin (1993)

يُعد هذا النموذج أكثر الأطر شمولية في تفسير السلوك الإبداعي، حيث يدمج بين المستويات الثلاثة: الفردية، الجماعية، والتنظيمية.

- على المستوى الفردي، يشمل العوامل الشخصية مثل القدرة المعرفية، السمات الشخصية (الاستقلالية، المخاطرة، المرونة)، والدافعية.
- على المستوى الجماعي، يبرز دور التفاعل الاجتماعي، ديناميكية الفريق، والتعاون المعرفي، والاعتراف بالإنجازات.
- على المستوى التنظيمي، تؤثر الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، والسياسات العامة في تشكيل فرص ظهور السلوك الإبداعي.

وبهذا فإن النموذج يوضح أننا لا نبدع إلا عندما نكون في بيئة مناسبة، وإيماناً بنتيجة تفاعل الفرد مع بيئة العمل، والبيئة التنظيمية ككل (Woodman et al., 1993).

6- دور السلوك الإبداعي في الأداء المؤسسي

يُعتبر السلوك الإبداعي عنصراً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يساهم في:

- تطوير حلول جديدة تساهم في خفض التكاليف وتحسين الجودة.
 - زيادة كفاءة العمليات الداخلية وتحسين إنتاجية العاملين.
 - تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الابتكار المستمر.
 - دعم عمليات التغيير التنظيمي والاستجابة للمتغيرات البيئية.
- وقد أكدت دراسة (Boukhechem & Touati, 2021) أن السلوك الإبداعي يولد بيئة عمل إيجابية للمؤسسات العمومية الجزائرية يساهم بشكل ملحوظ في تعزيز الأداء التنظيمي عبر عددي المرونة

والابتكار. كما أظهرت دراسة حجازي (2018) أن أبعاد السلوك الإبداعي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات القطاع العام.

7- معوقات السلوك الإبداعي

رغم الأهمية البالغة للسلوك الإبداعي، إلا أن ظهوره وتفعيله في المؤسسات يواجه العديد من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى فئات تنظيمية، نفسية، ثقافية، ومادية، من بينها:

أ. المعوقات التنظيمية

- الروتين الإداري الصارم واللوائح الصلبة التي لا تسمح بالمرونة أو التجريب.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار والتي تحد من المبادرة لدى الأفراد.
- غياب التقدير والتحفيز للأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى تراجع الحماس للمشاركة الإبداعية.
- انخفاض مشاركة الموظفين في وضع السياسات أو حل المشكلات، مما يعمق الفجوة بين القيادة والقاعدة.

ب. المعوقات النفسية

- الخوف من الفشل أو الرفض، والذي يدفع الموظف لتجنب المخاطرة أو اقتراح أفكار جديدة.
- ضعف الثقة بالنفس والشعور بالدونية المهنية، خاصة في بيئات العمل التي لا تحتضن التنوع الفكري.
- الاعتياد على النمطية والروتين الذي يؤدي إلى تجميد التفكير الابتكاري.

ج. المعوقات الثقافية والاجتماعية

- ثقافة تنظيمية لا تتقبل النقد أو الأفكار غير المألوفة.
- نظرة المجتمع للمبادرة الفردية أحياناً على أنها خروج عن الأعراف أو تهديد للهيكل القائم.

د. المعوقات المادية

- ضعف الموارد المتاحة (الوقت، الميزانية، الوسائل التكنولوجية).
 - غياب بيئة العمل الداعمة للإبداع مثل المكاتب المرنة أو الفرق متعددة التخصصات.
- وقد أكدت دراسة (الزاوي، 2020) أن مناخ العمل التنظيمي له تأثير مباشر في بروز هذه المعوقات، وأن تحسين البيئة الداخلية من خلال التمكين والتحفيز والقيادة المرنة يُعدّ شرطاً ضرورياً لتجاوز تلك العقبات.

خلاصة الفصل

يُعد السلوك الإبداعي أحد المفاهيم الأساسية في أدبيات علم الاجتماع التنظيمي وسلوكيات العمل، لما له من أثر بالغ في دعم قدرات المؤسسات على التطوير والابتكار ومواجهة التحديات المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية. وقد بينت الدراسة النظرية أن السلوك الإبداعي لا يقتصر على إنتاج الأفكار الجديدة فحسب، بل يشمل كذلك القدرة على الطلاقة والمرونة في التفكير، الحساسية للمشكلات، والأصالة في طرح الحلول، مما يجعله أحد المحددات الجوهرية لنجاح المؤسسات وتحقيق تميزها التنافسي.

وقد تبين أن أبعاد السلوك الإبداعي تتكامل لتشكل منظومة فكرية وسلوكية تؤثر في فاعلية الفرد داخل محيطه المهني، وتعزز من مساهمته في تحسين جودة القرارات وتطوير الأداء الوظيفي والمؤسسي. كما أن هذه الأبعاد لا تتكوّن بمعزل عن السياق التنظيمي، بل تتأثر به بشكل مباشر من حيث الدعم الإداري، المناخ التنظيمي، ونوعية العلاقات الداخلية.

في المقابل، يواجه السلوك الإبداعي جملة من المعوقات التي تحدّ من بروزه وتفعيله في المؤسسات، أبرزها القيود التنظيمية مثل المركزية والبيروقراطية، والعوائق النفسية المرتبطة بالخوف من الفشل، إلى جانب الثقافة التنظيمية غير الداعمة، ونقص الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار المبتكرة. ومن هذا المنطلق، فإن تفعيل السلوك الإبداعي داخل المؤسسة يستلزم تهيئة بيئة تنظيمية محفزة، قائمة على التمكين، والانفتاح، وتقدير المبادرة الفردية.

وبناءً عليه، فإن تعزيز السلوك الإبداعي لم يعد ترفاً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة إستراتيجية ينبغي أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بممارسات إدارة الموارد البشرية، لا سيما إدارة الموهبة، التي تُعدّ من أهم الآليات التنظيمية المعاصرة القادرة على اكتشاف القدرات الكامنة وتحفيزها في الاتجاه الإبداعي.

الفصل الثالث: إدارة الموهبة

تمهيد

- 1- مفهوم الموهبة
 - 2- مفهوم إدارة الموهبة
 - 3- لمحة تاريخية عن إدارة الموهبة
 - 4- أهمية إدارة الموهبة
 - 5- أبعاد إدارة الموهبة
 - 6- معوقات إدارة الموهبة
 - 7- ممارسات إدارة المواهب
- خلاصة الفصل

تمهيد

منظمات

لتحقيق الميزة

تعد

المعاصرة إلى

التنافسية وضمان استدامتها. فمع تسارع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، لم يعد امتلاك رأس المال المادي وحده كافياً، بل أصبح العنصر البشري الموهوب هو المحرك الأساسي للإبداع والتجديد والابتكار، الأمر الذي يفرض على المؤسسات إيلاء عناية خاصة بهذا المورد الاستراتيجي.

1- مفهوم الموهبة

عرفت الموهبة في أصلها اللغوي تعني "العطية أو المنحة"، وقد وردت بمعنى الهبة التي يخص الله بها عباده (صيام، 2013: 12)، أما اصطلاحاً، فقد اختلف الباحثون في تحديدها: فالبعض يراها مجموعة من القدرات الفطرية أو المكتسبة التي تميز الفرد وتؤهله لإنتاج أداء متفوق (القريطي، 2005؛ السمادوني، 2009). ومن الناحية التربوية، تعرف الموهبة بأنها الحاجة إلى مشروعات أو برامج تربوية متميزة (السمادوني، 2009). ويرى أبو نمر (2019) أن الموهبة تشمل ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات خاصة تجعل أداءه أكثر تميزاً من غيره، بغض النظر عن موقعه الوظيفي. بينما يعتبرها Kalman (2014) استجابة لحاجات المجتمع ومنظمات الأعمال من خلال توفير الكفاءات القادرة على دعم الاستراتيجيات التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

2- لمحة تاريخية عن إدارة الموهبة

تعود جذور مفهوم إدارة المواهب إلى التحولات الكبرى في سوق العمل خلال تسعينيات القرن الماضي، حيث واجهت المؤسسات تحديات غير مسبوقة في استقطاب القوى العاملة الماهرة نتيجة الانفتاح الاقتصادي والعولمة والتطور التكنولوجي المتسارع. ففي عام 1997، صاغت شركة ماكينزي (McKinsey) الاستشارية مصطلح "حرب المواهب (War for Talent)" للدلالة على التنافس الشديد بين المنظمات لجذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها. ومنذ ذلك الحين، تطور المفهوم من كونه مجرد نشاط فرعي ضمن الموارد البشرية إلى مدخل استراتيجي شامل يتكامل مع رؤية المنظمة طويلة المدى. وقد تطورت إدارة المواهب عبر مراحل متعاقبة: ففي البداية ركزت على توظيف الأفراد المتميزين، ثم انتقلت إلى التركيز على تطوير القدرات وتحفيز الأداء، قبل أن تتحول إلى إطار استراتيجي متكامل يربط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للمنظمات (Sharma & Raval, 2017). وفي

العقدين الأخيرين، ومع بروز التحولات الرقمية، أصبح الاهتمام أكبر بخلق بيئة عمل جاذبة تدعم الابتكار والإبداع وتضمن استدامة المواهب داخل المؤسسات.

جدول (01): تطور مفهوم إدارة المواهب تاريخياً

المرحلة الزمنية	ملامح إدارة المواهب	السياق المؤثر
قبل التسعينيات	الاعتماد على الموارد البشرية التقليدية (التوظيف، الأجور، الانضباط).	اقتصاد صناعي تقليدي.
التسعينيات (1990-1999)	بروز مصطلح "حرب المواهب"، التركيز على استقطاب الكفاءات النادرة.	العولمة، بداية الثورة التكنولوجية.
الألفية الجديدة (2000-2010)	توسع إدارة المواهب لتشمل التدريب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب.	صعود اقتصاد المعرفة، توسع المنافسة.
ما بعد 2010	إدارة المواهب كمدخل استراتيجي يربط بين الإبداع والاستدامة المؤسسية.	التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، سوق عمل متغير.
اليوم	دمج إدارة المواهب في الاستراتيجيات العليا للمنظمات، التركيز على الابتكار والتحول الرقمي.	الثورة الصناعية الرابعة، المنافسة العالمية على الكفاءات.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مصادر المذكرة

3- تعريف إدارة المواهب

تعرف إدارة المواهب بأنها نهج استراتيجي متكامل يهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة، تطويرهم وتحفيزهم، وضمان بقائهم داخل المنظمة بما يحقق استدامة التميز المؤسسي. فهي لا تقتصر على الموارد البشرية التقليدية، بل تمثل فلسفة شاملة تقوم على اعتبار رأس المال البشري أصل استراتيجي لا يقل أهمية عن رأس المال المالي أو التكنولوجي.

يرى (Sharma & Raval (2017) أن إدارة المواهب عملية منظمة ومستمرة لتوظيف وتطوير الأفراد الموهوبين، في حين يؤكد العنزي (2019) أنها استجابة مباشرة للتغيرات الاقتصادية وسوق العمل الذي أصبح يتطلب كفاءات نادرة. أما الحربي (2018) فيعتبرها الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وبناءً عليه، يمكن القول إن إدارة المواهب تمثل إطاراً مؤسسياً متكاملًا يسعى إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة عبر استغلال القدرات البشرية الفريدة وتحويلها إلى نتائج ملموسة.

4- أهمية إدارة المواهب

تُعدّ إدارة المواهب من الركائز الأساسية لاستمرارية المنظمات وتنافسيتها في ظل بيئة عمل معاصرة تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير. إذ تتجلى أهميتها أولاً في قدرتها على الاستجابة للتحوّلات الاقتصادية، حيث تُسهم في تكييف المؤسسات مع متطلبات العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، بما يسمح لها بالحفاظ على موقعها في سوق العمل العالمي المتقلب (العنزي، 2019). كما أن إدارة المواهب تمثل مدخلاً لتعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، فهي تُطلق الطاقات الكامنة لدى الأفراد الموهوبين وتوجهها نحو تقديم حلول مبتكرة وإنتاج مخرجات عالية الجودة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي (حمد، 2015).

ومن جانب آخر، تُسهم إدارة المواهب في تقليل تكاليف الاستبدال، إذ إن خسارة موظف موهوب تُعتبر خسارة كبيرة للمؤسسة، سواء من حيث الكفاءة أو من حيث الموارد المالية، ذلك أن تكلفة استقطاب وتوظيف وتدريب بديل جديد غالباً ما تفوق بكثير تكاليف الاحتفاظ بالموظف الحالي وتطويره (Bolander et al., 2017). كما تُبرز إدارة المواهب أهميتها من خلال إعداد القيادات المستقبلية، حيث تعمل برامج التطوير المستهدفة على تأهيل جيل جديد من القادة القادرين على مواكبة المتغيرات التنظيمية والتعامل مع التحديات الاستراتيجية بفاعلية (العمرى، 2017).

وأخيراً، تكتسب إدارة المواهب بعداً استراتيجياً يتمثل في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يشكل رأس المال البشري الموهوب مصدر تفوق يصعب تقليده، ويُعدّ أحد أهم العوامل التي تُميز المنظمة في الأسواق المعاصرة التي تقوم على المعرفة والابتكار (الحربي، 2018).

5- أبعاد إدارة المواهب

تمثل الأبعاد الركائز الأساسية التي من خلالها تُمارس إدارة المواهب داخل المؤسسات، ويمكن تفصيلها كما يلي:

• الاستقطاب: (Talent Attraction)

يقصد به جميع الجهود التي تبذلها المؤسسات لجذب أفضل الكفاءات من السوق. ويتضمن هذا البعد استخدام أساليب تسويق وظيفي متطورة، وإبراز صورة إيجابية عن المنظمة كبيئة عمل جاذبة، بالإضافة إلى تقديم عروض وظيفية منافسة من حيث الرواتب والحوافز. ويُعدّ الاستقطاب الخطوة الأولى التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة في بناء قاعدة قوية من المواهب (إبراهيم، 2015).

• الاختيار: (Talent Selection)

بعد الاستقطاب، تأتي مرحلة الانتقاء الدقيق للمرشحين. وهنا تركز المؤسسات على اختيار الأشخاص الأكثر ملاءمة لمتطلبات الوظيفة، من خلال أدوات تقييم حديثة مثل المقابلات السلوكية، الاختبارات النفسية، ودراسات الحالات. ويتميز اختيار المواهب عن التوظيف العادي بكونه عملية استراتيجية تسعى لانتقاء الأفراد الذين يمكن أن يصبحوا قادة مستقبليين داخل المنظمة، لا مجرد موظفين عاديين (أحمد، 2021).

• التنمية والتطوير: (Talent Development)

يُعدّ هذا البعد جوهر إدارة المواهب، حيث تسعى المؤسسات إلى تنمية قدرات الأفراد الموهوبين عبر برامج تدريبية متقدمة، سواء تقليدية أو عبر التعلم الإلكتروني، إضافة إلى التوجيه والإرشاد المهني.

ويمثل التطوير استثماراً طويلاً المدى يضمن استمرارية الأداء العالي ويزيد من ولاء الموظف للمنظمة (السيد، 2016).

● الاحتفاظ بالمواهب: (Talent Retention)

لا يكفي أن تستقطب المنظمة مواهب متميزة إذا لم تستطع الاحتفاظ بهم. لذلك، يركز هذا البعد على بناء بيئة عمل محفزة، وتقديم حوافز مادية ومعنوية، وضمان الاستقرار الوظيفي، إلى جانب توفير فرص للنمو المهني. إذ يُعتبر الاحتفاظ بالمواهب عنصراً أساسياً لتقليل معدل الدوران الوظيفي والحفاظ على استدامة المعرفة والخبرة داخل المؤسسة (حياوي، 2014).

● التخطيط للمواهب: (Talent Planning)

يتجاوز هذا البعد المهام اليومية للموارد البشرية، ليأخذ بعداً استراتيجياً يتعلق بمستقبل المؤسسة. فهو يهدف إلى التنبؤ بالمهارات التي ستحتاجها المنظمة مستقبلاً، ووضع خطط لإعداد الأفراد القادرين على شغل المناصب الحرجة. ويُعد التخطيط للمواهب أداة لضمان استمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها رغم التغيرات البيئية والسوقية. (Sewify, 2021)

6- معوقات إدارة المواهب

على الرغم من الأهمية البالغة التي تحظى بها إدارة المواهب في تعزيز التميز المؤسسي، إلا أن تطبيقها يواجه جملة من المعوقات والتحديات التي قد تحدّ من فعاليتها وتؤثر سلباً على قدرة المنظمات في استثمار طاقاتها البشرية على نحو أمثل. ومن أبرز هذه المعوقات:

● ندرة الكفاءات وارتفاع تكاليف استقطابها:

تُعد مشكلة ندرة الأفراد ذوي الكفاءات العالية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، إذ إن السوق العالمي للعمل يشهد منافسة شديدة على استقطاب العقول المبدعة، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع كبير في تكاليف التوظيف والتعاقد. كما أن المؤسسات قد تجد نفسها مضطرة لتقديم امتيازات مالية ومهنية مغرية للاحتفاظ بالمواهب، ما يفرض أعباء إضافية على ميزانيتها (العنزي، 2019).

- ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب:

تفتقر بعض المؤسسات إلى وجود ثقافة تنظيمية راسخة تشجع على الابتكار وتقدير قيمة الموهوبين. إذ قد تُهمش الطاقات الإبداعية داخل بيئة عمل جامدة تركز على الروتين والالتزام الحرفي بالإجراءات، مما يحدّ من قدرة الأفراد على التعبير عن أفكارهم أو طرح مقترحات جديدة. هذا الضعف في الثقافة التنظيمية يمثل عائقاً رئيسياً أمام تفعيل برامج إدارة المواهب (العمرى، 2017).

- المقاومة الداخلية من بعض القيادات التقليدية:

غالباً ما تواجه سياسات إدارة المواهب، وخاصة تلك المبنية على الكفاءات والأداء الفعلي، معارضة من قبل بعض القادة أو المديرين الذين يميلون إلى التمسك بالأساليب التقليدية في التقييم والترقية. هذه المقاومة قد تنبع من الخوف على مناصبهم أو من عدم اقتناعهم بجدوى التغيير، وهو ما يؤدي إلى تعطيل مبادرات تطوير الموظفين الموهوبين وإضعاف فرصهم في التقدم.

- غياب التنسيق والتكامل بين الإدارات:

من المعوقات الجوهرية التي تحدّ من فاعلية إدارة المواهب غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة. إذ يؤدي هذا الغياب إلى تكرار الجهود أو تضارب السياسات، فضلاً عن ضعف القدرة

على تبادل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية. وفي غياب نظام متكامل لإدارة المواهب، تصبح البرامج الموجهة لاستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب محدودة الأثر ولا تحقق أهدافها الاستراتيجية.

7- ممارسات إدارة المواهب

تتجسد ممارسات إدارة المواهب في مجموعة من العمليات المترابطة التي تهدف إلى استقطاب الأفراد المتميزين، اختيارهم، تطويرهم، والاحتفاظ بهم بما ينسجم مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. هذه الممارسات لا تقتصر على الإجراءات الإدارية التقليدية، بل تشمل تخطيطاً استراتيجياً يهدف إلى جعل رأس المال البشري محورياً للميزة التنافسية المستدامة.

فقد أشار حمد (2015) إلى أن التدريب والتطوير المستمر يمثلان حجر الزاوية في تنمية المواهب، إذ يُمكنان الموظفين من اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل. كما يؤكد الحربي (2018) أن قدرة المنظمة على الاستقطاب والتوظيف والاحتفاظ بالمواهب تعدّ الميزة التنافسية الحقيقية التي تميز مؤسسة عن أخرى.

وتتمثل أبرز الممارسات في النقاط التالية:

- تسعى المؤسسات إلى جذب أفضل الكفاءات عبر وضع سياسات توظيف مرنة تعتمد على الكفاءة بدلاً من الأقدمية. ففي الجزائر، نلاحظ أن شركات كبرى مثل سوناطراك تولي اهتماماً خاصاً باستقطاب الكفاءات في مجالات الهندسة والطاقة، حيث تعلن بانتظام عن مسابقات توظيف وطنية تستهدف خريجي الجامعات والمعاهد العليا المتفوقين، وذلك لتجديد دمائها بالكفاءات الشابة القادرة على مواكبة التحولات التكنولوجية.
- تُعتبر عملية الاختيار مرحلة دقيقة تهدف إلى انتقاء الأكثر ملاءمة لاحتياجات الوظيفة. العديد من المؤسسات الجزائرية مثل اتصالات الجزائر بدأت تعتمد على المقابلات المتعددة والاختبارات التقنية والنفسية لتحديد أفضل المرشحين، ما يُسهم في تعزيز فاعلية عملية التوظيف وضمان توافق الموظف الجديد مع متطلبات المنصب.
- تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدرات موظفيها عبر برامج تدريبية مستمرة. فمثلاً، تنظم شركة نفطال دورات تكوينية في مجالات السلامة المهنية والتسيير اللوجستيكي لضمان تطوير خبرات موظفيها وتحفيزهم على الإبداع. هذه البرامج لا تقتصر على التدريب الداخلي، بل تشمل أيضاً شراكات مع جامعات ومراكز بحث جزائرية ودولية لتعزيز تبادل المعارف والخبرات.
- تواجه المؤسسات تحدياً كبيراً في الحفاظ على موظفيها الأكفاء، خاصة مع هجرة الأدمغة إلى الخارج. وللتقليل من هذه الظاهرة، تعمل بعض الشركات الجزائرية على تحسين ظروف العمل وتوفير حوافز مادية ومعنوية، مثل منح امتيازات السكن أو الترقية السريعة، إضافة إلى اعتماد برامج تشاركية تمنح الموظفين فرصة المشاركة في صنع القرار.
- تسعى بعض المؤسسات إلى إعداد كوادر قيادية من خلال برامج موجهة للشباب. على سبيل المثال، أطلقت بعض الجامعات بالتعاون مع مؤسسات اقتصادية برامج "قادة المستقبل" التي تهدف إلى تدريب الطلبة والموظفين الشباب على مهارات القيادة والإدارة الاستراتيجية.

إن هذه الممارسات، إذا ما طبقت بشكل متكامل، تسهم في بناء رأس مال بشري قادر على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي. غير أن تطبيقها في الجزائر يظل متفاوتاً بين مؤسسة وأخرى، حيث تبرز الفجوة بين الشركات الكبرى التي تبني استراتيجيات واضحة في هذا المجال، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقتصر غالباً على إمكانيات مالية وتنظيمية كافية لتطبيق ممارسات فعالة لإدارة المواهب.

خلاصة الفصل

يمكن القول إن إدارة المواهب تمثل إحدى الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة، فهي لم تعد وظيفة تقليدية ضمن مهام إدارة الموارد البشرية، بل أصبحت منهجاً استراتيجياً شاملاً يوجه سياسات واستراتيجيات المؤسسة نحو الاستثمار في أهم مواردها، أي الأفراد الموهوبين. فإدارة المواهب تعني امتلاك رؤية واضحة تقوم على استقطاب الكفاءات المتميزة، وتنميتها وتطويرها عبر برامج تدريبية وتعليمية حديثة، ثم تحفيزها وإيجاد بيئة عمل تشجعها على الإبداع، وأخيراً العمل على الاحتفاظ بها لضمان استدامة التميز المؤسسي.

تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى سياسات متقدمة في إدارة المواهب قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الابتكار والإبداع، إذ إن الأفراد الموهوبين غالباً ما يملكون القدرة على إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية، وابتكار منتجات وخدمات جديدة ترفع من مكانة المؤسسة في الأسواق. وهو ما ينعكس بدوره على تحسين الأداء العام، وتعزيز سمعة المؤسسة، وتوسيع حصتها السوقية.

لكن في المقابل، لا تخلو إدارة المواهب من تحديات وصعوبات، أبرزها المنافسة الشديدة على الكفاءات في سوق العمل، وارتفاع تكاليف استقطابها وتدريبها، فضلاً عن مقاومة بعض القيادات التقليدية لسياسات قائمة على الأداء والابتكار بدلاً من الأقدمية. كما أن ضعف التنسيق بين الإدارات أو غياب ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب يشكل عائقاً إضافياً أمام نجاح هذه العملية.

وفي السياق الجزائري، بدأت بعض المؤسسات الكبرى مثل سوناطراك ونفطال تولي اهتماماً ملحوظاً بمجال إدارة المواهب من خلال برامج التدريب، وتخطيط المسار المهني، وتوفير حوافز مالية

ومعنوية للموظفين المتميزين، وهو ما يعكس إدراكاً متزايداً بأن الاستثمار في الطاقات البشرية يمثل المدخل الأساسي لتعزيز القدرة التنافسية محلياً ودولياً.

وعليه، يمكن القول إن إدارة المواهب لم تعد خياراً ثانوياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لمواجهة تحديات بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة باستمرار. فهي أداة رئيسية لضمان استدامة التفوق المؤسسي، من خلال ربط القدرات الفردية بالأهداف الكلية للمؤسسة، وتشكيل جسر يوازن بين متطلبات المنظمة وطموحات الأفراد، بما يضمن تحقيق نجاح طويل الأمد يقوم على الإبداع والابتكار.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1-مؤسسة نفال
 - 2-أولاً: الدراسة الاستطلاعية
 - 3-أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية
 - 4-أهداف الدراسة الاستطلاعية
 - 5-المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية
 - 6-أداة الدراسة الاستطلاعية
 - 7-خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية
 - 8-الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
 - 9-ثانياً : الدراسة الأساسية
 - 10-أهداف الدراسة الأساسية
 - 11-عينة الدراسة الأساسية
 - 12-خصائص عينة الدراسة
 - 13-الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية
 - 14- تطبيق أداة البحث و تفرغ درجاتها
 - 15-الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية
- خلاصة الفصل

تمهيد

بعد أن قمنا في الفصل الأول بتحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها وبيان أهميتها ودواعي اختيارها وأهدافها، تناولنا في الفصل الثاني مفهوم السلوك الإبداعي من حيث طبيعته وأبعاده وأهميته في تنمية القدرات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، ثم عالجنا في الفصل الثالث موضوع إدارة الموهبة باعتبارها أحد الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية، وما تتضمنه من ممارسات ترتبط باكتشاف الكفاءات وتنميتها والاحتفاظ بها. أما في الفصل الرابع، فسوف نعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تشمل أولاً الدراسة الاستطلاعية وعناصرها، ثم ثانياً الدراسة الأساسية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة الميدانية ستطبق على شركة نפטال باعتبارها إحدى كبريات المؤسسات الوطنية التي تمثل مجالاً حيوياً لدراسة العلاقة بين السلوك الإبداعي وإدارة الموهبة.

1- مؤسسة نפטال:

- لمحة تعريفية

تُعد مؤسسة نפטال NAFTAL إحدى أبرز المؤسسات الاقتصادية الوطنية الناشطة في قطاع المحروقات بالجزائر، حيث تتولى مهام توزيع وتسويق المواد البترولية على المستوى الوطني. وقد تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 80/101 المؤرخ في 6 أفريل، 1980 وشرعت في مزاولة نشاطها الفعلي بتاريخ 1 جانفي 1982. في بداياتها، كانت المؤسسة مكلفة بمهمتين أساسيتين، هما تكرير المواد البترولية وتوزيعها، تحت وصاية مجمع سوناتراك SONATRACH، ضمن هيكل تنظيمي يُعرف آنذاك باسم ERDP. غير أن التطور المتسارع الذي شهده قطاع المحروقات، وتنامي حجم النشاطات، فرض ضرورة إعادة هيكلة المؤسسة من خلال فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع. وفي هذا السياق، تم في سنة 1987 إنشاء مؤسسة جديدة تُعنى بالتكرير تُعرف بـ NAFTEC، بينما أُعيد توجيه نشاط مؤسسة نפטال ليقصر على توزيع وتسويق المنتجات البترولية فقط، ما سمح لها بالتركيز

على تحسين الخدمات اللوجستية وتقوية شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني. تتمتع مؤسسة نפטال اليوم برأسمال يُقدّر بـ 15.650.000.000.00 دج، وتوظف ما يفوق 30.000 عامل، مما يجعلها فاعلاً محورياً في ضمان الأمن الطاقوي الوطني وتلبية حاجيات السوق من مختلف المشتقات البترولية.

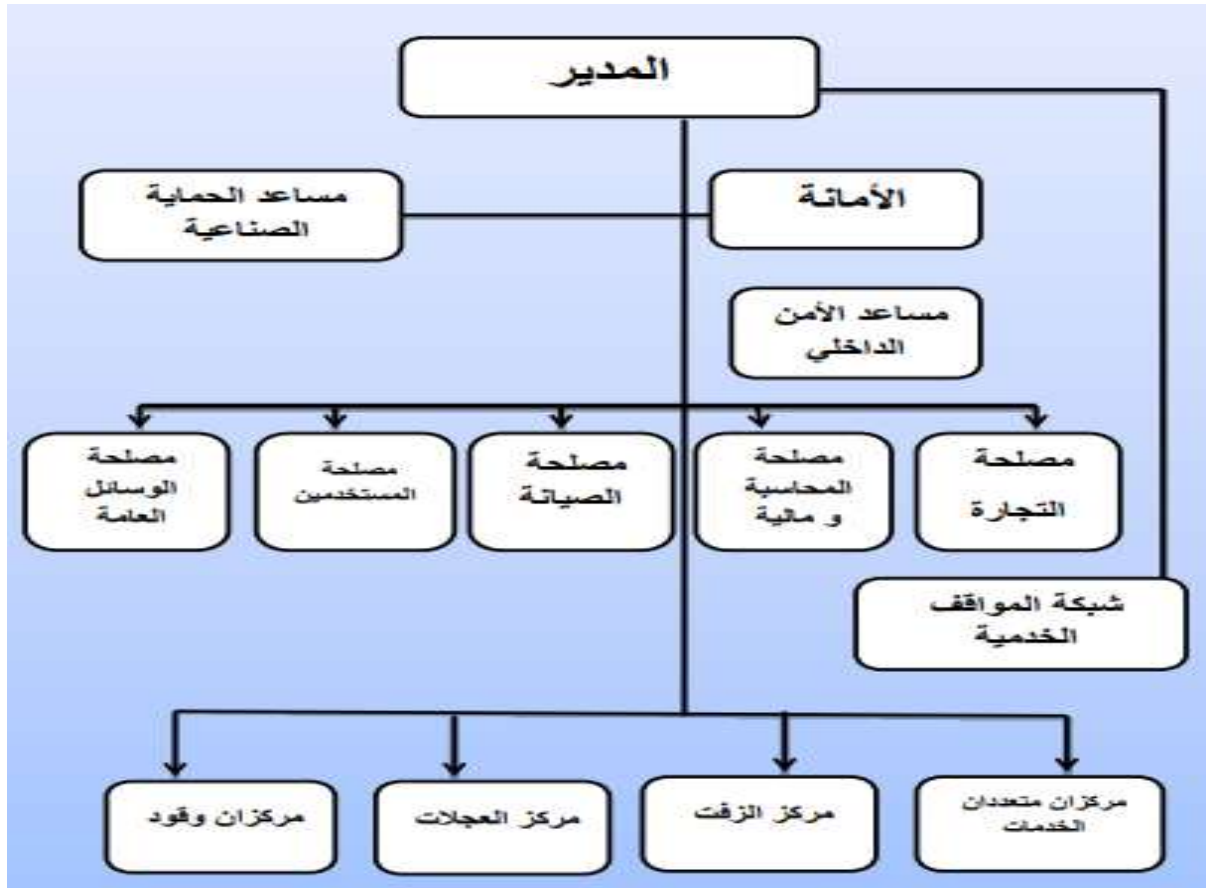
شهدت مؤسسة نפטال تحولاً تنظيمياً بارزاً سنة 1998، حيث أصبحت شركة ذات أسهم وتم تقسيمها إلى ثلاث أقسام وظيفية. في سنة 2000، تم إنشاء مركز للمعالجة المعلوماتية، وتنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية، واستحداث قسم خاص بالزفت، مع إعادة تنظيم أقسام أخرى. غير أن هذا التنظيم لم يستمر، فتم اعتماده فقط لعام واحد، ليتم سنة 2001 اعتماد هيكل تنظيمي جديد يعتمد على الفروع (Branches) بدل الأقسام، والمقاطعات (Districts) بدل المناطق، وهو التنظيم المعتمد حالياً، ويُقسّم المؤسسة إلى أربعة فروع رئيسية حسب طبيعة النشاط.

- فرع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعيه البوتان والبروبان، ويتكون منه 17 مقاطعة متفرقة على مختلف أرجاء التراب الوطني نعد مقاطعة تلمسان إحداها .
- فرع COM: ويهتم بتوزيع وتسويق البنزين والزيوت والعجلات وغيرها من المواد الخامة .
- فرع CBR: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات .
- فرع الزفت : ويسوق الزفت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة أهم مهامها نلخصها في النقاط التالية:
- نقل المواد البترولية .
- تركيب الزفت .
- توزيع تخزين وتسويق الوقود، الغاز المميع الزفت العجلات الزيوت ومختلف المواد الخامة .
- تعبئة الغاز المميع بنوعيه البوتان وبروبان في مختلف أحجام القارورات .

- تعريف بملحقة نפטال-عين تموشنت -

تعد مؤسسة نפטال كياناً اقتصادياً وطنياً برأسمال يُقدّر بـ 16 مليار دينار جزائري، ويقع مقرها بطريق هوشي، ولاية عين تموشنت. تمثل المؤسسة على المستوى المحلي من قبل السيد بوعجاج الأمين، بصفته مدير مقاطعة التسويق بعين تموشنت. تُعتبر المؤسسة وحدة تنظيمية تعمل على تعبئة وتنسيق مجموعة من الوسائل والموارد العملية، من خلال توفير التجهيزات والإمكانات الضرورية التي تضمن انسجام العلاقة بين مختلف عناصرها التشغيلية. وتُعد هذه العلاقة التفاعلية بين الموارد والمعدات ركيزة أساسية لفهم الهيكل التنظيمية للمؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال ليس ثابتاً، بل يخضع لعملية تطور مستمر تتأثر بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة وبطبيعة نشاطها، بما يضمن قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والسوقية.

الشكل 01: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبين إستنادا من الوثائق الرسمية لمؤسسة نפטال

2- أولاً: الدراسة الاستطلاعية

تعدّ الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في مسار البحث العلمي، إذ تمكّن الباحث من التعرف على ميدان الدراسة بشكل أوضح، والكشف عن خصائص مجتمع البحث بما يساعد على تحديد الفرضيات بدقة، وضبط نوع العينة وطرق اختيارها. كما تتيح هذه المرحلة التعرف على أبرز الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق الميداني ومحاولة معالجتها مسبقاً، فضلاً عن دورها في اختبار أداة الدراسة والتأكد من صلاحيتها لقياس متغيرات البحث المتعلقة بالسلوك الإبداعي وإدارة الموهبة داخل مؤسسة نפטال.

3- أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية

تتمثل أهمية الدراسة الاستطلاعية في كونها تمنح الباحث صورة واضحة ومنظمة عن مختلف الخطوات المنهجية التي سيعتمدها في البحث الميداني، بدءاً من تحديد المنهج المتبع، مروراً بوصف العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، وصولاً إلى أدوات جمع البيانات ودراسة صدقها وثباتها ومدى ملاءمتها لأهداف البحث. كما تساعد هذه المرحلة على زيادة إلمام الباحث بالظاهرة قيد الدراسة، وتعزيز قدرته على التنبؤ بالتحديات المحتملة أثناء تطبيق الدراسة الأساسية، الأمر الذي يساهم في ضمان مصداقية النتائج ودقتها.

4- أهداف الدراسة الاستطلاعية

تسعى الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تساهم في تهيئة الظروف المناسبة لإنجاز البحث الأساسي وضمان دقة نتائجه، ومن أبرز هذه الأهداف:

- التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد خصائصه الديموغرافية والمهنية المرتبطة بالسلوك الإبداعي وإدارة الموهبة.
- تقييم مدى صلاحية أدوات البحث المستخدمة من حيث الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة.
- التأكد من توفر العدد الكافي من أفراد العينة بما يسمح بتنفيذ الدراسة الأساسية بشكل علمي ومنهجي.
- التعرف على ظروف ومجال الدراسة الميدانية في مؤسسة نفضال، والوقوف على التحديات العملية التي قد تواجه الباحث أثناء جمع البيانات.

5- المجال الجغرافي والزمني للدراسة الاستطلاعية

تم تحديد المجالين الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية على النحو الآتي:

- **المجال الزمني:** أجريت الدراسة الاستطلاعية خلال فترة التربص الممتدة من 18 افريل 2025 إلى 20 اوت 2025.
- **المجال المكاني:** تم تنفيذ الدراسة الاستطلاعية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية عين تموشنت.

6- أداة الدراسة الاستطلاعية

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، باعتباره من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث النفسية، التربوية والاجتماعية. يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المغلقة المصممة بعناية، بحيث تندرج كل مجموعة منها ضمن أحد محاور موضوع الدراسة (السلوك الإبداعي وإدارة الموهبة). يهدف الاستبيان إلى الكشف عن آراء المبحوثين واتجاهاتهم حول موضوع البحث، كما يتيح إمكانية جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي بدقة وموضوعية.

حيث الاستبيان هو إحدى الأدوات الأساسية في البحوث العلمية الميدانية، وخاصة في الدراسات الوصفية والتحليلية. ويُعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة، المصممة بطريقة منهجية، والتي تُوجّه إلى عينة محددة من الأفراد للحصول على بيانات كمية أو نوعية حول ظاهرة أو موضوع معين (عون، 2016).

يمتاز الاستبيان بقدرته على جمع بيانات شاملة في وقت قصير وبتكلفة منخفضة، كما يسمح بطرح نفس الأسئلة على جميع الأفراد، مما يعزز من موضوعية النتائج وقابليتها للتحليل الإحصائي (Oppenheim, 2000). ويُستخدم الاستبيان في الدراسات التنظيمية والإدارية للحصول على معلومات دقيقة حول الاتجاهات، الممارسات، أو السلوكيات (درويش، 2019).

والمقياس المستعمل في هذا البحث هو مقياس ليكرت الخماسي، الذي طوّره رينسيس ليكرت سنة 1932. ويُستخدم لقياس درجة موافقة أو رفض المبحوث على عبارات معينة، وفق خمس درجات متدرجة من السلب إلى الإيجاب.

الصياغة المعتادة لهذا السلم هي:

1. موافق بشدة (5)

2. موافق (4)

3. محايد(3)

4. غير موافق(2)

5. غير موافق بشدة(1)

ويتيح هذا السلم إمكانية تحويل الاستجابات النوعية (Qualitative) إلى بيانات كمية (Quantitative)، ما يسهل معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية كحساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، واختبارات الفروق. (Sekaran & Bougie, 2016)

وكما سبق لنا الاعلام ان هته الدراسة ستتم عن طريق استبيان يدرس العلاقة بين السلوك الإبداعي وإدارة الموهبة، تم اللجوء إلى إستعمال مقياس السلوك الإبداعي ومقياس إدارة الموهبة بحيث:

- **مقياس السلوك الإبداعي:** يعتمد مقياس السلوك الإبداعي في هذه الدراسة على الأسس النظرية التي وضعها تورانس (Torrance, 1974) في *اختبارات التفكير الإبداعي*، والتي تضمنت الأبعاد الجوهرية للإبداع المتمثلة في: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة. وقد شكلت هذه الأبعاد منطلقاً للعديد من الدراسات اللاحقة، حيث عمل باحثون عرب وأجانب على تكييفها وصياغتها في شكل مقاييس ميدانية قابلة للتطبيق في بيئات العمل التنظيمية، عبر إعداد عبارات سلوكية تقيس مستوى هذه الأبعاد لدى الأفراد. ومن أبرز هذه الدراسات التي اعتمدت على تطوير المقياس واستخدامه في السياقات الإدارية والتنظيمية نجد دراسة حجازي (2018) حول الإبداع في الوزارات الفلسطينية، ودراسة مرزوق (2021) حول الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، إضافة إلى دراسة Boukhechem & Touati (2021) التي أبرزت دور السلوك الإبداعي في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

- **مقياس إدارة الموهبة:** عتمد مقياس إدارة المواهب المستخدم في هذه الدراسة على الأسس النظرية التي طوّرت في مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، حيث برز كمفهوم حديث مع مطلع الألفية الجديدة، حين تبنت مؤسسات الأعمال الحاجة إلى استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها كميزة تنافسية مستدامة. (Collings & Mellahi, 2009) وقد تشكل المقياس الحالي من أربعة أبعاد رئيسية، هي: استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تنمية وتطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة، باعتبارها الممارسات الأكثر شيوعاً في الأدبيات والدراسات التطبيقية. وقد اعتمد هذا المقياس على التكييف الميداني لعدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المواهب في المؤسسات، منها دراسة أبو نمر (2019) حول أثر ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين في الهيئات الاتحادية بدولة الإمارات، ودراسة آل شميلة وشعبي (2021) التي تناولت دور ممارسات إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي بالشركة السعودية للكهرباء، إضافة إلى دراسة Saiti & Behaz (2020) التي أبرزت العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالجزائر. وقد تم تطوير العبارات في شكل سلوكي يقيس مدى إدراك العاملين لمدى تبني مؤسستهم لممارسات إدارة المواهب وفق سلم ليكرت الخماسي، مما يتيح إمكانية قياس درجة التطبيق الفعلي لهذه الممارسات داخل بيئة العمل.

7- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 19 عاملاً من عمال مؤسسة نفضال بولاية عين تموشنت قمنا باختيارها بطريقة استطلاعية. وقد اختيرت هذه العينة بغرض اختبار صلاحية أداة البحث وملاءمتها لواقع الميدان، إضافة إلى التعرف على الخصائص الأولية للعينة المستهدفة قبل الشروع في تنفيذ الدراسة الأساسية.

أ- من حيث الجنس

الجدول رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.16%	12	أنثى
36.84%	7	ذكر
100%	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (02) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة وفق متغير الجنس. حيث بلغ عدد الإناث (12) بنسبة (63.16%) من مجموع العينة، بينما بلغ عدد الذكور (7) بنسبة (36.84%). ومن خلال هذه النتائج يظهر أن العينة يغلب عليها الحضور الأنثوي، وهو ما قد يرتبط بطبيعة المؤسسة المبحوثة التي تستقطب في بعض أقسامها عدداً أكبر من النساء مقارنة بالرجال. وتجدر الإشارة إلى أن هذا التفاوت في التوزيع بين الجنسين يمثل عاملاً مهماً ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تفسير نتائج الدراسة، لاحتمال انعكاسه على المتغيرات قيد البحث أو على إمكانية تعميم النتائج. وقد جرى الحصول على هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، الأمر الذي يعزز دقة المخرجات ومصداقيتها العلمية.

ب- من حيث السن

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
36.84%	7	من 19 إلى أقل من 30 سنة
36.84%	7	من 30 إلى أقل من 40 سنة
15.79%	3	من 40 إلى أقل من 50 سنة
10.53%	2	أكبر من 50 سنة
100%	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (03) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب متغير السن. ويتبين أن الفئتين العمريتين (من 19 إلى أقل من 30 سنة) و(من 30 إلى أقل من 40 سنة) قد سجلتا النسبة الأكبر من التمثيل داخل العينة، حيث بلغ عدد كل منهما (7) أفراد أي بنسبة (36.84%) لكل فئة، مما يعكس هيمنة الفئة الشابة نسبياً على مجتمع الدراسة. في المقابل، بلغت نسبة الأفراد المنتمين للفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (15.79%) بعدد قدره (3) أفراد، في حين مثلت الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) نسبة (10.53%) فقط بواقع (2) أفراد.

هذا التوزيع يبرز الطابع الشبابي للعينة، وهو ما قد يكون له أثر مباشر في النتائج، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن الفئات الأصغر سناً غالباً ما تكون أكثر انفتاحاً على التغيير والتكيف مع المستجدات التنظيمية والتكنولوجية. أما ضعف تمثيل الفئات الأكبر سناً فقد يعكس إما طبيعة الهرم العمري في المؤسسة أو عوامل مرتبطة بالتقاعد وقلة مشاركة هذه الفئات في الدراسات الميدانية.

ت- من حيث المستوى التعليمي

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	4	21.05%
جامعي	13	68.42%
دراسات عليا	2	10.53%
المجموع	19	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (04) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي. ويظهر أن الفئة الجامعية استحوذت على النصيب الأكبر، حيث بلغ عدد أفرادها (13) بنسبة (68.42%)، وهو ما يعكس الطابع الأكاديمي المهيمن على القوى العاملة داخل المؤسسة المبحوثة. بينما بلغ عدد الأفراد من المستوى الثانوي (4) بنسبة (21.05%)، في حين مثلت فئة الدراسات العليا أقل نسبة داخل العينة بعدد قدره (2) أفراد أي بنسبة (10.53%).

يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على مستوى الوعي التنظيمي، القدرة على استيعاب التغيرات، والمساهمة في عمليات التطوير والإبداع. كما أن انخفاض نسبة حاملي الدراسات العليا قد يعكس محدودية التدرج الأكاديمي داخل المؤسسة أو طبيعة الوظائف المتاحة التي لا تتطلب مستويات علمية عليا. وبالتالي، فإن هذا التركيب التعليمي للعينة يعد عاملاً مؤثراً ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تحليل النتائج وربطها بمتغيرات البحث.

ث- من حيث الخبرة

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	31.58%
من 5 إلى 10 سنوات	1	5.26%
من 11 إلى 20 سنة	10	52.63%

أكثر من 20 سنة	2	10.53%
المجموع	19	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

وضح الجدول رقم (05) التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية. ويتبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من لديهم خبرة تتراوح بين (11 إلى 20 سنة)، حيث بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة (52.63%)، وهو ما يدل على أن أغلب المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، الأمر الذي يعزز من مصداقية آرائهم في سياق الدراسة نظراً لتراكم تجاربهم داخل المؤسسة.

تليها فئة ذوي الخبرة الأقل من (5 سنوات) بعدد قدره (6) أفراد بنسبة (31.58%)، وهو ما يعكس وجود شريحة من الموظفين الجدد نسبياً الذين قد يواجهون تحديات التكيف مع بيئة العمل. أما فئة (5 إلى 10 سنوات) فقد سجلت أدنى نسبة تمثيل في العينة، حيث لم تتجاوز فرداً واحداً بنسبة (5.26%)، مما يشير إلى ضعف تمثيل هذه الشريحة في المؤسسة. في حين مثلت فئة أكثر من (20 سنة) من الخبرة (2) أفراد فقط أي بنسبة (10.53%)، وهو ما يعكس قلة عدد الموظفين القدامى جداً في العينة.

بوجه عام، يعكس التوزيع وجود توازن نسبي بين فئات الخبرة المختلفة، مع تركيز ملحوظ في فئة ذوي الخبرة المتوسطة (من 11 إلى 20 سنة). هذا التركيز قد يُفسر بكون المؤسسة المدروسة تحتفظ بنسبة معتبرة من الموظفين الذين راكموا خبرة عملية تسمح لهم بفهم ديناميكيات العمل والتفاعل بكفاءة مع متطلباته. كما يشير هذا النمط إلى استقرار وظيفي وهيكل مهني متوازن نسبياً داخل المؤسسة، وهو ما يُعد عاملاً مهماً يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على دراسة المتغيرات المرتبطة بالسلوك الإبداعي وإدارة المواهب. فالفئة المتوسطة غالباً ما تُعتبر الأكثر إنتاجية والأقدر على الموازنة بين الخبرات السابقة من جهة، واستيعاب المستجدات والتغيرات في بيئة العمل من جهة أخرى، مما يضيف عمقاً ومصداقية على آراء المبحوثين ويعزز من جودة البيانات المستخلصة في إطار هذه الدراسة.

8- الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة

أ- الصدق:

لقد اعتمدت الطالبين لدراسة صدق المقياس على صدق الإتساق الداخلي وذلك للتعرف على مدى صدقالاتساق الداخلي للمقياس ، حيث تقتضي هذه الطريقة حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss20 نسخة، وتمت المعالجة تحت مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.01$)

الجدول رقم (06): الإتساق الداخلي للمحور الأول (السلوك الإبداعي)

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون
السلوك الإبداعي	01	0.521**
	02	0.648**
	03	0.493**
	04	0.312*
	05	0.337*
	06	0.284*
	07	0.559**
	08	0.429**

0.366*	09	
0.601**	10	
0.351*	11	
0.298*	12	
0.457**	13	
0.241	14	
-0.083	15	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (06) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور السلوك الإبداعي والدرجة الكلية للمحور. وقد أظهرت معظم الفقرات معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) و(0.05)، خصوصاً الفقرات (01، 02، 03، 07، 08، 10، 13) التي تراوحت قيمها بين (0.429**) و(0.648**). هذا يؤكد وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين هذه الفقرات والدرجة الكلية، ما يعكس إسهامها الواضح في قياس السلوك الإبداعي.

من جهة أخرى، أظهرت بعض الفقرات معاملات ارتباط موجبة لكنها ضعيفة نسبياً مثل (06، 12، 14). أما الفقرة (15) فقد سجلت ارتباطاً سالباً ضعيفاً (-0.083)، مما يشير إلى ضعف ملاءمتها للمحور. وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة صياغة العبارة أو اختلاف إدراك المستجوبين لمضمونها، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر فيها في الدراسات المستقبلية.

بصفة عامة، تُظهر النتائج أن مقياس السلوك الإبداعي يتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي، حيث أسهمت غالبية الفقرات بشكل فعال في قياس المحور الكلي، وهو ما يعزز من صلاحية المقياس للاستخدام في الدراسة الحالية.

الجدول (07): الاتساق الداخلي لمحور إدارة المواهب

المحور	رقم الفقرة	البعد	معامل الارتباط بيرسون
إدارة المواهب	01	استقطاب المواهب	0.471**
	02		0.612**
	03		0.529**
	04		0.298*
	05		0.587**
	06	اختيار المواهب	0.436**
	07		0.648**
	08		0.514**
	09		0.274*
	10		0.593**
	11	تنمية وتطوير المواهب	0.392*
	12		0.608**
	13		0.559**
	14		0.489**

0.637**		15
0.528**	الاحتفاظ بالموهب	16
0.451**		17
0.572**		18
0.312*		19
0.624**		20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول (07) نتائج معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات محور إدارة المواهب والدرجة الكلية للمحور. وقد تراوحت القيم بين *0.274 و 0.648، وجاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستويات (0.01) و(0.05)، وهو ما يؤكد على وجود اتساق داخلي مقبول إلى جيد للمقياس.

• بُد استقطاب المواهب: أظهرت الفقرات ارتباطات متوسطة إلى قوية مع الدرجة الكلية، حيث سجلت الفقرة (02) أعلى ارتباط (0.612**)، في حين كانت الفقرة (04) الأدنى (0.298*) لكنها ظلت دالة، ما يشير إلى مساهمتها المقبولة في البعد.

• بُد اختيار المواهب: جاءت جميع الفقرات دالة، مع بروز الفقرة (07) كأعلى ارتباط (0.648**)، بينما كانت الفقرة (09) الأدنى (0.274*)، وهو أمر طبيعي يعكس اختلاف قوة المساهمة.

• بُد تنمية وتطوير المواهب: تراوحت القيم بين (0.392*) و(0.637**)، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً. وقد تميزت الفقرة (15) بكونها الأعلى ارتباطاً، ما يبرز أهميتها في قياس هذا البعد.

• بُد الاحتفاظ بالمواهب: اتضح أن جميع الفقرات دالة أيضاً، حيث تراوحت القيم بين (0.312*) و(0.624**)، مع تفوق الفقرة (20) كأكثر الفقرات تمثيلاً لهذا البعد.

بصورة عامة، تعكس النتائج أن محور إدارة المواهب يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد ومقبول من الناحية الإحصائية، حيث ساهمت جميع الفقرات في قياسه بفعالية، ولم تُظهر أي فقرة ارتباطاً سلبياً أو معدوماً. هذا يؤكد صلاحية المحور في شكله الحالي، ويدعم اعتماده في الدراسة الميدانية لقياس إدارة المواهب بشكل شامل ودقيق.

ب- الثبات:

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS " 20 نسخة" لاستخراج قيم الثبات الخاصة بمحاور الدراسة. الجدول رقم (08): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
السلوك الإبداعي	15	0.841
إدارة المواهب	20	0.903

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (08) أن قيم ألفا كرونباخ بلغت (0.841) لمحور السلوك الإبداعي، و(0.903) لمحور إدارة المواهب. وتُعد هذه القيم مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

- بالنسبة لمحور السلوك الإبداعي، فإن قيمة (0.841) تشير إلى وجود ثبات جيد، حيث أن غالبية الفقرات متجانسة وتسهم بفعالية في قياس البعد، مما يسمح باعتماد هذا المحور كأداة صالحة لقياس السلوك الإبداعي لدى الأفراد.
- أما محور إدارة المواهب فقد سجل قيمة (0.903)، وهي قيمة ممتازة، تؤكد أن المقياس المستخدم لقياس هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأن فقراته مترابطة بشكل قوي، بما يضمن الحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

بشكل عام، يمكن القول إن هذه النتائج تدعم موثوقية أداة الدراسة، وتجعلها مناسبة لمواصلة التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات المطروحة.

9- ثانياً: الدراسة الأساسية

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية، وما كشفت عنه من مدى صلاحية أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، شرع الطالبان في تنفيذ الدراسة الأساسية.

أهداف الدراسة الأساسية

تهدف الدراسة الأساسية إلى التحقق من صحة فروض البحث، سواء بإثباتها أو نفيها، وذلك من خلال استخدام أداة البحث التي جرى التأكد من خصائصها السيكومترية في الدراسة الاستطلاعية.

10- عينة الدراسة الأساسية

هو المجتمع الذي نأخذ منه العينة يعرف بأنه "جميع العناصر ذات العالقة بمشكلة الدارسة التي يسعى الباحث الى يعمم عليها نتائج الدارسة" (أخرون .م، ،2017ص217)

لقد تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة قوامها 50 عاملاً من عمال مؤسسة نفضال بولاية عين تموشنت حيث تم توزيع الاستبيان على العينة من مختلف مصالح المؤسسة .

11- خصائص عينة الدراسة

- الجنس

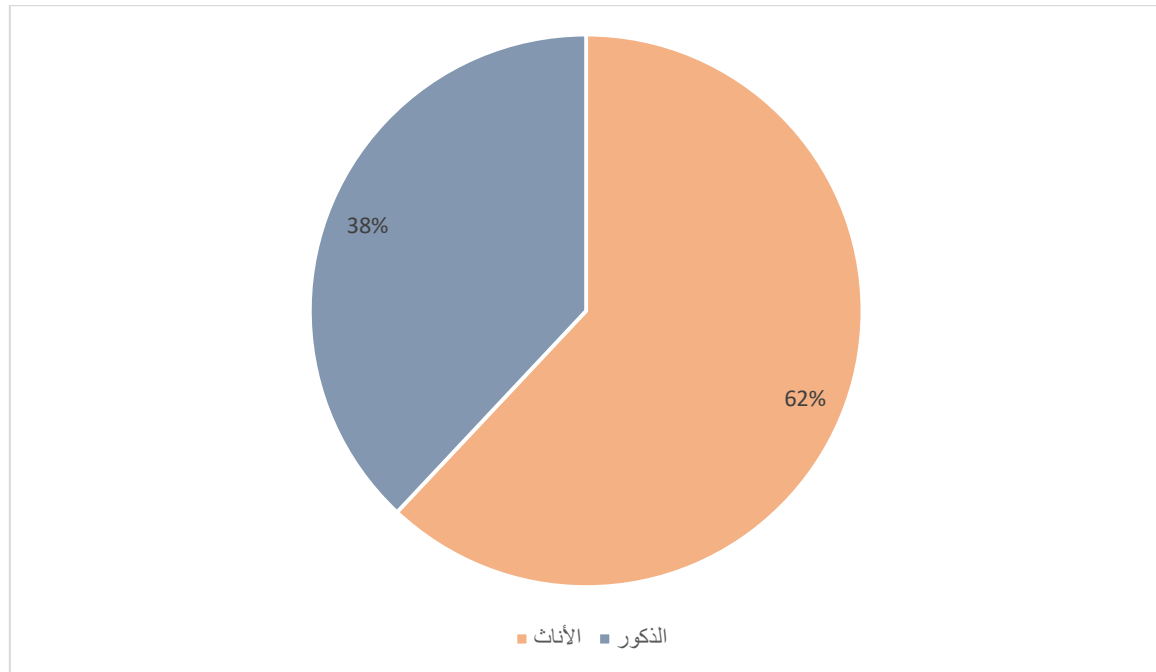
الجدول رقم 09: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62%	31	أنثى
38%	19	ذكر

المجموع	50	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم 01 : يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح كل من الجدول رقم (09) والشكل رقم (01) أن التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس. ويتبين أن عدد الإناث بلغ (31) بنسبة (62%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور (19) بنسبة (38%). يُستدل من ذلك أن العينة يغلب عليها الطابع الأنثوي، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة المؤسسة المبحوثة التي تستقطب عدداً أكبر من الإناث مقارنة بالذكور خاصة في ميادين العلوم الإنسانية والاجتماعية. ويعكس هذا التوزيع ميلاً نسبياً نحو التخصصات التي تشهد مشاركة نسوية أوسع، كما أن هذا التفاوت في النسب ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تحليل النتائج، لاحتمال تأثيره على المتغيرات المدروسة أو على إمكانية تعميم النتائج إحصائياً، خصوصاً عند تحليل الفروقات أو العلاقات بين الجنسين في إطار متغيرات الدراسة.

- السن

الجدول رقم 10 : يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

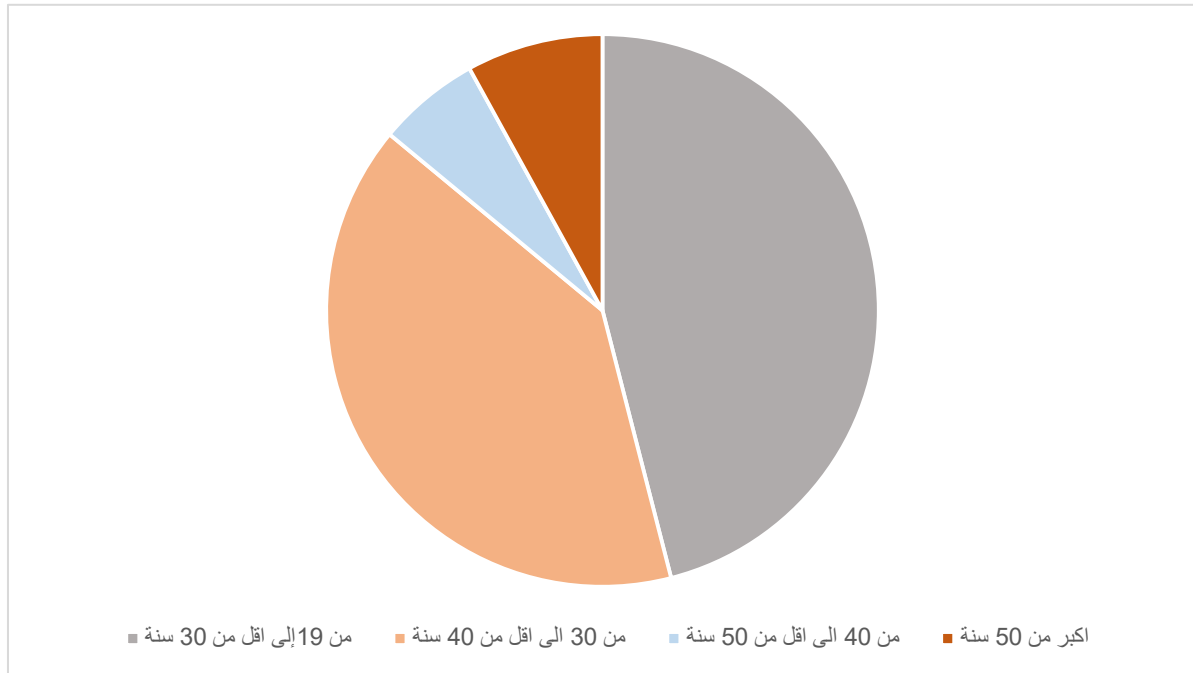
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
من 19 إلى أقل من 30 سنة	23	46%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	40%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	3	6%
أكبر من 50 سنة	4	8%
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح كل من الجدول رقم (10) والشكل رقم (02) أن الفئة العمرية من 19 إلى أقل من 30 سنة تمثل النسبة الأكبر في العينة، حيث بلغ عددها (23) مفردة بنسبة (46%) من إجمالي أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد (20) مفردة أي بنسبة (40%). أما الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة فتمثلت (3) مفردات بنسبة (6%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فتمثلت (4) مفردات بنسبة (8%).



50 سنة (4) مفردات بنسبة (8%).

ويعكس هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة الشابة، وهو ما ينسجم مع طبيعة مؤسسة نفضال التي تتطلب كفاءات قادرة على التكيف مع المستجدات التنظيمية والتكنولوجية. كما أن التركيز الكبير للفئة العمرية الشابة قد يكون له أثر إيجابي على مستوى السلوك الإبداعي، بحكم أن هذه الفئة أكثر ميلاً إلى التجديد وطرح أفكار متنوعة، إضافة إلى قابليتها العالية للتطوير والتعلم المستمر، وهو ما يدعم أيضاً فاعلية ممارسات إدارة الموهبة.

في المقابل، فإن ضعف تمثيل الفئات الأكبر سناً قد يُعزى إلى طبيعة الهرم العمري في مؤسسة نفضال، حيث قد يغادر الكثير منهم نحو التقاعد أو تقل درجة مشاركتهم في مثل هذه الدراسات. ومع ذلك،

فإن وجود نسبة معينة من هذه الفئات يبقى مهمًا، إذ يوفر نوعًا من التوازن والخبرة العملية التي تُسهم في دعم الممارسات التنظيمية وإدارات الموهبة، خصوصًا في ما يتعلق بربط الإبداع بالخبرة الطويلة.

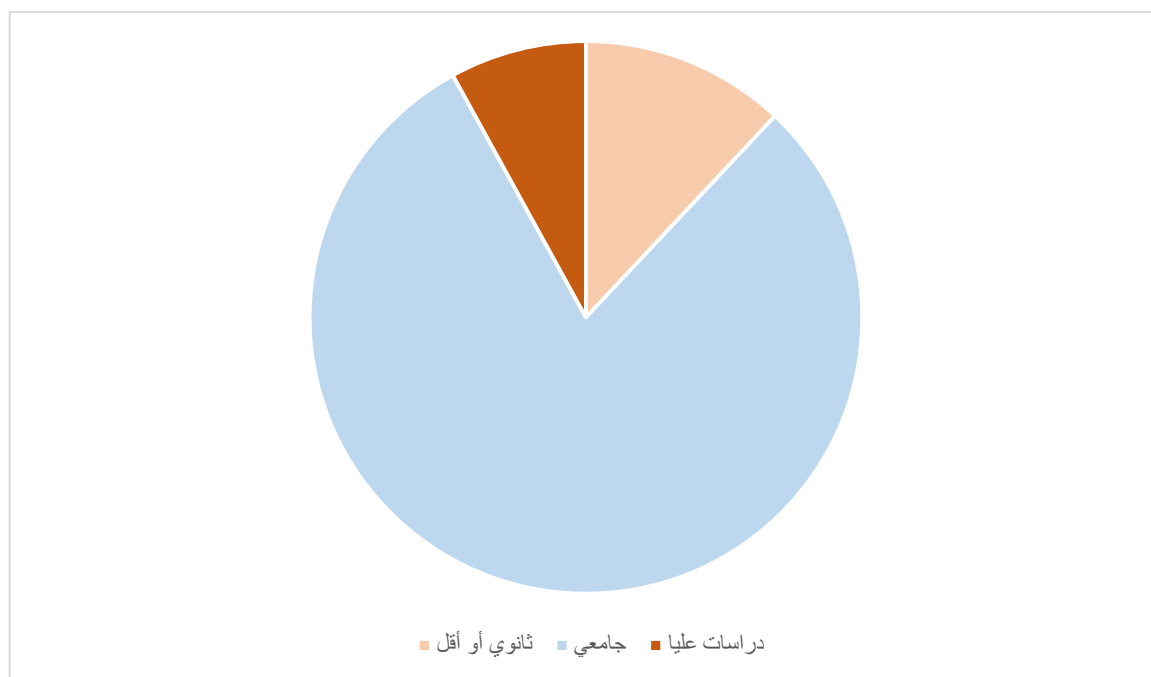
- المستوى التعليمي

الجدول رقم 11 : يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	6	%12
جامعي	40	%80
دراسات عليا	4	%8
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (03) : يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

يتبين كل من الجدول رقم (11) والشكل رقم (03) أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة التعليمية "الجامعي"، حيث بلغ عددهم (40) مفردة بنسبة (80%) من إجمالي العينة، وهو ما يعكس أن معظم المشاركين يتمتعون بمستوى أكاديمي جيد، الأمر الذي قد يؤثر إيجابًا على مدى فهمهم لمحتوى الاستبيان واستجاباتهم الواعية والدقيقة. في المقابل، بلغ عدد المشاركين من ذوي المستوى "الثانوي" (6) مفردات

بنسبة (12%)، وهي نسبة منخفضة نسبياً، بينما مثلت فئة "الدراسات العليا" (4) مفردات بنسبة (8%)، لتكون أقل الفئات تمثيلاً ضمن العينة.

ويعكس هذا التوزيع أن العينة يغلب عليها الطابع الجامعي، مما قد يكون له دلالة مهمة عند تفسير النتائج اللاحقة، خصوصاً إذا كانت بعض المتغيرات المدروسة مرتبطة بمستوى التعليم وقدرة الأفراد على التفكير النقدي والإبداعي. ورغم محدودية تمثيل بعض المستويات التعليمية الأخرى، إلا أن وجودها يساهم في إضفاء قدر من التنوع على العينة، مما يُثري النتائج، حتى وإن كان أثرها في التعميم الإحصائي محدوداً نسبياً.

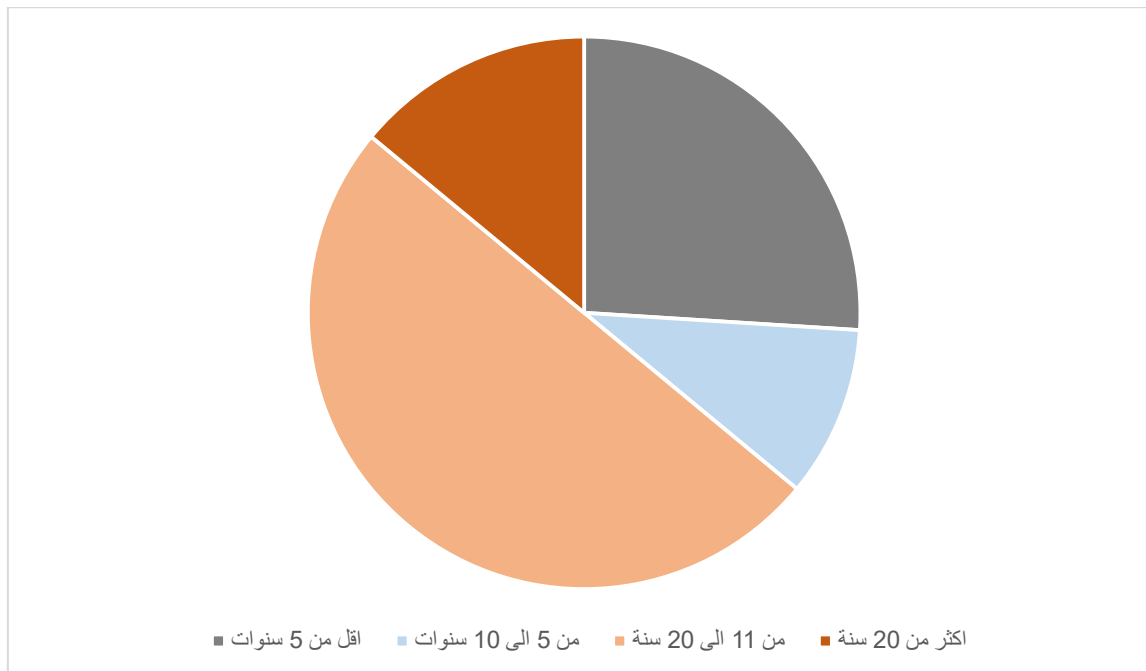
- الخبرة

الجدول رقم 12 : يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
26%	13	أقل من 5 سنوات
10%	5	من 5 إلى 10 سنوات
50%	25	من 11 إلى 20 سنة
14%	7	أكثر من 20 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

يتبين كل من الجدول رقم (12) و الشكل رقم (04) أن الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن العينة هي فئة ذوي الخبرة المهنية ما بين (11 إلى 20 سنة)، حيث بلغ عددهم (25) مفردة بنسبة (50%) من مجموع العينة،

وهو ما يعكس تمتع أغلب الأفراد بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، الأمر الذي يضيف قدرًا من المصادقية والعمق على آرائهم في سياق هذه الدراسة نظرًا لتراكم تجاربهم داخل المؤسسة. تليها فئة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، والتي بلغت (13) مفردة بنسبة (26%)، ما يشير إلى وجود حضور معتدل للموظفين الجدد أو حديثي الالتحاق بالعمل.

أما الفئتان المتبقيتان، وهما فئة من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (10%) بعدد (5) مفردات، وفئة أكثر من (20 سنة) بنسبة (14%) بعدد (7) مفردات، فقد سجلتا نسبًا أقل مقارنة بالفئتين السابقتين، وهو ما يبرز محدودية تمثيل أصحاب الخبرة القصيرة المتوسطة وكذلك أصحاب الخبرة الطويلة جدًا.

بشكل عام، يعكس هذا التوزيع وجود توازن نسبي بين فئات الخبرة المختلفة، مع تركّز واضح في الفئة المتوسطة، مما يدل على بنية مهنية مستقرة داخل المؤسسة المدروسة، قد يكون لها أثر مباشر على فهم المتغيرات المرتبطة بالسلوك الإبداعي وإدارة المواهب، بحكم أن هذه الفئة تمثل العنصر الأكثر إنتاجية وتفاعلاً مع متطلبات العمل.

- الثبات

ولقد تمّ التوكّد من ثبات الدراسة من خلال:

الجدول رقم (13): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
السلوك الإبداعي	15	0.821
إدارة المواهب	20	0.894
الأداة ككل	35	0.873

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (13) نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل من محوري الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن:

• محور السلوك الإبداعي (15 فقرة) حقق معامل ثبات قدره (0.821)، وهو مستوى جيد يفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على أن الفقرات متجانسة نسبياً وتسهم بفعالية في قياس السلوك الإبداعي.

• محور إدارة المواهب (20 فقرة) حقق معامل ثبات مرتفع بلغ (0.894)، ما يعكس اتساقاً داخلياً عالياً للفقرات، ويؤكد قدرة المحور على قياس إدارة المواهب بدقة وموثوقية.

• أما الأداة ككل (35 فقرة) فقد سجلت معامل ثبات (0.873)، وهو معامل مرتفع يعكس أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من المصادقية، ويصلح للاستخدام في الدراسة الأساسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أداة البحث تتميز بخصائص سيكومترية جيدة، حيث إن القيم المحصلة تفوق في مجملها عتبة القبول (0.70) المعتمدة في الدراسات الاجتماعية والنفسية. وهو ما يمنح نتائج الدراسة موثوقية أكبر عند تفسير الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات. ويعكس جودة تصميم الاستبيان ودقة بنوده.

12- أدوات الدراسة الأساسية في صورتها النهائية

تتكون أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان من جزأين رئيسيين، يهدف كل منهما إلى قياس متغير محدد مرتبط بموضوع البحث وهو " السلوك الإبداعي وإدارة المواهب".

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية التي تهدف إلى جمع بيانات حول خصائص المشاركين، وتشمل ما يلي:

- الجنس: (ذكر – أنثى).
- الفئة العمرية: (من 19 إلى أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).
- المستوى التعليمي: (متوسط فأقل، ثانوي، جامعي، دراسات عليا).
- الخبرة المهنية: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة).

الجزء الثاني: السلوك الإبداعي

تطرقنا في المحور الأول إلى متغير السلوك الإبداعي، والذي قُسم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية الحساسية للمشكلات (5 فقرات)، الطلاقة (5 فقرات)، المرونة (5 فقرات)، تمثلاً لأداة في مقياس ليكرت الخماسي (من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة").

- **البعد الأول: بُعد الحساسية للمشكلات** يعالج هذا البعد قدرة الفرد على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وتشخيص أبعادها بدقة، والبحث عن حلول مبتكرة لمواجهتها، و تتمثل في خمسة نقاط:
 - أُنبأ بالمشكلات العمل قبل حدوثها وأجهز لها الحلول.
 - أحدث معلوماتي باستمرار لمواجهة المشكلات الطارئة.
 - أدرك وأحلل أبعاد المشكلة بوضوح تام ومن كافة جوانبها.
 - أستخدم أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات.
 - أ طرح حلول ذات آفاق أوسع لحل المشكلات.
- **البعد الثاني: بُعد الطلاقة** يركز هذا البعد على سهولة توليد الأفكار والقدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل والمقترحات التي يمكن أن تسهم في حل المشكلات، ويتمثل في خمسة نقاط:
 - أتمتع بقدرة عالٍ من الثبات والتريث والحكمة.
 - أتحدث بلباقة وثقة، ولدي القدرة على الإقناع.
 - أمتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية.
 - أجدد أفكارى باستمرار وبطريقة ملحوظة.
 - أمتلك عدداً من البدائل والمقترحات التي توصل إلى الحل.
- **البعد الثالث: بُعد المرونة** يهتم بقدرة الفرد على التكيف مع المواقف المختلفة، وتغيير الأساليب أو الخطط عند الحاجة، مع تقبل الأفكار الجديدة ومناقشتها بموضوعية. وقسم بدوره إلى خمسة نقاط:
 - أتكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
 - أرحب بالأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية.
 - أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
 - أستمع لمقترحات الجميع وأتبنى المناسب منها.
 - لا أمانع من تعديل مسار خطة عملي أثناء التنفيذ.

الجزء الثالث: إدارة الموهبة

تطرقنا في هذا المحور إلى متغير إدارة المواهب، يتكون من 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد فرعية، تهدف إلى قياس مدى ميل المؤسسة إلى إدارة موهبة الموظفين داخل المؤسسة الذي يعد من المتغيرات الإستراتيجية في بيئة العمل المعاصرة، وذلك ب:

● **البعد الأول:** بعد ممارسات إستقطاب الموهبة يهدف هذا البعد إلى جذب أفضل الكفاءات والموارد البشرية المتميزة من سوق العمل بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة الإستراتيجية. وذلك في خمسة نقاط ألا وهي:

- تحرص شركة نفضال على استقطاب المواهب القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تقدم شركة نفضال رواتب وحوافز مجزية عند التعيين مقارنة بغير الموهوبين.
- تقوم الشركة بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب.
- تستخدم شركة نفضال وسائل متنوعة للإعلان عن الوظائف الشاغرة بهدف جذب أفضل الأشخاص الموهوبين.
- تعزز شركة نفضال الدافعية لدى الموهوبين من موظفيها من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات الهامة.

● **البعد الثاني:** بعد ممارسات اختيار الموهبة. ركز هذا البعد على عملية الانتقاء الدقيق للأفراد الأكثر كفاءة من بين المرشحين، وفق معايير علمية ومهنية تضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك في خمسة نقاط:

- تتسم إجراءات الاختيار في الشركة بالدقة وفقاً لكفاءة الموظف ومتطلبات الوظيفة.
- تهتم الشركة بالسيرة الذاتية للموهوبين عند عملية الاختيار لشغل أماكن العمل.
- تعطي الشركة أولوية لأصحاب المواهب والكفاءات على حساب الأقدمية عند الترقية.
- تسهم سياسات الاختيار المتبعة حالياً في رفع مستوى أداء الموهوبين في الشركة.
- تقوم الشركة بمراجعة سياسة اختيار المواهب بشكل مستمر.

● **البعد الثالث:** بعد ممارسات تنمية وتطوير الموهبة، يعالج هذا البعد مسألة تحسين مهارات الموظفين الموهوبين وصقل قدراتهم عبر التدريب والتطوير المستمر، بما يضمن مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك في خمسة نقاط:

- يوجد لدى الشركة إدارة متخصصة بتنمية وتطوير المواهب.
- تضع الشركة برامج مستمرة لتطوير المواهب.
- تنشئ الشركة مراكز لدعم إبداعات الموظفين.
- توفر الشركة بيئة إيجابية لتبادل المعرفة.
- تمنح الشركة الموهوبين مناصب قيادية مناسبة.

● **البعد الرابع:** بعد ممارسات الاحتفاظ بالموهبة، يهتم هذا البعد بالحفاظ على الكفاءات الأساسية داخل المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل مشجعة، وحوافز ملائمة، وفرص مهنية محفزة تقلل من معدلات التسرب الوظيفي، وذلك في خمسة نقاط:

- تعمل الشركة على تنمية ثقة الموهوبين بأنفسهم ودافعيتهم نحو الإنجاز.
- تسهم سياسات الشركة الداعمة في تعزيز شعور الموهوبين بالاستقرار الوظيفي.
- توفر الشركة الموارد اللازمة للموهوبين لدعم إبداعهم وضمان استمرارهم.

- تهتم الشركة بالحد من تسرب الموهوبين والمبدعين.
- تتابع الشركة ظروف العمل لتتلاءم مع احتياجات الموهوبين.

13-تطبيق اداة البحث و تفرغ درجاتها

بعد تطبيق المقياس وتفرغ البيانات، قامت الطالبين بإستخدام برنامج Spss وهو باختصار العبارة sciences social for statisticalpackage التي تعني الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية في معالجة البيانات، حيث قاما الطالبين بادخال البيانات للحاسوب ثم إستخدام الأسلوب الإحصائي الذي يتناسب مع فرضيات البحث ليتم الحصول على النتائج في جداول ولقد قامت الطالبين بتصنيفها على حسب كل فرضية(أنظر عرض النتائج).

14- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية

قام الطالبين بتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة المعطيات التي تمكنا من جمعها وهذا بإستخدام برنامج Spss (نسخة 20) وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية في:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري .
- الإحصاء الإستدلالي:معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس: عرض، تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

- 1- عرض نتائج الفرضية العامة
- 2- عرض نتائج الفرضيات الفرعية
- 3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى
- 4- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية
- 5- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
- 6- عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
- 7- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
- 8- مناقشة الفرضية العامة
- 9- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
- 10- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
- 11- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
- 12- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد أن تناول الباحثان في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال عرض خطوات الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، يأتي هذا الفصل ليمثل المرحلة الحاسمة في البحث، حيث يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل البيانات المجمعة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة كمية ونوعية للمعطيات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وذلك لاختبار الفرضيات المطروحة في الإطار النظري والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة. كما يتضمن الفصل قراءة تحليلية للنتائج وربطها بالسياق النظري والدراسات السابقة، بما يسمح بالخروج باستنتاجات علمية دقيقة تسهم في تأكيد أو نفي فرضيات البحث.

1- عرض نتائج الفرضية العامة

سيتم في ما يلي عرض نتائج المتعلقة بالدراسة.

الفرضية العامة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الموهبة ودرجة السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة نفضال".

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الارتباط بيرسون للفرضية العامة

عدد الأفراد (N)	قيمة مستوى معنوية الاختبار/ Sig. (2-tailed)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغيرات
50	0.000	0.612	السلوك الإبداعي
			إدارة المواهب

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 20

تشير نتائج تحليل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول رقم (14) إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب ودرجة السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة نפטال. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.612$) ، وهي قيمة مرتفعة نسبياً وتدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، بمعنى أن تحسّن مستوى ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة يرتبط بارتفاع مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

أما قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) فهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقة ليست عشوائية وإنما علاقة حقيقية وذات مغزى إحصائي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية العامة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي لدى العاملين. وهذا يعزز أهمية تبني المؤسسة لسياسات فعّالة في استقطاب واختيار وتنمية والاحتفاظ بالمواهب، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار ومواجهة تحديات العمل بطرق جديدة ومتطورة.

2- عرض نتائج الفرضيات الفرعية

وقد تمّ التطرق إلى أربع فرعية فرعية ألا وهي:

3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تُعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم 15: نتائج تحليل Test-T للفرضية الفرعية الأولى

الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية (Sig.)
ذكور	19	63.21	7.85			

0.053	48	1.984	6.92	67.45	31	إناث
-------	----	-------	------	-------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم (15) نتائج اختبار T-Test الخاص بمتغير الجنس في مستوى السلوك الإبداعي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (63.21) بانحراف معياري (7.85)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (67.45) بانحراف معياري (6.92). أما قيمة T المحسوبة فقد بلغت (1.984) بدرجة حرية (48)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) مساوية (0.053).

وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر قليلاً من مستوى الدلالة (0.05)، فإن الفروق بين الذكور والإناث ليست ذات دلالة إحصائية قوية، أي أن متغير الجنس لا يؤثر بشكل جوهري في مستوى السلوك الإبداعي داخل عينة الدراسة.

وعليه، تُرفض الفرضية البديلة وتُقبل فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تُعزى لمتغير الجنس.

4- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المواهب تُعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم 16 : نتائج تحليل Test-T للفرضية الفرعية الثانية

الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية (Sig.)
ذكور	19	71.05	7.38			
إناث	31	67.23	6.42			
المجموع	50	—	—	2.012	48	0.049

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يوضح الجدول رقم (16) نتائج اختبار (T-Test) الذي أجري لتحليل الفروق في إدارة المواهب حسب متغير الجنس. يتبين أن المتوسط الحسابي لإدارة المواهب لدى الذكور بلغ (71.05) بانحراف معياري (7.38)، بينما بلغ لدى الإناث (67.23) بانحراف معياري (6.42). وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.012) مع درجة حرية (48)، أما قيمة الدلالة الإحصائية فكانت (0.049) وهي أقل من مستوى الدلالة المقبول (0.05).

وبناءً على ذلك يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في إدارة المواهب تُعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.

5- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تُعزى لإختلاف الخبرة".

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	متوسط المربعات	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
بين المجموعات (Intergroupes)	162.745	3	54.248	1.987	0.128
داخل المجموعات (Intragroupes)	1243.215	46	27.027		
الإجمالي (Total)	1405.960	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS 20

تشير نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة F المحسوبة = 1.987 عند مستوى دلالة إحصائية Sig = 0.128، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد عادة (0.05). هذا يعني أن الفروق بين متوسطات درجات السلوك الإبداعي عبر فئات الخبرة المختلفة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة) ليست ذات دلالة إحصائية.

وبالتالي، لا توجد فروق معنوية في مستوى السلوك الإبداعي تُعزى إلى اختلاف الخبرة داخل مؤسسة نفضال محل الدراسة.

يمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية السائدة وأنماط العمل داخل الشركة قد تُذيب الفوارق بين الفئات العمرية المهنية، بحيث يصبح مستوى السلوك الإبداعي متقارباً بين جميع العاملين بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

6- عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المواهب تُعزى لاختلاف الخبرة".

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات (Inter-groups)	310.426	3	103.475	2.189	0.101
داخل المجموعات (Intra-groups)	2170.362	46	47.183		
الإجمالي (Total)	2480.788	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت (2.189) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig. = 0.101) وبما أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن الفروق بين متوسطات فئات الخبرة في إدارة المواهب غير دالة إحصائياً.

هذا يعني أن الخبرة المهنية، سواء كانت قصيرة (أقل من 5 سنوات) أو طويلة (أكثر من 20 سنة)، لا تؤثر بشكل جوهري في مستوى إدارة المواهب داخل المؤسسة المدروسة. ويُحتمل أن يعود ذلك إلى اعتماد شركة نفضال على سياسات وإجراءات موحدة لإدارة المواهب تُطبَّق على جميع الموظفين بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

بالتالي، تُرفض الفرضية البديلة وتُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المواهب تُعزى لمتغير الخبرة.

7- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

8- مناقشة الفرضية العامة

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الموهبة ودرجة السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة نفضال."

تشير نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين متغيري الدراسة الرئيسيين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.521$) عند مستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن العلاقة بين إدارة الموهبة والسلوك الإبداعي ليست علاقة عشوائية، وإنما علاقة ذات دلالة إحصائية قوية. وبناءً على ذلك، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهبة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة نפטال.

هذه النتيجة توضح أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموهبة في المؤسسة يرتبط بارتفاع مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين، بمعنى أن الاستثمار في استقطاب المواهب، وتنميتها، والاحتفاظ بها، ينعكس إيجاباً على قدرة الموظفين على إظهار سلوكيات إبداعية مثل الحساسية للمشكلات، الطلاقة، والمرونة في مواجهة تحديات العمل.

تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الحسيني (2018) في دراسته حول دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الإبداعي، حيث أكد أن المؤسسات التي تمنح اهتماماً أكبر لبرامج تطوير المواهب تحقق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار. كما تدعم نتائج دراسة (Tansley 2011) التي أوضحت أن إدارة الموهبة ليست مجرد آلية لاستقطاب الموظفين الأكفاء، بل هي مدخل استراتيجي لتشجيع السلوكيات الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي.

في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Yusoff et al. 2015) التي لم تجد علاقة ذات دلالة بين إدارة الموهبة والسلوك الإبداعي في بعض المؤسسات التعليمية، وهو ما يعكس أن العلاقة بين هذين المتغيرين قد تتأثر بالسياق التنظيمي والثقافي، وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Sharma & Raval 2017) التي بينت أن إدارة المواهب الفعالة تُعدّ أحد المحددات الأساسية لتعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات، إذ أظهرت أن المؤسسات التي تستثمر في سياسات ممنهجة لإدارة المواهب تحقق مستويات أعلى من الإبداع الفردي والجماعي. كما تتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحربي (2018) التي أكدت على الدور الاستراتيجي لرأس المال البشري الموهوب باعتباره المورد الأكثر تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

وفي هذا السياق، تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة المغيرية (2022) التي أجريت في جامعة السلطان قابوس، حيث بينت أن إدارة المواهب تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الإبداع التنظيمي، مع وجود فروق دالة تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والمؤهل العلمي. وهو ما يعزز فكرة أن إدارة المواهب ليست عاملاً منفصلاً عن الخصائص الفردية، بل تتكامل معها في تفسير مستوى السلوك الإبداعي.

كما تدعم هذه النتائج ما أظهرته دراسة (Olaka 2020) في نيجيريا، إذ خلصت إلى أن ممارسات إدارة المواهب، بمختلف أبعادها، تسهم في رفع مستوى الإبداع في مجالات متعددة مثل الخدمات والمنتجات والعمليات. ويشير ذلك إلى أن العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي ذات طابع شامل وممتد، وهو ما يتوافق مع ما كشفته الدراسة الحالية حول الدور البنوي لإدارة المواهب في تطوير السلوك الإبداعي.

من جهة أخرى، تبرز أهمية هذه العلاقة في السياق المحلي الجزائري، خاصة في المؤسسات العمومية مثل شركة نفطال، حيث يُعتبر الاستثمار في العنصر البشري ضرورة لمواجهة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية. فالموظفون الذين يحظون ببرامج دعم وتطوير ممنهجة يكونون أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع التحديات، وأكثر استعدادًا لتقديم حلول إبداعية.

وعلى الرغم من أن العلاقة كانت معتدلة القوة، إلا أنها دالة إحصائيًا، ما يعكس وجود عوامل أخرى قد تتقاطع مع إدارة المواهب في التأثير على السلوك الإبداعي، مثل الثقافة التنظيمية أو أنماط القيادة أو مستوى الرضا الوظيفي. ومع ذلك، فإن هذه النتيجة تؤكد أن إدارة المواهب تظل أحد المحاور الجوهرية في تعزيز الإبداع، وأن إهمالها قد يؤدي إلى تراجع القدرات الابتكارية للمؤسسة.

وبناءً على نتائج الدراسة الحالية، يمكن التأكيد على أهمية تبني إدارة شركة نفطال لسياسات واضحة وفعالة في مجال إدارة المواهب، باعتبارها أداة استراتيجية لتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين. فكلما كانت ممارسات استقطاب واختيار وتنمية والاحتفاظ بالموهوبين أكثر فاعلية، انعكس ذلك على استعداد الموظفين لتبني أساليب مبتكرة ومبادرات جديدة تساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها. ويمكن القول إن الفرضية العامة قد تم تأكيدها، مما يعزز ضرورة إدماج سياسات إدارة المواهب في الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. فالتنمية المستدامة للسلوك الإبداعي لا تتحقق بمعزل عن وجود نظام متكامل لاكتشاف وتطوير ودعم الكفاءات البشرية.

9- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تُعزى لمتغير الجنس".

تشير نتائج اختبار (T-test) الموضحة في الجدول إلى أن المتوسط الحسابي للسلوك الإبداعي لدى الذكور بلغ (63.21) بانحراف معياري قدره (7.85)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (67.45) بانحراف معياري قدره (6.92). كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.984) عند درجة حرية (48) وبمستوى دلالة إحصائية (Sig. = 0.053).

ورغم أن الإناث سجلن متوسطاً أعلى في مستوى السلوك الإبداعي مقارنة بالذكور، إلا أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، ما يعني أن الفروق بين الجنسين ليست ذات دلالة إحصائية قوية. وبذلك لا يمكن رفض فرضية العدم، ويُستنتج أن متغير الجنس لا يؤثر بشكل جوهري على مستوى السلوك الإبداعي داخل عينة الدراسة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بكون بيئة العمل في شركة نفطال تُوفر فرصاً متقاربة لكلا الجنسين لممارسة السلوكيات الإبداعية، من حيث المشاركة في حل المشكلات، اقتراح الأفكار، أو التكيف مع المتغيرات المهنية. كما قد يُعزى ذلك إلى اعتماد المؤسسة على معايير مهنية وموضوعية في توزيع المهام وتقدير الجهود، دون تمييز بين الذكور والإناث.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صيتي ورفاقه (2020) حول دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي بمؤسسة سونلغاز، حيث أشارت إلى أن سياسات المؤسسة تُحفز الإبداع بشكل متوازن بين مختلف الفئات، دون أن تُظهر فروقاً جوهرياً تُعزى للجنس. كما تدعمها دراسة مرزوق (2021) التي بينت أن الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال – البلدية يتأثر أكثر بعوامل تنظيمية داخلية وسياسات إدارية، لا بالخصائص الديموغرافية للعاملين.

وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة عن ما توصلت إليه دراسة حجازي (2018) التي أظهرت أن بعض أبعاد الإبداع مثل الطلاقة والمرونة قد تتأثر بمتغيرات ديموغرافية كالجنس، حيث فسرت الدراسة أن الاختلاف في الأدوار الاجتماعية والتوقعات الثقافية قد ينعكس على مستوى الممارسة الإبداعية بين الذكور والإناث.

وتوافق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة سعيد بن سليمان الظفري وضحيوة بنت خلفان السعيدية (2020)، التي أشارت إلى غياب فروق جوهرية في بعض السلوكيات التنظيمية باختلاف الجنس، مما يعزز الفرضية القائلة بأن العوامل النفسية والتنظيمية لها دور أكبر في تشكيل السلوك الإبداعي مقارنة بالعوامل الديموغرافية. وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة محمود عبد الغني (2018)، التي أوضحت أن الإناث غالباً ما يظهرن مستويات أعلى من السلوك الإبداعي نتيجة لتمتعهن بمرونة أكبر في تبني الأفكار الجديدة والقدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل. من جهة أخرى، يمكن تفسير الاتجاه الملاحظ (تفوق متوسط الإناث على الذكور) بعوامل ثقافية وتنظيمية؛ فالإناث قد يسعين أكثر إلى إثبات الذات في بيئات العمل، مما يجعلهن أكثر حرصاً على إظهار السلوكيات الإبداعية. في حين قد يواجه الذكور ضغوطاً مختلفة مرتبطة بالأدوار التقليدية، مما يقلل من تركيزهم على تبني السلوكيات الإبداعية بشكل مستمر.

وفي نتائج هذه الدراسة الحالية، يمكن القول أن عدم وجود فروق معنوية في السلوك الإبداعي بين الذكور والإناث يعكس طبيعة بيئة العمل في شركة نفطال التي تتيح فرصاً متساوية للتعبير عن الإبداع. وهذا يُبرز أهمية تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والإنصاف بين الجنسين، بما يسمح بإطلاق الطاقات الإبداعية لجميع الموظفين دون تمييز.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج هذه الفرضية أظهرت أن الجنس ليس عاملاً حاسماً في تحديد مستوى السلوك الإبداعي داخل شركة نفطال، وإن كان هناك ميل لصالح الإناث، إلا أن هذا الميل لم يبلغ حد الدلالة الإحصائية القوية. وعليه، يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود فروق جوهرية، مع التأكيد على ضرورة إجراء دراسات مستقبلية بعينات أكبر للتأكد من اتجاه هذه الفروق وتفسيرها في ضوء متغيرات أخرى مثل بيئة العمل، أساليب القيادة، ومستوى الدعم التنظيمي للإبداع.

10- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المواهب تُعزى لمتغير الجنس".

تشير نتائج اختبار (T-test) الموضحة في الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى إدارة المواهب لدى الذكور بلغ (71.05) بانحراف معياري قدره (7.38)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (67.23) بانحراف معياري قدره (6.42). كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.012) عند درجة حرية (48) وبمستوى دلالة إحصائية (Sig. = 0.049).

هذه النتائج تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستوى إدارة المواهب، حيث كان إدراك الذكور لممارسات إدارة المواهب أعلى مقارنة بالإناث. وبما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من

(0.05)، فإن الفرضية البديلة تُقبل، أي أن الجنس يمثل عاملاً مؤثراً في تقييم الموظفين لممارسات إدارة المواهب داخل المؤسسة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بعدة اعتبارات تنظيمية واجتماعية. فقد يكون الذكور أكثر استفادة من السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة المواهب، سواء في مجال الترقية أو المشاركة في برامج التطوير والتدريب، بينما قد تشعر الإناث بأن الفرص المتاحة أمامهن أقل نسبياً، ما ينعكس على إدراكهن لمستوى تطبيق إدارة المواهب. كما يمكن أن يعود ذلك إلى عوامل ثقافية مرتبطة بالأدوار الاجتماعية للجنسين في بيئة العمل الجزائرية، حيث قد تكون توقعات الذكور أعلى فيما يتعلق بالمكافآت أو المناصب القيادية، وبالتالي تقييمهم لممارسات إدارة المواهب يظهر بمستوى أعلى.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة آل شميلة وشعبي (2021) التي أكدت وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة المواهب والسلوك الإبداعي، وأشارت إلى أن هذه الممارسات قد تُدرك بشكل متفاوت بين الجنسين تبعاً لفرص الاستفادة منها. كما تدعمها دراسة أمّني وفوزاري (2020) التي أبرزت أن فعالية إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية مرهونة بمدى قدرة المؤسسة على خلق بيئة تنظيمية عادلة تتيح فرصاً متساوية لجميع العاملين، وهو ما يفسر وجود تفاوت إدراكي بين الذكور والإناث.

في المقابل، تختلف هذه النتائج مع ما ورد في دراسة أبو نمر (2019) التي أجريت على الهيئات الاتحادية في دولة الإمارات، حيث لم تُسجل فروق جوهرية في مستوى ممارسات إدارة المواهب تبعاً للجنس، واعتبر الباحث أن السياسات التنظيمية المتوازنة تلعب دوراً حاسماً في تقليص هذه الفروقات.

وبناءً على نتائج هذه الدراسة الحالية، يمكن القول إن متغير الجنس يُمثل عاملاً مؤثراً في تقييم مستوى إدارة المواهب داخل شركة نפטال، وهو ما يستدعي من المؤسسة تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، لاسيما في مجالات التدريب، الترقية، والاحتفاظ بالمواهب. كما يُوصى بضرورة إعادة النظر في السياسات التنظيمية لضمان إدماج أكبر للعنصر النسوي في برامج إدارة المواهب، بما يعزز من مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

11- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تُعزى لاختلاف الخبرة".

أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.987) عند مستوى دلالة إحصائية = Sig. (0.128)، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وهذا يعني أن الفروق بين فئات الخبرة في مستوى السلوك الإبداعي ليست ذات دلالة إحصائية، وبالتالي لا يمكن القول بوجود تأثير جوهري لسنوات الخبرة على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة نפטال.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن السلوك الإبداعي ليس حكراً على فئة معينة من حيث الخبرة، بل يتوزع بشكل متقارب بين جميع الموظفين، سواء كانوا حديثي العهد بالعمل أو ذوي خبرة طويلة. فالإبداع هنا يبدو مرتبطاً أكثر بالثقافة المؤسسية وسياسات العمل التي تعزز أو تحد من حرية التعبير وتقديم الأفكار، لا بعدد سنوات الخدمة.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Aissani (2019) التي أكدت أن المناخ التنظيمي الإيجابي يلعب الدور الأبرز في تعزيز السلوك الإبداعي في المؤسسات الطاقوية الجزائرية، بينما لا يظهر أثر كبير للخبرة. كما تدعمها دراسة Boukhechem et Touati (2021) التي وجدت أن

المرونة المؤسسية وتبني الحلول المبتكرة هي المحدد الأساسي للسلوك الإبداعي بغض النظر عن الأقدمية.

في المقابل، تختلف هذه النتائج عن دراسة مرزوق (2021) بمؤسسة نפטال بالبيدة، التي أبرزت أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يميلون إلى الإبداع الإداري بدرجة أعلى نتيجة تراكم تجاربهم. كما تتناقض نسبياً مع ما خلصت إليه دراسة حجازي (2018) التي أوضحت أن الخبرة تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز بعض أبعاد السلوك الإبداعي مثل الأصالة والحساسية للمشكلات.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن السلوك الإبداعي في شركة نפטال يخضع بدرجة أكبر إلى الدافعية الفردية والبيئة التنظيمية الداعمة أكثر من ارتباطه بعدد سنوات الخبرة. وهذا يدعو المؤسسة إلى مواصلة الاستثمار في ثقافة تنظيمية مرنة، وتبني برامج تطوير وتشجيع الأفكار المبتكرة لجميع الموظفين على اختلاف مستويات خبرتهم المهنية.

12- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المواهب تُعزى لاختلاف الخبرة".

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (2.189) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.101) ونظراً لأن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فإن الفروق بين فئات الخبرة المختلفة في مستوى إدارة المواهب ليست ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني أن خبرة العاملين، سواء كانت قصيرة أو طويلة، لا تؤثر بشكل جوهري في إدراكهم لممارسات إدارة المواهب داخل شركة نפטال.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة المواهب ترتبط بالأساس بالسياسات والإجراءات التنظيمية المطبقة على جميع الموظفين بشكل موحد، وليس بالخصائص الفردية المرتبطة بالخبرة المهنية. فبرامج مثل الاستقطاب، التدريب، والتحفيز تطبق عادةً على مستوى مؤسسي، مما يقلل من احتمال وجود اختلافات كبيرة بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة الطويلة. وهذا يعكس إلى حد بعيد سعي المؤسسة إلى تبني ممارسات متوازنة تراعي العدالة والإنصاف في التعامل مع مختلف الفئات الوظيفية.

تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة أبو نمر (2019) التي أكدت أن ممارسات إدارة المواهب تظل ثابتة نسبياً بين الفئات المختلفة من العاملين، حيث لم تسجل فروق جوهريّة تُعزى للخصائص الديموغرافية مثل الخبرة. كما تدعمها دراسة (Meklati 2022) التي أبرزت أن استبقاء الموظفين الموهوبين في المؤسسات العمومية الجزائرية يعتمد أساساً على السياسات التحفيزية والبيئة المؤسسية أكثر من اعتماده على سنوات الخبرة.

لكنها في المقابل تختلف مع ما أورده دراسة محمد (2022) التي بينت أن بعض أبعاد إدارة المواهب مثل "التطوير" و"التعاقب الوظيفي" قد تتأثر نسبياً بخبرة الأفراد، حيث إن الموظفين الأكثر خبرة يُظهرون فهماً أوسع لهذه الممارسات مقارنة بزملائهم الجدد. كما تتعارض نسبياً مع نتائج دراسة آل شميلة وشعبي (2021) التي أظهرت أن الخبرة تلعب دوراً في تعزيز استفادة الموظفين من برامج إدارة المواهب، إذ يميل ذوو الخبرة الطويلة إلى استثمار تلك البرامج بشكل أكثر فعالية.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن إدارة المواهب في شركة نפטال تُمارس بشكل شمولي، بحيث لا تُميز بين الموظفين تبعاً لاختلاف خبراتهم المهنية، وهو ما يعكس التوجه المؤسسي نحو بناء ثقافة عمل موحدة تهدف إلى استقطاب وتنمية واحتفاظ المواهب بغض النظر عن سنوات الخدمة. وهذا

يشير إلى أن تعزيز فعالية إدارة المواهب في هذه المؤسسة قد يتطلب التركيز بشكل أكبر على تصميم برامج مرنة تلبي احتياجات الفئات المختلفة من الموظفين، سواء كانوا مبتدئين أو ذوي خبرة طويلة، من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة.

إستنتاج عام

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن كلاً من إدارة المواهب والسلوك الإبداعي يمثلان من المتغيرات التنظيمية الحيوية التي تتأثر بعدة عوامل ديموغرافية (مثل الجنس والخبرة) وعوامل تنظيمية داخلية، وتتداخل هذه العوامل في تحديد كيفية تفاعل الموظفين مع بيئة عملهم داخل مؤسسة نפטال. ومن خلال نتائج الفرضيات، يظهر أن هناك ارتباطاً معنوياً بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي، كما أن بعض المتغيرات الشخصية تؤثر بدرجات متفاوتة في هذه العلاقة.

فيما يتعلق بتأثير الجنس، أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المواهب بين الذكور والإناث، حيث كانت إدراكات الذكور أعلى نسبياً من إدراكات الإناث. يمكن تفسير ذلك بطبيعة الأدوار المهنية داخل المؤسسة، إذ قد يتمتع الذكور بفرص أكبر للانخراط في برامج التطوير أو في مواقع وظيفية ترتبط مباشرة بآليات استقطاب وتحفيز المواهب، في حين أن الإناث قد يواجهن بعض القيود المؤسسية أو الثقافية التي تحد من استفادتهن الكاملة من هذه البرامج. أما فيما يخص السلوك الإبداعي، فقد أظهرت النتائج أن الفروق بين الجنسين تكاد تكون معنوية ($Sig = 0.053$)، وهو ما يعكس أن بيئة المؤسسة تتيح للذكور والإناث مستويات متقاربة من فرص التعبير عن أفكارهم الإبداعية، مع وجود ميل طفيف لصالح الإناث، ربما يعود إلى مرونتهن وتقبلهن للتغيير بدرجة أكبر. هذه النتيجة

تتماشى مع دراسات سابقة مثل دراسة هزرشي وآخرون (2022) التي أشارت إلى أن بيئة العمل الداعمة تقلل من الفوارق الفردية بين الجنسين في تبني السلوكيات الإبداعية.

أما فيما يتعلق بـ الخبرة المهنية، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن سنوات الخبرة لم تُحدث فروقاً معنوية سواء في السلوك الإبداعي أو في إدارة المواهب. وهو ما يدل على أن المؤسسة تطبق سياسات موحدة تجاه جميع العاملين، بغض النظر عن مدة خبرتهم. ومع ذلك، يمكن النظر إلى هذه النتيجة من زاويتين: الأولى إيجابية، حيث يعكس ذلك عدالة نسبية في توزيع الفرص، أما الثانية فتعكس تحدياً، حيث يُفترض أن تساهم الخبرة الطويلة في تعزيز القدرة على توليد الأفكار الإبداعية، كما بينت دراسة حجازي (2018) التي أكدت أن الخبرة تعزز من الحساسية للمشكلات والطلاقة في التفكير الإبداعي. إلا أن غياب الفروق في نتائج هذه الدراسة قد يشير إلى أن المؤسسة لم تستثمر بالشكل الكافي في استغلال خبرات الموظفين القدامى عبر برامج موجهة لتعزيز إسهامهم الإبداعي.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي ليست انعكاساً لخصائص فردية كالجنس أو الخبرة فقط، وإنما هي ناتج تفاعل بين هذه الخصائص من جهة، والسياسات التنظيمية من جهة أخرى. وبعبارة أخرى، فإن السياسات الموحدة لإدارة المواهب قد تقلل من أثر الفروق الفردية، بينما تظل الثقافة التنظيمية السائدة عاملاً أساسياً في تحديد مدى تشجيع الموظفين على الإبداع أو الحد منه.

وعليه، فإن تعزيز السلوك الإبداعي في مؤسسة نضال يتطلب مزيداً من التركيز على الممارسات العملية لإدارة المواهب، بحيث لا تقتصر على إجراءات الاستقطاب والاختيار فحسب، بل تمتد إلى تطوير شامل مستمر، مع منح الموظفين، بغض النظر عن جنسهم أو خبرتهم، فرصاً متساوية للتعبير عن أفكارهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات. كما ينبغي على المؤسسة أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة والابتكار، بما يضمن تحويل إدارة المواهب من مجرد سياسة موارد بشرية إلى رافعة استراتيجية لدعم الإبداع وتعزيز الأداء المؤسسي.

الختامة

الختامة

تُعد العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي من أبرز المحاور التي تناولتها هذه الدراسة، لما لها من أثر مباشر في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة عمل معقدة وسريعة التغير. فقد أظهرت نتائج البحث أن إدارة المواهب بأبعادها الأربعة (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، والاحتفاظ) تمثل رافعة أساسية لتحفيز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين، حيث تسهم في خلق بيئة عمل مشجعة على المبادرة، وتجديد الأفكار، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.

كما بيّنت نتائج الدراسة الميدانية بشركة نפטال أن هناك علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائيًا بين مستوى إدارة المواهب والسلوك الإبداعي، بما يؤكد أن تحسين سياسات المواهب داخل المؤسسة ينعكس بشكل مباشر على زيادة حساسية الموظفين للمشكلات، وتعزيز مرونتهم، ودفعهم نحو اقتراح بدائل جديدة وفعالة. وعلى الرغم من ظهور بعض الفروق الإحصائية المرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية كالجنس

قائمة المصادر والمراجع

والخبرة، أي انه لا توجد دلالة إحصائية لكل من السلوك الإبداعي وإدارة الموهبة معها إلا أن الاتجاه العام للنتائج يوضح أن الاستثمار في الموهبة يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحفيز الإبداع المؤسسي.

إن هذه النتائج تتماشى مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة المغيرية (2022) التي أكدت على دور إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي بالجامعات، ودراسة Olaka (2020) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والإبداع في قطاع الفنادق. وهو ما يعزز الطرح القائل بأن الإبداع لا يُبنى فقط على القدرات الفردية للعاملين، بل على البيئة الداعمة والسياسات التنظيمية التي تتيح لهم التعبير عن أفكارهم وتطويرها.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي ليست مجرد علاقة إجرائية أو وظيفية، بل هي علاقة استراتيجية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية ديناميكية قادرة على التكيف مع المتغيرات، وتوليد الحلول الابتكارية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة. ومن ثم، فإن المؤسسات التي تسعى إلى الريادة ينبغي أن تنظر إلى إدارة المواهب باعتبارها استثماراً طويل المدى لا يقل أهمية عن أي استثمار مادي أو تقني.

التوصيات:

- تبني إستراتيجية شاملة لإدارة المواهب داخل مؤسسة نضال، تتضمن جميع مراحلها (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، والاحتفاظ)، على أن تُربط بشكل مباشر بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبخاصة تلك المتعلقة بتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- ترسيخ ثقافة الإبداع التنظيمي عبر تشجيع العاملين على المبادرة وتقديم الأفكار الجديدة، مع تفعيل آليات ملموسة لتقدير الجهود الإبداعية، من خلال أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وبرامج التقدير الداخلي.
- تهيئة مناخ تنظيمي محفّز وداعم نفسياً يقوم على العدالة والثقة والانفتاح في التواصل، بما يعزز الشعور بالأمان النفسي لدى الموظفين ويقلل من الخوف من الفشل أو الانتقاد، مما يساهم في انطلاق قدراتهم الإبداعية.
- تطوير مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرين والمشرفين من خلال برامج تكوين مستمرة في القيادة التحفيزية والتشاركية، ليكونوا قدوة في تبني الإبداع وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق أداء متميز قائم على استثمار المواهب.
- توفير برامج تدريب وتطوير مهني مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات والتكيف مع الضغوط التنظيمية، مما يرفع من جاهزية العاملين لمواجهة التحولات السريعة في بيئة العمل.
- تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع مستوى الانتماء والولاء التنظيمي، وتحفيز الإبداع الفردي والجماعي.

قائمة المصادر والمراجع

- الاهتمام بتحليل وتوصيف الوظائف بما يتماشى مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لتحديد الكفاءات والسلوكيات المطلوبة لشاغلي كل وظيفة، وتكييفها مع معايير إدارة الموهبة والسلوك الإبداعي.
- وضع معايير موضوعية ومؤشرات أداء لقياس المواهب داخل المؤسسة، بهدف تحسين عمليات التوظيف والاختيار والتعيين، وضمان توافق قدرات الأفراد مع متطلبات المناصب الوظيفية وتوجهات المؤسسة الإبداعية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ- باللغة العربية

قائمة المصادر والمراجع

1. أبو نمر، م. (2019). تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(9)، 115-138.
2. أحمد، م. (2021). إدارة المواهب ودورها في تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي.
3. إمانى، م. & فير، أ. (2021). نموذج مقترح لتعزيز إدارة المواهب لموظفي المؤسسات المركزية بجامعة آزاد الإسلامية. دراسة منشورة، طهران.
4. بن عيسى، نزيهة. (2021) السلوك الإبداعي وأبعاده في بيئة العمل. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر.
5. بو نمر، هبة. (2019) تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة. أطروحة ماجستير، جامعة الإمارات.
6. بوخليفة، سميرة. (2021) أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية في قطاع التعليم العالي. مجلة الأداء المؤسسي، جامعة قسنطينة.
7. الحربي، ع. (2018). إدارة المواهب كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. الرياض: المركز العربي للنشر.
8. حمد، س. (2015). ممارسات إدارة المواهب وأثرها على الأداء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية، 12(2)، 55-74.
9. حياوي، م. (2014). الاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة: التحديات والحلول. بغداد: دار الحكمة.
10. الزاوي، عبد القادر. (2020) معوقات الإبداع الوظيفي في المؤسسات الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الإدارية، العدد 14.
11. السمدوني، أ. (2009). الموهبة والإبداع في السياق التربوي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
12. السيد، أ. (2016). التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الموارد البشرية الموهوبة. مجلة الموارد البشرية والتنمية، 7(1)، 101-120.
13. الشجيري، ر. (2016). إدارة المواهب وأثرها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات. بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
14. صيام، م. (2013). مدخل إلى علم النفس التربوي. عمان: دار الشروق.
15. عبد اللاوي، م. (2019). إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2.
16. العمري، س. (2017). التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية الموهوبة. عمان: دار المسيرة.

قائمة المصادر والمراجع

- 17.العنزي، خ. (2019). إدارة المواهب: مدخل استراتيجي للموارد البشرية. الرياض: دار اليازوري.
- 18.غلاب، نوال. (2022). دور إدارة المواهب في دعم السلوك الإبداعي. مجلة دراسات اقتصادية، العدد 8.
- 19.القريظي، ج. (2005). سيكولوجية الموهبة والتفوق. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 20.القلع، أحمد. (2021). دور الإبداع الإداري في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة سكر كنانة – الخرطوم. مجلة العلوم الإدارية، السودان.
- 21.محمد، أحمد. (2022). دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS)، المجلد 8، العدد 8.
- 22.مرزوق، جمال. (2021). فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال – وحدة الغاز المميع – ولاية البليدة. مذكرة ماجستير، جامعة البليدة.
- 23.المغربية، شيخة. (2022). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس.
- 24.موسى، ي. (2021). ممارسات إدارة المواهب وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة البحوث الإدارية، 15(3)، 201-220.

ب- باللغة الاجنبية

1. Aissani, N. (2019). Comportement innovant et climat organisationnel : étude appliquée au secteur énergétique en Algérie.
2. Aissani, R. (2019). Comportement innovant et climat organisationnel : étude appliquée au secteur énergétique en Algérie. Université de Tizi-Ouzou.
3. Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context. Boulder, CO : Westview Press.
4. Bayyurt, N. & Rizvi, S. (2015). Impact of Talent Management on Perceived Organizational Effectiveness: Service Industry in Lahore, Pakistan. Pakistan.
5. Boukhechem, F. & Touati, M. (2021). Le rôle du comportement créatif dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Université de Batna.
6. Fapohunda, T. M. (2014). Increasing Organizational Effectiveness Through Better Talent Management. Nigeria.

7. Kalman, D. (2014). Talent Management: A systematic approach to attracting, developing, and retaining top talent. *Journal of Human Resource Management*, 6(2), 45–59.
8. Maya, M. & Thamilselvan, R. (2013). Impact of Talent Management on Employee Performance and Organizational Efficiency in ITSP's – With Reference to Chennai City. India.
9. Olaka, A. (2020). Talent Management and Innovation in Indigenous Hotels in Port Harcourt, Rivers State. Nigeria.
10. Saiti, A. & Behaz, D. (2020). La gestion des talents comme levier de la créativité organisationnelle : cas de l'entreprise Sonelgaz à Ghardaïa. *Revue Algérienne des Sciences de Gestion*.
11. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

قائمة الملاحق

إستبيان

السادة والسيدات، إطارات وموظفو المؤسسة المحترمون

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صُمم من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تحت عنوان "السلوك الإبداعي وعلاقته بإدارة الموهبة". ونحيطكم علماً بأن جميع الإجابات المقدمة من طرفكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. إن مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ذات أهمية بالغة، فمشاركتم ضرورية ورأيكم يعدّ عاملاً أساسياً من عوامل نجاح هذا البحث. ولكم منا فائق الشكر والتقدير

يهدف هذا الجزء إلى جمع بعض البيانات العامة حول المبحوثين، وذلك بغرض استخدامها لأغراض التحليل الإحصائي فقط، مع التأكيد على أن هذه المعلومات ستُعامل بسرية تامة.

النوع	ذكر		أنثى	
	الفئة العمرية	من 19 إلى أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة
المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

أولاً : السلوك الإبداعي

الرقم	العبارة	سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
الحساسية للمشكلات					
01	أثتبا بمشكلات العمل قبل حدوثها وأجهز لها الحلول .				
02	أحدث معلوماتي باستمرار لمواجهة المشكلات الطارئة.				
03	أدرك وأحلل أبعاد المشكلة بوضوح تام ومن كافة جوانبها.				
04	أستخدم أساليب حديثة ومتطورة لحل المشكلات.				
05	أطرح حلول ذات آفاق أوسع لحل المشكلات.				
الطلاقة					
06	أتمتع بقدر عالٍ من الثبات والتريث والحكمة.				
07	أتحديث بلباقة وثقة، ولدي القدرة على الإقناع.				
08	أمتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية.				
09	أجدد أفكارى باستمرار وبطريقة ملحوظة.				
10	أمتلك عدداً من البدائل والمقترحات التي توصل إلى الحل.				
المرونة					
11	أتكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.				
12	أرحب بالأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية.				
13	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.				
14	أستمع لمقترحات الجميع وأتبنى المناسب منها.				
15	لا أمانع من تعديل مسار خطة عملي أثناء التنفيذ.				

ثانياً: إدارة الموهبة

الرقم	العبارة	سلم القياس
-------	---------	------------

قائمة الملاحق

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
ممارسات إستقطاب المواهب					
					01 تحرص شركة نפטال على استقطاب المواهب القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
					02 تقدم شركة نפטال رواتب وحوافز مجزية عند التعيين مقارنة بغير الموهوبين.
					03 تقوم الشركة بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب.
					04 تستخدم شركة نפטال وسائل متنوعة للإعلان عن الوظائف الشاغرة بهدف جذب أفضل الأشخاص الموهوبين.
					05 تعزز شركة نפטال الدافعية لدى الموهوبين من موظفيها من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات الهامة.
ممارسات اختيار المواهب					
					06 تتسم إجراءات الاختيار في الشركة بالدقة وفقاً لكفاءة الموظف ومتطلبات الوظيفة.
					07 تهتم الشركة بالسيرة الذاتية للموهوبين عند عملية الاختيار لشغل أماكن العمل.
					08 تعطي الشركة أولوية لأصحاب المواهب والكفاءات على حساب الأقدمية عند الترقية.
					09 تسهم سياسات الاختيار المتبعة حالياً في رفع مستوى أداء الموهوبين في الشركة.
					10 تقوم الشركة بمراجعة سياسة اختيار المواهب بشكل مستمر.
ممارسات تنمية وتطوير المواهب					
					11 يوجد لدى الشركة إدارة متخصصة بتنمية وتطوير المواهب.
					12 تضع الشركة برامج مستمرة لتطوير المواهب.
					13 تنشئ الشركة مراكز لدعم إبداعات الموظفين.
					14 توفر الشركة بيئة إيجابية لتبادل المعرفة.
					15 تمنح الشركة الموهوبين مناصب قيادية مناسبة.
ممارسات الاحتفاظ بالمواهب					
					16 تعمل الشركة على تنمية ثقة الموهوبين بأنفسهم ودافعيتهم نحو الإنجاز.
					17 تسهم سياسات الشركة الداعمة في تعزيز شعور الموهوبين بالاستقرار الوظيفي.
					18 توفر الشركة الموارد اللازمة للموهوبين لدعم إبداعهم وضمان استمرارهم.
					19 تهتم الشركة بالحد من تسرب الموهوبين والمبدعين.
					20 تتابع الشركة ظروف العمل لتتلاءم مع احتياجات الموهوبين.

ملحق رقم (02)

