



## دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان

---

أيمن أحمد العمري

---

أستاذ

قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية  
جامعة السلطان قابوس  
a.alomari@squ.edu.om

---

يسرى بنت محمد المغيرة

---

طالبة دكتوراة

قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية  
جامعة السلطان قابوس  
S51573@student.squ.edu.om

---

عمر هاشم إسماعيل

---

أستاذ مشارك

قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية  
جامعة السلطان قابوس  
omerhi@squ.edu.om

## دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عُمان

يسرى بنت محمد المغيرة، أيمن أحمد العمري، وعمر هاشم إسماعيل

### المخلص

تسعى الجامعات إلى مواجهة التحديات ومواكبة التطورات السريعة، وإلى تطبيق ممارسات إدارية حديثة تسعى إلى اختيار العنصر البشري صاحب الكفاءة والمهارة الذي يستطيع تحقيق الإبداع التنظيمي، لذا تهدف الدراسة الحالية إلى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس إحدى الجامعات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة مكونة من محورين: إدارة المواهب والإبداع التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والبالغ عددهم (٨٠٤)، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥٧) إدارياً. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين في جامعة السلطان قابوس جاء متوسطاً في جميع الأبعاد، كما جاء مستوى الإبداع التنظيمي مرتفعاً، وبينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة في كلا المحورين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، والمسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، والمؤهل العلمي ولصالح درجة الماجستير في محور الإبداع التنظيمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في كلا المحورين، والمؤهل العلمي في محور إدارة المواهب، وفي ضوء النتائج أوصى الباحثون بمجموعة من الإجراءات التي تعزز دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في جامعة السلطان قابوس.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الجامعات الحكومية، الإبداع التنظيمي، جامعة السلطان قابوس.

## The Role of Talent Management in Achieving Organizational Creativity in Public Universities in the Sultanate of Oman

Yusra Almughariah, Aieman Al-Omari and Omer Hashim

### Abstract

Universities strive to meet the challenges and keeping up with the rapid developments and apply the modern administrative practices seeking to select highly qualified and skilled persons to achieve organizational creativity. This study investigated the role of talent management in achieving organizational creativity from the point of view of administrators at (SQU). The descriptive approach used by development of a two-dimension questionnaire: talent management and organizational creativity, and the study population included all (n=804) administrators and applied to a sample of (n=157) administrators. The results of study revealed that the level of talent management among administrators at SQU were medium in all dimensions, and the level of organizational creativity were high in all dimensions. In addition, there is significant differences in talent management and organizational creativity due to sex in favor of males, job title in favor of the head of department. As well as educational qualification in favor of master's degree in organizational creativity, whereas there were no significant differences according to years of experience in talent management and organizational creativity, and the academic qualification in talent management. The researchers recommended a set of procedures that enhance the role of talent management in achieving organizational creativity.

Keywords: talent management, public universities, organizational creativity, Sultan Qaboos University.

التي تمتلك الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات التي تجعلها قادرة على خلق الابتكار والإبداع وتقديم الأداء المتميز (إبراهيم ونوال، ٢٠١٦)؛ لتوليد المعرفة الجديدة والاستفادة من المعرفة الضمنية التي تتراكم في عقولها من أجل تحقيق التميز والإبداع التنظيمي، حيث يوفر الإبداع التنظيمي المناخ المناسب لهذه المواهب كي تتمكن المؤسسة الجامعية من تحسين مختلف الآليات لديها، وتحقيق النتائج المرجوة في ظل المنافسة الشديدة (البطران، ٢٠٢٠)، ويوصى الباحثون أنه يجب على القيادات الإدارية العمل على تنمية المواهب عند العاملين لديهم من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي، وتتم وفق علاقات الاحترام والتقدير بين العاملين، وتوفير الظروف المادية التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة مما يزيد من مستوى كفاءتهم التنظيمية (صيتي؛ بهاز؛ صيتي، ٢٠٢٠). وبالتالي فإنه لا يمكن تحقيق الإبداع التنظيمي في غياب المواهب والكفاءات البشرية، حيث تعد الكفاءات والقدرات في مجال إدارة المواهب ضرورة لأي مؤسسة تتطلع أن تكون مؤسسة مبدعة، فإدارة المواهب والإبداع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً لا ينفصلان.

لذا جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة، وتحمل طياتها تصوراً متكاملًا لمعرفة دور أبعاد إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشكل الموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات اليوم، لذا عمدت الدول إلى إعداد آليات وتنظيمها، وبناء برامج ومنظومات لإدارة كل المتغيرات التي تواجهها بالاعتماد - وبشكل أساس - على وجود موارد بشرية ذات مهارات، ومعرفة جيدة قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المؤسسة، لذا تكتسب إدارة المواهب أهمية كبيرة، حيث تُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تطوير المواهب والقدرات الإبداعية وتعزيزها للعاملين بها، وكذلك اختيار المديرين الموهوبين في المستويات الإدارية كافة، وهو ما يسهم بشكل فعال في إحداث فروق إيجابية ومستمرة في الإبداع التنظيمي (Gümüş, Apak, Gümüş& Kurban, 2013) إلا أن مهمة استقطاب الموارد البشرية الموهوبة وتطويرها والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل اشتداد المنافسة (المندلوي وعلي، ٢٠١٨)، وهذا ما أكدته دراسة الغيلاني وسلمان (٢٠١٨)، حيث أظهرت نتائجها أن من أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة، ومنها جامعة السلطان قابوس؛ صعوبة استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والاحتفاظ بها في ظل حدة المنافسة مع مؤسسات التعليم العالي الإقليمية والدولية، وقلة فرص التنمية المهنية للكوادر الإدارية والأكاديمية في قطاع التعليم الجامعي، وضعف مواكبة الموارد البشرية للمتغيرات التقنية السريعة والمتلاحقة التي يشهدها سوق العمل، وتتطلع جامعة السلطان قابوس رؤية وهدفاً إلى أن تكون في مصاف الجامعات العالمية في

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات السريعة التي تؤثر في المجالات كافة، والخدمية منها خاصة؛ كمؤسسات التعليم العالي الجامعي، وفي ظل هذه التغيرات والتطورات المتلاحقة تواجه هذه المؤسسات والجامعات خاصةً عديداً من التحديات، كونها لا تعيش بمعزل عن العالم بل تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات، الأمر الذي يفرض عليها تغييراً في نظمها وأساليبها الإدارية.

لذا تعد إدارة المواهب إحدى أهم الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات، بعددًا من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تقوم على نظام متكامل من العمليات والممارسات المصممة لجذب الأداء وتدريبه وتطويره وإدارته بناء على المهوبة، والاحتفاظ بالمواهب لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية، وتحضير المؤسسة للتعامل مع العجز في مهارات المستقبل لتحقيق الإبداع التنظيمي في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (Wiradendi, 2020)، حيث أكد تقرير مستقبل الوظائف (The Future of Jobs) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (2016) في توصياته بضرورة العمل على إعادة هيكلة أقسام الموارد البشرية، بحيث تصبح إدارة المواهب أولوية في سياساتها؛ لتحقيق الإبداع المؤسسي، والذي يتطلب بدوره عناصر بشرية موهوبة قادرة على التعامل مع المستقبل بطريقة استباقية لا بطريقة رد الفعل، والتأكد من أن استراتيجية إدارة المواهب متماشية مع استراتيجيات المؤسسة ومع سياسات الابتكار والتكنولوجيا مما يحقق الإبداع لدى موظفيها (World Economic Forum, 2016).

ويرى الدحدوح (٢٠٢٠) أن التحدي يكمن في كيفية إيجاد البيئة التي تعمل على إدماج المواهب وتشجيعها داخل المؤسسة، والتركيز على الإبداع فيها، إضافة إلى التركيز على إيجاد إطار جوهري يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الناس الذين يجب أن يبقوا المؤسسة ويستمرروا فيها. تبعاً لذلك فإن امتلاك الجامعات للعاملين الموهوبين ذوي المهارات والكفاءات العالية يعد أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، وفي هذا السياق أشارت دراسة برادي (Bradley, 2016) إلى أن تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات التعليم الجامعي يساعدها على تحديد الكفايات الأساسية المطلوبة لكل العاملين بها طبقاً للتوصيفات الوظيفية؛ وبالتالي مساعدة الإدارة على التعيين والاختيار القائم على أساس الكفايات الملائمة من خلال وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وكذلك الوصول إلى الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين؛ لأن لديها القدرة على الموازنة بين استراتيجية الجامعة بمقاييسها وأنظمتها الإدارية مما يؤدي إلى تحسين الأداء على المدى الطويل.

ولأهمية إدارة المواهب في تطوير البنية الأساسية للمؤسسات وإكسابها الخبرة التنافسية في بيئتها كان لابد من الاعتماد على العنصر البشري؛ كونه يشكل أساس هذه الإدارة بعملياتها المختلفة، لذا برزت الحاجة إلى ضرورة توافر العقول البشرية

على تعرّف الواقع الفعلي لإدارة المواهب بجامعة السلطان قابوس، وبيان أثر ممارسة إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي لمواكبة التطورات وتعزيز القدرات التنافسية، وتقديم توصيات لإدارات الكليات والمراكز محل الدراسة والتي من شأنها أن تسهم في تحسين أسلوب إدارتهم للموهوبين، إضافة إلى حاجة البيئة العمالية إلى مثل هذا النوع من الدراسات حيث تواكب التقدم في المجال الإداري المنبثق من توجهات رؤية عمان المستقبلية ٢٠٤٠ وأهدافها.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية: تتمثل مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

إدارة المواهب: يعنى بها القدرة على جذب العاملين وتعيينهم وتطويرهم، وتقديم المشورة لهم، وتحسين استخدامهم في محاولة لتحقيق النجاح التنافسي للمؤسسة (Matongolo, Kasekende & Mafabi, 2018). ويمكن تعريف إدارة المواهب إجرائياً: مقدرة الجامعة على القيام بممارسات ونهج منظم لجذب مهارات العاملين، وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء العاملين بعدّهم (موهبة) أو (مواهب) تستحق الاهتمام والرعاية والتنمية، والاحتفاظ بهم بما يسهم في تحقيق الإبداع التنظيمي للجامعة.

الإبداع التنظيمي: يعرف بأنه إيجاد أفكار غير مألوفة متعلقة بالهيكل التنظيمي والقواعد والإجراءات وطرق العمل والسلوك من خلال استخدام عناصر الإبداع الإداري المتمثلة في: الأصالة، والمرونة، والطلاقة والحساسية للمشكلات (de Alencar & de Oliveira, 2016). ويمكن تعريف الإبداع التنظيمي إجرائياً: مقدرة الموظف بالجامعة على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما من خلال استخدامه مهاراته وقدراته الإبداعية المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب في المقياس المستخدم في الدراسة الحالية.

### الإطار النظري

يشتمل الإطار النظري في الدراسة الحالية على محورين أساسيين هما: إدارة المواهب والإبداع التنظيمي والعلاقة بينهما.

#### أولاً: إدارة المواهب

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة المواهب وتعريفه بشكل دقيق، لكن فكرته بدأت في بحث نشرته مجموعة McKinsey للدراسات موسوم بالحرب على الموهبة (The war of Talent) في عام ١٩٩٧ والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس الاسم في عام ٢٠٠١ عن School Harvard Business (فاطنة، ٢٠١٨)، وتتضمن إدارة المواهب مجموعة معقدة من الإجراءات المصممة لإدارة الثروة الأعظم للمؤسسة والمتمثلة بالعاملين فيها، حيث تمارس تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء العاملين وإمكاناتهم، إذ تتطلع إدارة المواهب إلى بناء الموارد البشرية المستقبلية ذات الأداء العالي في المستويات التنظيمية كافة

المجالات كافة، فهي تنحو نحو الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة من ناحية وتعمل على ترجمة توجهات رؤية عمان المستقبلية ٢٠٤٠ وأهدافها، والتي أكدت على تطوير القدرات في مجال الابتكار والإبداع، وتوفير البيئة الملائمة لذلك من تشريعات وحوافز، وإيجاد منظومة وطنية تُعنى بالموهوبين والمبدعين وأصحاب الأفكار الريادية، والعمل على توظيف أفضل للقدرات الوطنية الموهوبة بما يعزز من تنافس الاقتصاد العماني إقليمياً وعالمياً بعدّه أولوية من أولويات التوجه الاستراتيجي لرؤية عمان ٢٠٤٠ (المجلس الأعلى للتخطيط، ٢٠١٩). ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية في تعرف مستوى ممارسة إدارة المواهب وعلاقتها في مستوى الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، والتي يمكن صياغتها في التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى ممارسة إدارة المواهب في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٢. ما مستوى الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أفراد العينة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة إدارة المواهب ومستوى الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه إدارة المواهب والإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة إدارة المواهب في جامعة السلطان قابوس، ومستوى الإبداع التنظيمي فيها، وتحديد العلاقة بين ممارسة إدارة المواهب والإبداع التنظيمي. والتوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارة الجامعة في إدارة المواهب وتحقيق الإبداع التنظيمي.

#### أهمية الدراسة:

تستمد البحوث والدراسات أبرز عوامل أهميتها من أهمية الموضوعات والعناصر البحثية التي سعت إلى معالجتها، وتتمثل الأهمية في جانبين:

الأهمية العلمية النظرية: قد تُقدم إطاراً نظرياً يسهم في تزويد المكتبة التربوية بالمعرفة المتعلقة بإدارة المواهب. وتنطلق أهميتها كذلك من أهمية الإبداع التنظيمي بوصفه متطلباً أساسياً لتحقيق الريادة في المؤسسات، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها كافة، وتحسين إنتاجها، والارتقاء بمستوى أدائها، وأداء العاملين فيها (صيتي، بهاز، ابو بكر، ٢٠٢٠)، وتعمل على سد الفجوة في الدراسات العربية؛ في قطاع التعليم الجامعي خاصة.

الأهمية العلمية: يمكن أن نأمن أن تساعد المسؤولين وذوي العلاقة

المواهب، والتي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار قادة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي، وبذلك يمكن لإدارة المواهب مساعدة الجامعات في تحديد المواهب المناسبة التي تحتاج إليها في نموها وتطويرها وعليه تُعدُّ الأموال التي تنفق على تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات استثمارًا لا استهلاكًا كما أوضحت نتائج دراسة راوا (Rao, 2017).

وتنوعت كذلك أبعاده إدارة المواهب وممارساتها بتنوع الرؤى والنماذج المختلفة لإدارتها، فقد أشارت يمينة وججيق (٢٠١٥)، إلى الأبعاد التالية: اكتشاف الموهبة، استقطابها، وتعيينها، بينما أوضح الحربي وخلييل (٢٠١٨) أن أبعاد إدارة المواهب هي أربعة أبعاد تتمثل في: تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي، والاستقطاب والاختيار والاستبقاء، والتحفيز وإدارة الأداء، وأخيرًا التدريب والتنمية، وأوضح مصلىح (٢٠١٨، ٢٥) أن أبعاد إدارة المواهب هي: تخطيط المواهب، واستقطاب المواهب، وتنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وأشار عبد الجواد (٢٠٢٠) إلى أن أبعاد إدارة المواهب تتمثل في: جذب المواهب وتوظيفها، وتنمية وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، واستخدام العمود، والرفاعي (٢٠٢١) في دراستهما بعد التخطيط لإدارة المواهب، والاحتفاظ، والتدريب والتطوير، وتقويم أداء المواهب بعدّها أبعادًا لإدارة المواهب.

ولغرض هذه الدراسة فقد تم اعتماد الأبعاد التي قد تبدو ممارسات جوهرية في إدارة المواهب، ولما عمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في قطاع التعليم الجامعي، وهذه الأبعاد هي: (جذب المواهب واستقطابها، وتنمية المواهب وتطويرها، والاحتفاظ بالمواهب)، ويمكن توضيح هذه الأبعاد بشكل مختصر على النحو الآتي:

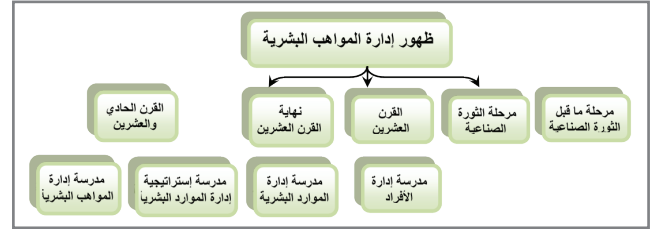
١. جذب المواهب واستقطابها: تتولى المؤسسة البحث عن الأفراد الموهوبين وجذبهم واختيار الأفضل منهم، وتحتاج إلى اتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة (عبد الجواد، ٢٠٢٠، ٨). ويعرفها كوماري وبهجونانا (Kumari & Bahuguna, 2012) بأنه مدخل استراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد المواهب المطلوبة، والعمل على استقطابها من سوق العمل، وتوظيفها وإدماجها مع المواهب العالية بالمؤسسة بغرض تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

٢. تنمية المواهب وتطويرها: هو عبارة عن الجهود التي تبذلها المؤسسة في تزويد العاملين بالقدرة التي تحتاج إليها في المستقبل، وذلك بما يجعل الأفراد أكثر تأهيلاً ومرونة للعمل في الأجل الطويل (الكيلاني، وأبو العيلة، ٢٠١٨). ويراهنا شيت (Shet, 2020) بأنها عملية الارتقاء بمهارات وسلوك الموظفين، حيث يستمر العمل في التغيير باستمرار بتغير نماذج الأعمال التكنولوجية والاستراتيجيات الجديدة لمواكبة

(مشاركة، ٢٠٢٠). ومرت إدارة المواهب بعدد من المراحل، ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة المواهب كما أوضحها كولينجز وملاحي (Collings, & Mellahi, 2009) فيما يلي:

### الشكل (١)

مراحل ظهور مصطلح إدارة المواهب  
(Collings, & Mellahi, 2009)



إدارة المواهب عرفها الطائي، وصالح، والوائي (٢٠١٥، ١٥٣) بأنها: مجموعة من العمليات التي تسعى إلى صياغة استراتيجية تركز في تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من الخارج من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوفرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية؛ لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، وإدارة مسارهم الوظيفي بشكل فاعل. وتعرف الحوشان (٢٠١٧، ١٥٢) بأنها: "عمليات استقطاب أصحاب المهارات العالية بما يساهم في إنجاز أهداف مؤسسة، والعمل على الاحتفاظ بأصحاب الكفاءات والمهارات المتميزين بعلومهم ومعارفهم وإمكاناتهم العملة".

وعرفها دوبرنر ويمبما وفيكامبورج وبيتش (Daubner-Siva, Ybema, Vinkenburch, & Beech, 2018, 75) بأنها "العمليات التي تتعلق بتطوير وتطبيق أسس إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء الأفضل للموظفين من ذوي المهارات العالية، حفاظاً على الميزة التنافسية للمؤسسة ونجاحها المستقبلي". كما عرفها إبراهيم (٢٠١٨، ٢٠٣) بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها الجامعة لإدارة العاملين الموهوبين ذوي الكفاءات من تحديد المواهب، وجذبها، وتنمية أدائها والاحتفاظ بها، مع نشر ثقافة العمل بإدارة المواهب في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة.

وأما الباحثون فيعرفونها: بأنها نشاط إداري يقع على كاهل المستويات الإدارية في الجامعات، يهدف إلى امتلاك العنصر البشري الذي يتمتع بمهارات عالية، تقود إلى الابتكار والإبداع في أداء رسالة المؤسسة الجامعية، وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال ثلاثة أبعاد (الجذب والاستقطاب، والتنمية والتطوير، والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين).

إن إدارة المواهب تُعدُّ مكملاً ضرورياً لجذب العاملين الماهرين إلى العمل في المؤسسة، حيث أكدت دراسة جايس، وروها، يهاني وجهاني (Jais, Roha, Yahaya & Ghani, 2021) أن فعالية العاملين، والإدراك، والقيادة، والتأثير، هي تمثل كفاءات إدارة

والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد (Walia, 2019). ويعرفه القاضي (٢٠١٥)، (٢٩٩) بأنه «عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، وتمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتوسعي نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون».

ويعرف بأنه «استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة المؤسسة، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف، والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم». (صارم، ٢٠١٩، ٣٥). ويعرفه الزغول (٢٠١٨، ٢٦) بأنه «قدرة المؤسسة على إيجاد المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية والمادية، من خلال تطوير مهارات إبداعية ووضعها موضع التطبيق، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامه».

من هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي بأنه: أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساس من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمؤسسة التي يعمل بها.

وتعددت التصنيفات التي تناولت الإبداع في المؤسسات لكن نلاحظ شبه اتفاق بين أغلب الباحثين على تحديد العناصر والمكونات الأساسية للقدرة الإبداعية وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وأشهرها ما قدمه «جيلفورد» و «تورانس» ومعاونوهم، والتي تتلخص في القدرات الإبداعية المتمثلة في: الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والتفاصيل (الكيلاني، وأبو بكر، وأبو العيلة، ٢٠١٨، نسيم، ٢٠١٨، العنزي ١٤٢٥هـ) وفيما يلي توضيح لهذه القدرات:

الطلاقة: يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل، أو المترادفات أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة في توليد هذه الأفكار، وهي في جوهرها عملية تذكروا واستدعاء اختيارية لمعلومات، أو خبرات أو مفهومات سبق تعلمها (كنجو، ٢٠١٧).

ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة كما أوردها عبد العظيم (٢٠١٥): طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد، وطلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد، وطلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد، وطلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً، وطلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات عن أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة

هذه التغييرات، فحتاج المؤسسة إلى تعزيز معرفة العاملين وترقيتها.

٣. الاحتفاظ بالمواهب: يمثل الاحتفاظ بالمواهب العملية التي تركز بشكل استراتيجي في إبقاء الموهبة داخل المؤسسة، حيث هناك مجموعة من العوامل التي تدفع المؤسسات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثل: التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرصاً أفضل للتوظيف خارج المؤسسة، وكذلك قلة عدد الموهوبين في أسواق العمل، وتستطيع المؤسسة أن تضمن الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بعين الاعتبار الأنشطة التالية: تعيين العاملين الذين يشتركوا بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها وتطويرهم، وتطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمؤسسة، وضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم (قريشي، وسليخ، ٢٠٢٠).

#### ثانياً: الإبداع التنظيمي:

يمكن عدُّ الإبداع أحد المكونات الإدارية الأساسية للمؤسسات الإدارية (عمرون، ٢٠٢٠)، لذلك فدراسة الجوانب المتعلقة بتنظيم الممارسة المنهجية الإبداعية في المؤسسات التعليمية وعلاقته بالعاملين الموهوبين فيها بصفتهم مصدرًا للإبداع، يمثل تطوراً كبيراً في النظرة إلى السلوك الذي تؤمن به المؤسسة من حيث التجديد والتطوير والاختلاف (حسين وحمد، ٢٠١٨). وأكدت دراسة دي أليينكار ودي اوليفيرا (de Alencar, & de Oliveira, 2016) أهمية تعزيز الإبداع في مؤسسات التعليم العالي؛ لدوره الكبير في إنتاج المعرفة والابتكار وتحقيق متطلبات المجتمع، إضافة إلى أهمية تحسين البنية التحتية إجراءً مُعزِّزاً لإبداع المدرسين والطلاب من قبل مؤسسة التعليم العالي.

ويعرف أندرسون، بوتوتشنيك، وتشو (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014) الإبداع بأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يثمن بأكثر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية، والإحاطة بالتداعيات البعيدة كالاستجابة لمشكلة أو موقف مثير. في حين يعرفه مدني (٢٠١٧، ١٥٥) بأنه واحدة من العمليات الإنسانية لحل المشكلات، وبالتالي فهو استعداد يتوافر لكل إنسان، وكامن فيه، ويمكن للبيئة التي ينشأ فيها الفرد أن تنميه أو تهذب، ويراه بن عودة (٢٠١٩) على أنه تطبيق فكرة جديدة طورت داخل المؤسسة، أو تمت استعارتها من خارجها سواء أكانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة. والإبداع هو قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن كل ما هو جديد، سواء أكان في مجال عمله، أم حياته، وإدراكه هذا الجديد بصورة صحيحة (الصرن، ٢٠٢٠، ٢). لذا يمكن القول: بأن الإبداع هو الخروج عن المعتاد أو الروتين اليومي بأي شيء جديد مهما كانت بساطته، وفائدته، وتأثيراته على الحياة بشكل عام.

ويقصد بالإبداع التنظيمي بأنه: «إيجاد قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالاستراتيجيات

التغيرات التكنولوجية السريعة، وهو ما يعرف بالإبداع (عمرون، ٢٠٢٠).

وفي هذا السياق أكد سيركوفافا وعلى وفرنكوفافا (Sirková, Ali) (Taha, Ferencová & Safarik, 2014) أن العاملين الموهوبين يعدون الإبداع التنظيمي عنصراً مهماً في تطوير العمل، حيث يمنحهم حرية حل المشكلات وتقديم أفكارهم الخاصة. لذا أصبحت المؤسسات التعليمية تستمد قوتها في تحقيق النجاح على الأفراد الموهوبين والمبدعين لا من خلال استخدام أفضل التقنيات، أو أفضل الطرق فحسب. وأن امتلاك هذا النوع المتميز من الموارد البشرية، وتلبية حاجاته الخاصة والاستفادة من قدراته الإبداعية الكامنة لا يتأتى إلا بتبني مفهوم إدارة المواهب التي تسهل للمؤسسات التعامل معه (كنجو، ٢٠١٧)، حيث تهتم هذه الأخيرة بتحديد المهارات والقدرات والصفات الأصلية الفردية للموارد البشرية الموهوبة وتناسبه مع الوظيفة، وتعمل على استقطاب العدد الكافي من تلك الموارد في الوقت المناسب وتضعهم في الوظيفة الجوهرية المناسبة، وتوفر لهم البيئة المناسبة المشجعة على تطوير قدراتهم الإبداعية، بالإضافة إلى المحافظة عليهم، وفي هذا السياق أكدت دراسة مهجان (Mahajan, 2019) أن ثقافة المؤسسة الداعمة للتعليم وتطوير رأس المال البشري تعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق فعالية إدارة المواهب، حيث يعمل قادة تلك المؤسسات والموظفون الإداريون على تطوير المواهب باستمرار في جميع المستويات الإدارية بها، وهذا ما أشارت إليه دراسة انجرام (Ingram, 2016) في أن إدخال إدارة المواهب وشكلها وبنائها وعلاقتها بالأداء تساعد على إيجاد ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، والأخيرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على تقديم حلول إبداعية وابتكارات جديدة قيمة من خلال المناخ الداعم للإبداع، لذا يبدو أن قدرة المؤسسة والجامعة خاصة على توفير مناخ ونهج منظم لجذب مهارات العاملين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها والحفاظ عليها يساهم في تحقيق الإبداع في تلك المؤسسة.

#### الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات ذات العلاقة حسب التسلسل الزمني (من الأحدث إلى الأقدم)، وتم تقسيمها وفقاً لمحورين: الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب، والدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي.

#### الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب:

ججري محمودي وهما ديفايير وإيماني (Mahmoodi, Humidi - fier & Imani, 2021) دراسة هدفت إلى اقتراح نموذج لتعزيز إدارة المواهب لموظفي المؤسسات المركزية بجامعة آزاد الإسلامية، وتم تطبيق المنهج المزدوج (النوعي والكمي)، بالإضافة إلى الدراسة الوثائقية، وتكون مجتمع الدراسة من خبراء في الإدارة التعليمية والموارد البشرية، وقد حيث تم إجراء ١٣ مقابلة. بينت النتائج أن توظيف بعد نظام المواهب بكفاءة، وتعليم وتنمية المواهب، وتقويم المواهب واكتشافها، وترقية المواهب التي كانت سائدة في

أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة (جروان، ٢٠٢١)، ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين:

أ- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، وتظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف.

ب- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد حل مشكلة معينة، ويسمى هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية؛ لأنها تحتاج إلى تعديل السلوك ليتفق مع الحل السليم (الخرابشة، ٢٠١٨).

الحساسية للمشكلات، وتعرف بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الأشخاص الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء (مكناسي، ٢٠١٧).

الأصالة، ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المؤلف أو الشائع، إذ لا يكرر أفكار الآخرين (نسيم، ٢٠١٨).

ويمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في المؤسسات كما أوردها عدد من الباحثين (لولو، ٢٠١٥، ودرويش، ٢٠١٦، وصيتي، بهاز، صيتي، ٢٠٢٠) بأنها تكسب المؤسسة المقدره على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، كما يوجد المناخ الملائم الذي يمكنها من تحسين خدماتها بما يعود بالنفع عليها وعلى الفرد من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها من جهة أخرى، وتحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية فيها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية.

يتضح أن الإبداع التنظيمي يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتعددة ومواجهة التحديات المختلفة، حيث لا يمكن أن يكون هناك إبداع بدون تنمية المورد البشرية، حيث يذكر الصرن (٢٠٢٠) أن العاملين بالمؤسسات يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة المؤسسة وتشغيلها، وإذا كان المطلوب من المؤسسات اليوم انتهاز الإبداع، فإن عليها أن تحافظ على ما تملكه من رأس المال المعرفي والمتمثل بالموارد البشري، وتبعاً لذلك يمكن أن تكون هناك علاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي.

العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي: تعد إدارة الموهبة مهمة بالنسبة للمؤسسات، بحيث أصبحت تتنافس على ضم المواهب ذات القدرات والمهارات الاستثنائية بعدها مصدراً للأفكار الخلاقة، حيث ذكر حسين وعلي (٢٠١٨) أنه منذ مطلع القرن العشرين تزايد الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين والمبدعين في الجامعات العربية من خلال تعليمهم وتدريبهم خدمة لأهداف المؤسسات التعليمية، وبفضل استقطاب الطاقات الذهنية التي تُعدُّ مصدراً معرفياً وقدرة إبداعية تتجلى في ما قد يؤديه الموهوب من إبداعات والتي يتم تقييمها وتجسيدها في شكل منتجات أو عمليات إنتاجية والتي تساعد المؤسسات على البقاء ومواكبة

وأجرى إبراهيم (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تعرّف ماهية إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي، وأهم ملامح مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى تعرّف واقع إدارة المواهب من العاملين الإداريين في الجامعات المصرية، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغ عددها (٥٦) فرداً من العاملين بالإدارة العامة ببعض الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها وجود مجموعة من العمليات تمكن الجامعات من تطبيق إدارة المواهب في مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، مثل التخطيط لقوة العمل، واستقطاب أداء المهوبين بالجامعات المصرية واختياره، وتوظيفه، وتنميته، وتقويمه، والاحتفاظ به.

وأجرى كيسونودو (Kissoonduth, 2017) دراسة هدفت إلى تحديد واقع عملية جذب المواهب من أعضاء هيئة التدريس، وواقع عملية التدريب والتطوير بوصفها عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية ثم وضع مجموعة من الآليات التي يمكنها زيادة جذب أعضاء هيئة التدريس والحفاظ عليهم استراتيجياً. واعتمدت الدراسة على التحليل الوثائقي والمقابلات لعدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس، وكان من بين نتائج الدراسة أن مشكلة جذب الأكاديميين والاحتفاظ بهم تعد مشكلة عالمية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن القضايا الرئيسية في إدارة المواهب.

أجرت المومني (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٨) عضو هيئة تدريس، تتم تطبيق أدواتين؛ الاستبانة والمقابلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت قليلة، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على بعض مجالات إدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات إدارة المواهب كلها.

وهدف دراسة راوا (Rao, 2017) إلى تقديم تصور لبعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات والجامعات من أجل إدارة المواهب، والمساعدة على جذب المواهب ذات المهارة والمعرفة والاحتفاظ بها وتطويرها، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب يمكن أن تساعد الجامعات على تحديد المواهب المناسبة التي تحتاج إليها الكليات وتطويرها والحفاظ عليها، وتطوير الجامعات ونموها بشكل تلقائي، وأن الأموال التي تنفق على إدارة المواهب تعد استثماراً لا استهلاكاً.

وقام الجراح (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى تعرف أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) عضو، طبقت عليهم استبانة، أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة.

تنفيذ النموذج المقترح، وتم تقييم صلاحية النموذج، وبناءً على نتائج التقييم، فإن النموذج يتمتع بأداء عال.

وقام محمد وبايج وجوروجان (Mohammed, Baig,& Gururajan, 2020) بدراسة هدفت إلى فحص أهم العمليات المستخدمة حالياً في إدارة المواهب في التعليم العالي الأسترالي، واستخدم المنهج المزدوج، وتوصلت الدراسة إلى استكشاف ثلاثة محاور رئيسة لقياس ممارسات إدارة المواهب في التعليم العالي الأسترالي هي: الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وجذب المواهب.

وقام قريشي، وسليخ (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى تعرف تصورات الباحثين حول مستوى توفر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة بجامعة بسكرة، واستخدمت الاستبانة على عينة بلغ حجمها (٩٩) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى اهتمام جامعة بسكرة بإدارة المواهب البشرية بأبعادها المختلفة جاءت بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة الخطيب واليحيوي (٢٠٢٠) إلى البحث في ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن درجات تقدير العاملين لممارسات إدارة المواهب البشرية مرتفعة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات إدارة المواهب البشرية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

وهدف دراسة الصعوب (٢٠١٩) إلى تعرّف مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) عضو هيئة تدريس، طبقت عليهم استبانة، أظهرت النتائج أن مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلى المستوى الكلي بمدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، ووجود فروق دالة إحصائية على مجال استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقام كاندي، وجولد، هاريسون (Gandy, Harrison& Gold, 2018) بدراسة هدفت إلى تحليل الأدبيات المرتبطة بإدارة المواهب والدوران الوظيفي، وتقييم الآثار المحتملة للدوران الوظيفي على إدارة المواهب خاصة في ظل المشهد المعقد الذي يمر به التعليم الجامعي في المملكة المتحدة، ثم تقديم اقتراحات لتحسين إدارة المواهب بالجامعات منها أن يكون الدوران الوظيفي هو النهج الاستباقي للجامعات، وتوظيف الاحتفاظ بأفضل المواهب من أعضاء هيئة التدريس والباحثين ودعمه، وخلصت الدراسة إلى أن زيادة معدل الدوران الوظيفي أظهر بعض النتائج الإيجابية والسلبية على القدرة البحثية للجامعة، إلا أن النتائج الإيجابية تفوق النتائج السلبية.



## منهجية الدراسة وإجراءاتها

## منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته أغراض الدراسة، ومناسبته طبيعتها وأهدافها.

## مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين جميعهم بجامعة السلطان قابوس، وقد بلغ عددهم (٨٠٤) إدارياً عمانياً، وفق البيانات الإحصائية الواردة في دائرة التخطيط والإحصاء بالجامعة (٢٠٢٠/١٢/٣١)، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٥٧) إدارياً، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً إلكترونياً من خلال منصة جوجل فورم للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢، ويديوا لبعضهم من خلال القيام ببعض الزيارات الميدانية لمقر عملهم. ويوضح جدول (١) أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

## الجدول (١)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (ن=١٥٧)

| المتغير        | الفئة            | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|------------------|-------|----------------|
| الجنس          | ذكر              | ١١٢   | ٪٧١,٣          |
|                | أنثى             | ٤٥    | ٪٢٨,٧          |
| المؤهل العلمي  | بكالوريوس        | ٦٦    | ٪٤٢,٠          |
|                | ماجستير          | ٩١    | ٪٥٨,٠          |
| المسمى الوظيفي | مدير دائرة/ مركز | ١٠    | ٪٦,٤           |
|                | نائب مدير        | ١٢    | ٪٧,٦           |
|                | رئيس قسم         | ٢٢    | ٪١٤,٠          |
|                | موظف إداري       | ١١٣   | ٪٧٢,٠          |
| سنوات الخبرة   | ١٠ سنوات فأقل    | ٥٨    | ٪٣٦,٩          |
|                | أكثر من ١٠ سنوات | ٩٩    | ٪٦٣,١          |

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة، وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة مثل دراسة قريشي وسليخ (٢٠٢٠)، ودراسة إبراهيم (٢٠١٨)؛ لتحديد أبعاد إدارة المواهب، وتضمنت ثلاثة أبعاد: جذب المواهب واستقطابها، وتدريب المواهب وتطويرها، والاحتفاظ بالمواهب، واحتوى على (٢١) فقرة. ودراسة العنزي (١٤٢٥هـ) ونسيم (٢٠١٨)؛ وسوتانتو (Sutanto, 2017)؛ لتحديد أبعاد الإبداع التنظيمي، وتضمن

## الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

أجرى الرشيد (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى تعرّف واقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، تم توزيعها على عينة من (١٨٥) إدارياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء الاتجاهات العلمية المعاصرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية تعزى لمتغير الجنس. وهدفت دراسة الرشيد (٢٠١٨) إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها في الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة شملت (٥٥) فقرة، على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٣٧)، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط، في حين اتضح وجود اختلافات دالة إحصائية نحو ممارسة استقطاب المبدعين، والحفاظ عليهم وممارسة الإبداع تعزى إلى النوع والتخصص والخبرة في العمل الجامعي، ووجود تأثير فعال دال إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية وتنمية ممارسة القادة الأكاديميين للإبداع التنظيمي.

هدفت دراسة سوتانتو (Sutanto, 2017) إلى معرفة تأثير قدرة التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي على الابتكار التنظيمي للجامعات في جاوة الشرقية بإندونيسيا، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة العشوائية الهادفة (١٧٩) محاضراً من جميع الجامعات في مقاطعة جاوة الشرقية في إندونيسيا. وأشارت النتائج إلى أن كلا المتغيرين أثرا في الابتكار التنظيمي، كما أن مستوى الإبداع التنظيمي للجامعات في جاوة الشرقية بإندونيسيا جاء متوسطاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي يعزى لنوع الجامعة.

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين حجم الاهتمام المعاصر والمتزايد بمفهوم إدارة المواهب، والإبداع التنظيمي، كما لوحظ تنوع الجوانب التي تناولتها الدراسات في بحثها لهذين المفهومين، وارتباطهما بالعديد من المتغيرات. وتم الاستفادة من هذه الدراسات في تعزيز الدراسة الحالية وصياغة مشكلتها، وبناء إطارها النظري، واختيار منهج البحث وبناء أدواته (الاستبانة)، وتبعاً لذلك فإن هذه الدراسة تُعدّ الأولى من نوعها جمعت بين متغيري إدارة المواهب بأبعادها المختلفة والإبداع التنظيمي بأبعاده المتعلقة بالقدرات الإبداعية للأفراد الموهوبين وفقاً لتصنيف جيلفورد وتورانس المتمثلة في الطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات.

## الجدول (٢)

معامل ثبات ألفا كرونباخ للمتغيرين المستقل والتابع (إدارة المواهب، والإبداع التنظيمي)

| م | المحور           | البعد                            | عدد المفردات | معامل الثبات |
|---|------------------|----------------------------------|--------------|--------------|
| ١ | إدارة المواهب    | جذب المواهب واستقطابها           | ٦            | ٠,٩٠         |
| ٢ |                  | تنمية المواهب وتطويرها           | ٩            | ٠,٩٦         |
| ٣ |                  | الاحتفاظ بالمواهب                | ٦            | ٠,٩٢         |
|   |                  | معامل الاتساق الداخلي للمحور كله | ٢١           | ٠,٩٧         |
| ١ | الإبداع التنظيمي | الأصالة                          | ٥            | ٠,٨٥         |
| ٢ |                  | الطلاقة                          | ٥            | ٠,٨٧         |
| ٣ |                  | المرونة                          | ٥            | ٠,٨٨         |
| ٤ |                  | الحساسية للمشكلات                | ٤            | ٠,٩٠         |
|   |                  | معامل الاتساق الداخلي للمحور كله | ١٩           | ٠,٩٥         |

## نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض النتائج ومناقشتها بناء على نتائج المعالجة الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة إدارة المواهب في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المحور وفقاً لأبعاده الثلاثة، وفيما يلي عرض لنتائج هذه الأبعاد.

يبين الجدول (٣) مستوى ممارسة إدارة المواهب في جامعة السلطان قابوس لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

أربعة أبعاد تمثلت في (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات)، وضم (١٩) فقرة. كما تم اعتماد مقياس التدرج الخماسي حسب نظام لكيرت (Likert) لاستجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد الدراسة الأساسية، وهي: (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، وأعطيت لها القيم (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، وقد تم إعداد معيار متساوي المدى، واعتمده الباحثون في وصف قيمة المتوسط الحسابي للنتائج المتحصل عليها من الدراسة، حيث سار المعيار على النحو التالي:

- غير موافق إطلاقاً: درجات بين (١-١,٨١)، تدل على مستوى ممارسة ضعيفة جداً.
- غير موافق: درجات بين (١,٨٢-٢,٦١)، تدل على مستوى ممارسة ضعيف.
- غير متأكد: درجات بين (٢,٦٢-٣,٤٢)، تدل على مستوى ممارسة متوسط.
- موافق: درجات بين (٣,٤٣-٤,٢٣)، تدل على مستوى ممارسة مرتفع.
- موافق تماماً: درجات بين (٤,٢٤-٥)، تدل على مستوى مرتفع جداً من الممارسة.

## الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم، لإبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث صياغتها، ومدى وضوحها، ومناسبتها أهداف الدراسة، وانتماء الفقرات إلى المحور التي تندرج تحته، وتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملحوظات المحكمين.

## صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة:

قام الباحثون بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، ومدى ارتباطها كليةً بجميع المحاور من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث كان معامل الارتباط لأداة إدارة المواهب (٠,٩٤٤) ومعامل الارتباط لأداة الإبداع الإداري (٠,٨٥٦).

## ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة مكونة من (٣٠) إدارياً خارج نطاق العينة الأصلية، من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لصورة الاستبانة كلها ومعامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة لمحور إدارة المواهب (٠,٩٧)، ومحور الإبداع التنظيمي (٠,٩٥) وهي قيمة مرتفعة وتعكس درجة عالية من ثبات الاستبانة مما جعلها صالحة لأغراض الدراسة، كما يوضح الجدول (٢) ثبات كل بعد من محاور الدراسة.

دراسة كيسوندو (Kissoonduth,2017) التي أشارت في نتائجها أن جذب المهوبين الأكاديميين في الجامعات يعد من القضايا الرئيسية في إدارة المواهب، ويشكل تحدياً عالمياً في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس قيد الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟ لتعرف مستوى الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر الإداريين؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا المجال وفقاً لأبعاده الأربعة، وفيما يلي عرض لنتائج هذه الأبعاد.

يبين الجدول (٤) مستوى الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس لأبعاد الإبداع التنظيمي تم ترتيب المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الجدول (٤)

متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع التنظيمي مرتبة تنازلياً

| رقم البعد | البعد  | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الممارسة |
|-----------|--|--------|-----------------|-------------------|----------------|
| A1        | الأصالة                                      | ١      | ٣,٧٧            | ٠,٦٣              | مرتفع          |
| A4        | الحساسية للمشكلات                            | ٢      | ٣,٧٢            | ٠,٨٣              | مرتفع          |
| A2        | الطلاقة                                      | ٣      | ٣,٦٩            | ٠,٧٨              | مرتفع          |
| A3        | المرونة                                      | ٤      | ٣,٦٧            | ٠,٧٣              | مرتفع          |
|           | المتوسط الحسابي الكلي لمجال الإبداع التنظيمي |        | ٣,٧٢            | ٠,٧٠              | مرتفع          |

يتبين من الجدول (٤) أن الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من الإداريين في جامعة السلطان قابوس لمستوى ممارسة الإبداع التنظيمي جاءت بمستوى ممارسة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٢) ويظهر كذلك التجانس الكبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس محل الدراسة، إذ قدر الانحراف المعياري بـ (٧٠,٠)، واحتل الترتيب الأول بعد (الأصالة) بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٦٣) وجاء في الرتبة الثانية بعد (الحساسية للمشكلات) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٨٣)، أما في الرتبة الثالثة فقد جاء بعد (الطلاقة) بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٨) وجاء بعد (المرونة) في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٧)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وجميع هذه الأبعاد جاءت ممارستها بمستوى مرتفع، وهذا يشير إلى أن جامعة السلطان قابوس تسعى إلى تطبيق الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون الإداريون حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والتي

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة المواهب بأبعادها مرتبة تنازلياً

| رقم البعد | البعد                                     | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الممارسة |
|-----------|---|--------|-----------------|-------------------|----------------|
| ١         | جذب المواهب واستقطابها                    | ١      | ٣,٣٢            | ٠,٨٧              | متوسط          |
| ٢         | تنمية المواهب وتطويرها                    | ٢      | ٣,١٦            | ١,٠٧              | متوسط          |
| ٣         | الاحتفاظ بالمواهب                         | ٣      | ٣,٠٦            | ١,٠٤              | متوسط          |
|           | المتوسط الحسابي الكلي لمجال إدارة المواهب |        | ٣,١٨            | ٠,٩٥              | متوسط          |

يتبين من الجدول (٣) أن الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من الإداريين في جامعة السلطان قابوس لمستوى ممارسة إدارة المواهب جاءت بمستوى ممارسة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٨) وانحراف معياري (٠,٩٥)، واحتل الترتيب الأول بعد (جذب المواهب واستقطابها) بمتوسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (٠,٨٧) وجاء في الرتبة الثانية بعد (تنمية المواهب وتطويرها) بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٦) وانحراف معياري (١,٠٧)، أما في الرتبة الثالثة فقد جاء بعد (الاحتفاظ بالمواهب) بمتوسط حسابي (٣,٠٦) وانحراف معياري (١,٠٤) وجميع هذه الأبعاد جاءت ممارستها بمستوى متوسط، وهذا يشير إلى أن جامعة السلطان قابوس تطبق حقيقة ممارسات إدارة المواهب لكن بمستوى متوسط، يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم وضوح مفهوم إدارة المواهب بوصفه أسلوباً حديثاً بحيث لا يوجد إشارة واضحة له ضمن الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس بل هو عبارة عن ممارسات ضمن خطة إدارة الموارد البشرية في الجامعة، وترتبط بتوجه القيادة الجامعية وإيمانها بفكر إدارة المواهب، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة لعدم وجود وحدة خاصة بإدارة المواهب الإدارية في الجامعة، وإن كان هناك وحدة لإدارة الجودة قد تكون معنيتاً بذلك، فضلاً عن مركز تطوير العاملين إذ يقدم الدورات التدريبية في الجامعة، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الجراح (٢٠١٥) والصعوب (٢٠١٩)، وقريشي وسليخ (٢٠٢٠) وتختلف عن نتائج دراسة المومني التي جاءت بمستوى الممارسة الكلي لإدارة المواهب ضعيفاً، كذلك مع نتائج دراسة الخطيب واليحاوي (٢٠٢٠) حيث إن الأخيرة جاءت نتائجها في ممارسات أبعاد إدارة المواهب بدرجة مرتفعة في الجامعة محل الدراسة. أما من حيث ترتيب الأبعاد فحصول بُعد جذب المواهب واستقطابها على الرتبة الأولى يدل على أهميته وهذه النتيجة تتفق مع ما أكدته

وهذا ما أشارت إليه دراسة انجرام (Ingram, 2016) في كون إدارة المواهب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على تقديم حلول إبداعية وابتكارات جديدة قيمة من خلال المناخ الداعم للإبداع، لذا يبدو أن قدرة الجامعة على توفير مناخ ونهج منظم لجذب مهارات العاملين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها والحفاظ عليها يسهم في تحقيق الإبداع التنظيمي فيها.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه إدارة المواهب والإبداع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والاسم الوظيفي؟  
أ. الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف الجنس، والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت):  
للفروق بين متوسطات مستوى إدارة المواهب والإبداع التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

| المقياس          | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت |
|------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|
| إدارة المواهب    | ذكر   | ١١٢   | ٣,٣١            | ١,٠٣              | *٢,٦٩٢ |
|                  | أنثى  | ٤٥    | ٢,٨٦            | ٦٢٤٠٠             |        |
| الإبداع التنظيمي | ذكر   | ١١٢   | ٣,٨١            | ٠,٧٥              | ٢,٦٥٥* |
|                  | أنثى  | ٤٥    | ٣,٤٨            | ٠,٤٦              |        |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة = ٠,٠١

يتضح من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث في كلا المحاورين (إدارة المواهب، والإبداع التنظيمي) ولصالح الذكور، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المومني (٢٠١٧)، ودراسة الرشيد (٢٠١٨) في مجال الإبداع التنظيمي، واختلفت مع دراسة الخطيب ويحيوي (٢٠٢٠)، والصعوب (٢٠١٩) في مجال إدارة المواهب، والرشيد (٢٠٢٠) في مجال الإبداع التنظيمي، اللتين أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلى المستوى الكلي بمدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في دراسة الصعوب، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية تعزى لمتغير الجنس والسبب في ذلك يعود إلى اختلاف مجتمع الدراسة المتمثل في الأردن والكويت.

تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الجامعة وتحقيقها، كما أن هذا الأمر يعطي تافؤلاً بضرورة تفعيل الإبداع التنظيمي داخل جامعة السلطان قابوس مادامت هذه القدرات الإبداعية متوفرة فيها.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

والإجابة عن هذا التساؤل تمت عن طريق إيجاد معاملات الارتباط باستخدام «معامل ارتباط بيرسون»؛ لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين إدارة المواهب بأبعدها والإبداع التنظيمي كما هو مبين في الجدول (٥).

الجدول (٥)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة السلطان قابوس

| مقياس الإبداع التنظيمي | الحساسية للمشكلات | المرونة | الطلاقة | الأصالة | جذب المواهب واستقطابها |
|------------------------|-------------------|---------|---------|---------|------------------------|
|                        | *٠,٥٧٨            | *٠,٤٦٦  | *٠,٥١٥  | *٠,٤٢٩  |                        |
|                        | *٠,٦٧١            | *٠,٥٨٥  | *٠,٥٧٤  | *٠,٥٣٨  | تنمية المواهب وتطويرها |
|                        | *٠,٦٩٩            | *٠,٥٨١  | *٠,٦١٩  | *٠,٥٥٦  | الاحتفاظ بالمواهب      |
| مقياس إدارة المواهب    | *٠,٥٣٧            | *٠,٩٤٦  | *٠,٩٨٥  | *٩٣٧.   |                        |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة = ٠,٠١

يتضح من الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين أبعاد إدارة المواهب والإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الإجمالية (\*٠,٦٣٧) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وعليه يتبين أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة إدارة المواهب بالجامعة ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة السلطان قابوس، حيث إن إدارة المواهب تلعب دوراً كبيراً في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في المستويات كافة، وتطور جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية، كما تسهم في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، وتمارس إدارة المواهب تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء العاملين وإمكاناتهم (نبيل، ٢٠١٨، صيتي وبهز وصيتي، ٢٠٢٠)، إذ تتطلع إلى بناء القوة العاملة المستقبلية ذات الأداء العالي في المستويات كافة بالمؤسسة، واستكشاف الطاقات الكامنة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة الجامعية،

## ب. سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت)؛ لمعرفة الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف سنوات الخبرة، حيث أن هذا المتغير يتكون من مستويين (١٠ سنوات فأقل، ١٠ سنوات فأكثر) والجدول (٧) يوضح هذه النتائج.

الجدول (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت): للفروق بين متوسطات مستوى إدارة المواهب والإبداع التنظيمي وفقا لمتغير سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأقل، ١٠ سنوات فأكثر)

| مجمالات المقاييس | الخبرة             | ن  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|------------------|--------------------|----|-----------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| إدارة المواهب    | ١٠ سنوات فأقل      | ٥٨ | ٣,٠٨            | ٠,٩١              | ١,٠٢٦    | ١٥٥          | ٠,٥٠٢٠        |
|                  | أكثر من (١٠) سنوات | ٩٩ | ٣,٢٤            | ٠,٩٨              |          |              |               |
| الإبداع التنظيمي | ١٠ سنوات فأقل      | ٥٨ | ٣,٥٧            | ٠,٨٤              | ٢,١١٢    | ١٥٥          | ٠,١١٠٠        |
|                  | أكثر من (١٠) سنوات | ٩٩ | ٣,٨١            | ٠,٥٨              |          |              |               |

يتضح من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة المعزوة إلى مستوى إدارة المواهب والإبداع التنظيمي وفقا لمتغير سنوات الخبرة والتي ضمت مستويين هما: (١٠ سنوات فأقل، ١٠ سنوات فأكثر)، وبالتالي تُعدُّ قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند أي مستوى من مستويات الدلالة الإحصائية، مما يدل على أن مستوى ممارسة إدارة المواهب والإبداع التنظيمي لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن جميع العاملين مهما اختلفت سنوات الخبرة لديهم فإن حكمهم على مستوى ممارسة إدارة المواهب والإبداع التنظيمي واحد، حيث يعيشون الأحوال الوظيفية عينها خلال سنوات الخدمة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الخطيب وحيواوي (٢٠٢٠)، وختلفت مع نتائج دراسة الرشدي (٢٠١٨) ويمكن تفسير سبب الاختلاف إلى أن الدراسة في بيئتين مختلفتين وخصائص عينة الدراسة مختلفة، حيث كانت عينة دراسة الرشدي متمثلة في الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس بينما الدراسة الحالية في الموظفين الإداريين بجامعة السلطان قابوس.

## ج. المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينتين المستقلتين؛ لمعرفة الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف المؤهل العلمي، والجدول (٨) يوضح نتائج التطبيق.

الجدول (٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت): للفروق بين متوسطات مستوى إدارة المواهب والإبداع التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير)

| المقياس          | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت  |
|------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|---------|
| إدارة المواهب    | بكالوريوس     | ٦٦    | ٣,١٠            | ٠,٩٦٠             | ٠,٩٢١   |
|                  | ماجستير       | ٩١    | ٣,٢٤            | ٠,٩٥٧             |         |
| الإبداع التنظيمي | بكالوريوس     | ٦٦    | ٣,٥٨            | ٠,٨١٥             | * ٢,٠٧٦ |
|                  | ماجستير       | ٩١    | ٣,٨٢            | ٠,٥٩٤             |         |

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة = ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة المعزوة إلى متغير المؤهل العلمي لمجال إدارة المواهب، في حين يتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجال الإبداع التنظيمي حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من ذوي مؤهل البكالوريوس (٣,٥٨) بينما بلغ متوسط استجابات أفراد العينة من ذوي مؤهل الماجستير (٣,٨٢)، وبالتالي تُعدُّ قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ )، ولصالح حملة الماجستير مما يدل على أن مستوى الإبداع التنظيمي يكون أعلى لدى العاملين من حملة الدراسات العليا من درجة الماجستير في المؤسسات الجامعية.

## د. الاسم الوظيفي:

لمعرفة دلالة الفروق التي تتعلق بالمسمى الوظيفي حول دور إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي جدول (٩) يوضح ذلك، وبما أن متغير المسمى الوظيفي يتكون من أربعة مستويات (مدير دائرة أو مركز، نائب مدير دائرة أو مركز، رئيس قسم، موظف إداري) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين وجهات نظر عينة الدراسة وفقا لاختلاف أسمائهم الوظيفية كما يتبين من الجدول (٩).

يتضح من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة نحو دور إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي بمحوريتها تبعاً لاختلاف متغير الاسم الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن اختلاف الأسماء الوظيفية وطبيعتها يؤثران في دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجامعية حيث إن المستوى الوظيفي للوظيفة الشاغرة يُعدُّ معياراً أساسياً لجذب المواهب واستقطابها، والذي يشكل البعد الأول من أبعاد إدارة المواهب وفقاً لما أكدته دليل جذب المواهب واستقطابها للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (٢٠١٧) وللكشف عن مصدر هذه الفروق استخدم الباحثون اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وجدول (١١) يوضح هذه النتائج.

الجدول (١١)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين أزواج المتوسطات الحسابية في مجالي إدارة المواهب والإبداع التنظيمي وفقاً لمتغير الاسم الوظيفي

| الاسم الوظيفي (أ) | الاسم الوظيفي (ب)               | الفرق بين المتوسطات (أ-ب) | الدلالة |
|-------------------|---------------------------------|---------------------------|---------|
| رئيس قسم          | مدير<br>نائب مدير<br>موظف إداري | ٠,٧٢٢                     | ٠,٢٥٢   |
| موظف إداري        | مدير<br>نائب مدير<br>رئيس قسم   | ٠,٠١٤-                    | ١,٠٠٠   |
| موظف إداري        | مدير<br>نائب مدير<br>رئيس قسم   | ٠,٠٣٠-                    | ١,٠٠٠   |
| موظف إداري        | مدير<br>نائب مدير<br>رئيس قسم   | ٠,٠١٦-                    | ١,٠٠٠   |
| رئيس قسم          | مدير<br>نائب مدير<br>موظف إداري | ٠,٦٠٤                     | ٠,١٠٦   |
| موظف إداري        | مدير<br>نائب مدير<br>رئيس قسم   | ٠,١٨٣-                    | ٠,٨٧٩   |
| موظف إداري        | مدير<br>نائب مدير<br>رئيس قسم   | ٠,٠١٦-                    | ١,٠٠٠   |
| موظف إداري        | مدير<br>نائب مدير<br>رئيس قسم   | ٠,٠٦٢-                    | ٠,٠٠٣*  |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة = ٠,٠١

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى إدارة المواهب والإبداع التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

| المحور           | الاسم الوظيفي (العدد) | المتوسط الحسابي (الانحراف المعياري) |
|------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| إدارة المواهب    | مدير (١٠)             | ٣,٠٩ (٠,٩٩٣)                        |
|                  | نائب مدير (١٢)        | ٣,١١ (٠,٨٧٠)                        |
|                  | رئيس قسم (٢٢)         | ٣,٨١ (١,٠٦٣)                        |
|                  | موظف إداري (١١٣)      | ٣,٠٨ (٠,٩٠٦)                        |
| المجموع الكلي    | ١٥٧                   | ٣,١٨ (٠,٩٥٧)                        |
| الإبداع التنظيمي | مدير (١٠)             | ٣,٨٠ (٠,٥٨٧)                        |
|                  | نائب مدير (١٢)        | ٣,٦٤ (٠,٣٦٩)                        |
|                  | رئيس قسم (٢٢)         | ٤,٢٤ (٠,٥٣٤)                        |
|                  | موظف إداري (١١٣)      | ٣,٦٢ (٠,٧٢٦)                        |
| المجموع الكلي    | ١٥٧                   | ٣,٧٢ (٠,٧٠٢)                        |

يتضح من جدول (٩) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المواهب والإبداع التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين وجهات نظر عينة الدراسة، ويبين جدول (١٠) نتائج التحليل.

الجدول (١٠)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| مقياس            | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف |
|------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|
| إدارة المواهب    | بين المجموعات  | ١٠,١٧٦         | ٣           | ٣,٣٩٢          | *٣,٩٠٧ |
|                  | داخل المجموعات | ١٣٢,٨٢٨        | ١٥٣         | ٠,٨٦٨          |        |
| الإبداع التنظيمي | بين المجموعات  | ٧,٢٣٧          | ٣           | ٢,٤١٢          | *٥,٢٩٦ |
|                  | داخل المجموعات | ٦٩,٦٩٢         | ١٥٣         | ٠,٤٥٦          |        |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة = ٠,٠١

البطران، شيماء عبد الله عبد العال (٢٠٢٠). تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١)، ٤٠٢-٣٣١.

بن عودة، نصر الدين (٢٠١٩). العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والغاز. مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، (٥١)، ٨٥-٩٣.

الجراح، صالح علي سالم (٢٠١٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الطائف.

جروان، فتحي عبد الرحمن (٢٠٢١). المهبة والتفوق والإبداع (ط٨). دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحربي، صالح حامد؛ خليل، نبيل محمد (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٦ (٢)، ١٤٩-١٨٩.

حسين، وسام علي؛ حمد، عامر علي (٢٠١٨). دور عمليات إدارة المهبة في تعزيز الإبداع التنظيمي. مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، ٣٧ (٤٨)، ٧٣-١٠٩.

الحوشان، ممدوح بن محمد (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٣ (٧)، ١٣٤٣-١٧٨.

الخرابشة، ناسي محمد جميل (٢٠١٨). أثر استخدام بعض مهارات التفكير الإبداعي في تحصيل طلبة الصف الثالث الأساسي والاحتفاظ بالمعلومة في تدريس مادة العلوم في المدارس الخاصة في العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الخطيب، محمد حسن؛ ويحيوي، نصيرة (٢٠٢٠). ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة. مجلة الباحث الاقتصادي، ٨ (١٣)، ٤٦٥-٤٨٩.

الدحوح، فادي محمد (٢٠٢٠، مايو ١٨). المهبة استراتيجية الصمود في عصر التحديات. شبكة النبا المعلوماتية. [annabaa.org](http://annabaa.org)

الرشيد، علي بن ضبيان (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٣ (٧١)، ٣-٤٠.

الرشيد، فواز دهيم (٢٠٢٠). واقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٢٠)، ١٠٦-١١٧.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-969096>

يتضح من النتائج الواردة في جدول (١١) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مجالي إدارة المواهب والإبداع التنظيمي بين رئيس القسم والموظف الإداري، وبالعودة إلى جدول المتوسطات الحسابية يتبين أن هذه الفروق كانت لصالح رئيس القسم في كلا المجالين، وربما يعزى هذا لاعتقاد رؤساء الأقسام بالجامعة أن إدارة المواهب تسهم في تحقيق مهامهم الوظيفية المتمثلة في المشاركة في استقطاب الكوادر المؤهلة والعمل على تنمية مهارات الموظفين وصقلها التي تنبثق من رسالة دائرة الموارد البشرية بجامعة السلطان قابوس والتي تنص على "استخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق أهداف الجامعة من خلال استقطاب كوادر وظيفية على مستوى عال من الكفاءة والقدرة بالتعاون مع وحدات الجامعة المختلفة، وتطوير كافة الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية لضمان توفير بيئة صحية محفزة (جامعة السلطان قابوس، ٢٠٢١). وهذا الأمر يدفعهم نحو ممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في القدرات الإبداعية للأفراد كالأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات، ويسهم في تحقيقها بالجامعة.

#### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:

- العمل على تطبيق استراتيجية إدارة المواهب بجامعة السلطان قابوس، من حيث جذب المواهب من العاملين واستقطابهم، والعمل على تنميتهم وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، لما لذلك من دور كبير في إيجاد موارد بشرية تعمل بكفاءة عالية.
- وضع آليات محددة لاكتشاف مواهب العاملين الإداريين بجامعة السلطان قابوس.
- إنشاء وحدة خاصة لإدارة المواهب في الجامعة لما له من دور في الارتقاء بمستوى الإبداع لديهم.
- اعتماد نظام واضح لتحفيز العاملين الموهوبين والمتميزين ماديا ومعنويا؛ لما له من أثر على الاستمرار في تطوير أدائهم المهني، والاحتفاظ بهم.
- ربط استراتيجية تنمية العاملين الموهوبين وتطويرهم باستراتيجية الجامعة.
- دعم ثقافة التعلم المستمر، وإتاحة فرص التأهيل والتعلم والتطوير الذي يمكن العاملين الموهوبين من التفكير الإبداعي الذي يحفزهم على مواجهة تحديات العمل ومشكلاته، وبما يساعد الجامعة على تحقيق الميزة التنافسية مع مثيلاتها من الجامعات.

#### المراجع

- إبراهيم، بو يحيوي؛ نوال، أحمد (٢٠١٦). أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (٦)، ٣٤-١٠.
- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، (١٧)، ٣٣٨-١٨٧.

قريشي، محمد؛ وسليخ، حورية (٢٠٢٠). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر-بسكرة. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٢)، ٨١-٩٧.

كنجو، قدور سعد (٢٠١٧). دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة. (رسالة الإجازة في إدارة الأعمال، جامعة إبلاء الخاصة).

الكيلاني، أحمد؛ أبو بكر، أحمد؛ وأبو العيلة، حسن (٢٠١٨)، يونيو ٢٥-٢٩). التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين: دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجا (عرض ورقة). المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (IIAS)، الجمهورية التونسية.

لولو، آلاء روعي محمد. (٢٠١٥). أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي: دراسة حال وزارة الشؤون الاجتماع في قطاع غزة. [رسالة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة]. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-611458>

المجلس الأعلى للتخطيط. (٢٠١٩). رؤية عمان ٢٠٤٠. مسقط: مكتب الرؤية.

مدني، الدريدي أحمد إسماعيل (٢٠١٧). دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الشهيد حمه الخضر، (١٢)، ١٤٩-١٦٢.

مشاركة، عودة الله بدوي (٢٠٢٠). دور إدارة الموهبة في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستشفى المستقبل. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ٩ (٤)، ٣٠٧-٣٤٠. قاعدة معلومات دار المنظومة.

مصلح، أسماء أحمد (٢٠١٨). دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين، من وجهة نظر الموظفين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس.

مكناسي، سارة (٢٠١٧). دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي.

المندلوي، مصطفى صلاح كمر؛ وعلي، سندس محن (٢٠١٨)، نوفمبر ١٨-٢٩). إدارة المواهب ودورها في التوجه الاستراتيجي (عرض ورقة). المؤتمر العلمي التخصصي الرابع، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.

المومني، أفنان محمد (٢٠١٧). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية: تصور مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.

نبيل، بسعيد أسامة (٢٠١٨). إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، (١)، ١٣٠-١٤٧.

الزغلول، زياد فواز (٢٠١٨). الإبداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

صارم، ندى (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر. (رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية).

الصرن، رعد (٢٠٢٠). إدارة الإبداع والابتكار. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. <https://pedia.svuonline.org>

الصعوب، سامر نهار سليمان (٢٠١٩). مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضائها. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٥ (١)، ١٦٩-٢٠٤.

الطائي، حميد؛ صالح، أحمد علي، الوائلي، دينا فاضل (٢٠١٥). إدارة الجدارات والمواهب. اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.

عبد الجواد، هيسم صالح (٢٠٢٠). نموذج مقترح لإدارة المواهب بالاتحاد المصري لكرة القدم للتربية البدنية وعلوم الرياضة. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (٨٨)، ١-٦٢.

عبد العظيم، عبد العظيم صبري؛ محمود، حمدي أحمد (٢٠١٥). تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى القائد الصغير. مكتبة نور.

عبد اللطيف، صيتي؛ بهاز، جيلاني؛ وصيتي، أبو بكر (٢٠٢٠). دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية غارداية. مجلة دراسات اقتصادية، ١٨ (٠٣)، ١٢٩-١٤٥.

عمرون، صالح (٢٠٢٠). دورة إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية المسيلة. (رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة).

العمود، مها بنت صالح؛ الرفاعي، رنا عيد (٢٠٢١). تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، ٢٢ (١)، ٧٧-٨٤.

العززي، بسام مناو (١٤٢٥ هـ). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. (رسالة ماجستير غير منشور)، جامعة الملك سعود.

الغيلاني، جمعة بن صالح؛ وسلمان، جمال داؤود (٢٠١٨). تحديات التعليم العالي في سلطنة عمان بين الواقع والمأمول. مكتبة بيت الغشام.

فاطنة، بلقرع (٢٠١٨). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ٤ (١)، ٩٤-١١٣. [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue)

القاضي، محمد يوسف (٢٠١٥). السلوك التنظيمي. الأكاديميون للنشر والتوزيع.



- Kumari, P., & Bahuguna, P. C. (2012). Measuring the impact of talent management on employee behaviour: An empirical study of oil and gas industry in India. *Journal of Human Resource Management and Development*, 2(2), 65-85.
- Mahajan, A. (2019). Relationship of Talent Management with Organizational Culture: A Discussion Paper. *Indian Journal of Industrial Relations*, 54(3), 471-566
- Mahmoodi, A., Humidifier, F., & Imani, M. N. (2021). provide an executive model for improving the level of talent management of employees of the Central Organization in Islamic Azad University. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 65 (17) 80-97.
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50 (5), 217-233
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69 (6), 1271-1299. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0352>.
- Mohammed, A. A., Hafeez-Baig, A., & Gururajan, R. (2018). Talent management as a core source of innovation and social development in higher education. In *Innovations in Higher Education-Cases on Transforming and Advancing Practice* (pp. 1-31). London: IntechOpen.
- Rao, A. G. S. (2017). Talent Management an ongoing issue with Higher Educational Institutions in India. *International Journal of Engineering Technology Science and Research IJETSRS*, 4(7), 692-698.
- Shet, S. V. (2020). Strategic talent management—contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98-102.
- Sirková, M., Ali Taha, V., Ferencová, M., & Safarik, P. J. (2014). An analytical study on organizational creativity: implications for management. *Polish journal of management studies*, 10 (2), 179—187
- Vural, Y., Vardarli, P., & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349.
- Walia, C. (2019). A dynamic definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 31(3), 237-247.
- World Economic Forum. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Global Challenge Insight Report. Geneva, Switzerland.
- نسليم، حمودة (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف بالمسيل.
- يمينة، محبوب، وعبد الملك، ججيق (٢٠١٦). إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، ١٧ (٢)، ٣٠-٤٤.

#### المراجع الاجنبية

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities. *Australian Universities' Review*, The, 58(1), 13-19.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenbunrg, C. J., & Beech, N. (2018). The talent paradox: talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography*, 7(1), 74-86.
- de Alencar, E. M. L. S., & de Oliveira, Z. M. F. (2016). Creativity in Higher Education According to Graduate Programs' Professors. *Universal Journal of Educational Research*, 4(3), 555-560.
- Gandy, R., Harrison, P., & Gold, J. (2018). Talent management in Higher Education: Is turnover relevant? *European Journal of Training and Development*, 42 (1), 1-36.
- Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H. G., & Kurban, Z. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 794-808. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)
- Ingram, T. (2016). Relationships between talent management and organizational performance: The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.
- Jais, M., Roha, I., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2021). Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencies. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1), 8-15.
- Kissoonduth, K. (2017). *Talent Management: Attracting and retaining academic staff at selected public higher education institutions*. Pretoria: Department of Public Administration, University of Unisia.