

دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق**على العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية****The Role of the Talent Management Strategy in Enhancing Institutional Creativity****An empirical study on the employees at Banque Misr in Arab Republic of Egypt**د. محمد صلاح السيد شلبي¹tatweer_tnmya@yahoo.comالباحثة / دينا يحيى حليم جورج²islam.elsherbini26@hotmail.comالباحث / محمد مصلح المتولي المرسي³mohamed.elmorsy.bss@gmail.com**المستخلص**

هدفت هذه الورقة العلمية إلى تحديد دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية، وقام الباحثون بتصميم قائمة استقصاء كأداة للورقة العلمية وتم توجيهها إلى العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإدخال البيانات الأولية، وقد بلغ حجم العينة (380) مفردة.

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع - السن - مستوى التعليم).

مصطلحات الورقة العلمية: إدارة المواهب، تعزيز الإبداع المؤسسي، بنك مصر.

1 - كلية التجارة جامعة المنصورة

2 - باحثة دكتوراة-كلية التجارة جامعة المنصورة

3 - باحث دكتوراة-كلية التجارة جامعة المنصورة

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية)

Abstract

This scientific paper aimed to determine the role of Talent Management Strategy in Enhancing Institutional Creativity applying to employees of Banque Misr in the Arab Republic of Egypt. The researchers designed a survey list as a tool for scientific inheritance and it was directed to employees of Banque Misr in the Arab Republic of Egypt. The statistical program (SPSS) was used to enter the primary data. The sample size was (380) individuals.

The results of the statistical analysis showed that there was no difference in the opinions of the study sample due to demographic variables (Gender, Age, Education level).

Keywords:

Talent Management Strategy, Enhancing Institutional Creativity, Banque Misr.

تمهيد:

يشهد العالم تطوراً ونهضة علمية في شتى ميادين الحياة الأمر الذي أدى إلى تسابق الدول وتنافسها للحصول على المراكز المتقدمة في مختلف النواحي الاقتصادية والعلمية والتقنية، وانطلاقاً من هذه الحقيقة؛ أصبح الاستثمار في الموارد البشرية الجزء المهم في استراتيجيات الدول المتقدمة (العمود، 2021).

أدت التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، وزيادة المنافسة، وما تواجهه المنظمات من تحديات، بجانب التغير في احتياجات ورغبات العملاء بسرعة إلى سعي المنظمات على اختلاف أنواعها لامتلاك العاملين الموهوبين والمؤهلين أصحاب المهارات والقدرات والخبرات الكبيرة، واعتبارهم مصدر التميز والنجاح، وهذا أدى إلى زيادة اهتمام المنظمات بما يسمى إدارة المواهب سعياً منها لجذب أفضل المواهب المتاحة في بيئة العمل، وتدريبهم وتطويرهم باستمرار وإدارة أدائهم، ووضع العديد من الآليات التي تكفل بقائهم في المنظمة لأطول فترة ممكنة (بوزيدي وداسي، 2020).

وقد أشار (رضوان، 2020) إلى الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المواهب في تميز وتفوق المنظمات واستمرارها ونموها حتى في ظل المنافسة الكبيرة، نظراً لأن الاستثمار في رأس المال البشري يعد أحد دعائم القدرات التنافسية للمنظمات، ومصدراً لنجاحها خاصة في ظل ندرة المواهب.

وتساهم إدارة المواهب في تحسين الأداء بالمنظمات، وضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ودعم قدراتها التسويقية والتنافسية (أبو زياد، 2020). بجانب تعزيز البراعة التنظيمية (رضوان، 2020)، وتحقيق السمعة التنظيمية الطيبة (Salih & Alnaji, 2014)، وزيادة رشاقة الموارد البشرية (Martin,)

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

(2015)، وتعزيز الذكاء التنافسي بالمنظمات. بجانب مساهمتها في تحول المنظمات إلى منظمات ذكية (خليل وحسن، 2019)، وضمان استدامتها التنظيمية في بيئة العمل (خليل، 2017).

ويعد تشجيع الإبداع المؤسسي هدفاً رئيساً وقضية ملحة لدى جميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة (العميان، 2010)، كما أن تطويره لدى الأفراد في المؤسسات التعليمية؛ يعد من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً في ظل التحديات العالمية الجديدة وزيادة التنافس (عبابنة والشقران، 2013)؛ لما له من تأثير مهم في بقاء المنظمة وتطويرها، وتكيفها مع التغييرات المتعددة، ومواجهة التحديات بجميع أنواعها (الصالح، 2015).

بناء على ما سبق يحاول الباحثون في هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين أبعاد استراتيجية إدارة المواهب للعاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية في تعزيز الإبداع المؤسسي في آراء العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية، في محاولة لوضع تصور لتلك العلاقة، واستكمالاً لجهد الباحثين في هذا الإطار والعمل على تقديم توصيات موجزة ومحددة للقائمين على إدارة بنك مصر بجمهورية مصر العربية للارتقاء به.

أولاً: تعريف المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

- **المتغير المستقل: استراتيجية إدارة المواهب:** تعد مدخلاً للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات، والعمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات، ومن ثم توظيف قدرات هذه الموارد، وتحفيزها وإدارة أدائها وتمكينها وتطوير مسارها الوظيفي والاحتفاظ بها، بهدف تحسين فعالية وكفاءة الأداء داخل المنظمات (مفتاح وآخرون، 2021).
- **جذب المواهب:** يشير إلى سعي المنظمات إلى جذب أفضل العاملين الموهوبين في سوق العمل للعمل فيها، وذلك من خلال بعض الممارسات التي تعزز من قدرة تلك المنظمات علي جذب هؤلاء الموهوبين مثل تحسين السمعة التنظيمية، وجود سياسة رواتب ومكافآت جاذبة، وتوافر فرص التدريب، وإتاحة الفرصة للترقية والتطور الوظيفي، والمناخ التنظيمي الإيجابي السائد في المنظمة (أبو زيادة، 2020).
- **تنمية المواهب:** يعد التدريب والتطوير الوظيفي للمواهب أحد دعائم استمرار الموهوبين للعمل بالمنظمة والارتباط بها. لذا ينبغي علي المنظمات الاهتمام بتطوير مهارات وخبرات ومعارف العاملين في مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس علي تحسين الأداء الكلي لتلك المنظمات، وزيادة قدراتها التنافسية (أبو زيادة، 2020).
- **الاحتفاظ بالمواهب:** يشير إلى مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمات لبقاء المواهب بها، وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم، وتحفيزهم، ومكافأتهم

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

على جهودهم المتميزة، وتقدير قيمتهم بالمنظمة، بجانب وجود الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب، والاستثمار في تدريبهم، والتقييم العادل للأداء، والعدالة التنظيمية، والأمان والاستقرار الوظيفي (أبو زيادة، 2020).

- المتغير التابع: الإبداع المؤسسي: طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها (النويقة، 2017).
- الإبداع الإداري: يشمل على إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها ونظمها الرقابية (السكرانة، 2011).
- الإبداع الفني: يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستعملها المنظمة، وتغييرات أخرى في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب إلى العمل (السكرانة، 2011).

ثانيًا: الدراسات السابقة:

(أ) الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: إدارة المواهب.

جدول 1. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: إدارة المواهب

الدراسة	أبعاد إدارة المواهب المستخدمة	عينة الدراسة	أهم نتائج الدراسة/ التوصيات
دراسة (العمود، 2021)	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاحتفاظ بالمواهب. ■ التدريب. ■ التخطيط للمواهب. ■ تقويم أداء المواهب. 	141 قائدة لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع.	<ul style="list-style-type: none"> ■ إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب في إدارات التعليم. ■ الاستعانة بالنماذج العالمية.
دراسة (الأشقر، 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد المواهب. ■ استقطاب المواهب. ■ تنمية المواهب. ■ الاحتفاظ بالمواهب. 	325 عضو هيئة تدريس بكليات جامعة الأزهر.	تحسين ممارسات القيادات الأكاديمية لأبعاد إدارة المواهب.
دراسة (أبو نمر وآخرون، 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ■ استقطاب وجذب الموهبة. ■ اختيار الموهبة. ■ تحفيز وتطوير الموهبة. 	334 موظف إداري بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.	تصميم سياسات واستراتيجيات حديثة وثقافات تنظيمية جديدة.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

الاحتفاظ بالموهبة.	■		
دراسة	■	تخطيط إدارة	575 قيادة قيادة واقع إدارة المواهب
(الخيفر، 2018)		المواهب.	تعليمية بوزارة التعليم القيادة ضعيف.
	■	تدريب المواهب.	بالرياض.
	■	الاحتفاظ	
		بالمواهب.	
	■	التعاقب القيادي.	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على الدراسات السابقة.

(ب) الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: الإبداع المؤسسي

جدول 2. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الإبداع المؤسسي

الدراسة	أبعاد الإبداع المؤسسي	عينة الدراسة	أهم نتائج الدراسة/ التوصيات
دراسة (الأسمرى، 2021)	<ul style="list-style-type: none"> ■ الطلاقة. ■ المرونة. ■ القدرة على حل المشكلات. 	عينة عشوائية بسيطة مكونة من (354) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.	وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مصادر القوى التنظيمية ومستوى الإبداع المؤسسي.

تابع التعريفات الرئيسية للإبداع المؤسسي

دراسة	■	الإبداع الفني.	العاملين في	هناك إجماع بين
(Obiwulu et al., 2019)	■	الإبداع الإداري.	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في	الموظفين على أن تعليم الإبداع سيؤدي

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

الدراسة	أبعاد الإبداع المؤسسي	عينة الدراسة	أهم نتائج الدراسة/ التوصيات
		مؤسسات التعليم العالي في بروناي دار السلام.	إلى أداء إبداعي أكبر.
دراسة (Lee, 2018)	إبداع فردي. إبداع جماعي.	العاملين في مؤسسة التعليم العالي في كوريا.	جودة مشاركة المعرفة لعبت دور وسيط قوي بين العوامل الاجتماعية والإبداع الفردية.
دراسة (مساعدة، 2015)	إبداع فني. إبداع مؤسسي.	أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزرقاء بالأردن.	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على الدراسات السابقة.

مدي الاستفادة من الدراسات السابقة: استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في العديد من الأوجه أهمها:

1. إثراء جوانب الإطار النظري للبحث.
2. اختيار المنهج الذي يسير عليه البحث، والإفادة من الخطوات العلمية التي طبقت في إطاره.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

3. تحديد أفراد عينة الدراسة، وبناء أداة البحث المستخدمة -الاستبانة- وتحديد فقراتها، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث، وتفسير وتحليل ما توصل إليه البحث من نتائج.

4. رغم اتفاق معظم الدراسات السابقة على أهمية تعزيز الإبداع المؤسسي إلا أنها اختلفت بشأن مفهوم الإبداع المؤسسي.

5. اختلفت الدراسات السابقة حول أبعاد الإبداع المؤسسي.

ثالثاً: الفجوة البحثية :

بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية، يمكن تحديد الفجوة البحثية بالآتي:

1. تبين الدراسات السابقة حجم الاهتمام المعاصر والمتزايد بمفهوم إدارة المواهب، كما لوحظ تنوع الجوانب التي تناولتها الدراسات في بحثها لهذا المفهوم، واتضح أن معظمها كان مسحيًا، وأداتها الاستبانة، وهدفت لدراسة واقع إدارة المواهب كما في دراسات: العمود (2021)، بحاري (2017)، والحوشان (2017)، والخنيفر (2018)، والسعيد (2017).

2. أجمعت الدراسات السابقة على تناول أبعاد إدارة المواهب من خلال النماذج العالمية، وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في تعزيز الدراسة الحالية وبناء مشكلتها، واختيار منهج البحث، وبناء أدواته (الاستبانة).

رابعًا: مشكلة الدراسة:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية على مجموعة من العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية وذلك بهدف:

التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم إدارة المواهب وأبعاده ومدى تأثيره على أبعاد الإبداع المؤسسي.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثون بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع 20 موظفًا ببنك مصر بجمهورية مصر العربية من الشاغلين لوظائف مختلفة، وأسفرت الدراسة الاستطلاعية عن بعض المظاهر مثل:

- عدم إدراك معظم المستقصى منهم لأبعاد إدارة المواهب.
- عدم إدراك معظم المستقصى منهم لأبعاد الإبداع المؤسسي.

في ضوء ما سبق من نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أظهرت انخفاضًا واضحًا في مدى إلمام عينة الدراسة بأبعاد إدارة المواهب فضلًا عن وجود قصور في إدراكهم لأبعاد الإبداع المؤسسي، وعلى ذلك فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة:

1. هل توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين؟

خامسًا: الهدف الرئيسي للدراسة:

يسعى الباحثون في ضوء مشكلة الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

1. الوقوف على طبيعة الفروق في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية)

سادسًا: الفرض الرئيسي للدراسة

انطلاقًا من مشكلة الدراسة وسعيًا إلى تحقيق أهدافها، فإن الدراسة ستختبر الفرض

التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة: لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات

الدراسة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا لاختلاف النوع.
2. لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا لاختلاف السن.
3. لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا لاختلاف مستوى التعليم.

سابعًا: أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي على النحو التالي:

(أ) الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

1. تنامي الاهتمام العالمي بالاستثمار الأمثل لمواهب العاملين؛ لتحقيق مستويات عالية في مجال جودة الأداء؛ وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسات.
2. قد تساهم نتائج الدراسة في إثراء المعلومات وزيادة المعارف في موضوعي إدارة المواهب والإبداع المؤسسي، واللذان يعتبران من الموضوعات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

3. المساعدة في فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في متغيري الدراسة من خلال نتائج وتوصيات الدراسة.

(ب) الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من مساعدتها للقائمين على إدارة بنك مصر بجمهورية مصر العربية في معرفة مدى تأثير أبعاد استراتيجية إدارة المواهب على أبعاد الإبداع المؤسسي، فنتائج هذه الدراسة سوف تُوفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات ربما تُسهم في تحسين أداء العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية.

ثامناً: الإطار النظري: ويشمل متغيرات الدراسة التي تتمثل في:

• المتغير المستقل: استراتيجية إدارة المواهب

سوف تتناول في هذا المبحث قضية إدارة المواهب من حيث: مفهوم إدارة المواهب وخصائصها وأهميتها وأسباب الاهتمام بإدارة المواهب وأهدافها وأبعادها وأساليب الكشف عن المواهب.

(1) مفهوم وأهمية إدارة المواهب:

اختلفت وجهات النظر حول صياغة مفهوم محدد وواضح لمصطلح إدارة المواهب، وفيما يلي بعض التعريفات:

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر بجمهورية مصر العربية)

جدول 3. التعريفات الرئيسية لإدارة المواهب

المفهوم	الدراسة
تعد مدخلاً للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات، والعمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات، ومن ثم توظيف قدرات هذه الموارد، وتحفيزها وإدارة أدائها وتمكينها وتطوير مسارها الوظيفي والاحتفاظ بها، بهدف تحسين فعالية وكفاءة الأداء داخل المنظمات.	مفتاح وآخرون، 2021
تشير إدارة المواهب إلى مجموعة الإجراءات التي تضعها المنظمة لتخطيط احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموهوبين، ووضع آليات استقطابهم وجذبهم، بجانب تقييم مستوى أداء المواهب الحالية بالمنظمة في كافة المستويات الإدارية، والعمل على تطويرها وتنمية كفاءتها، بالإضافة إلى الاحتفاظ بهؤلاء الموهوبين والحرص على بقائهم للعمل بالمنظمة لأطول فترة ممكنة.	عمرابي وآخرون، 2018
هي إدارة مجموعة من القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	بلقرع، 2018
عملية توقع احتياجات قوى العمل في المؤسسة، إدارة العاملين الحاليين، استقطاب العاملين ذوي المهارات العالية وتكاملهم وتطويرهم ليحققوا الحد الأعلى من الإنتاجية لقوى العمل.	Mondy & Martocchio, 2015
مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين الأفراد وعمليات إدارة ورعاية المواهب والتي تعد جزءاً من العمليات اليومية في المنظمة أو الحياة	Kehinde, 2012

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

المفهوم	الدراسة
التنظيمية لضمان نجاح المنظمة في المستقبل.	
قدرة إدارة المنظمة على توفير منهج منظم لاستقطاب وجذب وتوظيف وتطوير مهارات العاملين، واعتبارهم مواهب تستحق الاهتمام والرعاية والدفع للأمام، وضع الشخص المناسب ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المنظمة الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها وبناء ميزة تنافسية أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى.	أحمد، 2011
نموذج للإدارة الشخصية التي تركز على مهارات وقابليات العاملين الحاليين مما يعزز قواعد الإدارة العليا، كما أنها تقدر كم العاملين المساهمين في صناعة النجاح للمؤسسة.	Burbach & Royle, 2010
عملية توظيف، إدارة، تقييم، تطوير واحتفاظ بالموارد البشرية الأكثر أهمية للمؤسسة، وبذلك يمكن أن تكون نظام معلوماتي للموارد البشرية التي تعد الأساس في صناعة القرارات التي تدعم أهدافها الاستراتيجية لكي تكون متفوقة وناجحة.	Khatri et al., 2010

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على الدراسات السابقة.

يرجع الاهتمام بإدارة المواهب إلى التغير السريع في متطلبات الكثير من الوظائف، والتطورات التكنولوجية السريعة والتي تتطلب وجود عاملين مؤهلين للتعامل مع هذه التطورات، بجانب التغير في متطلبات ومعايير الأداء. بالإضافة إلى زيادة تعقد المهام الإدارية، والمنافسة الكبيرة، والتقلبات في بيئة العمل، وتنوع المهارات بشكل واضح (محمود، 2018).

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

وتتمثل أهمية إدارة المواهب في دعم الإدارة العليا بالمواهب القادرة على الإبداع والابتكار في قيادة المنظمة للتميز في بيئة العمل، وزيادة قدرتها على التعامل مع كافة التحديات الحالية والمستقبلية، واستدامة الميزة التنافسية، وتخفيض التكاليف (عارف، 2018). كذلك تتمثل أهمية إدارة المواهب في حسن اختيار القادة والمشرفين والعاملين الموهوبين في كافة المستويات الإدارية، وتحسين مستويات أداء الموارد البشرية (أبو عبله، 2018).

(2) خصائص الموهبة

تتسم السمات والخصائص الشخصية للموهوبين إلى خمسة مات وهي: (فخرو، 2015)

السمات العقلية، والانفعالية والهندسية والاجتماعية والسمائية، والتي من خلالها تم اكتشاف الفرق المتفوق والموهوب والممانع من خلال مدى توافرها لديه، وهي كما يلي:

- **السمات العقلية:** تتمثل في القدرة على الاحتفاظ بكمية هائلة من المعلومات واسترجاعها بسرعة والفهم، والإدراك المتفاهمين حب الاستطلاع الكبير والاهتمامات والميول المتعددة والمستوى العالي من القدرات اللفظية، والقاهرة الكبيرة على معالجة المعلومات وعلى ربط الأفكار ورؤية العلاقات، والمرونة العالية في العمليات الفكرية والقدرة على التحليل والتجربة والتعميم والقدرة على توليد الأفكار والحلول الأصلية، والقدرة على تقييم الذات والآخرين والتركيز العالي نحو تحقيق الهادف.

- **السمات الانفعالية:** وهي تتمثل في الحساسية المرهفة لتوقعات ومشاعر الآخرين، والحصيلة المعرفية الكبيرة عن الانفعالات، وروح الدعاية والإدراك

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

العالي للذات مع الإحساس بالاختلاف عن الآخرين، والعواطف والانفعالات العميقة، والقدرة على التحكم الداخلي في المشاعر والشعور بالرضا والثقة، والقدرة على التوافق النفسي، والمستوى العالي من الشعور الأخلاقي.

- **السمات الحدسية:** الاهتمام المبكر بالأفكار والقيم الثابتة، والانفتاح على الخبرات والإلمام بالظواهر والمفاهيم المادية والمثالية والإبداع والابتكار، والقدرة العالية على التنبؤ بالمستقبل.

- **السمات الاجتماعية:** الدافعية القوية مع الحاجة إلى تحقيق الذات، والإدراك العالي للعلاقات الاجتماعية والقدرة على القيادة، والقدرة على حل المشاكل الاجتماعية والبيئية، والاهتمام الكبير بالقيم المثالية كالعدالة والحق.

- **السمات الجسمية:** الإدراك الحسي العالي للخبرات المتوافرة في البيئة، وجود فروق بين النمو الحسي والجسمي وبين النمو العقلي، وإدراك الاختلاف بين مستويات المعايير المرغوبة والقدرات الحسية الواقعية.

(3) أهداف إدارة المواهب:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، إذ أن إدارة المواهب لديها غاية وهدف، فغايتها تتجلى في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، بينما هدفها يركز على خلق بيئة ثقافية مستدامة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم بشكل مستمر، وعلى العموم يمكن تحديد أهداف إدارة المواهب في النقاط التالية (الزبيدي وحسين، 2013):

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

1. إعداد الاستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
2. وضع الإجراءات اللازمة لقياس الكفاءات المطلوبة والمتوفرة.
3. تحديد طرق الحصول على الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بهم.
4. تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المؤسسة.
5. قياس تأثير استراتيجيات المؤسسة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي حاليًا ومستقبلاً.

(4) أبعاد إدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب من المفاهيم متعددة المعاني والأبعاد، ولذا تتعدد مداخل دراسة أبعاد إدارة المواهب كما يلي:

وقد حددها (Thunnissen et al., 2013) في: (التعيين والتوظيف - التخطيط للخلافة - التدريب والتطوير - إدارة الأداء).

وتشير إليها دراسة (Farley, 2005) في الأبعاد التالية: (تطوير المواهب - الاستقطاب والاحتفاظ - التحفيز - نشر وتوزيع المواهب - التواصل والتمكين - التناوب والتدوير الوظيفي المستمر).

أما (Behrstock, 2010) فيحدد ممارسات إدارة المواهب بوجه عام في الأبعاد الثلاثة التالية: (استقطاب المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - تطوير وتحفيز المواهب).

في حين يقترح (Behrstock et al., 2009) ممارسات إدارة المواهب بفعالية للمعلم في العناصر التالية (إعداد المواهب - استقطاب المواهب - توظيف وتعيين المواهب -

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

تقلد المناصب الوظيفية - التطوير الوظيفي - نظم تحفيز المواهب - ظروف وبيئة العمل - إدارة الأداء).

وقد اعتمد الباحثون على الأبعاد التي وضعها (أبو زيادة، 2020) وهي:

أ- **جذب المواهب:** يشير إلى سعي المنظمات إلى جذب أفضل العاملين الموهوبين في سوق العمل للعمل فيها، وذلك من خلال بعض الممارسات التي تعزز من قدرة تلك المنظمات علي جذب هؤلاء الموهوبين مثل تحسين السمعة التنظيمية، وجود سياسة رواتب ومكافآت جاذبة، وتوافر فرص التدريب، وإتاحة الفرصة للترقية والتطور الوظيفي، والمناخ التنظيمي الإيجابي السائد في المنظمة.

ب- **تنمية المواهب:** يعد التدريب والتطوير الوظيفي للمواهب أحد دعائم استمرار الموهوبين للعمل بالمنظمة والارتباط بها. لذا ينبغي علي المنظمات الاهتمام بتطوير مهارات وخبرات ومعارف العاملين في مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس علي تحسين الأداء الكلي لتلك المنظمات، وزيادة قدراتها التنافسية.

ج- **الاحتفاظ بالمواهب:** يشير إلى مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمات لبقاء المواهب بها، وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم، وتحفيزهم، ومكافأتهم على جهودهم المتميزة، وتقدير قيمتهم بالمنظمة، بجانب وجود الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب، والاستثمار في تدريبهم، والتقييم العادل للأداء، والعدالة التنظيمية، والأمان والاستقرار الوظيفي.

(5) أساليب الكشف عن المواهب:

تدل أغلب التعريفات السابقة على أهمية التعدد في أساليب القياس والاعتماد على أكثر من أداة ومعيار للكشف عن الموهوبين، والأدوات الشائعة هي كالتالي: (فخرو، 2015)

- الاختبارات الموضوعية المقننة مثل اختبار القدرات العقلية، واختبار الذكاء، واختبار التفكير الابتكاري، والاختبارات التحصيلية.
- اختبارات الاستعداد والدوافع كقياس الدافع للإنجاز.
- مقاييس السمات الشخصية والاتجاهات والسلوك الابتكاري وغيرها، وهي مقاييس تحدد درجة الإبداع.
- وسائل التقييم والتقدير الشخصية مثل تركية المعلمين، وتركية أولياء الأمور، الملاحظة المنظمة والمقابلات.
- السجل الأكاديمي والسجل الصحي والاجتماعي والاقتصادي والأسري، لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن النمو الجسمي والانفعالي والعقلي والاجتماعي والاقتصادي والأسري.

• المتغير التابع: الإبداع المؤسسي

سوف نتناول في هذا المبحث الإبداع المؤسسي من حيث مفهومه وأهميته ومصادره وأبعاده وأنواعه وخصائصه ومعوقات تطبيقه.

(1) مفهوم الإبداع:

الإبداع في اللغة العربية من "بدع"، وبدع الشيء أي "أنشأه على غير مثال سابق". وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Innovate" إحداث/إيجاد شيء جديد. وقد

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حيثما طبقتها. كما عرف الإبداع بأنه "تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك". وترى الكاتبة (Amabile) بأنه يمكن القول بأن إنتاجًا أو استجابة ما إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة، وأن العمل الإبداعي استكشافي وليس مسألة حسابية، فالأعمال الحسابية تخضع لقواعد ثابتة والطريق إلى الحل واضح ومباشر، بينما العمل الاستكشافي ليس محددة ولا يوجد طريق واضح للحل (إمام، 2013).

ويرى (Anderson, Potocnik & Zhou) أن "الإبداع قد يبدأ من استخدام ميزة معرفة جديدة أو إعادة استخدام أو الجمع بين المعرفة الحالية" (Shalley et al., 2015). كما عرف (نجم) الإبداع بأنه قدرة الشركة أو المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق (نجم، 2003). يمكن الاستنتاج من التعريف السابقة وغيرها بأن الإبداع عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد (أو الجماعة أو المنظمة) بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شي جديد وأصيل وذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديدة أو عملية مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

يلاحظ أن بعض الكتاب يميز بين الإبداع والاختراع، حيث يرون أن الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى الوصول إلى الفكرة، أما الإبداع فيشمل تطبيق الفكرة، في حين يرى آخرون أن الاختراع درجة من درجات الإبداع حيث تكون جودة الإبداع على المستوى العالمي، أما الإبداع فيتضمن الجودة على المستوى المحلي (حريم، 2003).

(2) مفهوم الإبداع المؤسسي:

جدول 4. التعريفات الرئيسية للإبداع المؤسسي

المفهوم	الدراسة
طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها.	النويقة، 2017
كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من بين عمليات التغيير، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها، فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها.	بكر، 2016
الكيفية التي يمكن من خلالها التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من بين عمليات التغيير، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمة وعملياتها ومخرجاتها إلى بيئتها.	النجار، 2016
عملية تبني المنظمة طرائق جديدة وغير مألوفة في التفكير أو الفعل أو التعلم لتضيف قيمة لمخرجاتها المعنية بإشباع حاجات زبائنها الداخليين والخارجيين المدركة أو غير المدركة.	سطوطاح ورواحية، 2015
أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات	نصير والعزاوي، 2012

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

المفهوم	الدراسة
وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي على زيادة الإنتاجية.	
تابع التعريفات الرئيسية للإبداع المؤسسي	
التنظيمي جزء من ثقافة المنظمة التي توضح قدرتها على توليد الأفكار بشكل غير تقليدي وتحويلها إلى منتجات، أو عمليات جديدة، أو نظام إداري، أو هيكل جديد، أو تكنولوجيا، أو خطة جديدة للحفاظ على القدرة التنافسية على المدى الطويل.	جاد الرب، 2012
يبدأ من الاقتراح، وتوليد أفكار جديدة وينتهي بالاستخدام أو الاستغلال التجاري للنتائج.	Tonnessen, 2005
عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذها، ثم تبدأ هذه الفكرة المطبقة في الانتشار إلى أماكن أخرى.	حسن، 2001
الطريقة التي يمكن الاستعانة بها من جانب المنظمة لخلق موارد جديدة للثروة أو تدعيم الموارد الحالية الإمكانية لخلق الثروة مستقبلاً.	Hitt et al., 2001
خلق فكرة جديدة أو سلوك جديد للمنظمة.	Damanpour & Gopalakrishnan, 2001
عملية ترجمة أفكار ابتكارية معينة وتحويلها إلى منتج أو سلعة أو خدمة.	Daft, 2000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على الدراسات السابقة.

وباستعراض ما سبق يتضح أنّ مفهوم الإبداع المؤسسي يختلف ويتباين

لاختلاف آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

ويميل الباحثون إلى تعريف (النجار، 2016) وتعريف (بكر، 2016) حيث جاء تعريفهما متطابقين إلى حد بعيد وهما من أشمل التعريفات في هذا الخصوص.

(3) أهمية الإبداع المؤسسي:

يعد الإبداع المؤسسي من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات العامة، والخاصة، وتكمن أهمية الإبداع المؤسسي في النقاط التالية (عبابنة والشقران، 2013):

1. تواجه المؤسسات حاليًا ومستقبلًا مرحلة صعبة من التغيير.
 2. حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
 3. يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
 4. يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.
 5. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة.
 6. تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- ويضيف (حوامدة وحراشدة، 2010):
7. يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
 8. يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
 9. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
 10. يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

11. يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة.

(4) أبعاد الإبداع المؤسسي

أصبح الإبداع ضرورة في مجالات الحياة كافة وعلى مستويات مختلفة، إذ يأتي النظام الأكاديمي في الجامعات في طليعة هذه المستويات، وصنف الإبداع المؤسسي إلى نوعين (السكران، 2011):

1. **الإبداع الإداري:** الذي يشمل على إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وتصميم

الوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها ونظمها الرقابية.

2. **الإبداع الفني:** الذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث

تغييرات في التقنيات التي تستعملها المنظمة، وتغييرات أخرى في فنون

وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب إلى العمل.

ومن الملاحظ أن الإبداع الفني عملية تتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي، فتولد

الإبداعات وتُدعم من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية، أما الإبداع

الإداري فهو عملية فاعلة تتم من أعلى إلى أسفل، إذ يتبنى الإبداع، ويدعم تطبيقه

المستويات الإدارية العليا.

(5) أنواع الإبداع المؤسسي:

إن الإبداع المؤسسي يتضمن تطويراً لمنتج قائم أو عملية قائمة وهو وفق

معياري المخرجات يصنف إلى إبداع المنتج وإبداع العملية، وذكر (Antonioli et al.,

2004) أن من الممكن تمييز أربعة أنواع رئيسة من الإبداعات المؤسسية:

1. تقديم تقنيات جديدة، إبداع المنتج والعملية، وضبط الجودة.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

2. التغييرات في أنظمة المكافآت أو التعويض.
3. الإبداعات المعيارية في منظومة العمل.
4. الإبداعات المنظرية التي تدل ضمناً على مساهمة واشتراك العامل.

وأشارت (السامرائي، 1999) إلى أن أنواع الإبداع التقني هي:

1. تقديم منتج جديد.
2. تحسين منتج حالي.
3. تصميم عملية إنتاجية جديدة.
4. تحسين عملية إنتاجية قائمة.

كما أكد (العبيدي، 2005) أن أنواع الإبداع التقني هي:

1. إبداعات المنتج، وتتضمن تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي أو قديم.
2. إبداعات العملية الإنتاجية، وتتضمن تصميم عملية جديدة أو تحسين العملية الإنتاجية القائمة.

(6) أنواع الإبداع Types of Innovation

يُصنف الإبداع عادة ضمن تصنيفات مختلفة، هذه الأنواع المختلفة من الإبداع تتطلب أنواع مختلفة من المعرفة، وحسب (المعاني وآخرون، 2011) هنالك من صنف الإبداع إلى:

(1) الإبداع في المنتج مقابل الإبداع في العملية Product innovation versus process innovation

يتجسد الإبداع في المنتج في مخرجات المنظمة على شكل سلع وخدمات وهذا يسمى الإبداع في المنتج نفسه، أما الإبداع في العملية فهي الطريقة التي تدير بواسطتها

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

المنظمة أعمالها مثل التقنيات التي تتبعها المنظمة في الإنتاج أو في التسويق لمنتجاتها أو خدماتها، وعادة يكون الهدف منها تحسين في فعالية الإنتاج وكفاءته مثل تقليل معدل الأخطاء أو زيادة الكمية التي يتم إنتاجها بالوقت المحدد.

(2) الإبداع الراديكالي مقابل الإبداع التراكمي Radical innovation versus incremental innovation

الإبداع الراديكالي يعني الإبداع الذي يكون جديدة ومختلفة جداً عن الحلول الأولية حيث يوصف بأنه الجديد Newness والمختلف Differentness ومثال ذلك المنتجات التي تتعلق بالاتصالات واستخدام نظام اللاسلكي فيها، حيث تطلبت هذه المنتجات تكنولوجيا جديدة في التصنيع والخدمة. أما الإبداع التراكمي فهو الإبداع الذي يعمل تغييرات صغيرة نسبية، أو إجراء تعديلات للممارسات الموجودة لأداء العمل (المعاني وآخرون، 2011).

وهناك من صنفه على النحو التالي:

(1) الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.

(2) الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفاً في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها التيسير الوصول للإبداع المرغوب.

(3) الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغيير، وكثيرًا ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات (الشمري، 2002).

أما حسين حريم فقد صنّفه إلى: (حريم، 1997)

(1) الإبداع الإداري: ويتضمن البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، به النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة، ويشتمل الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة، وسياسات وإستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.

(2) الإبداع الفني: ويتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات تقنية بوسائل وأدوات المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها. ولقد ركزت المنظمات على الإبداع الفني أكثر من الإبداع الإداري، ونشأ عن ذلك فجوة ثقافية، وأصبحت النظم والممارسات الإدارية والتنظيمية متخلفة كثيرة عن الجوانب الفنية، وقد أهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإبداعات الإدارية في المنظمات المختلفة ومدى تأثير التفاوت في مدى وسرعة الإبداع في كلا النوعين على أداء المنظمة، وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإبداع الإداري، فالمنظمات تميل إلى الاهتمام والتركيز على الإبداع الفني أكثر من

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

الإبداع الإداري، وكشفت الدراسات أن نسبة الإبداعات الفنية أكبر بكثير من الإبداعات الإدارية، ونتج عن ذلك فجوة بين النوعين أثرت على أداء المنظمة. ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الفني والإبداع الإداري كان أداؤها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات فنية لاحقة باستعداد أكبر من العكس (أي أن الإبداع الفني لا يميل إلى تشجيع إبداع إداري لاحقاً) (حزيم، 1997).

تاسعاً: اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

والذى ينص على أنه: لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين. وقد قسمه الباحثون إلى الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف النوع.
2. لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السن.
3. لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف مستوى التعليم.

ولاختبار هذا الفرض، فقد اعتمد الباحثون على اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لاختبار وجود اختلاف في الآراء وفقاً لاختلاف (النوع)، حيث أنه اختبار يستخدم لمعرفة الاختلافات بين مجموعتين، واعتمد الباحثون على أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لاختبار وجود اختلافات في الآراء وفقاً لاختلاف (السن، مستوى التعليم)، حيث أنه اختبار يستخدم لمعرفة الاختلافات بين أكثر من مجموعتين، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

اختبار الفرض الفرعي 1: والذي ينص على أنه:

"لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا لاختلاف النوع"

وقد قام الباحثون باختبار هذا الفرض على النحو التالي:

أ. التحليل الوصفي للقيادة المدمرة وفقا لشريحتي النوع (ذكور - إناث)

قام الباحثون بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي - الانحرافات المعيارية) الخاصة بمتغيرات الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بفئتيها (ذكور - إناث)، كما هو موضح بالجدول رقم (5):

جدول 5. الإحصاء الوصفي لآراء فئتي عينة الدراسة (ذكور - إناث) حول متغيرات الدراسة

Group Statistics			
Std. Deviation	Mean	N	النوع
1.14767	2.4655	275	ذكر
1.10468	2.3113	105	أنثى
0.58760	4.2464	275	ذكر
0.50575	4.3476	105	أنثى

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج إلى انخفاض متوسط آراء عينة الدراسة لمتغير إدارة المواهب عن

المتوسط العام للمقياس (3 درجات) بالنسبة للذكور والإناث، حيث تراوحت غالبا ما

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين بينك مصر
بجمهورية مصر العربية)

بين (درجتين وثلاث درجات) أي ما بين (غير موافق ومحايد)، بينما ارتفعت تلك المتوسطات للمتغير الإبداع المؤسسي عن متوسط المقياس (3 درجات).

ب. لاختبار عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء مفردات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع (ذكر - أنثى)، فقد استخدم الباحثون اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين كما يتضح في الجدول رقم (6):

جدول 6. نتائج اختبار "ت" لدراسة الفروق في تقييم المبحوثين لمتغيرات الدراسة وفقاً لاختلاف النوع

مستوى الدلالة	Sig. (2-tailed)	df	T	اختبار "ت"
غير معنوية	0.238	378	1.183	إدارة المواهب
غير معنوية	0.120	378	-1.559	الإبداع المؤسسي

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلاف معنوي في آراء فئتي عينة الدراسة باختلاف النوع (ذكر - أنثى) حول متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الإبداع المؤسسي)، وبذلك يثبت صحة هذا الفرض.

اختبار الفرض الفرعي 2: والذي ينص على أنه:

" لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السن "

وقد قام الباحثون باختبار هذا الفرض على النحو التالي:

أ. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفقاً لاختلاف السن (من 21 إلى أقل من 40 - من 40 إلى 50 - من 50 فأكثر).

قام الباحثين بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي - الانحرافات المعيارية) الخاصة بمتغيرات الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف السن (من 21 إلى أقل من 40 - من 40 إلى أقل من 50 - من 50 فأكثر) سنة، كما هو موضح بالجدول رقم (7):

جدول 7. الإحصاء الوصفي لآراء فئات عينة الدراسة باختلاف السن حول متغيرات

الدراسة			
Descriptives			
Std. Deviation	Mean	N	النوع
1.11932	2.3930	156	من 21 إلى أقل من 40
1.12816	2.4121	202	من 40 إلى أقل من 50
1.33285	2.7330	22	من 50 فأكثر
1.13659	2.4229	380	Total
0.53006	4.2657	156	من 21 إلى أقل من 40
0.55824	4.2913	202	من 40 إلى أقل من 50
0.86005	4.1795	22	من 50 فأكثر
0.56733	4.2743	380	Total

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج إلى انخفاض متوسط آراء عينة الدراسة لمتغير إدارة المواهب عن المتوسط العام للمقياس (3 درجات) بالنسبة لشرائح الدراسة الثلاث، حيث تراوحت غالباً

ما بين (درجتين وثلاث درجات) أي ما بين (غير موافق ومحايد)، بينما ارتفعت تلك المتوسطات لمتغير الإبداع المؤسسي عن متوسط المقياس (3 درجات).

ب. لاختبار وجود اختلاف معنوي بين آراء مفردات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة باختلاف السن (من 21 إلى أقل من 40 - من 40 إلى أقل من 50 - من 50 فأكثر)، فقد استخدم الباحثون اختبار One Way ANOVA كما يتضح في الجدول رقم (8):

جدول 8. نتائج اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تقييم المبحوثين لمتغيرات الدراسة وفقاً لاختلاف السن

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.415	0.881	1.139	2	2.278	Between Groups
		1.293	377	487.325	Within Groups
			379	489.602	Total
0.661	0.415	0.134	2	0.268	Between Groups
		0.323	377	121.720	Within Groups
			379	121.987	Total

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلاف معنوي في آراء فئات عينة الدراسة باختلاف السن (من 21 إلى أقل من 40 - من 40 إلى أقل من 50 - من 50 فأكثر) حول متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الإبداع المؤسسي)، وبذلك يثبت صحة هذا الفرض.

اختبار الفرض الفرعي 3: والذي ينص على أنه:

" لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعًا لاختلاف مستوى التعليم"

وقد قام الباحثون باختبار هذا الفرض على النحو التالي:

أ. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفقًا لاختلاف مستوى التعليم (فوق متوسط فأقل، عالٍ، دراسات عليا)

قام الباحثين بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي - الانحرافات المعيارية) الخاصة بمتغيرات الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف مستوى التعليم (فوق متوسط فأقل، عالٍ، دراسات عليا)، كما هو موضح بالجدول رقم (9):

جدول 9. الإحصاء الوصفي لآراء فئات عينة الدراسة باختلاف مستوى التعليم حول

متغيرات الدراسة

Descriptives			
Std. Deciation	Mean	N	النوع
1.10797	2.2843	113	فوق متوسط فأقل
1.15628	2.5266	193	عالٍ
1.11594	2.3640	74	دراسات عليا
1.13659	2.4229	380	Total
0.52006	4.3053	113	فوق متوسط فأقل
0.60499	4.2352	193	عالٍ
0.53373	4.3291	74	دراسات عليا
0.56733	4.2743	380	Total

إدارة المواهب

الإبداع المؤسسي

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج إلى انخفاض متوسط آراء عينة الدراسة لمتغير إدارة المواهب عن المتوسط العام للمقياس (3 درجات) بالنسبة لشرائح الدراسة الثلاث، حيث تراوحت غالبًا ما بين (درجتين وثلاث درجات) أي ما بين (غير موافق ومحايد)، بينما ارتفعت تلك المتوسطات لمتغير الإبداع المؤسسي عن متوسط المقياس (3 درجات).

ب. لاختبار وجود اختلاف معنوي بين آراء مفردات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة باختلاف مستوى التعليم (فوق متوسط فأقل، عالٍ،

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

دراسات عليا)، فقد استخدم الباحثون اختبار One Way ANOVA كما يتضح في الجدول رقم (10):

جدول 10. نتائج اختبار ANOVA لدراسة الفروق في تقييم المبحوثين لمتغيرات الدراسة وفقاً لاختلاف مستوى التعليم

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0175	1.749	2.251	2	4.501	Between Groups
		1.287	377	485.101	Within Groups
			379	489.602	Total
0.380	0.971	0.313	2	0.625	Between Groups
		0.322	377	121.362	Within Groups
			379	121.987	Total

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلاف معنوي في آراء فئات عينة الدراسة باختلاف مستوى التعليم (فوق متوسط فأقل، عالٍ، دراسات عليا) حول متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الإبداع المؤسسي)، وبذلك يثبت صحة هذا الفرض.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

من نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي للدراسة، توصل الباحثين إلى صحة الفرض الرئيسي للدراسة كلياً، بما يعني عدم وجود اختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الإبداع المؤسسي) وفقاً لاختلاف المتغيرات الديموجرافية المتمثلة في (النوع، السن، مستوى التعليم).

ملخص نتائج اختبارات الفرض الرئيسي للدراسة

جدول 11. ملخص نتائج اختبارات الفرض الرئيسي للدراسة

م	الفرض	أسلوب التحليل الإحصائي	النتيجة
1	لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموجرافية لهؤلاء العاملين.		
1.1	لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف النوع.	اختبار "ت" لمجموعتين	قبول الفرض
1.2	لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السن.	تحليل التباين أحادي الاتجاه	قبول الفرض
1.3	لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف مستوى التعليم.	تحليل التباين أحادي الاتجاه	قبول الفرض

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

أهم التوصيات:

جدول 12. التوصيات وآلية تنفيذها

م	التوصية	آلية التنفيذ	القائم بالتنفيذ
1	تدريب العاملين على استخدام برامج التفكير للوصول إلى الإبداع المؤسسي	تحديد الاحتياجات التدريبية وتجهيز البرنامج التدريبي، إما من داخل المؤسسة أو بالاستعانة بمراكز تدريب خارجية	قسم إدارة التدريب
2	تطبيق استراتيجية إدارة المواهب على العاملين بالبنك	1. تحديد المواهب وصفاتهم ومهاراتهم. 2. وضع وسائل محددة بوضع خطة زمنية لتنفيذ دور المواهب داخل البنك. 3. تقييم مدى استفادة البنك من المواهب المتاحة من العاملين.	قسم الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين ببنك مصر
بجمهورية مصر العربية)

توصيات موجهة للباحثين في مجال السلوك التنظيمي بشأن الدراسات المستقبلية
يوصي الباحثون بإجراء المزيد من البحوث المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتي يمكن
عرض آلية تنفيذها كالتالي:

1. دراسة تأثير الإبداع المؤسسي في تحقيق ميزة تنافسية.
2. دراسة تأثير الإبداع المؤسسي على التميز التنظيمي.
3. دراسة تأثير الإبداع المؤسسي على الريادة التنظيمية.
4. دراسة تأثير الإبداع المؤسسي على المواطنة التنظيمية.
5. دراسة تأثير الإبداع المؤسسي على جودة حياة العمل.
6. تناول موضوع إدارة المواهب من زوايا أخرى وربطها مع متغيرات أخرى مثل
(الرضا الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، التميز التنظيمي، التمر الوظيفي).
7. تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو زيادة، زكي (2020). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 18(2)، 1-39.
- أبو عيلة، تامر (2018). دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، محمد جاد حسين (2011). واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الثقافة والتنمية، ع40، ص: 104-184.
- الأسمرى، شروق عبد الخالق (2021). مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية للبنات، مج 32، ع 2.
- الحوشان، ممدوح محمد (2017). تطوير أداء القيادة المدرسية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المواهب: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الخنيفر، أمل عبد الله (2018). إدارة المواهب القيادية بوزارة التعليم في ضوء النماذج العالمية: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

(دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على العاملين بينك مصر
بجمهورية مصر العربية)

الزبيدي، غني دحام تناي؛ وحسين، حسين وليد (2013). استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق، ع13.

السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار (1999). الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه: دراسة ميدانية لأراء عينة من مدرء القطاع الصناعي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

السعيد، عيد حمود (2017). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، المجلة التربوية لجامعة سوهاج، مج 47، 667-711.

السكرانة، بلال (2011). الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

الصالح، أ. ر. (2015). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، المجلة العربية للجودة والتميز، 2 (4)، 71-107.

العبيدي، بشار محمد خليل (2005). الإبداع التقني واثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المنظمات الصناعية في مجموعة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.

العمود، مها صالح (2021). تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة، المجلة العلمية لجامعة الملك فهد للعلوم الإنسانية والإدارية، مج 22، ع 1.

- العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5.
- النجار، حميدة محمد محمد بدوي (2016). تأثير الإبداع التنظيمي على الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة: دراسة مقارنة، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- النويقة، عطا الله بشير عبود (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الموظفين الإداريين بأمانة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج72، ع2.
- إمام، أحمد عزمي (2013). التنمية البشرية والإبداع الإداري: دراسة نظرية بتطبيق علمي معاصر، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة.
- بحاري، عهد يحيى (2017). واقع ممارسة إدارة المواهب المؤسسية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة جازان، جازان، المملكة العربية السعودية.
- بكر، نادية عبد الخالق رمضان (2016). أثر أبعاد اليقظة الذهنية على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- بلقرع، فاطنة. (2018). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ع7، 94 - 113.

بوزيدي، شهرزاد؛ وداسي، وهيبه (2020). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، 20(1)، 229-248.

جاد الرب، سيد محمد (2012). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة الدار الهندسية، القاهرة، مصر.

حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

حسن، راوية (2001). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية المصرية.

حوامدة، باسم على عبيد؛ وحراشة، محمد عبود (2010). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة البلقاء، مج 17، ع 2.

خليل، بشري؛ وحسن، دنيا (2019). دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية: دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير، مجلة الإدارة والاقتصاد، 42، 159-176.

خليل، زياد (2017). دور إدارة المواهب في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية في بعض كليات الجامعة المستنصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

رضوان، طارق (2020). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 7(1)، 67-105.

سطوطاح، سميرة ورواحية، مريم. (2015). استراتيجيات الإبداع من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية. مجلة دراسات. 215.

عارف، محمد (2018). نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، 3، 105-162.

عبابنة، رامي محمود؛ والشقران، رامي إبراهيم (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، مج 14، ع 2.

عمرابي، سمية؛ وحسيني، ابتسام؛ وخير الدين، جمعة (2018). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، مجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، 7، 241-264.

فخرو، أنيسة (2015). متطلبات وأساليب الكشف عن الموهوبين والمبدعين، المؤتمر الدولي الثاني للموهوبين والمتفوقين تحت شعار "تحو استراتيجيات وطنية لرعاية المبتكرين"، تنظيم قسم التربية الخاصة، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة برعاية جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، 19-21 مايو 2015، ص 33.

محمود، طه (2018). أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(1)، 54-105.

مساعدة، م. ع. (2015). أثر القيادات التحويلية على تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء. جمعية الثقافة من أجل التنمية، 16 (95)، 47-98.

مفتاح، حسن، طعبة، سعاد، وبورقبة، قويدر (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في اكتشاف المواهب بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR بولاية الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج7، ع2، 321 - 338.

نجم، عبود (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان.

نصير، خليل؛ والعزاوي، فؤاد (2012). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الموسوم (الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة)، جامعة الشرق الأوسط.

أبو نمر، مي إبراهيم محمد، والشوادفي، محمد غمري، وجوده، يسري السيد يوسف (2019). تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س39، ع1، 1307 - 1340.

الأشقر، أحمد محمد عبدالسلام (2019). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب: رؤية مقترحة. مجلة التربية، ع184، ح3، 1024 - 1085.

- المعاني، أحمد؛ وعريقات، وأحمد؛ والصالح، أسماء، وجرادات، ناصر (2011). قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الشمري، فهد عايش (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد التجارية، الرياض.
- حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Antonioli, D., Mazzanti, M., Pini, P. Ve Tortia, E. (2004). Adoption of Techno Organizational Innovations, And Industrial Relations in Manufacturing Firms: An Analysis for A Local Industrial System, *Economia Politica*, 21(1):11-52.
- Behrstock, E., Meyer, C., Wraight, S., and Bhatt, M. (2009). Managing educator talent: A research -based framework for district and state policymakers. Naperville, IL: Learning Point Associates.
- Behrstock, Ellen (2010). Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review, Learning point Associates, www.learningpt.org. pp.1-16.
- Burbach, Ralf and Royle, Tony (2010). Talent on demand: Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation, *Personnel Review*, 39(4), pp.414-431.
- Daft,R.L.(2000). *Organization Theory and Design*. (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.

- Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S. (2001) The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45-65.
- Farley, C. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 32, 55-61.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., (2001). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, South-Western college Publishing, Ohio.
- Kehinde, J. S. (2012). Talent management: effect on organizational performance, *journal of management research*, v.4, N.2, pp.178-186.
- Khatri, Preeti; Shikha, Gupta; Kapil, Gulati and Santosh, Chauhan (2010). *Talent Management in HR*. *Journal of Management and Strategy*. 1.
- Lee, J. (2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view. *Administrative science*, 8 (21), 1-16.
- Martin, A. (2015). Talent management: preparing a "ready" agile workforce. *International journal of pediatrics and adolescent medicine*, 2(3-4), 112-116.
- Mondy, W. D., & Martocchio, J. (2015). *Human Resource Management, Global Edition (14th ed.)*. Pearson.
- Obiwulu, S. U., Yunus, E. M., Ibrahim, F. & Zuruza, A. S. (2019). *Sustaining innovation: creativity among employees of small and*

- medium-sized enterprises and students in higher education institutions in brunei darussalm. *Journal of open innovation technology*, 5 (25), 1-15.
- Salih, A. A., & Alnaji, L. (2014). The impact of talent management in enhancing organizational reputation: An empirical study on the Jordanian telecommunications companies, *journal of applied business research (JABR)*, 30(2), 409-418.
- Shalley, Christina Ellen, Hitt, Michael A., Zhou, Jing (2015). *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, Oxford University Press, P3.
- Thunnissen, Marian, Boselie, Paul and Fruytier, Ben (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*. 23.
- Tonnessen, T. (2005). Continuous innovation through companywide employee participation. *TQM Magazine*, Vol. 17, n°. 2, pp. 195-207.