

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية



دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية

إعداد

د. هاني فتحي عبد اللاه

hanyfathy1357@gmail.com

مدرس إدارة الأعمال، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عبد اللاه، هاني فتحي (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣ (٢) ج ٣، ١٠٠٣ - ١٠٥٤.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية

د. هاني فتحي عبد اللاه

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣٣٨) مفردة من العاملين (الأطباء , هيئة التمريض , الإداريين) بالمستشفى الجامعي بمحافظة المنوفية , وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء , وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٨٩) بمعدل استجابة (٨٥,٥٪). وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS, V.23), واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Model (SEM) من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS version 26), وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب , التفكير التصميمي, تنمية وتطوير المواهب , الاحتفاظ بالمواهب , تخطيط الاحلال الوظيفي) وأبعاد الإبداع التنظيمي (الاطلاق الإبداعية , الاصال الإبداعية , المرونة الإبداعية , الحساسية للمشكلات , قبول المخاطرة والتحدي) , كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في كل بُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي , وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات أبرزها تبني إدارة المستشفى الجامعي بالمنوفية لإدارة المواهب كمدخل لتحسين الاداء العام وتنمية الإبداع التنظيمي للعاملين لتطوير قدرتها على مواكبة التقدم الذي يشهده عالمنا المعاصر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الإبداع التنظيمي، المستشفيات الجامعية

مقدمة البحث:

يعتبر التقدم الذي شهدته المؤسسات في السنوات الماضية محفزاً أساسياً لتكثيف البحوث والتجارب العلمية التي تسعى إلى تطوير الفكر الإداري بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، الأمر الذي نتج عنه ظهور مفاهيم وأفكار إدارية و تنظيمية جديدة من أهمها مدخل إدارة المواهب , ومع هذا التقدم الذي يشهده عالمنا المعاصر يزداد الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، وأصبح من الضروري على كل منظمة إيجاد قدرات خلاقة موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة هذا التقدم المتزايد.

في السنوات الأخيرة، تلقت إدارة المواهب اهتماماً بحثياً متزايداً، حيث ترتبط إدارة المواهب بشكل أساسي باستقطاب للمواهب من مصادر خارجية وداخلية، وتوزيع هذه المواهب بشكل مناسب في المناصب القيادية، وكذلك العمل على التحفيز والابداع التنظيمي التي يساهم في تطوير الأداء التنظيمي , وهذا يعني أن المؤسسة الراغبة في إشراك المواهب بفعالية في الحياة التنظيمية يجب أن تكتشف طرقاً للاستفادة من كفاءاتهم وإعداد الهياكل والاستراتيجيات والمناخ لتشجيع موظفيها في مناصب قيادية للمساهمة في تنمية وتعزيز الابداع التنظيمي من أجل تحقيق النجاح التنظيمي (Tomasz&Wojciech,2016), إن إدارة المواهب عبارة عن مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الأنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى(صالح,٢٠١٥)

الإبداع التنظيمي يعتبر من أهم المقومات لنمو وبقاء المنظمات، فهو يشكل عنصراً مهماً في ظل المنافسة التي تشهدها المنظمات اليوم، حيث لم يعد الابداع التنظيمي مقتصرًا على المنظمات الكبيرة أو الصغيرة أو الهادفة للربح فحسب، بل تجاوز ليشمل جميع المنظمات , ولكي تحقق المنظمات التميز في الأداء يجب من توفير العوامل التي تدعم وتشجع على الإبداع واستخدام العمليات المعرفية من أجل تفعيل القدرات والسمات الإبداعية لدى الافراد. (Saunila & Ukko, 2014)

على الرغم من الاهتمام البحثي المتزايد بإدارة المواهب كمنظور حديث لإدارة الموارد البشرية، إلا أنه لا يُعرف سوى القليل عن طرق مؤسسات الرعاية الصحية في إدارة مواهبها ولملء هذه الفجوة الأدبية، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وفهم إدارة المواهب في مؤسسات الرعاية الصحية. لتحقيق هذا الهدف يقوم البحث بمراجعة الأدبيات الحديثة المتعلقة بإدارة المواهب في محاولة لتحديد الاتجاهات التي يسير فيها النقاش العلمي , ثم تقديم بحثاً تم تطبيقه في مؤسسات رعاية صحية ممثلة في المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية.

ومما سبق يتضح أن توافر المواهب يُعد أحد المقومات الأساسية لضمان توافر الابداع التنظيمي في المستشفيات الجامعية بمحافظه المنوفية , إن إنشاء إدارة مستقلة لإدارة المواهب أصبح ضرورة حتمية لتطوير البنية الأساسية للمنظمات فلا بد من الاعتماد على العنصر البشري من أجل توليد معرفة جديدة , فإن توافر المواهب لدى العاملين يلعب دوراً محورياً فعالاً في الابداع التنظيمي بأبعاده المختلفة , وحتى يتحقق الابداع التنظيمي والفوائد التي من وراءه فلا بد أن يتوفر لدى العاملون المواهب اللازمة لذلك والسعي لتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وأنماط سلوكهم التي تؤدي إلى الأداء الفعال , لذا فإن هذا البحث هو محاولة للتعرف على طبيعة وشكل العلاقة التأثيرية بين أبعاد إدارة المواهب ممثلة في (استقطاب المواهب , التفكير التصميمي, تنمية وتطوير المواهب , الاحتفاظ بالمواهب , تخطيط الاحلال الوظيفي) وأبعاد الابداع التنظيمي ممثلة في (الطلاقة الابداعية, الاصلالة الابداعية, المرونة الابداعية, الحساسية للمشكلات, قبول المخاطرة والتحدى) , كما ان مجال التطبيق يتمثل في المستشفيات الجامعية بمحافظه المنوفية, وتمثلت وحدة المعاينة في الأطباء , هيئة التمريض , الاداريين في المستشفيات الجامعية محل الدراسة.

اولاً الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية , والتي ينظر إليها على أنها خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وابعادها , ومساعدة الباحث في بناء الفروض الخاصة بالبحث

١- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على:

- مدى إدراك العاملين لمفهوم وأبعاد إدارة المواهب؟
- مدى إدراك العاملين لمفهوم وابعاد الابداع التنظيمي؟
- أثر ممارسات إدارة المواهب في تفسير التغير في الابداع التنظيمي؟

٢- اسلوب الدراسة الاستطلاعية:

- اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوبين هما :

١/٢ الدراسة المكتبية

استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث , وتمثلت أهم هذه البيانات في مفهوم وابعاد إدارة المواهب, مفهوم وابعاد الابداع التنظيمي, مدى تأثير أبعاد إدارة المواهب في أبعاد الابداع التنظيمي. وقد اعتمد الباحث على عدة مصادر للحصول على هذه البيانات , كان من أهمها المؤلفات العلمية , والمقالات , والنشرات , والدوريات ومنها على سبيل المثال:-

(Lisbeth Claus,2019 ; Bibi , 2019 ; Karin & Valdo,2019 ; Brewster,et al., 2017 ; Mazur,et al ,2017 ; Tomasz & Wojciech,2016 ; Kolko,2015 ; Sefer, ,et al.,2013 ; Ricardo&Andy, 2018 ; Sosa&Connor, 2018 ; Sozbilir,2018)

(الخطيب و السند , ٢٠٢١), (عيد و الحفاوى, ٢٠٢١), (دغيم , ٢٠٢٠), (رضوان, ٢٠٢٠), (جمعه , ٢٠٢٠)

٢/٢ المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٢٥ مفردة من العاملين بمستشفيات الجامعة بمحافظة المنوفية.

٣- نتائج الدراسة الاستطلاعية

في ضوء البيانات الثانوية ونتائج المقابلات الشخصية، انتهت الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:

- عدم القدرة على معرفة مستوى المواهب لدى العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية (وفقاً لإجابات ١٩ من بين عينة العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بنسبة ٧٦٪).
- عدم القدرة على تحديد مستوى الابداع التنظيمي لدى العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية (وفقاً لإجابات ٢٠ من بين عينة العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بنسبة ٨٠٪).
- غموض العلاقة بين مستوى الاهتمام بإدارة المواهب لدى العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية ومستوى الابداع التنظيمي (وفقاً لإجابات ٢١ من بين عينة العاملين بجامعة المنوفية بنسبة ٨٤٪).

ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث:

- أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أجريت على عينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية، عن وجود عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية تتمثل مظاهرها فيما يلي:
- (١) ضعف الآليات التي تستخدمها إدارة المستشفيات الجامعية في استقطاب المواهب المتميزة والاحتفاظ بها.
 - (٢) عدم وجود وحدة خاصة لإدارة المواهب في المستشفيات الجامعية، وغياب الوعي بدور العاملين الموهوبين وعدم تقديرهم.
 - (٣) غياب الاهتمام بالتدريب المستمر من أجل تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين وتطوير مواهبهم
 - (٤) الارتباط باللوائح والجراءات والتشريعات ونظم العمل بشكل يقيد العمل بشكل لا يسمح بالإبداع والابتكار.

وبناء على ذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في وجود قصور في الابداع التنظيمي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة لذلك يقوم البحث بالتعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي، الأمر الذي دفعني لدراسة هذا الدور وتحليله تحليلاً علمياً، لفحصه وتوصيفه والتعرف على ديناميكية تطبيقه.

وبناء لما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- (١) كيف يمكن دراسة وتحليل المرجعيات العلمية لكل من الابداع التنظيمي كمتغير تابع وإدارة المواهب كمتغير مستقل وذلك بهدف إعادة الترتيب المنطقي لتلك المتغيرات، وأصولها العلمية وتحديد العلاقات المنطقية بينهما (العلاقة بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي)؟

(٢) ما طبيعة ونوع العلاقة بين ابعاد إدارة المواهب وابعاد الابداع التنظيمي؟

(٣) ما طبيعة ونوع تأثير ابعاد إدارة المواهب في ابعاد الابداع التنظيمي؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

(١) دراسة وتحليل المرجعيات العلمية لكل من الابداع التنظيمي كمتغير تابع وإدارة المواهب كمتغير مستقل وذلك بهدف إعادة الترتيب المنطقي لتلك المتغيرات، وأصولها العلمية وتحديد العلاقات المنطقية بينهما (العلاقة بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي).

(٢) تحديد نوع وقوة العلاقة بين ابعاد إدارة المواهب وابعاد الابداع التنظيمي.

(٣) دراسة وتحليل مدى تأثير ابعاد إدارة المواهب في أبعاد الابداع التنظيمي.

رابعاً: أهمية ومبررات البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته العلمية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

١- الأهمية العلمية

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول منظور حديث في إدارة الموارد البشرية، وهو مفهوم "إدارة المواهب"، الذي يرتبط، كمتغير مستقل، بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وفي مقدمتها متغير الابداع التنظيمي لدى المروّسين. وبشكل أكثر تحديد فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها النظرية من خلال ندرة الأبحاث العربية طبقاً لعلم الباحث التي تناولت موضوع إدارة المواهب بالقطاعات الخدمية وخصوصاً قطاع الرعاية الصحية في القرن الحادي والعشرين، وقدرتها في التعرف على إمكانية استفادة المنظمات الخدمية من إدارة مواهبها بصورة تساعد على تطوير أداء الموارد البشرية فيها من أجل الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها وبالتالي فإنه من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها الناتجة عن التحليل الإحصائي لمحتويات الاستقصاء في إيضاح العلاقات السببية بين تطبيق ممارسات إدارة المواهب البشرية و الإبداع التنظيمي و أثرهما على رفع أداء المنظمات بقطاع خدمات الرعاية الصحية.

٢- الأهمية التطبيقية

١/٢ توجيه المسؤولين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة الى اهمية ممارسات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التفكير التصميمي، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط الاحلال الوظيفي) في تنمية الابداع التنظيمي.

٢/٢ اهتمام الجامعات المصرية بالتميز المؤسسي والابداع التنظيمي ويكون ذلك باستقطاب المواهب ذات الاداء الفعال والذي يتحقق من خلال تبنيها لممارسات ادارة المواهب، فإن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها الصحية يعتمد بشكل أساسي على المواهب الموجودة في الجهاز الإداري لمستشفيات الجامعة لما له من دور فعال في الابداع التنظيمي.

٣/٢ دعم المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ووضع السياسات والأهداف وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة المواهب فيها، وتنمية وتعزيز الابداع التنظيمي في جميع إدارات وأقسام مستشفيات الجامعة.

خامساً: الإطار النظري وفروض البحث:

يشمل الإطار النظري وفروض البحث، مفهوم وابعاد إدارة المواهب، ومفهوم وابعاد الابداع التنظيمي، ودور أبعاد إدارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي، ومن ثم صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

(١) إدارة المواهب Talent Management

أ) مفهوم إدارة المواهب

قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من المفاهيم لإدارة المواهب , حيث يرى (Tomasz&Wojciech,2016) أن مفهوم إدارة المواهب ركز على الانتباه والتمايز والابتعاد عن الموارد البشرية الكلاسيكية كنهج للإدارة , وهذا يعني أن المنظمة الراغبة في إشراك المواهب بنشاط في الحياة التنظيمية يجب أن تكتشف طرقاً للاستفادة من كفاءاتهم وإعداد الهياكل والاستراتيجيات والمناخ لتشجيع موظفيها في مناصب محورية للمساهمة في الابداع والنجاح التنظيمي , كما عبر عنها (bibi,2019) بأنها مجموعة من الممارسات التنظيمية المصممة لاستقطاب المواهب وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها ,بالإضافة الى إدارة الحياة الوظيفية لتحقيق الاحتياجات المستقبلية التي تهدف الى الحصول على الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة , فإدارة المواهب تعتبر الدعامة الأساسية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف التنظيمية من خلال موظفين موهوبين , ويرى (Novera & Akhtar,2018) أن إدارة المواهب تُعد سياسات وعمليات موارد بشرية ذات توجه استراتيجي لإدارة الأفراد ذوي القدرات والمواهب غير العادية التي تحتاجها المنظمة وبالتالي تؤكد إدارة المواهب على التطوير والتوظيف الفعال لاستراتيجيات المنظمة من أجل الاستخدام الفعال لمجموعة المواهب لضمان استمرار التوريد من المواهب لتلبية اهدافها قصيرة وطويلة الاجل وأن تكون الانشطة العامة للمنظمة متوافقة مع إدارة المواهب , كما أنها استراتيجية بطبيعتها وتركز على المتطلبات المستقبلية فيما يمتلكه العاملون من قدرات سنلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية في مجال العمل , كما انها انتقائية وتركز على المناصب المحورية والتي تعتبرها الادارة حيوية لتطوير ميزة تنافسية طويلة الاجل , كما انها تُعد نهج بناء الجدارات لإدارة الموارد البشرية , كما عرفها (Brewster, et al,2017) من وجهة نظر المدخل الخاص بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة صغيرة نسبياً من العاملين الذين تعتبرهم المؤسسة أساسيين للإبداع التنظيمي , ولذلك فالمواهب هي نسبة صغيرة من العاملين

ولهم تأثير مهم على أداء المؤسسة ككل، أما المدخل العام فيرى أن كل أو على الأقل معظم من العاملين لديهم مواهب وأن مهمة إدارتهم أن تقوم بتحديد طرق تطوير هذه المواهب، وتركز بذلك إدارة المواهب على جذب وتحديد وتنمية والاحتفاظ ونشر المواهب، (Sefer, et al., 2013). أن إدارة المواهب أصبحت عامل النجاح الأساسي ومنظور جديد لإدارة الموارد البشرية اليوم، فهي مفهوم يتضمن عملية التوظيف والتعليم والتطوير والاستفادة بشكل صحيح من الأفراد الذين يلعبون دورًا رئيسيًا في النجاح، يمكن للمنظمات التي تعمل في بيئة تزداد صعوبة جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم إلى المنظمة، والاستفادة بشكل فعال من المواهب التي لديهم بالفعل وفقًا لاستراتيجيات إدارة المواهب. علاوة على ذلك، تتيح إدارة المواهب للموظفين تحسين أنفسهم وهذا يزيد من الالتزام والابداع التنظيمي ويجعلهم على استعداد للبقاء في المنظمة. ويتفق هذا البحث مع المفهوم السابق أن إدارة المواهب إحدى المرتكزات الحديثة الهامة في إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى استقطاب العاملين ذو المواهب والعمل على تنميتهم وتطويرهم واثراء معارفهم بالاعتماد على معايير موضوعية مدروسة وبرامج تدريبية مستدامة بالإضافة إلى الاحتفاظ بهم من خلال توافر ظروف عمل مادية ومعنوية ملائمة وحوافز تشجيعية والاعتماد عليهم في المناصب القيادية، وذلك للوفاء بكافة الاحتياجات الحالية والمستقبلية بما يحقق الاهداف التنظيمية كالالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي والابداع التنظيمي.

ب- أبعاد إدارة المواهب

من خلال مراجعة الباحث للعديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد إدارة المواهب ومنها على سبيل المثال:

(Lisbeth Claus, 2019; Bibi, 2019; Karin & Valdo, 2019; Brewster, et al., 2017; Mazur, et al, 2017; Tomasz & Wojciech, 2016; Kolko, 2015; Sefer, et al., 2013; Kumar, 2017; Alruwaili, 2018; (Bratton, J., & Gold, J. 2017),

(الخطيب والسند، ٢٠٢١)، (عيد و الحفناوى، ٢٠٢١)، (دغيم، ٢٠٢٠)، (رضوان، ٢٠٢٠) توصل الباحث إلى أن أكثر الممارسات تكرارا هي (استقطاب المواهب، التفكير التصميمي، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط الاحلال الوظيفي).

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد:

١. استقطاب المواهب

تبدأ إدارة المواهب بممارسات استقطاب المواهب للمنظمة ويوجد طرقات عديدة لاستقطاب الافراد أهمها الاختيار والتوظيف (Alruwaili, 2018)، كما تُعد عملية استقطاب المواهب توجه استراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد واستقطاب المواهب المطلوبة لاحتياجات العمل وتوظيفها ودمجها مع المواهب الحالية بالمنظمة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية (Kumar, 2017)، يمثل استقطاب المواهب من خلال التوظيف مرحلة حيوية في إدارة المواهب لتحديد الأفراد الذين سيكونون قادرين على خدمة المنظمة بشكل فعال بينما يتم توضيح الاختيار

كقدرات لتقييم المواهب للوفاء بمهمة الوظيفة بشكل مناسب يؤدي في النهاية إلى توظيف الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة (Bratton & Gold, 2017)، وأن التوظيف والاختيار أسلوباً لتحسين أداء الموظف من خلال تحديد الأفراد الموهوبين بالإضافة إلى توفير فرصة أداء أفضل للمنظمة فإن التوظيف والاختيار لهما أهمية كبيرة لاستقطاب الموظفين الكفاء الذين يمكنهم الأداء بشكل أفضل في المستقبل لتحقيق أهداف المنظمة حيث يُعد استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبةً الذين يتمكنون من تحقيق استراتيجية المنظمة ويملكون الكفاءات والقدرات المناسبة وملئمين لثقافة وطبيعة وعمل المنظمة بحيث يكونوا أكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف في الوقت الحالي والمستقبل والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة (Pahos & Galanaki, 2018)

٢. التفكير التصميمي

يُعد التفكير التصميمي عملية لحل المشكلات الابداعية ويتعلق الامر بتطبيق مبادئ التصميم على الطريقة التي يعمل بها الأفراد (Lisbeth claus, 2019)، في منظمات الأعمال يوازن التفكير التصميمي بين الاتقان التحليلي والأصالة البديهية وذلك في تفاعل ديناميكي مما يخلق تقدماً في الكفاءة والابتكار. (Brown & Martin, 2015)، يستخدم التفكير التصميمي المنطق الاستقرائي بشكل أساسي أي فرض ما يمكن أن يكون صحيحاً وتحدى التفسيرات المقبولة واستنتاج معلومات جديدة محتملة (Martin, 2009)، يمكن لإدارة المواهب تطبيق الفكر التصميمي كممارسة لتحسين التجربة لعمليات الموارد البشرية، فعند تطبيق إدارة المواهب يتم تطبيق ثلاث مبادئ رئيسية (التعاطف: فهم قوة العمل والمشاكل التي يواجهونها، التصور: توليد مجموعة من الخيارات في شكل حلول، التجربة: اختبار كافة الحلول المحتملة) (Mazur, et al, 2017)، يمكن لإدارة المواهب ابتكار حلول متطورة تتجاوز التصميم الواضح للنماذج الأولية وبناءها واختبارها لتحسين الأداء كما يسمح التفكير التصميمي لإدارة المواهب بفهم تجربة الموظف بشكل أفضل حيث أن إحدى السمات المميزة للتفكير التصميمي هو تقليل التعقيد غير الضروري في مكان العمل وتصميم حلول بسيطة، إن أهم أدوات التفكير التصميمي المطبق على إدارة المواهب يتمثل في (خرائط الخبرة: أي مراقبة سلوك الأفراد لتحديد تجاربهم واحتياجاتهم الفعلية، تبسيط نقاط الاتصال: أي تحسين نقاط الاتصال بين الموظف والمنظمة، النمذجة السريعة: أي العصف الذهني والانشاء والاختبار والتواصل). (Kolko, 2015)

٣. تطوير وتنمية المواهب

وضح (رضوان، ٢٠٢٠) تنمية وتطوير المواهب بأنها عملية صياغة وتنفيذ استراتيجيات محددة لتطوير وتنمية المواهب بصورة تتوافق مع العمليات التنظيمية لإدارة المواهب بالمنظمة وهو ما يضمن تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأضاف (bibi, 2019) إن توقف التنمية والتطوير يؤدي إلى صعوبة حفاظ العاملين على أدائهم

في عصر المنافسة اليوم , لذلك، يُعد التنمية والتطوير أمرًا مهمًا للعاملين من أجل رفع مستوى مواهبهم لتلبية احتياجات البيئة المتغيرة باستمرار, من ناحية أخرى أكد (Mangusho,et al, 2015) على جانبين لتنمية المواهب هما التدريب والتوجيه , يعد التدريب والتوجيه أدوات حيوية مستخدمة في العديد من الشركات لتحسين أداء الموظفين , لذلك، فإن تنفيذ ممارسات التوجيه والتدريب من قبل المنظمات يساعد العاملين على تطوير المهارات لتلبية متطلبات الأداء الحالية والمتوقعة في العمل.

٤. الاحتفاظ بالمواهب

يرى (رضوان, ٢٠٢٠) أن الدراسات التي تناولت الاحتفاظ بالمواهب ركزت في اتجاهين , الاتجاه الأول يرى أن الاحتفاظ بالمواهب يتمثل في كافة الأنشطة التي تساعد على الحد من ارتفاع معدل دوران العمالة وخاصة بالنسبة للعاملين من ذوي الأداء المتميز , أما الاتجاه الثاني فقد تناول الاحتفاظ بالمواهب كونها كافة الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومستويات الارتباط الوظيفي للعاملين مما يساهم في زيادة درجة الولاء للعمل وتحسين الأداء التنظيمي , وأضاف (James & Cannon , 2011) أنه يوجد عدد من العوامل التي تساهم في الاحتفاظ بالمواهب، فهناك عوامل وقائية مثل ظروف العمل المادية والمعنوية والمناخ التنظيمي بجانب والحوافز والمنافع والامتيازات، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، بجانب النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافآت الضمنية التي تعمل على تقليل فقدان أو تهرب المواهب بشكل غير مباشر , كما أوضح (Farley, 2006) أن من أفضل ممارسات إدارة المواهب هو تركيز المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ومعاملتهم على أساس أنها قضية استراتيجية , وأضاف (bibl,2019) أن الاحتفاظ بالمواهب ذو أهمية كبيرة للمنظمة للحفاظ على القدرة التنافسية , وهذا ممكن من خلال تنفيذ ممارسات التعويض والحوافز لتجنب مغادرة الموظفين للوظيفة.

٥. تخطيط الإحلال الوظيفي

يرى (Gakovic&Yaraley,2007) أن تخطيط الإحلال الوظيفي هو الركيزة الأساسية الذي تركز عليه القدرات الحالية والمستقبلية للمنظمة والتي تواجه بها الاحتياجات الحالية والمستقبلية , وتقوم المنظمة بتحديد نوعية وحجم المواهب اللازمة للاحتياجات المحددة والمحتملة لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة, وأكد (Cappelli,2008) أن المنظمات تهدف من تطبيق الإحلال الوظيفي للتنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب في المستقبل بالطريقة التي تضمن الاستقرار للمنظمة وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية , وأشار (Glenn,2012) أن تخطيط الإحلال الوظيفي يبني على خطط القوى العاملة مع الاتصال بممارسات جذب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بها، وكذلك بالتكامل مع إدارة الأداء من أجل ضمان الإبقاء على المعارف المؤسسية الرئيسية, كما أكد (حريم, ٢٠١٣) أن تخطيط الإحلال الوظيفي يقصد به التخطيط لإعداد عاملين ذوي إمكانيات مناسبة ليشغلوا وظائف قيادية وتنفيذية عليا ليحلوا محل من يتقاعدون أو يستقيلون، أي أنه يعني تحديد وتتبع العاملين ذوي الإمكانيات العالية الذين سوف يكونون قادرين على شغل وظائف الإدارة العليا

حينما تشغل، وتتكون خطة التعاقب من تحديد الوظائف التي يتم التخطيط لها، وتحديد العاملين الذين تتوفر فيهم متطلبات العمل، وقياس إمكانات العاملين، والمراجعة والتخطيط لتلبية احتياجات التطوير، وربط تخطيط التعاقب مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى.

(٢) الابداع التنظيمي Organizational Creativity

(أ) مفهوم الابداع التنظيمي

قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعريفات للإبداع التنظيمي، يرى (Oliala, 2012) بأن الإبداع هو القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد، كما عرف (Sozbilir, 2018) الإبداع على أنه التفاعل بين الكفاءة والعملية والبيئة التي يُنتج من خلالها فرد أو مجموعة منتجاً ملموساً يكون جديداً ومفيداً، كما يُنظر إلى الإبداع التنظيمي على أنه دالة للنواتج الإبداعية لمكوناته وتأثيراته فالسلوك الإبداعي هو توليد أفكار جديدة ومفيدة فالإبداع التنظيمي كوظيفة جماعية تتكون من تفاعل الأفراد المبدعين داخل المنظمة، ويرى (Nigar&Alper, 2010) إن الابداع التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على نقل المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية ودمجها لخلق معرفة جديدة. وأضاف (George & Jones, 2008) انه يُعد عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي، وأكد (القاعوري، ٢٠٠٥) انه يُعد عبارة عن تبني فكره أو أسلوب جديد في المنظمة سواء كان منتجاً جديداً أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع، وعرفه (عبد اللطيف، ٢٠١٥) على انه الصفات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين كالثقة في النفس، واستمرارية البحث والاطلاع، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وهناك من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة، ويضيف (القحطاني، ٢٠٠٢) أيضاً أن استخدام الموظف لمهاراته الشخصية والإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو تطبيق حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المنظمة، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة اعتماداً على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم.

ومن الناحية العملية، تستند معظم تقنيات توليد الأفكار أو التفكير إلى افتراضين رئيسيين: أولاً، أن جميع الأفراد لديهم قدرة وإمكانات إبداعية؛ وثانياً، يمكن للتقنيات المحددة تحويل تلك الإمكانات إلى أفعال، كما ناقش العلماء والباحثون ما إذا كان يجب على المنظمات تكليف الجميع بتوليد الأفكار التجريبية، أو التركيز على مجموعة متخصصة من الأنواع الإبداعية كما يبدو أن هناك حججاً مقنعة لكلا الأسلوبين، لكنها قد تعكس الموقف الأيديولوجي لمؤلفيها أكثر من أي استنتاج مدعوم بالأدلة، تتمثل إحدى طرق التقدم في دراسة الإبداع في المنظمات في إعادة النظر في المبادئ الأولى، ودراسة المكونات والديناميكيات الرئيسية للموضوعات المعقدة المعنية. (Sosa&Connor, 2018)

ومما سبق يتضح أن الابداع التنظيمي هو قدر الفرد على استخدام قدراته الذهنية وقدراته ومهاراته الفكرية وقدراته التحليلية في توليد أفكار مستحدثه تضيف قيمه له وللآخرين وتساعد في حل المشاكل التنظيمية وتحسن من اداء المنظمة، وعلى المنظمات اكتشاف مواهب العاملين

وذلك لتعزيز سلوكيات الابداع التنظيمي فالإبداع هو الدافع للتنمية التنظيمية كما انه محور التنمية المستدامة في ظل بيئة ديناميكية معقدة فالمنظمة بدون ابداع ستصبح راكده جسدا بلا روح. ومن خلال مراجعة الباحث للعديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بالإبداع التنظيمي (Ricardo&Andy,2018;Sosa&Connor,2018 ; Sozbilir,2018 ; جمعه ٢٠٢٠, (يس, ٢٠١٩) , (الرشدي, ٢٠١٨) , (العوفلي, ٢٠١٨) , (عبد الباري, ٢٠١٧) , (عبد اللطيف, ٢٠١٥) , (سعيد, ٢٠١٥) توصل الباحث إلى أن أكثر الممارسات تكرارا هي (الطلاقة الإبداعية, الأصالة الإبداعية, المرونة الإبداعية, الحساسية للمشكلات, قبول التحدي والمخاطرة).

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد:

١. الطلاقة الإبداعية:

يرى (جمعة, ٢٠٢٠) أن الطلاقة الإبداعية هي قدرة الفرد على تقديم أو إنتاج عدد كبير من المرادفات أو البدائل أو الاستخدامات أو الأفكار عند المواجهة والاستجابة لحدث أو موقف أو مثير معين , بجانب السرعة في توليدها , حيث أن جوهر الطلاقة يكمن في التذكر والاستحضار للمعلومات أو الخبرات أو المفاهيم التي سبق تعلمها , ويضيف (يس, ٢٠١٩) أن الطلاقة تعنى غزارة الأفكار من حيث الوفرة والتنوع , وهذا لا يعنى أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل المشكلات أو إلى إنتاج إبداعي , ولكن ربما عدد قليل من هذه الأفكار تكون ذات استثمار إبداعي , كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع لكونها المحرك الرئيسي للوصول لحل المشكلات من خلال اقتراح الأفكار الجديدة , ويؤكد (خير الله, ٢٠٠٩) انها تُعد قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

٢. الأصالة الإبداعية:

يرى (يس, ٢٠١٩) أن الأصالة الإبداعية هي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والنادرة وغير المرتبطة بتكرار افكار سابقة وتعتبر الأصالة من اهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي , وأضاف(عبد الباري, ٢٠١٧) بانها تُعد قدرة الشخص على توليد افكار جديدة أو نادرة لم يسبق اليها أحد أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف من الحلول والافكار , وكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. , ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار, فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع, اذ لا يكرر أفكار الآخرين, لذا تكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين , وهذا من أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري(Ios,2000)

٣. المرونة الإبداعية:

يرى (جمعه, ٢٠٢٠) أن المرونة الإبداعية هي القدرة على التنوع واختلاف الافكار التي يقدمها الفرد بالإضافة لقدرته على تغيير وجهة نظره أو رؤيته أو مسار تفكيره حسب مجريات ومتطلبات الحدث أو المشكلة , بمعنى النظر الى الاشياء بمنظور جديد غير مألوف وخارج عن

أطار ما اعتاد عليه الافراد , ويضيف (فلاق محمد , ٢٠١١) بأنها المقدره على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة, والنظر للمشكلة من عدة أبعاد, وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها , كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

٤. الحساسية للمشكلات:

يرى (عبد الباري , ٢٠١٧) أن هذا العنصر أهم عناصر التفكير الإبداعي, ويعني الإحساس بالمشكلة ورؤيتها رؤية واضحة, وتحديدتها تحديداً دقيقاً, والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها, وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق فإن التشعب بالمشكلة أو الموضوع المطروح للبحث هو الذي يوحى بالإبداع , وعرفها (نصير والعزاوي, ٢٠١١) بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الأشخاص الآخرون فيها, أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء, وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما, إذ ان المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد, فهو يفهم الأخطاء ونواحي القصور والنقص ويحس بالمشكلات إحساساً مرفهاً, وهذه هي البداية الأساسية للابتكار..

٥. قبول المخاطرة والتحدي:

تعني الأخذ بزمام المبادرة في انتهاج أو تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها والاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها المنظمات (جمعة, ٢٠٢٠) , كما يقصد بها مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والدفاع عن افكاره الخاصة , كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني افكار مستحدثه ويتحمل الفرد المخاطر الناتجة عن هذه الافكار ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (يس, ٢٠١٩).

(٣) دور إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي

تناولت دراسة (الخطيب والسند , ٢٠٢١) على دور إدارة المواهب الطبية في تحسين مستوى الرعاية الطبية , وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها ٣٠٠ مفردة , وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة المواهب وهي (استقطاب وكفاءة الحصول على المواهب , تنمية المواهب , الاحتفاظ بالمواهب) , كما اوصى البحث بضرورة اهتمام المستشفيات بممارسات ادارة المواهب من خلال الاطلاع على تجارب المستشفيات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال , كما اوصت بضرورة وضع معايير محددة وواضحة لقياس واختيار المواهب وانشاء قاعدة بيانات لجميع الموهوبين بالمستشفيات.

واشارت دراسة (Sefer,et al.,2013) إلى تطبيق إدارة المواهب كمطور جديد في إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلبات التمايز والابتكار في الأعمال, وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها ٧٥ من العاملين في قسم الموارد البشرية بإحدى البنوك التركية, وتم رد ٦٥ استمارة بمعدل استجابة ٨٦,٦% , وتوصلت الدراسة لوجود علاقة تأثيرية بين إدارة المواهب وتطبيقات الموارد البشرية من خلال وظائف الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتخطيط الوظيفي.

هدفت دراسة (العبادي، ٢٠١٢) إلى إيضاح مفهوم إدارة الموهبة في منظمات الأعمال حيث أوضح الباحث أهميته لنجاح الشركات في عصر ما بعد الحداثة، وبصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيسي للتطوير والإبداع، وقد أوصت الدراسة بضرورة بذل المنظمات جهوداً استثنائية نحو تفعيل ممارسات مواهب فعالة وشاملة للعاملين، وإيضاح العلاقة بين الممارسات المختلفة لإدارة المواهب فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الإنتاجية وأداء الأعمال، وأن المحافظة على مثل هؤلاء الموظفين الموهوبين من الأولويات الرئيسة للمنظمات، ومن أجل الجذب والاحتفاظ بأفضل المواهب يجب أن تكون المنظمة ذات علامة توظيف إيجابية.

أما دراسة (العوقلي، ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي وجاءت النتائج بأن هناك علاقة معنوية مباشرة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي. كما أثبتت الدراسة بأن الموارد البشرية في كافة مستوياتها الإدارية هم مصدر الأفكار والإبداع والابتكار وهم الأداة الرئيسية في تحويل التحديات في أي منظمة إلى قدرات تنافسية.

كما أشارت دراسة (Al Hazi, 2021) إلى المساهمة في تطوير إطار عمل إدارة المواهب في ظل السياق العالمي الحالي، حيث قامت هذه الدراسة على تحليل المرجعيات العلمية التي تمكن من وصف ظاهرة إدارة المواهب، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة المواهب من خلال أربع وجهات نظر وهي ثقافة الفرد، المهارات الرقمية، رفاهية الموظف، تطوير إطار العمل، حيث برزت إدارة المواهب باعتبارها التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات، يعتبر راس المال البشري على كل المستويات أكثر أهمية من أي وقت مضى للمنظمات التي تأمل في رفع قدرتها التنافسية، كما أشارت الدراسة أن إطار إدارة المواهب يؤكد أن العمل البحثي المستقبلي سيساعد المنظمة على مواجهة التحديات لإدارة المواهب في البيئة التنافسية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المواهب هي ضمان الأداء الفعال للموظف والإبداع التنظيمي.

كما أشارت دراسة (Khoreva, et al, 2017)، إلى تعزيز الفهم النظري التجريبي لإدارة المواهب ومدى فعالية ممارسات إدارة المواهب على التزام الموظفين ذوي المهارات العالية وتطوير كفاءتهم القيادية، طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها ٤٣٩ موظف من ذوي المهارات العالية في ١١ شركة فنلندية متعددة الجنسيات، وتوصلت الدراسة أن الموظفين ذوي المهارات العالية لديهم القدرة على فهم وإدراك علاقات العمل الخاصة بهم والتواصل مع سلوكيات وثقافة المنظمة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية ممارسات إدارة المواهب والالتزام بتطوير الجدارات الإبداعية.

وفي نفس السياق توضح دراسة (Mcdonnell, et al, 2017) كيفية تحليل إدارة المواهب من خلال مراجعة منهجية شاملة لإدارة المواهب واقتراح جدول أعمال بحثي للمضي قدماً حول موضوع إدارة المواهب بهدف تتداول المعرفة ونقلها داخل المنظمة، وقسمت هذه الدراسة الأبحاث التي تناولت إدارة المواهب لقسمين وهما القسم الأول يتعلق بإدارة الأداء المرتفع وإدارة المهارات العالية، والقسم الثاني يتعلق بتحديد البعد الاستراتيجي لإدارة المواهب، وتوصلت هذه الدراسة أن العائق الرئيسي في إدارة المواهب يتمثل في عدم اقتناع إدارة المنظمات وقلة الاهتمام بموهبة الموظف كوحدة قابلة للتحليل والقياس الكمي والوصفي.

وقامت دراسة (البطران، ٢٠٢٠) باختبار نموذج سببي للعلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي (كمتمغير وسيط لتلك العلاقة) و أثرهما على أداء المنظمات ، وطبقت الدراسة على ثلاث شركات من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية في قطاع الأغذية و المشروبات ، توصلت الدراسة أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة في حاجة إلي إدراك أهمية تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الانتماء التنظيمي، كما لوحظ وجود فروق معنوية بين آراء المستقضي منهم حول أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات.

كما تبين من دراسة (Lisbeth claus,2019) أن الشركات التقدمية تدرك في جميع قطاعاتها ان ممارسات ادارة المواهب لديها لم تعد تلبى احتياجات عملها لذلك بدأ اصحاب العمل يركزون اهتماماتهم على جذب المواهب ورعايتها , كما يعمل ممارسي ادارة المواهب على تطوير الموارد البشرية من خلال اطر جديدة مثل التفكير التصميمي , الادارة الرشيدة , تحليلات الموارد البشرية , الاقتصاد السلوكي , وتوصلت هذه الدراسة إلى انه في ظل التغير في التركيبة السكانية والتقدم التكنولوجي والعولمة والثورة الصناعية الرابعة حدث تحولاً حقيقياً في مجال الاعمال , كما انه يوجد مجموعة من الفرص والتحديات للموارد البشرية لإعادة اختراع ادارة المواهب في الشركات التقدمية , المؤكد أن مستقبل ادارة المواهب في الموارد البشرية سيشهد المزيد من الاضطرابات لذلك على الباحثين والاكاديميين دعم ممارسات ادارة المواهب من خلال تحديد وبحث وتوقع الاتجاهات التي تؤثر على اكتساب المواهب.

كما استهدفت دراسة (Brink,et al,2013) إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات توظيف واختيار المواهب الأكاديمية في هولندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على دراسة حالة لتجربة إحدى الجامعات الهولندية في مجال جذب واستبقاء المواهب الأكاديمية بحيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة بلغ قوامها (٦٤) من أساتذة الجامعات ومستشاري الموارد البشرية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه نظراً لاختلاف الطبيعة الأكاديمية للجامعات فإنها تختلف أيضاً في كيفية تنظيم عملية التوظيف والاختيار للمواهب الأكاديمية، وكيفية تحديد المرشحين وكيف يكون لمؤشرات الأداء دوراً في التعيين، كما توصلت الدراسة إلى أن المعضلات الرئيسة الثلاثة المؤثرة في المواهب وإدارة الأداء بالجامعات هي: الشفافية مقابل الاستقلال الذاتي، و طاقة الموارد البشرية مقابل سلطة الأكاديميين، والمساواة مقابل التجانس.

استهدفت دراسة (Ricardo&Andy,2018) إلى تشجيع المحاكاة الاجتماعية الحاسوبية المنهجية والتفكير في إدارة فرق الابتكار والإبداع التنظيمي ، المشكلة المحتملة التي تواجهها منظمات الأعمال هل من الأفضل تعزيز السلوك الإبداعي عبر المؤسسة بأكملها أو التركيز على تطوير فرق صغيرة ومبدعة للغاية ، تقوم دراستنا بنمذجة السلوك الإبداعي بشكل تجريدي، مثل القدرة على إدخال الحداثة. من خلال تغيير مقياس ونطاق السلوك غير المطابق في المحاكاة، كما تدعم الدراسة المنهجية لمشكلة الاتساع مقابل العمق، توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة إجراء فحص شامل للاستراتيجيات للحفاظ على الإبداع التنظيمي إما لعدد صغير من الأفكار الجديدة بشكل ملحوظ، أو عدد كبير من الأفكار الجديدة ولكن الأكثر شيوعاً.

واسترشاداً بما سبق في الإطار النظري تم صياغة الفرض الأول والثاني كما يلي:

الفرض الأول:

" يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة"

الفرض الثاني:

" يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والابداع التنظيمي (مأخوذاً بصورة إجمالية) لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة"

واستهدفت دراسة (القصبي , ٢٠١٤) تحديد تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي على الشركة المصرية للاتصالات، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها ٣٢٤ من العاملين في منطقة تليفونات الدقهلية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين ابعاد إدارة المواهب والابداع التنظيمي، وأيضاً وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة المواهب على الابداع التنظيمي للعاملين.

وتناولت دراسة (حسين وحمد , ٢٠١٥) دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي في جامعة صلاح الدين-العراق، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ٧٢ استاذاً في جامعة صلاح الدين، وقد توصل البحث الى عدة نتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر لعمليات إدارة المواهب البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية في تعزيز الابداع التنظيمي.

كما تناولت دراسة (Sozbilir,2018) أثر رأس المال الاجتماعي على الإبداع التنظيمي والمواهب وفحصت الروابط بين الإبداع التنظيمي والمواهب. بالإضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى تقديم توصيات تستند إلى النتائج المتعلقة بفاعلية رأس المال الاجتماعي على الإبداع التنظيمي في هذه الدراسة التجريبية، حيث تم جمع البيانات حول التصورات المتعلقة برأس المال الاجتماعي والإبداع التنظيمي والكفاءة التنظيمية عن طريق استبيان قوامه ١٣١ مديراً يعملون في وكالة التوظيف التركية. بعد ذلك، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS وعرضها في جداول. أظهرت النتائج أن الرأسمالية الاجتماعية لها تأثير على الإبداع التنظيمي والكفاءة التنظيمية. كما قدمت النتائج دعماً لتأثير الإبداع التنظيمي على الكفاءة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Bibi,2019) تحديد تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين في منظمات الرعاية الصحية بدولة باكستان , وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها ٣٦٤ من العاملين في مجال الرعاية الصحية لتحديد مدى تأثير إدارة المواهب على مستوى أدائهم , وقد توصلت الدراسة بوجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة المواهب على إداء الموظف وتكمن هذه الممارسات في التوظيف والاختيار وجذب المواهب , والتدريب والتوجيه من أجل التعلم وتنمية المواهب , كذلك الاحتفاظ بهذه المواهب , من خلال ممارسات ادارة المواهب يمكن مساعدة الموظفين وتحفيزهم على الاداء بشكل فعال لتلبية اهداف المنظمة , كما انه يجب جذب الموظفين الموهبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم ومعالجة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

وهدفت دراسة (Kehinde,2012) إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وقد كشفت الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب له أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمات الخدمية، وأن نظام إدارة المواهب أيضاً له تأثير على أداء الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية ولكن الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية بعد في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدراسة، أوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين داخل الشركة التي لديها موهبة خاصة. كما ينبغي أن تفصل الشركة بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية داخلها.

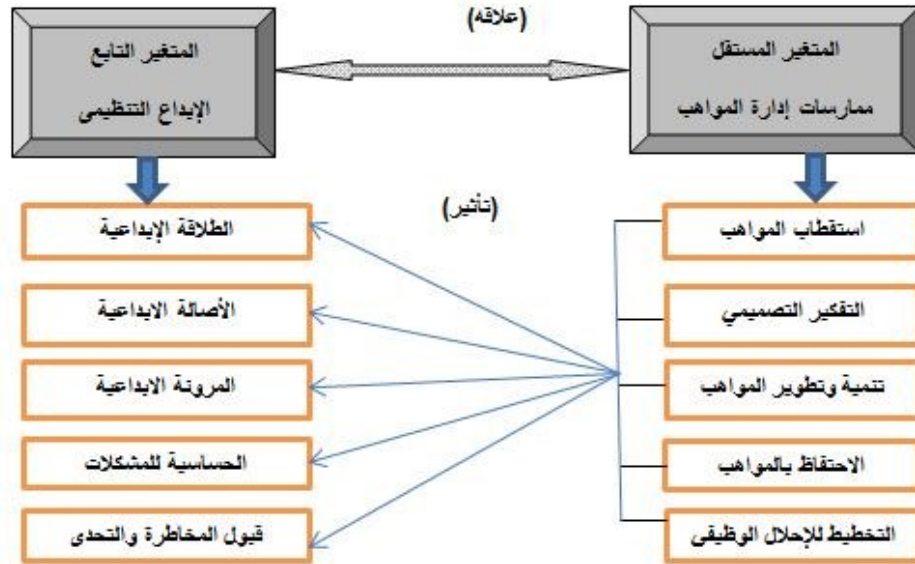
واستهدفت دراسة (دغيم، ٢٠٢٠) التعرف على دور إدارة المواهب في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها ٣٠٠ مفردة من العاملين في شركات الصناعات الكيماوية في مصر، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب كإجمالي في العلاقة المباشرة بين تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد الاستدامة البيئية التشغيلية، وأوصت الدراسة بتفعيل دور إدارة المواهب بشركات قطاع الصناعات الكيماوية والتي من شأنها تصميم البرامج التي تعمل على استقطاب وتوظيف، وتنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب المناسبة لاحتياجات وظروف وطبيعة العمل داخل الشركات.

واسترشادا بما سبق في الإطار النظري تم صياغة الفرض الثالث كما يلي:

الفرض الثالث:

" يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في أبعاد الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة "

والشكل التالي رقم (١) يوضح النموذج الذي يعبر عن المشكلة البحثية محل الدراسة، وذلك كما يلي:



شكل رقم (١)

(متغيرات البحث)

سادساً: تصميم ومنهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

قام الباحث باستخدام أسلوب الدراسة المكتبية والميدانية، حيث تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على المراجع من الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية العربية والأجنبية للتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، ثم القيام بجمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة.

٢- متغيرات البحث والقياس

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقضي منهم على عبارات كل مقياس ما بين (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة على الإطلاق، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة تماماً)، مع وجود درجات محايدة في المنتصف، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:-

١/٢ إدارة المواهب (المتغير المستقل): تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد هي (استقطاب المواهب، التفكير التصميمي، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط الاحلال الوظيفي)، وقد تم الاعتماد على عدة مقاييس أهمها:-

(Lisbeth Claus,2019 ; Bibi, 2019 ; Karin& Valdo, 2019 ; Brewster, et al., 2017 ; Mazur, et al, 2017 ; Tomasz& Wojciech,2016 ; Kolko,2015 ; Sefer,et al.,2013 ; Kumar,2017 ; Alruwaili,2018 ; (Bratton&Gold,2017) , (الخطيب والسند , ٢٠٢١), (عيد و الحفناوى, ٢٠٢١) , (دغيم , ٢٠٢٠) , (رضوان, ٢٠٢٠) , وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ٢٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب.

٢/٢ الابداع التنظيمي (المتغير التابع): تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد هي (الطلاقة الابداعية، الأصالة الإبداعية، المرونة الإبداعية، الحساسية للمشكلات، قبول التحدي والمخاطرة)، وقد تم الاعتماد على عدة مقاييس أهمها:-

(Ricardo & Andy,2018 ; Sosa&Connor,2018 ; Sozbilir, 2018) , (جمعه , ٢٠٢٠), (يس , ٢٠١٩), (الرشيدى , ٢٠١٨) , (العوقلى , ٢٠١٨) , (عبد الباري , ٢٠١٧) , (عبداللطيف, ٢٠١٥) , (سعيد , ٢٠١٥) , وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس ٢٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي.

٣/٢ المتغيرات الديموغرافية: وتمثلت في (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي)، وتم قياسها باستخدام الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات المحددة مسبقاً.

جدول رقم (١)

ترميز لمتغيرات البحث ومحددات القياس وحدود الأسئلة

| متغيرات البحث | المتغيرات | حدود الأسئلة |
|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| المتغير المستقل إدارة المواهب | استقطاب المواهب | (من ١-٥ بقائمة الاستقصاء) |
| | التفكير التصميمي للمواهب | (من ٦-١٠ بقائمة الاستقصاء) |
| | تنمية وتطوير المواهب | (من ١١-١٥ بقائمة الاستقصاء) |
| | الاحتفاظ بالمواهب | (من ١٦-٢٠ بقائمة الاستقصاء) |
| | التخطيط لإحلال الوظيفي | (من ٢١-٢٥ بقائمة الاستقصاء) |
| المتغير التابع الابداع التنظيمي | الطلاقة الابداعية | (من ٢٦-٣٠ بقائمة الاستقصاء) |
| | الاصالة الابداعية | (من ٣١-٣٥ بقائمة الاستقصاء) |
| | المرونة الابداعية | (من ٣٦-٤٠ بقائمة الاستقصاء) |
| | الحساسية للمشكلات | (من ٤١-٤٥ بقائمة الاستقصاء) |
| | قبول المخاطرة والتحدي | (من ٤٦-٥٠ بقائمة الاستقصاء) |

المصدر: من إعداد الباحث

٣- مجتمع وعينة البحث

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الاحصائية الى انه جميع المفردات التي تمثل ظاهرة البحث , وفي ضوء ذلك , أشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين الدائمين المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية ويبلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث (٢٨٣٩) مفردة ممثلة في الاطباء وهيئة التمريض والاداريين, ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته تم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما :عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها, ووجود إطار لمجتمع البحث) , فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث بتطبيق معادلة (بازرعه, ٢٠٠٨) لتحديد حجم العينة أي بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتمثل في المجتمع بنسبة 50 % وبمعامل ثقة 95 % (أي بخطأ 0.05) فإن حجم العينة يبلغ 384 طبقاً للمعادلة التالية:

$$n=Z^2L(1-L)/D^2$$

حيث:

N : حجم العينة بدون أخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار

Z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى 1.96 عند معامل ثقة 95 %

L: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وتساوى 0.50

D: حدود الخطأ المسموح به ويساوي 0.05 عند معامل ثقة 95 %

تحديد حجم العينة بأخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار، فإن حجم العينة يبلغ 338 مفردة وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$n^* = n / ((n/N) + 1)$$

حيث N تشير الى حجم المجتمع

$$n^* = 384 / ((384/2839) + 1) = 338$$

ويوضح الجدول رقم (٢) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من العاملين بالمستشفيات الجامعية محافظة المنوفية موضع التطبيق.

جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفقاً لأعداد العاملين بالمستشفى الجامعي بمحافظة المنوفية

| م | المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية | عدد العاملين | حجم العينة | النسبة المئوية % | القوائم الصحيحة |
|---|---|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|
| ١ | الأطباء | ٤٨٦ | ٥٧ | ١٦,٩ % | ٤٧ |
| ٢ | هيئة التمريض | ١٦٧٥ | ٢٠٠ | ٥٩,٢ % | ١٧٣ |
| ٣ | الاداريين | ٦٧٨ | ٨١ | ٢٣,٩ % | ٦٩ |
| | الإجمالي | ٢٨٣٩ | ٣٣٨ | ١٠٠ % | ٢٨٩ |

المصدر: إدارة شئون العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية ٢٠١٩

٤- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل ٢٨٩ أي بنسبة استجابة ٨٥,٥ %

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة حيث يعرض جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، المستوى الوظيفي)، قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء الموجه للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضوع الاهتمام بقائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٣)
توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (n=289)

| المتغير | الفئة | التكرارات | النسب المئوية% |
|-----------------|----------------|-----------|----------------|
| النوع | ذكر | 108 | 37.4 |
| | أنثى | 181 | 62.6 |
| العمر | أقل من ٣٠ سنة | 36 | 12.5 |
| | من ٣٠ - ٤٥ سنة | 134 | 46.4 |
| | أكثر من ٤٥ سنة | 119 | 41.1 |
| المؤهل التعليمي | دبلوم | 66 | 22.8 |
| | بكالوريوس | 159 | 55.1 |
| | دراسات عليا | 64 | 22.1 |
| المستوى الوظيفي | أطباء | 112 | 38.7 |
| | هيئة تمريض | 143 | 49.5 |
| | اداريون | 34 | 11.8 |

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

٥- الاساليب الاحصائية المستخدمة لأغراض التحليل واختبار الفروض:

في ضوء طبيعة وانواع البيانات والمتغيرات وطرق القياس ولأغراض التحليل، فإن الباحث أعتمد على مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل بيانات قائمة الاستقصاء واختبار الفروض وهي كالآتي:

١/٥ أساليب التحليل الوصفي

أعتمد الباحث علي أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والتكرارات وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك في تحليل ووصف إجابات المستقصي منهم وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في ممارسات إدارة المواهب (كمتغير مستقل)، والابداع التنظيمي (كمتغير تابع).

٢/٥ معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient

وذلك لاختبار درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة الاتساق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار.

٣/٥ أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis

وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) والابداع التنظيمي (متغير تابع) للعاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة، وتم استخدام معامل "ارتباط بيرسون" ومستوى معنويته لقياس ارتباط المتغير المستقل إدارة المواهب بالمتغير التابع الابداع التنظيمي، وذلك لتحديد قوة واتجاهات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة.

٤/٥ نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب "تحليل هياكل العزم" Analysis of Moment Structures المعروف اختصاراً (AMOS) لاختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته، وقد اختبرت المعنوية باستخدام اختبار Bootstrap Confidence, bias-corrected percentile عند درجة ثقة ٩٥٪.

١/٤/٥ – أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA

يُعد الشق الأول من نمذجة المعادلات الهيكلية SEM لمزيد من تأكيد الصدق والاتساق للمقياس المستخدم واستخلاص العوامل الممثلة للظاهرة موضوع الدراسة، كما يعتبر أسلوب تحليل العوامل أحد أساليب التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، ويعتبر أسلوب تحليل العناصر (المكونات) الأساسية من أكثر صور أسلوب تحليل العوامل استخداماً في البحوث الاجتماعية بصفة عامة، ويركز هذا الأسلوب على استخراج العناصر الرئيسة من البيانات الخاضعة للتحليل مع ترتيبها بشكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين الكلي في المتغيرات الأصلية الخاضعة للتحليل، وتم استخدام أسلوب تحليل العوامل بغرض التحقق من درجة الصلاحية للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال الكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من هذه المتغيرات ومقارنتها بالمبادئ التي تم افتراضها عند تصميم قائمة الاستقصاء. بالإضافة إلى محاولة تخفيض البيانات وذلك باستبعاد المتغيرات التي تكون ذات درجة ارتباط ضعيفة بباقي المتغيرات الأخرى في نفس المجموعة.

٢/٤/٥ التحليل الهيكلي: Structural Analysis

يُعد الشق الثاني من نمذجة المعادلات الهيكلية SEM لاختبار العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة (إن وجدت) والتحقق من صحة فروض الدراسة.

٥/٥ - الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة

اشتملت على اختبار F-Test , واختبار T-Test , المصاحبة لأسلوب الانحدار المتعدد , وذلك بغرض اختبار العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب (متغير مستقل) و أبعاد الابداع التنظيمي (متغير تابع).

سابعاً: حدود البحث

١ - الحدود الزمنية للبحث

تتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية للبحث من مصادرهما المختلفة، وهي شهري يونيو ويوليو ٢٠٢١.

٢ - الحدود المكانية للبحث

وتتمثل في مستشفى جامعة المنوفية بمدينة شبين الكوم لما تمثله المستشفى من قيمة لمساهمتها في تقديم خدمات (صحية – تعليمية – بحثية).

٣ - الحدود البشرية للبحث

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية لتحقيق أهداف البحث، وذلك لأهمية التعرف على مستوى المواهب والابداع التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية.

ثامناً: الدراسة التطبيقية

١ - تقييم الاعتمادية والصلاحية

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث، والهدف من ذلك هو تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث، بالإضافة إلى التوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير , يتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والتحليل العاملي Factor Analysis وذلك للتوصل الى المكونات الاساسية لمقاييس متغيرات الدراسة.

١/١ تقييم الاعتمادية/الثبات Reliability

للتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item Total Correlation أقل من ٠,٣٠ وثبات المقياس هو تحقيق الاتساق الداخلي بين عباراته والمقياس الثابت يعطى نفس النتائج إذا ما قاس نفس الشيء مرات متتالية، وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم (إدريس , ٢٠٠٧)، وفيما يلي نتناول درجة الاتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في البحث.

جدول رقم (٤)

تقييم درجة التناسق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة

| المتغير | عدد العبارات | معامل الثبات Alpha | معامل صدق الاتساق الداخلي |
|---------|---------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| المستقل | استقطاب المواهب | 5 | 0,723 |
| | التفكير التصميمي | 5 | 0,734 |
| | تنمية وتطوير | 5 | 0,712 |
| | الاحتفاظ بالمواهب | 5 | 0,613 |
| | التخطيط للإحلال | 5 | 0,609 |
| | المقياس الإجمالي لأبعاد إدارة المواهب | 25 | 0,703 |
| المتغير | الطلاقة الإبداعية | 5 | 0,806 |
| | الإصالة الإبداعية | 5 | 0,753 |
| | المرونة الإبداعية | 5 | 0,832 |
| | الحساسية للمشكلات | 5 | 0,859 |
| | قبول المخاطرة | 5 | 0,727 |
| | المقياس الإجمالي للإبداع التنظيمي | 25 | 0,819 |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع قيم ألفا كرونباخ تتجاوز المستوى المقبول في العلوم الاجتماعية، وهو من ٦٠-٧٠٪، مما يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من المصدقية في جميع البيانات المطلوبة، حيث يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء محورين رئيسيين وكل محور يتكون من مجموعه أبعاد وكل بعد يتكون من أكثر من عنصر تأخذ شكل ليكرت الخماسي، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.609) للبعد الخامس للمتغير المستقل "التخطيط للإحلال الوظيفي" (0.859) للبعد الرابع للمتغير التابع "الحساسية للمشكلات"، وتراوحت قيمة معامل الصدق بين (0.781) للبعد الخامس للمتغير المستقل "التخطيط للإحلال الوظيفي" وبين (0.926) للبعد الرابع للمتغير التابع "الحساسية للمشكلات" (حيث أن قيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

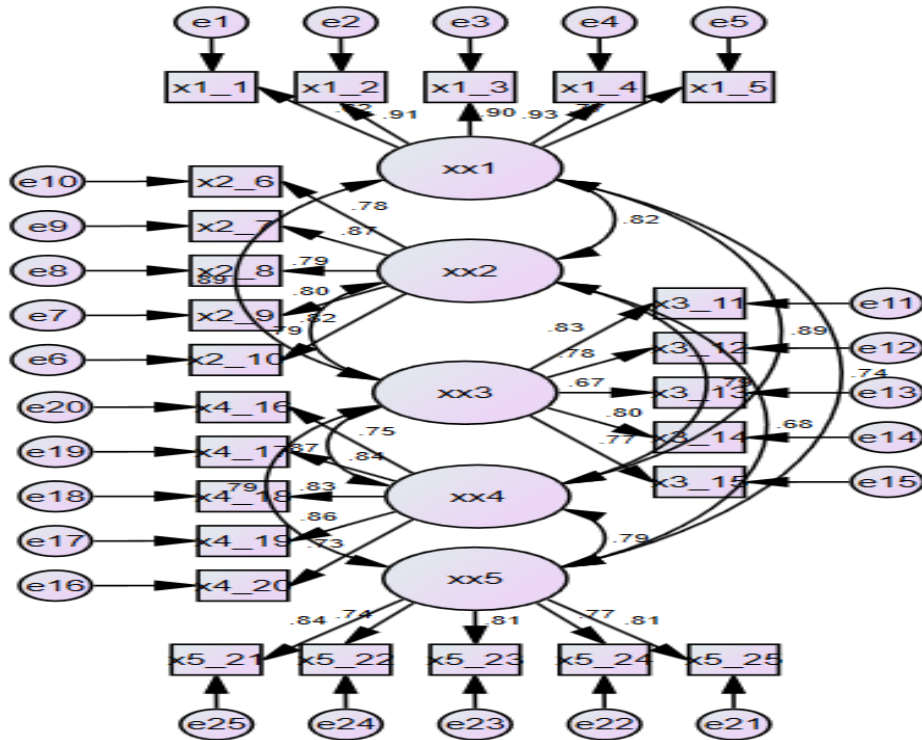
٢/١ تقييم الصلاحية/ المصدقية

١/٢/١ - اختبار الصدق البنائي Construct Validity

يقصد بصدق البناء مدى تعبير المقياس عن المفهوم النظري للمتغير المراد قياسه (عبد السلام، ٢٠٠٦)، وقد اعتمد الباحث علي أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لقياس صدق البناء. استخدم التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الصدق البنائي Construct Validity. وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج وجدت عدة مؤشرات للحكم على جودة هذه المطابقة لتحديد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات.

٢/٢/١ - نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس إدارة المواهب

تبين من مؤشرات جودة مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقاييس، وتشير إلى ارتفاع درجة اتساق وثبات البنود لقياس المتغيرات الموجهة لقياسه، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (٢) لعبارات مقياس إدارة المواهب.



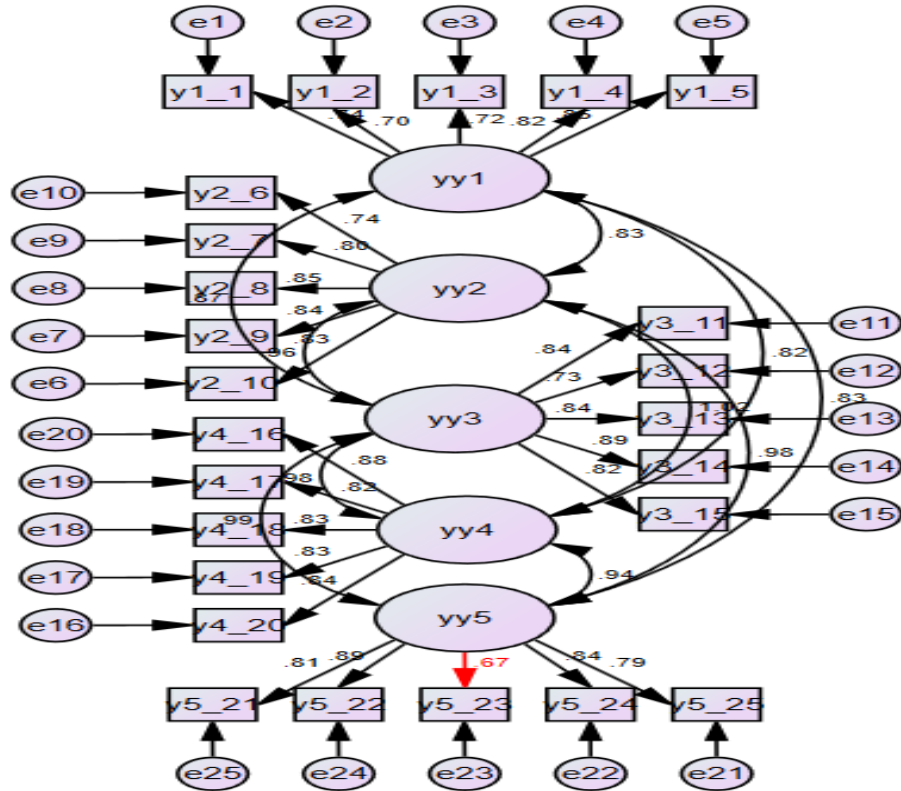
Chi-square=(939.425); df=(265); p=0.000; χ^2 (chi-square/df)= (3.545);
GFI=0.896; FI=0.821; NFI=0.8890; CFI=0.82; RMR=0.05; RMSEA=0.026

شكل رقم (٢) معاملات التشبع لعبارات (إدارة المواهب)
المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

يتضح من شكل (٢) أنه صُممت البنود الخاصة بمقياس إدارة المواهب على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات، وبإجراء التحليل العاملي لمقياس إدارة المواهب، تبين اتساق عبارات ابعاد مقياس إدارة المواهب استقطاب المواهب، التفكير التصميمي، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط الاحلال الوظيفي، لأن جميع معاملات التحميل أكبر من ٠,٤٠، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين 0.62 الى 0.93، 0.78 الى 0.87، 0.67 الى 0.83، 0.73 الى 0.86، 0.74 الى 0.84 على التوالي.

٣/٢/١- نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الابداع التنظيمي

تبين من مؤشرات جودة مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقاييس، وتشير إلى ارتفاع درجة اتساق وثبات البنود لمقياس المتغيرات الموجهة لقياسه، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (٣) لعبارات مقياس الابداع التنظيمي.



Chi-square=(1241.525); df=(265); p=0.000; χ^2 (chi-square/df)=(4.685); GFI=0.807; IFI=0.857; NFI=0.900; CFI=0.856; RMR=0.032; RMSEA=0.063

شكل رقم (٣) معاملات التشبع لعبارات (الابداع التنظيمي)

المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

ويتضح من شكل (٣) بإجراء التحليل العاملي لمقياس الابداع التنظيمي، تبين اتساق عبارات ابعاد مقياس الابداع التنظيمي (الطلاقة الابداعية، الأصالة الإبداعية، المرونة الإبداعية، الحساسية للمشكلات، قبول التحدي والمخاطرة)، لأن جميع معاملات التحميل أكبر من 0.40، وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقياس بين 0.70 إلى 0.85، 0.74 إلى 0.85، 0.73 إلى 0.89، 0.82 إلى 0.88، 0.67 إلى 0.89 على التوالي

٢- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث المعلمات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص المتغيرات، وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك بالتطبيق على آراء المستقضي منهم، ويعرض الجدول رقم (٥) التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة لدى العاملين بمستشفيات الجامعة.

جدول (٥)
التحليل الوصفي لمقاييس الدراسة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد |
|-------------------|-----------------|-----------------------------------|
| | | المقياس الإجمالي لإدارة المواهب |
| 0.954 | 3.844 | استقطاب المواهب |
| 0.987 | 3.662 | التفكير التصميمي للمواهب |
| 0.938 | 3.723 | تنمية وتطوير المواهب |
| 0.992 | 3.898 | الاحتفاظ بالمواهب |
| 0.948 | 3.803 | التخطيط للإحلال الوظيفي |
| 1.012 | 3.786 | الإجمالي |
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد |
| | | المقياس الإجمالي للإبداع التنظيمي |
| 0.977 | 3.871 | الطلاقة الإبداعية |
| 1.016 | 3.711 | الاصالة الإبداعية |
| 0.947 | 3.781 | المرونة الإبداعية |
| 0.978 | 3.767 | الحساسية للمشكلات |
| 0.903 | 3.684 | قبول المخاطرة والتحدي |
| 0.934 | 3.763 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لإدارة المواهب والابداع التنظيمي في مستشفيات جامعة المنوفية يعتبر مرتفعاً، حيث بلغت قيمة إجمالي المتوسط الحسابي لإدارة المواهب (3.786) بانحراف معياري (1.012) مما يعنى اهتمام إدارة المستشفيات محل الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة المواهب وبلغت قيمة إجمالي المتوسط الحسابي للإبداع التنظيمي (3.763) بانحراف معياري (0.934) مما يعنى سعى إدارة المستشفيات بتنمية الابداع التنظيمي للعاملين.

٣- اختبارات الفروض وتحليل النتائج:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي اعتمدت بصفة أساسية على الاستقصاء الموجه للعاملين بالمستشفى الجامعي بمحافظة المنوفية.

١/٣ - نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الابداع التنظيمي:

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من

الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد الابداع التنظيمي:

جدول رقم (٦)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد إدارة المواهب (المتغير المستقل) وأبعاد الابداع التنظيمي (المتغير التابع)

| الأبعاد | الطلاقة الابداعية | الاصالة الابداعية | المرونة الابداعية | الحساسية للمشكلات | قبول المخاطرة والتحدي | الابداع التنظيمي |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|------------------|
| استقطاب المواهب | .780** | .826** | .850** | .868** | .803** | .875** |
| التفكير التصميمي | .727** | .763** | .742** | .743** | .714** | .781** |
| تنمية وتطوير المواهب | .734** | .799** | .785** | .788** | .767** | .820** |
| الاحتفاظ بالمواهب | .869** | .797** | .818** | .798** | .766** | .857** |
| التخطيط للإحلال الوظيفي | .887** | .765** | .771** | .769** | .726** | .830** |
| إدارة المواهب | .883** | .874** | .877** | .877** | .835** | .921** |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠.٠٠١. * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠.٠٥. ن=٢٨٩ مفردة.

يتضح من الجدول السابق:

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد إدارة المواهب، وأبعاد الابداع التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (٠.٩٢١) وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والطلاقة الابداعية، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٢٧)، (٠.٨٨٧) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والأصالة الابداعية، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٦٣)، (٠.٨٢٦) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والمرونة الابداعية، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٤٢)، (٠.٨٥٠) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والحساسية للمشكلات، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٤٣)، (٠.٨٦٨) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد إدارة المواهب وقبول المخاطرة والتحدي، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١٤)، (٠.٨٠٣) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الأول القائل " يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الأبداع التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة".

٢/٣- نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

! العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والابداع التنظيمي (مأخوذاً بصورة إجمالية)
تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة والابداع التنظيمي بصورة إجمالية كمتغير تابع.

جدول رقم (٧)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وبين الابداع التنظيمي بصورة إجمالية
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

| أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في الابداع التنظيمي | معامل الانحدار B | معامل الانحدار المعياري Beta | قيمة t | المعنوية |
|--|------------------|------------------------------|--------|----------|
| (Constant) الثابت | .111 | | 1.197 | .232 |
| استقطاب المواهب | .337 | .363 | 8.026 | .000 |
| التفكير التصميمي للمواهب | .100 | .107 | 2.734 | .007 |
| تنمية وتطوير المواهب | .146 | .153 | 3.585 | .000 |
| الاحتفاظ بالمواهب | .155 | .161 | 3.108 | .002 |
| التخطيط للإحلال الوظيفي | .221 | .231 | 5.415 | .000 |
| R معامل الارتباط | .921 | | | |
| R Square معامل التحديد | .857 | | | |
| F قيمة ف | 39.158 | | | |
| درجات الحرية | 5-283 | | | |
| Sig. مستوى الدلالة | 0.000 | | | |

**تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١ *تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٥
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق:

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪ وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد إدارة المواهب الخاضعة للدراسة، وبين الأبعاد التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.921) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج) ، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة مستشفيات الجامعة محل الدراسة بإدارة المواهب كلما زاد الأبعاد التنظيمي للعاملين.

- ساهمت أبعاد إدارة المواهب الخاضعة للدراسة بنسبة (85.7 %) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (14.3 %) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع أبعاد إدارة المواهب تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأبعاد التنظيمي لمستشفيات الجامعة محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأبعاد التنظيمي هو استقطاب المواهب ثم تخطيط الاحلال الوظيفي ثم الاحتفاظ بالمواهب ثم تنمية وتطوير المواهب ثم التفكير التصميمي للمواهب طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثاني الفائق "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والأبعاد التنظيمي (مأخوذاً بصورة إجمالية) للعاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة"

٣/٣ - نتائج اختبار صحة الفرض الثالث:

- العلاقة التأثيرية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الأبعاد التنظيمي

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة المباشرة بين أبعاد إدارة المواهب وكل بُعد من أبعاد الأبعاد التنظيمي على حدة في نموذج رياضي واحد، كمتغير تابع ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.23)، وهو أحد البرامج المتخصصة لنمذجة المعادلات الهيكلية، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية Exogenous Variables وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في أبعاد الأبعاد التنظيمي" ، وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة المباشرة في النموذج، وبمعنى آخر اختبار جودة مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة مثل Goodness of Fit Index (GFI) مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) مؤشر الجذر التربيعي للبواقي Root Mean Residual (RMR) كما هو موضح بالشكل رقم (٤) حيث يوضح الجدول رقم (٨) و الشكل رقم (٤) العلاقة التأثيرية المقترحة بين أبعاد إدارة المواهب كمتغير مستقل وأبعاد الأبعاد التنظيمي كمتغير تابع وذلك باستخدام برنامج AMOS.

جدول رقم (٨)

نتائج نموذج AMOS لتأثير أبعاد إدارة المواهب (كمتغير مستقل) في أبعاد الابداع التنظيمي (كمتغير تابع)

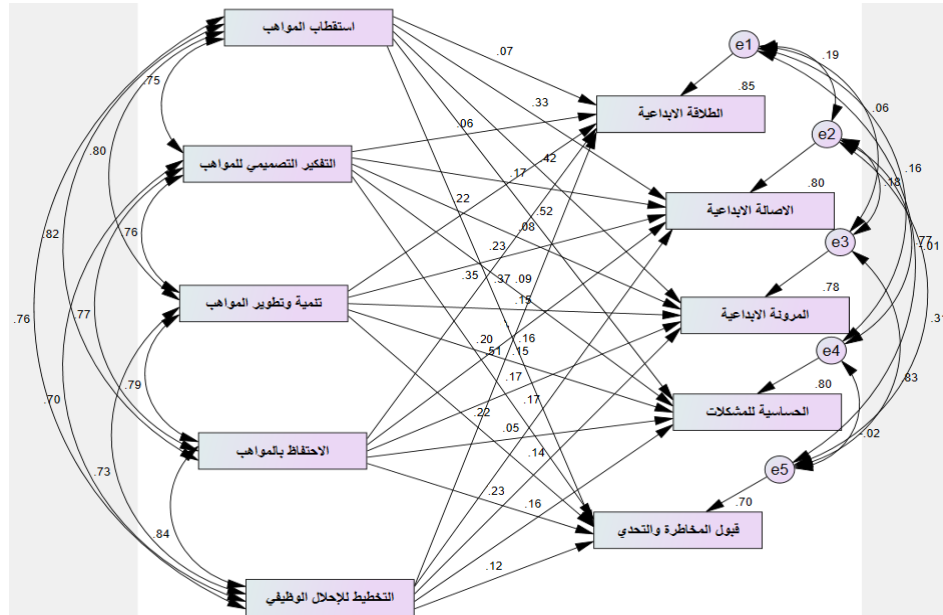
| المتغير التابع | المتغير المستقل | معامل الانحدار b | الخطأ المعياري | القيمة الحرجة | مستوى الدلالة | معامل الانحدار |
|-----------------------|-------------------------|------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| الطلاقة الإبداعية | استقطاب المواهب | 0.067 | 0.046 | 1.457 | 0.143 | 0.07 |
| | التفكير التصميمي | 0.061 | 0.04 | 1.525 | 0.128 | 0.06 |
| | تنمية وتطوير المواهب | 0.219 | 0.064 | 3.422 | *** | 0.22 |
| | الاحتفاظ بالمواهب | 0.361 | 0.054 | 6.685 | *** | 0.35 |
| الاصالة الإبداعية | التخطيط للإحلال الوظيفي | 0.515 | 0.064 | 8.047 | *** | 0.51 |
| | استقطاب المواهب | 0.318 | 0.051 | 6.235 | *** | 0.33 |
| | التفكير التصميمي | 0.162 | 0.045 | 3.600 | *** | 0.17 |
| | تنمية وتطوير المواهب | 0.224 | 0.05 | 4.480 | *** | 0.23 |
| المرونة الإبداعية | الاحتفاظ بالمواهب | 0.164 | 0.061 | 2.689 | 0.006 | 0.16 |
| | التخطيط للإحلال الوظيفي | 0.166 | 0.05 | 3.320 | *** | 0.17 |
| | استقطاب المواهب | 0.416 | 0.054 | 7.704 | *** | 0.42 |
| | التفكير التصميمي | 0.083 | 0.047 | 1.766 | 0.077 | 0.08 |
| الحساسية للمشكلات | تنمية وتطوير المواهب | 0.148 | 0.053 | 2.792 | 0.005 | 0.15 |
| | الاحتفاظ بالمواهب | 0.179 | 0.064 | 2.797 | 0.005 | 0.18 |
| | التخطيط للإحلال الوظيفي | 0.138 | 0.053 | 2.604 | 0.009 | 0.14 |
| | استقطاب المواهب | 0.522 | 0.054 | 9.667 | *** | 0.52 |
| قبول المخاطرة والتحدي | التفكير التصميمي | 0.095 | 0.047 | 2.021 | 0.043 | 0.09 |
| | تنمية وتطوير المواهب | 0.156 | 0.052 | 3.000 | 0.003 | 0.15 |
| | الاحتفاظ بالمواهب | 0.05 | 0.064 | 0.781 | 0.437 | 0.05 |
| | التخطيط للإحلال الوظيفي | 0.164 | 0.052 | 3.154 | 0.002 | 0.16 |
| 0.845 | استقطاب المواهب | 0.362 | 0.063 | 5.746 | *** | 0.37 |
| | التفكير التصميمي | 0.199 | 0.055 | 3.618 | *** | 0.20 |
| | تنمية وتطوير المواهب | 0.222 | 0.061 | 3.639 | *** | 0.22 |
| | الاحتفاظ بالمواهب | 0.234 | 0.075 | 3.120 | *** | 0.23 |
| 0.796 | التخطيط للإحلال الوظيفي | 0.123 | 0.061 | 2.016 | 0.044 | 0.12 |
| | | | | | | |
| 0.784 | | | | | | |
| | | | | | | |
| 0.797 | | | | | | |
| | | | | | | |
| 0.704 | | | | | | |
| | | | | | | |

* تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار Bootstrap Confidence percentile-corrected bias عند درجة ثقة ٩٥٪.

المصدر: مستخرجة من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام AMOS 23

ويوضح الشكل رقم (٤) العلاقة المقترحة بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الابداع التنظيمي وذلك باستخدام برنامج AMOS باستخدام طريقة Maximum Likelihood Estimates (MLE): ويتضح من الجدول رقم (٨) والشكل رقم (٤) ومن نتائج تطبيق تحليل المسار، النتائج الآتية:

توجد هناك درجة توافق بين ابعاد ادارة المواهب وأبعاد الابداع التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI) 0.972 %، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) 0.961 %، وكلما زادت قيمة هذان المؤشران دل ذلك على توافق أفضل، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي (RMR) 0.027، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر. وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات؛ حيث تبين ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيراته.



Chi-square =(24.227); df=(7); p=0.000; χ^2 (chi-square/df)= (3.461); FI=0.887
; IFI=0.923; NFI=0.900; CFI=0.902; RMR=0.036; RMSEA=0.025

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

شكل رقم (٤)

النموذج المقترح للعلاقات بين أبعاد إدارة المواهب والابداع التنظيمي باستخدام برنامج AMOS

يمثل شكل رقم (٤) أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي اختبر بالبيانات، وفي هذا النموذج توجد أنواع من المتغيرات: اولا المتغيرات المشاهدة: وهي التي قيست وتمثل بشكل مستطيل وهي كالتالي: المتغير المستقل ابعاد إدارة المواهب والمتغير التابع ابعاد الابداع التنظيمي. ثانيا المتغيرات خارج القياس: هي متغيرات تمثل معامل الخطأ في القياس (e). أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات المباشرة (بيتا) لكل متغير على المتغير الذي يليه، أنها تتضمن تأثير المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي. وسوف تُختبر صحة الفرض بناءً على البيانات الواردة بالشكل (٤) والبيانات الموضحة بالجدول (٨)، والتي تبين معلمات مسار العلاقات بين متغيرات البحث ومعنويتها، والتأثيرات المعيارية بين هذه المتغيرات وذلك على النحو التالي:-

يتضح من الجدول رقم (٨)

وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.845) لأبعاد إدارة المواهب على "الطلاقة الابداعية"

- ١- معامل الانحدار المعياري بين "استقطاب المواهب" و "الطلاقة الإبداعية" = (0.067) (غير دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
- ٢- معامل الانحدار المعياري بين "التفكير التصميمي" و "الطلاقة الإبداعية" = (0.061) (غير دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
- ٣- معامل الانحدار المعياري بين "تنمية وتطوير المواهب" و "الطلاقة الإبداعية" = (0.219) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- ٤- معامل الانحدار المعياري بين "الاحتفاظ بالمواهب" و "الطلاقة الإبداعية" = (0.361) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- ٥- معامل الانحدار المعياري بين "التخطيط للإحلال الوظيفي" و "الطلاقة الإبداعية" = (0.515) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.796) لأبعاد إدارة المواهب على "الأصالة الابداعية"

- ١- معامل الانحدار المعياري بين "استقطاب المواهب" و "الأصالة الإبداعية" = (0.318) (دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
- ٢- معامل الانحدار المعياري بين "التفكير التصميمي" و "الأصالة الإبداعية" = (0.162) (دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
- ٣- معامل الانحدار المعياري بين "تنمية وتطوير المواهب" و "الأصالة الإبداعية" = (0.224) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

- ٤- معامل الانحدار المعياري بين " الاحتفاظ بالموهب " و " الأصالة الإبداعية " = (0.164) (دال احصائياً عند مستوى أقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- ٥- معامل الانحدار المعياري بين " التخطيط للإحلال الوظيفي " و " الأصالة الإبداعية " = (0.166) (دال احصائياً عند مستوى أقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.784) لأبعاد إدارة المواهب على "المرونة الإبداعية"

- ١- معامل الانحدار المعياري بين " استقطاب المواهب " و " المرونة الإبداعية " = (٠,٤١٦) (دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
- ٢- معامل الانحدار المعياري بين " التفكير التصميمي " و " المرونة الإبداعية " = (0.083) (غير دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
- ٣- معامل الانحدار المعياري بين " تنمية وتطوير المواهب " و " المرونة الإبداعية " = (٠,١٤٨) (دال احصائياً عند مستوى أقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- ٤- معامل الانحدار المعياري بين " الاحتفاظ بالموهب " و " المرونة الإبداعية " = (٠,١٧٩) (دال احصائياً عند مستوى أقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- ٥- معامل الانحدار المعياري بين " التخطيط للإحلال الوظيفي " و " المرونة الإبداعية " = (٠,١٣٨) (دال احصائياً عند مستوى أقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.797) لأبعاد إدارة المواهب على "الحساسية للمشكلات"

- ١- معامل الانحدار المعياري بين " استقطاب المواهب " و " الحساسية للمشكلات " = (٠,٥٢٢) (دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
- ٢- معامل الانحدار المعياري بين " التفكير التصميمي " و " الحساسية للمشكلات " = (0.095) (غير دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
- ٣- معامل الانحدار المعياري بين " تنمية وتطوير المواهب " و " الحساسية للمشكلات " = (٠,١٥٦) (دال احصائياً عند مستوى أقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- ٤- معامل الانحدار المعياري بين " الاحتفاظ بالموهب " و " الحساسية للمشكلات " = (٠,٠٥٠) (غير دال احصائياً عند مستوى أقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- ٥- معامل الانحدار المعياري بين " التخطيط للإحلال الوظيفي " و " الحساسية للمشكلات " = (٠,١٦٤) (دال احصائياً عند مستوى أقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (0.704) لأبعاد إدارة المواهب على "قبول المخاطرة والتحدي"

- ١- معامل الانحدار المعياري بين " استقطاب المواهب " و " قبول المخاطرة والتحدي " = (٠,٣٦٢) (دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)

- ٢- معامل الانحدار المعياري بين " التفكير التصميمي " و " قبول المخاطرة والتحدي " = (0.199) (دال احصائياً عند مستوى الفا ٠,٠٥)
- ٣- معامل الانحدار المعياري بين " تنمية وتطوير المواهب " و " قبول المخاطرة والتحدي " = (٠,٢٢٢) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- ٤- معامل الانحدار المعياري بين " الاحتفاظ بالمواهب " و " قبول المخاطرة والتحدي " = (٠,٢٣٤) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)
- ٥- معامل الانحدار المعياري بين " التخطيط للإحلال الوظيفي " و " قبول المخاطرة والتحدي " = (٠,١٢٣) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠,٠٥)

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق (Amos Ver.23) فإنه يجب قبول الفرض الثالث القائل " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في أبعاد الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة " وذلك بعد أن أظهر نموذج AMOS أن هناك علاقة تأثيرية مباشرة جوهريّة عند مستوى معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥

تاسعاً: مناقشة نتائج البحث:

حاول البحث التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في الابداع التنظيمي، وفي سبيل ذلك تم التوصل الى النتائج التالية:

١- اتضح من النتائج أن مستوى اهتمام المستشفيات محل الدراسة بأبعاد إدارة المواهب جاء فوق المتوسط بقيمة اجمالية 3.786 , حيث سجل بُعد الاحتفاظ بالمواهب أعلى متوسط بلغت قيمته 3.89 , وبُعد التفكير التصميمي أقل متوسط بقيمة 3.66 وهو ما يعني ان إدارة المستشفيات تسعى لتطبيق ممارسات إدارة المواهب.

٢- اتضح من النتائج أن مستوى اهتمام المستشفيات محل الدراسة بأبعاد إدارة المواهب جاء فوق المتوسط بقيمة اجمالية 3.763 , حيث سجل بُعد الطلاقة الابداعية أعلى متوسط بلغت قيمته 3.87 , وبُعد قبول المخاطرة والتحدي أقل متوسط بقيمة 3.68 وهو ما يعني ان إدارة المستشفيات تسعى لتنمية الابداع التنظيمي للعاملين.

٣- اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد إدارة المواهب، وأبعاد الابداع التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (921). حيث كلما زاد اهتمام إدارة مستشفيات الجامعة محل الدراسة بإدارة المواهب كلما زاد الابداع التنظيمي للعاملين , كما أظهرت أن أكثر أبعاد إدارة المواهب ارتباطاً وذا دلالة احصائية بالإبداع التنظيمي هو بُعد استقطاب المواهب بقيمة ارتباط (875). , ثم بُعد الاحتفاظ بالمواهب بقيمة ارتباط (857). , ثم بُعد التخطيط للإحلال الوظيفي بقيمة ارتباط (830). , ثم بُعد تنمية وتطوير المواهب بقيمة ارتباط (820). , وأخيراً بُعد التفكير التصميمي بقيمة ارتباط (781). , وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والابداع التنظيمي أو بعض أبعاد إدارة المواهب والابداع التنظيمي (Sefer,et al.,2013) (Al Hazi,2021) (Lisbeth claus,2019) (McDonnell, et al ,2017) (Khoreva, et al. , 2017)

(Brink, et al,2013) (Ricardo&Andy,2018) (الخطيب والسند , ٢٠٢١) (البطران , ٢٠٢٠) (العوقلي, ٢٠١٨) (العبادي , ٢٠١٢) , وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد إدارة المواهب على الابداع التنظيمي (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث

٤- اظهرت نتائج الدراسة الى أن أبعاد إدارة المواهب تؤثر تأثيراً معنوياً في أبعاد الابداع التنظيمي , وتفسر ما نسبته (85.7%) من التباين في المتغير التابع (الابداع التنظيمي) , بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (14.3%) تفسرها عوامل أخرى , وقد بينت نتائج الدراسة أن أهم الممارسات تأثيراً في الابداع التنظيمي هو (استقطاب المواهب ثم تخطيط الاحلال الوظيفي ثم الاحتفاظ بالمواهب ثم تنمية وتطوير المواهب ثم التفكير التصميمي للمواهب) على الترتيب , وبيّنت النتائج أن ابعاد إدارة المواهب تؤثر تأثيراً معنوياً في بُعد الاطلاق الابداعية بنسبة 84.5% , وفي بُعد الأصالة الابداعية بنسبة 79.6% , وفي بُعد المرونة الابداعية بنسبة 78.4% , وفي بُعد الحساسية للمشكلات بنسبة 79.7% , وفي بُعد قبول المخاطرة والتحدي بنسبة 70.4% , وهو ما يبرز دور إدارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي للعاملين كما في اغلب الدراسات السابقة (Bibi,2019) (Kehinde,2012) (Al Hazi,2021) (Sozibilir,2018) (Sefer,et al.,2013) (Khoreva, et al.,2017) (حسين وحمد , ٢٠١٥) (القصبي , ٢٠١٤) (دغيم , ٢٠٢٠) , ويرى الباحث أن ممارسات إدارة المواهب عبارة عن مجموعة من المقومات البيئية الداعمة للإبداع التنظيمي كما انها تُعد محصلة للإبداع الإداري والعمليات فهي ضمان الاداء الفعال للعاملين والابداع التنظيمي.

عاشراً توصيات الدراسة

في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث والأهداف التي يسعى إليها، تم التوصل إلى مجموع من التوصيات، والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩)
آليات تنفيذ توصيات الدراسة

| المسئول عن التنفيذ | الآليات التنفيذية | مضمون التوصية | مجال التوصية |
|---|--|---|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية | <ul style="list-style-type: none"> ١- الاهتمام بالتحليل والتوصيف الوظيفي بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على طبيعة وواجبات كل وظيفة واستيفاء الشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها. ٢- وضع معايير محدد لقياس الموهبة ٣- تحسين كافة اجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين. ٤- الحرص على شغل الوظائف المحورية للأفراد ذوي المواهب العالية. ٥- منح الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لاستقطاب أفضل العناصر | <ul style="list-style-type: none"> ١- تصميم وتنفيذ استراتيجية استقطاب للموارد البشرية ذوي المواهب والقدرات الابداعية | استقطاب المواهب |
| <ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية | <ul style="list-style-type: none"> ١- استخدام النمذجة السريعة كالعصف الذهني. ٢- الاتقان التحليلي والأصالة البديهية وذلك في تفاعل ديناميكي مما يخلق تقدماً في الكفاءة والابتكار. ٣- استخدام المنطق الاستقرائي بشكل أساسي أي فرض ما يمكن أن يكون صحيحاً. ٤- استخدام خرائط الخبرة أي مراقبة سلوك الأفراد لتحديد تجاربهم واحتياجاتهم الفعلية | <ul style="list-style-type: none"> ٢- تقليل التعقيد وتصميم حلول بسيطة لحل كافة المشكلات الابداعية. | التفكير التصميمي |
| <ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب والتطوير | <ul style="list-style-type: none"> ١- توفير التقنيات التدريبية الحديثة الخاصة بالتطوير والتأهيل ٢- صياغة استراتيجية تطوير وتنمية المواهب في سياق التحليل البيئي الداخلي والخارجي ٣- عقد لقاءات أو اجتماعات دورية مع العاملين لتوضيح فرص النمو المهني لهم ٤- توفير ثقافة تنظيمية تشجع على الحوار وتبادل الخبرات بين العاملين | <ul style="list-style-type: none"> ٣- توفير آلية واضحة ومحددة لتطوير وتنمية المواهب وذلك بإعادة النظر في استراتيجيات التدريب | تطوير وتنمية المواهب |

| المسئول عن التنفيذ | الآليات التنفيذية | مضمون التوصية | مجال التوصية |
|---|--|--|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية | <ul style="list-style-type: none"> ١- تصميم نظام للحوافز والمكافآت يشجع الموهوبين على الاستمرار في العمل ٢- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للموهوبين وتنمية شعورهم بأن لديهم مستقبل مميز ٣- تحديد الاسباب الرئيسة لارتفاع معدل دوران العمل ومحاولة معالجته | <ul style="list-style-type: none"> ٤- زيادة قدرة المستشفيات الجامعية على الاحتفاظ بالعاملين ذوي المواهب العالية | الاحتفاظ بالمواهب |
| <ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية - الادارة القانونية | <ul style="list-style-type: none"> ١- وضع خطة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين بما لا يتعارض مع الهيكل التنظيمي ٢- اعداد وتطوير سياسات النقل والترقية لتركز على تحديد المواهب المحتملة ٣- توفير كافة التسهيلات اللازمة لتطوير المسار الوظيفي للموهوبين | <ul style="list-style-type: none"> ٥- حتمية تطبيق خطة الإحلال الوظيفي في كل المؤسسات، ويكون التخطيط للإحلال الوظيفي جزء لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية | تخطيط الاحلال الوظيفي |
| <ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية | <ul style="list-style-type: none"> ١- تشجيع العاملين على عدم التردد في عرض أفكارهم لتعزيز سلوكيات الإبداعية. ٢- تحفيز العاملين على الاهتمام بالإنجازات التي تزيد من كفاءة أداء العمل لتعزيز سلوكيات الأصالة الإبداعية. ٣- العمل على جعل الوظائف أكثر تحدياً على بذل مزيداً من الاجتهاد في الأداء - لتعزيز سلوكيات المرونة الإبداعية. ٤- مساعدة العاملين علي اكتشاف أوجه القصور والضعف في أدائهم لتعزيز سلوكيات الحساسية لحل المشكلات | <ul style="list-style-type: none"> ٦- تعزيز سلوكيات الإبداع التنظيمي للعاملين بمستشفيات الجامعة | الابداع التنظيمي |

حادي عشر مقترحات البحوث المستقبلية

أظهرت نتائج الدراسة وجود مجموعة من المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي، ومن أهم هذه النقاط ما يأتي:

- دور المناخ التنظيمي في تدعيم أداء إدارة المواهب
- أثر إدارة المواهب ف التوجه الريادي
- الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي
- دور إدارة المواهب في تمكين العاملين
- دور ادارة المواهب في الابتكار التنظيمي

(قائمة المراجع)

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٧)، بحوث التسويق :أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية
- الرشيدى، نواف خلف الخرينج ، (٢٠١٨) ، " التدريب والإبداع الإداري للعاملين" دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية المجلد ٣٢، العدد ٢ ، كلية التجارة – جامعة حلوان.
- البطران، شيماء عبد الله عبد العال ، (٢٠٢٠) ، " تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي واثرها على أداء المنظمات " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مجلد ٥٠ – العدد ١، كلية التجارة -جامعة عين شمس.
- العبادي، هاشم فوزي،(٢٠١٢)،"إدارة الموهبة ف ي منظمات الأعمال – روى ونماذج مقترحة - "كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة <http://www.docudesk.com>
- العوفلي، عبدالله أحمد (٢٠١٨) ، " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط " دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد ١، العدد ١
- القاعوري، رفعت عبد الحليم،(٢٠٠٥) ، " إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، مصر، الطبعة الأولى.
- القحطاني، سالم بن سعيد ، (٢٠٠٢) ، " المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، المجلد ١٤، العدد ٢.
- القصبي، هيثم أحمد عبدالقادر،(٢٠١٤) " تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات - منطقة تليفونات الدقهلية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- بازرعه، محمود صادق (٢٠١٢) ، " بحوث التسويق للرقابة واتخاذ القرارات التسويقية" ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة ، السعودية.

- جمعة، سيد هارون , (٢٠٢٠) , "اثر الابداع التنظيمي على ريادة الاعمال – بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في البورصة المصرية " مجلة الاسكندرية للعلوم الادارية , المجلد ٥٧ , العدد ٥ , كلية التجارة – جامعة الاسكندرية.
- حريم، حسين , (٢٠١٣) , " إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل "، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسين، وسام علي و حمد، عامر علي (٢٠١٥) , " دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- خير الله , جمال, (٢٠٠٩) , " الإبداع الإداري "، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- دغيم، جيهان أحمد خليل , (٢٠٢٠) , " إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاستدامة البيئية التشغيلية " , مجلة البحوث المالية والتجارية, المجلد ٢١ , العدد ٣, كلية التجارة – جامعة بورسعيد.
- رضوان، طارق رضوان محمد , (٢٠٢٠) , " أثر ابعاد ادارة المواهب على البراعة التنظيمية , دراسة تطبيقية " , المجلة العلمية للبحوث التجارية, المجلد ٣٦ العدد ١, كلية التجارة – جامعة المنوفية.
- سعيد، محمد نصر محمد , (٢٠١٥) , " قياس أثر إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على الإبداع الإداري " , المجلة العلمية للتجارة والتمويل, المجلد ٣٥- العدد ٤ , كلية التجارة – جامعة طنطا.
- صالح، أحمد على , (٢٠١٥) , " إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الباري، أشرف السيد , (٢٠١٧) , " دور الأمن النفسي في تعزيز سلوكيات الإبداع التنظيمي " , المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, المجلد ٤٧ , العدد ٤ , كلية التجارة , جامعة عين شمس.
- عبد اللطيف، أحمد جميل شيخو, (٢٠١٥) , " العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري – دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق " , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- عيد، ايمن عادل و الحفناوي , تامر محمد محمد , (٢٠٢١) , " دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري , المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية , المجلد ٩ – العدد ١ , كلية التجارة – جامعة السادات.
- فلاق محمد، بن نافلة قدور, (٢٠١١) , " أثر التمكين الاداري على ابداع الموظفين , دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange , الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- نصير، طلال، و العزاوي، نجم, (٢٠١١) , " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية "، المؤتمر الدولي (الإبداع والتغيير

التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البلدية، الجزائر.

يس، مصطفى محمد عبد النبي، (٢٠١٩)، " جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٤٩ - العدد ١، كلية التجارة - جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AlHazi, M. , (2021) , " Development of Framework for Talent Management in the Global Context" , Faculty of Business Studies, Arab Open University, Muscat, Oman Open Journal of Business and Management, pp. 1771-1781.
- AlRuwaili , N. F. ,(2018). Talent Management and Talent Building in Upgrading Employee Performance. European Journal of Sustainable Development,, 7(1), 98-106.
- Balcerzyk & Materac ,(2019) ,"Talent Management As A Concept Of Human Capital Management ", Scientific Papers Of Silesian University Of Technology, Organization And Management Series No. 133,pp7-13.
- Bibi, M. (2019). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance. SEISENSE Journal of Management, 2(1), 22-32.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). Recruitment, Selection and Talent Management , London: UK: Macmillan Education.
- Brewster, Chris, Cerdin , Jean-Luc and Sharma, Kushal ,(2017) ,"Global Talent Management in the Not-for-Profit Sector", in Machado, Carolina (Ed.), Competencies(Global) Talent Management, Springer International Publishing, Switzerland,.
- Brown, T., Martin, R., (2015), Design for action: how to use design thinking to make great things actually happen. Harvard Bus. Rev.93 (9), 56---64.
- Brink.C.L and Marian Van Den and Fruitier, Ben, (2013) "Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM

-
-
- Policies", Human Resource management Journal Vol.23, No.2, 2013.
- Capp Elli , P. , (2008) , Talent management for the twenty-first century, Harvard university.
 - Callings , D. G., & Mellahi, K. (2009), Strategic talent management: A review and research agenda. Human resource management review, 19(4), 304-313.
 - Farley, C. 2005, HR's role in talent management and driving business result. Employee Relations Today, (32), (55-61).
 - Fegley , S. (2006). 2006 talent management: survey report. Society for Human Resource Management.
 - Gakovic, A., & Yardley, K. (2007). Global talent management at HSBC, Organization Development Journal, 25(2), 201-205.
 - George, Jennifer M. & Jones, Gareth R., (2008). Understanding and Managing Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.p.26.
 - Glenn, Ted,(2012) "The State of Talent Management in Canada's Public Sector", Journal of Canadian Public Administration, Vol.55, No.1.
 - Colchis Shafieian,(2014)," Defining talent management components", Department of Management, Mazandaran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran.
 - James, A. Cannon, Rita , McGree ,(2011), " Talent Management and Succession Planning ", Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK.
 - Karin King& Valdo Vaiman ,(2019)," Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice" BRQ Business Research Quarterly 22, 194---206
 - Kehinde , James, (2012) "Talent management- Effect On Organizational Performance", Lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of management research, vol4-no 2.

-
-
- Khoreva ,V.,Vaiman ,V., and Maarten , Z., (2017) "Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective", Employee Relations, Vol.39 Issue: 1, pp.19-33.
 - Kolko, J., (2015)" Design thinking coming of age: the approach once used primarily in product design, is now infusing corporate culture. Harvard Bus. Rev. 93 (9), 66---69.
 - Kumar, A. (2017). Enhancing Business Performance through Talent management Systems and Positive Thought Action, Skills and Knowledge: An empirical study in the Indian IT Sector. International Journal of Marketing and Technology, 7(3), 85-100.
 - Lisbeth Claus , (2019) , " HR disruption---Time already to reinvent talent management", Management and Global Human Resources, Willamette University, Atkinson Graduate School of Management , BRQ Business Research Quarterly (2019) 22, 207---215
 - Los Marinas, (2000) " Creativity and Technological Innovation in the United States " Research Technology Management, Nov., Dec., Vol. (43), Issue (6).
 - Mangusho, Y. S., Muriel, R. K., & NE lima, E. (2015). Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmont Kenya Limited, International Journal of Humanities and Social Science, 5(8), 9.
 - Martin, R., 2009. The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Harvard Business Review Press, Boston.
 - Mazur, A.H., Zucker, J., Sivak, M., Coombes, R., Van Durme, Y.,2017. Reimagine and Craft the Employee Experience: Design Thinking in Action. Deloitte Development (accessed 1.8.17).
 - McDonnell, A. ,Collings, G., Mellahi, K. ,and chuler, R.,(2017),"Talent management: system attic review and future prospects, European International Management, vol 11, No. 1

-
-
- Nigar Cakar & Alper Erturk , (2010),"comparing innovation capability of SME, journal of small business management.
 - Novera, Ansar & Akhtar, Baloch,(2018) " Talent and Talent Management: Definition and Issues", IBT Journal of Business Studies Volume 14(2), pp213-230, 2018.
 - Ollila, S., (2012),"Open Innovation and Organizational Creativity- do they go Together?" A Case Study of the Creative Climate in an Open Innovation Arena. Master of Science Thesis, calmers university of technology, Goteborg, Sweden.
 - Pahos, N., & Galanaki, E. (2018). Staffing practices and employee performance: the role of age. Evidence-Based HRM,A Global Forum for Empirical Scholarship.
 - Ricardo Sosa, Andy Connor,(2018),"Innovation Teams and Organizational Creativity: Reasoning with Computational Simulations", Copyright, Tongji University and Tongji University Press. Publishing services by Elsevier B.V.
 - Saunila, M., & Ukko, J. (2014). A Conceptual Framework for the Measurement of Innovation Capability and its Effects. Baltic Journal of Management, 7 (4).
 - Sefer Gümüş et al.,(2013)," An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management", International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences 99 , 794 – 808
 - Sharma, D. & Raval, B. (2017). Talent Management: A strategic approach towards organizational effectiveness. International Journal of Management , Research & Review, 7 (1), 36-42.
 - Sozbilir, Fikret, (2018)," The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations", Arvin Crouch University, Hope Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Sundura Mah., Hope, Artvin,Turkey.
 - Tomasz Ingram , Wojciech Gold,(2016) " Talent management in healthcare organizations –qualitative research results", Procedia Economics and Finance–University of Economics in Katowice, Faculty of Economics, 1 Maja 50, Katowice 40-287, Poland.

ملحق رقم (١)

(قائمة الاستقصاء)

السيد الأستاذ /السيدة الأستاذة.....

تحية طيبة وبعد.....

بداية أتوجه لسيادتكم بجزيل الشكر ووافر الامتنان وأتشرف بإحاطة سيادتكم علما بأنني بصدد إجراء دراسة بعنوان " دور ممارسات ادارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي " دراسة تطبيقية, وأرجو من سيادتكم التكرم بمليء استمارة الاستقصاء المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة نظراً لتأثير ذلك على دقة ونتائج الدراسة، علما بأن كافة البيانات سرية ولن تستخدم إلا في إجراء البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير.....

الباحث

البيانات الشخصية:

الرجاء من سيادتكم اعطاء البيانات التالية بوضع علامة (√) في المكان المناسب:

١ -النوع:-

#ذكر ()
#انثى ()

٢ -العمر:-

#أقل من ٣٠ سنة ()
#من ٣٠ إلى أقل من ٥٠ ()
#من ٥٠ سنة فأكثر ()

٣ -المؤهل التعليمي

#تعليم متوسط ()
#تعليم جامعي ()
#دراسات عليا ()

٤- المستوى الوظيفي:-

##طبيب () # هيئة تمريض () # إداري ()

أولاً المتغير المستقل " إدارة المواهب":
الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك بشأن كل من
العبارات التالية:-

| البيان | م | العبارات | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق على الإطلاق |
|--------------------------|----|--|--------------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| استقطاب المواهب | ١ | ينبغي على إدارة المستشفيات الجامعية بذل مزيد من الجهد لاستقطاب المواهب اللازمة لتحقيق | | | | | |
| | ٢ | يتم تطبيق المعايير والحساسية المطلوبة عند توظيف واختيار المواهب المناسبة. | | | | | |
| | ٣ | يتم تعيين المواهب الحالية في المكان الأنسب لها. | | | | | |
| | ٤ | تستقطب إدارة المستشفيات الجامعية كوادرها وفقاً لقواعد وإجراءات تتناسب مع طبيعة العمل الطبي | | | | | |
| | ٥ | يتوفر لدى المستشفيات الجامعية عاملين مؤهلين علمياً ومهاريًا لمقتضيات عملهم. | | | | | |
| التفكير التصميمي للمواهب | ٦ | يمتلك العاملون القدرة على حل المشاكل الابداعية | | | | | |
| | ٧ | يتوفر لدى العاملين في المستويات الادارية المختلفة المنطق الاستقرائي لاستنتاج معلمات جديدة محتملة | | | | | |
| | ٨ | يتوفر لدى العاملين حلول متقدمة للمشاكل بما يتجاوز تصميم النماذج الأولية | | | | | |
| | ٩ | يتسم العاملون ببعد النظر لخلق مفهوم جديد لرسالة المستشفيات الجامعية | | | | | |
| | ١٠ | يتميز العاملون بالقدرة على التصرف الاستراتيجي. | | | | | |
| تنمية وتطوير المواهب | ١١ | تقيم المستشفيات الجامعية دورات تدريبية متقدمة لتطوير العاملين بما يتلاءم مع المتغيرات في | | | | | |
| | ١٢ | تعمل إدارة المستشفيات الجامعية على تنمية مهارات وقدرات العاملين بطرق مختلفة وممكنه | | | | | |
| | ١٣ | توفر إدارة المستشفيات الجامعية بيئة عمل تحفز على التنمية والتطوير للعاملين لديها | | | | | |
| | ١٤ | يراعى نظام الحوافز والمكافآت بالمستشفيات الجامعية الكفاءة في الأداء | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------------|
| ١٥ | توفر الجامعة جودة حياة عمل مناسبة لأداء العمل المنوط بكل العاملين لديها | | | | | |
| م | العبارات | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق على الاطلاق |
| ١٦ | من الصعب الاحتفاظ بالمواهب الماهرة بعد التوظيف | | | | | |
| ١٧ | تنفذ الأعمال إدارة المستشفيات الجامعية بشكل يزيد من ولاء العاملين فيها | | | | | |
| ١٨ | يجب توظيف الموهبة الماهرة لأعمال قيادية | | | | | |
| ١٩ | تحافظ إدارة المستشفيات الجامعية على ما تمتلكه من عاملين موهبين وذو خبرة في مجال عملهم | | | | | |
| ٢٠ | تقوم إدارة المستشفيات الجامعية بالاهتمام بالحوافز والمكافآت للحفاظ على العاملين لديها | | | | | |
| ٢١ | يسهم التخطيط للإحلال الوظيفي في التنبؤ بالاحتياجات من المواهب في المستقبل | | | | | |
| ٢٢ | التخطيط للإحلال الوظيفي يسهم في استقرار العمل بالمستشفيات الجامعية | | | | | |
| ٢٣ | تقوم المؤسسة بوضع خطة للإحلال الوظيفي وتحديد بدلاء للوظائف القيادية | | | | | |
| ٢٤ | يساعد تخطيط الإحلال الوظيفي على تحديد وتطوير الإمكانات لشغل الوظائف مستقبلاً | | | | | |
| ٢٥ | يوجد تمييز العاملين ذوي الاداء العالي لتطوير مهاراتهم والاعتماد عليهم مستقبلاً | | | | | |

ثانياً المتغير التابع " الابداع التنظيمي "
الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك بشأن كل من
العبارات التالية:

| البُعد | م | العبارات | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق على الإطلاق |
|-------------------|----|-----------------------------------|--------------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| الطلاقة الإبداعية | ٢٦ | اهتم بالحصول على الافكار | | | | | |
| | ٢٧ | الابداعية المبتكرة التي تقيدني في | | | | | |
| | ٢٨ | امتلك الجدارات المعرفية التي | | | | | |
| | ٢٩ | تتيح لي أداء عملي بشكل مميز | | | | | |
| | ٣٠ | اهتم بكافة الافكار والمقترحات | | | | | |
| | ٣١ | التي تخالف رأي للاستفادة منها في | | | | | |
| الاصالة الإبداعية | ٣٢ | اشعر بأن ما امتلكه من جدارات | | | | | |
| | ٣٣ | وظيفية تتوافق مع مهام عملي | | | | | |
| | ٣٤ | احرص على الالتزام بالقواعد | | | | | |
| | ٣٥ | ونظم العمل والاجتهاد والابتكار | | | | | |
| | ٣٦ | امتلك القدرة على توليد افكار | | | | | |
| | ٣٧ | جديدة مبتكرة حول موضوع | | | | | |
| المرونة الإبداعية | ٣٨ | نقوم بإنجاز اعمالنا بأسلوب متجدد | | | | | |
| | ٣٩ | امتلك القدرة والرغبة في تنمية | | | | | |
| | ٤٠ | قدراتي الابداعية لتحسن مستوى | | | | | |
| | ٤١ | نماتي مهارات وقدرات كبيرة في | | | | | |
| | ٤٢ | الاستجابة للتغيير | | | | | |
| | ٤٣ | استطيع تقديم افكار جديدة لإتمام | | | | | |
| الحساسية للمشكلات | ٤٤ | المهام بطريقة ابداعية | | | | | |
| | ٤٥ | اهتم بالحصول على الافكار | | | | | |
| | ٤٦ | والمقترحات التي تساهم في حل | | | | | |
| | ٤٧ | امتلك القدرة على التكيف مع نظم | | | | | |
| | ٤٨ | ولوائح العمل الجديدة | | | | | |
| | ٤٩ | يمكننا التراجع عن افكارنا | | | | | |
| الحساسية للمشكلات | ٥٠ | ومقترحاتنا عند عدم صحتها | | | | | |
| | ٥١ | نواكب كافة التطورات التكنولوجية | | | | | |
| | ٥٢ | لمواكبة كافة التغيرات لتحسين | | | | | |
| | ٥٣ | امتلك الموهبة التي تساعد على | | | | | |
| | ٥٤ | تميز الجامعة دون الخروج عن | | | | | |
| | ٥٥ | لدى القدرة على التنبؤ والاحساس | | | | | |
| الحساسية للمشكلات | ٥٦ | بوجود مشكله | | | | | |
| | ٥٧ | استطيع تحديد مشكلات العمل | | | | | |
| | ٥٨ | تحديدا دقيقا والتعرف على ابعادها | | | | | |
| | ٥٩ | | | | | | |
| | ٦٠ | | | | | | |
| | ٦١ | | | | | | |

| م | العبارات | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق على الإطلاق |
|----|--|--------------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| ٤٣ | استطيع التعامل مع مشكلات العمل التي تتطلب حلاً سريعاً | | | | | |
| ٤٤ | امتلك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها | | | | | |
| ٤٥ | يمكننا معالجة المشكلات التي تواجهنا في مجال العمل بطريقة إبداعية | | | | | |
| ٤٦ | لا أخشى المخاطرة في أداء عملي بشكل مبتكر خوفاً من الفشل والعقاب | | | | | |
| ٤٧ | أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة | | | | | |
| ٤٨ | امتلك الشجاعة الكافية للقيام بالأعمال الإبداعية وتحمل نتائجها | | | | | |
| ٤٩ | أرفض كل ما هو خاطئ حتى ولو كان شائعاً | | | | | |
| ٥٠ | استطيع الكشف عن نقاط الضعف وأوجه القصور في مجال عملي. | | | | | |

مع خالص الشكر والتقدير.....
الباحث

**The Role of Talent Management Practices in
Developing Organizational Creativity
An Applied Study on the Employees of the University Hospital
in Menoufia**

By

Dr. HANY FATHY ABD ELLAH

Lecturer of business administration

Giza Higher Institute for Administrative Sciences

[*hanyfathy13572@gmail.com*](mailto:hanyfathy13572@gmail.com)

Abstract

The current research aims to identify the role of talent management practices in developing organizational creativity by applying it to a sample of (338) employees (Doctors, Nursing Staff, Administrators) at the University Hospital in Menoufia Governorate. The correct survey lists (289) with a response rate of (85.5%), and a number of appropriate statistical methods were used through the program (SPSS, V.23), and the Structural Equation Model (SEM) was used through the statistical program (AMOS version). 26), and the results concluded that there is a positive moral correlation between the dimensions of talent management (talent attraction, design thinking, talent development, talent retention, job replacement planning) and organizational creativity dimensions (creative release, creative originality, creative flexibility, sensitivity to problems, acceptance risk and challenge), the study also found a positive moral effect of talent management dimensions in every dimension of organizational creativity, and in light of the results of the study, a set of recommendations were suggested The most prominent of which is the adoption of the management of the University Hospital in Menoufia to manage talents as an entrance to improve general performance and develop the organizational creativity of workers to develop their ability to keep pace with the progress witnessed by our contemporary world.

Keywords: Talent Management, Organizational Creativity, University Hospitals