

دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي دراسة آراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير بجامعة الوادي

**Role of Talent Management in Activating Creative Behavior Study of the views of a sample of the  
professors of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at El  
University**

عبد اللاوي يحيى<sup>1\*</sup>، فيروز زروخي<sup>2</sup>، لطفي مخزومي<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي (الجزائر)

<sup>2</sup>جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف (الجزائر)

<sup>3</sup>جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2019/03/16؛ تاريخ المراجعة: 2019/04/15؛ تاريخ القبول: 2019/05/29

**ملخص:**

هدفت هاته الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة المواهب البشرية ممثلة في (جذب، تطوير، الاحتفاظ، تحفيز وتمكين المواهب) في تفعيل السلوك الإبداعي بالتطبيق على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، حيث قمنا بتوزيع 42 استمارة استبيان وكانت 35 استمارة منها صالحة للمعالجة الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المواهب البشرية في جامعة الوادي منخفضة حسب الأساتذة المستجوبين، فيما جاء تقييمهم 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. الكلمات المفتاح: إدارة المواهب؛ السلوك الإبداعي؛ كلية الاقتصاد؛ جامعة الوادي.

تصنيف JEL: O31

**Abstract:**

The aim of the study was to highlight the role of human talent management practices represented in attracting, developing, retaining, motivating and empowering talent in activating creative behavior by applying to a sample of the professors of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at El-Oued University. Of which are valid for statistical processing.

The study found that the level of human talent management at Al Wadi University is low according to the surveyed teachers. Their assessment of the level of their creative behavior is high. The study also found a positive and significant correlation between human talent management and creative behavior at the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences University of the Valley.

**Keywords:** Talent Management; Creative Behavior; Faculty of Economics; Eloued University.

**Jel Classification Codes :** O31.

\* Corresponding author, e-mail [Lotfimekhzoumi39@gmail.com](mailto:Lotfimekhzoumi39@gmail.com)

## 1- تهديد:

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام تحديات شتى من تقدم تكنولوجيا، عولمة، منافسة، اقتصاد مبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة، عوامل جعلت من الاهتمام بالموارد اللامادية خصوصا البشرية منها من أهم المؤشرات الموجهة لبقاء ونمو المؤسسات. ومن أبرز التأثيرات التي أحدثتها تلك التحديات الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها، باعتباره طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدر للمعلومات والاقتراحات وعنصر فاعل قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تبني توجهات حديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وبذلك برز الاهتمام بموضوع إدارة المواهب في المؤسسات باعتباره أهم مصادر تحقيق الإبداع والتميز ومن ثم تحقيق الاستمرار والتطور. وبناء على هذا الطرح تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيس التالي:

ما مساهمة أبعاد إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي؟  
وينبثق عن هاته الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي؟
- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي من وجهة نظرهم؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط بين كل من أبعاد إدارة المواهب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي وأبعاد السلوك الإبداعي؟

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى إدارة المواهب منخفض في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى السلوك الإبداعي مرتفع في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة وذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب البشرية والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

### أهمية الدراسة:

تحاول الدراسة تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب البشرية وأبعاد السلوك الإبداعي، خصوصا وأن الاهتمام بموضوع الإبداع يعد أحد أهم مصادر تحقيق التميز المؤسسي، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الاهتمام بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وهذا ضروري خصوصا في جامعاتنا باعتبار أن الاهتمام بالأستاذ الجامعي والحفاظ عليه سيزيد من تحسين مستوى أدائه التدريسي والبحثي.

### أهداف الدراسة:

- استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتمثلة في أبعاد إدارة المواهب وأبعاد السلوك الإبداعي.
- كشف مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.
- تحديد مستوى السلوك الإبداعي الذي يتميز به أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.
- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي وأبعاد السلوك الإبداعي وتقديم توصيات واقتراحات على أساس النتائج المتوصل إليها.

## 1.1- ممارسات إدارة المواهب.

يعتبر نظام إدارة المواهب حديثا نسبيا في عالم إدارة الأعمال، حيث أن بداية الاهتمام به برزت لأول مرة في التسعينيات من القرن الماضي، عندما شاع استخدام حرب المواهب التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاما يطبق في أغلب إدارات المؤسسات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير.

### 1- مفهوم إدارة المواهب.

سنتطرق في بداية الأمر إلى مفهوم المواهب والتي يراها Lewis & Heckman بأنها القيمة النادرة التي يصعب تقليدها، ولكن لها خصائص محددة وليست دائما واضحة،<sup>1</sup> كما تعني المواهب التركيز والسعي وراء تحقيق الإنجازات والبصيرة والمرونة العاطفية والثقة والتفاؤل والاستشراف

العلمي للأمر والمشكلات والاعتزاز بالنفس وروح المغامرة.<sup>2</sup> ويعرفها فريد النجار على أنها الجدارات والقدرات الحالية والمستقبلية للعاملين وهم الأفراد ذوي معدلات أداء أعلى ويحققون أعلى درجات التميز التنافسي.<sup>3</sup> كما تعرف كذلك على أنها القدرة على اكتساب روح المبادرة والالهام ودافع النجاح والمرونة والاستقلالية والاتساق والاعتزاز بالذات والقدرة الطبيعية على تولي القيادة.<sup>4</sup> كما عرفها Markus بأنها تنسيق أنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي متكامل بهدف استقطاب واختيار الأفراد وتطوير والاحتفاظ بالموهبة لتلبية حاجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.<sup>5</sup> وعرفها Blass & April على أنها مجموعة العمليات التي تسعى إلى تطوير المسار المهني للأشخاص الموهوبين، تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المؤسسة، تقديم الدعم والتحفيز للأشخاص الموهوبين داخل المؤسسة، جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين.<sup>6</sup>

**2- أبعاد إدارة المواهب.**

تشير أبعاد إدارة المواهب إلى تلك الممارسات أو مجموعة العمليات المترابطة فيما بينها والهدف منها تحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز وتحقيق الاستفادة للمؤسسة ويتحقق ذلك من خلال الممارسات التالية والتي أشار إليها الباحثان في نموذج الدراسة.

**أ- جذب المواهب:** وهي عملية توليد مجموعة من المرشحين المؤهلين لوظيفة معينة وهو قرار على أساسه تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها أو تفشل في ذلك<sup>7</sup> لتأتي بعدها مرحلة الفحص الدقيق لغربة عدد قليل من المرشحين الأقوياء من أعداد كبيرة من المتقدمين والمفاضلة بينهم لاختيار أحسنهم.

**ب- تطوير المواهب:** يشير Ronnlund أن عملية تطوير المواهب تسير وفق مسارين:<sup>8</sup>

\* أولهما تحديد القدرات المتاحة وإدراكها وتطويرها بالفعل أي تحديد المواهب ومعرفة أنواعها ومن ثم تطبيق أدوات التطوير المناسبة.

\* ثانيهما جلب الأفكار الجديدة للقيادات للخروج من الأعمال الروتينية لدعم عملية تنمية القدرات الإبداعية لتحقيق الأداء المتميز لمدة أطول.

**ت- الحفاظ على المواهب:** إذ ينبغي التمسك بالأشخاص الموهوبين والأساسيين فهم الذين يقودون المؤسسة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمؤسسة والذي يضيف قيمة لها مكلف جدا والمؤسسة تحتاج لتصميم استراتيجيات للحفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية.<sup>9</sup>

**ث- تحفيز المواهب:** حتى يشعر الموهوبون بأهميتهم في المؤسسة يجب دعمهم وتحفيزهم من رؤسائهم وهذا يزيد من ثقتهم بالمؤسسة ويزيد التزامهم، كما أن توفر نظام حوافر عادل وتوفر حوافر للتميز بالمؤسسة تشجع الموهوبين على بذل المزيد من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

**ح- تمكين الموهوبين:** يتم ذلك من خلال منحهم الحرية في التصرف، تفويضهم السلطات، منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، الحرص على تدريبهم وتطويرهم، توفير كل المعلومات اللازمة لهم، توفر الاتصالات الفعالة، منحهم التحفيز والدعم الكافيين كلها مبادئ أساسية للتمكين، وإذا طبقت فإنها بالضرورة ستؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.

## 2.1- السلوك الإبداعي.

أصبح الإبداع مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة من أجل البقاء والاستمرار وأهم عنصر في هاته العملية هو العنصر البشري لذا يجب البحث عن كل المداخل والسبل التي من خلالها يتم تفعيل سلوكه الإبداعي وتعزيزه.

### 1- مفهوم السلوك الإبداعي.

يشير التفكير الإبداعي إلى القدرة على التفكير في عدد من الأفكار والمواقف حيث توجد مشكلة أو حاجة إلى أفكار جديدة تتمثل في نشاط عقلي ثري بالأفكار متعدد المسارات.<sup>10</sup> أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة.<sup>11</sup> وهو مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب وأفكار أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز الأهداف التنظيمية.<sup>12</sup>

أما الإبداع فهو العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم هذا المنتج يجب أن يكون فريدا بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع.<sup>13</sup>

## 2- أبعاد السلوك الإبداعي:

تعدد أبعاد أو محددات السلوك الإبداعي إلا أن الباحثان سيلتزمان بتلك الأبعاد المشار إليها في نموذج الدراسة وهي:

- أ- **القابلية للتغيير:** أي مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.
- ب- **الطلاقة:** وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة في توليدها. كما تعرف على أنها قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار عن موضوع ما في فترة زمنية معينة.<sup>14</sup>
- ت- **المرونة والأصالة:** يقصد بالمرونة القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وهو ما يطلق عليه بالتفكير التباعدي وعكسها الجمود أي التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب، أما الأصالة فهي القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية أو التفكير فيما وراء المألوف، أي الأصالة تعني القدرة على التوصل إلى شيء جديد لم يسبق إليه أحد.<sup>15</sup>
- ث- **روح المجازفة والمخاطرة:** تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وفي الوقت نفسه يكون الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.

ح- **القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات:** تشير إلى قدرة الفرد على فهم وتحديد مشكلات العمل، من خلال تحليل عناصر المشكلة وفهمها واستبعاد مختلف العلاقات الموجودة بين عناصرها، سعيا لإيجاد حلول لها بشكل يمكنه من اتخاذ قرارات تخص مجال عمله.

## II - الطريقة والأدوات :

سنعرض فيما يلي الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا مجموع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي والمقدر عددهم بـ 122 حيث وزعنا عليهم 42 استمارة استبيان، واسترجعنا منها 35 استمارة، وكانت 35 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

### 2- بناء أداة القياس وثباتها:

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وتضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء: الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمثلة في: الجنس وعدد سنوات الخدمة والرتبة. الجزء الثاني: يشمل 23 عبارة خاصة بأبعاد إدارة الموهبة: جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تحفيز المواهب، تمكين المواهب.

الجزء الثالث: يشمل 20 عبارة تتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي ممثلة في: القابلية للتغيير، الطلاقة، المرونة والأصالة، روح المجازفة والمخاطرة، القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات، وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 91.5%، لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

### 3- أساليب المعالجة الإحصائية.

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

- الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضيات الدراسة.
- معامل "غاما" GAMMA لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- اختبار مان ويتني Mann-Whitney لاختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين.
- اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis لاختبار الفروق بين متوسطات المجتمعات المستقلة.

### III - النتائج ومناقشتها :

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS25 وبرنامج Minitab18 في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، على النحو التالي:

#### 1- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد إدارة المهوبة.

\* اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى إدارة المواهب منخفض في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي. لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الإحصائي Minitab18، كما هو موضح في الملحق رقم 1.

بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي Minitab18 أن قيمة P.Value (0,075) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن إدارة المواهب البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي سائدة بمستوى منخفض.

وفيما يلي سنسلط الضوء على مستوى كل بعد من أبعاد إدارة المواهب البشرية في مؤسسة الدراسة وذلك من خلال تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

#### 1-1- اختبار الفرضية الأولى: مستوى جذب المواهب منخفض بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الإحصائي Minitab18، كما هو موضح في الملحق رقم 2. يتضح من مخرجات البرنامج الإحصائي Minitab18 أن قيمة P.Value (0,728) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن جذب المواهب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي سائد. بمستوى منخفض، كما ان قيمة P.Value للعبارات الأربعة لهذا الفرع أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن كل عبارات فرع جذب المواهب سائدة بمستوى منخفض.

#### 1-2- اختبار الفرضية الفرعية: مستوى الاحتفاظ بالمواهب منخفض بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الإحصائي Minitab18، ملما هو موضح في الملحق رقم 3. يتضح من مخرجات البرنامج الإحصائي Minitab18 أن قيمة P.Value (0,087) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن الاحتفاظ بالمواهب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي سائد. بمستوى منخفض، كما ان قيمة P.Value للعبارات (22م، 32م، 42م، 52م) لهذا الفرع أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن هذه العبارات سائدة بمستوى ضعيف، أما قيمة P.Value للعبارات (12م) فبلغت قيمتها (0,003) وهي اصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل بالفرض البديل، والقائل بان عدم التفكير اليومي باستبدال العمل بالجامعة باي عمل آخر سائد. بمستوى مرتفع.

### 3-1- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: مستوى تطوير المواهب منخفض بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الاحصائي Minitab18، مثلما هو موضح في الملحق رقم 4. بناء على من مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab18 أن قيمة P.Value (0,041) وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل بالفرض البديل، والقائل بأن تطوير المواهب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الواديسائد. بمستوى مرتفع، كما ان قيمة P.Value للعبارتين (م13، م33) لهذا الفرع أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن هاتين العبارتين سائدة. بمستوى مرتفعة، أما قيمة P.Value للعبارتين (م23، م43) اكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بان العبارتين سائدة. بمستوى منخفض.

### 4-1- اختبار الفرضية الرابعة: مستوى تحفيز المواهب منخفض بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الاحصائي Minitab18، مثلما هو مبين في الملحق رقم 5. يتضح من مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab18 أن قيمة P.Value (0,069) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن تحفيز المواهب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الواديسائد. بمستوى منخفض، كما ان قيمة P.Value للعبارات (م24، م44، م54) لهذا الفرع أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن هذه العبارات سائدة. بمستوى ضعيف، أما قيمة P.Value للعبارتين (م14، م34) اصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل بالفرض البديل، والقائل بان توافق الاجر الذي يتقاضاه الأستاذ مع حجم المسؤوليات والمهام التي يقوم بها، ويوفر لي رؤسائي الاستقرار الوظيفي سائدين. بمستوى مرتفع.

### 5-1- اختبار الفرضية الخامسة: مستوى تمكين المواهب منخفض بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الاحصائي Minitab18، كما هو مبين في الملحق رقم 6. يتضح من مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab18 أن قيمة P.Value (0,728) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن تمكين المواهب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الواديسائد. بمستوى منخفض، كما ان قيمة P.Value للعبارات الخمسة لهذا الفرع أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن كل عبارات فرع تمكين المواهب سائدة. بمستوى ضعيف.

## 2- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد السلوك الإبداعي:

### \* اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى السلوك الابداعي مرتفع في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الاحصائي Minitab18 كما هو موضح في الملحق رقم 7. بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab18 أن قيمة P.Value (1,000) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن إدارة السلوك الابداعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الواديسائدة. بمستوى مرتفع.

ولقياس مستوى كل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي على حدى تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

**1-2-اختبار الفرضية الأولى: مستوى القابلية للتغيير مرتفع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.**  
لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الاحصائي Minitab18 والنتائج المحصل عليها مبينة في الملحق 8. يتضح من مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab18 أن قيمة P.Value (1,000) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن القابلية للتغيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الواديسائدة بمستوى مرتفع، كما ان قيمة P.Value للعبارات الاربعة لهذا الفرع أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن كل عبارات فرع القابلية للتغيير سائدة بمستوى مرتفع.

**2-2-اختبار الفرضية الثانية: مستوى الطلاقة مرتفع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.**  
لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الاحصائي Minitab18 والنتائج ملخصة في الملحق 9. يتضح من مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab18 أن قيمة P.Value (1,000) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن الطلاقة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الواديسائدة بمستوى مرتفع، كما ان قيمة P.Value للعبارات الاربعة لهذا الفرع أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن كل عبارات فرع الطلاقة سائدة بمستوى مرتفع.

**3-2-اختبار الفرضية الثالثة: مستوى المرونة والاصالة مرتفع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.**  
لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الاحصائي Minitab18 كما هو موبين في الملحق 10. يتضح من مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab18 أن قيمة P.Value (1,000) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن المرونة والاصالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الواديسائدة بمستوى مرتفع، كما ان قيمة P.Value للعبارات الاربعة لهذا الفرع أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن كل عبارات فرع المرونة والاصالة سائدة بمستوى مرتفع.

**4-2-اختبار الفرضية الرابعة: مستوى روح المجازفة والمخاطرة مرتفع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.**  
لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الاحصائي Minitab18 كما هو موبين في الملحق 11. يتضح من مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab18 أن قيمة P.Value (1,000) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن روح المجازفة والمخاطرة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الواديسائدة بمستوى مرتفع، كما ان قيمة P.Value للعبارات الاربعة لهذا الفرع أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن كل عبارات فرع روح المجازفة والمخاطرة سائدة بمستوى مرتفع.

**5-2-اختبار الفرضية الخامسة: مستوى القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات مرتفع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.**

لاختبار هذه الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test، لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الاحصائي Minitab18 كما هو موبين في الملحق 12.

يتضح من مخرجات البرنامج الإحصائي Minitab18 أن قيمة  $P$ -Value (1,000) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي سائدة. بمستوى مرتفع، كما أن قيمة  $P$ -Value للعبارة الرابعة لهذا الفرع أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل بالفرض العدمي، والقائل بأن كل عبارات فرع القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات سائدة. بمستوى مرتفع.

### 3- علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة المهبة وأبعاد السلوك الإبداعي:

\*اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة وذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب البشرية والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي

لتحليل هذا الارتباط نستخدم معامل "غاما" GAMMA الذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين ترتيبيين، وقد قدمه العالمان غودمان وكروسكال Goodman and Kruskal سنة 1945. وتنحصر قيمته بين  $+1$  و  $-1$ ، الإشارة تحدد اتجاه العلاقة بينما القيمة تحدد قوة هذه العلاقة، ونستخدم في ذلك البرنامج الإحصائي SPSS25<sup>16</sup> كما هو مبين في الملحق 13.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0,129 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين إدارة المواهب البشرية والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، ولكن هذه العلاقة غير معنوية نظراً لأن قيمة Approx. Sig= 0,274 أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً والمقدر ب  $\alpha=0,05$ .

**3-1- اختبار الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة معنوية بين جذب المواهب والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

لتحليل هذا الارتباط نستخدم معامل "غاما" GAMMA الذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين ترتيبيين. كما هو مبين في الملحق 14.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين جذب المواهب والسلوك الإبداعي تساوي 0,077 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة، ولكن هذه العلاقة غير معنوية نظراً لأن قيمة Approx. Sig= 0,564 أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً والمقدر ب  $\alpha=0,05$ . كما نلاحظ أن العلاقات الارتباطية بين جذب المواهب والفروع الخمسة للسلوك الإبداعي غير معنوية إحصائياً لأن قيمة Approx. Sig لكل علاقة أكبر من  $\alpha=0,05$ .

**3-2- اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

لتحليل هذا الارتباط نستخدم معامل "غاما" GAMMA الذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين ترتيبيين. كما هو مبين في الملحق 15.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب والسلوك الإبداعي تساوي 0,006 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة، ولكن هذه العلاقة غير معنوية نظراً لأن قيمة Approx. Sig= 0,969 أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً والمقدر ب  $\alpha=0,05$ . كما نلاحظ أن العلاقات الارتباطية بين الاحتفاظ بالمواهب والفروع الخمسة للسلوك الإبداعي غير معنوية إحصائياً لأن قيمة Approx. Sig لكل علاقة أكبر من  $\alpha=0,05$ .

**3-3- اختبار الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة معنوية بين تطوير المواهب والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

لتحليل هذا الارتباط نستخدم معامل "غاما" GAMMA الذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين ترتيبيين كما هو مبين في الملحق 16.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تطوير المواهب والسلوك الإبداعي تساوي 0,224 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة، ولكن هذه العلاقة غير معنوية نظراً لأن قيمة  $\text{Approx. Sig} = 0,118$  أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً والمقدر ب  $\alpha = 0,05$ . كما نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تطوير المواهب والقابلية للتغيير عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ ، وعلاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين تطوير المواهب والطلاقة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ . أما العلاقات الارتباطية بين تطوير المواهب وباقي الفروع للسلوك الإبداعي فكانت غير معنوية إحصائياً لأن قيمة  $\text{Approx. Sig}$  لكل علاقة أكبر من  $\alpha = 0,05$ .

**3-4- اختبار الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة معنوية بين تحفيز المواهب والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

لتحليل هذا الارتباط نستخدم معامل "غاما" GAMMA الذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين ترتبيين. كما هو مبين في الملحق 17.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تحفيز المواهب والسلوك الإبداعي تساوي 0,004 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة، ولكن هذه العلاقة غير معنوية نظراً لأن قيمة  $\text{Approx. Sig} = 0,976$  أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً والمقدر ب  $\alpha = 0,05$ . كما نلاحظ أن العلاقات الارتباطية بين تحفيز المواهب والفروع الخمسة للسلوك الإبداعي غير معنوية إحصائياً لأن قيمة  $\text{Approx. Sig}$  لكل علاقة أكبر من  $\alpha = 0,05$ .

**3-5- اختبار الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة معنوية بين تمكين المواهب والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

لتحليل هذا الارتباط نستخدم معامل "غاما" GAMMA الذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين ترتبيين كما هو مبين في الملحق 18.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تمكين المواهب والسلوك الإبداعي تساوي 0,199 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة، ولكن هذه العلاقة غير معنوية نظراً لأن قيمة  $\text{Approx. Sig} = 0,088$  أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً والمقدر ب  $\alpha = 0,05$ . كما نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تمكين المواهب والطلاقة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ . أما العلاقات الارتباطية بين تمكين المواهب وباقي الفروع للسلوك الإبداعي فكانت غير معنوية إحصائياً لأن قيمة  $\text{Approx. Sig}$  لكل علاقة أكبر من  $\alpha = 0,05$ .

#### **IV - الخلاصة :**

من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

#### **1- النتائج المتعلقة بتقييم المستجوبين لأبعاد إدارة المهبة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي:**

بينت النتائج أن مستوى إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء منخفض من وجهة نظر الباحثين وذلك راجع للعوامل التالية: أن الجامعة لا تستخدم منهجية تفاعلية ومرنة لجذب المواهب والكفاءات الفكرية العالية، المتميزة والنادرة وإنما التوظيف يتم على أساس مجموعة من الإجراءات شأنها شأن مختلف مسابقات التوظيف في الوظيفة العمومي، يبدأ بالإعلان عن مناصب شاغرة فقط وبدون ترغيب للمواهب للانحاق بالمؤسسات الجامعية وينتهي بالتعيين، كما أن مستوى بعد الاحتفاظ بالمواهب جاء منخفضاً وهو ما يفسر عدم وجود ممارسات محفزة للاحتفاظ بالمواهب، وكذا إجماع أغلب المستجوبين أن بيئة العمل لا تتميز بالألفة والرضا الوظيفي، كما أن الباحثين يرون أن الجامعة لا تعمل جاهدة على تخفيض نسبة تسرب المهويين منها، وهذا رغم إجماع العديد من الأساتذة عن عدم وجود نية لهم لترك عملهم في حال حصولهم على فرصة عمل أخرى.

كما بينت نتائج الدراسة اهتمام الجامعة وحرصها على مشاركة الأساتذة في دورات تكوينية لزيادة معارفهم وبصفة دورية، وهناك اهتمام مباشر من الرؤساء بتطوير أداء الأساتذة وتنمية خبرتهم العلمية وهذا ما يفسره بعد تطوير المواهب الذي جاء بنسبة مرتفعة، أما بالنسبة لبعث تحفيز المواهب فجاء منخفضاً إذ يرى أغلب الأساتذة أنه في حالة اقتراح أفكار جديدة لا يتم مكافأة أصحابها عليها، كما لا يوجد حافز للتميز

في المؤسسة الجامعية، هذا الحافز الذي يجعل الأساتذة يبحثون دائما عن تقديم الأفضل في مجال عملهم التدريسي وخصوصا البحثي، أما عن مساهمة الأساتذة في اتخاذ القرارات فحذاء منخفضا فهم يرون أنه لا يتم تفويضهم سلطات كافية لأداء مهامهم، كما أن المعلومات لا يتم إطلاعهم عليها من قبل رؤسائهم، ضف إلى ذلك غياب روح العمل الفرقي.

## 2- النتائج المتعلقة بتقييم المبحوثين لأبعاد السلوك الإبداعي:

مستوى السلوك الإبداعي الذي يتميز به أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الوادي جاء مرتفعا و ذلك راجع لمجموعة من العوامل أهمها: عدم تأثرهم بالأفكار التقليدية مع محاولة اقتراح أساليب جديدة للعمل، إضافة إلى أن رؤسائهم يدعمون أفكارهم و مقترحاتهم الجديدة، قدرتهم على التفكير السريع في كل ظروف العمل، سعيهم الدائم لكي يكون التميز السمة الغالبة في آدائهم أي توافر خصائص الشخصية المبدعة فيهم من طلاقة، أصالة، قدرة على حل المشكلات التي تواجه آدائهم، رغبتهم الدائمة في التغيير في أساليب وطرق العمل، توفر روح المحازفة و المخاطرة لديهم.

3- بالنسبة لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة وذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب البشرية والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي تم نفي هاته الفرضية بكل فرضياتها الفرعية إذ تبين من خلال نتائج التحليل أنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين كل بعد من أبعاد إدارة المواهب (جذب، الاحتفاظ، تطوير، تحفيز وتمكين المواهب) بينها وبين أبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة، فإدارة المواهب البشرية بالكلية محل الدراسة لا تساهم في تفعيل السلوك الإبداعي لدى أساتذة الكلية بشكل كبير.

## التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها اقترح الباحثين مجموعة التوصيات التالية:

- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس و مبادئ التغيير المستمر.
- الاهتمام بتنمية التفكير والسلوك الإبداعي لدى الأساتذة والاهتمام بكل آرائهم ومقترحاتهم.
- الحرص على توفير الاستقرار الوظيفي لأساتذة الجامعات.
- إعطاء أهمية لحوافز التميز بالجامعات تحفيزا للموهوبين لتقديم الأحسن.
- الاهتمام بالمسار الوظيفي كوسيلة لتحسين مستوى المواهب لدى الأفراد.
- الاهتمام باستقطاب المواهب والحفاظ عليها وتطويرها والعمل على تنمية ولائها للجامعة.
- توفير مناخ تنظيمي محفز ومدعم على الإبداع.

## - ملاحق:

لإدارة المواهب البشرية Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (01): اختبار

Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
Sample	N for Test	Wilcoxon Statistic	P-Value
ادارة_المواهب	34	382,00	0,075

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

لجذب المواهب Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (02): اختبار

Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
Sample	N for Test	Wilcoxon Statistic	P-Value
جذب المواهب	31	217,50	0,728
م11	34	286,00	0,581

21م	28	160,00	0,839
31م	26	187,00	0,390
41م	23	99,00	0,885

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

لاحتفاظ بالمواهب Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (03): اختبار

Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
Sample	N for Test	Wilcoxon Statistic	P-Value
الاحتفاظ بالمواهب	31	318,00	0,087
12م	31	388,50	0,003
22م	30	291,00	0,116
32م	23	154,50	0,313
42م	29	240,50	0,313
52م	24	146,50	0,545

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

لتطوير المواهب Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (04): اختبار

Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
Sample	N for Test	Wilcoxon Statistic	P-Value
تطوير المواهب	31	337,00	0,041
13م	28	279,00	0,043
23م	22	115,50	0,646
33م	22	185,00	0,030
43م	22	177,00	0,052

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

لتحفيز المواهب Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (05): اختبار

Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
Sample	N for Test	Wilcoxon Statistic	P-Value
تحفيز المواهب	33	364,00	0,069
14م	29	297,00	0,044
24م	27	122,00	0,948
34م	31	384,00	0,004
44م	25	205,50	0,126
54م	27	253,00	0,064

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

لتمكين المواهب Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (06): اختبار

Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
-----------------	--	-----------------	--

<u>Alternative hypothesis</u>		<u>H<sub>1</sub>: η &gt; 3</u>	
Sample	N for	Wilcoxon	P-Value
تمكين المواهب	30	272,50	0,208
15م	27	195,00	0,447
25م	28	212,50	0,419
35م	22	145,00	0,279
45م	26	175,50	0,505
55م	26	215,00	0,161

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

للسلوك الابداعي Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (07): اختبار

<u>Null hypothesis</u>		<u>H<sub>0</sub>: η = 3</u>	
<u>Alternative hypothesis</u>		<u>H<sub>1</sub>: η &lt; 3</u>	
Sample	N for	Wilcoxon	P-
السلوك الابداعي	34	563,00	1,000

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

للقابلية للتغيير Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (08): اختبار

<u>Null hypothesis</u>		<u>H<sub>0</sub>: η = 3</u>	
<u>Alternative hypothesis</u>		<u>H<sub>1</sub>: η &lt; 3</u>	
Sample	N for	Wilcoxon	P-
القابلية للتغيير	33	525,00	1,000
11س	30	419,00	1,000
21س	31	400,00	0,999
31س	31	454,50	1,000
41س	28	275,00	0,951

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

للاطلاقة Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (09): اختبار

<u>Null hypothesis</u>		<u>H<sub>0</sub>: η = 3</u>	
<u>Alternative hypothesis</u>		<u>H<sub>1</sub>: η &lt; 3</u>	
Sample	N for	Wilcoxon Statistic	P-
الطلاقة	29	376,50	1,000
12س	26	269,00	0,992
22س	30	305,00	0,933
32س	28	370,00	1,000
42س	30	411,00	1,000

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

للمرونة والاصالة Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (10): اختبار

<u>Null hypothesis</u>		<u>H<sub>0</sub>: η = 3</u>	
<u>Alternative hypothesis</u>		<u>H<sub>1</sub>: η &lt; 3</u>	
Sample	N for	Wilcoxon	P-Value

المرونة_والاصالة	33	529,50	1,000
س13	27	352,50	1,000
س23	25	223,00	0,950
س33	27	316,50	0,999
س43	32	502,00	1,000

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

لروح المجازفة والمخاطرة Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (11): اختبار

Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta < 3$	
Sample	N for	Wilcoxon	P-Value
المجازفة_والمخاطرة	31	446,50	1,000
س14	25	289,00	1,000
س24	30	408,00	1,000
س34	28	339,50	0,999
س44	22	188,50	0,979

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

للقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات Wilcoxon One-Sample Signed Rank الجدول رقم (12): اختبار

Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta < 3$	
Sample	N for Test	Wilcoxon Statistic	P-Value
المشكلات_والقرارات	34	569,00	1,000
س15	34	580,50	1,000
س25	31	483,00	1,000
س35	27	354,00	1,000
س45	33	533,00	1,000

Minitab18 المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

الجدول رقم (13): معامل الارتباط غاما بين إدارة المواهب البشرية والسلوك الابداعي

Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Gamm	,129	,118	1,095	,274
N of Valid Cases		35			

SPSS25 المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي

الجدول رقم (14): معامل الارتباط غاما بين جذب المواهب والسلوك الإبداعي

Symmetric Measures جذب_المواهب * السلوك_الابداعي					
		Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by	Gamm	,077	,133	,578	,564

Symmetric Measures جذب_المواهب * القابلية_للتغيير				
---	--	--	--	--

<b>Ordinal by</b>	<b>Gamm</b>	<b>,097</b>	<b>,169</b>	<b>,570</b>	<b>,568</b>
<b>Symmetric Measures</b> جذب_المواهب * الطلاقة					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gamm</b>	<b>,099</b>	<b>,117</b>	<b>,841</b>	<b>,401</b>
<b>Symmetric Measures</b> جذب_المواهب * المرونة_ الاصالة					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gamma</b>	<b>,006</b>	<b>,160</b>	<b>,040</b>	<b>,968</b>
<b>Symmetric Measures</b> جذب_المواهب * المجازفة_ المخاطرة					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gamm</b>	<b>,092</b>	<b>,137</b>	<b>,677</b>	<b>,498</b>
<b>Symmetric Measures</b> جذب_المواهب * المشكلات_القرارات					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gamm</b>	<b>-,087</b>	<b>,165</b>	<b>-,524</b>	<b>,600</b>

SPSS25 المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي

الجدول رقم (15): معامل الارتباط غاما بين الاحتفاظ بالمواهب والسلوك الإبداعي

<b>Symmetric Measures</b> الاحتفاظ_المواهب * السلوك_الإبداعي					
		<b>Value</b>	<b>Asymptotic Standard Error<sup>a</sup></b>	<b>Approximate T<sup>b</sup></b>	<b>Approximate Significance</b>
<b>Ordinal by</b>	<b>Gam</b>	<b>.006</b>	<b>.143</b>	<b>.039</b>	<b>.969</b>
<b>Symmetric Measures</b> الاحتفاظ_المواهب * القابلية_ للتغيير					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gam</b>	<b>.232</b>	<b>.137</b>	<b>1.678</b>	<b>.093</b>
<b>Symmetric Measures</b> الاحتفاظ_المواهب * الطلاقة					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gam</b>	<b>.198</b>	<b>.133</b>	<b>1.473</b>	<b>.141</b>
<b>Symmetric Measures</b> الاحتفاظ_المواهب * المرونة_ الاصالة					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gam</b>	<b>-</b>	<b>.158</b>	<b>-.779-</b>	<b>.436</b>
<b>Symmetric Measures</b> الاحتفاظ_المواهب * المجازفة_ المخاطرة					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gam</b>	<b>-</b>	<b>.147</b>	<b>-.500-</b>	<b>.617</b>
<b>Symmetric Measures</b> الاحتفاظ_المواهب * المشكلات_القرارات					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gam</b>	<b>-</b>	<b>.164</b>	<b>-1.037-</b>	<b>.300</b>

SPSS25 المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي

الجدول رقم (16): معامل الارتباط غاما بين تطوير المواهب والسلوك الإبداعي

<b>Symmetric Measures</b> تطوير_المواهب * السلوك_الإبداعي					
		<b>Value</b>	<b>Asymptotic Standard Error<sup>a</sup></b>	<b>Approximate T<sup>b</sup></b>	<b>Approximate Significance</b>
<b>Ordinal by</b>	<b>Gam</b>	<b>.224</b>	<b>.144</b>	<b>1.565</b>	<b>.118</b>
<b>Symmetric Measures</b> تطوير_المواهب * القابلية_ للتغيير					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gam</b>	<b>.446</b>	<b>.156</b>	<b>2.724</b>	<b>.006</b>
<b>Symmetric Measures</b> تطوير_المواهب * الطلاقة					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gam</b>	<b>.313</b>	<b>.134</b>	<b>2.276</b>	<b>.023</b>
<b>Symmetric Measures</b> تطوير_المواهب * المرونة_ الاصالة					
<b>Ordinal by</b>	<b>Gam</b>	<b>-</b>	<b>.169</b>	<b>-.189-</b>	<b>.850</b>

Symmetric Measures					
تطوير_المواهب * المجازفة_المخاطرة					
Ordinal by	Gam	.198	.173	1.138	.255
Symmetric Measures					
المشكلات_القرارات					
Ordinal by	Gam	-	.172	-.111-	.912

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS25

الجدول رقم (17): معامل الارتباط غاما بين تحفيز المواهب والسلوك الإبداعي

Symmetric Measures					
تحفيز_المواهب * السلوك_الابداعي					
	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance	
Ordinal by	Gam	.004	.121	.031	.976
Symmetric Measures					
تحفيز_المواهب * القابلية_للتغيير					
Ordinal by	Gam	.145	.142	1.020	.308
Symmetric Measures					
المواهب * الطلاقة					
Ordinal by	Gam	.216	.121	1.800	.072
Symmetric Measures					
تحفيز_المواهب * المرونة_الاصالة					
Ordinal by	Gam	-	.156	-1.129-	.259
Symmetric Measures					
المواهب * المجازفة_المخاطرة					
Ordinal by	Gam	.008	.154	.052	.958
Symmetric Measures					
المشكلات_القرارات					
Ordinal by	Gam	-	.145	-1.456-	.145

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS25

الجدول رقم (18): معامل الارتباط غاما بين تمكين المواهب والسلوك الإبداعي

Symmetric Measures					
تمكين_المواهب * السلوك_الابداعي					
	Value	Asymptotic Standard Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance	
Ordinal by	Gam	.199	.117	1.708	.088
Symmetric Measures					
تمكين_المواهب * القابلية_للتغيير					
Ordinal by	Gam	.231	.143	1.604	.109
Symmetric Measures					
المواهب * الطلاقة					
Ordinal by	Gam	.394	.117	3.351	.001
Symmetric Measures					
تمكين_المواهب * المرونة_الاصالة					
Ordinal by	Gam	-	.158	-.545-	.586
Symmetric Measures					
تمكين_المواهب * المجازفة_المخاطرة					
Ordinal by	Gam	.227	.152	1.479	.139
Symmetric Measures					
المشكلات_القرارات					
Ordinal by	Gam	-	.157	-.334-	.739

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS25

SPSS25

## - الإحالات والمراجع

- <sup>1</sup> Lewis.R.& Heckman R.J,(2006) Talent management : A critical review, personnel decisions international, USA,
- نقلا عن سعد علي حمود العززي و آخرون (2011)، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة و الاقتصاد،(89)، ص 9. على الخط <https://www.iasj.net/iasj?uiLanguage=ar>، تاريخ الزيارة 2018/09/09
- <sup>2</sup> كاي ثورن، أندي بيلانت (2008)، فن إدارة الموهبة، ترجمة خالد العامري، مصر، الجزيرة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ص 15.
- <sup>3</sup> فريد النجار، إدارة رأس المال البشري بالموهبة و الإبداع، الاسكندرية، منشأة المعارف، 2014، ص 41.
- <sup>4</sup> كاي ثورن، أندي بيلانت، مرجع سابق، ص 14.
- <sup>5</sup>Markus, Leanne, **Have talent management systems delevered? If not, why not?** abluve print for the future, journal Centranum,p03.
- <sup>6</sup> Blass, E&April,K,(2008) **Developing talent for tomorrow**, Ashridge Business school, by internet : [http ; www.ashridge.org.uk](http://www.ashridge.org.uk), p49
- نقلا عن: نور خليل ابراهيم (2015)، خالد سلمان سعد،متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الإحتواء العالي، دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 21(86)، ص 552. على الخط <https://www.iasj.net/iasj?uiLanguage=ar> تاريخ الزيارة 2018/09/09.
- <sup>7</sup> نور خليل ابراهيم، خالد سلمان سعد، مرجع سابق، ص 556.
- <sup>8</sup> أردان حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلق حميد التميمي (2017)، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، (101)، ص 101. على الخط <https://www.iasj.net/iasj?uiLanguage=ar>
- <sup>9</sup> زكية مقرى، نعيمة حياوي (2014)، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، 13(13)7، ص 180. على الخط <https://www.iasj.net/iasj?uiLanguage=ar> تاريخ الزيارة 2018/09/09.
- <sup>10</sup> علي بن حمد ناصر علامي ربابي (1432)، أثر برنامج إثرائي قائم على عادات العقل في التفكير الإبداعي و القدرة الرياضية لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة، دكتوراه في المناهج و طرق تدريس الرياضيات، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص 10.
- <sup>11</sup> محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة (2011)، أثر التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، 38(2)، ص 486. على الخط <https://www.iasj.net/iasj?uiLanguage=ar> تاريخ الزيارة 2018/09/09.
- <sup>12</sup> فيصل غازي المطيري (2012)، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 16.
- <sup>13</sup> محمد بن عبد الرحيم بن سمير آل ناقرو (بدون سنة)، الإبداع مفهومه و وسائل تنميته، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حول بناء معايير التدريب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ص 15.
- <sup>14</sup> علي بن حمد ناصر علامي ربابي، مرجع سابق، ص 56.
- <sup>15</sup> عبد الفتاح محمود أحمد (2011)، التفكير الإبتكاري و الإبداع في ظل القبعات الست للتفكير، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ص 11.
- <sup>16</sup> محمد شامل بهاء الدين فهدي (2005)، الإحصاء بلا معاناة، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص 562.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

بجي عبد اللاوي ، فيروز زروحي ، لطفي مخزومي (2019)، دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي دراسة آراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6 (العدد 1)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 19-36.

ARED



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

**Algerian Review of Economic Development** is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.

ARED