



– جامعة قاصدي مرباح ورقلة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين : بومادة كريمة ومكي ياسمين

## أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي

دراسة حالة المؤسسات الوطنية للتأمين فروع ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2022/06/13.

أمام اللجنة المكونة من السادة :

| الاسم واللقب    | الدرجة العلمية | المؤسسة الجامعية           | الصفة  |
|-----------------|----------------|----------------------------|--------|
| حجاج عبد الرؤوف | أستاذ محاضر ب  | جامعية قاصدي مرباح - ورقلة | رئيسا  |
| هتهات سعيد      | أستاذ محاضر ب  | جامعية قاصدي مرباح - ورقلة | مشرفا  |
| صالحى سميرة     | أستاذ محاضر ب  | جامعية قاصدي مرباح - ورقلة | مناقشا |

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى لكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له  
أنه ليقودنا شر فالوفاء وجميل النبل"

نتقدم بشكرنا للمولى عزوجل الذين نحمده على توفيقه لنا في إنجاز بحثنا هذا

ثم نسدي بخالص الشكر وعبارات التقدير والاحترام إلى الدكتور المشرف "سعد هتهات" لما  
قدم لنا من نصح وإرشاد وقراءة وتصحيح، وما أفادنا به من تجربته، وسعة صدره وتواضعه،  
لرعاية بحثنا هذا، ونسأل الله له الخير والتوفيق دوماً.

كرمة بومادة و مكي ياسمين



## الإهداء



نهدي ثمرة جهدنا إلى:

من غمرتنا بحبها وحنانها وأنارت لنا الدرب بدعواتها  
إلى من قاسمتنا كل لحظات نجاحنا أمنا الحبيبة أطال الله في عمرها  
إلى من أعطانا مفاتيح سر النجاح وكان لنا نعم الأب في كل اللحظات والأوقات إلى  
من علمنا أنه لا شيء يعلو فوق المبادئ والأخلاق والدنا الحبيب الغالي حفظه الله  
إلى أغلى وأعز سند لنا في الوجود إخواني وأخواتي  
نهدي أجمل عبارات الحب والامتنان إلى الصديقات الوفيات "هدى" "ماجدة"  
"نسرين"

ونتقدم بالشكر الخالص إلى جميع أستاذتنا الكرام على ما أمدنا به من العلم والمعرفة  
طيلة مشوارنا الدراسي الجامعي، وكذلك صبرهم وتواضعهم وذلك لنبل أخلاقهم  
ونتقدم بالشكر الخالص إلى الطاقم الإداري لقسم علوم التسيير على الجهودات  
المبدولة وخاصة الأستاذ "سعيد هتهات" و الأستاذة المحترمة "ليلي مقدم" و الأستاذ  
"مقراني قدور"

وكل من شجعنا ودعمنا وتمنى لنا النجاح



كرمة بومادة  
ياسمين مكي

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي قطاع التأمين الجزائر بورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما اعتمدنا على توزيع 60 استبانة على مجموعة من مؤسسات قطاع التأمين في فروع ولاية ورقلة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب لدى موظفي قطاع التأمين في تعزيز السلوك الإبداعي، وكذا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى اكتشاف المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتطويرها لدى موظفي قطاع التأمين، وأخيرا قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لتفعيل نظام المواهب في مؤسسات قطاع التأمين في فروع ولاية ورقلة. **كلمات مفتاحية:** إدارة مواهب، سلوك إبداعي، مؤسسات تأمين، سعة اتصالات.

L'importance de la gestion des talents est mise en évidence pour fournir aux employés des compétences et des capacités supérieures au sein de l'organisation et pour accroître la capacité de l'organisation à acquérir un avantage concurrentiel dans l'environnement de travail qui lui permet de se développer et de croître, d'augmenter sa productivité et d'améliorer ses performances. Algérie Borfella, et pour atteindre les objectifs de l'étude, l'approche descriptive a été utilisée, et nous nous sommes également appuyés sur la distribution de 60 questionnaires à un groupe d'institutions participant au salon des talents et de l'emploi. Le secteur de l'assurance dans la promotion des comportements créatifs, et il y a également une corrélation statistiquement significative entre le niveau de découverte des talents et la rétention et le développement des talents parmi les salariés du secteur de l'assurance.

## قائمة المحتويات

| الصفحة  | العنوان  |
|---|--|
| I   | الإهداء  |
| II  | الشكر  |
| III   | الملخص   |
| IV  | قائمة المحتويات  |
| VII   | قائمة الجداول  |
| VII   | قائمة الأشكال  |
| VII   | قائمة الملاحق  |
| أ-د   | المقدمة  |
| الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب وأثرها على السلوك الإبداعي         |  |
| 7   | تمهيد  |
| 8   | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المواهب وأثرها على السلوك الإبداعي         |
| 8   | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب                                    |
| 33  | المطلب الثاني : أسس تنمية السلوك الإبداعي  |
| 47  | المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي                       |
| 49  | المبحث الثاني : الدراسات السابقة لإدارة المواهب وأثرها على تنمية السلوك الإبداعي |
| 49  | المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة  |
| 60  | المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة                         |
| 62  | المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة                               |
| 63  | خلاصة الفصل  |
| الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لأثر إدارة المواهب على تنمية السلوك في مؤسسات قطاع التأمين |  |
| 65  | تمهيد  |
| 66  | المبحث الأول : تقديم عام لميدان الدراسة الأدوات والطريقة المستخدمة في الدراسة    |
| 66  | المطلب الأول : الدراسة الميدانية لمؤسسات قطاع التأمين                            |
| 72  | المطلب الثاني: الأدوات الكمية والوصفية المستخدمة في الدراسة                      |

|     |  |
|-----|--|
| 77  | المطلب الثالث : مدخل وصفي لعينة الدراسة  |
| 85  | المبحث الثاني : واقع تطبيق إدارة المواهب وأثرها على تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسات قطاع التأمين                     |
| 85  | المطلب الأول : واقع تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات قطاع التأمين   |
| 88  | المطلب الثاني : تقييم أساليب تنمية السلوك الإبداعي   |
| 92  | المطلب الثالث : دراسة طبيعة العلاقة بين أثر إدارة المواهب وتنمية السلوك الإبداعي في مؤسسات قطاع التأمين بولاية ورقلة |
| 100 | الخاتمة  |
| 101 | نتائج الدراسة  |
| 102 | الاقتراحات   |
| 102 | آفاق الدراسة   |
| 104 | قائمة المراجع  |
| 111 | قائمة الملاحق  |

## قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول  | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | مفاهيم إدارة الموهبة على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثون                                    | 18     |
| 02    | مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة  | 62     |
| 03    | مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارت )  | 75     |
| 04    | عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة  | 77     |
| 05    | تقدير ثبات الاستبيان ( ألفا كرونباخ )   | 77     |
| 06    | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤسسة  | 78     |
| 07    | توزيع عينة حسب متغير الجنس  | 79     |
| 08    | توزيع عينة حسب متغير السن   | 79     |
| 09    | توزيع عينة حسب متغير المستوى التعليمي   | 80     |
| 10    | توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية  | 82     |
| 11    | توزيع العينة حسب الخبرة المهنية   | 83     |
| 12    | توزيع العينة حسب طبيعة العقد  | 84     |
| 13    | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد إدارة المواهب          | 85     |
| 14    | المؤشرات الوصفية حول أبعاد إدارة المواهب  | 87     |
| 15    | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول أبعاد السلوك الإبداعي            | 88     |
| 16    | اهتمامات مؤسسات التأمين بأبعاد السلوك الإبداعي  | 90     |
| 17    | تقدير الارتباط الخطي بين إدارة المواهب وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة                        | 92     |
| 18    | الأهمية النسبية لأثر كل من جوانب إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسات قطاع التأمين | 93     |
| 19    | الارتباط الجزئي ما بين إدارة المواهب و أبعاد السلوك الإبداعي                                    | 95     |
| 20    | نتائج تقدير معادلة تنمية السلوك الإبداعي بدلالة إدارة المواهب                                   | 97     |



## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                   | الرقم    |
|--------|---|----------|
| 09     | يسمات الموهوبين                               | الشكل 1  |
| 14     | مراحل التطور التاريخي لإدارة الموهبة          | الشكل 2  |
| 27     | اختلاف إدارة المواهب عن إدارة المواهب البشرية | الشكل 3  |
| 78     | توزيع العينة حسب المؤسسة                      | الشكل 4  |
| 79     | توزيع العينة حسب الجنس                        | الشكل 5  |
| 80     | توزيع العينة حسب السن                         | الشكل 6  |
| 80     | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي             | الشكل 7  |
| 82     | توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية              | الشكل 8  |
| 83     | توزيع العينة حسب الخبرة المهنية               | الشكل 9  |
| 84     | توزيع العينة حسب طبيعة العقد                  | الشكل 10 |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                          | الرقم   |
|--------|---------------------------------------|---------|
| 111    | الإستبيان                             | الشكل 1 |
| 114    | قائمة الأساتذة المحكمين               | الشكل 2 |
| 115    | نتائج التحليل الإحصائي Spss النسخة 26 | الشكل 3 |

مقدمة

## مقدمة :

إن شدة المنافسة المتزايدة في الآونة الأخيرة في الأسواق العالمية وسرعة العولمة والتطور السريع للتكنولوجيا أدت إلى اعتبار الإبداع ضرورة حتمية لأي مؤسسة فالهدف من الإبداع هو خلق قيمة الأعمال للمؤسسة من خلال تطوير وخلق أفكار جديدة تترجم من خلال تسويقها للعملاء بنجاح، بالإضافة إلى تطوير قدرات المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة، ومن هنا يظهر لنا أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحفيز الموهبة من خلال تعزيز إبداع الموظفين.

تتضمن إدارة المواهب اكتشاف وجذب المواهب، وتطويرها والحفاظ عليها لأنها أهم موارد التنظيمية، مما يجعلها الركيزة الأساسية للإبداع والابتكار لأي مؤسسة.

فالمؤسسة التي تقوم على الإبداع تهتم بجذب أفضل المواهب الموجودة في سوق العمل، والتي تتميز بروح المخاطرة وتكون ثقافتها مبنية على الإبداع والابتكار، فالكشف هذه المواهب تعتبر تحدي لأي مؤسسة خاصة في تواجد منافسة قوية بين المؤسسات، من هنا سنحاول أن ندرس العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي..

## الإشكالية المطروحة :

انطلاقا مما سبق تشكلت لدينا الإشكالية الخاصة ببحثنا و التي تمت صياغتها في السؤال التالي :

✓ ما هو أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي مؤسسات قطاع التأمين في الجزائر ( فروع ورقلة ) ؟

وسعي للتحكم في الإشكالية، تم تقسيم السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي :

- ما هو واقع تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات قطاع التأمين ؟
- ما مستوى تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي قطاع التأمين بولاية ورقلة ؟
- ما هي الأهمية النسبية لكل من جوانب إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي ؟
- أين يكمن أثر إدارة المواهب أكثر في بعد الحساسية للمشكلات، و القابلية للتغيير ؟
- هل توجد دلالة إحصائية لأثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي ؟

و من خلال الإشكاليات تمت صياغة فرضيات الدراسة و هي :

### فرضيات الدراسة :

- ✓ تركز مؤسسات التأمين في إدارة المواهب على تطوير المواهب بحكم المنافسة الموجودة في القطاع.
- ✓ تهتم مؤسسات التأمين في فرع ورقلة بتنمية السلوك الإبداعي خاصة من خلال القدرة على تحليل وقابلية العمال للتغيير.
- ✓ يعتبر جانب التحفيز في إدارة المواهب أكثر أهمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات قطاع التأمين.
- ✓ يكمن أثر إدارة المواهب أكثر في بعد الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير وسعة الاتصالات.
- ✓ توجد دلالة إحصائية لأثر أبعاد إدارة المواهب على السلوك الإبداعي.

### أهمية الدراسة:

- تناول هذه الدراسة موضوع جديد لم يتردد صداه بعد بشكل كبير في العالم العربي بصفة عامة، وفي الجزائر بصفة خاصة، كما تأتي لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعا للباحثين والمهتمين في مجال الموارد البشرية بشكل خاص، وفي مجال إدارة الأعمال بشكل عام، ونأمل أن تفيد هذه الدراسة الإدارة وأصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية في استثمار نظام إدارة المواهب وتطبيقه بالطرق المثلى وذلك باستخدام أفضل الممارسات، لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين الموهوبين والمبدعين.

### دوافع اختيار الموضوع:

- ذاتية :
- الميل الشخصي للبحث و الإطلاع على هذا الموضوع.
- الشعور بأهمية الموضوع في ظل عدم وجود دراسات تبني مساهمة إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخدمية عامة وشركات التأمين خاصة في ظل غياب شبه تام لثقافة التأمين في بيئة محفوفة بالمخاطر.

● موضوعية :

- جميع المؤسسات العالمية الناجحة و الرائدة يعود سبب ذلك إلى مؤهلات بشرية .
- محاولة إفادة المنظمات الجزائرية العمومية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من اجل التحسين.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في :

- ✓ لفت الانتباه لأهمية نظام إدارة المواهب .
- ✓ استثمار الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل عن طريق تطبيق نظام إدارة المواهب وذلك لتحقيق الإبداع.
- ✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومعرفة أثر إدارة المواهب في تحسين الإبداع للعاملين.
- ✓ تعد إدارة المواهب أحد الأساليب الفنية التي تثنى الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، ويعد تبنيتها في المنظمة الجزائرية ضرورة حتمية، وكما يعتبر الإبداع أحد أهم متطلبات التبنى.

حدود الدراسة :

شملت الدراسة عينة من موظفي قطاع التأمين ولاية ورقلة

- الحدود الموضوعية : تمحور موضوع الدراسة من خلال أبعاد إدارة المواهب (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وأبعاد السلوك الإبداعي (الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات).
- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة بين مارس وأفريل 2022.
- الحدود المكانية : مؤسسات قطاع التأمين فروع ورقلة.

## مرجعية الدراسة :

اعتمدنا في جمع المعلومات للإلمام بموضوع الدراسة بمختلف جوانبه النظرية والميدانية من عدة مصادر ومراجع أهمها: الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية والمجلات والرسائل الجامعية، والمقابلات مع الموظفين لجمع البيانات.

## منهجية الدراسة و الأدوات المستعملة:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي، كونه أكثر المناهج ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع المرتبطة بجمع المعلومات من مصادر مختلفة، والمنهج الاستدلالي باستخدام دراسة حالة. وللإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة أو نفي الفرضيات سيتم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة جزائرية، باستخدام الاستبيان والمقابلة المباشرة كأدوات لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة ثم معالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية (SPSS).

## صعوبات الدراسة :

- قلة الدراسات التي تخدم هذا الموضوع.
- صعوبة جمع البيانات

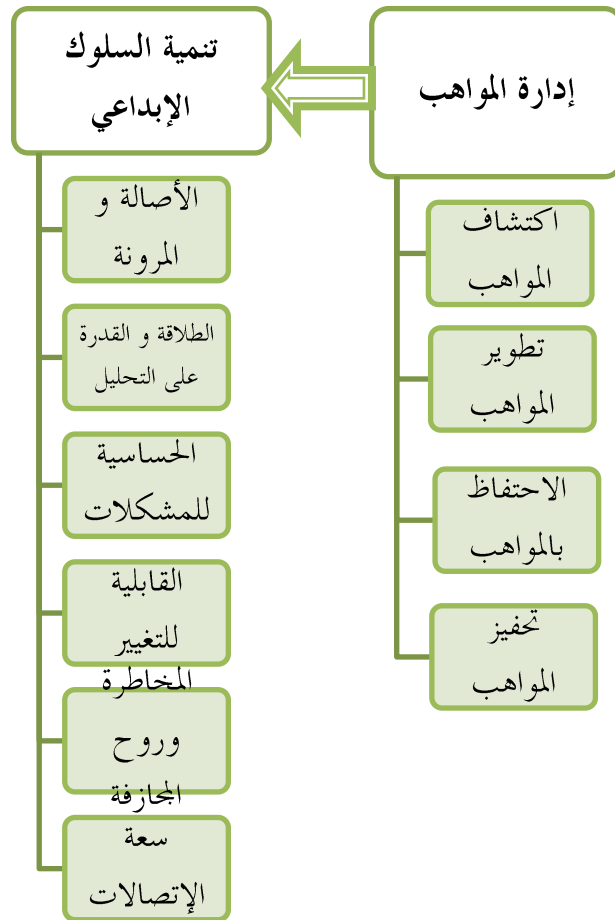
## هيكل الدراسة :

من اجل تحليل هذا الموضوع والوصول إلى النتائج المتبتغاة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى مقدمة وفصلين وخاتمة.

- **الفصل الأول:** يتمثل في الجانب النظري ، وقسم بدوره إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول إلى أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي في ثلاث مطالب كل على حدا، أما في المبحث الثاني فطرقتنا إلى عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.
- **الفصل الثاني:** دراسة ميدانية لدى موظفي قطاع التأمين بولاية ورقلة حيث تم توزيع مجموعة من الاستبيانات، كما اعتمدنا على المقابلة لشرح بعض المفاهيم وتدعيم النتائج وقسمنا هذا الفصل إلى

مبحثين الأول يتعلق بالإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن نتائج متوصل إليها ومناقشتها.

نموذج الدراسة :



## الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب وأثرها  
على تنمية السلوك الإبداعي



## تمهيد :

نتناول في هذا الفصل عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة والمتمثلة في كل من إدارة المواهب والسلوك الإبداعي، كما تم عرض بعض الدراسات السابقة التي تحيط بالموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

وعلى هذا الأساس يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأساسيات والعموميات المتعلقة بإدارة المواهب والسلوك الإبداعي من خلال التعرف على ماهية هذين المتغيرين .

حيث نقسم هذا الفصل إلى مبحثين هما :

❖ سيتناول المبحث الأول الإطار النظري لمتغيرات لدراسة.

❖ في حين يتناول المبحث الثاني الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة لإدارة المواهب والسلوك الإبداعي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب وأثرها على السلوك الإبداعي

في هذا المبحث سوف نتناول مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والمتعلقة بإدارة المواهب والسلوك الإبداعي. .

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموهبة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المواهب يجب أولاً التعرف على مفهوم الموهبة في المؤسسة. .

#### أولاً: مفهوم الموهبة

لقد أصبحت الموهبة من أهم المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وبالنظر إلى تطورها التاريخي نجد أن شركة Mckinsey هي أول من استعملت مصطلح الموهبة حيث قدمت عام (1997) دراسة صيغة فيها مصطلح الحرب على المواهب، لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستتخذها لاستقطاب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم وعلى الرغم من تشبعت مفهوم الموهبة إلا أنه لا يوجد هناك أي تعريف متفق عليه للموهبة، ورغم هذا فقد تمت العديد من الدراسات في هذا المجال من أجل إعطاء مفهوما واضحا لمصطلح الموهبة والموهوبين إلا أن هناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين بهذا المجال لهذا سنقدم مجموعة من التعاريف منها:<sup>1</sup>

أ. الموهبة لغة: ورد في معاجم اللغة العربية أخذ من الفعل (وهب) أي أعطى شيئا مجانا، فالموهبة إذن هي العطية للشيء بلا مقابل، كما تعني الاتساع للشيء والقدرة عليه. فقد جاء في مختار الصحاح أن الموهبة، تعني: وهب أي وهب له شيئا والاتهاب هي قبول الهبة والموهبة هي الشيء الذي يملكه الإنسان. أما في لسان العرب فتشير إلى: وهب - يهب - وهوب، أي يعطيه شيئا.

ب. الموهبة اصطلاحاً: الموهبة هي ظاهرة فريدة اختص بها الإنسان دون غيره من المخلوقات ولها القدرة على الخلق والإبداع و الابتكار لمواجهة التحديات الطبيعية، وهي كل استعداد فطري لدى الفرد مثل الموهبة الفنية، اللغوية، الحسائية... الخ وهي أساس للقدرة الخاصة، وتعرف بجوانبها: القدرة العقلية العالية، القدرة على القيام بمهارات متميزة .

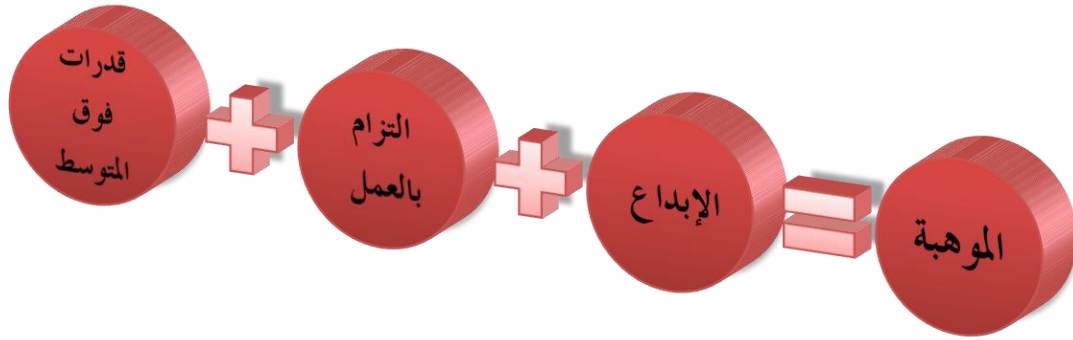
<sup>1</sup> 1 وهيبة داسي، شهرزاد بوزيدي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر - 2020، المجلد5، العدد1، ص 124.

والموهبة كمصطلح يمكن إيجازه على أنه " أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد .

كما تعرفبأنها تتكون من تفاعل بين ثلاث سمات لا بد من توافرها جميعا لدى الموهوب وتتضمن هذه السمات :<sup>1</sup>

- ✓ قدرات فوق المتوسط : انتماء الفرد في المؤسسة إلى الأداء المرتفع .
- ✓ التزام بالعمل : كما يتضح من مثابرة الفرد و إنجازه .
- ✓ الإبداع : كما يتضح من إتباع الفرد طرق مبتكرة في التفكير توصله إلى حلول وتعريفات جديدة للمشكلات.

الشكل رقم (1-1) : يوضح سمات الموهوبين



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا : خصائص الموهوبين

لقد توصلت الدراسات المتعلقة بالخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتتمثل هذه الخصائص بالنقاط التالية :<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مير أحمد، تيطراوي آمنة، إدارة المواهب كميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة لافارج بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 3.

<sup>2</sup>نورس علي مردان الأسدي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (إدارة الموهبة، نظم المعلومات الاستراتيجية، الأداء المتميز)، الجزء الأول، عمان، الأردن، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2016 ص 35-37.

الدافعية، الاستقلالية، الأصالة، المرونة، المثابرة، الطلاقة، حب الاستطلاع، الملاحظة، المبادرة، النقد، المجازفة، الاتصال، القيادة، التعلم، الحس، الثقة بالنفس، التكيف، تحمل الغموض، اتخاذ القرار.

وللموهوبين خصائص يتميزون بها عن غيرهم لهذا فقط لوحظ أن بعض هذه الخصائص أو جميعها يدل على تزايد احتمال كون هذا الشخص موهوبا، وهي كما يأتي :

- سريع الفهم.
- لديه رغبة عالية في حب الاستطلاع.
- لديه قدرة واضحة على النقد والمناقشة الموضوعية.
- يأتي بأفكار جديدة ونادرة.
- يتميز بالمثابرة وعدم الملل.
- يتسم بقدر كبير من الطموح.
- لديه قدرة قوية على الملاحظة وإدراك التفاصيل.
- لديه ذاكرة قوية.

### ثالثا : أساليب الكشف عن الموهوبين

لقد أشار ( الصاعدي، 2007 ) في هذا الصدد إلى الاختبارات والمقاييس كأدوات موضوعية مقننة تمتاز بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويمكن تصنيفها إلى الجوانب الرئيسية الآتية :

❖ **اختبارات الذكاء** : تقيس اختبارات الذكاء قدرة الفرد العقلية بشكل عام أي تقيس قدرته على

اكتساب الحقائق وتنظيمها واستخدامها.

❖ **الاختبارات التحصيلية** : وهي نوع من الاختبارات يحاول قياس ما حصله الفرد فعلا بعد عمله

لبرنامج معين، و تتميز هذه الاختبارات بأنها تعطي صورة واضحة عن مجالات القوة والضعف للفرد في موضوعاته العملية المختلفة.

❖ **اختبارات الابتكار والتفكير الابتكاري** : وهي الاختبارات التي تقيس التفكير التباعدي حيث

تتطلب طلاقة ومرونة وأصالة في التفكير إضافة إلى القدرات الأخرى، ومن أشهر اختبارات قدرات التفكير الأبتكاري اختبار تورانس، واختبار جيلفورد وزملائه.

❖ **الاختبارات الشخصية:** وهي اختبارات تسعى إلى التعرف على السمات الشخصية للموهوب بصورة شاملة والحصول على معلومات قيمة لتوجيهه في مجالي النمو الانفعالي والاجتماعي.<sup>1</sup>

رابع : تصنيف المواهب داخل المنظمة :

❖ **مواهب قيادية Leadership Talent :** هذه الفئة تكون في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

❖ **مواهب أساسية Key Talent :** يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمؤسسة نظار لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه من رؤية وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وان بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المختصين وقادة الفكر أو ذوي المهارات النادرة.

❖ **مواهب جوهرية Core Talent :** يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون.

❖ **مواهب داعمة Support Talent :** إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب للأعمال غير الأساسية، و كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة، وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة عن المواهب المتوفرة بسهولة ن ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.<sup>2</sup>

خامسا : المصطلحات المتعلقة بمفهوم الموهبة

يعد موضوع الموهبة والإبداع والتفوق والعبقرية والنبوغ من الموضوعات المطروحة حديثا في الجامعات والكليات والمراكز الريادية التي تتحمل على عاتقها رعاية الموهوبين والمتفوقين ومن بين هذه المصطلحات نذكر :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نورس علي مردان الأسدي، مرجع سبق ذكره، ص44-45.

<sup>2</sup> عناني مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت برانيس بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2019، ص15.

<sup>3</sup> نورس علي مردان الأسدي، مرجع سبق ذكره، ص 50-56.

➤ **الموهبة و الإبداع :** إن المواهب حالة متجددة ، وهي مصدر الإبداع في منظمات الأعمال تحثها على بحث التغير بالصيغة المختلفة ومنها إعادة هندسة وتصميم الأعمال والمنظمات معا. وهي منبع التفكير بالمستقبل المليء بالتهديدات والفجائية تشخيصا، وتحليلا واستجابة متوقعة مع قدرات المنظمة، ومواردها، وعوامل تفوقها ونجاحها. وشكلت المواهب سببا لتحول توجهات البناء النظري في مجالات الإدارة، والمنظمة والإستراتيجية من الأحادي إلى الثنائي، ومن الآلي إلى العضوي، والكلي الجزئي فالتكاملي. وهو أمر يدعو إلى القول بأن مواهب الباحثون والمديرين والاستشاريين وباقي الموارد البشرية مصدر اغناء المعرفة البرمجية، لا غني عن المواهب عند المواهب عند تخصيص الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية والوقت وأنها تعزز ثقة الزبون والالتزام معه، ومن ثم فهي بمثابة قوة توظفها إدارة منظمات الأعمال لجذب الزبائن في أسواقها المستهدفة، كما أن هناك اختلافا بين مصطلحي الإبداع والموهبة، فالإبداع مقدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة وليست مكونا من مكونات الموهبة، وإن المكون الرئيس للإبداع هو البيئة، إذ تعد المقدرة العامة إذا وجدت بيئة مناسبة على شكل أداء متميز أو خارق، وفي مجال من مجالات التفوق الأكاديمية والتقنية أو الفنية، بينما يكون المكون الرئيس للموهبة وراثي والموهبة طاقة كامنة ونشاط وعملية الإبداع قد تكون نتاجا لهذا النشاط و تلك الطاقة، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك سمات مشتركة بين الإبداع والموهبة تستدعي مواهب التفكير الإبداعي هي التفكير الإنتاجي بإنتاج قدر من الأفكار والتخطيط يوضح أساليب تنفيذية لبعض الأفكار وما تتطلبه من إمكانات مادية وبشرية والإحساس بالمشكلات المحتملة.

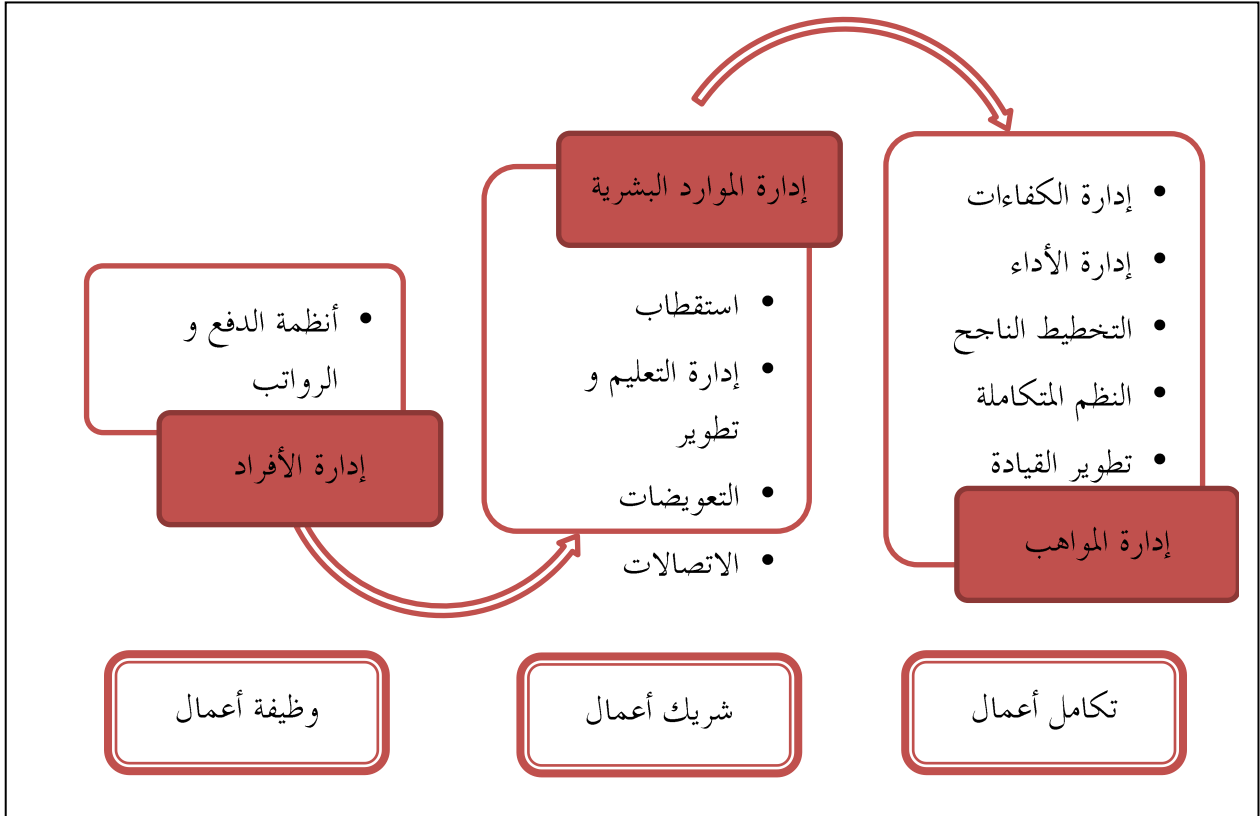
## الفرع الثاني : إدارة الموهبة Talent Management

### أولا : التطور التاريخي لإدارة الموهبة

مفهوم إدارة الموهبة قد برز في نهاية القرن الماضي إذ استعمل مصطلح ( الحرب من أجل المواهب ) لتشجيع المنظمات على جذب الأفراد الموهوبين وقد مرت غدارة الموهبة بثلاث مراحل تاريخية والتي يوضحها الشكل التالي :

- 1-** إدارة الأفراد (إدارة التأهيل) : كانت في سنوات السبعينات إلى الثمانينات من القرن العشرين، حين كان الأداء يقاس من خلال الإنتاجية، وكانت وظيفة الموارد البشرية تمثل وظيفة أعمال، وكانت تسمى إدارة الأفراد لأنها تقوم فقط بتأهيل الأفراد لخدمة أهداف المنظمة والامتثال للمهام المحددة لهم مع إبداء الولاء لمنظمتهم، فالعامل يبيع وقته للمنظمة، فهو يبرم معها عقود الأجر مدى الحياة، أما فيما يخص المسار المهني فإن أساسه الخبرة والأقدمية، ونجد أن أفراد هذه المرحلة يعطى لهم اسم "الجيل الأول".
- 2-** إدارة الموارد البشرية ( إدارة الكفاءات ) : برزت هذه الإدارة في الثمانينات من القرن العشرين ومازالت إلى يومنا هذا محل اهتمام العديد من المنظمات، إذ عرفت هذه المرحلة تغيرات وتعقيدات كثيرة واشتداد المنافسة، مما فرض واقعاً جديداً لها يتمثل بزيادة اهتمامها بالموارد البشري واعتباره أهم مورد بالنسبة لها، وانتقلت الإدارة التي تحكمها من مجرد وظيفة أعمال إلى شريك أعمال، إذ أصبح الاهتمام أكثر حول عمليات الإبداع والابتكار وإبراز قدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية من أجل القدرة على مواجهة كل تلك التعقيدات، وسمي أفراد هذه المرحلة "الجيل الثاني".
- 3-** إدارة المواهب : ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي والعشرين، إذ استخدم مصطلح " إدارة المواهب " واستخدام من قبل العديد من المؤسسات، حيث اكتشفت أن مواهب العاملين فيها ينبغي اكتشافها والعناية بها كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح، كما أنها تتضمن عمليات نظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض لذلك تحولت من شريك أعمال إلى تكامل أعمال، حيث أصبح أفراد هذه المرحلة يطلق عليهم أفراد "الجيل الثالث".

الشكل رقم (2-1) : يوضح مراحل التطور التاريخي لإدارة الموهبة



المصدر : خضير كاضم محمود ، روان منير الشيخ ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، 2013 ، ص 19.

تدرج ظهور إدارة المواهب البشرية، من خلال إعادة صياغة العلاقة ما بين العنصر البشري والإدارة والتي مرت بمراحل مختلفة وهي :

**1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :** تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه إذا كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة، فلم يظهر أي اهتمام بالعنصر البشري أو مهاراته.

**2. مرحلة الثورة الصناعية :** هذه الفترة بداية المرحلة الصناعية في أوروبا، و ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، كان يتم اختيار العاملين بناء على مهارات معينة تتوفر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به.



**3. مرحلة القرن العشرين:** شهد هذا القرن أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الاهتمام بالعنصر البشري، من أبرزها ظهور حركة الإدارة العملية بزعامة (Taylor)، الذي ركز على التعاون مابين الإدارة والعاملين، والقياس العلمي للعمل، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء واختيار والتعيين لأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين الذي يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح.

تميزت هذه المرحلة بظهور مدرسة إدارة الأفراد حيث اهتمت بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة شئون الأفراد أو إدارة القوى العاملة، وتركزت أهدافها كجهاز متخصص في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها. بما يحقق أهداف المنظمة فالإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة حيث تشير هذه المرحلة إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد في المنظمات ودورها في إدارة الشئون المختلفة.

**4. مرحلة نهاية القرن العشرين :** شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية فقد لعبت المتغيرات التي شهدها هذا العصر ادوار فريدة لم تكن معروفة، تتمثل هذه المتغيرات في: العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا، بصور متسارعة بالإضافة إلى بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهي إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية وهذه المتغيرات وغيرها فرضت واقعا جديدا لمنظمات الأعمال يركز جل اهتمامه بالموارد البشري ويسلط الضوء أكثر عليه كأهم مورد يجب إدارته بمهنية متخصصة، حيث ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد.

● **مدرسة إدارة الموارد البشرية :** توافقا مع التطورات المتواصلة في الفكر الإداري المعاصر، والتمثلة في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقتهم الفكرية، برز خلال الثمانيات من القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو إدارة الموارد البشرية. بموجبه تحددت نشاطات تمثلت في تحليل الوظائف وتوصيفها واختيار الأفراد وتعيينهم وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة.

5. القرن الحادي والعشرين : مع ازدياد شدة التحديات المعاصرة على منظمات الأعمال، فرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها وأكثرها حرجة هي جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة.

❖ مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : تعتبر هذه المدرسة هي الأساس في نشأة إدارة المواهب، لقد انطلقت هذه المدرسة بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارات الوظيفية إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية في إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية، وبموجب هذه الدراسة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء حقيقيون في العمل ومورد استراتيجي من موارد المنظمة.

❖ موارد القرن الحادي والعشرين (فكر إدارة المواهب البشرية) : يتطلب تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغيرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته الحاكمة، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجاً القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة بتوفر المنظمات للسمات الرئيسية التالية : التوجه بالمبادرة، التوجه بالأفراد، التوجه بمشاركة العاملين التوجه العالمي، التوجه بالجودة.

هناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.<sup>1</sup>

#### ثانياً : مفهوم إدارة المواهب

تشكل الموهبة قوة مميزة لإدارة المنظمة تمنحها سمة التفوق، والريادية في تعاملها مع فرص بيئتها، ومخاطرها، وتحدياتها الحالية، والمستقبلية. وبالرغم من أن الموهبة تتعلق بالموارد البشرية من قادة حيث تشير إدارة المواهب إلى ، وتابعين، إلا أنها تنعكس ضمن نسيج ثقافة المنظمة، وتركيبها المعرفي عملية جذب الموظفين ذوي المهارات العالية للعمل في المنظمة، ودمجهم فيها، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم.

<sup>1</sup>نورس علي مردان الأسدي، مرجع سبق ذكره، ص 68-71.

يمكن تعريف إدارة المواهب البشرية بأنها: "قدرة المنظمة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة/مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المنظمات القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المنظمات الأخرى .

كما تتعدد التعاريف لإدارة المواهب نذكر منها :

- أنها "عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين من ذوي الخبرات العالية للعمل في منظمات الأعمال"
- إدارة المواهب " هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة "
- وتعرف إدارة المواهب كذلك على أنها " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بتطوير ومراقبة الموظفين الحاليين والمستقبليين، من خلال توضيح الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وخلق أدوات التطوير لتوفير احتياجات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الذين سيقودون إلى نجاح المؤسسة، أي تطوير الموظفين من خلال توضيح الاستراتيجيات وتوفير مختلف الأدوات التي تساهم في المحافظة على الموظفين وتلبية حاجياتهم<sup>1</sup>.

### وكتعريف إجرائي يمكن القول أن

إدارة المواهب هي مختلف الطرق والعمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف الحفاظ على الموارد البشرية الموهوبة داخلها وتطويرها، والسعي إلى جذب موارد متميزة أكثر كفاءة من غيرها، والعمل على تنميتها والحفاظ عليها بما يمكنها من تحقيق أهدافها .

<sup>1</sup> وائل محمد جبريل، فاطمة علي الفرجاني، واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة، مجلة الابتكار و التسويق، جامعة ليبيا المجلد 7، العدد 1، 2020، ص 113.

جدول رقم ( 1-1 ) : يبرز مفاهيم إدارة الموهبة على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثون

| المفهوم  | المصدر               | الرقم |
|--|----------------------|-------|
| مدخل منظم واعي معتمد لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم القابلية والقدرات لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.              | Stockley, 2005       |       |
| كمجموعة من الإجراءات والحلول المبتكرة التي تسمح للمنظمة بتفعيل مواهب العاملين لديها وتحديد أقصى قدر من الفاعلية.                             | Bechet ,2008 ; 19    |       |
| أهم المبادرات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال القوى العاملة.                                   | Wight,2011 ;424      |       |
| اعتراف مديري المنظمات بوجود عقليات موهوبة تعد أساس نجاح المنظمة والتزامهم بتطوير تلك العقليات.   | Mcdounell etal, 2012 |       |
| مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج المستعملة من قبل المنظمة والمصممة لجذب الأفراد الموهوبين وتطويرهم من أجل زيادة إنتاجية رأس المال البشري. | المرشدي، 2013 : 49   |       |

المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول

يمكن تصنيف مختلف التعاريف الخاصة بإدارة المواهب حسب الاقتراح الذي قدمه **Blass** : <sup>1</sup>

- إدارة المواهب من وجهة نظر عملية : تقترح أن تتضمن إدارة المواهب جميع العمليات اللازمة لتحسين (التطور) الأفراد في المؤسسة كما تعتقد بان النجاح المستقبلي للمؤسسة يقوم على امتلاك للموهبة الصحيحة، إذن أن إدارة ورعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية للمنظمة.

<sup>1</sup> محبوب بيمين، حقيق عبد المالك، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، المجلد 02، العدد 5، 2016، ص 35.

- **إدارة المواهب من وجهة نظر ثقافية:** والتي تعتقد بأن المواهب هي فكر يتضمن الاعتقاد والإيمان بضرورة وجود الموهبة لتحقيق النجاح، ويمكننا أن نلمس ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتطوير مواهب الموظفين وكذلك عندما يصبح تقدير الأفراد ومساعدتهم على اكتشاف وتطوير مواهبهم جزء من العمل الروتيني للمؤسسة.
- **إدارة المواهب من وجهة نظر تنافسية:** والتي تركز على أن إدارة المواهب تتضمن كيفية تعرف المؤسسة على الموهوبين والتعرف على رغباتهم وتلبيتها، لأنها أن لم تفعل ستتولى المؤسسات المنافسة القيام بذلك.
- **إدارة المواهب من وجهة نظر تطويرية:** والتي تقترح أن تتمحور إدارة المواهب حول تسريع المسارات التطويرية للمواهب، تطبيق نفس عمليات التطوير لكل الأفراد في المؤسسة ولكن تسريعها بالنسبة للطاقات العليا، من هنا جاء التركيز على الطاقات العليا والمواهب بسرعة أكبر من الفئات الأخرى.
- **إدارة المواهب من وجهة نظر تخطيط الموارد البشرية:** والتي ترى بان إدارة المواهب تتمحور حول حصول المؤسسات التي تشهد نمو سريع، اتجاه تخطيط الخلافة أصبح أكثر وضوحا في المؤسسات التي تتبناها.

### ثالثا : أهمية إدارة المواهب

ترجع أهمية إدارة المواهب إلى أنها استجابة المتغيرات التي جاءت في سوق العمل والعولمة، والتي معها أصبحت مهمة أي منظمة في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تطويرها وتحفيزها على الاستمرار فيها، خاصة وأن الوظائف الجديدة منذ عام 1992 تتطلب قدرا من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة مما يستلزم وجود مواهب مواكبة هذا التغيير في سوق العمل.

تبرز أهمية إدارة المواهب بكونها تعبر عن إدارة الطاقات الكامنة للأفراد الموهوبين، ويكون الاستثمار في هؤلاء الأفراد وطاقاتهم من أهم الأولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل هذه المنظمات.<sup>1</sup>

ونتيجة إلى ذلك فإنه عندما تلي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار الذي سيؤدي حتما إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها.

كما أن إدارة المواهب مهمة جدا في المنظمات وذلك للأسباب التالية :

- أن المواهب تؤدي إلى أداء متميز وعالي في المنظمات وبالتالي جذب أفراد جدد موهوبين يعلمون على تطوير ذاتهم والحصول على مكافآت تتناسب مع أدائهم وخصراتهم .
- تعد المواهب محرك أساسي لتحسين الإنتاجية والابتكار والجودة وخدمة العملاء وبالتالي تطور النتائج التي تهتم بها كل منظمة .

تكمن أهمية إدارة المواهب في :

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة الشركة.
- تساعد على اكتشاف الطاقات الكامنة.
- تكوين إدارة مواهب لكل مستوى تنظيمي في الشركة.
- تفادي اضطرابات العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة والمراكز المهمة.

#### رابعا : أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب والذي تسعى إليه أي مؤسسة في وقتنا الحالي، وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بكر صالح ناصر النصيري، أثر إدارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الأسمدة و الكيماويات الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، 2017 ص 14.

1. **تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء** : أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء وتعدد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغييرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام وأصبح عهد اليوم عهد التخصص. (specialist)
2. **ارتفاع مستوى التعليم**: لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نموا طرديا وسريعا في المستوى المتوسط للتعليم، ويعني ذلك أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من ذلك أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليما منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.
3. **تعدد المهام الإدارية**: وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.
4. **زيادة درجة التدخل الحكومي**: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية.

### الفرع الثالث : أساسيات حول إدارة المواهب

تتضمن إدارة المواهب مجموعة من المبادئ والأساليب والمكونات تتمثل في :

#### أولا : مبادئ إدارة المواهب

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصرا هاما وحاسما في إدارة المنظمة، والاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عائدا كبيرا ماديا واستراتيجيا أمام المنافسين، ويدرك المديرون أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها، تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين ومن الخطأ أن يستمر اعتقاد البعض الخاطيء أن

<sup>1</sup> علوية عبد الفتاح، إدارة المواهب، قسم تطوير الأعمال، ماجستير مهني إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة مصر، 2020، ص 8.

الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة، ولكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب.

وهناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة، وهي التي تتعلق بإدارة المواهب وهي :<sup>1</sup>

- لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين، ليس أمامك إلى أن تزيد استثمارتك في الموهوبين من حيث الكم والكيف.
- على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.
- يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تحقق أفضل العوائد على المدى القريب و البعيد.
- كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أمانا عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب.
- الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.
- يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليها لديها حد أدنى من الموهبة.

#### ثانيا : أساليب إدارة المواهب

يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما لا يقل عن 40 بالمائة من وقت الإدارة العليا، فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات اقل أهمية، وأهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي :<sup>2</sup>

- وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية: تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي، واشترطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة أو

<sup>1</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، سنة 5103، ص 31.

<sup>2</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 32.



وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، و يتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.

- **المقارنة المرجعية** : وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المختفية عند بعض العاملين الحاليين ، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة
- **تخصيص وظيفة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب** : يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من اجل رعايتها والاحتفاظ بها، ومع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين، واتخاذها ذاتيا لاكتشاف المواهب، وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات
- **تدخل الإدارة العليا** : يجب إن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافآت ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.
- **اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب** : يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في المنظمة تعمل على ربط إستراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة، وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها. ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.
- **تهيئة بيئة العمل** : وجعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب، وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبها إلى رؤسائهم.

### ثالثا : مكونات إدارة المواهب

من الخطأ أن تقتصر المنظمة دورها في إدارة المواهب على مجموعة من التوصيات أو القرارات، حيث أثبتت الممارسة صعوبة تحويل الأمانى أو الرغبات إلى حقيقة تكفل الإدارة الفعالة للمواهب، وتمر عملية إدارة المواهب في المنظمة بثلاثة مكونات توضح من خلال الجدول الآتي :

## 1. المدخلات<sup>1</sup>

- السعي الدائم من اجل استقطاب الموهبة.
- وضع المعايير المناسبة عند الاختيار لضمان اكتشاف المواهب الحالية والمحتملة عند الأفراد.
- تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها وتطويرها وقيادتها وأهدافها ورؤيتها.
- اختيار و تعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على المواهب.

## 2. العمليات

### 1-2 . الحفاظ على الموهبة و استبقاؤها

- نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز و القدرة على المنافسة في المنظمة.
- ضمان دعم و تأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة.
- توفر الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للموهوبين، للعمل وتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر حذرا وأكثر خوفا من الخطأ وال فشل، فالوصول إلى المبتكرات والمستحدثات لا يأتي من أول مرة، ولكنه يتطلب التجربة والخطأ أكثر من مرة.

### 2-2. التطوير :

- تقييم الجدارة وهي خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة، وقد تم تقسيم الجدارات إلى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهورا من الآخر:
- الدوافع هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار، و تقوم باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال و أهداف معينة بعيدا عن الأخرى.
  - الصفات ،الخصائص المادية و لاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة
  - المفهوم الذاتي ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات ذاتية، مثل الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالا في أي ظروف.
  - المعرفة المعلومات التي لدى الشخص ذات صلة بمجال عمله.
  - المهارة، القدرة أداء مهمة ذهنية أو مادية.

<sup>1</sup>عزيزة عبد الرحمن عبد هلال صيام ، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا (دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة) كلية التجارة و الأعمال ، جامعة غزة، سنة 2013، ص41.

- التطوير، الموهبة عنصر فعال في إدارة المنظمة وتطلب التطوير الدائم لأصحاب المواهب أنفسهم، وخلق الفرص المتطورة والمستحدثة التي تساعد على تنمية وتطوير مواهبهم.
- التوجيه، يستلزم التوجيه الدائم للموهبة أن يكون القائمين بها التوجيه من العاصر الموهوبة أو على الأقل التي يكون لديها قناعة كافية بأهمية الموهبة بالنسبة للمنظمة، تحتاج الموهبة للتوجيه الدائم أثناء مراحل نموه لتشجيع هذا النمو، وفي نفس الوقت في جميع مراحل العمل وبصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات والمستجدات في المنظمة.
- التحديات، تواجه المواهب في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات وعقبات كثيرة تمثل نوعا من التحديات التي يجب تدرسيها على موجهتها وعدم الاستسلام واليأس من الوهلة الأولى وتلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا وهاما في ذلك المجال.

### 2-3. المخرجات ( الأداء ) :

- وضوح الدور، يتصف الموهوبين بالحماس وربما أحيانا الاندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسئوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من اجل الوصول إليها.
- الاتفاق على معايير الجودة في الأداء، يحتاج الموهوبين بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يكون تركيز موهبتهم في اتجاه تحقيق التمييز للمنظمة ومنتجاتها، ويمكن الاتفاق مهم على تطبيق معايير الجودة في الأداء التي تتلخص في الكمية والجودة والوقت والعمليات المستخدمة في الإنتاج.
- التغذية العكسية (Feedback) تحتاج عملية إدارة المواهب تبادل التعرف على التغذية العكسية أو رد فعلا للموهوب أو الإدارة بشكل مباشر أو متقارب على الأقل، حتى تضمن الإدارة أن الموهوب يسير في الطريق الصحيح للأداء، وفي نفس الوقت تضمن انه ليس هناك ما يعكر صفو علاقتها بالموهوب.

إن التغذية العكسية تربط بين المخرجات والعمليات والمدخلات، ولكي تظل إدارة المواهب حيوية فعالة، لا بد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل البيئة المعنية، كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة،

ويتم تحقيق ذلك عندما تمتلك نظاما سليما للتغذية العكسية، يساهم في تعديل وتصويب المدخلات أو العمليات أو كليهما معا.

- الاعتراف والمكافآت يمثل التقدير المادي والمعنوي احد العناصر الهامة في إدارة المواهب، وهي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب والحفاظ عليها. إن مكونات إدارة المواهب في العمليات الصناعية أو فيما يتعلق بالآلات، فانه يمكن السيطرة على العناصر الثلاثة (المدخلات، العمليات، المخرجات ) من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقا، ولكن يصعب ذلك في حالة تطبيقه على الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع : الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية:

تتعلق إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية بإدارة الأفراد، لكنهم مختلفون في عدة أشياء رئيسية :

- **الهدف :** الهدف الرئيسي للموارد البشرية هو تحديد وتوظيف المواهب بفعالية في المنظمة مثل الإنتاجية و دوافع موظفيها، وبالتالي عمل ناجح في حين يعمل موظفو إدارة المواهب مع الموظفين العاملين بالفعل ولإظهار أفضل ما لديهم عن طريق رعاية المواهب المخفية أو الواضحة في الموظف حتى يتمكنوا من بناء مسار وظيفي أفضل لأنفسهم.
- **الهيكل :** التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالموظف هو مركزي في قسم الموارد البشرية بينما في إدارة المواهب يتسم تقسيم العديد من هذه الواجبات إلى الإدارات موزعة في جميع أنحاء الشركة، وبهذه الطريقة تكون المنظمة بأكملها مسؤولة عن هذه الأنشطة ومدربة عليها.
- **المسؤوليات :** الموارد البشرية أكثر تركيزا على الإدارة. تتعامل إدارات الموارد البشرية مع الأجور والإجازات الشخصية والمراتب والشكاوي بينما تركز إدارة المواهب بشكل منفرد تقريبا على

<sup>1</sup>محمد عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 15-18.

مساعدة وتحسين المواهب في المنظمة تفكر في التطوير المهني أكثر من تتبع العمليات الإدارية والطلبات الشخصية للموظفين.

➤ **التنفيذ** : تعد إدارة المواهب إستراتيجية وغالبا ما تظهر كخطة طويلة الأجل على مستوى الشركة ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف التجارية الشاملة، في حين أن الموارد البشرية أكثر تكتيكية حيث تتعامل مع الإدارة اليومية للأشخاص.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> علوية عبد الفتاح، إدارة المواهب، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الشكل رقم (4-1) : يوضح اختلاف إدارة المواهب عن إدارة المواهب البشرية



المصدر : من إعداد الطالبتان

من خلال التعاريف ومراحل وأسباب ظهور إدارة المواهب يتضح أنها فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا : أهداف إدارة المواهب

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لتشغل الوظائف الأعلى مستوى، إما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمية تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر، وتهدف إدارة المواهب إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء القدرات

والكفاءات الضرورية لامتلاك المواهب المتكاملة، وذلك باستخدام عملية التوزيع والتطوير التي تلائم أهداف المنظمات.

و حدد آخرون أهداف إدارة المواهب كالاتي :

- ✓ إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
- ✓ وضع الإجراءات اللازمة لقياس القدرات المطلوبة والمتوفرة.
- ✓ خلق مدى من العمليات و الأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين.
- ✓ تأسيس المدخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المنظمة.
- ✓ قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل.

كذلك أشار (Ntonga) إلى ثلاثة أهداف أساسية ترغب جميع المنظمات إلى تحقيقها هي:

- استقطاب و اختيار الأشخاص الموهوبين ذوي الأداء المتميز للعمل داخل المنظمة.
- تحديد الأفراد ذوي المؤهلات العالية و تطويرهم و وضعهم في المواقع الرئيسة للمنظمة.
- إعداد برامج التعلم و التدريب و المكافأة بناء على أدائهم الفعلي.

و بالتالي يمكن تحديد الأهداف التي تسعى إدارة المواهب إلى تحقيقها بالاتي:

- مساعدة المنظمة في الحصول على الموهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية مهارات وقدرات المواهب.
- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- تقديم الدعم الكافي لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

### الفرع الخامس : أبعاد إدارة المواهب

توجد الكثير من نماذج إدارة المواهب التي أوردتها العديد من الباحثين في دراساتهم، إلا أنه لا يوجد اتفاق على أبعاد محددة لها، حيث اجتهدت كل دراسة بتحديدتها بشكل مختلف ، وتم تحديد أبعاد (استراتيجيات ) إدارة المواهب في هذه الدراسة كما يلي :

## 1. اكتشاف المواهب :

وتشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم، وهي إحدى أنشطة إدارة المواهب و التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين للمنى الوظائف الشاغرة وجذبهم اختيار الأفضل منهم وفي الوقت المناسب، كما يهدف الاستقطاب في المقام الأول إلى استخدام أساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات المطلوبة و استقطاب الأفراد الأكثر ملائمة لتلبية العمل في مجال الموارد البشرية.<sup>1</sup> ومن وجهة نظر أخرى انه يجب على المنظمات بناء علامات تجارية ومكانة جيدة وذلك من أجل جذب أفضل الأفراد إليها وتقديم تقارير تقييمية للموظفين عن أعمالها والتعرف على طموحاتهم ومصالحهم واكتشاف نقاط القوة وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة ومساعدتهم بالتعبير عنها.

أصبحت إدارة المواهب تبنى على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة ( أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة وملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة ) بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة . و قد أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحد من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة لذا، وجب على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها لأنها تعتبر موهبة وميزة تنافسية جيدة.<sup>2</sup>

## 2. تطوير المواهب :

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة استقطاب المواهب واكتشافها، فبالرغم من أن أول خطوة في نجاح المنظمات وعملية بناء رأس المال الأمثل هو استقطاب واختيار الأفراد المناسبين من ذوي المواهب المتميزة ولكن هذا ليس كافياً، إذ يجب أن نعتمد على عمليتي التطوير والتدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة، وأن ينسجم هؤلاء الأفراد الذين تم استقطابهم وتدريبهم مع رسالة وغاية المنظمة وقيمها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح على الجراح، جمال داود أبو دولة، اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، سنة 2015، ص 289.

<sup>2</sup> زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين ( النظرية و التطبيق)، كلية المال و الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية، ص 13.

<sup>3</sup> بكر صالح ناصر النصيري، أثر إدارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الأسمدة و الكيمياويات الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 22-24.



هناك مجموعة من الممارسات التي من خلالها تستطيع المنظمات الإبداع في مجال تطوير المواهب، من أبرزها تعريف الأفراد العاملين بإدارة المواهب بشكل واسع، وتكامل العناصر المختلفة لإدارة المواهب ضمن نظام متكامل، وبالتركيز على المواهب ذات القيمة العالية جدا، ودعم الإدارة العليا لإدارة المواهب، وبناء نماذج لفهم المهارات والسلوكيات التي تتفق مع قيم المنظمة والعمل على تقييم نتائج نظام إدارة المواهب بشكل مستمر.

وبالتالي فإن عملية تنمية وتطوير المواهب تختلف من منظمة إلى أخرى ومع ذلك فإن كل منظمة تستخدم نماذج خاصة لتطوير المواهب.

### 3. تحفيز المواهب :

يشكل التحفيز دور أساسي ومهم في توفير بيئة العمل الملائمة، ويتحقق هذا الدور في المنظمات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان التزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز فعال يكفل حقوق الأفراد العاملين يعرض المنظمة للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على أداء العاملين وسلوكهم.

يعتبر نظام الحوافز جزءا هاما من إستراتيجية المنظمة، حيث يجب أن تحرص المنظمات على تقديم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحافظ عليهم، ويشمل هذا المزيج العناصر التي تقدمها المنظمة لأفرادها العاملين فعليا والمحتمل اجتذابهم و منعهم من التسرب إلى المنافسين الآخرين.

ويشمل الرواتب الجيدة والمكافآت والإجازات والحوافز وأسلوب المعاملة الجيدة، وينظر إلى هذا المزيج التعويضي بما يتوقعه الأفراد من المنظمة ولمنح الأفراد المهويين مزيجا تعويزيا قويا، ويتم النظر إلى المزيج التعويضي من وجهة نظر الأفراد العاملين وليست الإدارة.

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في تأثير الحوافز على أداء المنظمات، وإن هذا النظام للتعويضات المتطورة يمكن أن يكون مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إضافة إلى الأثر الإيجابي على أداء المنظمة وتحقيق أدائها وتقليل الدوران الوضعي وزيادة نمو المبيعات.

وتعتبر هذه العملية هي عنصر مكمل لإدارة المواهب، حيث تقوم هذه المنظمات بإعداد خطط لتعويضات وتقديم الحوافز عن طريق إدارة الأداء، وتشمل هذه التعويضات الحوافز والمنافع التي تتوافق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ المهام.

#### رابعاً : الاحتفاظ بالمواهب :

إن من أحد الوسائل التي تستخدمها المنظمات الناجحة هي الحفاظ على الأفراد الموهوبين وتحفيزهم من خلال إيجاد سوق داخلي للفرص وخفض العوائق التي يواجهها الأفراد والدوران داخل المنظمة من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى.

فمن التحديات الرئيسة التي تواجه الكثير من المنظمات هي ترك الموظفين الموهوبين، آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية التي تفيد في تقدم هذه المنظمات ونجاحها وعليه فإن استبقاء المواهب تعني بتوفير جميع الأنشطة التي تمنع الأفراد الموهوبين من مغادرة المنظمة.

ومن الأنشطة التي يجب على المنظمات إتباعها للاحتفاظ بالأفراد الموهوبين هي :

- تعيين و تطوير الأفراد الذين يشتركون في نفس القيم والاتجاهات والاعتقادات.
- تطوير الأفراد الذين لديهم الالتزام الحقيقي والإحساس بالانتماء لمنظمتهم.
- تطوير العلاقات عن طريق التدريب والتعليم وتشجيع الأفراد عن تعاون بين أقسام المنظمة.

بعض الاستراتيجيات الفعالة للاحتفاظ بالمواهب ونذكر منها :

❖ إشراك المواهب: هناك مجموعة كبيرة من الدراسات والأبحاث تشير إلى أن الأفراد الأكثر انخراط

في عملهم وأكثرهم مشاركة في منظماتهم، هم من أكثر الأفراد رضا وظيفي وإيجابية وأقل عرضة لمغادرة عملهم ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص ويكون مستوى الأداء لديهم عالي جداً.

❖ التطوير الوظيفي: إن المنظمات التي تقدم تخطيط وظيفي للأفراد الموهوبين هي أكثر عرضة

لانخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، فالموظفين الذين يمتلكون فهم جيد عن مساهمهم الوظيفي وضمنان بأن منظماتهم تهتم بتنميتهم وتطويرهم، يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم.

❖ **التدريب:** يعد التدريب في العمل الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم وواجباتهم بطريقة تتناسب مع مستجدات أعمالهم، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف لهم معلومات متنوعة ويقدم لهم مهارات وقدرات ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل معظم أفكارهم ويغير سلوكهم ويطور بعض من العادات والأساليب التي يمتلكونها، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء تجاه منظماتهم لشعورهم بأنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

وعلى ضوء ذلك ينبغي التمسك بالأفراد الموهوبين الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل، والذين من الصعب تضييعهم في تكاليف استبدال الموظف الموهوب الذي يضيف قيمة مكلفة جدا للمنظمة، وبالتالي فإن المنظمات تلجأ إلى استراتيجيات للاحتفاظ بالأفراد الموهوبين كالمكافآت وتوفير فرص التنمية.

### تحديات إدارة المواهب :

يواجه الموهوبون في المنظمة مجموعة من التحديات والصعوبات، وينبغي عليها أن تعمل لفهم سلوكهم ومساعدتهم على مواجهة هذه التحديات، وهي كما يلي: <sup>1</sup>

- المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية الراهنة وأثرها على إدارة المواهب.
- العولمة وأثرها على إدارة وتنمية الموارد البشرية وإدارة المواهب
- المنافسة العالمية بين المنظمات في استقطاب المواهب.
- المنافسة الداخلية والصراعات التنظيمية بين الموهوبين والأفراد العاديين وأثرها على إدارة المواهب.
- معوقات استثمار إبداعات الموظفين في المنظمات.
- عدم اكتراث المنظمة للأفكار الجديدة للمواهب، لعدم سعيها للتغيير.
- صعوبة إقناع الموظفين الآخرين بجدوى الأفكار الجديدة.
- عدم فهم المنظمة الصورة الكاملة والدقيقة لأفكار المواهب.
- عدم توفير المنظمة الوقت الكافي للكم الكبير من أفكار الموهوبين.
- صعوبة التحويل النهائي للأفكار إلى أفعال ملموسة في العمل.
- سرقة أفكار الموهوبين وتنفيذها في المنظمة دون الاعتراف بصاحب الفكرة الأولى.

<sup>1</sup> وهبية داسي، شهرزاد بوزيد، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، المجلد 5، العدد 1، 2020، ص 127.

- صعوبة قيادة البعض في المنظمة ممن هم غير مقتنعين بأفكار المهويين.
- الإحباط بسبب عدم الوصول للأهداف التي يضعها المهوب قبل البدء في العمل وهذه التحديات قد تكون ناتجة عن الأسباب التالية :

أ. شخصية المهوب: حيث تختلف شخصية المهويين عن شخصية الأفراد الآخرين، من الناحية النفسية والعلاقات الوظيفية والاجتماعية، وغالبا ما يتصفون بمزاج عصبي متقلب والقلق الدائم وعدم الاستقرار النفسي، فهم بحاجة إلى معاملة خاصة من المديرين، حتى يتمكنوا من التفرغ لإبداعهم.

ب. المسؤوليات والمهام الصعبة التي يتحملونها: نظرا لقدرات المهويين الخاصة، فغالبا ما تسند إليهم الكثير من المهام الصعبة والمعقدة التي لا يستطيع الآخرون إنجازها، والتي غالبا ما تكون أهم وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين، مما يؤدي بذلك إلى انشغال المهويين بالكثير من الأعمال ذات الأثر على النتائج.

ت. اختلاف طريقة تفكير المهويين عن الآخرين: يتضح من أساليب الحوار والمناقشة مع المهويين وردود أفعالهم أنها مختلفة عما يتوقعه المدير، وكثيرا ما تكون مفاجئة وغير معتادة، وقد يربك ذلك المدير عند التعامل مع المهوب، الأمر الذي يتطلب منه أن يكون مستعدا دائما للتعامل مع ابتكارات ومفاجآت المهوب في الحديث والعمل، وإثارته لبعض الجوانب أو التوقعات غير التقليدية.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني : أسس تنمية السلوك الإبداعي

### الفرع الأول :الإطار المفاهيمي للإبداع و السلوك الإبداعي

خلط البعض بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس

<sup>1</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، رجع سبق ذكره ص 35.

بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

## الفرع الثاني : الإطار المفاهيمي للإبداع

### أولاً : مفهوم الإبداع

يعتبر الإبداع ظاهرة قديمة ارتبطت بالبشر وميولها نحو التطور والتجديد، لكن موضوع الإبداع من الناحية الأكاديمية برز بشكل ملفت بعد الحرب العالمية الثانية، وقد حاز على اهتمام الباحثين والشركات التي تعني بالمنافسة خصوصاً، ولقد ظهرت اختلافات بين العلماء في تحديد مفهوم الإبداع نظراً لكثرة مجالاته وأنواعه، كما أن تعدد المدارس الفكرية أسهمت في هذا الاختلاف بالإضافة إلى التعقيد الذي يميز الظاهرة الإبداعية.<sup>1</sup>

وقد ذكر الإبداع في مواطن كثيرة في القرآن الكريم يف قوله تعالى : "بديع السموات والأرض و إذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون".<sup>2</sup>

### ثانياً : مستويات و خصائص الإبداع

#### 1- مستويات الإبداع

يمكن أن يظهر الإبداع في عديد المستويات في المنظمات منها :<sup>3</sup>

<sup>1</sup>محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غري منشورة، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص: 155.

<sup>2</sup>القرآن الكريم، سورة البقرة: الآية 117.

<sup>3</sup>سليم بطرس جلده، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز للمعرفة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 46-

**1. الإبداع على مستوى الفرد :** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، كالميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن، والقدرة على تقديم أفكار، المرونة، الأصالة، شفافية تجاه المشكلات، المثابرة، الثقة بالنفس والخروج عن المألوف، إذن هي مزيج من الشروط النفسية والإدراكية والشخصية والانفعالية والثقافية والاجتماعية، والتي يتصف بها الفرد المبدع.

**2. الإبداع على مستوى الجماعة :** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل مجموعة من الأشخاص بصفة

مشتركة، وإبداع الجماعة يفوق إبداع الفرد بأضعاف، نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة لهذا تحرص المنظمات على تشجيع إبداع الجماعة وتطوير جماعات العمل المبدعة، ويتأثر إبداع الجماعة بالرؤية من خلال أفكار مشتركة لأهداف واضحة، إضافة إلى المشاركة الآمنة من خلال البيئة والتعبير عن الأفكار بحرية وكذا الالتزام بالتميز في الأداء.

**3. الإبداع على مستوى المنظمة :** هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع، والمنظمات المبدعة هي التي تشجع الإبداعات الفردية والجماعية، وتعمل على تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لحل المشكلات، وتتميز بالبساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية، إضافة إلى الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجريب ودراسة حاجات العملاء.

## 2- خصائص الإبداع

➤ **الجدية والحداثة:** يجب أن يكون المنتج الإبداعي أو الأسلوب أو العملية جديدا من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يقدمها للمجتمع.

➤ **المنفعة أو القيمة:** يجب أن يكون الناتج الإبداعي ذا قيمة ومنفعة إضافية للمجتمع عن المنتجات القديمة.

➤ **التكامل والترابط :** يجب أن يتصف الناتج الإبداعي بوضوح أبعاده ومكوناته، والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

➤ **التراكمية :** أن يكون مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، أي أن يكون محصلة جهود تراكمية تستعمل كمدخلات لعملية إبداعية.

➤ الموازنة الزمنية : أي تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، لأنه يفقد قيمته عند تقديمه في وقت غير ملائم، لكي تستفيد منه المنظمة والمجتمع.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث : الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي

أولاً : مفهوم السلوك الإبداعي

### 1- تعريف السلوك

أ. لغة : مأخوذة من سلك والسلك مصدر للفعل سلك طريقاً، وسلك المكان يسلكه مسلكاً، وسلكه عبره و منه.

ب. اصطلاحاً : فهو سيرة الفرد واتجاهاته ومذهبه، وغالبا ما يرتبط السلوك بالبيئة المحيطة به وله تأثيرات مباشرة بالكائنات الحية حوله، ولقد اهتم علماء النفس بالسلوك في بداية القرن العشرين وظهر نموذج يسمى السلوكية، تهدف إلى معرفة وفهم العقل الإنساني، كما أن السلوك يمكن أن يورث أو يتم اكتسابه، ومن الباحثين من عرف السلوك بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء ظاهرة أم غير ظاهرة، يمكن ملاحظتها وقياسها.<sup>2</sup>

• الإبداع كسلوك : هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة وأنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.<sup>3</sup>

### 2- تعريف السلوك الإبداعي

هو " سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من إدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة". أو بأنه "محصله قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ

<sup>1</sup>هيربرت أي سايمون (حائزة نوبل)، السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، معهد الإدارة العامة مركز البحوث، الرياض، 2003،

<sup>2</sup> عماد محمد فارس أبو كرش، السلوك الاجتماعي في ضوء القرآن الكريم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009، ص2.

<sup>3</sup>عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الاردن: مكتبة المحتسب، 1999، ص: 2

بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عد سلوكاً إبداعياً".

✓ ويتجلى بأن السلوك الإبداعي قائم على تجاوز ممارسات الأعمال الخدمية بالطريقة التقليدية، ولا يتم ذلك من خلال تبني ممارسة جديدة واحدة فحسب وإنما اعتماد الممارسات نفسها في كافة أنشطة المؤسسة.

✓ ويعرف السلوك الإبداعي بأنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي هناك من يعتبر السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمعها المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها.<sup>1</sup>

✓ السلوك الإبداعي يعتبر محصلة لمجموعة من قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك بالوضع القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات وتقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب البدائل وفي الأخير تبين فكرة معينة أو رفضها.<sup>2</sup>

### ثانياً : العلاقة بين الإبداع و السلوك الإبداعي

الإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تبنيها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن تنتج عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة.<sup>3</sup>

### ثالثاً : حاجة المنظمات للسلوك الإبداعي

<sup>1</sup> محسن بن الحبيب، شريفة بن طرية، شهرزاد مسعي محمد، أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع الصحي بالمؤسسة الإستشفائية بتفرت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 1، 2012 ص 302.

<sup>2</sup> مكيد علي وآخرون، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 14، 2015، ص 191.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية المجلد 26، العدد 1، 199، ص 100.



أهم الأسباب التي تدعم حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي هي :

- 1- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمة سواء كانت ظروفًا سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية، والتي تستوجب على المنظمات التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة.
- 2- يستوجب الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها في المنظمات الاستجابة لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة أو طريقة إدارتها بأساليب إبداعية ما يمكنها من زيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق والتنامي من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة وبالتالي زيادة أرباحها.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع : تنمية السلوك الإبداعي

نظرا لتعدد العملية الإبداعية والتداخل والتكامل والتفاعل بين العوامل الشخصية، والعوامل البيئية المجتمعية، والعوامل التنظيمية، وأسلوب القيادة، وتأثيرها على السلوك الإبداعي للشخص المبدع، سنحاول في هذا المطلب أن نتطرق إلى تنمية السلوك الإبداعي من خلال دراسة متطلبات تحقيقه، ومعيقاته، وأساليب تنمية السلوك الإبداعي على مستوى الفرد والجماعة قصد الوصول بالمنظمات لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية بطرق وممارسات إبداعية.<sup>2</sup>

#### أولا : متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

يمكن تقسيم متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي حسب العوامل المؤثرة فيه والتي ذكرناها سابقا وهي توفر سمات خاصة بالشخص المبدع وتشجيعه من خلال توفير مناخ تنظيمي كحاضنة للإبداع، وبيئة اجتماعية لها ثقافة تدعم الإبداع.

<sup>1</sup> أحمد محمد أحمد السيد، أثر توافر فرص التعلم المستمر على السلوك الإبداعي للعاملين، المجلد 12، العدد 1، ص 513.

<sup>2</sup> عطيات الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2021، ص 56.

## 1. صفات الشخص المبدع : وهي بنسب متفاوتة من شخص لآخر يتميز بها الأشخاص المبدعين

والذين هم أساس تحقيق الإبداع في المنظمات ونذكر منها

- الشجاعة والثقة بالنفس ودرجة عالية من الذكاء.
- حب الاستطلاع والمغامرة والقدرة العالية على تحمل المسؤولية والتعامل مع المواقف الغامضة.
- الحدس والتحسس للمشكلات قبل الحدوث يتأثر بها.
- يميل للتحرر ويرفض الخضوع والقيود والتبعية للآخرين ولا يهتم بالرسميات.
- مثقف متعلم له قدر من المعرفة تؤهله للإمام بالتفصيل.
- له القدرة على التكيف بسرعة مع المواقف والتغيرات.
- يتميز بطموح عالي ويشعر بأن له مساهمات خاصة.
- لا يجذب القيام بالأعمال الروتينية.<sup>1</sup>

إن هذه الصفات و السمات التي يتميز بها الفرد المبدع تعتبر من أهم المتطلبات في تحقيق الإبداع، باعتباره أهم الموارد في المنظمة المبدعة .

## 2. المناخ التنظيمي : يعتبر المناخ التنظيمي أو البيئة التنظيمية المشجع على الإبداع من بين الأسباب

التي تسهل عمليات الإبداع من خلال توفير البنية التحتية لعمل الأفراد المبدعين، في إطار إستراتيجية للمنظمة قائمة على الإبداع وتستقطب المبدعين، كما أن القيادة وأسلوب الإدارة يلعب دورا مهما في تحفيز الإبداع، وتحسين الاتصالات داخليا وخارجيا، ويمكن أن تلخص بعض الجوانب والنقاط التي تعزز السلوك الإبداعي وتسهم في تحقيقه ومنها:

- تحسين المناخ العام للمنظمة وجعله أكثر انفتاحا على الممارسات والخبرات، وتقبلا للرأي الآخر.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تعيق الإبداع.
- العمل على تبني إنشاء بنك الإبداع لتبني الأفكار الإبداعية.
- تشجيع استخدام الأساليب التكنولوجية والعلمية في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع.
- دعم المبدعين وتحفيزهم على تحقيق إبداعاتهم ورفع القيود عنهم والتسامح معهم في حالة الفشل.

<sup>1</sup> طارق سويدان وآخرون، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص 50-54.

- نشر ودعم ثقافة الإبداع والتطوير من أجل مواكبة التطورات في البيئة الخارجية، وإدارة مقاومة التغيير بالفاعلية.
- اختيار القيادة الإبداعية التي تدعم وتحفز المبدعين ومؤهلة.
- اعتماد هيكل تنظيمي يسمح للأفراد بجرية الرأي، وقدرة على الاتصال وسهولة في تدفق المعلومات.
- تشجيع العمل بالفرق والتشارك المعرفي.

**3. البيئة العامة في المجتمع :** كما تعتبر تغيرات البيئة العامة في المجتمع وما لها من تأثير غير مباشر في تحديد أهداف المنظمات، والتي تستمدّها من الحاجات المختلفة والمتغيرة للمجتمع الذي تنتمي إليه، فهي التي تفرض على المنظمة توفير هذه كلما تغير ميول المجتمع أثر الحاجات، وذلك على منتجاها مما يفرض عليها تغيير أو تطويرها أو استبدالها بنواتج إبداعية تلقى قبول من قبل البيئة العامة، كما أنّ ثقافة المجتمع ودرجة وعيه يساهم في تحقيق التغيير من خلال النواتج غير المألوفة ونسبة تقبلهم لها، والتي يمكن أن ترفع من تطوره وازدهاره<sup>1</sup>.

#### ثانيا : أساليب تنمية السلوك الإبداعي

إن اهتمام الباحثين بالسلوك الإبداعي والعملية الإبداعية جعلهم يدرسون جميع المؤثرات التي تشجع أو تحد من السلوك الإبداعي لدى الفرد أو الجماعة، ومن بينها دراسة أساليب تنمية السلوك الإبداعي، وبما أنه يمكن اكتسابه بعدة طرق تدريبية على تنمية المهارات الفكرية لحل المشكلات والتي تساهم في العملية الإبداعية.

**1- أسلوب العصف الذهني :** وهو من الأساليب الأكثر تداولاً بين الباحثين في مجال الإبداع وتنمية التفكير الإبداعي، وتعتمد هذه الطريقة على توليد أفكار كثيرة من خلال مجموعة من المشاركين على أساس تأجيل الأحكام والنقد إلى نهاية الجلسة، فالأمر يسمح بكبح الأفكار المولدة أو إصدار الأحكام عليها إلى أن يتوفر الكثير من الأفكار والحلول المطروحة للمشكلة، ويستخدم هذا الأسلوب لتطوير منتجات جديدة أو تحسين خدمات في المصانع والشركات أو

<sup>1</sup>عطيات الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، مرجع سبق ذكره، ص 58.

لاستحداث عمليات أو أنظمة جديدة، كما تستعمل في الحملات الإشهارية والدعائية، كما أن عقد حلقات العصف الذهني له منافع كثيرة ستعود على المنظمات من خلال التطوير وإنتاج سلع أو خدمات جديدة تحظى بقبول الجمهور واهتمام القيادات، ولها قواعد خاصة يجب مراعاتها و الالتزام بها<sup>1</sup>:

✓ تأجيل الأحكام المسبقة أو منعها.

✓ تشجيع الأفكار الشاذة مهما كانت غريبة.

✓ تشييد البناء على أفكار الآخرين.

✓ الكم مقدم على الكيف والنوع.

كما أن لها خطوات إتباعها في جلسات العصف الذهني وهي :

1. تحديد المشكلة بشكل جيد وواضح.
2. تحديد المدة المحددة للجلسة وهذا حسب عدد المشاركين.
3. تعيين شخص لكتابة كل الأفكار المطروحة.
4. دعوة المشاركين إلى طرح أفكارهم بكل حرية تامة.
5. تعيين شخص مسئول للمساعدة على تعليق الأحكام، قبول الأفكار وتسجيلها، تحفيز الأفراد، السماح بتدفق المعلومات، وإدارة الاجتماع مريح ومتعة وبدون ملل.

2- أسلوب " سكامبر " أو الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار : تعتمد هذه الطريقة في تفعيل التفكير باستخدام أسئلة تطرح حول الموضوع أو الظاهرة، وتمثل مدخلات النموذج الذي يعتمد في عمليات الاستدلال والاستقرار والاستنباط، أما المخرجات هي نتيجة لفكرة قديمة وإعادة معالجتها وتحويلها، من خلال مجالات يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار وهي<sup>2</sup>:

أ. البديل: ما هي المكونات الأخرى؟ ما المواد التي يمكن إدخالها؟ هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها؟ هل هناك مكان بديل يمكن أن تؤدي فيه هذا الشيء؟

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، 2011، ص 237.

<sup>2</sup> محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 208.

ب. الجمع: هل هذا الشيء مكون من خطوتين؟ أو ما هي الخطوات المكونة لهذا الموضوع؟ ما هي

الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال دمج العناصر أو الخطوات؟

ت. التكيف: هل يمكن تكيف هذا الشيء ليتلاءم مع الوضع الجديد؟ ما الذي يمكن أن يتم تكيفه

يف هذا الشيء أو الإجراء؟

ث. التعديل: ويتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل اللون أو الشكل أو الحركة، وهو جمال يتضمن

الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل الشيء أقوى وأكرب وأكثر فائدة مما هو عليه يف الوقت الراهن.

ج. الاستخدامات الأخرى: هل يمكن استعمال هذا الشيء في استخدامات أخرى إلى جانب

استخداماته الحالية؟ وهل يمكن استغلال هذا الإجراء من أجل تحقيق أغراض و أهداف أخرى؟

ح. التخلي: هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء؟ هل يمكن إغفال خطوة من الخطوات

الحالية؟

خ. العكس وإعادة الترتيب: هل يمكن إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراءها؟

تستعمل هذه الطريقة أكثر في مجال التصنيع لتطوير وإنتاج منتجات جديدة، ولها تأثير كبير على إثارة

وتنمية السلوك والتفكير الإبداعي لأفراد تجاه المواقف والحالات.

**3- أسلوب القبعات الست :** تعتبر طريقة للتفوق والنجاح في المواقف العملية الشخصية، وتهدف

إلى تطوير الاستكشاف والإبداع والمبادرة، ويستخدم اتخاذ القرار بصفة جماعية، حيث

يستخدمها المديرون التنفيذيون في الشركات، وتعتمد على توجيه الشخص إلى أن يفكر

بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول بطريقة أخرى، أي يلبس الشخص القبعات الست الملونة (

البيضاء تعين المحايد، الحمراء تعين العواطف والمشاعر، السوداء تعين الوفاق والحكمة والالتزان،

الصفراء تعين التفاؤل بالمزايا والمنافع، الخضراء تعين التجدد والابتكار والإضافات، والقبعة

الزرقاء تعين الخصائص والصفاء والنظرة المتكاملة الشمولية)، بحيث كل لون له نوع من

التفكير، وهي تعود "لإدوارد دو بونو" أحد الرواد علم تعليم التفكير الإبداعي.<sup>1</sup>

كما توجد طرق وأساليب يمكن اتباعها تنمية السلوك الإبداعي من خلال تنمية القدرات الفردية والجماعية

بالإضافة إلى طرق التعلم والتدريب على التفكير وتنمية المهارات الإبداعية يف حل المشكلات، ونذكر

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، 2011 ص 268.

منها المحاكاة، والعلاقات الإجبارية وعكس المشكلة، وقوائم التحقق والفحص، وطريقة التأليف بني الأشتات، كل هذه الطرق والأساليب ابتكرها علماء السلوك والتربية وعلماء النفس، من أجل تنمية القدرات الإبداعية للأفراد لحل المشكلات بطرق إبداعية، وتبقى برامج التدريب واستخدام هذه الأساليب المهمة في اكتساب المهارات حسب استعداد الشخص هلا مثلها مثل أساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرار التي تمكن للفرد التدرّب عليها واكتسابها من خلال برامج خاصة.

### ثالثا : العوامل المؤثرة في تنمية السلوك الإبداعي

إن ميل الإنسان ليحقق ذاته باستغلاله لأقصى إمكانياته يعود لمستوى قدراته الإبداعية التي يمتلكها، فيفتح ذهنه أمام خبرته فيصبح تصرفه سلوكا إبداعيا، وقد زاد اهتمام الفرد والمنظمات بالإبداع كقدرة عقلية في عديد المجالات وأصبحت مطلبا وضرورة ملحة في عامل سريع التغيير، فنشأت مراكز التدريب والبحث والدراسات، لاكتشاف الطاقات الإبداعية وتنميتها، من خلال بعض الممارسات الإدارية التي تستطيع المنظمة من خلالها تنمية السلوك الإبداعي نذكرها على النحو التالي.

❖ **التحدي :** من خلال وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتوافق مع خبراته و مؤهلاته ومهاراته التخصصية، في ذلك يوقد الشعلة الإبداعية لديه ويجعل من سلوكه في حل المشكلات وتنفيذ التكاليفات سلوكا إبداعيا مميّزا و مبهرا.

❖ **الحرية :** و ذلك من خلال إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المكلفة بها، فذلك ينمي الحافز الذاتي لدى الموظف ويوقد الحواس الملكية لديه لإنتاج أفكارا و سلوكا إبداعيا.

❖ **ملامح فريق العمل :** فكلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى المزيد من صقل المهارات لدى الأفراد و تنمية السلوك الإبداعي، و بادل الخبرات يتم من خلال الرغبة الأكيدة لكل عضو في تحقيق الأهداف والمبادرة في مساعدة الآخرين.

❖ **تشجيع المشرفين :** يعتبر تشجيع المشرفين للموظفين الذين يبذلون جهدا لإتمام أو حل المشكلات من أهم وسائل تنمية السلوك الإبداعي لديهم ، بغض النظر إن كانت هذه الجهود ناجحة أو غير ناجحة، فلا بد من التحفيز الذاتي الذي يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها ، ويكون التشجيع إما بشكل مادي أو معنوي .

❖ **دعم المنظمة :** من العوامل التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي في دعم قيادة المنظمة للإبداع ووضع ذلك ضمن أولوياتها ، ووضع نظام لتقدير المجهودات الإبداعية .

### الفرع الخامس : محددات السلوك الإبداعي

اهتمت الدراسات برسم ملامح السلوك الإبداعي وكل منها يرى من وجهة نظره بعض العناصر التي تكون السلوك الإبداعي ولكنها اختلفت في التحديد الدقيق نظرا لترابطها بسمات الشخص المبدع وتصرفاته يف بيئة عمله وقدرته على حيازته أو بعض منها، وتحديد هذه العناصر يعتبر محورا مهما في قياس السلوك الإبداعي للفرد أو الجماعة أهما تختلف من شخص آخر وبنسب متفاوتة، كما أن عناصر السلوك الإبداعي تعكس القدرات الإبداعية والاستعدادات العقلية، وقابلية الشخص لاكتسابها بالتدريب وتراكم الخبرات والتعلم، وسنحاول حصر عناصر السلوك الإبداعي وما اتفق عليه علماء السلوك والإبداع من خلال ما جاء في دراساتهم :

❖ **الأصالة و المرونة :** وتعين القدرة على إنتاج الأفكار التي تتسم بالجدية والتفرد غري المألوفة، ولها ارتباطات بالمشكلات في البيئة، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، ولديه الرغبة في عدم تقليد الآخرين ولا يكرر أفكارهم ولا يلجأ للحلول التقليدية للمشكلات، ويقوم بالإتيان بالجديد الأصيل، وكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، أما المرونة فهي القدرة الفرد على تغيير اتجاه تفكيره لأكثر من زاوية، وعدم الإصرار على اتجاه واحد، الشخص المبدع لا يجعل تفكيره أسيرا لنهج معين وهو يمتلك القدرة على التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير المتجدد واستعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي وإتباع طرق جديدة عند انجاز المهام من خلال القدرة على التحليل و الربط بين الأشياء المتباعدة و التي لم يستطع الآخرون رايتها، واكتشاف العلاقات بينها لم تكن موجودة كما أنها تهتم بالكيف لا بالكم ويمكن ان نميز نوعين من المرونة :

أ. **المرونة التلقائية :** سهولة و حرية تغيير الوجهة الذهنية وتغيير الأفكار

ب. المرونة التكيفية : القدرة على إعادة تصوير مشكلات وحلها في ضوء التصور الجديد،

والقدرة على التغيير اتجاه عقله وإعادة بناء وتنظيم عناصر المشكلة.<sup>1</sup>

❖ **الطلاقة و القدرة على التحليل :** وهي قدرة الفرد على توليد عديد من الأفكار في فترة معينة

لحل المشكلات أي سيولة و غزارة في الأفكار المتنوعة بسهولة في زمن واحد لموقف واحد، و نلمسها عند الأفراد المبدعين في عدم الاستسلام وإيجاد سبل أخرى واقتراح الحلول والأفكار فالشخص المبدع متفوق على أقرانه من حيث كمية الأفكار وتنوعها التي يطرحها في موضوع معين في فترة زمنية محددة وثابتة مقارنة بغيرها، وقد ميز الباحثون أنواع من الطلاقة وهي : الطلاقة اللفظية، الشكلية، الفكرية، التعبيرية. ونقصد بالقدرة على التحليل هي قدرة على التفهيم المركبات وعناصرها المجمععة وعزلها عن بعضها وتفسيرها وإعادة وتنظيمها من جديد، قصد إبراز كل ما هو غامض، حتى يسهل فهمها وتوصل الى البدائل المناسبة لحلها وهي القدرة على استغلال الخبرات من اجل إدراك العلاقات بين الأثر والمسبب وتفسيرها ثم استنتاج علاقات جديدة.

❖ **الحساسية للمشكلات :** وهي قدرة الفرد على الرؤية والتنبؤ بالكثير من المشكلات قبل حدوثها

والإلمام بنواحي النقص والقصور أن لديه نظرة للمشكلة من زاوية أخرى غري مألوفة، هذا يعين أن المبدعين يرون الغموض فيما يراه الآخرون واضحا، وهي درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف يف البيئة، وتختلف هذه القدرة من شخص الآخر، حيث أن التنبؤ بالمشكلات والتحسس بوقوعها في عديد المواقف والظروف المختلفة واكتشافها يعد خطوة نحو احلل ويرتبط بالقدرة على ملاحظة الأشياء بطريقة غري اعتيادية، مما يطرح تساؤلات وشك في الأمور التي يجب على المبدع تحديد المشكلة حلها، ويرى الباحثون أن تحديد المشكلة يمثل تسعة أعشار حلها بطريقة إبداعية، ويقود الشخص المبدع إلى تكوين صورة واضحة ودقيقة للمشكلات وبالتالي التوصل إلى الحلول الإبداعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سيف الدين جلال رشوان مهد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير، غري منشورة، جامعة السودان، السودان، 7016، ص7.

<sup>2</sup> عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999، ص 103.



- ❖ **القابلية للتغيير** : ويتمثل في دعم المؤسسة للتغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل، وتشجيع الأفكار الجديدة، التي تحفز على ممارسة العمل ضمن فريق متكامل.
- ❖ **المخاطرة وروح المجازفة** : وهي مدى قدرة الفرد على مجازفة ومدى شجعتة في تعريض نفسه للفشل في أي لحظة أو النقد والعمل في ظروف غامضة ، كما أن تقديم المبادرات يتطلب شجاعة وعدم تردد في تبني الأفكار الغريبة على بيئته، كما أن الشخص المبدع يستطيع تحمل المخاطرة الناتجة عن تصرفاته التي يقوم بها فالجرأة يولد الإبداع ، ولو لم تكن للمبدع هذه الجرأة والشجاعة في طرح أفكار غير مألوفا وفي بيئة تتميز بالنقد وعدم تقبل خروج عن سياق المعتاد.
- ❖ **سعة الاتصالات** : بإعطاء الفرصة للعاملين للمبادرة بتقديم تعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة، وبالإطلاع على المعلومات التي من خلاله تحقيق الأهداف وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين ومرؤوسيهم وزملاء العمل، والسعي إلى توطيد العلاقات مع الخبراء في نفس الاختصاص خارج المؤسسة<sup>1</sup>.

## الفرع السادس: معوقات السلوك الإبداع

يرى الباحثون في مجال السلوك الإبداعي أن هناك عديد المعوقات من شأنها أن تحد من فاعلية السلوك الإبداعي إن لم نقل تعمل على إفشال كل المبادرات الإبداعية التي قد تظهر في المنظمة، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى خمس مجموعات وهي كالآتي:

**1- المعوقات العقلية أو الإدراكية** : يتضمن السلوك الإبداعي عديد العمليات العقلية كالإدراك والتذكر

والتخيل، كما يعتبر الإدراك الحسي داعما أساسيا في إعطاء معنى للمثيرات، فالخطأ في الإدراك وضيقه يكمن في التخيل في أشياء لا وجود لها، أو رؤية الأشياء ناقصة أو لا ندرك كل أبعادها، من شأنه أن يجد من قدرة الفرد على التذكر والخيال مما ينحصر سلوكه الإبداعي ولا يستطيع تقديم مبادراته.

**2- المعوقات الانفعالية** : للفرد المبدع عوامل انفعالية يتوافر عليها لتخفيف حدة التوتر الذي يسببه الانفعال، غير أن الخوف والقلق يعيق سلوك الفرد لتحقيق الإبداع ويسبب الانطواء وعدم الثقة

<sup>1</sup> بن تريب إبراهيم، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة ورقلة، 2018، ص9.

بالنفس، كما أن الخوف من ارتكاب الأخطاء والحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح وعدم القدرة على تحمل الغموض، كلها عوامل تعيق العملية الإبداعية وتعطل السلوك الإبداعي للفرد.

**3- المعوقات الدافعية :** إن العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل، تعتبر دافعا لهل لتفكير ولاكتشاف أوجه القصور، كما أن الرغبة القوية للفرد تدفعه لبذل الجهد الإيجابي للتوصل للجديد، وعدم التحفيز والتشجيع وفقدانه للاحترام والتقدير من العوامل التي تعيق وتضع حاجزا منيعا لتحقيق الفرد للإبداع، كما أن الجزاء غير العادل مقابل الأفكار الجديدة والذي لا يتناسب مع الجهد المبذول، يجبط من معنوياته وقد يحجم تماما عن السلوكيات الابتكارية أو التفكير الإبداعي.

**4- المعوقات التنظيمية :** تعتبر البيئة الداخلية للمنظمة والمناخ السائد فيها، وأسلوب القيادة الذي لا يسمح للعاملين بمناقشة أمور العمل، ولا تشركه في رسم السياسات والخطط، و تقييد الفرد باللوائح والتعليمات قد تشكل هي الأخرى عقبة للأفراد المبدعين، فتجعلهم يحجمون عن الإبداع خوفا من الفشل والعقاب، ويمكن أن نلخص بعض من المعوقات التنظيمية :

- المعوقات المادية ونقص الإمكانيات.
- القوانين والأنظمة التي تحد من المبادرات الإبداعية.
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك ببقاء الحال على ما هو عليه.
- غياب التشجيع والتحفيز على التجريب والخوف من العقاب لقاء الفشل.
- عدم مساندة العمل الجماعي، وإتباع أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات.
- قلة المهارات القيادية والإدارية، وقلة الوعي بأسس وأهداف الإدارة الإبداعية والتي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه.

**5- معوقات البيئة العامة :** للبيئة دور في الحد من القدرات الإبداعية، حيث أنها إذا كانت لا تحترم حرية الفرد في التعبير أو التفكير بشكل مختلف، وتتسرع في إصدار الأحكام المسبقة، ولا تعطي للفرد صاحب الأفكار الجديدة الوقت أو الفرصة للتجريب، فهي تشجع على إعاقه الإبداع، كما أن الفرد يشعر بالارتياح للعادات والسلوك التقليدي الذي اعتاده، فكثيرا ما تكون العادات والتقاليد من أكبر العوائق أمام تفكيره وتحول دون انبثاق الأفكار الجديدة كما يقول بعض

الباحثين " أننا لا نستطيع تجديد أنفسنا وبيئتنا قبل أن نغير عاداتنا في التفكير"، وهنا يجب أن نعلم بأن الابتكار يعد خروجاً عن العادة التي ترتبط بالأفكار النمطية التقليدية الشائعة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي

يعرف المبدع على أنه " الشخص الذي يوجد الشيء من العدم أو الشخص الذي يتسم باستحداث لا محاكاة أو التقليد". وعلى الرغم من الاتفاق اللغوي على معنى الإبداع إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى وجود بعض الفوارق بين المصطلحين - الموهبة و الإبداع - في العصر الحديث وعلى الرغم من هذه الفوارق إلا أن العلماء يتفقون على أغلبية الخصائص الإبداعية موجودة لدى الموهوبين. ويظهر الإبداع على هيئة تفكير إبداعي يعتمد الأسلوب العلمي المتضمن إحساس بالمشكلات التي تواجه المنظمات أو المجتمع، والقدرة على الملاحظة، و وضع الفرضيات واختبارها، والتحقيق على صحة النتائج وفائدتها وتعميمها، أو على شكل منتج أو اكتشاف جديد. ومنذ بداية القرن العشرين تزايد الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين والمبدعين وذلك بتعليمهم وتدريبهم خدمة الأهداف التنظيمات التي يتبعون لها، وظهرت العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين، لذا كان من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين بتطور حركة القياس العقلي، ذلك أن عملية اكتشاف الموهوبين تتطلب قياساً لقدراته بطريقة أو بأخرى.<sup>2</sup>

أيضاً كان لسباق التسلح والحرب الباردة دوراً أساسياً في بروز الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين المبدعين أكاديمياً وتقنياً بالمجالات كافة إذ أن الأمم تسعى للبقاء بالاعتماد على الأفراد الأكثر موهبة وتفوقاً وإبداعاً في تحقيق المهمات الصعبة التي تحفظ لها السيادة والبقاء. ومن ناحية أخرى تستمد المنظمات قوتها في تحقيق الميزة التنافسية على الأفراد الموهوبين والمبدعين لا من خلال تقديم أفضل الأسعار، واستخدام أفضل التقنيات أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمدتها من كونها مرنة ومبتكرة، وأن هذه المزايا تنافسية منبعها هم الموظفون والمعلمون في التنظيمات التي تمهم بهم بشكل مباشر لتحقيق هذه المزايا وغيرها التي تعود بالنفع العام على المجتمع، وتساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص38.

<sup>2</sup> صالح، أسماء رشاد الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيالدفيا، الأردن 2011، ص112.

<sup>3</sup> المرسي، جمال الدين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار 21 الجامعية، القاهرة، 2003، ص8.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة لإدارة المواهب وأثرها على تنمية السلوك الإبداعي

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مختلف الدراسات السابقة لأثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي وتوضيح الفرق ما بين الدراسة التي نحن بصدد إجرائها والدراسات السابقة المتعلقة بأحد متغير الدراسة أو كلاهما.

### المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

#### الفرع الأول : عرض الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب

#### 1- دراسة horvathová & Durdová، إدارة الموهبة واستخدامها في حقل إدارة

##### المواهب البشرية في منظمة بجمهورية التشيك (2010).<sup>1</sup>

استهدفت هذه الدراسة إعطاء فكرة عن عن مجال ومستوى استخدام إدارة الموهبة في منظمات إحدى المناطق جمهورية التشيك، وقد تضمن مجتمع الدراسة عدد من المنظمات العاملة في المنطقة المورافية، إذ بلغ حجم العينة (237) منظمة، تم الحصول على بيانات الدراسة من خلال إجراء مسح استبياني، وأكدت معظم نتائج التحليل أن هناك ضيق شديد في تطبيق إدارة الموهبة في المنظمات المبحوثة، إذ بلغ عدد المنظمات التي تطبيق برنامج إدارة الموهبة 9 من مجموع 237 أي ما يعادل 3,1%، أما أهم الأسباب التي أدت على ضعف تطبيق إدارة الموهبة فتم تحديدها بـ "قلة معرفة الإدارة في هذه المنظمات بأهمية إدارة الموهبة، وقلة الموارد المالية والبشرية المتاحة لذا المنظمات ضمن هذا المجال" وعليه أوصت الدراسة إلى ضرورة توسيع مجال تطبيق إدارة الموهبة في المنظمات التشيكية، لما لها من تأثير كبير على قدرة هذه المنظمات على النمو والازدهار في المستقبل.

<sup>1</sup> Petra horvathova, irena durdova, the level of talent management usage at human resources management in organizations of the Moravian-silesian region, journal business and economic horizons,2010

## 2- فاطنة بلقرع، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، 2018.<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة الفعالية التنظيمية التي باتت تكتسي أهمية بالغة في نجاح المنظمة، ومن أجل تحقيق نتائج أعمال متزايدة تحتاج المنظمات إلى تحسين نظرتها الإستراتيجية الأمر الذي يستوجب عليها ضرورة إشراك العاملين الموهوبين وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: عندما تلي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتما إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها. كما تعد إدارة المواهب عملية تطوير وتوحيد و تكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمنظمات.

## 3- عناني مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت برانيس بسكرة (الجزائر)، 2019.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى اختيار أثر إدارة المواهب بأبعادها في تحقيق ميزة تنافسية بأبعادها في مؤسسة محل الدراسة حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة مسيرة مكونة من 36 موظفا، وبعد التحليل باستخدام برنامج **spss** توصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها عال، في حين مستوى إدارة المواهب بأبعادها متوسط، كما أن لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير بعد إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة، وقد بينت عدة نتائج منها التزام المؤسسة التام باللوائح المنظمة لصناعة الاسمنت في الجزائر وامتلاك المؤسسة الأفراد الموهوبين يعزز ميزتها التنافسية، وأهم التوصيات المتوصل إليها: على المؤسسة أن تستخدم منهجية فعالة ومرنة لاستقطاب المواهب، وتطبيق نظام الحوافز وهو يساعد المؤسسة في تحديد الموظفين الأكفاء وبالتالي منح الكفاءة لمن يستحقها.

<sup>1</sup>فاطنة بلقرع، (2018)، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة(الجزائر)، العدد 2018، 17.

<sup>2</sup>عناني مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت برانيس بسكرة( الجزائر) مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، اقتصاد و تسيير مؤسسات، 2019

4- خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسكرة (الجزائر)، 2019.<sup>1</sup>

هدفت إلى معرف آراء واتجاهات المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر حول أهمية إدارة المواهب وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية ومن أجل تحقيق أهداف البحث وزعت استبانة على عينة مكونة من 36 إطار، كما تم استخدام برنامج Spss في التحليل الإحصائي للبيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وضرورة المحافظة على مستوى إدارة المواهب في المؤسسة والعمل على اهتمام أكثر بإبداعات الموظفين من خلال تدريبهم في مراكز خاصة وكذا الاستعانة بمراكز خارجية تساعد في الحصول على المواهب المتميزة. ومن اهم النتائج النظرية المتوصل إليها : أن إدارة المواهب لها أهمية بالغة في حياة المؤسسات خاصة وأدق المواضيع الحديثة ذات الكفاءات والمهارات المتميزة التي تساعد في تحقيق أهدافها وضمان تميزها على المدى الطويل، والنتائج التطبيقية المتمثلة في ظهور دالة تأكد من وجود تطبيق لإدارة المواهب بمستوى جيد داخل المؤسسة وهذا راجع لاهتمام الموهوبين لديها والعمل على المحافظة عليهم كما وضحت الدراسة أن دراسة المواهب لها علاقة ارتباط بالميزة التنافسية و كذلك مجالاتها وبينت الدراسة أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

5- دراسة محمد حسن الخطيب، يحيى نصيرة، ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين قطاع غزة، 2020.<sup>2</sup>

هدفت إلى معرفة واقع ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الجودة حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي و توصلت النتائج إلى أن درجات تقدير العاملين لممارسات إدارة المواهب البشرية مرتفعة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة المواهب البشرية.

<sup>1</sup>خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسكرة (الجزائر) مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات تحقيق نيل شهادة الماستر فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، 2019

<sup>2</sup>دراسة محمد حسن الخطيب، يحيى نصيرة، ممارسات إدارة المواهب البشرية و علاقتها بتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين قطاع غزة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بومرداس الجزائر، المجلد 08، العدد 13، 2020

6- شيماء عبد الله عبد العال البطران، تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء الوظيفي وأثرهما على أداء المتطلبات دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات، (القاهرة) 2020. <sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة بهدف تبيان العلاقة بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية الانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق تكنولوجيا إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة وقد أظهرت أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة في حاجة إلى إدراك أهمية تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الانتماء التنظيمي.

7- رانية محمد محمود زيادة، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي \_أبها\_ ( جامعة الملك خالد )، 2021. <sup>2</sup>

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، كذلك التعرف على أثر نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي وقد تم تطبيق الدراسة على موظفي مصرف الراجحي فرع أبها وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين خلال عينة عشوائية مكونة من 223 استبانة، كما تم تحليل البيانات وفقا للأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: هناك علاقة طردية قوية ذات دالة إحصائية بين النظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف وأثر دال إحصائيا بين نظام إدارة المواهب والأداء المتميز الوظيفي، وأن هناك أثر دال إحصائيا بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد أوصت الدراسة: بوضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين، وضع الإستراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين المبدعين، استحداث إدارة المواهب البشرية، توفير الميزانية الملائمة لتحفيز المهويين.

<sup>1</sup> شيماء عبد الله عبد العال البطران، تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء الوظيفي وأثرهما على أداء المتطلبات دراسة ميدانية على قطاع الأغذية و المشروبات، المحلة العلمية للاقتصاد و التجارة، المجلد 50، العدد 1 جامعة عين الشمس ( القاهرة) 2020

<sup>2</sup> رانية محمد محمود زيادة ، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي \_أبها\_ ( جامعة الملك خالد )، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد 29، العدد 1، 2021.

**8- محمد قريشي، عبد الكريم شتاي، راضية مفزي لعراقي، أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة ، 2022.<sup>1</sup>**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين الإداريين نحو مستوى توفر إدارة المواهب والالتزام السائد مؤسسة محل الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما و قد تكونت العينة الفعلية للدراسة من 65 استبيان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالجامعة جاء متوسط، أيضا وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على الالتزام التنظيمي، جامعة بسكرة لا تسعى كثيرا إلى البحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين والعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل. كما لا تضع البرامج والمحفزات الكافية لاستقطاب المواهب.

**9- فاطمة الزهراء طلحي، بسام سمير الرميدي، Evaluating the degree of adoption of talent management in egyptian and algerian travel agents, 2022 تقييم درجة تبني إدارة المواهب في وكالات السفر المصرية والجزائرية : دراسة مقارنة.<sup>2</sup>**

تبرز أهمية إدارة المواهب في تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات الفائقة داخل المنظمة، وزيادة قدرة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية في بيئة العمل تمكنها من التطور والنمو، وزيادة الإنتاجية، وتعزز أدائها. هدفت الدراسة إلى المقارنة بين وكالات السفر المصرية والجزائرية من حيث تبني إدارة المواهب وأبعادها، من بين 940 استمارة وزعت على عينة عشوائية من المديرين و المشرفين في وكالات السفر في كل من مصر والجزائر، كان هناك 844 استمارة صالحة للتحليل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وكالات السفر في مصر والجزائر من حيث تبني إدارة المواهب وأبعادها الأربعة، وكانت الفروق لمصر.

<sup>1</sup>محمد قريشي، عبد الكريم شتاي، راضية مفزي لعراقي، أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة بسكرة (الجزائر)، المجلد 07، العدد 01، 2022

<sup>2</sup> Fatma zhora talhi,bassam samir al romedddy, Evaluating the degree of adoption of talent management in egyptian and algerian travel agents, journal of economic intergration, vol 10, n 1, 2022



## الفرع الثاني : عرض الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي

### 1- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقة الاداء الوظيفي لمديري القطاع العام

دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، 2009.<sup>1</sup>

هدف هذه الدراسة إلى معرفة الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة مكونة من 305 تم توزيعها كوسيلة لجمع البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، تم الخروج بمجموعة من النتائج نذكر منها : أن عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا. المديرون بوزارات محل الدراسة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المددعة بدرجة عالية أما واقع الأداء الوظيفي مقبول، وخلصت الدراسة ببعض التوصيات : إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار، وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف على المبدعين والموهوبين، وتفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين، ومراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة، تكفل اطلاع الموظف على نتائج التقويم.

### 2- دراسة Voipio، هل أن ممارسات إدارة الإحتواء العالي تعزز من السلوك الإبداعي للعاملين ؟ (2014).

أثارت الدراسة تساؤلا لمعرفة هل إن ممارسات الإحتواء العالي تعزز الفرص للسلوك الإبداعي ؟ واختار الباحث عينة عشوائية في عدد من الشركات الفنلندية أين تم توزيع (1000) استمارة للعاملين بالإدارات الوسطى والعليا والإشرافية، وتوصلت الدراسة إلى ان هناك تأثير معنوي للماسات إدارة الإحتواء العالي في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين، ومن أهم التوصيات المقترحة ضرورة اعتماد إدارة الإحتواء العالي المساعدة في إيجاد طرق مختلفة في تنظيم العمل.

<sup>1</sup>توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقة الاداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة (فلسطين)، 2009.

### 3- وردة قرميطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، 2020. <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، وتم اختيار مؤسسة كوندور الكترونيكس للدراسة الميدانية، وقد تم إبراز أهم مبررات تبني التحول من مفهوم المنظمة التقليدي إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى أهم عناصر السلوك الإبداعي وأساليب تنميته.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 130 موظف، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الإحصائي Spss، وتم الخروج بنتائج أهمها : أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطا بمؤسسة محل الدراسة، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية كان مرتفعا بمؤسسة كوندور. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة العمل على ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة وذلك من خلال البدء بتشخيص الأساليب الإدارية المطبقة حاليا بمؤسسة محل الدراسة لتحديد الأساليب السلبية منها والتي تعيق تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، ودعم الأساليب الإيجابية ومحاولة تطويرها، ومن الضروري على مؤسسة كوندور أن تسعى جاهدة باستمرار إلى تنمية السلوك الإبداعي وتشجيع الأفكار والممارسات الجديدة ومحاولة الاهتمام بالفرد المبدع من خلال الدعم والمساعدة والتشجيع أكثر والتحفيز قدراته الإبداعية.

### 4- محسن بن الحبيب، شريفة بن طرية، شهرزاد مسعي محمد، أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع الصحي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتفرت، 2021. <sup>2</sup>

<sup>1</sup>وردة قرميطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الحلفة، 2020.

<sup>2</sup>محسن بن الحبيب، شريفة بن طرية، شهرزاد مسعي محمد، أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع الصحي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتفرت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، المجلد 07، العدد 01، سنة 2021.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التشارك في المعرفة وأثره على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات ومستوى السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 227 عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها بالبرنامج الإحصائي، تم التوصل إلى النتائج التالية: أن مستوى إدراك العاملين لعملية التشارك في المعرفة كان منخفضا جدا وبنسب متوسطة، وكذا مستوى السلوك الإبداعي للعاملين كان متوسطا، كما أن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التشارك في المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة، عدم توفر مناخ ملائم يشجع على التشارك في المعرفة وغياب الحوافز المادية والمعنوية لتنفيذ هذه العملية في المؤسسة فضلا عن ذلك فإن عملية التشارك في المعرفة تحدث تلقائيا بين العاملين دون تخطيط منظم من قبل المسؤولين، توفر مستوى من السلوك الإبداعي بنسب متوسطة لا يرقى إلى مستوى الطموح، وهذا راجع لغياب الدعم المدرك والثقة بين الإدارة والعاملين فضلا عن انخفاض مستوى التمكين النفسي والرضا الوظيفي، ويمكن تلخيص التوصيات فيما يلي: العمل على إعداد دورات لتعريف الأطباء والمرضى وكذا الإداريين لتوسيع مفهومهم حول التشارك في المعرفة مع الآخرين وبناء إدراك معمق لهذه العملية في أذهانهم فضلا على العمل والتحفيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي، ونشر ثقافة تشاركية في المؤسسة تجعل من الإبداع مهمة أساسية للارتقاء بمستوى الرعاية الصحية في المؤسسة، وتبني المؤسسة لأنظمة حوافز ومكافآت لدعم الأفكار الإبداعية والمبادرات الفردية.

### الفرع الثالث : عرض الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب و السلوك الإبداعي

#### 1- محمد فتحي اللخاوي، دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في تنمية

#### المواهب و الإبداع لدى معلميه وسبل تطويرها، 2008.<sup>1</sup>

هدفت إلى دور مديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة على تنمية المواهب والإبداع الجماعي وإدارة لدى معلميه وسبل تطويره وتكونت عينة من 354 معلما و معلمة وأبرزت النتائج درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية وإدارة المواهب والإبداع الجماعي متوسطة و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تقدير أفراد العينة لدور مديري المدارس في تنمية إدارة المواهب والإبداع الإداري

<sup>1</sup>محمد فتحي اللخاوي، دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في تنمية المواهب و الإبداع لدى معلميه وسبل تطويرها، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في أصول التربية، الجمعة الإسلامية (غزة) فلسطين، 2008.

تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة مديري المدارس للخبرات اللازمة لإدارة المواهب والإبداع عقد دورات تدريبية لرفع كفاءتهم و قدراتهم الإبداعية، إثراء المناهج بالأنشطة التي تنمي الموهبة والإبداع عند المعلمين والطلبة.

## 2- يسرى بنت محمد المغربية، دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، بإصدار خاص.<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس محل الدراسة طبقت استبيان على مجموعة من الإداريين والعاملين على عينة مكونة من 158، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين في المؤسسة محل الدراسة متوسطا في جميع الأبعاد كما جاء مستوى الإبداع التنظيمي مرتفعا. وفي ضوء هذه النتائج عموما أوصى الباحثون بمجموعة من الإجراءات التي تعزز دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى إداريين في جامعة السلطان قابوس.

## 3- قدور سعد كنجو، دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة، 2017.<sup>2</sup>

تناولت هذه الدراسة على التعرف على إمكانية الاستفادة من المواهب داخل المنظمات وكيفية إدارتها واستشارتها بالشكل الأمثل من خلال تبني إستراتيجية واضحة ومحددة لإدارة المواهب داخل المنظمة. وتوصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين.

<sup>1</sup> يسرى بنت محمد المغربية، دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة قابوس (سلطنة عمان)، قسم الأصول و الإدارة التربوية، أطروحة دكتوراه، المجلد 13، العدد 01، بإصدار خاص..

<sup>2</sup> قدور سعد كنجو، دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد و الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة، جامعة ابيلا الخاصة-ادلب-(سوريا)، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال 2017.

4- فاطمة أحمد زكي، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، 2018.<sup>1</sup>

تناولت واقع إدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، وطبق الاستبيان على عينة عشوائية بلغ قدرها 56 بهدف التعرف على وجهة نظرهم حول مدى توافر العمليات والمتطلبات المقترحة لإدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلت نتائجها إلى إمكانية تطبيق إدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية من خلال تطبيق التصور المقترح الذي أوضح أن هناك مجموعة من العمليات المقترحة، التي يمكن أن تتبعها الجامعات المصرية لتطبيق مدخل إدارة المواهب الإداريين.

5- عبد اللاوي يحيى، فيروز زروخي، لطفي مخزومي، إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي، 2019.<sup>2</sup>

تناولت هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة المواهب البشرية في تفعيل السلوك الإبداعي بالتطبيق على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث قاموا بتوزيع 35 استبيان وقد تبين أن مستوى إدارة المواهب البشرية في جامعة الوادي منخفضة، فيما جاء تقسيمهم لمستوى سلوكهم الإبداعي مرتفع، كما توصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب البشرية والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

6- سليم مجلخ، وليد بشني، خالد علي، الإبداع الإداري وأثر إدارة المواهب لدى العاملين دراسة تطبيقية على المركب النجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، بدون تاريخ نشر.<sup>3</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، وقد تبين أن تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب ضعيف جدا ولا يتجاوز 23% ويرجع سبب انخفاض العلاقة في

<sup>1</sup>فاطمة أحمد زكي، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية جامعة بنها (مصر) العدد 17، مارس 2018

<sup>2</sup>عبد اللاوي يحيى، فيروز زروخي، لطفي مخزومي، إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة الوادي (الجزائر)، 2019.

<sup>3</sup>سليم مجلخ، وليد بشني، خالد علي، الإبداع الإداري وأثر إدارة المواهب لدى العاملين دراسة تطبيقية على المركب النجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة تبسة، المجلد 1، العدد 1، بدون تاريخ نشر.

أن مستوى كل من الإبداع الإداري وإدارة المواهب منخفض نظرا للأوضاع التي يتعرض لها العاملين من تهميش على كل المستويات، ومن خلال الدراسة الإحصائية تبين انخفاض مستوى إبداع العاملين ( من خلال المقابلة أكدوا العاملين أسباب هذا الانخفاض ) ترجع إلى وجود الإرهاب الإداري من طرف الإدارة كما أن التعصب اقبلي في المنجم أثر كثيرا على قتل الإبداع لدى العاملين، أما بالنسبة لتأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد تم دراسة باستخدام تحليل المسار وقد وجد تأثير ضعيف جدا ويرجع إلى انخفاض العلاقة في مستوى كل من الإبداع الإداري وإدارة المواهب.

## 7- يحضيه سماحي، تحليل الإطار المفاهيمي و الوظيفي لتسمية المواهب وفق منظور نسبة لموار البشرية، 2020.<sup>1</sup>

هدف هذه الدراسة إلى تحليل الإطار المفاهيمي والوظيفي لتنمية المواهب وفقا لمنظور تنمية الموارد البشرية، مع التأكيد على دورها في تطوير معارف ومهارات وقدرات المواهب البشرية ضمن حقل إدارة المواهب، وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات العربية الأولى التي تناولت بالتحليل الإطار المفاهيمي والإطار الوظيفي لوظيفة تنمية المواهب كوظيفة أساسية من وظائف إدارة المواهب، ولقد اعتمدت الدراسة مقاربة تحليلية نظرية لأدبيات تنمية المواهب المنشورة عالميا، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح إطار مفاهيمي وإطار وظيفي لتنمية المواهب الشاملة والحصرية وفق منظور تنمية الموارد البشرية، وأكدت على تنمية المواهب نظام وعملية شاملة تحوي مجموعة الأنشطة والعمليات والقيم الهادفة إلى تحسين مهارات وقدرات المواهب البشرية تحقيقا للأداء الفردي والجماعي والتنظيمي العالي، وبالتالي تعد تنمية المواهب وظيفة محورية وذات ارتباط وظيفي وتنظيمي مع تنمية الموارد البشرية.

## 8- وهيبه داسي، شهرزاد بوزيدي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، 2020.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي بالمؤسسة، ذلك باعتبار أن إدارة المواهب من مفاتيح نجاح أي مؤسسة في عصرنا الحالي، وألن مصدر الابتكار هو المورد البشري يجب على

<sup>1</sup> يحضيه سماحي، تحليل الإطار المفاهيمي و الوظيفي لتسمية المواهب وفق منظور نسبة لموار البشرية، المحلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة الملك فيصل (المملكة العربية السعودية)، 2020.

<sup>2</sup> وهيبه داسي، شهرزاد بوزيدي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، المجلد 5، العدد 1، 2020.

المؤسسة أن تقوم بعملية تطوير مواردها البشرية خاصة الموهوبين منهم وكذلك أن تحافظ عليهم وهذا ما نخلصنا إليه في دراستنا هذه أي أنه يوجد أثر لإدارة المواهب على الابتكار التنظيمي في حال تم الاهتمام فعال بهذه المواهب، وجعل عملياتها ضمن إستراتيجيات المؤسسة وبالتالي نجحها يضمن لها الوصول إلى الابتكار التنظيمي الذي تصبو إليه

## 9- صيتي عبد اللطيف، جيلالي بهاز، أبو بكر صيتي، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع

التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة سون لغاز لولاية غرداية، 2020. <sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها و الإبداع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمدوا على استبانة كأداة للدراسة مكونة لمجموعة من الموظفين الإداريين والتقنيين، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج منها وجود ممارسة أبعاد إدارة المواهب مع وجود درجة ممارسة مرتفعة للإبداع التنظيمي لدى الموظفين، وبينت النتائج على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي على المستوى الكلي لدى العاملين بناء على النتائج التي توصلت إليها تقدم توصيات منها : الاهتمام بترسيخ مفاهيم إدارة المواهب والإبداع التنظيمي من خلال توعيتهم وعقد الندوات الثقافية والمؤتمرات العلمية التي تدفعهم نحو الأداء المتميز وعرض الإبداع لدى العاملين من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم وتجنب إثارة الخلافات في العمل.

## 10- محمد عبد العزيز سيد أحمد، رانيا السيد إبراهيم أبو العين، دور ممارسات إدارة في تعزيز

إبداع العاملين، 2021. <sup>2</sup>

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة المواهب والإبداع الوظيفي في سياق الفنادق، بالإضافة إلى التعرف على ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب والمحافظة على المواهب) في تعزيز الإبداع الوظيفي في فنادق فئة الخمسة نجوم في القاهرة الكبرى، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على العاملين في الفنادق عينة الدراسة والبالغ

<sup>1</sup>صيتي عبد اللطيف، جيلالي بهاز، أبو بكر صيتي، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة سون لغاز لولاية غرداية، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة قاصدي مباح ورقلة، المجلد 18، العدد 03، 2020.

<sup>2</sup> محمد عبد العزيز سيد أحمد، رانيا السيد إبراهيم أبو العين، دور ممارسات إدارة في تعزيز إبداع العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، المجلد 20، العدد 2021، 3.

عددها 12 فندق، وعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (388) استمارة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود قصور إلى حد ما في تطبيق ممارسات إدارة الموهبة البشرية في الفنادق من استقطاب المواهب واختيارها ثم تطويرها والحفاظ عليها، كما أشارت النتائج أيضا إلى أن درجة الإبداع الوظيفي لدى العاملين في الفنادق عينة الدراسة تأثرت بالقصور الحادث في تطبيق ممارسات إدارة المواهب، وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها على سبيل المثال ما يلي: تعزيز ثقافة الموهبة وتطوير مفهوم إدارة المواهب لدى البيئة الإدارية بالفنادق من خلال تخصيص وحدة خاصة بإدارة المواهب البشرية ويكون موقعها مدرجا بالهيكل التنظيمي وإعطاء صلاحيات لها. تشجيع العاملين على الإبداع الوظيفي وتعزيزهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للمبدعين والنشطاء من بينهم. وتشجيع العاملين على إزالة الحواجز والمخاوف من نشر أفكارهم وآرائهم الإبداعية.

### المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال إطلاعنا عليها :



الجدول رقم (1- ) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

| الدراسات السابقة                | الدراسة الحالية  |  |
|---------------------------------|--|--|
| من حيث المتغيرات                | تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المواهب على السلوك الإبداعي في مؤسسات مختلفة وقلّة من الدراسات التي ربطت إدارة المواهب والسلوك الإبداعي للعاملين، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة | حاولت هذه الدراسة التعرف على موضوع إدارة المواهب وتنمية السلوك الإبداعي في مؤسسات التأمين.       |
| من حيث العينة                   | ركزت مختلف الدراسات على عينات مختارة أي موجهة إلى العاملين ومختلف المؤسسات حتى المستشفيات الحكومية.  | تناولت الدراسة (60) عينة من مختلف الإداريين والعمال لدى موظفي قطاع التأمين بولاية ورقلة.         |
| أدوات التحليل و المنهج المستعمل | معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، معتمدين على الاستبانة  | اعتمدنا على النهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، معتمدين على الإستبانة ، كأداة لتحقيق هذا الهدف |
| من حيث الزمان و المكان          | تمت في بيئة عربية و أجنبية و كانت ما بين ( 2008 – 2022 )   | تمت هذه الدراسة في مؤسسات قطاع التأمين فرع ورقلة.  |
| من حيث نوع القطاع               | تنوعت الدراسات السابقة من ناحية القطاع الصحي و القطاع العام .  | استهدفت الدراسة القطاع العمومي والخاص، حيث كانت على عينة من المؤسسات قطاع التأمين                |

المصدر : من إعداد الطالبتين

### المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يتمثل مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في :

- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- التعمق في الموضوع.
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث.
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبيان، وضبط أسئلة أبعاد متغيرات الدراسة.
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية.

## خلاصة الفصل :

تتجلى أهمية هذا الفصل في أنه محاولة لإعطاء نظرة شاملة عن إدارة المواهب وتنمية السلوك الإبداعي وأهم المتغيرات المرتبطة بهذين المفهومين، ومختلف الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرين أو كلاهما وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ✓ أن إدارة المواهب عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق الإبداع، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمنظمات.
- ✓ عندما تلي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكاري والذي سيؤدي حتما إلى مخرجات تميز هذه المنظمة.

## الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لأثر إدارة المواهب على تنمية

السلوك في مؤسسات قطاع التأمين

## تمهيد :

قمنا في هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على قطاع مؤسسات التأمين بولاية ورقلة، وتقييم أثر إدارة المواهب ميدانيا. ومن اجل الوصول إلى ذلك.

تضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها موظفي مديرية العملية للاتصالات الجزائر بورقلة، وذلك بالاستعانة بوسائل وأدوات جمع البيانات، التي ساعدت في إتمام الدراسة، بالإضافة إلى خطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والبرامج المستعملة في عرض وتحليل نتائج الدراسة، حيث تم تقسيم الجانب تطبيقي إلى مبحثين كالتالي:

**المبحث الأول:** تقديم عام لميدان الدراسة وأدوات المستخدمة

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل النتائج الوصفية والعلاقة بين متغيري الدراسة

## المبحث الأول : تقديم عام لميدان الدراسة الأدوات والطريقة المستخدمة في الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض استعراض تقديم مجتمع الدراسة من خلال بيانات عن مؤسسات قطاع التأمين والطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية مع عرض لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية ففي المطلب الأول سنتطرق إلى الدراسة الميدانية لمؤسسات قطاع التأمين، أما في المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الأدوات الكمية والوصفية المستخدمة في الدراسة، والمطلب الثالث مدخل وصفي لعينة الدراسة.

### المطلب الأول : الدراسة الميدانية لمؤسسات قطاع التأمين ( مجتمع الدراسة )

#### الفرع الأول : نشأة و تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA

##### نشأة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة:

إن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بورقلة هو إحدى (67) صندوق جهوي متواجد عبر التراب الوطني والتي تنطوي كلها تحت كفالة و ضمان الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي الذي انبثق في 1972 عن إدماج ثلاث صناديق للتعاون الفلاحي كانت تعمل في القطاع وهي:

- الصندوق المركزي لإعادة التأمين للتعاون الفلاحي تأسس سنة 1907
- الصندوق المركزي للتعاون الاجتماعي تأسس سنة 1949
- صندوق التعاون الفلاحي للتقاعد تأسس سنة 1958

إن الوضع القانوني الخاص بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بورقلة كمؤسسة مهنية هو كونه شركة مدنية ذات أسهم لكن هذا الوضع القانوني لم يكن دوما مستقرا بل عرف عدة تغيرات وتطورات منذ نشأته في سنة 1972 حتى اليوم.

##### تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة:

هو شركة مدنية ذات أسهم ، مالية فلاحية تشرف عليها وزارة الفلاحة هدفها ليس تحقيق الربح ( غير ربحية) و إنما تحقق لمشاركتها كل عمليات الادخار الاجتماعي التأميني أو التعويض على أساس التعاون والتضامن دون الركض وراء الفائدة. من مهامها تمويل القطاع الفلاحي وأنشطة مختلفة في الاقتصاد الوطني قصد تطوير الإنتاج الغذائي لتحقيق الاكتفاء الذاتي و كذا توفير التغطيات التأمينية من الأخطار التي تمس الممتلكات و المنشآت و أيضا التأمين على الأشخاص. كما يعرف أيضا بأنه آلة في خدمة ومصصلحة المأمنين.

أما ما تعبره الحروف الأولى للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي **CRMA** مايلي:

**C : Caisse**

**R : Régionale**

**M : Mutualité**

**A : Agricole**

وتنقسم منتجات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي **CRMA** ورقة حسب طبيعة الخطر ويمكن تقسيمها إلى تأمينات فلاحية وغير فلاحية

✓ **التأمينات الغير الفلاحية:** وهي تمثل جزء مهم من الإنتاج وتمثل في مايلي:

- التأمين ضد الحرائق
- التأمين ضد الأخطار المتعددة
- تأمين السيارات وتأمين النقل
- تأمين الحوادث الطبيعية كالفيضانات والرياح وخطر المياه....
- المسؤولية المدنية للعمال

✓ **التأمينات الفلاحية:** وتشمل التأمينات ضد الأخطار التي تصيب النباتات والحيوانات وهي كمايلي:

### 1) التأمينات النباتية:

- تأمين حريق المحاصيل: وهي تغطي الحبوب والخضر ضد الحريق.
- تأمين حريق الأعلاف والتبن: تغطي التبن والأعلاف المكبسة من خطر الحريق.
- تأمين الأخطار المتعددة للنخيل والأشجار المثمرة: يضمن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي النخيل المثمرة (المنتجة) والنخيل الناشئة الصغيرة ( الجبار) ضد الخسائر التي تسببها الكوارث، أو الخسائر التي تصيب المنتج في حد ذاته أي المحصول قبل الجني وعلى حسب كيته ومقداره.

### 2) التأمينات الحيوانية:

- تأمين الأخطار المتعددة على البقر: يغطي المخاطر المعرض لها .
- تأمين الأخطار المتعددة على النحل، الدواجن، الإبل والماشية وغيرها.

## مهامه:

من بين مهام شركة CRMA عرض ضمانات للزبون على الأخطار الممكن أن تلحق به في حياته الاجتماعية والمهنية، إذ تقوم بتنظيم نشاط التأمين بدلالة الحاجات والرغبات المحتملة للزبائن هذا بالإضافة الى شركة CRMA مرتبطة بتطور البلاد وترتكز إستراتيجية توسيع القاعدة الصناعية ومهامها على هذا المستوى تتمثل في:

- ممارسة كل عمليات التأمين بأنواعه
- تمويل مشاريع الإنمائية
- العمل على دراسة سوق التأمينات واقتراح مقاييس فعالة للموازرة للاقتصاد الوطني
- حماية ممتلكات و منشآت المواطن

## الفرع الثاني : لمحة عن مؤسسة Saa

### نشأة و تعريف الشركة الوطنية للتأمين Saa :

تعتبر الشركة الوطنية للتأمينات من أكبر الشركات الوطنية العمومية الاقتصادية في مجال خدمات التأمينات على المستوى الوطني والعربي والقارب بأكثر من 2 مليون زبون، فهي الأولى وطنيا والثانية على مستوى المغرب العربي والثالثة عربيا كما تحتل المرتبة السادسة في إفريقيا، يقع مقرها العام في الجزائر العاصمة باب الزوار، يقدر رأسمالها ب 30 مليار دينار أي 275 مليون دولار وهي أول شركة تأمين في الجزائر نشأت في 12 ديسمبر 1963، فهي شركة مساهمة تحتل أكبر حصة سوقية تقدر ب 22% من سوق التأمينات في الجزائر الذي يضم 14 شركة تأمين بين عمومية وخاصة حيث حققت رقم أعمال سنة 2019 قدر ب 29117 مليون دينار جزائري، كما تضم 15 مديرية جهوية و 530 وكالة تجارية موزعة عبر كامل التراب الوطني.

### نشأة و تعريف الشركة الوطنية للتأمين Saa :

- التأمين على المسؤولية المدنية وعلى أضرار السيارات
- التأمين على التجار، الخواص وأصحاب المهن الحرة
- التأمين على الهندسة والبناء
- التأمين على المخاطر الفلاحية
- التأمين على النقل.



## الفرع الثالث : التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ومهامه cnas

### + التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص ، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

### + مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية :

- تسيير أداء التأمينات الاجتماعية ( المرض، الأمومة، العجز، والوفاة ) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول .
- تحصيل الاشتراكات .
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل .
- الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات .
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل .
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية .
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي .
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين .
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي

## الفرع الرابع : لمحة عن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La Caat

### + تقديم الشركة الجزائرية للتأمين الشامل La Caat :

تعتبر **CAAT** الشركة الجزائرية للتأمين الشامل مؤسسة عمومية اقتصادية، مخول لها ممارسة كافة عمليات التأمين على الأضرار، وهي عبارة عن شركة مساهمة، برأسمال 11,49 مليار دينار، بحيث يعد المساهم

الرئيسي هو الدولة كمالك، تم إنشاؤها سنة 1985 في شكل مؤسسة عمومية، أوكل لها عمليات التأمين البحرية والجوية والبرية، في سنة 1989 تم تحويل الشركة إلى الشكل القانوني الجديد شركة مساهمة، وتعددت أنشطتها التأمينية، وفي فترة زمنية قصيرة غطت الشركة كامل ربوع الوطن من حيث تواجدها، إذ أصبحت تمتلك ما نسبته 17% من السوق الوطنية للتأمين حتى نهاية 2012، وتتمثل مهامها الأساسية في تغطية مخاطر المؤسسات والخواص بأفضل جودة للخدمات.

### ➤ نشاط الشركة الجزائرية للتأمين الشامل La Caat :

يتمثل نشاط الشركة الجزائرية للتأمين الشامل في عمليات التأمين التالية:

- التأمين على النقل : النقل البحري والجوي والبري.
- التأمين على المؤسسات : مخاطر تقنية.
- التأمين على مخاطر الخواص : كل مخاطر المتزلية، كل مخاطر المهنية (المهن الحرة)، الكوارث الطبيعية
- التأمين على السيارات.

### الفرع الخامس : نشأة ومفهوم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين La Caar

#### ➤ تعريف الوكالة و نشأتها La Caar :

هي مؤسسة تابعة للدولة، وضعت تحت إشراف وزارة المالية، وهي أولى الشركات التي تعمل على تنشيط قطاع التأمينات، وكان الغرض من إنشائها التكفل بالوضعية الصعبة من جزاء الفراغ الذي تركته الشركات الأجنبية بعد إنهاء سيطرتها على قطاع التأمين ومغادرتها الجزائر، وكانت تسمى الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين حيث أسست بموجب القانون 63-197 المؤرخ في 08 جوان 1963 والتي تهدف إلى ممارسة عمليات التأمين برأس مال يقدر ب 6 مليار د.ج وتعتبر من المؤسسات الكبرى التي لعبت دور هاماً في الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في ميزانيات الدولة، إضافة إلى استقطابها للأموال الباهظة في شكل سندات التجهيز، لتمويل الاستثمار المخطط، تشمل نشاطات الشركة الوطنية للتأمين :

#### ➤ نشاط الشركة الجزائرية للتأمين الشامل La Caar :

- أ. عمليات التأمين المباشر
- ب. عمليات إعادة التأمين : وهذا ما سعت إليه بعد الاستقلال إلى بناء اقتصاديات الهادفة إلى تحقيق التنمية نذكر منها :

✓ المنشآت المركبة لتميع الغاز الطبيعي.

✓ كل المركبات البيترو كيميائية.

✓ أساطيل النقل البحري والجوي.

✓ مشاغل المساكن ومؤسسات التعليم.

1. **تأمينات الممتلكات** : وتشمل تأمين أخطار الحرائق، الانفجار والأخطار الملحقة، تأمين أضرار

المياه، تأمين كسر الزجاج، تأمين إتلاف الآلات، وتأمين مخاطر السرقة، والأخطار المتعددة.

2. **تأمين المسؤولية المدنية** : المسؤولية العامة ، المسؤولية المدنية لأصحاب المؤسسات، المسؤولية المدنية

لمهنيين والمهندسين والمقاولين، المسؤولية المدنية عن الإنتاج، المسؤولية المدنية لمنظمي العطل،

المسؤولية المدنية للسيارات، المسؤولية المدنية للبلدية.

3. **تأمين الأشخاص** : التأمينات الفردية ضد الحوادث، الجامعية، المختلطة.

4. **تأمين أخطار النقل** : النقل بأنواعه بحري، بري، جوي، تأمين هياكل السفن والبواخر والطائرات.

## الفرع السادس : تقديم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين السلامة

### نشأة و تأسيس الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين السلامة :

تعد شركة سلامة إحدى الشركات الرائدة في تقديم حلول تأمينية تكافلية لجميع عملائها حول العالم

متوافقة مع تعاليم الشريعة الإسلامية ومنذ تأسيسها عام 1979م في دبي في الإمارات العربية المتحدة نجحت

شركة سلامة في تلبية احتياجات عملائها من الأفراد والمؤسسات من خلال تقديم حلول تأمينية تعاونية

منافسة ومتنوعة لحماية الممتلكات والتأمين ضد الحوادث والتكافل الطبي، مما يجعلها تبرز كأكبر شركة

تأمين تعاوني في العالم يقدر رأس مال شركة سلامة 1.1 بليون درهم إماراتي (300 مليون دولار

أمريكي) وهي مدرجة في سوق دبي المالي

أما "بست ري" إحدى الشركات التابعة لسلامة، فهي أكبر شركة إعادة تكافل في العالم وموقعها تونس

وتقدم خدماتها في أكثر من 60 دولة، وقد حصلت "بست ري" على التصنيف (BBB) من قبل مؤشر

ستاندرد آند بورز ، كما حصلت على التصنيف (B++) من قبل إيه إم بست، وقد تم اعتماد شركة إياك

السعودية للتأمين التعاوني السلامة كشركة مساهمة عامة في المملكة العربية السعودية بموجب مرسوم ملكي

صدر في شهر أكتوبر عام 2006، وتضم مجموعة سلامة ست شركات تكافل تقدم أفضل خبرات التأمين

التكافلي والحلول المبتكرة المتوافقة مع الشريعة الإسلامية في كل من: الإمارات العربية المتحدة، المملكة

العربية السعودية، جمهورية مصر العربية، السنغال، الجزائر، الأردن، إضافة إلى شركة إعادة التكافل فيتونس.

### ✚ تعريف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين السلامة :

شركة سلامة للتأمينات هي أحد الفروع التابعة للشركة العربية الإسلامية للتأمين " إياك" الإماراتية ومقرها السعودية، حيث تضم 6 شركات تكافل وشركة إعادة التكافل كما ذكرنا سابقاً. لقد تم اعتماد شركة سلامة بمقتضى القرار رقم 46 الصادر بتاريخ 02 جويلية 2006 من قبل وزارة المالية، وقد استحوذت على الشركة السعودية "البركة والأمان" المنشأة في 26 مارس 2000م، حيث حدث تغيير في التسمية وتحديد الاعتماد. وتعتبر حالياً الشركة الوحيدة من بين شركات التأمين المتواجدة في السوق الجزائرية التي تنفرد بطرح خدمات التأمين التكافلي

### ✚ أهداف وغاية شركة السلامة :

✓ تسعى شركة سلامة للتأمين إلى تقديم الحلول التأمينية المثلى، وذلك بقياس مستوى نجاح الشركة من خلال اختيار العملاء لها وثقتهم بمقدرتها على التمييز بتوفير ما يتطلعون إليه من خدمات وخبرات وأسعار وقيم، كما تسعى أيضاً لتلبية الحاجات التأمينية للأفراد والشركات من أجل مساعدتهم على إدارة مخاطرهم اليومية وتعويضهم عن الأحداث غير المتوقعة، ويتحقق ذلك من خلال إقامة علاقة شراكة طويلة الأمد تمكن الشركة من فهم احتياجات العملاء وتقديم حلول تأمينية عالية الجودة وتوفير مستويات عالية من الخدمات التي تلي وتجاوز توقعات من خلال قيم الشركة المتمثلة في :

- ✓ علاقات صادقة إدارة جديرة بالثقة، وأداء ديناميكي منهجي ومتميز.
- ✓ الشفافية والالتزام بالمسؤوليات.
- ✓ الدمج المستمر للخدمة وجودة الخدمة برؤية تركز على رضا العملاء، خاصة بهدف تعويض المطالبات في أسرع وقت ممكن.
- ✓ تجاوز توقعات العملاء، وتقديم عوائد جيدة.

المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة

## الفرع الأول : طريقة جمع البيانات

في موضوع دراستنا سيتم الاعتماد على الاستبيان للمؤسسات الستة بشكل كبير كوسيلة لمع البيانات وتدعيمها للإجابة على الفرضيات المطروحة، ومن أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات للوصول على الأهداف المسطرة من إعداد الدراسة اعتمدنا على الأدوات التالية: المصادر الأولية والثانوية.

أ. **المقابلة** : تم الاعتماد على المقابلة مع عديد الإطارات والقيادات قصد توضيح بعض المفاهيم التي وردت في فقرات الاستبيان و شرحها بالإضافة إلى تقديم تفسير لبعض النتائج التي خلصت لها دراسة لتدعيم تحليل ومناقشة النتائج .

ب. **الاستبيان** : للتأكد من صحة الفرضيات اعتمدنا على استبانة صممت كأداة لجمع البيانات اللازمة، مكونة من (60) فقرة مصممة حسب أبعاد كل متغير، بالإضافة إلى المعلومات الشخصية والوظيفية حيث كانت مقسمة على ثلاثة أجزاء وهي :

- **الجزء الأول** : يتكون من متغيرات الفرعية الديمغرافية وهي ( اسم المؤسسة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية، وطبيعة العقد).
- **الجزء الثاني** : يتضمن 4 أبعاد حول إدارة المواهب وهي كالتالي :
- **البعد الأول** : يتضمن اكتشاف المواهب ويتكون من 3 فقرات تقيس العناصر التالية :
  - تحديد الكفاءة، استقطاب الموظفين الموهوبين، استخدام الوسائل والإعلان.
- **البعد الثاني** : يتضمن تطوير المواهب ويتكون من 4 فقرات تقيس العناصر التالية :
  - تصميم برامج متنوعة، إبرام عقود لتدريب الموظفين، تحديد احتياجات الموهوبين، كسب مهارات جديدة.
- **البعد الثالث** : يتضمن تحفيز المواهب ويتكون من 5 فقرات تقيس العناصر التالية :
  - توفير بيئة عمل صحية، تقديم المكافآت، صناعة القرارات، تذليل العقبات لتحفيز الإبداع، منح الحوافز.
- **البعد الرابع** : يتضمن الاحتفاظ بالمواهب ويتكون من 4 فقرات تقيس العناصر التالية :
  - الترقية للموظفين، سياسات تحفيزية، تقدير الكفاءة، تنظيم المهارات والأعمال.
- **الجزء الثالث** : مكون من 23 فقرة لقياس مستوى السلوك الإبداعي لدى عاملين المؤسسات

- **البعد الأول :** يتضمن الأصالة و المرونة ويتكون من 4 فقرات تقيس العناصر التالية :
  - التميز، الحكم على القضايا، تقييم العمل و الاستفادة منه، إجراءات العمل.
- **البعد الثاني :** يتضمن الطلاقة والقدرة على التحليل ويتكون من 4 فقرات تقيس العناصر التالية :
  - أفكار جديدة، السرعة في التفكير، البحث عن طرق جديدة، التركيز على أدق التفاصيل
- **البعد الثالث :** يتضمن الحساسية للمشكلات ويتكون من 4 فقرات تقيس العناصر التالية :
  - التنبؤ، الجدية، حل المشاكل، معرفة أوجه الخلل.
- **البعد الرابع:** القابلية للتغيير ويتكون من 4 فقرات تقيس العناصر التالية :
  - أساليب العمل، دعم الأفكار والممارسات الجديدة، تجربة أفكار جديدة، تشجيع طرق العمل.
- **البعد الخامس :** يتضمن المخاطرة وروح المجازفة ويتكون من 4 فقرات تقيس العناصر التالية :
  - رفض الممارسات الخاطئة، تحمل المخاطر والصعوبات، المغامرة وروح المجازفة، التحلي بالشجاعة للإبداع في عملي.
- **البعد السادس :** يتضمن سعة الاتصالات ويتكون من 3 فقرات تقيس العناصر التالية :
  - مناقشات العمل، الاستطلاع الكامل على المعلومات، العمل على تحسين العلاقات الشخصية.

### وللتفصيل أكثر أنظر الملحق رقم (1)

➤ **المصادر الثانوية :** تمثلت في كتب، دراسات سابقة، مجلات، رسائل جامعية تنوعت بين محلية وعربية وأجنبية.

### ➤ **صدق و ثبات الاستبيان**

قامت الباحثتان بإجراء اختبار لمعرفة المحتوى الظاهري لقياس الاستبيان للتأكد من صحته و ثباته مستخدمة في ذلك تحكيم من خلال عرضه على 6 أساتذة محكمين من جامعة ورقلة، و بعد ذلك تم تصحيحها وإعادة صياغة العبارات بناء على التحكيم لتظهر في شكلها النهائي. و للتفصيل أكثر أنظر الملحق رقم (2).

## الفرع الثاني : الأدوات المستعملة لمعالجة البيانات

### 1. الأدوات الكمية والبرامج للدراسة :

و للإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني للاستبيان بأبعاد إدارة المواهب والجزء الثالث المتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي، تم إتباع مقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح :

- موافق ← تعطي لها ثلاث درجات.
  - محايد ← تعطي لها درجتان.
  - غير موافق ← تعطي لها درجة.
- بحيث يقسم مقياس ليكارت كما هو موضح فيما يلي :

جدول رقم (1-2) : يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

| المستوى الموافق له | مجال المتوسط الحسابي |
|--------------------|----------------------|
| ضعيف               | من 1 إلى 1,66        |
| متوسط              | من 1,67 إلى 2,33     |
| مرتفع              | من 2,34 إلى 3        |

المصدر : من إعداد الطالبتان

ومن أجل تحليل إجابات العينة، تم تفرغ الاستبيانات في برنامج **Excel** والاستعانة بالبرنامج الإحصائي **Spss** النسخة 26 وبغية الوصول للإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية واختبار صحة الفرضيات، حيث تم الاعتماد على مجموعة من البرامج والأدوات وذلك على النحو التالي :

- معامل الثبات ألفا كرونباخ.
- استخدام التكرارات و النسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الظروف الظاهرية
- حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للكشف عن دلالات الفروق
- اختبار التوزيع الطبيعي (Normal, Distributions) باستخدام اختبار Sample, (Kolmogorov Test One)

2. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة :

يقوم البحث على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وذلك لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة والذي يعرف بأنه أسلوب يعتمد على دراسة ظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا عنها كميًا وكيفيًا.

### المطلب الثالث : مدخل وصفي لعينة الدراسة

في هذا الجانب نحاول إلقاء الضوء على عينة الموظفين المعنيين حيث تم توزيع الاستبيان بطريقة عشوائية باتصال مباشر مع الموظفين لشرح المصطلحات العلمية المستخدمة وقد تم توزيع (60) موزعة على ستة مؤسسات (Crma, Saa, Cnas, La Cat, La CaR, Salama) وتم استرجاع كل الاستبيانات أي بنسبة 100% وفي ما يلي ندرس التوزيع التكراري المطلق والنسبي لعينة الموظفين حسب المتغيرات الديمغرافية المدرجة في الاستبيان.

جدول رقم (2-2) : يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة

| مؤسسة  | مؤسسة  | مؤسسة   | مؤسسة | مؤسسة | مؤسسة | قائمة الاستبيانات     |
|--------|--------|---------|-------|-------|-------|-----------------------|
| Salama | La CaR | La Caat | Cnas  | Saa   | Crma  | الاستبيانات الموزعة   |
| 6      | 5      | 10      | 17    | 4     | 18    | الاستبيانات المسترجعة |
| 6      | 5      | 10      | 17    | 4     | 18    | النسبة                |
| %100   | %100   | %100    | %100  | %100  | %100  |                       |

المصدر : من إعداد الطالبتين

### الفرع الأول : تقدير ثبات أداة الاستبيان

قبل استخراج نتائج الدراسة لابد من تقدير نسبة ثبات أداة الدراسة وذلك بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ المقدر من ارتباطات ما بين إجابات العينة حول 40 فقرة تمثل متغيري الدراسة أثر إدارة المواهب وتنمية السلوك الإبداعي والمبنية في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2-3 ) : تقدير ثبات الاستبيان ( ألفا كرونباخ ) Statistiques de fiabilité

| Alpha de coronbach | Nombre d'éléments |
|--------------------|-------------------|
| ,915               | 40                |



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss النسخة 26.

من خلال الجدول يتضح أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0,951) مما يوضح نسبة ثبات عالية جدا للأداة المستخدمة في الدراسة حيث يمكن القول انه في حالة استجواب العينة من جديد في نفس الظروف باستخدام هذا الاستبيان فإن 91,5% يعيدون نفس الإجابات وهي تعبر عن نسبة ثبات عالية من شأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي يمكن استخراجها في الدراسة.

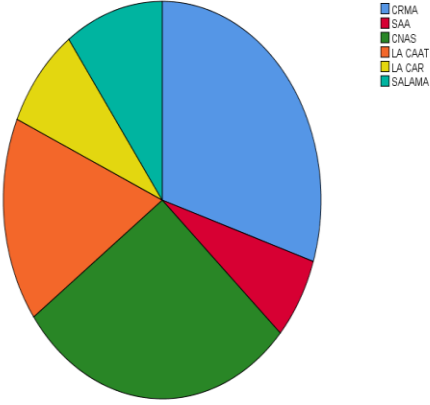
### الفرع الثاني : التوزيع التكراري الوصفي لعينة الدراسة

يمكن من خلال العناصر التالية دراسة العينة حسب الصفات الديموغرافية المدرجة في الاستبيان :

#### 1) توزيع عينة الدراسة حسب مؤسسات قطاع التأمين :

يبين الجدول و الشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤسسة :

#### الجدول رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤسسة

| الرسم البياني   | التكرار النسبي | التكرار المطلق | اسم المؤسسة |
|---|----------------|----------------|-------------|
|  | 30%            | 18             | Crma        |
|   | 6,7%           | 4              | Saa         |
|   | 28,3%          | 17             | Cnas        |
|   | 16,7%          | 10             | La Caat     |
|   | 8,3%           | 5              | La Car      |
|   | 10%            | 6              | Salama      |
|   | 100%           | 60             | المجموع     |

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss النسخة 26.

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن أكثر العينة كانوا من Crma و Cnas حيث يمثلان 6/10 بمعنى ستة أعشار من العينة وقد كانت توزيع هذه الأعداد وفق ما سمحت به الإدارة.

#### 2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس لمؤسسات قطاع التأمين :

يبين الجدول و الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في المؤسسات

الجدول رقم (5-2): توزيع عينة حسب متغير الجنس

| الرسم البياني | التكرار النسبي | التكرار المطلق | الجنس   |
|---------------|----------------|----------------|---------|
|               | %55            | 33             | ذكر     |
|               | %45            | 27             | أنثى    |
|               | %100           | 60             | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss النسخة 26.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يظهر أن نسبة الذكور والإناث متساوية بالتقريب وهو ما يعكس توزيعهم في المؤسسة نظرا لطبيعة العمل.

### 3) توزيع العينة حسب متغير السن في مؤسسات قطاع التأمين :

يبين الجدول و الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن في المؤسسات

الجدول رقم (6-2): توزيع عينة حسب متغير السن

| الرسم البياني | التكرار النسبي | التكرار المطلق | الرتبة الوظيفية  |
|---------------|----------------|----------------|------------------|
|               | %15            | 9              | أقل من 30 سنة    |
|               | %61,7          | 37             | من 30 إلى 45 سنة |
|               | %23,3          | 14             | أكبر من 45 سنة   |
|               | %100           | 60             | المجموع          |

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss النسخة 26.

يبين من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة تتوزع بين الفئات العمرية بنسب مختلفة فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية و التي يتراوح أعمارها بين ( 30 – 45 سنة ) بنسبة كبيرة جدا تقدر (61.7%) وهو عامل مهم و نقطة قوة كبيرة للمؤسسة وهو ما يمثل عنصر الشباب حيث له من القدرة على التميز والإبداع، في حين نجد الفئة الثالثة والتي عمر أفرادها لديهم ( أكثر من 45 سنة) و يمثلون نسبة

(23.3%) وهم من ذوي الخبرات والتجارب في الحياة المهنية، وفي الأخير نجد أقل نسبة هي الفئة الأولى الذين عمرهم ( أقل من 30 سنة) و يمثلون نسبة (15%) من مجموع أفراد العينة المدروسة والذين التحقوا مؤخرا بالمناصب القيادية ولم يتجاوز سنوات قليلة من التخرج من الجامعة والمؤهلين لحمل مشعل القيادة، كل هذا يعكس القوة الشبابية التي تتمتع بها قيادات الشركة والتي تستعين بها في المنافسة والتحرك في السوق وتقدم بالإضافة في سوق قطاع التأمينات الذي يشهد منافسة قوية بين المنافسين في الجزائر، أما بالنسبة للفئات العمرية الأكثر ( 45 سنة ) نجد معظمها قد استفاد من التقاعد النسبي والتوجيه لفتح وكالات تجارية عامة معتمدة من قبل شركات التأمين

#### 4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي في مؤسسات قطاع التأمين :

يبين الجدول و الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي في المؤسسات.

#### الجدول رقم (7-2): توزيع عينة حسب متغير المستوى التعليمي

| الرسم البياني | التكرار النسبي | التكرار المطلق | الرتبة الوظيفية       |
|---------------|----------------|----------------|-----------------------|
|               | 35             | 21             | ثانوي أو أقل          |
|               | 65             | 39             | جامعي (ليسانس، ماستر) |
|               | 0              | 0              | دراسات عليا           |
|               | %100           | 60             | المجموع               |

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss النسخة 26.

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع ما بين الفئة الأولى والثانية بنسب مختلفة، فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية أي التي لها مستوى الشهادة الجامعية ( ليسانس أو ماستر) بنسبة كبيرة جدا تقدر ب ( 65%) وهو عامل مهم ونقطة قوة كبيرة للمؤسسة فامتلاك طاقات جامعية تؤهلها لتكون رائدة في التأمينات من خلال تكوينهم الراقى، ثم تليها الفئة الأولى الحاصلة مستوى ثانوي أو أقل بنسبة ( 35%) وهم الأفراد ذوي الكفاءات التي استفادت منهم المؤسسة خلال العقود السابقة من ذوي الخبرة والمعرفة والذين تم ترقيتهم لمهاراتهم الإدارية والتقنية والاستعانة بهم في مجال التأمينات تاريخيا وعلى مدى عقود، بحيث نجد أن فئة دراسات العليا معدومة، مما يعكس ضعف في الإستراتيجية الحفاظ على

الإطارات المبدعة الحاملة للموهبة واستقطابها، وتطبيق سياسات تحفيزية لذات الغرض للمحافظة عليها وتطويرها.

**5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية في مؤسسات قطاع التأمين :**

يبين الجدول و الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية في المؤسسات

**الجدول رقم ( 8-2) : توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية**

| الرتبة الوظيفية | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|-----------------|----------------|----------------|
| عون تنفيذ       | 18             | 30             |
| إطار            | 36             | 60             |
| عمال التحكم     | 6              | 10             |
| المجموع         | 60             | %100           |

**المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss النسخة 26.**

وفيما يتعلق بمتغير الرتبة الوظيفية وكما تشير النتائج في الجدول والشكل أعلاه أن فئة الإطارات متواجدة بقوة كبيرة بنسبة 60% وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على هذه الفئة بشكل كبير، وسياساتها الاستثمارية في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من أجل السير الحسن للمؤسسة، تليها رتبة عون تنفيذ وهي بنسبة 30%، وأخيرا رتبة عمال تحكم بنسبة 10%.

**6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في مؤسسات قطاع التأمين :**

يبين الجدول و الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في المؤسسات

الجدول رقم ( 9-2 ) : توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية   | التكرار المطلق | التكرار النسبي | الرسم البياني |
|------------------|----------------|----------------|---------------|
| أقل من سنتين     | 6              | 10%            |               |
| من 2 إلى 7 سنوات | 9              | 15%            |               |
| من 7 إلى 15 سنة  | 20             | 33.3%          |               |
| أكثر من 15 سنة   | 25             | 41.7%          |               |
| المجموع          | 60             | 100%           |               |

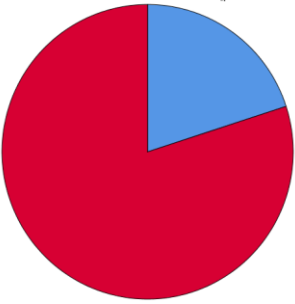
المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss النسخة 26.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة تتوزع بنسب مختلفة فيما يتعلق بالخبرة المهنية فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الرابعة أي التي لها خبرة أقدمية ( أكثر من 15 سنة ) وهذا ما يدل على الإشراف وتقديم المساعدة والتكوين لإطارات الشركة من خلال مهاراتهم في الإدارة ومعارفهم والتراكمات من القدرات على حل المشاكل ودرايتهم بكل صغيرة وكبيرة في سوق التأمينات والذي يستوجب وجود هذه الفئة الخبيرة التي تتميز ببعده النظر والرؤية الثاقبة في قطاع حساس جدا، في حين نجد الفئة الثانية لها خبرة بين (7- 15 سنة) بنسبة كبيرة وهذا مؤشر ممتاز على قدرة الشركة على الحفاظ بالإطارات وتحفيزها على البقاء مما يساعدها على الإبداع و تقديم الحلول من خلال ما تكسبه هذه الفئة من معارف ومهارات، ثم تليها الفئة الثالثة الحاصلة على خبرة (ما بين 2 إلى 7 سنوات) بنسبة وهي فئة شبابية حديثة التخرج لها من القوة والقدرة التي يمكن أن تستعين بها الشركة لتدعيم قيادتها المستقبلية وتحضيرها معرفيا وتكوينها،

7) توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العقد في مؤسسات قطاع التأمين :

يبين الجدول و الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العقد في المؤسسات

الجدول رقم (2-10) : توزيع العينة حسب طبيعة العقد

| الرسم البياني   | التكرار النسبي | التكرار المطلق | الرتبة الوظيفية |
|---|----------------|----------------|-----------------|
|  | 20             | 12             | مؤقت            |
|   | 80             | 48             | دائم            |
|   | %100           | 60             | المجموع         |

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss النسخة 26.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكثر عقود توليها مؤسسات التأمين هي عقود دائمة نظراً لطبيعة نشاطها، كما أنها تحتاج إلى موظفين عمال مؤقت في بعض المواسم عقود محددة المدة.

**المبحث الثاني : واقع تطبيق إدارة المواهب وأثرها على تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسات قطاع التأمين**

في هذا الجانب نحاول الإجابة على إشكاليات البحث المتعلقة بمتغيري الدراسة إدارة المواهب وتنمية السلوك الإبداعي والعلاقة بينهم في مؤسسات قطاع التأمين فرع ورقلة.

### المطلب الأول : واقع تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات قطاع التأمين

نحاول فيما يلي الإجابة على الإشكالية الفرعية رقم (1) في الدراسة وتقييم مستوى تطبيق عناصر إدارة المواهب من خلال إجابات العمال حول فقرات الجزء الثاني للاستبيان وذلك باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والتوزيع النسبي من أجل تحديد الاتجاه العام للآراء حول تطبيق مستوى كل عنصر من عناصر إدارة المواهب المبينة في تقسيم الاستبيان.

### الفرع الأول : أولويات مؤسسات التأمين في إدارة المواهب للعمال

- الفرضية الأولى : تركز مؤسسات التأمين في إدارة المواهب على بعد (اكتشاف المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتطوير المواهب).

معرفة مستوى اهتمامات مؤسسات قطاع التأمين حول أبعاد إدارة المواهب

الجدول رقم ( 2- 11) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد

إدارة المواهب

| الرقم | العبارة                      | غير موافق | محايد | موافق | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاتجاه العام |
|-------|------------------------------|-----------|-------|-------|---------|-------------------|----------------|---------------|
| 01    | تحديد الكفاءة                | 10,0      | 8,3   | 81,7  | 2,72    | 0,640             | ,5223          | مرتفع         |
| 02    | كسب مهارات جديدة             | 11,7      | 15,0  | 73,3  | 2,62    | 0,691             | 26,73          | مرتفع         |
| 03    | توفير بيئة عمل صحية          | 13,3      | 13,3  | 73,3  | 2,60    | 0,718             | 27,61          | مرتفع         |
| 04    | استقطاب الموظفين الموهوبين   | 13,3      | 15,0  | 71,7  | 2,58    | 0,720             | 27,90          | مرتفع         |
| 05    | تقنيات التعلم الجماعي        | 11,7      | 21,7  | 66,7  | 2,55    | 0,699             | 27,41          | مرتفع         |
| 06    | تنظيم المهارات و الأعمال     | 11,7      | 21,7  | 66,7  | 2,55    | 0,699             | 27,41          | مرتفع         |
| 07    | تقدير الكفاءة                | 13,3      | 23,3  | 63,3  | 2,50    | 0,725             | 29             | مرتفع         |
| 08    | الترقية للموظفين             | 18,3      | 15,0  | 66,7  | 2,48    | 0,792             | 31,93          | مرتفع         |
| 09    | صناعة القرارات               | 16,7      | 23,3  | 60,0  | 2,43    | 0,767             | 31,56          | مرتفع         |
| 10    | إبرام عقود لتدريب الموظفين   | 23,3      | 13,3  | 63,3  | 2,40    | 0,848             | 35,33          | مرتفع         |
| 11    | تحديد احتياجات الموهوبين     | 20,0      | 21,7  | 58,3  | 2,38    | 0,804             | 33,78          | مرتفع         |
| 12    | سياسات تحفيزية               | 23,3      | 18,3  | 58,3  | 2,35    | 0,840             | 35,74          | مرتفع         |
| 13    | استخدام الوسائل و الإعلان    | 20,0      | 25,0  | 55,0  | 2,35    | 0,799             | 34             | مرتفع         |
| 14    | منح الحوافز                  | 23,3      | 21,7  | 55,0  | 2,32    | 0,833             | 35,90          | متوسط         |
| 15    | تصميم برامج متنوعة           | 18,3      | 31,7  | 50,0  | 2,32    | 0,770             | 33,18          | متوسط         |
| 16    | تقديم مكافآت                 | 23,3      | 25,0  | 51,7  | 2,28    | 0,825             | 36,18          | متوسط         |
| 17    | تذليل العقبات لتحفيز الإبداع | 26,7      | 20,0  | 53,3  | 2,27    | 0,861             | 37,29          | متوسط         |
|       | المتوسط العام                |           |       |       | 2,45    | 0,480             | 19,59          | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss النسخة 26.

ويلخص الجدول التالي التوزيع التكراري والمؤشرات التكرارية لكل من إجابات الجزء الثاني حيث يوضح متوسط معدل موافقة العينة لكل عنصر حيث كل ما كان المتوسط أعلى تكون موافقة العينة حول تطبيق المؤسسات أكبر لذلك العنصر بمعنى أن المؤسسة توليه أكبر اهتمام بحيث :

✓ كل ما يكون معامل الاختلاف أقل تكون أكثر تجانس ونتيجة ذلك تكون العينة أكثر اتفقا.  
✓ يمكن تقدير الاتجاه العام للعينة حول كل عنصر من خلال قيمة المتوسط المقدر وتبعاً لهذه المعايير يمكن استخلاص ما يلي :

- يظهر من خلال الجدول أن العمال في العموم وافقوا حول اهتمام المؤسسة بإدارة المواهب في 13 عنصر من أصل 17 بدرجات متفاوتة من الأولوية وهي تحديد الكفاءة، كسب مهارات جديدة، توفير بيئة عمل، واستقطاب الموظفين والتركيز على تقنيات التعلم الجماعي، وتنظيم المهارات، وتقدير الكفاءات، وكذلك الترقية وصناعة القرارات، وإبرام عقود للتدريب، وتحديد احتياجات المواهب، وسياسات تحفيزية والاعتماد على استخدام الوسائل والإعلان في حين يبدو أن الشركة تولي اهتمام في استقطاب المواهب وجذب مسئولين وكفاءات مميزة ذات خبرة ومهارات عالية، وأنها تشجع مسؤوليها بالشكل المطلوب على الإبداع وتوليد الأفكار ومعارف جديدة أو تحديثها لتطوير الأعمال، مما يفسر أن هناك إستراتيجية في القرارات التي تخص عمليات إدارة المواهب خاصة فيما يتعلق باستقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ عليها، مما يدل على أن المؤسسات حريصة على تحديد الكفاءات التي تتناسب مع الأنشطة والأعمال التي تمارسها في بيئة الأعمال التي تعمل بها و أنها حريصة على إنشاء وتحديد بيئة عمل صحية تتناسب مع ظروف العمل وذلك خوفاً على سلامة الموظفين، وعدم الرضا في بعض الحالات وخاصة المتعلقة بالدعم والتحفيز.
- نجد من خلال أسفل الجدول أن هناك تحفظ من العينة حول اهتمام المؤسسات بأربعة عناصر من أبعاد إدارة المواهب تتركز حول تدليل العقبات المحفزة للإبداع وتقديم المكافآت وتصميم برامج متنوعة إضافة إلى منح الحوافز وهي كلها عناصر تخص نظام الحوافز، نظراً لسوء تقدير أهميتها من قبل الإطارات العليا للمؤسسات والتقصير في توفير الدعم والتحفيز والبيئة المشجعة للإبداع الكافي للإطارات الحاملة للمواهب.
- من خلال الجدول نلاحظ ان متوسط العام للإدارة المواهب يساوي 2.45 بانحراف معياري قدره 0.480 وهو ما يبين أن مستوى تطبيق إدارة المواهب في شركات التأمين محل الدراسة هو مستوى مرتفع.



## الفرع الثاني : الجوانب الأكثر مساهمة من طرف مؤسسات التأمين في إدارة المواهب

- الفرضية الثانية : مستوى تطبيق إدارة المواهب في قطاع مؤسسات التأمين محل الدراسة مرتفع.

نحاول فيما يلي مقارنة ما بين أبعاد إدارة المواهب من أجل تحديد الجوانب التي توليها المؤسسات

محل الدراسة إدارتها للمواهب و يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (13-2) : المؤشرات الوصفية حول أبعاد إدارة المواهب

| الأبعاد                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاتجاه العام |
|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| اكتشاف المواهب                             | 2,55            | 0,555             | 21,76          | مرتفع         |
| الاحتفاظ بالمواهب                          | 2,47            | 0,576             | 23,31          | مرتفع         |
| تطوير المواهب                              | 2,45            | 0,558             | 22,77          | مرتفع         |
| تحفيز المواهب                              | 2,38            | 0,579             | 24,32          | مرتفع         |
| أبعاد إدارة المواهب لدى موظفي قطاع التأمين | 2,45            | 0,480             | 19,59          | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss النسخة 26.

لدينا من خلال الجدول أعلاه أن آراء العينة تتجه عموماً نحو الموافقة حول تطبيق إدارة المواهب حيث كانت معدلات مصفوفة إجابات كل من الأبعاد أكبر من 2,38 إلا أن المؤسسات تتميز في ذلك بدرجات متفاوتة حيث نجد أن المؤسسات تهتم باكتشاف المواهب ثم الاحتفاظ بها وتطويرها بحكم نشاط مؤسسات التأمين في السوق شديدة التنافس تسعى هذه المؤسسات لاكتساب أو الحصول على موارد بشرية كفئة كما تعمل على تطوير هذه المواهب والاحتفاظ بها، إلا أن جانب التحفيز يحتاج أكثر للنظر فيه من طرف مؤسسات محل الدراسة.

من خلال الجدول السابق يتضح أن مؤسسات التأمين تهتم أكثر باكتشاف المواهب والاحتفاظ وتطوير المواهب وبدرجة تحفظ في تحفيز المواهب.

## المطلب الثاني : تقييم أساليب تنمية السلوك الإبداعي

### الفرع الأول : عناصر تعزيز السلوك الإبداعي

يتكون جزء السلوك الإبداعي من 6 أبعاد و 23 فقرة، ولمعرفة مستوى ودرجة موافقة أفراد العينة من إطارات الشركات الوطنية للتأمين تجاه كل فقرة من الفقرات مع ترتيبها إضافة إلى معرفة المستوى سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليلها، والجدول يوضح ذلك :

الجدول رقم ( 2- 12) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول أبعاد

#### السلوك الإبداعي

| الرقم | العبارة                          | غير موافق | محايد | موافق | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاتجاه العام |
|-------|----------------------------------|-----------|-------|-------|---------|-------------------|----------------|---------------|
| 01    | العمل على تحسين العلاقات الشخصية | 1,7       | 1,7   | 96,7  | 2,95    | 0,287             | 9,72           | مرتفع         |
| 02    | معرفة أوجه الخلل                 | 3,3       | 10,0  | 86,7  | 2,83    | 0,457             | 16,14          | مرتفع         |
| 03    | السرعة في التفكير                | 3,3       | 10,0  | 86,7  | 2,83    | 0,457             | 16,14          | مرتفع         |
| 04    | الحكم على القضايا                | 3,3       | 11,7  | 85,0  | 2,82    | 0,469             | 16,63          | مرتفع         |
| 05    | التركيز على أدق التفاصيل         | 6,7       | 5,0   | 88,3  | 2,82    | 0,537             | 19,04          | مرتفع         |
| 06    | رفض الممارسات الخاطئة            |           | 18,3  | 81,7  | 2,82    | 0,390             | 13,82          | مرتفع         |
| 07    | تقييم العمل و الاستفادة منه      | 3,3       | 13,3  | 83,3  | 2,80    | 0,480             | 17,14          | مرتفع         |
| 08    | البحث عن طرق جديدة               | 3,3       | 15,0  | 81,7  | 2,78    | 0,490             | 17,62          | مرتفع         |
| 09    | أفكار جديدة                      | 6,7       | 8,3   | 85,0  | 2,78    | 0,555             | 19,96          | مرتفع         |
| 10    | أساليب العمل                     | 5,0       | 13,3  | 81,7  | 2,77    | 0,533             | 19,24          | مرتفع         |
| 11    | تحمل المخاطر و الصعوبات          | 5,0       | 13,3  | 81,7  | 2,77    | 0,533             | 19,24          | مرتفع         |
| 12    | الجدية في العمل                  | 6,7       | 11,7  | 81,7  | 2,75    | 0,571             | 20,76          | مرتفع         |
| 13    | حل المشاكل                       | 5,0       | 16,7  | 78,3  | 2,73    | 0,548             | 20,07          | مرتفع         |
| 14    | الاستطلاع الكامل على المعلومات   | 6,7       | 13,3  | 80,0  | 2,73    | 0,578             | 21,17          | مرتفع         |
| 15    | مناقشات العمل                    | 8,3       | 13,3  | 78,3  | 2,70    | 0,619             | 22,92          | مرتفع         |
| 16    | تشجيع طرق العمل                  | 6,7       | 20,0  | 73,3  | 2,67    | 0,601             | 22,50          | مرتفع         |

|    |                                 |      |      |      |      |       |       |       |
|----|---------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| 17 | المغامرة و روح المحازفة         | 10,0 | 15,0 | 75,0 | 2,65 | 0,659 | 24,86 | مرتفع |
| 18 | تجربة أفكار جديدة               | 10,0 | 15,0 | 75,0 | 2,65 | 0,659 | 24,86 | مرتفع |
| 19 | التميز                          | 11,7 | 13,3 | 75,0 | 2,63 | 0,688 | 26,15 | مرتفع |
| 20 | التنبؤ                          | 13,3 | 16,7 | 70,0 | 2,57 | 0,722 | 28,09 | مرتفع |
| 21 | دعم الأفكار و الممارسات الجديدة | 13,3 | 16,7 | 70,0 | 2,57 | 0,722 | 28,09 | مرتفع |
| 22 | التحلي بالشجاعة للإبداع في عملي | 10,0 | 25,0 | 65,0 | 2,55 | 0,675 | 26,47 | مرتفع |
| 23 | إجراءات العمل                   | 18,3 | 25,0 | 56,7 | 2,38 | 0,783 | 32,89 | مرتفع |
|    | المتوسط العام                   |      |      |      | 2,71 | 0,286 | 10,55 | مرتفع |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss النسخة 26.

بالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات عناصر السلوك الإبداعي نجد أن العمال في العموم وافقوا حول اهتمام المؤسسة بتنمية السلوك الإبداعي في 23 عنصر بدرجات متفاوتة من الأولوية وهي العمل على تحسين العلاقات الشخصية، معرفة أوجه الخلل، السرعة في التفكير، الحكم على القضايا، التركيز على أدق، رفض الممارسات الخاطئة، تقييم العمل والاستفادة، البحث عن طرق جديدة، أفكار جديدة، أساليب العمل، تحمل المخاطر والصعوبات، الجدية في العمل، حل المشاكل، الاستطلاع الكامل على المعلومات، مناقشة العمل، تشجيع طرق العمل، المغامرة وروح المحازفة، تجربة أفكار جديدة، التميز، التنبؤ، دعم الأفكار والممارسات الجديدة، التحلي بالشجاعة للإبداع في عملي، إجراءات العمل، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لعنصر ( العمل على تحسين العلاقات الشخصية)، متوسط حسابي (2,95) وانحراف معياري (0,28)، حيث احتلت المرتبة الأولى مما يدل على الوعي والفهم الجيد لبعد سعة الاتصال من طرف موظفي قطاع التأمين.

الفرع الثاني : : الجوانب الأكثر مساهمة من طرف مؤسسات التأمين في السلوك الإبداعي

● الفرضية الثالثة : تهتم مؤسسات التأمين في فروع ورقلة بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين.

نحاول فيما يلي مقارنة ما بين أبعاد السلوك الإبداعي من أجل تحديد الجوانب التي توليها المؤسسات محل الدراسة اهتماما، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (13-2) : اهتمامات مؤسسات التأمين بأبعاد السلوك الإبداعي

| الأبعاد                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاتجاه العام |
|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| الطلاقة و القدرة على التحليل                 | 2,80            | 0,406             | 14,5           | مرتفع         |
| سعة الاتصالات                                | 2,79            | 0,416             | 14,91          | مرتفع         |
| الحساسية للمشكلات                            | 2,72            | 0,419             | 15,40          | مرتفع         |
| المخاطرة و روح المجازفة                      | 2,69            | 0,382             | 14,20          | مرتفع         |
| القابلية للتغيير                             | 2,66            | 0,477             | 17,39          | مرتفع         |
| الأصالة و المرونة                            | 2,65            | 0,403             | 15,20          | مرتفع         |
| أبعاد السلوك الإبداعي لدى موظفي قطاع التأمين | 2,71            | 0,719             | 26,53          | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss النسخة 26.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بان كل أبعاد جاءت بمستوى مرتفع بتقديمها بعد الطلاقة والقدرة على التحليل بمتوسط حسابي (2,80) وانحراف معياري (0,406) وهذا ما يدل على أن المؤسسات تمنح فرصة كبيرة للموظفين من خلال إعطاء الصلاحيات مما كون لديهم مقدرة عالية للتحليل والطلاقة في التعبير وما إلى ذلك من الحرية و الشجاعة في قوة الحوار مع الغير، يليها بعد سعة الاتصالات بمتوسط حسابي (2,79) وانحراف معياري (0,416) وهذا ما يؤكد الفرصة للموظفين التي تمنحها المؤسسات للمبادرة بتعقيباتهم ومناقشتهم المفيدة والبناءة من خلال احتياجات العمل وكذلك من خلال تحسين علاقات العمل الشخصية بين العاملين ورؤسائهم، يليها في المرتبة الثالثة بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (2,72) وانحراف معياري (0,40)، والذي يعبر على مدى قدرة العاملين لتحسسهم بالمشاكل قبل وقوعها، ويتبين ذلك من خلال تعلقهم بأعمالهم مما أكسبهم القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها، وسعيهم بجد لحل المشكلات التي تواجههم بسرعة، ويمثل بعد المخاطرة وروح المجازفة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,69) وانحراف معياري (0,382) والذي جعل المؤسسة أن توفر المجالات التي من خلالها استطاع الموظفون بأن يتحلوا بالشجاعة الكافية لأخذ المبادرات بأعمالهم الإبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطر وذلك ضمن فريق يميل إلى المخاطرة وروح المجازفة ومن جهة أخرى رفضهم كل

الممارسات الخاطئة حتى وإن كانت شائعة في بيئة أعمالهم، يليها في المرتبة الخامسة بعد القابلية للتغيير بمتوسط حسابي (2,66) و انحراف معياري (0,47) ويبين أن المؤسسات تشجع على التميز وتدعم الأفكار الجديدة وتمنحهم فرصة كبيرة لتجربة أفكار وأساليب جديدة بطرق راقية، يليها في المرتبة السادسة والأخيرة بعد الأصالة والمرونة بمتوسط حسابي (2,65) وانحراف معياري (0,403) وهذا المتوسط يؤكد بأن المؤسسة تسعى إلى إعطاء مجال جيد للعاملين من أجل المشاركة بأفكارهم والتعامل مع القضايا والأمور التي تفتح لهم الطريق أما التفكير بطرق عالية للتمييز نظرا لخصوصية نظام العمل وكذا النظام العام للمؤسسات كونها مؤسسات خدماتية تسعى للمحافظة على زبائنها.

### المطلب الثالث : دراسة طبيعة العلاقة بين أثر إدارة المواهب وتنمية السلوك الإبداعي في مؤسسات قطاع التأمين بولاية ورقلة

في هذا المطلب سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات المتعلقة بدراسة أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسات قطاع التأمين ويمكن أن نستخدم في ذلك معامل برسون للارتباط الخطي ما بين المتغيرات الكمية توضح الإشارة الموجبة أو السالبة طبيعة العلاقة الطردية أو العكسية على التوالي ما بين متغيرين الدراسة وتوضح قيمته قوة العلاقة ما بينهما نستخدم معامل الارتباط الخطي في قياس طبيعة العلاقة ما بين متغيرات الدراسة حيث يكون  $R$  معرف بالعلاقة التالية :

$$R = \frac{cov(x.y)}{\sigma x.\sigma y}$$

بحيث :  $X$  = المتغير المستقل ( إدارة المواهب )

$Y$  = المتغير التابع ( السلوك الإبداعي )

$Cov ( x.y )$  = التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

$\sigma x . \sigma y$  = الانحراف المعياري ل  $x$  و  $y$

### الفرع الأول : تقدير أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي لمؤسسة محل الدراسة

يمكن من خلال العلاقة السابقة الإجابة على الإشكالية الرئيسية من أجل تقدير اثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة وذلك من خلال نتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (14-2) : تقدير الارتباط الخطي بين إدارة المواهب وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة

|   |                           |  |
|---|---------------------------|--|
|   |                           | إدارة المواهب لدى<br>موظفي قطاع<br>التأمين |
| إدارة المواهب لدى موظفي قطاع<br>التأمين   | Corrélation de<br>Pearson | 1  |
|   | Sig. (bilatérale)         |  |
|   | N                         | 60   |
| السلوك الإبداعي لدى موظفي<br>قطاع التأمين | Corrélation de<br>Pearson | ,501**                                     |

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات Spss النسخة 26.

يوضح الجدول أعلاه معامل الفا كلومباخ ما بين متغيري الدراسة أي السلوك الإبداعي وإدارة المواهب في مؤسسات التأمين حيث يظهر معامل الارتباط الخطي ( بيرسون) والقيمة الاحتمالية أو الدلالة الإحصائية من خلال القيمة الاحتمالية **Sig** حيث يتبين إن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي اقل من 0.05 إذن توجد دلالة إحصائية للارتباط الخطي، وعليه فأن معامل الارتباط المقدر يختلف معنويا على الصفر ومنه توجد دلالة إحصائية للارتباط الخطي ما بين ادارة المواهب والسلوك الإبداعي لدى موظفي قطاع التأمين حيث يظهر أن معامل الارتباط يساوي + 0.0501 مما يعني ان نسبة الارتباط الخطي ما بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي تساوي 0.50 وهو ارتباط خطي موجب يدل على وجود علاقة طردية أي عند زيادة إدارة المواهب يزيد السلوك الإبداعي ونسبة هذا الارتباط 50%

إجابة الإشكالية الرئيسية :

## الفرع الثاني : الأهمية النسبية لأثر كل من جوانب إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسات قطاع التأمين بولاية ورقلة

- الفرضية الرابعة: يعتبر جانب التحفيز في إدارة المواهب أكثر أهمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات قطاع التأمين.

في هذا الجزء سنحاول الإجابة على الإشكالية المتعلقة ب الأهمية النسبية لكل من جوانب أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة محل دراسة وهذا من خلال تقدير الارتباطات الخطية ما بين إدارة المواهب وتنمية السلوك الإبداعي كل من أبعاد الارتباطات الخطية ومقارنتها فيما بينها توضح الدلالة الإحصائية من الأبعاد يؤثر ومن لا يؤثر، بينما يمكن من خلال قيمة معامل الارتباط ترتيب الأهمية في التأثير والجدول التالي يبين نتائج هذه الدراسة:

الجدول رقم (15-2) : الأهمية النسبية لأثر كل من جوانب إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي

في مؤسسات قطاع التأمين

|   |                           | السلوك الإبداعي لدى<br>موظفي قطاع التأمين |
|---|---------------------------|---|
| السلوك الإبداعي لدى موظفي<br>قطاع التأمين | Corrélacion de<br>Pearson | 1   |
|   | Sig. (bilatérale)         |   |
|   | N                         | 60  |
| البعد الأول : اكتشاف<br>المواهب:          | Corrélacion de<br>Pearson | ,362**                                    |
|   | Sig. (bilatérale)         | ,004                                      |
|   | N                         | 60  |
| البعد الثاني : تطوير المواهب:             | Corrélacion de<br>Pearson | ,373**                                    |
|   | Sig. (bilatérale)         | ,003                                      |
|   | N                         | 60  |
| البعد الثالث : تحفيز المواهب:             | Corrélacion de<br>Pearson | ,470**                                    |
|   | Sig. (bilatérale)         | ,000                                      |
|   | N                         | 60  |

|                                      |                        |        |
|--------------------------------------|------------------------|--------|
| البعد الرابع : الاحتفاظ بالمواهب:    | Corrélation de Pearson | ,475** |
|                                      | Sig. (bilatérale)      | ,000   |
|                                      | N                      | 60     |
| إدارة المواهب لدى موظفي قطاع التأمين | Corrélation de Pearson | ,501** |
|                                      | Sig. (bilatérale)      | ,000   |
|                                      | N                      | 60     |

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات Spss النسخة 26.

يوضح الجدول أعلاه طبيعة الارتباط ما بين جوانب إدارة المواهب والسلوك الإبداعي لدى موظفي قطاع التأمين حيث يظهر من خلال الاحتمالية للعمود الأول انه توجد دلالة لأثر كل من هاتاه الجوانب لإدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي قطاع التأمين حيث أظهرت معاملات الارتباط نسب متفاوتة من التأثير يظهر من خلالها أن أكثر تأثيرا على السلوك الإبداعي كان جانب الاحتفاظ وتحفيز المواهب بنسبة 47% وبدرجة اقل من التأثير نجد جانبي تطوير واكتشاف المواهب بما يقارب نسبة 37% هذا يمكن أن يوضح الأهمية النسبية لكل من جوانب إدارة المواهب على السلوك الإبداعي.

### الفرع الثالث : أين يكمن أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي

- الفرضية الخامسة : يكمن أثر إدارة المواهب أكثر في بعد الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير، وسعة الاتصالات

نريد معرفة فيما تعزز إدارة المواهب السلوك الإبداعي لدى موظفي قطاع التأمين من أجل ذلك مصفوفة الارتباط ما بين إدارة المواهب على أبعاد السلوك الإبداعي كما في الجدول المبين :

الجدول رقم (16-2) : الارتباط الجزئي ما بين إدارة المواهب و أبعاد السلوك الإبداعي

|                                      |                        |                                      |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|
|                                      |                        | إدارة المواهب لدى موظفي قطاع التأمين |
| إدارة المواهب لدى موظفي قطاع التأمين | Corrélation de Pearson | 1                                    |
|                                      | Sig. (bilatérale)      |                                      |
|                                      | N                      | 60                                   |
| المرونة والأصالة                     | Corrélation            | ,101                                 |



|   |                           |        |
|---|---------------------------|--------|
|   | de Pearson                |        |
|   | Sig.<br>(bilatérale)      | ,444   |
|   | N                         | 60     |
| الطلاقة و القدرة على التحليل            | Corrélation<br>de Pearson | ,260*  |
|   | Sig.<br>(bilatérale)      | ,045   |
|   | N                         | 60     |
| الحساسية للمشكلات                       | Corrélation<br>de Pearson | ,554** |
|   | Sig.<br>(bilatérale)      | ,000   |
|   | N                         | 60     |
| القابلية للتغيير                        | Corrélation<br>de Pearson | ,496** |
|   | Sig.<br>(bilatérale)      | ,000   |
|   | N                         | 60     |
| المخاطرة و المجازفة                     | Corrélation<br>de Pearson | ,240   |
|   | Sig.<br>(bilatérale)      | ,065   |
|   | N                         | 60     |
| سعة الاتصالات                           | Corrélation<br>de Pearson | ,378** |
|   | Sig.<br>(bilatérale)      | ,003   |
|   | N                         | 60     |
| السلوك الإبداعي لدى مؤسسات قطاع التأمين | Corrélation<br>de Pearson | ,501** |
|   | Sig.<br>(bilatérale)      | ,000   |
|   | N                         | 60     |

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss النسخة 26.

يمكن من خلال القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط المبينة في العمود الأول معرفة من الجوانب السلوك الإبداعي تأثراً ومن منها لا تتأثر حيث نستخلص من الجدول ما يلي :

لدينا القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط لأبعاد كل من بعد الأصالة والمرونة وبعد المخاطرة والمجازفة لدينا  $sig > 0,05$  وعليه فإن هذه الجوانب من السلوك الإبداعي ليس لها دلالة في تأثرها بإدارة المواهب، أي لا توجد علاقة لهذه الجوانب بإدارة المواهب، أما باقي الأبعاد الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات، فإن  $sig < 0,05$  وعليه توجد دلالة إحصائية لأثر إدارة المواهب على كل من البعد الثاني والبعد الثالث والبعد الرابع والبعد السادس، فإن هذه الجوانب هي من تتأثر بإدارة المواهب بدرجات وقوة متفاوتة، حيث يظهر من قيمة معامل الارتباط أن أكثر بعد يتأثر هو بعد الحساسية للمشكلات بنسبة 55% ثم القابلية للتغيير بنسبة 49%، ثم سعة الاتصالات بنسبة 37%، تليها الطلاقة والقدرة على التحليل بنسبة 26%، إذ هذا الترتيب يبين الأثر الجزئي لإدارة المواهب على كل من جوانب السلوك الإبداعي، يكمن هذا الأثر في إعطاء العاملين مجال للتفكير والمشاركة بأفكارهم الإبداعية والتفكير بطرق راقية جدا للترقية والتميز من أجل المحافظة على موظفيها.

#### الفرع الرابع : تقدير معادلة انحدار لتنمية السلوك الإبداعي بدلالة إدارة المواهب

نستفيد هنا من أدوات القياس الاقتصادي في نمذجة إجابات العينة في كل من محوري الدراسة على شكل معادلة انحدار تفسر العلاقة بين إدارة المواهب و تنمية السلوك الإبداعي من الشكل التالي :

$$Y = a x + b$$

بحيث :

- X : إدارة المواهب

- Y : تنمية السلوك الإبداعي

- A و b : معاملات المعادلة

الجدول رقم (17-2) : نتائج تقدير معادلة تنمية السلوك الإبداعي بدلالة إدارة المواهب

| Récapitulatif des modèles |                   |        |               |                                 |                           |                |       |      |                     |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|-------|------|---------------------|
| Modèle                    | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |       |      |                     |
|                           |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F | ddl 1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1                         | ,501 <sup>a</sup> | ,251   | ,238          | ,24997                          | ,251                      | 19,475         | 1     | 58   | ,000                |

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المواهب لدى موظفي قطاع التأمين

| ANOVA <sup>a</sup>  |            |                  |     |             |        |                   |
|---|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle  |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
| 1   | Régression | 1,217            | 1   | 1,217       | 19,475 | ,000 <sup>b</sup> |
|   | de Student | 3,624            | 58  | ,062        |        |                   |
|   | Total      | 4,841            | 59  |             |        |                   |
| a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي لدى موظفي قطاع التأمين   |            |                  |     |             |        |                   |
| b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المواهب لدى موظف قطاع التأمين |            |                  |     |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>                                       |                                      |                               |                 |                           |        |      |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| Modèle  |                                      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T      | Sig. |
|   |                                      | B                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1   | (Constante)                          | 1,987                         | ,169            |                           | 11,757 | ,000 |
|   | إدارة المواهب لدى موظفي قطاع التأمين | ,299                          | ,068            | ,501                      | 4,413  | ,000 |
| a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي لدى موظفي قطاع التأمين |                                      |                               |                 |                           |        |      |

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss النسخة 26.

من خلال النتائج أعلاه يمكن أن تقدر معادلة التي تفسر العلاقة ما بين إدارة المواهب و تنمية السلوك الإبداعي كما يلي :

$$Y = 0,299 x + 1,987$$

توضح هذه المعادلة الأثر الوحدوي لأثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسة محل حيث كان معامل X موجب وهذا يؤكد الأثر الطردي لإدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي حيث عند زيادة إدارة المواهب بوحدة واحدة فإن السلوك الإبداعي يزيد ب 0,299.

- معامل التحديد 0,250 مما يوضح أن المعادلة تفسر 25% من التغيرات الإجمالية لمتغير السلوك الإبداعي.

- يبين الجزء الثاني الدلالة الإحصائية لمعادلة y بدلالة X حيث كانت القيمة الاحتمالية لاختبار ANOVA أقل من 0,05.

- لدينا القيمة الاحتمالية لاختبار المعنوية الإحصائية لمعامل المتغير المستقل (إدارة المواهب) في المعادلة Sig < 0,05 وعليه يوجد دلالة إحصائية لأثر X على y وهذا ما يؤكد نتيجة الفرع الأول.

- الفرضية السادسة : توجد دلالة إحصائية لأثر أبعاد إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي.

الخاتمة

## الخاتمة :

من خلال الدراسة والتي هدفت إلى إبراز مدى إسهام أبعاد إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي لدى مؤسسات قطاع التأمين بالجزائر فروع ورقلة وكذا التعرف على واقع استخدام أبعاد إدارة المواهب و مدى تطويرها في المؤسسات، بالإضافة إلى إبراز مستوى السلوك الإبداعي، وذلك من خلال عرض المفاهيم والأسس النظرية لهما، وبعدها حاولنا التطرق إلى عرض وتحليل بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع دراستنا أو أحد متغيراته وعرض ما توصل إليه الباحثين في مجال أبعاد إدارة المواهب وتنمية السلوك الإبداعي، حيث قمنا بدراسة حالة شركات الوطنية للتأمين باعتبارها أهم الشركات الناشطة والعريقة في مجال خدمات التأمين في الجزائر بل هي الرائدة في القطاع منذ الاستقلال، وكإحدى الشركات الوطنية الاقتصادية المساهمة في الاقتصاد الوطني، ففي الدراسة التطبيقية تم استخدام المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة، والتعرف على المجتمع وعينة الدراسة وأساليب الإحصائية المستخدمة فيها وطرق جمع المعلومات من خلال الاعتماد على الأداة الأساسية الاستبانة واستخدام المقابلة في تفسير وتوضيح بعض النتائج المتحصل عليها، ثم تقديم وعرض نتائج الدراسة بداية من توزيع البيانات حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، إلى عرض وتحليل المستويات العامة لمحاو الدراسة من خلال دراسة مدى إدراك ووعي إطارات الشركة بأهمية تبني إدارة المواهب، ومعرفة مستوى تبني تطبيق غدارة المواهب ممثلة في أبعادها ( اكتشاف المواهب، تطوير المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) بالإضافة على دراسة مستوى السلوك الإبداعي للموظفين وبعدها بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإبراز مدى تأثير أبعاد إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسات الوطنية للتأمين بمختلف مديرياتها ووكالاتها الموزعة عبر ولاية ورقلة، وفي الأخير قمنا بإختبار فرضيات الدراسة ومن ثم مناقشة نتائجها.

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

**1- الفرضية الأولى :** "ترتكز مؤسسات التأمين في إدارة المواهب على تطوير المواهب بحكم المنافسة الموجودة في القطاع"، وهذا ما يثبت جزئيا صحة الفرضية الأولى أي أن "ترتكز مؤسسات التأمين في إدارة المواهب على بعد (اكتشاف المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتطوير المواهب)".

- 2- **الفرضية الثانية :** "مستوى تطبيق إدارة المواهب في شركات التأمين محل الدراسة هو مستوى مرتفع"، وعليه نؤكد نفي الفرضية الأولى "ترتكز مؤسسات التأمين في إدارة المواهب على بعد (اكتشاف المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتطوير المواهب)".
- 3- **الفرضية الثالثة :** "تهتم مؤسسات التأمين في فرع ورقلة بتنمية السلوك الإبداعي خاصة من خلال القدرة على التحليل وقابلية العمال للتغير"، وهذا ما يثبت جزئياً صحة الفرضية الثالثة أي أن "تهتم مؤسسات التأمين في فروع ورقلة بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين".
- 4- **الفرضية الرابعة :** "يعتبر جانب التحفيز في إدارة المواهب أكثر أهمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات قطاع التأمين" وعليه نؤكد صحة الفرضية الرابعة " يعتبر جانب التحفيز في إدارة المواهب أكثر أهمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات قطاع التأمين".
- 5- **الفرضية الخامسة :** "يكن أثر إدارة المواهب أكثر في بعد الحساسية للمشكلات، القابلية للتغير، وسعة الاتصالات"، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة أي أن "يكن أثر إدارة المواهب أكثر في بعد الحساسية للمشكلات، القابلية للتغير، وسعة الاتصالات".
- 6- **الفرضية السادسة :** "توجد دلالة إحصائية لأثر أبعاد إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي"، وعليه نؤكد صحة الفرضية السادسة "توجد دلالة إحصائية لأثر أبعاد إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي".

### نتائج الدراسة :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى اكتشاف المواهب و الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها لدى موظفي قطاع التأمين.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب لدى موظفي قطاع التأمين في تعزيز السلوك الإبداعي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب لدى موظفي قطاع التأمين في تعزيز السلوك الإبداعي.

- يكمن أثر إدارة المواهب أكثر في بعد الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير، وسعة الاتصالات في مؤسسات قطاع التأمين.
- يعتبر جانب التحفيز في إدارة المواهب أكثر أهمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى مؤسسات قطاع التأمين.
- تهتم مؤسسات التأمين في فرع ورقلة بتنمية السلوك الإبداعي.

### الاقتراحات :

يمكن تقديم مجموعة من التوصيات من خلال النتائج فيما يلي :

- توفير الدعم لموظبي مؤسسات قطاع التأمين وتحفيزهم وتدريبهم على المهارات والمعارف اللازمة لاكتشاف الموهوبين وتنميتهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم من أجل تحقيق الإبداع.
- العمل على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين من خلال الاهتمام بالحوافز المادية والحوافز المعنوية وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- ضرورة الاهتمام بالعمل من خلال تعزيز الثقة والتعاون ضمن فريق عمل متكامل لتحقيق الموهبة والإبداع.
- الاهتمام بالتدريب والتكوين لما لهم من أثر بالغ في تحقيق الاستمرارية.

### آفاق الدراسة :

و في ختام البحث و بناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال الدراسة لاسيما و أنها تعتبر من الأدوات الأساسية لمعالجة مستلزمات الإدارة المعاصرة:

- أثر الإدارة التشاركية على السلوك الإبداعي للعاملين
- دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي.
- أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- الكتب :

- 1- القرآن الكريم، سورة البقرة: الآية 117.
- 2- المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار 21 الجامعية، القاهرة، 2003.
- 3- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، 2011.
- 4- زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي و العشرين ( النظرية و التطبيق)، كلية المال و الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية.
- 5- سليم بطرس جلده، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز للمعرفة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 6- طارق سويدان وآخرون، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2004.
- 7- عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999.
- 8- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الاردن: مكتبة المحتسب، 1999.
- 9- علوية عبد الفتاح، إدارة المواهب، قسم تطوير الأعمال، ماجستير مهني إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة مصر، 2020.
- 10- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013.
- 11- مدحت محمد أبو النصر، التفكير الإبتكاري و الإبداعي طريقك إلى التميز و النجاح، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 12- نورس علي مردان الأسدي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (إدارة الموهبة، نظم المعلومات الإستراتيجية، الأداء المتميز)، الجزء الأول، عمان، الأردن، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2016.

- 13- هيربرت أي سايمون (جائزة نوبل)، السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، معهد الإدارة العامة مركز البحوث، الرياض، 2003.
- الأطروحات والرسائل :
- 1- بن تريح إبراهيم، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة ورقلة، 2018، ص9.
- 2- بكر صالح ناصر النصيري، أثر إدارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الأسمدة و الكيماويات الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، 2017 ص 14.
- 3- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقة الاداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة (فلسطين)، 2009.
- 4- خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسكرة ( الجزائر) مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات تحقيق نيل شهادة الماستر فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، 2019
- 5- سيف الدين جلال رشوان مهد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير، غري منشورة، جامعة السودان، السودان، 7016، ص7.
- 6- صالح، أسماء رشاد الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيالدفيا، الأردن 2011، ص112.
- 7- عماد محمد فارس أبو كرش، السلوك الاجتماعي في ضوء القرآن الكريم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009، ص2.
- 8- عزيزة عبد الرحمن عبد هلال صيام ، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا (دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة) كلية التجارة و الأعمال ، جامعة غزة، سنة 2013، ص41.

9- عناني مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت برانيس بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2019، ص 15.

10- عطيات الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2021، ص 56.

11- قدور سعد كنجو، دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد و الأداء الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة، جامعة ابيلا الخاصة-ادلب- (سوريا)، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال 2017.

12- محمد فتحي اللخاوي، دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في تنمية المواهب و الإبداع لدى معلميه و سبل تطويرها، رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في أصول التربية، الجمعة الإسلامية (غزة) فلسطين، 2008.

13- مير أحمد، تيطراوي آمنة، إدارة المواهب كميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة لافارج بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 3.

14- وردة قرميطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020.

15- يسرى بنت محمد المغربية، دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة قابوس (سلطنة عمان)، قسم الأصول و الإدارة التربوية، أطروحة دكتوراه، المجلد 13، العدد 01، بإصدار خاص..

- المجالات والملتقيات :

1- أحمد محمد أحمد السيد، أثر توافر فرص التعلم المستمر على السلوك الإبداعي للعاملين، المجلد 12، العدد1، ص 513.

- 2- رانية محمد محمود زيادة ، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي \_أبها\_ ( جامعة الملك خالد )، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد ،29 العدد 1، 2021.
- 3- سليم مجلخ، وليد بشني، خالد علي، الإبداع الإداري و أثر إدارة المواهب لدى العاملين دراسة تطبيقية على المركب النجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة تبسة، المجلد 1، العدد 1، بدون تاريخ نشر.
- 4- شيماء عبد الله عبد العال البطران، تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء الوظيفي و أثرهما على أداء المتطلبات دراسة ميدانية على قطاع الأغذية و المشروبات، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، المجلد 50، العدد 1 جامعة عين الشمس ( القاهرة) 2020.
- 5- صالح على الجراح، جمال داود أبو دولة، اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.
- 6- صبيتي عبد اللطيف، جيلالي بهاز، أبو بكر صبيتي، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة سون لغاز لولاية غرداية، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 18، العدد 03، 2020.
- 7- عبد اللاوي يحيى، فيروز زروخي، لطفي مخزومي، إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة الوادي ( الجزائر )، 2019.
- 8- فاطمة أحمد زكي، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية جامعة بنها (مصر) العدد 17، مارس 2018.
- 9- فاطنة بلقرع، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية،مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة(الجزائر)، العدد 17، 2018
- 10- محسن بن الحبيب، شريفة بن طرية، شهرزاد مسعي محمد، أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع الصحي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان

- عميرات بتفرت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)،  
المجلد 07، العدد 01، سنة 2021.
- 11- محبوب يمينة، حجيق عبد المالك، إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر،  
المجلد 02، العدد 5، 2016.
- 12- محسن بن الحبيب، شريفة بن طرية، شهرزاد مسعي محمد، أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع الصحي بالمؤسسة الإستشفائية بتفرت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 1، 2012.
- 13- محمد حسن الخطيب، يحيوي نصيرة، ممارسات إدارة المواهب البشرية و علاقتها بتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين قطاع غزة، مجلة الباحث الاقتصادي،  
جامعة بومرداس الجزائر، المجلد 08، العدد 13، 2020.
- 14- محمد قريشي، عبد الكريم شتاي، راضية مفزي لعرافي، أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة بسكرة (الجزائر)، المجلد 07، العدد 01، 2022.
- 15- محمد عبد العزيز سيد أحمد، رانيا السيد إبراهيم أبو العينين، دور ممارسات إدارة في تعزيز إبداع العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، المجلد 20، العدد 2021، 3.
- 16- مكيد علي وآخرون، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 14،  
2015.
- 17- مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية المجلد 26، العدد 1، 1999.
- 18- وائل محمد جبريل، فاطمة علي الفرجاني، واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة، مجلة الابتكار و التسويق، جامعة ليبيا المجلد 7، العدد 1، 2020.

19- وهيبة داسي، شهرزاد بوزيدي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر -، المجلد5، العدد2020،1.

20- يحضيه سملامي، تحليل الإطار المفاهيمي و الوظيفي لتسمية المواهب وفق منظور نسبة لموار البشرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة الملك فيصل (المملكة العربية السعودية)، 2020.

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية :

1. Petra horvathova, irena durdova, the level of talent management usage at human resources management in organizations of the Moravian-silesian region, journal business and economic horizons , issue 3, 2010.

2. Fatma zhora talhi,bassam samir al romedddy, Evaluating the degree of adoption of talent management in egyptian and algerian travel agents, journal of economic intergration, vol 10, n 1, 2022

الملاحق





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



ورقطة ORGANISME D'ASSURANCR دراسة حالة مؤسسات التأمين

استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد متطلبات نيل شهادة ماستر

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تحت عنوان : أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي قطاع التأمين في الجزائر دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات قطاع التأمين في ورقلة، أرجو من سيادتكم المشاركة في إثراء موضوع بحثي، من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة، و هذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم كمهنيين بالميدان و المتعلق بإدارة الموارد.

الطالبان : بومادة كريمة و مكى ياسمين

البريد الإلكتروني: [karimaboumadda85@gmail.com](mailto:karimaboumadda85@gmail.com)

تحت إشراف الأستاذ : سعيد هتهات

الجزء الأول :

أولا: المعلومات العامة

1. اسم المؤسسة :  la car  ama  La Caat  CrmaSaa C
2. الجنس :  ذكر  أنثى
3. السن :  أقل من 30 سنة  30 - 45  أكبر من 45 سنة
4. المستوى التعليمي:
- ثانوي أو أقل  جامعي ( ليسانس، ماستر)  دكتوراه (ماجستير، دكتوراه)
5. الرتبة الوظيفية :  عون تنفيذ  إطار  عمال التحكم
6. الخبرة المهنية :  أقل من سنتين  2 - 7 سنوات  15 - 15 سنة  أكثر من 15 سنة
7. طبيعة العقد :  مؤقت  دائم

## ● أبعاد إدارة المواهب لدى موظفي قطاع التأمين

| الرقم                                     | البيان  | غير موافق | محايد | موافق |
|---|---|-----------|-------|-------|
| <b>البعد الأول : اكتشاف المواهب :</b>     |   |           |       |       |
| 01  | تقوم إدارة الشركة بتحديد نوعية الكفاءة المطلوبة .   |           |       |       |
| 02  | تسعى إدارة الشركة إلى استقطاب الموظفين الموهوبين .  |           |       |       |
| 03  | تستخدم إدارة الشركة الوسائل المتاحة للإعلان عن الحوافر بأنواعها بقصد استقطاب الأفراد ذوي الموهبة المطلوبة . |           |       |       |
| <b>البعد الثاني : تطوير المواهب :</b>     |   |           |       |       |
| 04  | تصمم إدارة المؤسسة برامج متنوعة لتطوير المواهب لدى العاملين فيها .  |           |       |       |
| 05  | تبرم المؤسسة عقود مع الأكاديميات و المعاهد لتدريب الموظفين الموهوبين.                                       |           |       |       |
| 06  | تحدد الشركة احتياجات تطوير الموهوبين في الوقت المناسب .   |           |       |       |
| 07  | تهتم إدارة المؤسسة بإكساب الموظفين الموهوبين لديها مهارات جديدة تواكب التقدم التكنولوجي .                   |           |       |       |
| 08  | تؤمن المؤسسة تقنيات التعلم الجماعي لنشر و نقل الموهبة .   |           |       |       |
| <b>البعد الثالث : تحفيز المواهب :</b>     |   |           |       |       |
| 09  | تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة عمل صحية و مناسبة للموظفين لديها .  |           |       |       |
| 10  | توفر إدارة المؤسسة مكافآت للموظفين الموهوبين لتحفيزهم للقيام بأنشطة إضافية                                  |           |       |       |
| 11  | تهتم إدارة الشركة بتحفيز الموهوبين في المساهمة بصناعة القرارات .  |           |       |       |
| 12  | تسعى إدارة الشركة إلى تذليل العقبات أمام الموهوبين لتحفيزهم نحو الإبداع .                                   |           |       |       |
| 13  | تمنح المؤسسة حوافر مجزية للموظفين الموهوبين لديها .   |           |       |       |
| <b>البعد الرابع : الاحتفاظ بالمواهب :</b> |   |           |       |       |
| 14  | تعتمد المؤسسة على عملية الترقية للموظفين الموهوبين لملء الشواغر الداخلية .                                  |           |       |       |
| 15  | تعتمد المؤسسة على سياسات تحفيزية متعددة للمحافظة على المواهب .  |           |       |       |
| 16  | تسعى المؤسسة إلى زيادة الرواتب بحسب الكفاءة في سبيل المحافظة على الموظفين الموهوبين .                       |           |       |       |
| 17  | تشجع إدارة المؤسسة الموظفين الموهوبين في تنظيم مهامهم و أعمالهم بالشكل المناسب .                            |           |       |       |

الجزء الثالث :

• محددات السلوك الإبداعي لدى موظفي قطاع التأمين

| موافق  | محايد | غير موافق | البعد الأول: الأصالة والمرونة  |
|--|-------|-----------|--|
|  |       |           | 01 أسعى بجهد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي.                     |
|  |       |           | 02 أحللاً الأمور والقضايا منعدو وياقبحاً لحكم عليها.                           |
|  |       |           | 03 أحرص على معرفة الرأى المخالف لنظرتى فى العمل لتقيمه والاستفادة منه.         |
|  |       |           | 04 أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة فى إنجاز العمل.             |
| <b>البعد الثانى: الطلاقة والقدرة على التحليل</b> |       |           |  |
|  |       |           | 05 أستطيع التعبير عن أفكارى ببلغة وطريقة يفهمها الجميع.                        |
|  |       |           | 06 لديا القدرة على التفكير السريع فى مخططات وظروف العمل.                       |
|  |       |           | 07 أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة فى العمل.                          |
|  |       |           | 08 أركز على تحديد تفاصيل العمل المراد حلها قبل البدء فى تنفيذه.                |
| <b>البعد الثالث: الحساسية للمشكلات</b>           |       |           |  |
|  |       |           | 09 لديا القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.                             |
|  |       |           | 10 أركز على مشا كل عمليو أسعى بجهد لحلها بسرعة.                                |
|  |       |           | 11 أهتم بالمشاركه فى حل المشاكال لتتبع أعمال الآخرين.                          |
|  |       |           | 12 أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور فى ما أقوم به من عمل.                     |
| <b>البعد الرابع: القابلية للتغيير</b>            |       |           |  |
|  |       |           | 13 تحتجالمؤسسة إلى التغيير المتجدد فى أساليب وطرق العمل.                       |
|  |       |           | 14 تشجعالمؤسسة على التغيير وتدعم الأفكار والممارسات الجديدة.                   |
|  |       |           | 15 أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة فى العمل.                             |
|  |       |           | 16 أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم أو أسعى لمساعدتهم على ذلك                  |
| <b>البعد الخامس: المخاطرة وروح المجازفة</b>      |       |           |  |
|  |       |           | 17 أرفض كالممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة فى بيئة عملي.                |
|  |       |           | 18 أتحملاً للمخاطر والصعوبات أتفاد المهام المرتبطة بعملى.                      |
|  |       |           | 19 أحب العمل فى بيئة يميل إلى المغامرة ويتميز بروح المجازفة                    |
|  |       |           | 20 أتحدى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة. |
| <b>البعد السادس: سعة الاتصالات</b>               |       |           |  |
|  |       |           | 21 أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبنائة فى اجتماعات العمل.                     |
|  |       |           | 22 لديا اطلاعاً كاملاً على المعلومات الصادرة والواردة من دائرتى.               |
|  |       |           | 23 أعمل على تحسين علاقاتى بالشخصية مع زملائى ورؤسائى لتطوير قدراتى ومهاراتى.   |



المحلق رقم (2)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قائمة الأساتذة المحكمين

| الدرجة العلمية | المحكم        | الرقم |
|----------------|---------------|-------|
| أستاذ محاضر    | سعيد هتهات    | 01    |
| أستاذ محاضر    | مناصرية رشيد  | 02    |
|                | حورية بالأطرش | 04    |
|                | أسماء يوسف    | 05    |
| أستاذ محاضر    | مقراني قدور   | 06    |

### Statistiques

|   |          | المؤسسة | الجنس | طبيعة العقد |
|---|----------|---------|-------|-------------|
| N | Valide   | 60      | 60    | 60          |
|   | Manquant | 0       | 0     | 0           |

#### المؤسسة

|        |         | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | CRMA    | 18        | 30,0        | 30,0               | 30,0               |
|        | SAA     | 4         | 6,7         | 6,7                | 36,7               |
|        | CNAS    | 17        | 28,3        | 28,3               | 65,0               |
|        | LA CAAT | 10        | 16,7        | 16,7               | 81,7               |
|        | LA CAR  | 5         | 8,3         | 8,3                | 90,0               |
|        | SALAMA  | 6         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
|        | Total   | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

#### الجنس

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أنثى  | 27        | 45,0        | 45,0               | 45,0               |
|        | ذكر   | 33        | 55,0        | 55,0               | 100,0              |
|        | Total | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

#### طبيعة العقد

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | مؤقت  | 12        | 20,0        | 20,0               | 20,0               |
|        | دائم  | 48        | 80,0        | 80,0               | 100,0              |
|        | Total | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

# الفهرس

| الصفحة  | الفهرس  |
|---|---|
| I   | الإهداء   |
| II  | الشكر   |
| III   | الملخص  |
| IV  | قائمة المحتويات   |
| VII   | قائمة الجداول   |
| VII   | قائمة الأشكال   |
| VII   | قائمة الملاحق   |
| أ-د   | المقدمة   |
| الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب وأثرها على السلوك الإبداعي |   |
| 7   | تمهيد   |
| 8   | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المواهب و أثرها على السلوك الإبداعي         |
| 8   | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب                                     |
| 8   | الفرع الأول: مفهوم إدارة الموهبة  |
| 12  | الفرع الثاني: إدارة الموهبة Talent Management                                     |
| 21  | الفرع الثالث : أساسيات حول إدارة المواهب  |
| 26  | الفرع الرابع : الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب البشرية :        |
| 28  | الفرع الخامس : إستراتيجيات إدارة المواهب  |
| 33  | المطلب الثاني : أسس تنمية السلوك الإبداعي   |
| 33  | الفرع الأول : الإطار المفاهيمي للإبداع و السلوك الإبداعي                          |
| 34  | الفرع الثاني : الإطار المفاهيمي للإبداع   |
| 36  | الفرع الثالث : الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي                                   |
| 38  | الفرع الرابع : تنمية السلوك الإبداعي  |
| 43  | الفرع الخامس : محددات السلوك الإبداعي   |
| 46  | الفرع السادس : معوقات السلوك الإبداع  |
| 47  | المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي                        |
| 49  | المبحث الثاني : الدراسات السابقة لإدارة المواهب و أثرها على تنمية السلوك الإبداعي |
| 49  | المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة  |

|   |   |
|---|---|
| 50  | الفرع الأول : عرض الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب  |
| 54  | الفرع الثاني : عرض الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي   |
| 57  | الفرع الثالث : عرض الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب و السلوك الإبداعي                             |
| 60  | المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة  |
| 62  | المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة  |
| 63  | خلاصة الفصل   |
| الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لأثر إدارة المواهب على تنمية السلوك في مؤسسات قطاع التأمين |   |
| 65  | تمهيد   |
| 66  | المبحث الأول : تقديم عام لميدان الدراسة الأدوات و الطريقة المستخدمة في الدراسة                    |
| 66  | المطلب الأول : الدراسة الميدانية لمؤسسات قطاع التأمين   |
| 66  | الفرع الأول : نشأة و تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA                                    |
| 68  | الفرع الثاني : لمحة عن مؤسسة Saa  |
| 69  | الفرع الثالث : التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ومهامه cnas            |
| 69  | الفرع الرابع : لمحة عن الشركة الجزائرية للتأمين الشامل La Caat                                    |
| 70  | الفرع الخامس : نشأة و مفهوم الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين La Caar                      |
| 71  | الفرع السادس : تقديم الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين السلامة                             |
| 72  | المطلب الثاني: الأدوات الكمية و الوصفية المستخدمة في الدراسة                                      |
| 72  | الفرع الأول : أدوات جمع البيانات  |
| 75  | الفرع الثاني : الأدوات الكمية و الأساليب الإحصائية و البرامج المستعملة لمعالجة البيانات           |
| 77  | المطلب الثالث : مدخل وصفي لعينة الدراسة   |
| 77  | الفرع الأول : تقدير ثبات أداة الاستبيان   |
| 78  | الفرع الثاني : التوزيع التكراري الوصفي لعينة الدراسة  |
| 85  | المبحث الثاني : واقع تطبيق إدارة المواهب و أثرها على تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسات قطاع التأمين |
| 85  | المطلب الأول : واقع تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات قطاع التأمين                                    |
| 85  | الفرع الأول : أولويات مؤسسات التأمين في إدارة المواهب للعمال                                      |
| 87  | الفرع الثاني : الجوانب الأكثر مساهمة من طرف مؤسسات التأمين في إدارة المواهب                       |
| 88  | المطلب الثاني : تقييم أساليب تنمية السلوك الإبداعي  |



|     |   |
|-----|---|
| 88  | الفرع الأول : عناصر تعزيز السلوك الإبداعي   |
| 90  | الفرع الثاني : الجوانب الأكثر مساهمة من طرف مؤسسات التأمين في السلوك الإبداعي   |
| 92  | المطلب الثالث : دراسة طبيعة العلاقة بين أثر إدارة المواهب و تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسات قطاع التأمين بولاية ورقلة       |
| 92  | الفرع الأول : تقدير أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي لمؤسسة محل الدراسة  |
| 93  | الفرع الثاني : الأهمية النسبية لأثر كل من جوانب إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسات قطاع التأمين بولاية ورقلة |
| 94  | الفرع الثالث : أين يكمن أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي   |
| 96  | الفرع الرابع : تقدير معادلة انحدار لتنمية السلوك الإبداعي بدلالة إدارة المواهب  |
| 100 | الخاتمة   |
| 101 | نتائج الدراسة   |
| 102 | التوصيات  |
| 102 | آفاق الدراسة  |
| 104 | قائمة المراجع   |
| 111 | قائمة الملاحق   |