



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

إدارة المواهب ودورها في تحقيق الابداع في المؤسسات الالهية

في محافظتي القدس وبيت لحم

اكتمال اسماعيل عودة علي

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1443هـ/2021م

إدارة المواهب ودورها في تحقيق الابداع في المؤسسات الاهلية

في محافظتي القدس وبيت لحم

إعداد:

اكتمال اسماعيل عودة علي

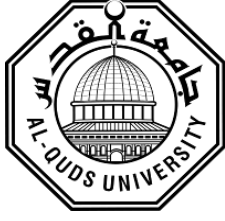
بكالوريوس لغة إنجليزية من جامعة القدس/فلسطين

المشرف: د. عمر الصليبي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال من كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القدس

1443هـ-2021م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج إدارة الأعمال

## إجازة الرسالة

إدارة المواهب ودورها في تحقيق الابداع في المؤسسات الاهلية

في محافظتي القدس وبيت لحم

اسم الطالبة: اكمال اسماعيل عودة علي

الرقم الجامعي: 21820375

المشرف: د. عمر الصليبي

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ: 2021 /8/11 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعاتهم أدناه:

التوقيع: .....

التوقيع: .....

التوقيع: .....

1- رئيس لجنة المناقشة : د. عمر الصليبي

2- ممتحناً داخلياً : د. أحمد حرزالله

3- ممتحناً خارجياً : د. يوسف أبو فارة

القدس - فلسطين

2021/هـ1443م

## إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض .... الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة والعزم

لمواجهة الحياة بصعابها ... إلى والدي الحبيب

إلى من يعجز اللسان عن وصفها... ويحار القلم في مدحها.. ويقف الإهداء صامتاً أمام صبرها

إلى والدتي الحبيبة

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي... سندي وعضدي ومشاطري أفرحي وأحزاني

إلى (أخي وأخواتي)

إلى أقرب الناس إلى قلبي... هديتي من الله عز وجل، من شجعني في رحلتي إلى التميز والإبداع

ومساندي في الحياة، من أخذ بيدي للنجاح (أصدقائي وصديقاتي)

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

الاسم: اكتمال اسماعيل عودة علي

التاريخ: 11/ 8/ 2021م

## شكر وتقدير

قال تعالى: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه"

وقال رسوله الكريم - صلى الله عليه وسلم - : " من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل ."

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملء السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور الفاضل عمر الصليبي على كل ما قدمه لي من معرفة وعلم وملاحظات وإرشاد خلال مرحلة إعداد الرسالة، أدامك الله ذخراً لطلبة العلم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عضوي لجنة المناقشة الدكتور الفاضل أحمد حرزالله، والدكتور الفاضل يوسف أبو فارة على الملاحظات القيمة التي أثروا بها الرسالة.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام في كلية الأعمال والاقتصاد على كل ما قدموه من معلومات معرفة خلال مرحلة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل جنود الخفاء الذين سخرهم الله تعالى لمساعدتي في إنجاز هذه الدراسة (موظفي وموظفات مدرستي سوا ربينا ورواد المستقبل) وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد، رسالة شكر وتقدير وعرفان وامتنان أزفها لكم عبر هذه الدراسة .

والله ولي التوفيق..

## المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع لدى المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم، تكونت عينة الدراسة من (100) من الإداريين في المؤسسات الأهلية، كذلك تم مقابلة (4) من مدراء المؤسسات الأهلية في منطقة الدراسة.

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، واستعانته بالمقابلة كأداة داعمة لها، وقامت الباحثة بإعداد أدوات الدراسة، حيث استخدمت المنهج الوصفي في الدراسة.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أنّ هناك مستوى مرتفعاً من إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم، إذ جاء المتوسط الحسابي بدرجة عالية بلغت (3.82)، وحصل بعد تطوير المواهب على أعلى متوسط حسابي لدى المؤسسات الأهلية يليه الاستقطاب ثم الاحتفاظ بالمواهب، كما أشارت النتائج إلى أنّ مستوى تشجيع الإبداع جاء بدرجة عالية لدى المؤسسات الأهلية العاملة في محافظتي القدس وبيت لحم، وتبين من خلال النتائج أنّ هناك علاقة طردية بين إدارة المواهب وتحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم، كما تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين فيما يخص إدارة المواهب وتشجيع الإبداع تبعاً لمتغيرات الدراسة الثلاث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

وأوصت الباحثة بأهمية بناء العلاقات الاجتماعية والسعي لتعزيزها بين العاملين ويساعد في تطوير العمل الأهلي، وتمكين العاملين من تغيير آرائهم إذا مالت عن الصواب يساعد في تشجيع الإبداع، والعمل على تخصيص جزء من الدعم المالي التي تحصل عليه المؤسسات الأهلية لتدعيم الجانب الإبداعي وتطوير المواهب كون هذا الجزء يساعد العاملين على الاستمرار في المؤسسة.

# **Role of talent management in achieving creativity within the non-profit organizations, the study case in the regions of east Jerusalem and Bethlehem**

**Prepared by: Iktamal Ismael Ali Odeh**

**Supervisor: Dr. Omar Al-Sulabi**

## **Abstract**

The study aims to identify the role of talent management in achieving creativity within the non-profit organizations in the regions of east Jerusalem and Bethlehem. The sample of the study consists of (100) managers in the non-profit organizations, as well as, interviewing 4 of the administrators of the non-profit organizations in the study regions.

The researcher used the questionnaire as the main tool for the study, and she used the interview as a supporting tool, and the researcher prepared both of the study tools, where she used the descriptive correlational method.

The study finds set of results the most important of which is that there is a high level of talent management in nonprofit organizations in the regions of east Jerusalem and Bethlehem, in which the arithmetic average is high. Also, the results indicate that development of talents has the highest average in nonprofit organizations, then polarization and finally keeping the talent. In addition, the level of encouraging creativity has a high degree among the nonprofit organization operating in East Jerusalem and Bethlehem regions. The results find that there is a direct relationship between talent management and the achievement of creativity in nonprofit organization in East Jerusalem and Bethlehem region. There are no statistically significant differences among the respondents regarding talent management and encouraging creativity according to the three variables of the study (gender, educational qualification, working years).

The researcher recommends the necessity of building social relations and seeking to strengthen them among workers to help develop the civil work. Also, the workers should be given the ability to change their opinions if they are wrong which helps encouraging creativity. Finally, part of the financial support that nonprofit organizations receive should be allocated to support the creative side and develop talents, as this part helps the employees to stay and continue working in the organization.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

تعد إدارة المواهب جزءاً أساسياً من ريادة الأعمال، وتم التوجه إليها لتحقيق النجاح، فالحاجة للإبداع والابتكار في المؤسسات المختلفة نتيجة للنمو المتسارع في عالم المعرفة، والتطور المستمر في المجال التكنولوجي، أسهم في التفكير بالمبدعين والموهوبين لتحقيق مستوى متقدم من الإنتاج، في ظل التنافس الشديد في السوق.

بدأ العمل على تنمية إدارة المواهب بشكل واقعي وعملي ضمن استراتيجيات الشركات لتنمية الموارد البشرية لديها، بعد أن قامت شركة (ماكنزي) بنشر تقرير حول الاهتمام بالمواهب لاستقطاب المورد البشري لخدمة أهداف المؤسسة مستخدمة مفهوم (Talent Management TM) (القريوطي، 2017) ثم تطور ذلك من خلال العمل على الكشف عن قدرات الموارد البشرية من خلال الاستقطاب لمعرفة مدى ملائمة قدراتهم مع التطور الحاصل في مجال الأعمال، وتمكينهم من مواكبته، لتحقيق مستويات إنتاجية عالية (الدعدي، 2019).

وتهتم إدارة المواهب بشكل عام بتعزيز مستوى العلاقات الإنسانية، وتمكين العنصر البشري وتطوير أدائه، وتأهيل عاملين قادرين على الابتكار، وتقديم الأفكار الجديدة في مجال العمل، لتحقيق مستوى تنافسي متقدم في السوق مع الآخرين (الجدلي، 2020).

كما يمكن الاستفادة من إدارة المواهب في التغلب على مشكلات زيادة الطلب على الإنتاج، وجودة المنتج، والتميز في الأداء، وتعد من أهم الطرق التي تستخدم لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتنميتها وتأهيلها وتدريبها (Hosseini, 2015).

كما يساعد وجود هذه الإدارة في المؤسسات المعاصرة على استقطاب واختيار وتدريب العاملين لديها، وتسهيل عملية جذب المواهب والاهتمام بها ضمن خطة واضحة تضعها المؤسسة، وأيضاً ضمن شروط تسهم في الاختيار الصحيح لهؤلاء الأفراد (الموسى، 2019).

ويرى كنجو (2017) أنّ المؤسسات في الدول العربية تهتم بشكل كبير بالموارد البشري وقدرته على تحمل ضغط العمل، وقدرته على العمل ضمن الفريق، وترى في ذلك أقصى اهتمامها، دون العمل على فحص مستوى الإبداع لدى المورد البشري خلال عملية الاستقطاب.

فيما تركز المؤسسات الاقتصادية الكبيرة (أبل، مايكروسوفت، سامسونج) وغيرها من الشركات على جذب ذوي الموهبة، وتقديم العروض والخيارات التي تناسب ابداعاتهم، كونها ستحصل على مستوى إنتاج مرتفع يؤدي الى تنافسية عالية، وربح أعلى، فالموهبة تساعد التقدم في العمل (الأشقر، 2019)

توصلت دراسة (الحراشنة، 2019؛ والزهراني، 2019) إلى ضرورة وجود إدارة المواهب في كافة المؤسسات حتى المؤسسات التعليمية، كونها تساعد على تحديد طبيعة المواهب لدى الأفراد العاملين لديها، ويمكن الاستفادة من كل موهبة فيما يخص العمل الذي يقوم به، وبهذا يتم تطوير العمل، ورفع مستوى الانتاج، وتقليل مستوى الضغط والاجهاد لدى العاملين.

وعليه يجب الاهتمام بشكل أكبر بالقدرات الفكرية للعاملين في المؤسسات المختلفة، كون تحقيق الابداع يكون من خلال الاستفادة من الخبرات والآراء الفكرية لهؤلاء العاملين، وذلك بالعمل على تعزيزها وتطويرها، لا اهمالها وتجاهلها.

من هنا تحاول الباحثة في هذه الدراسة التعمق في دراسة إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية العاملة في فلسطين، ومدى وجود هذه الادارة بشكل منفصل عن إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالموهوبين من العاملين فيها، ومناقشة دورها في تحقيق الابداع لديهم.

## 2.1 مشكلة الدراسة

ركزت المؤسسات الحديثة على فكرة الاحتفاظ بالموظفين المميزين، والاهتمام بهم كونهم الأفضل في مجال رفع مستوى الإداء لدى المؤسسة من خلال أدائهم المتميز، إضافة إلى خبرتهم الكبيرة في مجال العمل، واستندت الباحثة في ذلك إلى ما توصلت إليها الدراسات السابقة كدراسة (الحراشنة، 2019؛

والزهراني، 2019؛ والاشقر، 2019؛ كنجو، 2017) والتي اعتبرت إدارة الموهبة مهمة في المؤسسات المختلفة مهما كان نوعها أو مجال عملها، وهذا دفع الباحثة للتطرق إلى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في فلسطين، كون الباحثين ركزوا على إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية بشكل كبير، كما لاحظت الباحثة من نتائج الدراسات المذكورة سابقاً انخفاض في وجود إدارة المواهب في المؤسسات، مع أهمية وجودها، وعلى الصعيد الفلسطيني، وجدت الباحثة ندرة في الدراسات التي ناقشت إدارة المواهب في المؤسسات بشكل عام، وهذا ساعد على بلورة مشكلة الدراسة فيما يخص دور إدارة الموهب على رفع مستوى الإبداع لدى الموظفين في المؤسسات الأهلية كون هذا يساعد على رفع كفاءتهم، ورفع مستوى الإنتاج والتسويق، وعليه ستهتم الدراسة بمستوى تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات أولاً، ثم البحث في دورها في تحقيق الإبداع ثانياً، وعليه فقد جاءت مشكلة الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيس للدراسة وهو:

**ما دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم؟**

### 3.1 مبررات الدراسة

تتمثل أهم المبررات في:

1. دراسة إدارة المواهب باعتبارها من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الحديثة، تحديداً في المؤسسات الفلسطينية كونها لم تدرس بالشكل الكافي في حدود علم الباحثة.
2. تخصيص المؤسسات الأهلية الفلسطينية للكشف عن إدارة المواهب لديها ومدى الاهتمام بالموهوبين من العاملين كونها مؤسسات غير ربحية.
3. الوصول لآراء العاملين في المؤسسات الأهلية للكشف عن مستوى الاهتمام بمواهبهم وإبداعاتهم من قبل المؤسسات في محافظتي القدس وبيت لحم.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوعها الذي يتم دراسته وفي المتغيرات المكونة لها، وربط هذه المتغيرات يؤدي إلى توضيح صورة عامة حول إدارة المواهب والأبداع وتنقسم الأهمية الى قسمين، الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية.

1. الأهمية النظرية: تسعى من خلالها الباحثة لإضافة دراسة جديدة تسهم في توضيح دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية، إذ لم تجد الباحثة إلا القليل من الدراسات التي اهتمت بهذه المتغيرات معاً حسب اطلاعها.

2. الأهمية العملية: حيث تفيد اصحاب القرار في المؤسسات الأهلية لمعرفة دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع، ويمكن لمن ليس لديه إدارة مواهب العمل على الاهتمام بها، لرفع مستوى المؤسسة، كذلك يمكن أن تقدم توصيات ومقترحات بناء على النتائج تساعد أصحاب القرار في التغيير لصالح المؤسسة حسب التوصيات.

#### 5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مدى تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم.
2. التعرف إلى مستوى تحقق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم.
3. التعرف إلى العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين وجود إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم وتحقيق الإبداع فيها.

4. التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الاحصائية في المتوسطات الحسابية لآراء المبحوثين حول مستوى تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات العمل في المؤسسة، المؤهل العلمي).

5. التعرف إلى الفروق ذات دلالة الإحصائية في المتوسطات الحسابية لآراء المبحوثين حول مستوى تحقق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات العمل في المؤسسة، المؤهل العلمي).

### 6.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم؟
2. ما مستوى تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم؟
3. هل توجد علاقة ايجابية لإدارة المواهب في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء المستطلعين حول مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم حسب متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل في المؤسسة)؟
5. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء المستطلعين حول مستوى تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم حسب متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل في المؤسسة)؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

تهتم الدراسة بتحقيق الفرضيات الآتية:

1. يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اراء المستطلعين

حول إدارة المواهب و تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اراء المستطلعين حول

مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغيرات (

الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل في المؤسسة).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى تشجيع الإبداع

في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى

التعليمي، سنوات العمل في المؤسسة).

## 8.1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: المؤسسات الاهلية في محافظتي القدس وبيت لحم.

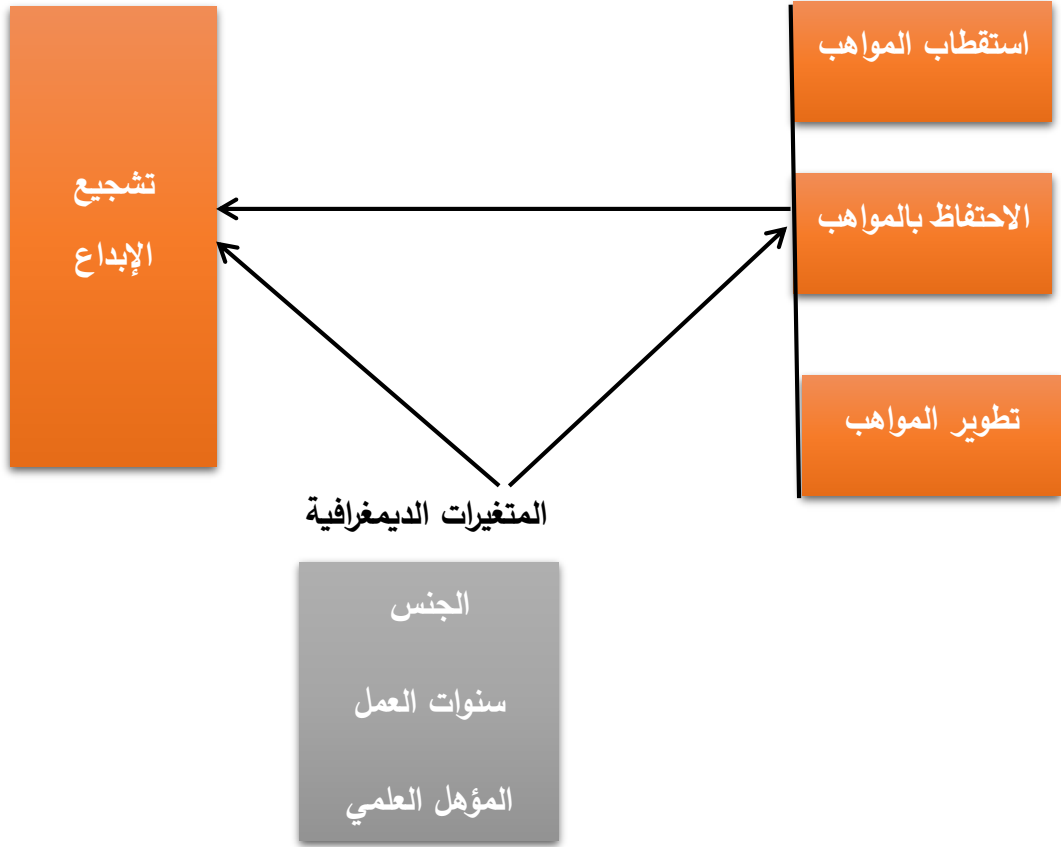
الحدود الزمانية: العام الأكاديمي 2020-2021م.

الحدود البشرية: العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين.

## 9.1 نموذج الدراسة

المتغير التابع (الإبداع)

المتغير المستقل (إدارة المواهب)



## 10.1 التعريفات الاجرائية

**إدارة المواهب:** تعرفها الباحثة بأنها الإدارة المسؤولة عن استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالعاملين في

المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم.

**استقطاب المواهب:** تعرفها الباحثة بالعملية التي تتخذها إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية العاملة

في محافظتي القدس وبيت لحم في استقطاب واختيار العاملين لديها.

**تطوير المواهب:** تعرفها الباحثة بالعملية المتبعة من قبل إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية العاملة

في محافظتي القدس وبيت لحم في تدريب وتأهيل وتعزيز فرص النمو في العمل.

**الإحتفاظ بالمواهب:** تعرفها الباحثة بالعملية المتبعة من قبل إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظتي القدس وبيت لحم في ترغيب العاملين لديها في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأطول فترة ممكنة.

**الإبداع:** تعرفه الباحثة إجرائياً بالعملية التي تتبعها المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم في تمكين الموظفين من تقديم كل الافكار التي تخدم المصلحة الخاصة بالمؤسسة.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المقدمة

تتناول الباحثة في هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بإدارة المواهب من حيث التعريف والنشأة والتطور، وأهمية وجود هذه الإدارة في المؤسسات، كذلك التعريف بالإبداع، ودوره في تحقيق النجاح ورفع مستوى الانتاجية حال تعزيزه من قبل إدارة المؤسسة، كما تتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تساعد الباحثة في الدراسة من حيث إعداد الأدب النظري وبناء أداة الدراسة وربط النتائج التي توصلت إليها الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

### 1.2 الإطار النظري للدراسة

#### 1.1.2 الموهبة

الموهبة قدرة معينة من القدرات، أو جانب من جوانب التميز تظهر على هيئة عطاء جديد وفكر فريد، وإنتاج أصيل ومميز ونادر وذو قيمة (الجحدي، 2020).

كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على تحديد المشكلات المهمة في مناطق متخصصة، كذلك القدرة على التحول والتجوال بحرية كبيرة في القنوات الكبيرة للتخاطب الإنساني، والقيام بتطويرات جديدة في مجالات معينة، ووضع معايير مرتفعة لعمل المرء، والاحتفاظ باتجاه منتج فيما يتعلق بالنقد الموجه من الذات أو

من الآخرين، وتطوير إحساس جمالي بالتذوق والتفرد والتميز، فيما يتعلق بما يقوم به المرء، وما يقوم به الآخرون(عريقي، 2014؛ Hossein, 2015).

## صفات الموهوبون

يمتاز الموهوبون حسب الخطيب(2011) بأنهم يمتلكون قدرات متفوقة في الاستدلال العقلي والقدرة على التجريد، أي القدرة على الوصول إلى الفهم والقواعد العامة عند رؤية مجموعة من الحالات الخاصة التي يمكن أن يوجد بينها بعض التشابه، ويمتلكون درجة عالية من حب الاستطلاع وطرح الأسئلة، ولديهم القدرة على الانتباه والتركيز في موضوع معين لفترة طويلة.

بين الصوص(2010) أنّ لديهم تفوق في مفرداتهم اللفظية كما وكيفا، ويميلون إلى القيام بعملهم بشكل مستقل بمفردهم، ويتعلمون القراءة مبكراً قبل سن المدرسة، ولديهم القدرة على الملاحظة، ويتسمون بالمبادرة والأصالة في التفكير، ويظهرون يقظة ذهنية وسرعة في الاستجابة للأفكار الجديدة، ويتذكرون بسرعة، ويهتمون بدرجة كبيرة بطبيعة الإنسان وطبيعة الحياة، وكيف ظهر الإنسان والطبيعة وأصولهما. كذلك يستطيعون حل المشكلات المعقدة بطرائق جديدة ومناسبة ومدهشة، ولديهم حس أو إحساس متميز بالفكاهة، ولديهم ميول قيادية في مجال معين أو بشكل عام، وبالطبع لا يشترط أن يمتلك الموهوب كل هذه الخصائص جميعها، لكنه كلما أزداد ما يمتلكه منها زادت درجة الموهبة لديه، على أن تقل على نحو واضح تلك المعوقات التي تعرقل نمو الموهبة وتحولها إلى إبداع متميز(مصيري، 2007).

## 1.1.1.2 مفهوم إدارة المواهب

تسعى الشركات والمؤسسات بشكل عام لإرساء مبادئ التميز لتحقيق مستوى مرتفع من التنافسية مع المؤسسات والشركات الأخرى في نفس المجال ومن أجل تحقيق ذلك فهي بحاجة إلى تقديم أفكار إبداعية في مجال عملها تعتمد على التجديد والتقدم وتواكب التطور التكنولوجي والاجتماعي والثقافي للمجتمعات، فبدأت المؤسسات بالاهتمام بالأفراد الموهوبين (القريوطي، 2017)، والذين يمكن لهم تقديم خدمات مبتكرة ومميزة، ولكن توفير إدارة كاملة داخل المؤسسات والشركات لإدارة المواهب والاهتمام بها بدأ في العام (2000م) مع بداية القرن الواحد والعشرين، وهو قرن التطور التكنولوجي، والاهتمام الأعلى بإدارة الموارد البشرية بدرجة أكبر (Sweem, 2009).

يرى سيام (Siam, 2013) أنّ إدارة المواهب هي الإدارة المسؤولة عن استقطاب ودعم وتطوير وتنمية وتأهيل وتدريب الموارد البشرية ذات الأداء المتميز، وذات الموهبة العالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها.

ويتفق الفرجاني (2014) مع تعريف سيام (Siam, 2013) في أنّ إدارة المواهب هي الإدارة التي تخصص لجذب واستقطاب وتنمية الموهوبين من ذوي الكفاءة العالية في العمل، وتطوير مواهبهم وتنميتها والاحتفاظ بهم من أجل الاستفادة منهم في عمليات التطوير والتخطيط للوصول إلى الهدف المخصص. فيما يبين العمري (2014) أنّ وجود هذه الإدارة يضمن الوصول إلى أداء مميز في العمل، ويؤدي إلى استقطاب المواهب البشرية ذات العلاقة المباشرة، والذين لديهم الموهبة والإبداع لتطوير خط الإنتاج، فهو يساعد المؤسسة على النمو والتطوير.

ووضح ابراهيم (2018) أنّ إدارة المواهب هي تلك العملية التي تعمل على دمج العاملين الجدد والاحتفاظ بال الحاليين، والعمل على جذب المهارات العالية للعمل في المؤسسة لتطويرها.

وأكدت العازمي (2019) أنّ إدارة الموهبة هي المنهجية المتطورة المستخدمة من قبل المؤسسة لحسن استخدام رأس المال الذكي من خلال جذب الموظفين المناسبين لعملها وتوجيههم بطريقة تساعد على القيام بالمهام بإبداع، ثم العمل على تنميتهم وتعزيز وجودهم في المؤسسة.

أما (Edward, 2009) فيرى بأنّ إدارة الموهبة تتمثل في إيجاد منظومة تعمل على تطوير جودة الموارد البشرية في المؤسسات لتحقيق انجازات عالية، وبناءها بما يضمن تحقيق التصورات التي تسعى إليها المؤسسة.

وهي عند العنزي (2011) تتفاعل مجموعة من الممارسات والنظم بشكل متكامل يسهم في النهاية الى استقطاب الموظفين ذوي المهارات المميزة والقدرة على الاحتفاظ بهم وتطويرهم بما ينسجم مع أهداف المؤسسة.

فيما يحددها الموسى (2019) بأنّ الإدارة التي تسعى الى اقتناص الفرص الريادية باستثمار العناصر البشرية ذات القدرة والكفاءة العالية والمهارات المختلفة في مجال العمل، وتقديمها لسوق العمل من خلال الابتكارات والابداعات التي يقدمونها ضمن نطاق عملهم.

وتخلص الباحثة من التعريفات السابقة إلى أنّ إدارة الموهبة لها هدف أساسي، هو تعزيز وجود الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، التي تعمل على نمو المؤسسة، وتعزز من مستوى الانتاج، وهي تختلف من حيث الوظائف عن إدارة الموارد البشرية، وإدارة التخطيط في المؤسسات، كونها تعنى بالموارد البشري ذو العلاقة المباشرة، والذي تم تطويره وتنميته وتدريبه للقيام بالمهام التي تحتاج الى قدرات عالية.

وتتفق الباحثة مع تعريف الموسى (2019) فيما يخص اقتناص الفرص، إذ أنّ استثمار الطاقات البشرية بالشكل الصحيح وضمن برامج تؤدي الى خلق جودة انتاجية عالية، فإن هذا يحقق مستوى متقدم من الصناعات والاختراعات التي تفيد الشركة أو المؤسسة من الناحية المادية، إضافة الى المسؤولية

المجتمعية، فيما تكون استفادة المجتمع عالية من خلال الاستفادة من هذه الابتكارات والابداعات التي يقدمها ذوي الموهبة في مجالهم، وهو استثمار حقيقي للعقول البشرية القادرة على تقديم الأفضل لمجتمعاتها.

### 2.1.1.2 أهمية إدارة المواهب

ذكر الجحدلي(2020) أنّ أهمية إدارة المواهب تكمن في العمل على تطوير وتنمية جودة الموارد البشرية من أجل رفع القدرة لديهم لتحقيق انجازات عالية، كذلك من أجل يكون لدى المؤسسة القدرة على حل المشكلات التي تواجهها في العمل، ويرى السكران(2019) أنّ هذه الإدارة تؤثر إيجابياً في اختيار العاملين الموهوبين والذين لديهم القدرة على البناء والتطوير وهذا يحسن من أداء المؤسسة، ويرفع من قدرتها التنافسية مع المنافسين، كما انها تركز على استكشاف الطاقات الكامنة، وهذا يساعد في تحديد البدائل دائماً، وتوفير الخيارات التي تصب في المصلحة الخاصة بالمؤسسة، في حال الغياب أو ترك العمل من قبل الموظفين.

وبين (Jayashree&Krishnan, 2015) أنّ تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات يؤدي إلى تحديد الكفايات الأساسية المطلوبة لكل العاملين استناداً للوصف الوظيفي، كذلك يسهم في العمل على مساعدة الإدارة في التعيين الفعال، والاختيار السليم المبني على الكفاءة المناسبة والملائمة بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

وهذه الإدارة مهمة في تعزيز مستوى التميز لدى المؤسسة؛ إذ من خلال جمع المواهب المختلفة في مكان واحد يمكن تحقيق مستويات عالية من الإبداع، والخروج بنتائج ايجابية ترفع من جودة المنتج، وتدعم التطور والتقدم الذي تسعى إليه المؤسسة في رسالتها بالاستمرار في تقديم الدعم والتحفيز المناسبين لهؤلاء المبدعين (Upasna&Anupam, 2012).

ويكمن النجاح في البناء الصحيح لرأس المال البشري في المؤسسة، بالعمل الداخلي والخارجي، كذلك المادي والمعنوي لإدارة الموارد البشرية مع العاملين المميزين في المؤسسة، وهذا الدعم يؤدي إلى الاطمئنان، وتركيز الجهد من قبل العاملين للوصول إلى استدامة المؤسسة على المدى البعيد(العازمي، 2019).

وكون الحاجة إلى إدارة المواهب إجبارية في المؤسسات التي تبحث عن التميز والتطور والاهتمام بجودة المنتج المقدم من خلالها، فإنّ السعي إلى تكوين إدارة مواهب لديها يعد من خطوات التخطيط الأساسية التي تقبل عليها المؤسسة لضمان استمراريتها، والحفاظ على العاملين المبدعين والمميزين لديها(الدعدي، 2019).

يوضح كل من الشمري وغالب (2015) تأثير إدارة المواهب على العاملين، فالعاملون الموهوبون هم من يُعتمد عليهم في تحسين جودة الخدمات التي تعد مفتاح الأمان والنجاح من خلال وضع استراتيجية للتحسين المستمر، وتطوير أساليب الإدارة؛ تحقيقاً لجودة الخدمات، وبناءً عليه يجب الاهتمام بالجودة من خلال تهيئة مستلزمات الخدمات، والاهتمام بجودة عناصرها من التسهيلات المادية والموارد البشري والتكنولوجي.

وهي مهمة كونها تنقل التصورات الخاصة بالأفراد ذوي الموهبة إلى الواقع، بتوفير كافة الظروف المناسبة لهم لتحقيق التطور والإنجاز، ولكن هذا يحتاج إلى تقديم مزيد من الجهد من قبل المؤسسة لهؤلاء الأفراد، فإدارة المعرفة، والتعليم التنظيمي والتنمية المهنية هي أمور بحاجة لأن يتم توفيرها من قبل المؤسسة لهؤلاء الأفراد حتى يكونوا مميزين، وليتم الاستفادة من أفكارهم البناءة.

### 3.1.1.2 استراتيجيات إدارة الموهبة

تعد استراتيجية الجذب والاستقطاب من أهم استراتيجيات إدارة المواهب، فالبحث عن الكفاءة المناسبة للعمل، وتوفير الخيار الأنسب الذي يمتلك القدرة على تقديم كل ما يملك من معرفة وخبرات وفتيات تساعد على تطوير العمل(حراشنة، 2019) هو ما تسعى إدارة المواهب في المؤسسات على توفيره للقيام بالمهام المطلوبة منه، كون الاختيار العشوائي عادة لا يؤدي إلى نتائج ايجابية في هذا العمل، وعادة ما يكون عمل إدارة المواهب مختلف عن إدارة الموارد البشرية المختصة بالاستقطاب والتعيين والترقية(الجدلي، 2020).

وتعد وظيفة الاستقطاب ووظيفة الموارد البشرية التقليدية وجزءاً لا يتجزأ من النموذج النفسي دون جهد كبير في تحديد وظائف العمل الصحيحة، ثم تطورت البحوث في هذا المجال لتصبح أكثر تركيزاً، ومتطورة وترتبط مهام الاستقطاب والاختيار ارتباطاً وثيقاً ببعضها حيث أنّ العناصر الرئيسية المحددة لتحديد وجذب الأشخاص ذوي الكفاءات الصحيحة للتقدم للحصول على وظيفة شاغرة كخيار وظيفي (Mayson & Barret, 2006). وهذه العملية تنطوي على إيجاد واختيار المتقدمين الذين يتوقع المستقطب انهم سيكونون مناسبين وسيقدمون المساهمة القصوى للمؤسسة والذين لديهم القدرة الكاملة على تقديم الافضل (Abraham, Kaliannan , Mohan & , Thomas 2015)

ويوضح (Ekwoaba,Ikeije, & Ufoma, 2015) أنّ هناك ثلاثة مراحل في عملية الجذب والاستقطاب أولها: تبذل المنظمات جهداً في توليد مرشحين قابلين للتوظيف، ويقرر مقدم الطلب قرارات التقدم بطلب للحصول على الوظيفة، ثانيها: الحفاظ على وضع المتقدمين المحتملين إذ إن الاعتبار الهام الآن هو إدراك العدالة، وعدم التقيد بوقت أثناء عملية الاختيار. وثالثها: إغلاق العرض بعد عرض الوظيفة على مقدم الطلب، وقرار القبول يعتمد على توقيت.

ويرى (Torrington, Hall & Taylor, 2005) أنّ الاتجاه نحو وصف الوظيفة يمكن أن يعطل الجذب الجيد، فالتوجه نحو أن يكون الشخص هو المركزي في هذا الموضوع، ثم تصنيف وتحليل الوظيفة لتشمل ما يمكن أن يقدمه للشركة من إبداعات، من خلال قيام الشركات بطرح سؤال: ما هي السمات التي يتقاسمها أصحاب الوظيفة الذين أدوا أفضل أداء في وظيفتهم؟ كون نهج تحليل الوظيفة إنّما يعمل على ايجاد موظفين يشبهون بعضهم بعضاً ويواجهون المشاكل بالعقلية نفسها وهو ما يطلق عليه (استتساخ الشركات)، إذ أنّه عندما تريد الشركات أن تتميز بالإبتكار والإبداع فإنّ ذلك يتحقق من خلال توظيف اشخاص بمميزات أكثر تنوعاً.

أما الاستراتيجية الثانية فهي تطوير المواهب وتنميتها، ومن خلالها تسعى المؤسسة إلى تطوير امكانيات ومهارات وقدرات الموارد البشرية ذات القدرة العالية والتمتية، عن طريق التدريب والندوات والدورات، والتعليم المستمر في مجال العمل، وذلك باعتماد الطرق الحديثة التي تساعد على استخراج كل ما لدى المورد البشري من طاقة ايجابية تساعد في ايجاد الحلول المناسبة، وأيضاً في تحقيق الأهداف والوصول إلى المستوى المطلوب في الانتاج والعمل (ساعو، 2017).

كما يمكن تنمية المواهب من خلال إدارة المعرفة، وفتح المجال لهم للتجربة وتوفير كل ما يلزمهم، كون ذلك يسهم في تشجيعهم على تقديم الأفضل في مجال العمل، كذلك الاستفادة من التجارب السابقة، ومن الخبرات التراكمية في الشركة، وهذا يساعد في الحد من مستوى الخطأ، ويدفع الى النجاح والتقدم لهم (كنجو، 2017).

كذلك القيام بقياس مستوى الانتاج المقدم كل فترة زمنية، ومعرفة الفجوات التي يمكن أن تعيق عملهم، إضافة لاطلاعهم على كافة المستجدات فيما يخص طبيعة العمل لدى الدول الأخرى، وذلك بإرسالهم للتدريب فيها، كذلك توفير وسائل الانتاج الحديثة التي تسرّع العمل (شرف، 2018).

ترى الباحثة أنّ عملية التطوير والتمكين والتعزيز للمبدعين في الشركة يساعد على الإنتاج، ومواكبة التقدم والتطور في مجال العمل أمر ضروري يساعد على بناء المورد البشري في مجال عمله بما يضمن تقدمه، والتفكير في انجاز المزيد من الأعمال الناجحة والمميزة.

أما الاستراتيجية الثالثة لإدارة المواهب فتتمثل في الاحتفاظ بالمواهب، وذلك من خلال المحافظة عليهم في بيئة العمل مما يقلل من فرص تركهم للعمل والذهاب الى المنظمات الاخرى التي تنافس في نفس العمل (Chaston, 2012)، وعادة ما يتم الاحتفاظ بهم من خلال الحوافز والمكافئات، والامتيازات المختلفة، كذلك يكون لديهم قيود أقل في العمل، ودعمهم مادياً ومعنوياً، وتوفير البيئة الملائمة والمناسبة من أجل تمكينهم من الإبداع والابتكار والتميز (السكران، 2019).

وعادة ما يكون الاحتفاظ بالموارد البشرية المميزة من خلال توفير ظروف العمل المميزة لهم، إضافة إلى الراحة النفسية والدعم المادي والمعنوي لهم، كالمكافئات والحوافز والتي تسهم في تحقيق الرضا عن العمل من قبل الموظفين والاستمرار في العمل.

كذلك توفير الجو المكتبي الخاص من خلال بيئة عمل جيدة من حيث التهوية في المكاتب، والمساحة الواسعة، الجو المريح، والفحوص الصحية، كذلك الرحلات الترفيهية، التي تساعد على استمرار جودة العمل، وتمكن العاملين من حب العمل والاهتمام بالاستمرار والبقاء فيه، ويمكن اعتبار شركة (جوجل، Google) من الشركات المهتمة بالعاملين لديها في هذا المجال، إذ توفر الكثير من الخدمات التي يحتاجها الموظفين لديها، حتى أنها تقدم لهم الحفلات الخاصة بأسرهم كالمشاركة في أعياد الميلاد، أو المشاركة في الحفلات الخاصة، أو في الحالات المرضية وغيرها من الأمور الاجتماعية التي تساعد الموظف على البقاء بسبب اهتمام الشركة به وإشعاره من قبلها بأهمية وجوده (google careers, 2020).

وهنا يمكن القول إنّ إدارة المواهب هي جزء من إدارة الموارد البشرية، وهي التي تسعى الى بناء كادر قادر على تقديم الأفضل في كافة الظروف، تحديدا وقت الازمات وظهور مشكلات في العمل، فقديم الحلول المناسبة، والتي تستطيع من خلالها المؤسسة الاستمرار في العمل والبناء، يساعد بشكل كبير على رفع مستوى التنافسية لدى هذه المؤسسة، في حين عدم توفر إدارة للمواهب، فيكون العمل هنا عشوائي وغير منظم.

## 2.1.2 الإبداع

### 1.2.1.2 مفهوم الابداع

يرى جروان(2011) بأن الإبداع هو ذلك المزيج من الاستعدادات والامكانيات والقدرات والخصائص الشخصية التي تؤهل الفرد للقيام بأمور استثنائية إذا ما كانت البيئة مناسبة لتؤدي لنتائج أصيلة ومبتكرة. في حين يعرفه الشعبي (2009) بأنه كل مفيد وجديد ومتطور في موضوع معين وان كانت عناصره متوفرة، بينهما يرى (المصباحين وناصر والصالح، 2014) أنه حالة يمكن أن تحقق مستوى متقدم من التفكير في موضوع معين من خلال قوة الدافع، إذا ما توفرت ظروف بيئية مناسبة ويتحول هذا الدافع إلى سلوك فعال يشبع حاجة الفرد والمجتمع أيضاً

ويعرف أيضاً بأنه رد فعل لمثير في موقف معين أسهم في استجابة فعلية أو نفس حركية أدت لانتاج فكرة، أو حل لمشكلة محددة، أو نشاط سلوكي يتميز بالأصالة والطلاقة والمرونة(الناقاة، 2011).

كما بين زامل(2011) أنه نشاط عقلي يعتمد على الرموز لابتكار كل جديد، أو إيجاد شيء جديد، أو حل جديد لمشكلة، أو طريقة جديدة للتعبير الفني، وقد تكون المشكلة علمية أو اجتماعية أو مجرد مشكلة شخصية مما يعرض للفرد في حياته اليومية.

في حين يرى البدراني (2011) أنّ الإبداع نشاط عقلي يستخدم الرموز لخلق شيء جديد أصيل، أو إيجاد شيء جديد، أو حل جديد لمشكلة، أو طريقة جديدة للتعبير الفني، وقد تكون المشكلة علمية أو اجتماعية أو مجرد مشكلة شخصية مما يعرض للفرد في حياته اليومية.

وترى الباحثة بأنّ الإبداع هو تقديم ما لم يقدم من قبل، أو أن يقدم بشكل آخر عما تم تقديمه بعناصر جديدة، وبطريقة جديدة في عمل ما، لذلك يكون الإبداع في إعادة استخدام ما كان، وتقديمه بشكل آخر، ويكون في ذلك تميز واختلاف عما كان عليه من قبل.

### 2.2.1.2 أنواع الإبداع

يشمل الإبداع موضوعات عديدة ومن أنواع الإبداع، وكما جاءت عند عبد العزيز (2006) ما يلي:

1. الإبداع الابتكاري: وهو إظهار البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها حيث يشكل ذلك اسهاماً أساسياً في تقديم أفكار أو معلومات.

2. الإبداع التجديدي: تقديم أفكار جديدة بعد اختراق قوانين ومبادئ في مدارس فكرية ثابتة مثل أفكار أدلر وكبريوس.

3. الإبداع التعبيري: كتطوير منتج أو فكرة باختلاف نوعيته أو جودته ككتابة طفل لقصة أو عمل لوحة فنية.

4. الإبداع المنتج: وهو البراعة في التوصل إلى إنتاج من الدرجة الأولى ككتابة مسرحية شعرية، أو تطوير آلة موسيقية أو رسم لوحة فنية.

5- الإبداع التخيلي: وهو التوصل إلى نظرية أو افتراض أو مبدأ لأول مرة، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة، كما هو حالة أينشتاين وفرويد وفي شعراء المدرسة الرومانسية والفنية المختلفة.

وأما (الجعبري، 2011) فقد ذكر خمسة أنواع للإبداع، وهي:

- 1- الإبداع التعبيري: تطوير فكرة أو تطوير ناتج بغض النظر عن نوعيته أو جودته.
- 2- الإبداع المنتج: إيجاد ناتج له فائدته أو قيمته أو تطوير آلة لتسهيل العمل الزراعي.
- 3- الإبداع الابتكاري: القدرة على استخدام مواد بصورة جديدة أو مطورة.
- 4- الإبداع التجديدي: قدرة الفرد على اختراق مدارس أو نظريات أو قوانين وتقديم إضافات جديدة، مثل الإضافات التي قدمها رذرفورد على نموذج بور (Bohr) في الذرة.
- 5- الإبداع التخيلي: ويعني قدرة الفرد على الوصول إلى نظرية أو افتراضات جديدة أو الوصول إلى قانون جديدي تمثل في قوانين نيوتن.

### 3.2.1.2 مراحل الإبداع:

انتشرت فكرة هذه المراحل وتبناها عدد كبير من علماء النفس الذين تصدوا لدراسة الإبداع، ومن أكثر الباحثين شهرة ومعرفة وتحليل العملية الإبداعية إلى مراحل هم (كارتين وجيرهم).

وفيما يلي نستعرض هذه المراحل، كما يرى (الصاعدي، 2007).

1- مرحلة التحضير: وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد وتفسر بأنها مرحلة الإعداد المعرف والتفاعل معه.

2- الكمون والاحتضان: وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول وهي أصعب مراحل الإبداع، وهذه المرحلة قد تطول أو تقصر إلى الحد الذي يبعد الباحث عن دراسة المشكلة التي يحاول أن يجد لها حلاً وهي فترة تمحيص للمعلومات وتضم الأفكار قبل الوصول إلى الحل.

3 - مرحلة الإشراف: (الاستبصار والتنوير والإلهام) وهي الحالة التي تحدث بها الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهي الحالة التي لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما ومكان ما.

4- مرحلة التحقق: وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية وحيارة المنتج على الرضى الاجتماعي، ويحدث في هذه المرحلة الموجودة والمراجعة لحل المشكلة.

لا شك أن الاتجاه الإبداعي يحتاج لنظام يتحقق فيه التوازن بين حرية التعبير واحترام الخبرة ولكي يكون هذا التوازن فعالاً لينبغي أن نفصل في أذهاننا بين حرية التعبير وبين انطلاق السلوك في عشوائية وفوضى. وكما ينبغي أن نميز ونبفس القدر بين احترام الخبرة وبين سيطرة التقاليد أو التعسف في فرض رؤية للعالم وأنها لاختيارات وتوازنات دقيقة.

#### 4.2.1.2 معالم الإبداع

يحتاج الإبداع إلى ظروف مختلفة ليتحقق منها الرغبة والإعداد، فهو يحتاج إلى تخطيط وتطوير وتفكير مسبق في الهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه والإبداع فيه، كما يجب أن يستخدم الفرد كامل

طاقته في تحقيق مستوى عالي من الإبداع، كما أنّ للوقت والجهد دور كبير في تحقيق الابداع، إذ يحتاج الوصول إلى العمل الدقيق الوقت الكافي، والجهد ضمن الوقت المخصص له، كما يتضمن الابداع إعادة تشكيل الافكار، وهو الأساس لتحقيق العملية الابداعية، فالالتزام بفكرة واحدة وتكرارها، أو عدم تقبل تعديلها وتطويرها، يقلل من مستوى الإبداع (القاضي، 2010).

### 5.2.1.2 العوامل المؤثرة في الإبداع

من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الابداع الوراثة فالإنسان يولد فطرياً مبدعاً، أمّا البيئة فتؤثر بدرجة أكبر في الابداع، ويؤكد بياجيه على أنّ الوراثة والبيئة معا لهما تأثير في الإبداع لدى الأفراد، وكل واحدة منها تعد معينة ومنبئه للأخرى في رفع مستوى الابداع لدى الأفراد (العمرى، 2014).

إنّ تطوير مراحل عملية التفكير لدى الطلبة تقتضي أن يبدأ بها قبل المراحل الابتدائية وذلك من خلال تزويد الطلبة بأنشطة منظمة تغني تعلم التفكير الإبداعي لديهم بشكل متسلسل، بالإضافة لتزويدهم بمهارات التواصل الإدراكي والاجتماعي التي تبدأ أولاً من تعامل الطفل بالأفراد المحيطين به.

**1. الوراثة:** بالإشارة إلى نظرية (جوس) الذي يفترض أنّ أية ظاهرة إنسانية يمكن أن تتوزع طبيعياً والأمر نفسه للإبداع لذلك فإنّ الأفراد العاديين يكونون متوسطي الإبداع في ظل الظروف العادية، لذلك يمكن القول: إنّ الإبداع يتوزع مثل الذكاء توزعاً طبيعياً، فالوراثة تزود الفرد بالإمكانات التي تتيح له وفق مجالات أو أطر أو خبرات وأنّها يمكن أن تكون كامنة ولا تظهر إذا لم تحثها عوامل بيئية، وبذلك أمكن القول إن كلّ فرد مبدع بطبيعته ولديه القدرة على الإبداع، وإنّ ظاهرة قدرات التفكير الإبداعي موزعة مثل أي ظاهرة توزعاً طبيعياً، إذا لم تعوق أو تحد بفعل مؤثر (عمرو، 2006).

**2. البيئة:** يمكن اعتبار البيئة من العناصر المهمة والمساعدة في عملية الابداع لدى الافراد، فتأثير المجتمع بشكل عام، والاسرة بشكل خاص على الفرد لها علاقة في مستوى الابداع لديه، فلا يمكن ان

ينجح الرسام في استخراج كل ما لديه من ابداع إلا بدعم من البيئة المحيطة، فالتفاعل الايجابي من قبل البيئة يكرس لدى المبدع ضرورة تحقيق طموحه والاستمرار فيما يقوم به (بابطين، 2012).

حيث تتأثر عملية الإبداع بخصائصها المتميزة إلى حد كبير بالمحيط والبيئة التي يعيش فيها الفرد، فتتأثر بالعادات والتقاليد والقيم والمعتقدات وكل ما يتصل بالتراث الثقافي للمجتمع، وتختلف المجتمعات في بنائها وثقافتها ومعتقداتها عن بعضها بعضاً، فهناك المجتمعات التي تشجع الاستقلالية والاعتماد على الذات وتشجع روح التطور والتقدم، في حين تؤكد مجتمعات أخرى على التبعية وتعتمد إلى كبت قدرات الإنسانية وتعمل على تقييدها (جروان، 2008)

أما الرؤية التي تعتمد على أن الأثر الكبير على الذكاء يكمن في البيئة والتربية، مستندين على أن الأفراد يمكن لهم الإبداع في المجال الذي يعمل به الوالد او الوالدة، وهذا دليل على أن البيئة تعمل بشكل كبير على تشكيل، وبشكل عام فإن وجود الظروف المناسبة التي يمكن توفيرها للشخص، فإن مرحلة الإبداع ستكون مرحلة تحصيلية، فالتشجيع والدعم والمساندة والتعزيز تسهم بشكل كبير في تطوير قدرات الافراد وتحقيق مستوى متقدم من الإبداع لديهم(مجيد، 2008).

### 3.1.2 مفهوم المؤسسات الأهلية

هي المؤسسات التي تهتم بالمجتمع، وتسعى الى توفير الخدمات المختلفة التي تخدم المصلحة العامة، وهي غير تجارية لكنها مستهدفة للربح، وتعمل على أساس النشاط التطوعي والعمل بأجر في ذات الوقت، كما أن منها ما يكون خيري في نشاطاته، وتمتاز هذه المؤسسات بخدمة عدد معين من الناس(مهنا، 2001).

وبينت مدونة السلوك للعام (2008) أنّ المؤسسة الأهلية الفلسطينية هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن (7) اشخاص، لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح، وتتسم بالاستقلالية والطوعية والحرية وتحقيق الصالح العام.

تتبلور فكرة المؤسسات الأهلية في خدمة المجتمع والسعي نحو تطويره وتنميته في مجالات مختلفة اجتماعية وثقافية ورياضية وزراعية واقتصادية وغيرها من الجوانب المهمة للمجتمع، وتعتمد في ذلك على الطاقات الشبابية الطوعية، ويكون الربح لديها يصب في الهدف العام ومن أجل تسيير اعمال المؤسسة(فياض، 2008).

وكان للمؤسسات الأهلية دور نضالي حيث فضح ممارسة الاحتلال الاسرائيلي في فلسطين فيما يخص قضايا الاستيطان، ومصادرة الأراضي، وانتهاكات حقوق الإنسان، وقد انحصر هذا الدور بدرجة قليلة بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، كون مساحة العمل الأهلي كان أكبر لعدم وجود مؤسسة فلسطينية تعنى بشؤون الفلسطينيين فكانت هذه المؤسسات تأخذ على عاتقها تطوير وتنمية وتوعية قطاعات مختلفة من الشعب(دودين، 2016)

وكان للمؤسسات الأهلية دور كبير في تطوير مستوى التواصل الاجتماعي والدفاع عن حقوق الشعب الفلسطيني وتوفير الخدمات المختلفة لكافة شرائح المجتمع تحديداً في ظل الاحتلال الاسرائيلي فتبنت بعض عائلات ذوي الشهداء والاسرى، كما قامت بتشغيل اسرى محررين، واهتمت بتوفير المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تهدف لتحقيق مستوى معيشي لبعض الافراد من الفقراء والذين يعانون من البطالة، أو ممن لا يستطيعون العمل بسبب ظروف خاصة أو مرضية(عبد الهادي، 2004).

وخضعت الجمعيات الى القانون الفلسطيني بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1995، ثم تعدلت هذه القوانين حتى قانون عام 2000م، والذي ينظم عمل هذه الهيئات والجمعيات، وتم تعديله في

العام 2003 من خلال لائحة مجلس الوزراء في القانون رقم 9 لسنة 2003، ثم قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم 15 رقم 2004، والذي اسهم في تعزيز مستوى الرقابة الإدارية والمالية في عمل المنظمات الأهلية (دودين، 2016).

## 2.2 ادراسات السابقة

يتناول هذا القسم الدراسات السابقة، وهي التي تناولت موضوع إدارة الموهبة، والإبداع، حيث إن الدراسات تقدم خلاصة ما توصلت اليه من معلومات فيما يخص إدارة الموهبة، كذلك فيما يخص الإبداع، والتي يمكن ان تفيد الباحثة في دراستها.

### - الدراسات العربية

**دراسة كساب(2020) بعنوان " درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة وأثرها في تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على مؤسسة القبس للتعليم الأساس ولاية الخرطوم- السودان "**

هدفت الدراسة للكشف عن مدى تطبيق مؤسسة القبس لاستراتيجيات إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة وأثر ذلك على تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مؤسسة القبس بولاية الخرطوم وكان عددهم (600) معلم ومعلمة، وأخذت عينة عشوائية قوامها (200) أي بنسبة 33%، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ استراتيجيات إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة طبقت في مؤسسة القبس بمتوسط حسابي قدره 3.98 بدرجة عالية، وحصل محور تنمية رأس المال البشري على متوسط حسابي قدره 4.01 وهو بدرجة عالية جدا، تبين أنّ هنالك علاقة ارتباطية طردية موجبة عند مستوى الدلالة 0.97. وتوصي الدراسة بتنمية المواهب كونها ترفع من مستوى راس المال البشري.

دراسة الجحدلي(2020) بعنوان "أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية للكهرباء"

هدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية للكهرباء، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (76) مشاركاً، تم التحقق من صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفا، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS ، توصلت الدراسة إلى أنّ لكل من الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب تأثيراً ايجابياً على الميزة التنافسية(التميز) كما تبين أيضاً أن لكل من الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب تأثيراً على الابداع، فيما تبين عدم وجود تأثير لها على تخفيض التكلفة وتم رفض الفرضية، توصي الدراسة بتطوير ادارة المواهب لرفع مستوى الميزة التنافسية.

دراسة مشاركة(2020) بعنوان " العلاقة بين إدارة المواهب والاحترق الوظيفي"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إدارة المواهب والاحترق الوظيفي، والحد من الاحترق الوظيفي لدى الأطباء والمرضى والإداريون العاملون في مستشفى المستقبل، ونظرا لعدد العاملون المحدود فيه فقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وهو(49) فرداً. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تم التحقق من صدق الاداة من خلال استخدام معامل سبيرمان، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفا، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة سلبية بين إدارة المواهب والاحترق الوظيفي، ودلت النتائج عن وجود درجة منخفضة في إدارة المواهب، ودرجة متوسطة في الاحترق الوظيفي لدى العاملون، وكلما انخفضت إدارة المواهب في المستشفى كلما ارتفعت درجة الاحترق الوظيفي لدى العاملون، بينما درجة الاحترق الوظيفي أعلى لدى الموظفون الذين يحملون

المؤهلات العلمية الأدنى دبلوم وبكالوريوس ولدى الممرضون والإداريون وخاصة الإناث منهم مقابل الأطباء، توصي الدراسة بتعزيز العاملين حتى لا يصلوا لمرحلة الاحتراق الوظيفي.

**دراسة الموسى (2019) بعنوان** "درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني والنوعي في السعودية".

هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني والنوعي في السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (333) مشاركاً ومشاركه، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم التحقق من صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفا، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS من اجل معالجتها توصلت الدراسة إلى نجاح برنامج خبرات في التدريب والإثراء المهني من خلال المعاشية، كما بينت أنّ التدريب والتقويم جاء بدرجة متوسطة، أمّا الاحتفاظ والتحفيز جاء بدرجة منخفضة، وتوصي الدراسة ببناء برامج من شأنها المساعدة في تحقيق مستوى متطور من ادارة المواهب.

**دراسة الاشقر (2019) بعنوان** "رؤية مقترحة لتحسين ممارسة القيادات الاكاديمية في جامعة الازهر بمصر استنادا إلى أبعاد إدارة المواهب".

هدفت الدراسة التعرف الى رؤية مقترحة لتحسين ممارسة القيادات الاكاديمية في جامعة الازهر بمصر استنادا إلى أبعاد إدارة المواهب، استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (325) من أعضاء هيئة التدريس، كذلك المقابلة مع (15) من الخبراء بكلتي التربية والتجارة بالجامعة، تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، توصلت الدراسة الى نتائج أهمها أن القيادات الاكاديمية تمارس أبعاد إدارة المواهب بدرجة قليلة جداً، حيث جاء بعد تحديد المواهب، وبعد الحفاظ على المواهب، وبعد

تنمية المواهب بدرجة قليلة جداً، فيما جاء بعد استقطاب المواهب بدرجة قليلة، وتوصي الدراسة ببناء رؤية واقعية لإدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية.

**دراسة السكران (2019) بعنوان "فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة"**

هدفت الدراسة التعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (155) مستجيبة، (67) قائدة، و(88) عضوة، تم التحقق من صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفاء، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS، توصلت الدراسة الى ان الدرجة العامة لفاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس المتوسطة، بمتوسط حسابي(3.3) على محاور الاستقطاب(3.35)، وعلى محاور التنمية المهنية(3.17)، وعلى الاكتشاف(3.09)، وعلى الاحتفاظ بالمواهب (2.93)، وكلها متوسطة، وعدم وجود فروق للمتغيرات الضابطة (الكلية، المركز الوظيفي، الرتبة العلمية). وتوصي الدراسة بالاهتمام بقطاع المرأة في المؤسسات المختلفة.

**دراسة الصعوب(2019) بعنوان "مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها."**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكونت العينة من(76)عضو هيئة تدريس، أظهرت النتائج أن مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها جاءت بدرجة متوسط وعلى المستوى

الكلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بمدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاءها تعزى (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، الجامعة)، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بمجال "استراتيجية جذب المواهب" يعزى لمتغير الجامعة ولصالح الجامعة الأردنية، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بمجال "استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب" يعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح (11 سنة فأكثر)، ويوصي الباحث بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعني بالموهوبين داخل الجامعات، وتشجيع استثمار المواهب من فئة الشباب.

**دراسة شرف (2018) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارة التعليم العالم في السعودية"**

هدفت الدراسة تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارة التعليم العالم في السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (1136) من الأفراد العاملين في إدارات التعليم، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تم التحقق من صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفاء، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها أن مستوى الخدمات جاء بدرجة منخفضة كما جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب (الاستقطاب، ادارة الاداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) بدرجة متوسطة. وتوصي الدراسة بتفعيل ادارة المواهب في التعليم لتعزيز العاملين في القطاع التعليمي كونه من أهم القطاعات في الدولة.

**دراسة محمود (2018) بعنوان " أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب، وقد تم تطبيق الدراسة على شركات توزيع الأدوية الكبرى العاملة في جمهورية مصر العربية"**

استهدفت الدراسة الوقوف على أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب، وقد تم تطبيق الدراسة على شركات توزيع الأدوية الكبرى العاملة في جمهورية مصر العربية. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تم التحقق من صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفاء، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب دال إحصائياً بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة وبين استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة، كما توصلت الدراسة إلى اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ باستراتيجيات إدارة المواهب. مما يدعم التوصية بالاهتمام بالتمكين الإداري من خلال الأبعاد التي تم دراستها (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير، التدريب) لما لها من تأثير كبير على استراتيجيات إدارة المواهب.

#### دراسة ابراهيم(2018) بعنوان " إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي "

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي، وأهم ملامح المعرفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (56) فرداً من العاملين في الادارة العامة للتنظيم والادارة في جامعات(القاهرة، عين شمس، الزقازيق، طنطا، المنوفية). استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تم التحقق من صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفاء، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS . توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق إدارة المواهب من العاملين الإداريين من خلال تصور مقترح، بحيث تشمل كل عملية على التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في الجامعات، واعتماد الاستقطاب والتوظيف بناء على إدارة المواهب، وتنمية العاملين الموهوبين والاحتفاظ بالموهوبين في الجامعات وتقييم إداء العاملين. وتوصي الدراسة بالاهتمام بإدارة المواهب لتجويد التعليم، والقيام بمزيد من الدراسات في هذا المجال.

دراسة عثمان و خليل (2018) بعنوان " دور إدارة المواهب الخالية من الهدر كنهج جديد لزيادة الإبداع في شركات التصميم المعماري في مصر".

هدفت الدراسة البحث في دور إدارة المواهب الخالية من الهدر كنهج جديد لزيادة الإبداع في شركات التصميم المعماري في مصر، استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطبيق الكمي والنوعي، تكونت عينة الدراسة للكمي من (50) شركة معمارية، و(5) تم عمل مقابلات معهم من إدارة الشركات، توصلت الدراسة إلى أنّ أسباب عدم الابداع تتمثل في نقص الحافز في لدى شركات الهندسة المعمارية ونقص التفكير الابداعي لدى هذه الشركات وصناعة العمارة والهندسة والبناء، تم التوصل إلى أنّ هناك نقص في المواهب الخالية، وهو أمر مهم في العمارة، تم تحديد عائقين إضافيين لمزيد من البحث، وتوصي الدراسة بتطبيق إدارة المواهب باستراتيجياتها المختلفة.

دراسة مناع (2017) بعنوان تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر .

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر. وقد اعتمدت الدراسة على نموذجاً مكون ثلاث ممارسات لإدارة المواهب وهي (الاستقطاب، الاختيار، التطوير) على المواهب وعلى حساب نسبة الربحية لكل منظمة والبالغ عدد (23) تعمل في قطاع الغزل والنسيج المصرية، وجمعت البيانات اللازمة لها من عينة قوامها (429) فرداً من الإدارة الوسطى والعليا عن طريق استبانة مصممة لهذا الغرض. تم التحقق من صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفاء، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS أهم النتائج وجود تدني في ممارسات إدارة المواهب، علاوة على تدني مستويات الربحية

في هذه المنظمات. ووجود أثر معنوي لممارسات إدارة المواهب على ربحية المنظمات. كما توصي الدراسة بتوصيات يمكن لمنظمات هذا القطاع الاسترشاد بها في لتفعيل تلك الممارسات لصالح الأداء.

#### -الدراسات الاجنبية

دراسة (Rajiv & Ramakrishnan, 2020) بعنوان "إدارة المواهب في الاوساط الاكاديمية، دراسة على كليات الاعمال في الهند".

هدفت الدراسة التعرف الى ممارسات الموارد البشرية السائدة في كليات إدارة الأعمال الهندية الخاصة مع التركيز بشكل خاص على استراتيجيات إدارة المواهب المعتمدة، استخدام الباحثان المنهج الاستكشافي وذلك بالاعتماد على المعلومات التي حصلوا عليها لأفضل (50) كلية في العام 2019م في الهند ضمن الاطار التصنيفي الوطني (NIRF) والمعتمد من قبل وزارة التنمية الهندية، كذلك بالاعتماد على إرشادات السياسة التي قدمتها لجنة المنح الجامعية (UGC) ومجلس عموم الهند للتعليم الفني (AICTE) لتوظيف المواهب، توصلت الدراسة أن هناك عدم توفيق بين الرؤية العامة للكليات والاستراتيجيات المعتمدة لتوظيف المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها، إذ لا يوجد إدارة للمواهب في كثير من الكليات التي تعمل على التوظيف بشكل عشوائي دون الاهتمام بالمواهب بشكل منظم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة الى إدارة حكيمة للمواهب تساعد في تطوير إطار مفاهيمي مدمج في السياسات التنموية لكليات الاعمال في الهند.

دراسة (Jehangir, 2018) بعنوان "إدارة المواهب وعلاقتها بإدماج الموظفين وإبداعهم في القطاعات غير الحكومية"

هدفت الدراسة التعرف الى إدارة المواهب وعلاقتها بإدماج الموظفين وإبداعهم، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (80) من الموظفين في القطاعات غير الحكومية في قطاعات مختلفة في مدينة اسطنبول. وتم إجراء تحليل الوساطة من خلال طريقة bootstrapping لمعرفة تأثيرها على كل من المتغيرات المستقلة والتابعة. وتشير النتائج إلى أن إدارة المواهب لها تأثير كبير على مشاركة الموظفين وإبداع الموظف. علاوة على ذلك، أشارت النتيجة إلى أن مشاركة الموظف تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وإبداع الموظف. وتوصي الدراسة بتطبيق ادارة المواهب في كافة المؤسسات المختلفة.

دراسة (Fajčíková, Urbančová, Kučírková. 2018) بعنوان العوامل الحاسمة في تطوير

#### إدارة المواهب في المنظمات التشيكية

هدفت الدراسة تقييم تأثير العوامل الحاسمة على تطوير الأنشطة المتعلقة بإدارة المواهب، ونهج المنظمات التشيكية لهذا الاتجاه، استخدام الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، تم الحصول على البيانات من خلال استطلاعات الاستبيان في المنظمات التشيكية المختارة في 2015/2014 (389)، 2016/2015 (402) وفي 2017/2016 (207). تم التأكد من الصدق والثبات واستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، أظهرت النتائج أن فرص تطوير إدارة المواهب كانت أعلى بكثير بالنسبة للمؤسسات العاملة في الأسواق الوطنية أو الدولية، والمنظمات ذات أكثر من 50 موظفًا ومؤسسة لديها قسم موارد بشرية منفصل، حيث كانت هذه الفرصة متساوية 4.1 مرات أعلى. تستخدم المؤسسات التي شملتها الدراسة إدارة المواهب في أغلب الأحيان في مجالات الموظفين التوظيف وتدريب الموظفين وتطويرهم وتقييمهم ومكافأتهم، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالمؤسسات الصغيرة وتعزيز فرص استقطابها للموظفين الموهوبين لتطوير اعمالها وتوسيعها.

دراسة (Olaka, Okafor, & Ulo, 2018) بعنوان "إدارة المواهب والابتكار في الفنادق الأصلية في بورت هاركورت"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة الموجودة بين إدارة المواهب والابتكار في الفنادق الأصلية في بورت هاركورت تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (100) من العاملين، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تم التحقق من صدق الأداة من خلال استخدام معامل بيرسون، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفاء، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS أظهرت النتائج أن هناك علاقات إيجابية وذات دلالة بين متغيرات إدارة المواهب والمتغيرات المقابلة للابتكار في الفنادق الأصلية في بورت هاركورت. كما تبين أن التحديد السليم للمواهب وتطويرها واستخدامها والاحتفاظ بها تؤدي إلى ابتكارات أعلى من حيث الخدمات والعمليات والتسويق والمنتجات على التوالي. وتوصي الدراسة بتطبيق هذه الاستراتيجيات كونها تسهم في تعزيز العاملين وتمكينهم من الابداع.

دراسة (Ingram, 2016) بعنوان " دور مناخ الإبداع في التوسط في العلاقات بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي".

هدفت الدراسة الكشف عن دور مناخ الإبداع في التوسط في العلاقات بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (326) مؤسسة كبيرة في بولندا، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تم التحقق من صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفاء، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS ، توصلت النتائج إلى أنّ إدارة المواهب هي بناء ثلاثي الأبعاد (الأبعاد هي: استراتيجية وهيكلية وأيديولوجية) بينما مناخ الإبداع والأداء التنظيمي كلاهما بنيات أحادية البعد. وتشير النتائج إلى أن مناخ الإبداع يتوسط العلاقات بين أبعاد إدارة المواهب والأداء التنظيمي. وتوصي الدراسة بالاهتمام بالإبداع في المؤسسات.

#### دراسة (Bradley,2016) بعنوان إدارة المواهب في الجامعات الاسترالية

هدفت الدراسة التعرف الى ممارسات إدارة الموارد البشرية الجامعات مع التركيز بشكل خاص على إدارة المواهب فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (20) من مدراء الادارات في الجامعات، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تم التحقق من صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفاء، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS، توصلت الدراسة الى افتقار الادارات في الجامعات لإدارة المواهب، كذلك الافتقار إلى التوافق الواضح بين الاستراتيجيات التنظيمية وكيفية توظيف المواهب الأكاديمية وتطويرها والاحتفاظ بها ومكافأتها أوصت الدراسة بأنّ يتم توفير إطار مفاهيمي لتحسين الأداء على المدى الطويل من خلال دمج استراتيجية الجامعة مع مقاييس الأداء وأنظمة الإدارة اليومية.

دراسة سنجار وليفين (Sanjar&Levin, 2012) بعنوان استخدام الطرق القديمة للموظفين-الإبداع كحالة للإصلاح الإداري "هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الإبداع والآلية التي ينبثق عنها الإبداع المؤسسي، وخصائص المؤسسة التي تساعد أو تعيق الإبداع أو تعمل على تعديل العلاقة بين الإبداع المؤسسي وخصائص المؤسسة. استخدام الباحثان المنهج النوعي في الدراسة، وقد قسم الباحث الإبداع المؤسسي إلى جذري أو نهائي وإبداع تدريجي أو مرحلي، بالاعتماد على المقابلات المعمقة مع مسؤولي الإدارة في المؤسسات المبحوثة والبالغ عددهم (65) مسؤولاً، توصلت الدراسة الى النتائج اهمها: أنّ الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها بطرق جديدة، أنّ تحليل السياسات الحالية المعمول بها في الشركة تم تعديلها وتطويرها وتلافي الجوانب السلبية فيها أكثر فاعلية وتحقيقاً للنجاح والإبداع من عملية الاختيار بين سياسات جاهزة من خارج الشركة، أنّ الإبداع يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات ويشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

### 3.2 التعليق على الدراسات السابقة

أشارت الدراسات الى مستوى مقبول من إدارة المواهب في المؤسسات، تحديدا الدراسات الحديثة، إذ تبين أنّ أغلب المؤسسات التي تمت عليها الدراسة تهتم بإدارة المواهب، كما وضحت دراسة دراسة كساب(2020) ودراسة الجحدي(2020) وفيما بينت دراسة مشاركة(2020) ان هناك علاقة سببية بين إدارة المواهب والاحترق الوظيفي، وأنّ انخفاض تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب يؤدي إلى ارتفاع الاحترق الوظيفي، وبينت دراسة الموسى(2019) أنّ تطبيق ادارة الموهبة جاء بدرجة متوسطة، وبينت دراسة السكران(2019) إنّ إدارة الموهبة مهمة في تجويد التعليم أيضاً.

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي كونه يناسب الدراسات الوصفية، وتمثلت الأداة في الاستبانة.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الأدب النظري، كذلك في بناء إداة الدراسة، وسيتم الاستفادة منها أيضاً في مقارنه النتائج.

وافقت الدراسة دراسة الاشقر(2019) في استخدام اداتين للدراسة، فيما توافقت مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، كذلك اتفقت مع الدراسات السابقة في النتائج، واختلفت في المتغيرات، إذ لم تتشابه الدراسة الحالية مع اي من الدراسات السابقة فيما يخص ربط علاقة ادارة المواهب بالإبداع.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تعد من الدراسات القلائل التي ربطت بين وجود إدارة الموهبة والإبداع لدى العاملين في المؤسسات، كذلك تميزت في كونها ركزت على المؤسسات الأهلية، وهذه المتغيرات لم يتم دراستها من قبل مع بعض حسب اطلاع الباحثة، كما ركزت من الناحية الجغرافية على منطقة متواصلة وهي محافظتي القدس وبيت لحم، وهي الدراسة الأولى في هذا المجال حسب اطلاع الباحثة في البيئة الفلسطينية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يقدم هذا الفصل معلومات مفصلة حول الطريق المستخدمة في إجراءات الدراسة والتي منها بيان المنهج المتبع في الدراسة، إضافة إلى وصف مجتمع الدراسة، والعمل على تحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

#### 3 . 1 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي، وهذا المنهج هو المنهج المناسب للدراسات الكمية، والذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة للحصول منها على البيانات التي تجيب عن أسئلة الدراسة، ويتم تحليل البيانات وتوضيح العلاقة بين المكونات والآراء المطروحة من خلال الدراسة الميدانية المعتمدة على أداة الدراسة وهي الاستبانة والمقابلة.

#### 3 . 2 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم، والبالغ عددهم (1500) موظف/ة حسب إحصائية وزارة الداخلية للعام 2020-2021، أما المؤسسات التي تم عمل مقابلات لمدراءها فهي (مؤسسة أريج، مؤسسة فاتن، مؤسسة الزهراء، جمعية الشبان المسيحية).

وذلك حسب ما توفر للباحثة، إذ إن هذه المؤسسات هي التي تجاوبت مع الباحثة وقبلت بأن يتم عمل مقابلات معهم.

### 3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة صدفية من مجتمع الدراسة بلغت (150) من الإداريين في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم وهي تشكل نسبة 10% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (75) استبانة على موظفي المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم، و(75) على موظفي المؤسسات الخاصة في محافظة القدس، وتم استعادة (100) استبانة بنسبة 75%، وهي نسبة صالح للتحليل الاحصائي، كما تم اختيار (4) من مدراء المؤسسات الأهلية وعمل المقابلات معهم.

### 4.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	45	45
	أنثى	55	55
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	17	17
	بكالوريوس	58	58
	ماجستير فأعلى	25	25
سنوات العمل في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	29	29
	من 5-10 سنوات	29	29
	أكثر من 10 سنوات	42	42
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	15	15
	مدير	25	25
	مدير دائرة	23	23
	مساعد إداري	26	26
	موظف	11	11

### 5.3 أدوات الدراسة

#### 1. الاستبانة

قامت الباحثة ببناء أداة الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب والابداع، وتكونت من قسمين، القسم الأول ضم المعلومات الشخصية، والقسم الثاني ضم محورين، المحور الأول تناول إدارة الموهبة بأبعادها الثلاث (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وكان مجموع الفقرات (30) فقرة، ثم محور تشجيع الابداع والذي تكون من (25) فقرة (انظر ملحق(1))

#### صدق الأداة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية ملحق(1). من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة على فقرات الاستبانة نفسها، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى إدارة المواهب

في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.669**	0.000	11	0.775**	0.000	21	0.713**	0.000
2	0.550**	0.000	12	0.657**	0.000	22	0.700**	0.000
3	0.620**	0.000	13	0.669**	0.000	23	0.643**	0.000
4	0.572**	0.000	14	0.800**	0.000	24	0.830**	0.000
5	0.509**	0.000	15	0.719**	0.000	25	0.753**	0.000
6	0.451**	0.000	16	0.833**	0.000	26	0.802**	0.000
7	0.725**	0.000	17	0.800**	0.000	27	0.743**	0.000
8	0.664**	0.000	18	0.804**	0.000	28	0.752**	0.000
9	0.610**	0.000	19	0.807**	0.000	29	0.688**	0.000
10	0.527**	0.000	20	0.843**	0.000	30	0.577**	0.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى تشجيع الإبداع

في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.636**	0.000	10	0.618**	0.000	19	0.549**	0.000
2	0.628**	0.000	11	0.780**	0.000	20	0.639**	0.000
3	0.677**	0.000	12	0.725**	0.000	21	0.715**	0.000
4	0.627**	0.000	13	0.638**	0.000	22	0.611**	0.000
5	0.616**	0.000	14	0.678**	0.000	23	0.644**	0.000
6	0.676**	0.000	15	0.425**	0.000	24	0.660**	0.000
7	0.746**	0.000	16	0.553**	0.000	25	0.654**	0.000
8	0.513**	0.000	17	0.467**	0.000			
9	0.298**	30.00	18	0.399**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## ثبات الأداة:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا للمجالات والدرجة الكلية:

جدول (4.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

معامل الثبات	المجالات
0.872	استقطاب المواهب
0.938	تطوير المواهب
0.923	الاحتفاظ بالمواهب
0.962	الدرجة الكلية لإدارة المواهب
0.922	الدرجة الكلية لتحقيق الإبداع

## 2. المقابلة

تم بناء اداة المقابلة لتكون مساندة للأداة الرئيسية وهي الاستبانة، تكونت من (4) أسئلة رئيسة عالجت إدارة المواهب والإبداع، تم التحقق من صدق وثبات الأداة من خلال عرضها على المشرف، ثم توزيعها على المدراء.

## 3 . 6 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث قامت بتوزيع (150) استبانة على عينة من مجتمع الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (100) استبانة.

### 3 . 7 المعالجة الإحصائية

تم جمع الاستبانات وإدخالها للحاسوب، وذلك من أجل إجراء المعالجة الإحصائية من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences). تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كذلك تم استخدام اختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 4 . 1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " إدارة المواهب ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم " وتوضيح أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات

التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

## 4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدرجة	النسبة المئوية
2	تطوير المواهب	3.8730	0.70566	18.2	12.371	0.000	عالية	77.5
1	استقطاب المواهب	3.8330	0.61956	16.2	13.445	0.000	عالية	76.7
3	الاحتفاظ بالمواهب	3.7780	0.70576	18.7	11.024	0.000	عالية	75.6
	الدرجة الكلية	3.8280	0.62218	16.3	13.308	0.000	عالية	76.6

يلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.82) وانحراف معياري (0.622) وهذا يدل على أن مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم جاء بدرجة عالية.

وحصل مجال تطوير المواهب على أعلى متوسط حسابي (3.87)، يليه مجال استقطاب المواهب بمتوسط حسابي (3.83)، ومن ثم مجال الاحتفاظ بالمواهب بمتوسط حسابي (3.77).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المؤسسات الأهلية تسعى أن يكون من بين طواقمها موظفين لديهم الخبرة والمعرفة والتطور في المجالات المختلفة، وكون هذه المؤسسات غير ربحية، فهي تعتمد على قدرات الأفراد في التسويق لعملها، وهناك من العاملين ذوي الخبرة والكفاءة العالية، ويعملون في هذه المؤسسات بشكل تطوعي، أو بأجر رمزي لخدمة المجتمع المحيط، أو موظفين بدرجة كاملة يحصلون على رواتبهم من المؤسسة، وكون المؤسسات الأهلية تعتمد على الدعم الخارجي، من هنا تسعى إدارة هذه المؤسسات إلى تطوير قدرات العاملين لديها والاهتمام بهم، ولذلك حصل مجال التطوير على أعلى متوسط حسابي، فقد لا يكون في عملية الاستقطاب اهتمام بالموهب، لكن عملية التطوير هي الأساس في عمل هذه المؤسسات لتمكين العاملين من الحصول على المعرفة بشكل مستمر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كساب (2020) في أنّ تنمية رأس المال البشري هو الأهم في عملية إدارة المواهب، كذلك مع دراسة (Fajčíková, Urbancová, Kučírková. 2018)

كما ترى الباحثة أنّ المؤسسات الأهلية تهتم بعملية التطوير لأنها تسعى إلى بناء كادر قادر على الاستمرارية في العمل، وكونها تؤمن بأنّ المواهب يمكن تطويرها، وليس شرطاً استقطابها، فالتطوير يعد من أهم المراحل لدى هذه المؤسسات كونها تسعى إلى عملية البناء، وإلى تعزيز العمل المجتمعي والنشاط التعاوني، فيكون الفريق مبدعاً بسبب المعاملة، والاهتمام والانتماء والتواصل، كما تعمل هذه المؤسسات كما تبين من المقابلات على مساعدة الموظفين لاستكمال دراساتهم العليا على حساب المؤسسة إذ إن استكمال الدراسات العليا يسهم في تطوير المواهب من خلال الحصول على المعلومات والمعارف وفتح المجال أمام الموظف ليقدم إبداعاته خلال مرحلة الدراسة العليا، والتي عادة ما تكون متقدمة عما حصل عليه معلومات في المرحلة التعليمية السابقة (البكالوريوس)، وهذا يستدعي النظر في طريقة التطوير المستخدمة من قبل المؤسسات الأهلية والتي تعزز الانتماء وتوجد علاقات ايجابية بين الموظفين، وتسعى لتحقيق الرضا لديهم.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال استقطاب المواهب.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال استقطاب المواهب مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t 3.0	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
3	تضع لجنة الاستقطاب الشروط الخاصة بالوظيفة ضمن الإعلان	4.18	0.845	20.2	13.957	0.000	عالية	83.6
2	تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف عادةً من خلال الوسائل الرسمية	4.14	0.954	23.0	11.954	0.000	عالية	82.8
5	تلتزم المؤسسة بوقت محدد أثناء عملية الاستقطاب	3.98	0.778	19.5	12.593	0.000	عالية	79.6
10	تقبل المؤسسة استقطاب موظفين أنهم عملهم في مؤسسات أخرى	3.95	0.730	18.5	13.015	0.000	عالية	79.0
1	يوجد في المؤسسة نظام مستقل لاستقطاب العاملين	3.88	0.769	19.8	11.442	0.000	عالية	77.6
8	تسعى المؤسسة لاستقطاب الموهوبين ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	3.85	0.925	24.0	9.187	0.000	عالية	77.0
7	يعتمد برنامج الاستقطاب في المؤسسة على قدرات مقدم الطلب الإبداعية بالدرجة الأولى	3.82	0.947	24.8	8.660	0.000	عالية	76.4
4	تمدد المؤسسة مدة الاستقطاب للحصول على الموظف المناسب.	3.71	1.008	27.2	7.044	0.000	عالية	74.2
9	ترصد المؤسسة عائداً مالياً مناسباً لاستقطاب المواهب لديها	3.42	0.955	27.9	4.396	0.000	متوسطة	68.4
6	الاستقطاب يعتمد على الكفاءة فقط.	3.40	1.101	32.4	3.633	0.000	متوسطة	68.0
	الدرجة الكلية	<b>3.833</b>	<b>0.6195</b>	16.2	<b>13.445</b>	<b>0.000</b>	عالية	76.7

يلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مجال استقطاب المواهب أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.83) والانحراف

المعياري (0.619)، وهذا يدل على أنّ مجال استقطاب المواهب جاء بدرجة عالية.

وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أنّ (8) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءت بدرجة

متوسطة. وحصلت الفقرة المتعلقة بشروط لجنة الاستقطاب بما يخص الوظيفة ضمن الإعلان على

أعلى متوسط حسابي (4.18)، يليها فقرة المتعلقة بالإعلان من خلال الصحف الرسمية بمتوسط

حسابي(4.14). وحصلت الفقرة المتعلقة بالاستقطاب المعتمد على الكفاءة فقط على أقل متوسط حسابي(3.40)، يليها الفقرة المتعلقة برصد المؤسسة لعائداً مالياً مناسباً لاستقطاب المواهب لديها " بمتوسط حسابي(3.42).

وجاءت نتائج المقابلات في الاجابة على هذا السؤال بنسبة 50% من المبحوثين بأن طريقة الاستقطاب من خلال الإعلان في الصحف، ثم المقابلة والاختيار حسب الكفاءة والمؤهلات، ثم العمل على حصول الموظف على دورة لمدة شهر في المجال الخاص بالعمل ثم عقد لمدة شهر، وإذا لم تتوفر الكفاءات من خلال الإعلان يتم اصطياد الكفاءات من خلال العمل الجزئي.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤسسات الأهلية تخضع للرقابة العامة، ومن باب الشفافية والنزاهة وكونها مؤسسات غير ربحية، فهي تتبع النظام القانوني المتبع في الإعلان عن الوظيفة ضمن الطرق القانونية الصحيحة، كون هذا يساعد المؤسسات في تحقيق الانضباط، وفي الاختيار المناسب مع الوظيفة المطروحة، كما بينت النتائج أن الاستقطاب لدى المؤسسات الاهلية لا يعتمد على الكفاءة فقط، وهذا يؤكد أن الهدف ليس الحصول على موهبة فذة في العمل فقط، وإنما البحث عن التكامل، فهي تحتاج الى موظفين لديهم القدرة على تحمل ضغط العمل، وأيضا العمل ضمن الفريق، وأيضا ذوي الانتماء والتقبل، ومن لديهم حب التطور ويسعون الى بناء ذاتهم المهنية، إذ قد يكون صاحب الكفاءة في العمل لديه معرفة وخبرة أفضل، وهذا قد يتم اختياره من قبل الشركات والمؤسسات الربحية، كونها تفضل الحصول على الانتاج المرتفع فقط، في حين أن المؤسسات الأهلية تسعى الى التكامل الوظيفي والمجتمع، لتعامل جميع الموظفين مع أفراد المجتمع خلال عملهم، وهو ما تم توضحه من خلال المقابلات التي بينت بأنها لا توفر التعزيز المادي.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطوير المواهب.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير المواهب مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t 3.0	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	تعمل المؤسسة على تعزيز قدرات العاملين لديها	4.05	0.809	20.0	12.983	0.000	عالية	81.0
7	تحرص المؤسسة لحثّ العاملين فيها للاستمرار في عملية التعلم.	4.01	0.823	20.5	12.278	0.000	عالية	80.2
8	تدعم المؤسسة إنتاج الأفكار الجديدة من قبل العاملين فيها	3.95	0.869	22.0	10.933	0.000	عالية	79.0
10	تقبل المؤسسة تنفيذ أفكار خاصة بالموظفين لديها	3.94	0.908	23.0	10.351	0.000	عالية	78.8
9	توفر المؤسسة للموظفين إمكانية الابتكار والإبداع	3.92	0.872	22.2	10.545	0.000	عالية	78.4
6	تمنح المؤسسة صلاحيات كافية لتمكين العاملين من القيام بعملهم	3.91	0.900	23.0	10.111	0.000	عالية	78.2
3	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في تدريب العاملين لديها.	3.81	0.837	22.0	9.675	0.000	عالية	76.2
4	تمكن المؤسسة العاملين لديها من معالجة مشكلاتهم التي تواجههم بسهولة	3.77	0.886	23.5	8.691	0.000	عالية	75.4
2	تطلع المؤسسة العاملين الجدد لديها على الأرشيف المحفوظ حول العمل في السنوات السابقة	3.69	0.961	26.0	7.182	0.000	عالية	73.8
5	توفر المؤسسة التجارب السابقة للمؤسسات العالمية العاملة في نفس المجال للاستفادة منها	3.68	0.931	25.3	7.306	0.000	عالية	73.6
	الدرجة الكلية	<b>3.873</b>	<b>0.7056</b>	18.2	<b>12.371</b>	<b>0.000</b>	عالية	<b>77.5</b>

يلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطوير المواهب أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87) وانحراف معياري (0.705) وهذا يدل على أن مجال تطوير المواهب جاء بدرجة عالية.

وتشير النتائج في الجدول (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة المتعلقة بعمل المؤسسة على تعزيز قدرات العاملين لديها على أعلى متوسط حسابي (4.05)، ويليهما فقرة المتعلقة بحرص المؤسسة على حثّ العاملين فيها للاستمرار في عملية التعلم على متوسط حسابي (4.01). وحصلت الفقرة المتعلقة بتوفير المؤسسة التجارب السابقة للمؤسسات العالمية العاملة في نفس المجال

للاستفادة منها على أقل متوسط حسابي (3.68)، يليها الفقرة المتعلقة بإطلاع المؤسسة للعاملين الجدد لديها على الأرشيف المحفوظ على متوسط حسابي (3.69).

وقد تبين من نتائج المقابلات أن التدريب والتطوير يتم من أجل تطوير معارفهم وخبراتهم وسلوكياتهم وتطوير الادوات المتاحة لهم حتى يتمكنوا من إبداع بتوفير بيئة خلاقية ومشجعة على الابتكار أكثر، أن يتم المهام بطرق اسرع وكفاءه أعلى، وذلك بنسبة 50% من اراء المبحوثين، في عبر 25% من المبحوثين عن تطوير المواهب لديهم من خلال الاعتماد على برامج تدريبية خاصة بالمؤسسة من خلال تدريب طاقم في الفترة السابقة لدى مدربين أجانب معتمدين في مجال العمل الذي نقوم به، والاستفادة من الخبرات السابقة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطوير المواهب من أهم المراحل التي تسعى من خلال المؤسسة الى بناء الكادر العامل لديها، فاكتماب المعرفة في العمل الخاص بالمؤسسة يحتاج الى قيام المؤسسة بتدريب العاملين لديها، وهذا يتطلب جهد من المؤسسة، كما تبين أيضاً من المقابلات أن المؤسسات تركز على فكرة الانتماء للمؤسسة والعمل الجاد لتعزيز ما تقدمه، لذلك تسعى المؤسسات الى تطوير القدرات الخاصة بالعاملين لديها لتتلاءم مع طبيعة العمل الخاص بالمؤسسة، كذلك لتتناسب مع الرؤية والاهداف والرسالة التي تسعى المؤسسة لتطبيقها.

أما فيما يخص الأرشيف (الملفات) الخاصة بالمؤسسة، فالمؤسسات الأهلية لا تهتم بتعريف العاملين لديها بما يخص أرشيف المؤسسة بدرجة كبيرة، ويعود ذلك إلى كون المؤسسات الأهلية عادة ما يكون الأرشيف الخاص بها ذو علاقة بما تم القيام به من مشروعات مختلفة، وبالتالي يكون لدى الموظفين العلم الكافي بما فيها، ومع الاستمرارية في العمل، يصبح لدى الموظف الخبرة الكافية لمعرفة طبيعة العمل في المؤسسة، فلا يحتاج للخبرات السابقة بدرجة كبيرة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الاحتفاظ بالمواهب.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاحتفاظ بالمواهب مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t 3.0	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
8	تحرص المؤسسة على دعم العمل الجماعي لأجل الوصول لقرارات مشتركة	4.00	0.865	21.6	11.566	0.000	عالية	80.0
9	تخلق المؤسسة بيئة اجتماعية تفاعلية إيجابية بين العاملين	4.00	0.829	20.7	12.066	0.000	عالية	80.0
1	توفر المؤسسة الجو المكتبي المناسب للعاملين لديها.	3.90	0.916	23.5	9.829	0.000	عالية	78.0
10	تساند المؤسسة الموظف في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم.	3.89	0.898	23.1	9.914	0.000	عالية	77.8
4	أن المؤسسة تقوم بدعم الأفكار الإبداعية للحفاظ على الموظفين المميزين	3.76	0.900	23.9	8.442	0.000	عالية	75.2
3	تعمل المؤسسة على خلق حالة من التواصل بين العاملين القدامى والجدد لتحسين عملية نقل الخبرات	3.73	0.897	24.0	8.135	0.000	عالية	74.6
6	تخلص المؤسسة ثقافة تدعم المنافسة الإيجابية بين العاملين	3.71	0.902	24.3	7.869	0.000	عالية	74.2
7	يتم اطلاع العاملين على السجلات السابقة الخاصة بالعمل لإشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة.	3.62	0.972	26.9	6.378	0.000	متوسطة	72.4
2	تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية باستمرار للعاملين لديها.	3.60	1.101	30.6	5.450	0.000	متوسطة	72.0
5	توفر المؤسسة البيئة المادية المناسبة للعاملين لديها لإظهار قدراتهم الإبداعية في العمل.	3.57	0.879	24.6	6.484	0.000	متوسطة	71.4
	الدرجة الكلية	3.778	0.7057	18.7	11.024	0.000	عالية	75.6

يلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاحتفاظ بالموهب أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.77) والانحراف المعياري (0.705) وهذا يدل على أن مجال الاحتفاظ بالموهب جاء بدرجة عالية.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) إلى أنّ (7) فقرات جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة المتعلقة بحرص المؤسسة على دعم العمل الجماعي لأجل الوصول لقرارات مشتركة والفقرة المتعلقة بخلق المؤسسة لبيئة اجتماعية تفاعلية إيجابية بين العاملين على أعلى متوسط حسابي (4.00)، يليها الفقرة المتعلقة بتوفير المؤسسة الجو المكتبي المناسب للعاملين لديها على متوسط حسابي (3.90). وحصلت الفقرة المتعلقة بتوفر المؤسسة البيئة المادية المناسبة للعاملين لديها لإظهار قدراتهم الإبداعية في العمل على أقل متوسط حسابي (3.57)، يليها الفقرة المتعلقة بتقديم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية باستمرار للعاملين لديها على متوسط حسابي (3.60).

وأشارت نتائج المقابلات وبنسبة 75% من آراء الباحثين أنّ المؤسسات الأهلية تقدم برامج ترفيهية وتعزز التواصل مع الطاقم العامل، والمشاركة في أنشطة مختلفة خلال السنة، ومشاركة الزملاء في المناسبات المختلفة كوسيلة للترفيه والاحتفاظ بالموظفين المميزين لديها.

تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ جل الاهتمام الخاص بالمؤسسات الأهلية ينصب على العمل المجتمعي والجماعي، كون العمل غير ربحي، فهو للمجتمع وإفادته وللتوثيق، ولتقديم المساعدة والخدمة للآخرين، لذلك يتم الحرص على العمل الجماعي والانتماء للمؤسسة، والتعاون والتطوع لخدمة المشروعات التي تعمل المؤسسة على تنفيذها.

أمّا على صعيد الحوافز والدعم المادي، فكون المؤسسات الأهلية تعتمد في إيراداتها المالية على الجهات الخارجية المانحة، فيكون من الصعب توفير كافة الحوافز المادية التي تخدم تطوير وتدريب وتأهيل

الكوادر لديها بشكل مستمر ودائم، لذلك تلجأ إلى استخدام إلى أمور أخرى كالتدريب داخل المؤسسة كما تبين من خلال المقابلات وتعمل على توفير كافة الأمور الخاصة بالمناخ المكتبي المناسب والمساندة الاجتماعية وغيرها من الامور .

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

#### ما مستوى تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تشجيع الإبداع في

المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t 3.0	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
16	أحرص على إنجاز ما يطلب مني.	4.45	0.672	15.1	21.567	0.000	عالية	89.0
14	أحرص على الاستفادة من الخبرات السابقة لزملائي في العمل.	4.38	0.708	16.2	19.504	0.000	عالية	87.6
12	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	4.29	0.686	16.0	18.804	0.000	عالية	85.8
24	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل الموكلة لي.	4.25	0.657	15.5	19.022	0.000	عالية	85.0
13	تسود العلاقات الودية بيني وبين زملائي في العمل.	4.22	0.746	17.7	16.344	0.000	عالية	84.4
25	لدي القدرة على ربط الأمور بشكل منطقي.	4.21	0.640	15.2	18.897	0.000	عالية	84.2
22	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من عمل.	4.18	0.672	16.1	17.549	0.000	عالية	83.6
15	أشعر بالحاجة للتدريب المستمر.	4.17	0.711	17.1	16.445	0.000	عالية	83.4
20	أشعر بالمساهمة في إنتاج أفكار جديدة.	4.12	0.671	16.3	16.694	0.000	عالية	82.4
21	أخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.	4.12	0.671	16.3	16.694	0.000	عالية	82.4
11	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	4.07	0.671	16.5	15.958	0.000	عالية	81.4

81.2	عالية	0.000	14.139	18.5	0.750	4.06	7	بإمكانني الخروج عن المألوف في أدائي لوظيفتي.
81.0	عالية	0.000	14.665	17.7	0.716	4.05	6	أمتلك القدرة على الانتقال السلس من فكرة إلى أخرى.
80.8	عالية	0.000	14.658	17.6	0.710	4.04	1	تهتم المؤسسة بالأفكار المطروحة من قبلي لحل بعض المشكلات
80.2	عالية	0.000	12.099	20.8	0.835	4.01	3	تسمع المؤسسة لي بالتعبير عن أفكاري بصراحة.
80.2	عالية	0.000	12.466	20.2	0.810	4.01	8	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي.
79.6	عالية	0.000	13.795	17.8	0.710	3.98	23	لدي رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
78.2	عالية	0.000	11.301	20.6	0.805	3.91	2	تتقبل المؤسسة الحلول السريعة التي أقدمها خلال العمل
77.8	عالية	0.000	11.649	19.6	0.764	3.89	19	أتمتع بمهارة امتلاك الحجة على الإقناع.
77.4	عالية	0.000	10.251	21.9	0.849	3.87	5	أفضل الخوض في مجالات جديدة غير مألوفة من قبل الآخرين
76.8	عالية	0.000	10.177	21.5	0.825	3.84	10	أحرص على تغيير أسلوب عملي باستمرار.
75.2	عالية	0.000	8.549	23.6	0.889	3.76	4	تقبل المؤسسة نقد الموظفين لبعض الخطط المتخذة من قبل الإدارة
74.8	عالية	0.000	8.070	24.5	0.917	3.74	17	لا أكرر ما يفعله الآخرون لحل مشكلات العمل.
73.4	متوسطة	0.000	7.543	24.2	0.888	3.67	18	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
55.0	متوسطة	0.033	2.159	42.1	1.158	2.75	9	أتردد في تغيير موقفي عندما لفتت بغيره صحته.
<b>80</b>	<b>عالية</b>	<b>0.000</b>	<b>21.972</b>	<b>11.4</b>	<b>0.4558</b>	<b>4.001</b>		<b>الدرجة الكلية</b>

يلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم أنّ

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.00) وانحراف معياري (0.455) وهذا يدل على أنّ مستوى تشجيع

الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم جاء بدرجة عالية.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أنّ (23) فقرة جاءت بدرجة عالية وقرتين جاءت بدرجة

متوسطة. وحصلت الفقرة المتعلقة بحرص الموظف على إنجاز ما يطلب من الموظف على أعلى متوسط

حسابي (4.45)، ويليهما فقرة المتعلقة بحرص الموظف على الاستفادة من الخبرات السابقة لزملائه في

العمل على متوسط حسابي (4.38). وحصلت الفقرة المتعلقة بتردد الموظف في تغيير موقفه عندما لم

يقتنع بصحته على أقل متوسط حسابي (2.75)، يليها الفقرة المتعلقة بشعور الموظف بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل على متوسط حسابي (3.67).

كما تبين من نتائج المقابلات أن ما نسبته 50% من المبحوثين بينوا أن المؤسسات الأهلية تعمل على إعطاء مساحة من الحرية للرأي وتقديم كل ما هو مهم لديه، توفير البيئة المناسبة، السماح بمشاركة الأفكار واعتمادها، ودعم القرارات المتخذة من قبل الموظفين وتطبيقها.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤسسات الأهلية تهتم باختيار الطاقم الخاص بها، والذي يسعى الى التميز والى التطوير في مجال العمل، كما يسعى الى بناء علاقة قوية ومتينة مع الموظفين، ويهتم بتطوير ذاته وتعزيز قدراته داخل المؤسسة، وهذا المناخ يعزز الابداع وتطوير الذات، ويسهم في رفع مستوى الانتاج في المؤسسات الأهلية.

كذلك يسهم توفير المناخ الايجابي في العمل الى عدم الشعور بالملل والتوتر من العمل، كذلك يؤدي إلى تعزيز تقبل الرأي الآخر، وهذا يرفع من مستوى التوافق بين الموظفين، وبالتالي تقديم انتاج على درجة عالية من الجودة، كذلك تمكين الموظفين من حرية الرأي والمشاركة في القرارات المختلفة كما تبين من خلال المقابلات.

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل يوجد علاقة ايجابية لدور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضية الآتية:

لا يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدور إدارة المواهب

في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم.

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية لدور إدارة المواهب في تحقيق

الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم.

جدول (6.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة لدور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في المؤسسات

الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
0.000	0.507	استقطاب المواهب	تحقيق الإبداع
0.000	0.582	تطوير المواهب	
0.000	0.618	الاحتفاظ بالمواهب	
0.000	0.622	الدرجة الكلية لإدارة المواهب	

يتبين من خلال (6.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.622)، ومستوى الدلالة

(0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

لدور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم. أي أنه

كلما زاد مستوى إدارة المواهب بمجالاتها زاد ذلك من تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي

القدس وبيت لحم، والعكس صحيح.

وتم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير إدارة المواهب بمجالاتها (استقطاب

المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي

القدس وبيت لحم، وهي كما يلي:



جدول(7.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير مستوى إدارة المواهب بمجالاتها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.241	3	2.747	21.384	0.000
داخل المجموعات	12.332	96	0.128		
المجموع	20.573	99			
المتغير	Bقيمة	قيمة t	الدلالة الاحصائية		
(Constant)	2.274	9.713	0.000		
استقطاب المواهب	0.129	1.513	0.134		
تطوير المواهب	0.009	0.074	0.942		
الاحتفاظ بالمواهب	0.317	2.753	0.007		
قيمة R2	40.1%				

يتبين من خلال الجدول(7.4) أن قيمة  $(R^2)$  بلغت 40.1%، وهذا يدل أنّ نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (تحقيق الإبداع) بلغت 40.1%، أي إنه يوجد العديد المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة، وتبين من خلال قيمة ف(21.384) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن مجالات مستوى إدارة المواهب(استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) مجتمعه يوجد لها تأثير على المتغير التابع (تحقيق الإبداع). وبعد فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير ايجابي لمجال الاحتفاظ بالمواهب حيث تبين أن قيمة ت (2.753) ومستوى الدلالة (0.007)، وتم الخروج بالمعادلة الآتية:

$$\text{الاحتفاظ بالمواهب(1)} = 2.274 + 0.317x \text{ تحقيق الإبداع } Y$$

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع علاقة طردية، فكلما كان هناك اهتمام بالمواهب من حيث التطوير والتدريب والتأهيل وتعزيز مستوى المعرفة أكبر، يكون مستوى إبداعهم أعلى، وقد تبين أنّ مستوى تشجيع الإبداع لدى المؤسسات الأهلية مرتفع، وهذا يعود إلى الاهتمام بالعاملين لدى المؤسسات من حيث بناء منظومة العلاقات الاجتماعية الفعالة، والتي تؤسس لبناء تطوعي تعاوني مشترك، يمكن العاملين من العمل كفريق، فيكون مستوى أدائهم مرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجحدلي (2020) والتي بينت أن لإدارة المواهب دور كبير في تحقيق مستويات متقدمة من الإبداع لدى العاملين، والتميز في العمل ورفع مستوى الانتاج، كذلك تتفق مع دراسة (Sanger&Levin, 2012) والتي بينت أهمية إدارة المواهب في تحقيق الإبداع.

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يختلف مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم حسب متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل في المؤسسة) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير الجنس" تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم حسب لمتغير الجنس.

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
استقطاب المواهب	ذكر	45	3.9622	0.50556	1.912	0.059
	أنثى	55	3.7273	0.68569		
تطوير المواهب	ذكر	45	3.9867	0.67776	1.465	0.146
	أنثى	55	3.7800	0.72044		
الاحتفاظ بالمواهب	ذكر	45	3.8644	0.65856	1.109	0.270
	أنثى	55	3.7073	0.74058		
الدرجة الكلية	ذكر	45	3.9378	0.54470	1.609	0.111
	أنثى	55	3.7382	0.67059		

يتبين من خلال (8.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.609)، ومستوى الدلالة (0.111)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ الرؤية المشتركة في المؤسسات الأهلية بشكل عام من خلال الأنظمة الداخلية التي توضع لها كمؤسسات غير ربحية تؤكد مستوى التعاون والتآلف بين الموظفين، لذلك جاءت الآراء متوافقة بين الجنسين فيما يخص تطوير المواهب في المؤسسة.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مستوى إدارة المواهب في

المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي"

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى التعليمي	المجال
0.45810	3.9882	17	دبلوم فأقل	استقطاب المواهب
0.65822	3.8207	58	بكالوريوس	
0.62522	3.7560	25	ماجستير فأعلى	
0.53865	4.1471	17	دبلوم فأقل	تطوير المواهب
0.72413	3.8190	58	بكالوريوس	
0.74236	3.8120	25	ماجستير فأعلى	
0.54090	3.9412	17	دبلوم فأقل	الاحتفاظ بالمواهب
0.78135	3.6966	58	بكالوريوس	
0.60696	3.8560	25	ماجستير فأعلى	
0.46346	4.0255	17	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية
0.66002	3.7787	58	بكالوريوس	
0.62058	3.8080	25	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في

محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل

التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (10.4):

جدول(10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
استقطاب المواهب	بين المجموعات	0.567	2	0.283	0.734	0.483
	داخل المجموعات	37.434	97	0.386		
	المجموع	38.001	99			
تطوير المواهب	بين المجموعات	1.539	2	0.770	1.563	0.215
	داخل المجموعات	47.758	97	0.492		
	المجموع	49.297	99			
الاحتفاظ بالمواهب	بين المجموعات	0.990	2	0.495	0.993	0.374
	داخل المجموعات	48.322	97	0.498		
	المجموع	49.312	99			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.814	2	0.407	1.052	0.353
	داخل المجموعات	37.510	97	0.387		
	المجموع	38.324	99			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.052) ومستوى الدلالة (0.353) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في

محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية

الصفريّة الثانية.

تعزو الباحثة ذلك إلى التقارب في مستوى التعليم لدى العاملين في هذه المؤسسات، كذلك تقارب مستوى

الوعي والمعرفة، وهو ما يتم خلال عملية الاستقطاب، وهذا يعزز مستوى التوافق في الآراء بين الموظفين،

كما أنّ تقديم المعلومات والمعرفة ومستويات التدريب لدى الجميع بشكل متكافئ أيضاً يعد عاملاً مهماً

في نشوء التوافق في الآراء بين العاملين في المؤسسات الأهلية على اختلاف إداراتها،

## نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى إدارة المواهب في

المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة "

تم فحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى

إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في

المؤسسة.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المواهب في

المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات العمل في المؤسسة	المجال
0.85172	3.8552	29	أقل من 5 سنوات	استقطاب المواهب
0.51798	3.9483	29	من 5-10 سنوات	
0.47880	3.7381	42	أكثر من 10 سنوات	
0.77622	3.9414	29	أقل من 5 سنوات	تطوير المواهب
0.61798	3.9241	29	من 5-10 سنوات	
0.71969	3.7905	42	أكثر من 10 سنوات	
0.75754	3.8379	29	أقل من 5 سنوات	الاحتفاظ بالمواهب
0.62298	3.7897	29	من 5-10 سنوات	
0.73527	3.7286	42	أكثر من 10 سنوات	
0.74643	3.8782	29	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.52828	3.8874	29	من 5-10 سنوات	
0.59456	3.7524	42	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4):

جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
استقطاب المواهب	بين المجموعات	0.778	2	0.389	1.014	0.367
	داخل المجموعات	37.223	97	0.384		
	المجموع	38.001	99			
تطوير المواهب	بين المجموعات	0.497	2	0.249	0.494	0.611
	داخل المجموعات	48.800	97	0.503		
	المجموع	49.297	99			
الاحتفاظ بالمواهب	بين المجموعات	0.211	2	0.105	0.208	0.812
	داخل المجموعات	49.101	97	0.506		
	المجموع	49.312	99			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.415	2	0.208	0.531	0.590
	داخل المجموعات	37.909	97	0.391		
	المجموع	38.324	99			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.531) ومستوى الدلالة (0.590) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha$

$(0.05 \geq)$  أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في

محافظة القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

وتعزو الباحثة ذلك الى كون الاهتمام بالموظفين إنما يكون في جميع سنوات العمل، فيحصل المبدئ على التدريب الذي حصل عليه ذوي الخبرة السابقة، ليكون هناك تكافؤ في تقديم الخدمات، ومعرفة في العمل على البرامج المختلفة للمؤسسة، وأيضاً حتى يتمكن الموظف من تقديم كل ما لديه، لذلك لم يكن متغير سنوات العمل مؤثراً في آراء العاملين في المؤسسات الأهلية فيما يخص إدارة المواهب.

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل يختلف تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم حسب متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل في المؤسسة) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى تشجيع الإبداع

في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجنس.

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	45	4.0373	0.35842	0.707	0.481
أنثى	55	3.9724	0.52380		

يتبين من خلال (13.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.707)، ومستوى الدلالة (0.481)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

ترى الباحثة أنّ النتيجة ذاتها تنطبق على آراء العاملين في مستوى تشجيع الإبداع فالإتفاق على أنّ هناك تصورات ايجابية نحو إدارة المواهب في المؤسسات ينعكس ايجابياً على تشجيع الإبداع في المؤسسة لذلك كان هناك توافق في الآراء بين العاملين.

#### نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى تشجيع الإبداع

في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي"

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى التعليمي
0.51126	4.1459	17	دبلوم فأقل
0.45342	3.9510	58	بكالوريوس
0.41635	4.0208	25	ماجستير فأعلى

يلاحظ من الجدول رقم (17.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (18.4):

جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.511	2	0.256	1.236	0.295
داخل المجموعات	20.061	97	0.207		
المجموع	20.573	99			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.236) ومستوى الدلالة (0.295) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

ترى الباحثة الإجابة ذاتها تنعكس على المستوى التعليمي فيما يخص تشجيع الإبداع، كون الجميع يمكن أن يحصل على نفس الفرصة في التطور، سواء ذوي المؤهلات العالية أو الأقل، والتصريح بوجود اهتمام

بالعاملين باختلاف المؤهلات العلمية، يعني أن هناك رؤية واضحة لدى المؤسسات الأهلية بتشجيع الإبداع والبحث عن المواهب.

#### نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى تشجيع الإبداع

في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة"

تم فحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة

سنوات العمل في المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	29	3.9669	0.55437
من 5-10 سنوات	29	4.0676	0.40470
أكثر من 10 سنوات	42	3.9800	0.41908

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (17.4):

جدول(20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات

الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.181	2	0.090	0.430	0.652
داخل المجموعات	20.392	97	0.210		
المجموع	20.573	99			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.430) ومستوى الدلالة (0.652) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في

محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية

الثالثة.

## ملخص النتائج المتعلقة بمقابلات الدراسة

جدول (21.4) نتائج أسئلة المقابلات بناء على ملحق (2) والخاص بالمقابلات.

النسبة	التكرار	الإجابة	السؤال
50%	2	الإعلان في الصحف، ثم المقابلة والاختيار حسب الكفاءة والمؤهلات، ثم العمل على دورة لمدة شهر ثم عقد لمدة شهر. ليس دائما يتوفر ما نريد، فنعمل بطريقة اصطياد الكفاءات من خلال العمل الجزئي	ما الاستراتيجيات المتبعة لدى المؤسسة لاختيار واستقطاب المهوبين للعمل في الشركة؟
50%	2	هو التدريب والتطوير من أجل تطوير معارفهم وخبراتهم وسلوكياتهم وتطوير الادوات المتاحة لهم حتى يتمكنوا من إبداع بتوفير بيئة خلاقية ومشجعة على الابتكار أكثر، أن يتم المهام بطرق اسرع وكفاءه أعلى. ويتم الاعتماد على برامج تدريبية خاصة بالمؤسسة	ما هي الطرق والأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تطوير المهوبين؟
25%	1	من خلال تدريب طاقم في الفترة السابقة لدى مدربين أجنب معتمدين في مجال العمل الذي نقوم به. الاستفادة من الخبرات السابقة	
75%	3	تقديم برامج ترفيهية وتعزيز التواصل مع الطاقم العامل، والمشاركة في أنشطة مختلفة خلال السنة، ومشاركة الزملاء في المناسبات المختلفة.	كيف تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة وعدم الخروج منها؟
50%	2	اعطاء مساحة من الحرية للرأي وتقديم كل ما هو مهم لديه، توفير البيئة المناسبة، السماح بمشاركة الأفكار واعتمادها. دعم القرارات المتخذة من قبل الموظفين وتطبيقها	كيف تهتمون بتعزيز مستويات الابداع عند المهوبين؟

أشارت النتائج إلى أنّ المؤسسات تعمل على استقطاب الكفاءات ضمن الإعلان العام، ثم تستخدم

التدريب الخاص بها لتطوير مستوى القدرات المعرفية حسب البرامج الخاصة بالمؤسسة. كما تعمل

المؤسسة على الاهتمام بالاحتفاظ من خلال بعض المشاركة العامة في المناسبات وبعض الرحلات الترفيهية، إضافة إلى اعتمادها للقرارات الخاصة بالأفراد وشاركهم في الاجتماعات العامة واتخاذ القرارات. تعزو الباحثة هذه النتائج إلى أنّ المؤسسات الأهلية تسعى إلى الاستفادة من الكفاءات بشكل عام، وإلى استقطاب من تستطيع استقطابه منهم من أجل تعزيز قدرات المؤسسة، وذلك كون هذه المؤسسات غير ربحية، وتعمل من أجل تعزيز المجتمع المحلي، من خلال تقديم مشروعات صغيرة أو متوسطة تساعد الأسر بشكل عام، وفي مجالات مختلفة أخرى، لذلك تهتم بأن يكون الموظفين جزء من النشاط العام سواء كانوا ضمن فريق المؤسسة الرسمي، أو داعمين، أو يعمل جزئي، فكل عامل يمكن أن يفيد المؤسسة بطريقة معينة.

والاهتمام بتعزيز الموظفين وتدريبهم وتخصيص الوقت لإكسابهم المعارف الخاصة بعملهم يساعد بدرجة كبيرة على بناء نموذج قادر على البناء المجتمعي والعمل التعاوني في المجتمعات من خلال تعزيز المؤسسات الأهلية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كساب (2020) ودراسة الجحدي (2020) كذلك مع دراسة (Rajiv & Ramakrishnan, 2020) والتي بينت أن إدارة المواهب بحاجة إلى اهتمام، وبخاصة إلى استمرارية في التعامل الإيجابي مع العاملين وتعزيز وجودهم بالطرق الخاصة بذلك.

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### مقدمة

يتناول هذا الفصل تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ثم تقديم مجموعة من الاستنتاجات حسب ما توصلت إليها الدراسة من نتائج، وتقديم مجموعة من المقترحات الخاصة بإدارة المواهب والابداع في المؤسسات الأهلية.

#### 1.5 ملخص النتائج

-أشارت النتائج إلى أنّ هناك مستوى مرتفع من إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم، حيث جاء المتوسط الحسابي بدرجة عالية.

-أشارت النتائج إلى أنّ تطوير الموهب حصل على أعلى متوسط حسابي لدى المؤسسات الأهلية يليه الاستقطاب ثم الاحتفاظ بالمواهب.

-أشارت النتائج إلى أنّ المؤسسات الأهلية لا تحدد مبالغ مالية لاستقطاب الكفاءات، كما أنّها لا تعتمد على الكفاءة وحدها في عملية الاستقطاب ذلك كونها مؤسسات غير ربحية تعتمد التعزيز المعنوي بدرجة أكبر.

-أشارت النتائج إلى أنّ المؤسسات لا تهتم باطلاع العاملين لديها على الأرشيف السابق خلال عملية تدريبهم وتطوير قدراتهم بالشكل المطلوب، وذلك لاعتبار أن الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة يتم من خلال العمل اليومي.

-أشارت النتائج إلى عدم استخدام الحوافز المالية، أو ترصيد مبالغ مالية لتشجيع الابداع لدى العاملين، وإنما تقدم الحوافز المختلفة بما يتناسب مع قدراتها، كالأنشطة الترفيهية وذلك لكونها مؤسسات أهلية تعتمد على التمويل الخارجي.

-أشارت النتائج إلى أنّ مستوى تشجيع الابداع جاء بدرجة عالية لدى المؤسسات الأهلية العاملة في محافظتي القدس وبيت لحم، وهو تشجيع يعتمد على الحوافز المعنوية وتمكين الموظفين من إبداء الرأي واتخاذ القرارات المناسبة.

-أشارت النتائج إلى أنّ هناك علاقة ايجابية طردية بين إدارة المواهب وتحقيق مستوى عالي من الابداع، حيث كلما زاد الاهتمام بالموارد البشرية من قبل المؤسسات كلما ارتفع مستوى الإبداع.

-أشارت النتائج إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى المبحوثين فيما يخص إدارة المواهب وتشجيع الابداع تبعاً لمتغيرات الدراسة الثلاث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

## 2.5 استنتاجات الدراسة

يمكن تلخيص اهم الاستنتاجات كما يأتي:

-تتم عملية الاستقطاب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها في المؤسسات الأهلية من خلال البرامج الخاصة بها، والتي عادة ما تعتمد على خبرات المؤسسة بدرجة كبيرة، لاعتمادها على التمويل الخارجي بدرجة كبيرة.

-تهتم المؤسسات الأهلية بتطوير المواهب وتشجيع الابداع، وتوفر الخيارات المختلفة للعاملين فيما يخص البقاء في المؤسسة أو الخروج منها، ولا تسعى الى الاحتفاظ بهم لفترة أطول، وهي استراتيجية المؤسسات غير الربحية لعدم توفر التمويل الذي يسهم في رفع أجور العاملين وبالتالي القدرة على الاحتفاظ بهم.

-العمل كفريق والسعي إلى التعاون والتطوع وتعزيز الانتماء للمؤسسة من أهم المبادئ التي تفرسها المؤسسات الأهلية لدى العاملين لديها، فهذا المنهج القيمي هو منهج المؤسسات التي تقدم خدماتها للمجتمع بشكل مجاني أو شبه مجاني.

- بناء العلاقات الاجتماعية والسعي لتعزيزها بين العاملين هي من أهم استراتيجيات تطوير المواهب لديها والاحتفاظ بها، كونها مؤسسات ذات قيم غير ربحية.

- تضمن استراتيجية المؤسسات الأهلية للعاملين تغيير آرائهم إذا مالت عن الصواب، وهذا يؤدي الى تشجيع الإبداع ورفع مستوى الثقة في النفس.

### 3.5 توصيات الدراسة

تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها:

- يمكن للمؤسسات الأهلية الاستفادة من المؤسسات الربحية بالعمل على تخصيص جزء من الدعم المالي التي تحصل عليه لتدعيم الجانب الابداعي وتطوير المواهب كون هذا الجزء يساعد العاملين على الاستمرار في المؤسسة.

- الاهتمام بتوفير الحوافر المادية والمعنوية للعاملين في المؤسسات الأهلية، كون ذلك يسهم في الاحتفاظ بالعاملين لمدة أطول.

- تعزيز مستوى الخبرات لدى العاملين في المؤسسات الأهلية من خلال اطلاعهم على الخبرات السابقة للعاملين والتي يكون مصدرها الأرشيف، كونها تكسب العاملين مزيداً من المعرفة والمعلومات حول عمل المؤسسة.
- دعم المؤسسات الأهلية كونها غير ربحية من قبل المجتمع المحلي لتتمكن من تطوير وتعزيز مستوى الإبداع لدى موظفيها.
- إشراك الموظفين في المؤسسات الأهلية بعملية صنع القرار كونها تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل لدى المؤسسة بدرجة أكبر.
- أن تعمل المؤسسات الأهلية على توفير الدعم الذي يمكنها من الاحتفاظ بالعاملين لديها لمدة أطول والاستفادة من خبراتهم.
- عمل المزيد من الدراسات حول إدارة المواهب لدى المؤسسات الأهلية والشركات الربحية من حيث طرق التطوير والاستقطاب والاحتفاظ بالعاملين.

## قائمة المراجع

- إبراهيم، فاطمة(2018).إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية، 5(17): 187-340.
- إبراهيم، مجدي(2005). تربية الإبداع وإبداع التربية في مجتمع المعرفة، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر .
- إبراهيم، نجيب(2002). الإدارة المدرسية والإبداع، ط1، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- الأشقر، أحمد(2019). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب، مجلة التربية، جامعة الأزهر، 3(184): 1024-1085.
- الائتلاف الاهلي لمدونة السلوك(2008) مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، اعداد: الاتحاد العام للجمعيات الخيرية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، رام الله وغزة، فلسطين.
- بابطين، هدى(2012). فاعلية خرائط العقل في تدريس العلوم على تنمية التحصيل والتفكير الإبداعي لدى تلميذات الصف الأول متوسط بمدينة مكة المكرمة، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية-السعودية، 4(1): 23 - 195
- البدراي، زعار(2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. جامعة ام القرى، السعودية.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- الجدلي، ماهر(2020). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 20(3): 191-219.
- جروان، فتحي (2011). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، دار الفكر، عمان

جروان، فحي(2008). **الموهبة والتفوق والإبداع**، دار الفكر، ط(3)، عمان، الاردن.

الجعبري، عنان(2011). **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات المجتمع المحلي**،

دراسة تطبيقية عن كهرباء الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

الحراشنة، محمد(2019). **درجة ممارسة التمكين الاداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام**

الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**،

34(2): 161-205.

الخطيب، فريد(2011). **دور الأسرة في تنمية الموهبة والإبداع لدى الطفل**، رسالة المعلم -الاردن،

49(4): 1.5 - 13

الدعدي، كاميليا(2019). **إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة**

المكرمة من وجهة نظر القيادات الاكاديمية، **مجلة القراءة والمعرفة**، جامعة عين شمس، 211: 265-

291.

دودين، محمود(2016). **تقييم أثر قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم(1) لسنة 2000،**

**ولائحته التنفيذية على أداء الجمعيات**، معهد ماس لأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، ماس،

رام الله، فلسطين.

زامل، مجدي علي(2011). **العوائق التي تواجه المعلم الفلسطيني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي**

داخل الغرف الصفية في مدارس الاونروا. **مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين**، 12(1): - 175

202.

الزهراني، عبدالله(2019). **تصور مقترح لإدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة ام القرى بمكة**

المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، **مجلة القراءة والمعرفة**، 212: 302-321.

ساعو، راوية(2017). أثر استراتيجية إدارة المواهب في تحقيق التميز في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

السكران، بدرية(2019). فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(15): 28-50.

شرف، عليّة(2018). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب: مدخل لتحقيق جودة الخدمات في ادارات التعليم بالقصيم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 4(3): 348-383

الشعبي، وليد(2009). معوقات الاداء الإبداعي لمعلمي العلوم الطبيعية في المرحلة المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الشمري، سرمد، وغالب، والاء(2015). متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد، مجلة المنصورة، 23: 27-47.

الصاعدي، ليلي(2007). التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار رؤيا من واقع المناهج، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن.

الصعوب، سامر(2020). مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاءها ، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 25(1): 169-204.

الصوص، فاطمة(2010). استراتيجيات المعلمين في التعامل مع المتفوقين دراسيا في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الغازمي، عائشة(2019). تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل غدارة المواهب، دراسة ميدانية بدولة الكويت، مجلة الثقافة والتنمية، 20(141): 1-34.

- عبد العزيز، سعيد(2006). المدخل إلى الإبداع، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- عبد الهادي، عزت.(2004) رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله.
- عثمان، أيمن، خليل، محمد (2018) إدارة المواهب اللينة: نهج جديد لزيادة الإبداع في شركات التصميم المعماري، مجلة الهندسة والبناء والإدارة المعمارية، 25(10): 1355-1375
- عربي، تركي(2014). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأدوارها في دعم برامج رعاية الموهوبين من وجهة نظر المعلمين بمنطقة عسير، المجلة الدولية العربية المتخصصة المجلد (9)، السعودية.
- عمرو، رائد (2006). السمات الابتكارية وعلاقتها بالاتجاهات نحو التفكير الابتكاري لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- العمرى، حسن(2014). أثر استخدام استراتيجيات الاستقصاء والعصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي في التربية الإسلامية لدى طلبة الصف الثامن الأساسي في الأردن.مجلة كلية التربية (جامعة بنها)- مصر، 25(97):211-183.
- العمرى، محمد(2017). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، 17(1): 81-96.
- العنزي، سعد علي(2011).أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 30(84)، 126-147.
- الفرجاني، فاطمة(2014).إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 2: 199-333.

القاضي، هيثم(2010). أثر الخرائط المفاهيمية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة الصف السابع الأساسي في اللغة العربية، مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، 8(46):1-25

القريوطي، محمد(2017). دور استراتيجيات ادارة المواهب في اجهزة الادارة العامة الكويتية في تحقيق ميزات تنافسية، مجلة الادارة العامة، 57(2): 199-236.

كساب، زينب(2020) درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة وأثرها في تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على مؤسسة القبس للتعليم الأساس ولاية الخرطوم - السودان، المجلة العربية لعلوم الاعاقة والموهبة، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 11: 225-243.

كنجو، قدور(2017). دور استراتيجيات إدارة المواهب في ابعاد الأداء الابداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابيلا الخاصة، سوريا.

مجيد، سوسن شاكر(2008). تنمية مهارات التفكير الإبداعي الناقد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. الاردن.

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

مشاركة، عودة الله(2020). دور إدارة الموهبة في الحد من الاحتراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستشفى المستقبل، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 9(4): 307-340.

المصباحين، منيرة، وناصر، محمود، والصالح، منيرة (2014).التفكير الإبداعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى طالبات قسم التربية الخاصة في كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، مجلة التربية

الخاصة والتأهيل-مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل- مصر، 1(3):141 - 112

مصيري، أميرة(2007). درجة ممارس الإدارة العامة لرعاية الموهوبين لمهام اللازمة لاكتشاف ورعاية الموهوبين بمدارس التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.

مناع، عاطف(2017). تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 8: 288-317.

مهنا، إبراهيم(2001) *المؤسسات الأهلية وشبه الأهلية العاملة في مخيمات اللاجئين الفلسطينيين في الاردن*، مركز دراسات التنمية، جامعة بيرزيت، فلسطين.

الموسى، ناهد(2019). درجة ممارسة استراتيجيات إدارة المواهب في برنامج خبرات للتطوير المهني النوعي بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبتعثين، *مجلة رسالة الخليج العربي*، 40(153): 15-34.

الناقعة، صلاح (2011). مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة الثانوية العامة في الثقافة العلمية ودرجة تشجيع معلمي العلوم له من وجهة نظرهم، *مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)*، 19(1): 167 - 207.

#### المراجع الاجنبية

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A., Thomas S. (2015). A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilemma: Finding a 'Fit'. **The Journal of Developing Areas**, 49, 336-340.

Anupam, R. Upasna ,J. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies, *European Journal of Business and Management*, 4(4), 20-28.

Bradley, A.,(2016) Talent management for universities, **Australian universities review**, 8(1), 13-19.

Chasten, L.,(2012).Knowledge management systems and open innovation in second nation, **Management Decision**, 45(9): 1497-1501.

Divekar, R., & Raman, R. (2020). Talent Management in Academia--The Indian Business School Scenario. **International Journal of Higher Education**, 9(2), 184-192

Divekar, R., & Raman, R. (2020). Talent Management in Academia--The Indian Business School Scenario. **International Journal of Higher Education**, 9(2), 184-192.

Edward. E.,(2009). The new face of talent management, making sure that people really are your most important asset, **the American society for training & development (ASTD)**: 1-19

Ekwoaba, J.O., Ikeije, U.U., & Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection Criteria on organizational performance. **Global Journal of Human Resource Management**,3(2), 22-23.

Fajčíková A., Urbancová H., Kučírková L.(2018) “Decisive Factors of Talent Management Implementation in Czech Organisations”, **Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science**,11(1), 9-1.

Hosseini, S et al, (2015) Talent Management, the win-win strategy in higher education, **life science Journal** 5(4).

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.

Jehangir, M. (2018). Talent Management Practice, Employees Engagement and Employees Creativity. **City University Research Journal**, 8(2).

Mayson, S., & Barrett, R. (2006) The “science” and “practice” of HRM in small firms. **Human Resource Management Review**, Vol. 16, No. 4, pp. 447–455.

Olaka, L. O. M., Okafor, L. C., & Ulo, F. U. (2018). Talent management and innovation in indigenous hotels in Port Harcourt, Rivers State. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 20(3), 31-40.

Rajiv, D. Ramakrishnan R(2020) Talent Management in Academia--The Indian Business School Scenario. *International Journal of Higher Education* 9.2 : 184-192.

Sanger, M. B., & Levin, M. A. (2012). Using old stuff in new ways: Innovation as a case of evolutionary tinkering. **Journal of Policy Analysis and management**, 11(1), 88-115.

Siam, A. (2013). "The reality of the application of human talent management system from the perspective of middle and upper management." Unpublished MA, Islamic University, Gaza, Palestine

Sweem. S.,(2009). Critical issues in HR drive 2006 priorities, talent management, **HR focus**, 83(1)254-255

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). Human Resources Management. **Recruitment**, 6<sup>th</sup> ed., 120-137.

## المراجع الالكترونية

<https://careers.google.com/>

فياض، أحمد(2008) المنظمات الالهية الفلسطينية لدعم الحوار الوطني، على الرابط

[.https://www.aljazeera.net](https://www.aljazeera.net)

الملاحق

## ملحق (1) الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية: الإدارة والاقتصاد

قسم: إدارة اعمال

### استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد؛

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي أُعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بدراسة عنوانها: "إدارة المواهب ودورها في تحقيق الإبداع -دراسة حالة على المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس في تخصص إدارة الأعمال.

لذا أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستبانة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

سيتم التعامل مع إجاباتك على البنود الواردة في هذا الاستبيان بالسرية التامة والمطلقة ولن يتم الكشف عنها لأي شخص داخل مؤسستك.

الباحثة: اكتمال شقيرات

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة ( / ) في الخانة التي تدلّ على ما ينطبق عليك.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2. المستوى التعليمي

دبلوم فأقل  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

3-سنوات العمل في المؤسسة

أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي: \_\_\_\_\_

القسم الثاني: الرجاء وضع إشارة (√) أمام كل عبارة مما يأتي وفقاً لرأيك بالموافقة أو خلافها.

### المحور الأول: إدارة المواهب

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>البعد الأول: استقطاب المواهب</b>						
1.	يوجد في المؤسسة نظام مستقل لاستقطاب العاملين					
2.	تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف عادةً من خلال الوسائل الرسمية					
3.	تضع لجنة الاستقطاب الشروط الخاصة بالوظيفة ضمن الإعلان					
4.	تمدد المؤسسة مدة الاستقطاب للحصول على الموظف المناسب.					
5.	تلتزم المؤسسة بوقت محدد أثناء عملية الاستقطاب					
6.	الاستقطاب يعتمد على الكفاءة فقط.					
7.	يعتمد برنامج الاستقطاب في المؤسسة على قدرات مقدم الطلب الإبداعية بالدرجة الأولى.					
8.	تسعى المؤسسة لاستقطاب الموهوبين ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة					
9.	ترصد المؤسسة عائداً مالياً مناسباً لاستقطاب المواهب لديها.					
10.	تقبل المؤسسة استقطاب موظفين أنهموا عملهم في مؤسسات أخرى					

البعد الثاني: تطوير المواهب					
					1. تعمل المؤسسة على تعزيز قدرات العاملين لديها.
					2. تطلع المؤسسة العاملين الجدد لديها على الأرشيف المحفوظ حول العمل في السنوات السابقة
					3. تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في تدريب العاملين لديها.
					4. تمكن المؤسسة العاملين لديها من معالجة مشكلاتهم التي تواجههم بسهولة
					5. توفر المؤسسة التجارب السابقة للمؤسسات العالمية العاملة في نفس المجال للاستفادة منها
					6. تمنح المؤسسة صلاحيات كافية لتمكين العاملين من القيام بعملهم.
					7. تحرص المؤسسة لحثّ العاملين فيها للاستمرار في عملية التعلم .
					8. تدعم المؤسسة إنتاج الأفكار الجديدة من قبل العاملين فيها
					9. توفر المؤسسة للموظفين إمكانية الابتكار والإبداع
					10. تقبل المؤسسة تنفيذ أفكار خاصة بالموظفين لديها
البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب					
					1. توفر المؤسسة الجو المكتبي المناسب للعاملين لديها .
					2. تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية باستمرار للعاملين لديها.
					3. تعمل المؤسسة على خلق حالة من التواصل بين العاملين القدامى والجدد لتحسين عملية نقل الخبرات
					4. أن المؤسسة تقوم بدعم الأفكار الإبداعية للحفاظ على الموظفين المميزين

					5. توفر المؤسسة البيئة المادية المناسبة للعاملين لديها لإظهار قدراتهم الإبداعية في العمل.
					6. تخلص المؤسسة ثقافة تدعم المنافسة الإيجابية بين العاملين
					7. يتم اطلاع العاملين على السجلات السابقة الخاصة بالعمل لإشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة.
					8. تحرص المؤسسة على دعم العمل الجماعي لأجل الوصول لقرارات مشتركة
					9. تخلق المؤسسة بيئة اجتماعية تفاعلية إيجابية بين العاملين
					10. تساند المؤسسة الموظف في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم.

### المحور الثاني: تشجيع الابداع

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1.	تهتم المؤسسة بالأفكار المطروحة من قبلي لحل بعض المشكلات				
2.	تتقبل المؤسسة الحلول السريعة التي أقدمها خلال العمل				
3.	تسمع المؤسسة لي بالتعبير عن أفكاري بصراحة.				
4.	تقبل المؤسسة نقد الموظفين لبعض الخطط المتخذة من قبل الادارة				
5.	أفضل الخوض في مجالات جديدة غير مألوفة من قبل الآخرين.				
6.	أمتلك القدرة على الانتقال السلس من فكرة إلى أخرى.				
7.	بإمكاني الخروج عن المألوف في أدائي لوظيفتي.				
8.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي.				
9.	أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.				

					10. أحرص على تغيير أسلوب عملي باستمرار.
					11. لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					12. أتحمّل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.
					13. تسود العلاقات الودية بيني وبين زملائي في العمل.
					14. أحرص على الاستفادة من الخبرات السابقة لزملائي في العمل.
					15. أشعر بالحاجة للتدريب المستمر .
					16. أحرص على إنجاز ما يطلب مني.
					17. لا أكرر ما يفعله الآخرون لحل مشكلات العمل.
					18. أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
					19. أتمتع بمهارة امتلاك الحجة على الإقناع.
					20. أشعر بالمساهمة في إنتاج أفكار جديدة.
					21. أخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.
					22. أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من عمل.
					23. لدي رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
					24. لدي القدرة على تجزئة مهام العمل الموكلة لي.
					25. لدي القدرة على ربط الأمور بشكل منطقي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

## ملحق(2): دليل المقابلة

### جامعة القدس

#### دليل المقابلة

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها "إدارة المواهب ودورها في تحقيق الابداع -دراسة حالة على المؤسسات الاهلية". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس، وقد وقع الاختيار عليكم للمشاركة في تعبئة الاستبانة المرفقة.

وإنني أتقدم إليكم بالشكر والتقدير لحسن تعاونكم راجياً منكم التفضل بالاجابة على أسئلة المقابلة، علماً أنه سيتم التعامل مع البيانات بتجرد وسرية، ولن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي المحددة .

#### الباحثة: اكتمال شقيرات

#### القسم الأول: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تدلّ على ما ينطبق عليك.

#### 1- الجنس:

ذكر  أنثى

#### 2. المستوى التعليمي

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

#### 3-سنوات العمل في المؤسسة

أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  أكثر من 10سنوات

## المحور الأول: إدارة المواهب

1. تهتم الشركة بإدارة المواهب كونها من الإدارات المهمة في تطوير المؤسسة من كافة النواحي:

2. ما الاستراتيجيات المتبعة لدى المؤسسة لاختيار واستقطاب الموهوبين للعمل في الشركة؟

3. ما هي الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير الموهوبين؟

4. كيف تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة وعدم الخروج منها؟

## المحور الثاني: الابداع

يتم الاهتمام بتعزيز مستويات الابداع عند الموهوبين في المؤسسة:

الرجاء شرح كيف يتم التعامل مع مفاهيم الابداع وتطويرها عند الموهوبين:

## ملحق (3) تفرغ المقابلات

### 1. مؤسسة الزهراء

ما الاستراتيجيات المتبعة لدى المؤسسة لاختيار واستقطاب الموهوبين للعمل في الشركة؟  
يتم الاعتماد بشكل كبير على الاعلان في حال وجود شواغر وبناء على (CV) يتم الاختيار الكفاءات وبعد الاختيار، تكون هناك فترة تجريبية وعملية مراقبة، كون المؤسسة تعنى بالأيتام، فلا يصح أن يتم اختيار أي شخص للعمل معهم دون أن يمتلك المؤهل والمهارات المناسبة، إذ يكون اغلب تعامله مع الاطفال، وعليه لن يتم قبوله إلا اعتمادا على الصفات الشخصية الموازية للمؤهل والخبرات والدورات.

### ما هي الطرق والأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تطوير الموهوبين؟

امكانياتنا محدودة فيما يخص الدورات والندوات التي نشارك فيها، ويتم اعتمادها في تطوير الموظفين سواء الموهوبين أو غيرهم كذلك لدينا تحفيز للموظفين ذوي الافكار والطرق الجديدة، ومن الممكن فتح المجال للموظف ان يلتحق باي مؤسسة بعد أو قبل الدوام، هناك موظفين يعملون بأكثر من عمل هذا شيء يسمح لهم ان يتطوروا بشكل ذاتي وبدعم المؤسسة كونها تعطيمهم المساحة يتم بتشجع موظفين لا تمام الدراسات العليا واعتبره شخصيا طرق كبيرة لفتح مجال للتطوير.

### كيف تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموهوب في المؤسسة وعدم الخروج منها؟

لا يتم لعدم وجود حوافز مادية يمكن من خلالها استقطابهم لفترة اطول.

### كيف يتم الاهتمام بتعزيز مستويات الابداع عند الموهوبين؟

المبدع مبدع لذاته وللمؤسسة التي تدعمه، يعني اللي بقدر يعطي ويعبر عن افكار جديده وعنده جراه يتم دعمه، ودعم كل شخص يقدم فكرة جديده ومناسبة ضمن قيم ومنهج المؤسسة ونسمح لهم بالتعبير عن آرائهم وان يقترحوا ويعترضوا ويتم عمل عصف ذهني لمشكلة معينة مع بعض ونترك مجال للمشاركة في القرارات وهذه يمكن لها ان تعزز الموظف في المؤسسة

## مؤسسة فاتن

هند جرار

مديرة تنفيذية للشؤون الادارية في شركة فاتن المستوى التعليمي بكالوريوس من جامعة بير زيت 2001،  
2002 التحقت بجامعة القدس المفتوحة ودخلت في مركز التعليم المستمر لمدة 5 سنوات و ثم معهد  
التدريب الفلسطيني التابع لسلطة النقد الفلسطينية مدة 4.5 سنين ومنذ 2011 عملت في فاتن وتدرجت  
بالمهام الوظيفية والمناصب حتى وصلت الى مديرة تنفيذية

**ما الاستراتيجيات المتبعة لدى المؤسسة لاختيار واستقطاب الموهوبين للعمل في الشركة؟**

هناك مواصفات وبرامج للاستقطاب في مناصب معينة، تحتاج كفاءات وذوي قدرات فنية عالية، نعتمد  
على الاعلان عبر وسائل الاعلان المختلفة وبناء على الخبرات والمؤهلات نختار في حال تم الاختيار  
يكون هناك برنامج تدريبي لمدة شهر تقريبا و ثم عقد تجريبي وهكذا يتم الاختيار، أما الاستقطاب فيكون  
من خلال جذب ذوي القدرات العالية وتكون باستقطاب اشخاص مميزين مبتكرين اشخاص محددین لهذه  
المناصب في خطط مختلفة حسب الشخص

**1. ما هي الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير الموهوبين؟**

المواهب هم الموظفين الذين يمتلكون مهارات ومؤهلات تؤدي لمسارات وظيفية اعلى نعمل على مواهب  
بعده مستويات وطبعا اهم مسار لتنمية المواهب اللي هو التدريب والتطوير من اجل تطوير معارفهم  
وخبراتهم وسلوكياتهم وتطوير الادوات المتاحة لهم حتى يتمكنوا من ابداع وبيئة فاتن بيئة خلاقية ومشجعة  
على الابتكار اكثر يعني ينجزو المهام بطرق اسرع وكفاءه اعلى

كيف يتم تطور مهارات ؟ الابتعاد عن التدريب التقليدي حيث نمتلك موظفين ومدربين لديهم قدرات  
فنية ومؤهلات عالية في مواقع وظيفية مختلفة نعطيهم شهادات متخصصة في تدريب المتدربين بعد  
تدريبهم مع جهات عالمية ومحلية TOT ولدنياا اكثر من 35 موظف جاهزين لإعطاء تدريبات  
والارشادات سواء في داخل العمل من خلال الانشطة والاداء الاجتماعي

هل تعتمدون في استقطاب موهوبين من مؤسسات تانية حتى تستفيدوا من خبرتهم ؟ بصراحة لا نحن  
لدينا عدة برامج تدريبية لخريجين الجدد نخرج 45 خريج يتدربوا على ايدين المدربين نعمل عليهم لتامين

احتياجات مؤسسة فاتن و رفد السوق والمؤسسات الأخرى في هذه الكفاءات لانهم رح يحصلوا على خبرات وتدريبات عالية تؤهلهم للعمل.

### **كيف تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة وعدم الخروج منها؟**

البيئة تلعب دور كبير، الموظف الذي يحتاج الى دورات يتم اعطاءه الدورات المناسبة كأمر سلوكية وتدريبية وبيئة فاتن تتميز بانها بيئة عمل منفتحة المؤسسة تحتضن الموظفين. هنالك علاقات وطيدة بين المدير العام والموظفين ويحتضنهم. لدينا برنامج سنوي نقوم فيه من اجل ترفيه للموظفين ولدينا مجموعة خاصة لأسرة فاتن عالفيس بوك حتى تحسن تواصل بين العاملين ويقترحوا ويستفيدوا من خبرات بعض المختلفة.

### **كيف يتم تعزيز مستويات الابداع عند الموهوبين ؟**

نعتمد على خلق بيئة محفزة ويتم فتح مساحة من الحرية حتى يبدع وليس لدينا حدود لا للتفكير ولا للإبداع وهناك تميز وترقية للموظفين المميزين الذين يقدمون قيم اخرى للمؤسسة وفي عدة برامج ندعم التحفيز ليتم فتح مجال لهم، كل هذه المفاهيم متكاملة مع بعض من خلال دورات والاجتماعات وطرق التواصل المتاحة نتطور الموهوب وغير الموهوب

## معهد الابحاث التطبيقية (ايج)

انا رائد عبد ربه مدير العلاقات العامة ومن سنتين مسؤول شؤون الموظفين، الي في المؤسسة تقريبا 20 سنة ابتدأت موظف صغير والان من الادارة العليا . المؤسسة كان فيها 36 موظف مثل ماهي حاليا لكن خلال فترة وصلنا ل 85 موظف كبرنا، كنا في محل صغير مستأجر ولكن الان نحن في مقر لنا كبير، عنا قدرات وخبرات بمؤسسة الها 35 سنة تعمل بالمجال البحثي والميداني، المؤسسة فيها عدة وحدات بدأت في البيئة بوحدة البيئة والمياه انضافت الها وحدة الزراعة المستدامة وتطورت وتشعبت، في عنا وحدة ال IT المسؤولة عن ال security systems والانظمة وتقوم حاليا بمشاريع، يعني احنا طورنا برامج لتسهيل عمل المؤسسة وفي برنامج ال eoffice ادارة شؤون الموظفين من انجازات ورواتب يعني نحن ما نستعمل ورق، وفي عنا وحدة تعمل على الخرائط وتحليل الخرائط الجوية، والوحدات تدعم بعض، أي وحدة في عندها ابحاث تحتاج خرائط وتحليل صور جوية، ولدينا برنامج مراقبة الاستيطان الو تقريبا 18 سنة ومستمر مدعوم من الاتحاد الاوروبي، وفي وحدة الحكم الرشيد الها 9 سنوات وتتطور، وعنا اقسام في الادارة والمراقبة الداخلية والمشتريات يعني مؤسسة كاملة.

### ما الاستراتيجيات المتبعة لدى المؤسسة لاختيار واستقطاب الموهوبين للعمل في الشركة؟

- استقطاب الكفاءات يتم بحسب المشاريع الموجودة، والمشاريع والكفاءات التي ارغب بوجودها او التخصصات، فالسياسة المتبعة كانت الاعلان سواء ع (jobs) او الجرائد، ارغب بموظف بقدرات معينة في مجال الرياضيات في الكيمياء وغيره، والمشكلة بالإعلانات عندما يصلنا اعداد كبيرة من CV والناس اللي ترغب في العمل يصلني من 200 الى 300 طلب، هنا اعمل shortlisting و أبدا بمقابلة من 20 ل 30 شخص للأسف قد لا اجد من اريد، بالمقابلة تستطيع ان تحدد القدرات اكثر، وفي بعض الاحيان لا نوظف احد، ونعمل head hunting وهي اصطياد الكفاءات، سواء من الجامعات، عمدة الجامعات، خريجين جداد او خريجين سابقين، نتواصل معهم واللي معني يبعث لنا، فبناء عليها صار التحديد هيك افضل وخلال السنتين السابقات.

### 2. ما هي الطرق والأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تطوير الموهوبين؟

• طبعاً ما في حدا ببيكون جاهز مثلاً الخريج الي الو سنة او سنتين في مجال الرياضيات او الكيمياء او IT ، بالإرشاد او بالتدريب المباشر مع الوحدة الي بدو يشتغل فيها ومع الزملاء بتعرف على طبيعة العمل يبدأ بالقراءة ، بقرا القوانين تبعتنا يعرف قوانيننا يعرف طبيعة المشروع الي بدو يشتغل عليه واذا عنده اسئلة ، ومن اسبوعين الي شهر بكون داخل بالنظام .

يعني انت عندكم سياسة انو الموظف الجديد يختلط بالموظفين القدامى ويستفيد من خبراتهم ؟

• نعم

### 3. كيف تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموهب في المؤسسة وعدم الخروج منها؟

• اذا خلال عمله على المشروع لمدة سنة او سنتين و في مشروع قريب وبنفس التخصصات او المطلوب نؤهله ونخبره بذلك. وفي بعض الكفاءات نضطر الي تحويلها course stuff من الطاقم الاساسي وهم ليسو كثير من عام 2017 لان في ضغوطات كثير على التمويل من قبل اسرائيل وضغوطات على المؤسسات ونقول له ينتهي مشروعك، وهناك 3 شهور راحة وبعد 3 شهور هناك مشروع اخر وبمجرد توقيعنا العقد انت موظف لدينا . من ناحية كيف بحافظ عليهم من ناحية احوله

course stuff او اغريه بالمال ليستمر عنا اذا كان هناك امكانيات، أما اذا لم يكن امكانيات اخبره ان يبحث عن عمل لنفسه بمكان اخر لأنه انتهى مشروعني ونحن واضحين معه ونقول له العقد من تاريخ لتاريخ .هل بتقدم حوافز مادية او معنوية مثل عمل رحلات ترفيهية او لقاءات ؟

• كنا نعمل في عام 2017 و 2018 في رحلات بإجازات الموظفين وفي لقاءات داخلية للموظفين يتفق يعمل نشاطات معينة نشجعهم عليها ومثلاً اذا شعرت ان هنا حاجة لتقوية بعض الاشخاص باللغة الانجليزية نأمن لهم مدرب ونعملها في نطاق العمل وحالياً لدي توجه في بعض الوحدات في التقييم السنوي اكتشفت انو في عندهم مشكلة باللغة الانجليزية بالقراءة والكتابة او كتابة التقارير المهنية ف نحن بدنا نطور قدراتهم فنحضر لهم مدرب . ونحن كمؤسسة يتقم لنا الكثير من العروض كذلك عروض لمنح لجامعات فنحن نطور موظفينا بالحصول على ماجستير والدكتوراة وصارت كثير نعطيهم فرص لاستكمال تعليمهم، لكن للأسف البعض 90% من الي بطلع ما يرجع الي يستكمل الدكتوراة يعني يعطيه الفرصة ويعطيه ال COVER و التغطية كاملة لأنه لا نعطيها لاحد هذه تأتي للمؤسسات لموظفيها

ونعطيهم هذه الفرصة وندعمهم لكن بس تجي فترى الحصاد انو يجي يعطيك سنة او سنتين عشان انت اعطيته هذه الفرصة ما يرجع ، انا حكيت 10% الي يرجع .

طيب لما رجع ال 10% كانت النتيجة هل انعكست النتيجة ايجابية على المؤسسة ؟

• طبعا حصول على الماجستير والدكتوراه وسع ادراك وصار عنده قدرات اكثر وتواصل وخبرة عملية

## المحور الثاني: الابداع

يتم الاهتمام بتعزيز مستويات الابداع عند الموهوبين في المؤسسة:

هلا بما انو عندكم كفاءات هل تحقيق الكفاءات ووجودهم حقق ابداع في المؤسسة ام لا وكيف ؟

• اكد ينعكس على نطاق العمل يعني لما بقدّم لاي مشروع انا ببحث عن الكفاءات الموجودة لأنها يجب ان توضع بصيغة المشروع مع السير الذاتية وخبراتهم التي بناء عليها لما يتم مراجعة الموافقة على عرضك لطلب التمويل يريدون رؤية الخبرة بالسنوات و الخبرة بالمؤسسة وبالكفاءات و بالسير الذاتية يعني انا أقدم مشروع يطلب السير الذاتية واريد تخصصات يوضع الاسم والسيرة الذاتية تبعت هلا لما يراجعها الممول يشوف اه مزبوط هذا عنده خبرة و متخصص في المجال الي طالبين فيه ، المؤسسة موجودة عندها وسنوات الخبرة الي عند تراكمية بناء عليه يتم الموافقة .

## كيف تهتمون بتعزيز مستويات الابداع عند الموهوبين

• فريق العمل بأي مشروع معين يعني مش بس الموظف مطلوب منو الحلول ، مجموعة الفريق الي يعملون على المشروع اذا واجهوا أي مشكلة يناقشها داخليا وبحطو حلول ويتصرف، بعض الاحيان يحتاج لاستشارة اكبر فنلجأ لمدراء الوحدات الاخرى بجلسة معينة ويعرض افكارهم ، واذا ما توصل لحل في عنا الادارة العليا للتوجيهات ، احنا فريق كامل الكل بدعم الثاني في مجال تخصص او لا، يعني عندي هلا مشاريع وصل ل deadline في التنفيذ في مشاريع البيئة والمياه اضطررت من ناحية technical شغلت ناس seniors وموظفين من وحدات اخرى لدعم الفريق في عمل ميداني ومش تخصصهم ، وحتى ما وصل الادارة ناقشوني فيها ك human resource عنا dead line احنا عددنا قليل بحاجة لمساعدة لأنه في ضغط فأحضرت لهم فرق او اشخاص من وحدات اخرى لاستكمال

العمل مثلاً قبل 15 الشهر عشان نخلص في الوقت المعين وحسب المشروع الي وقعنا عليه وماشين فيه  
وحلينا المشكلة هي استشارات وفريق عمل وطلب مساعدة و اراء اخرى .

طيب كيف تطورون مفهوم الاصاله في الابداع ، الاصاله في الابداع يعني لما بدك موظف اللي  
عندك ينتج افكار نادره ومميزه، يعني لنفترض اجا عندك موظف اقترح عليك تأخذ مشروع اخر يعني  
غير المشاريع الي انتم توجهون لها والتي تقدمون لها منح ما رايك بهذه الفكرة ؟

طبعا نحن عنا المؤسسة الها 30 او 35 سنة موجوده كل سنة وتقدم من 10 الى 15 مشروع يعني الا  
ما تكون الافكار نضبت، أي وحدة موجوده عنا بضمن الفريق الموجود معنا و بضمن عملها الميداني  
و خبراتها في العمل ممكن يطلع عند افكار فلما يأتي بفكرة تمويل بنبعثها لكل مدرء الوحدات ونعمل  
اجتماع.

## جمعية الشبان المسيحية

سماح النبر: مدير مركز التدريب المهني التابع للقدس درست بكالوريوس وماجستير في علم الاجتماع في جامعة بير زيت حصلت على العديد من الدورات الدولية خلال التطوعي وعملي في جمعية الشبان المسيحية في رام الله لمدة 4 سنين اعمل في المركز من 14 سنة . تدير الجمعية عدة برامج منها مركز التدريب المهني اللي بزود كثير من تخصصات مثل اعمال التجارة والحدادة ودهان وصيانته والتكيف والتبريد .... و عدة دورات قصيرة الامد مثل تمديد الكهرباء وافلام الوثائقية والطبخ...  
بتبع المركز خطط ابداعية من اجل تدريب وتحسين قدرات ومهارات المدربين والجهاز الاداري وهاد من خلال دورات محلية وخارجية ولقد كانت النتيجة لكل ذلك أن ما يزيد عن 80% من خريجي المركز وجدوا فرص عمل وفتحوا ورش .وقام المركز بتخريج آلاف المهنيين م ويقدر عدد الخريجين سنويا 150 طالب وطالبة من مختلف التخصصات.

### ما الاستراتيجيات المتبعة لدى المؤسسة لاختيار واستقطاب الموهوبين للعمل في الشركة؟

اكيد يتم الاعلان عن كل الوظائف عبر وسائل اعلان رسمية وغير رسمية وونحن كمؤسسة غير ربحية نعتد كثير على الكفاءة لذلك نفرز حسب السيرة الذاتية

يعني تعمدون على المؤهل ؟ لا المؤهل اساسي وهو مثل محو الامية لكننا بصراحة نعتد على الكفاءة من خلال الدورات التدريبية والعمل السابق والتطوع ونتواصل مع الجهات اللي تعامل معهم حتى نأخذ منهم توصيات وصورة عن شخص قبل المقابلة وبعدين المقابلة وحدها تبين صفات الشخص هل مناسب للوظيفة ام لا .

### ما هي الطرق والأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تطوير الموهوبين؟

بصراحة كمؤسسة غير ربحية ليس لدينا ميزانية نعمل شيء خاص بس نعتد في تطوير على اكثر من جانب اولها الدورات سواء كانت دولية او محلية اي دورة بتوفر وبتكون مناسبة نشجعهم يشاركوا حتى يطوروا مهارتهم. وتأتي شيء نسمح للموظفين يجرب ويطبق اي تجربة اي فكرة جديدة بعطيهم مجال يجربوها طبعا كلو حسب المتاح والذي بتناسب مع المؤسسة ثم يفتح لهم مجال ليتطوروا من خلال مؤسسات اخرى.

كيف ؟ لدينا موظفون يحصلون على عروض وفرص عمل في مؤسسات اخرى وليس لدي مشكلة بخروجهم باكر من العمل أي قبل انتهاء الدوام بساعتين ويسمح لهم بالذهاب الى عملهم الاخر ومن هذه التجربة تتطور المؤسسة واكيد لا شك في استكمالات التعليم دائما نحفزهم أن يستكملوا ماجستير ويلتحقوا في دورات تدريبية

### كيف تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموهب في المؤسسة وعدم الخروج منها؟

لا توجد امكانيات مادية لكننا نعتمد على حوافز المعنوية وغير المادية دائما في شكر وفي تحفيز العاملين ونسمح لهم بأمر لا تسمح بها المؤسسات اخرى كاعطاءهم فرصه للخروج قبل بساعتين من انتهاء الدوام لعمل اخر طبعا هذا يكون بشكل منضبط وضمن خطة، وليس عشوائيا كون ذلك يؤثر على مصلحة مؤسستنا وعلاقتنا الاجتماعية والتي نعتبرها اكبر طريقة للاحتفاظ بهم انا مديرتهم طوال اليوم 24 ساعة بأمر تخص العمل وامور اخرى، وننتشارك مع بعض بكل شيء لذلك الروابط الاجتماعية هي اساس ترابطنا في المؤسسة.

### كيف تهتمون بتعزيز مستويات الابداع عند الموهوبين

الابداع موضوع كبير شوفي بالعادة الموهوب هو اللي ببدع هو اللي بعطينا افكار جديدة بس بشكل عام نظور الابداع من خلال السماح لهم بكل شيء متاح يعني موظف قبل فترة جابلي فكرة بعيدة جدا عن الامور اللي نعملها لها وسمحت له بتطبيقها وفشل دعمته لنتجح الفكرة وزبطت بعد 5 محاولات بس برضه مش دائما بزبط هاد كلام يمكن يكون ابداع سلبي لهيك احنا يسمح بكل شيء ممكن يتنفذ وما ينعكس سلبي.

ملحق (4) محكمي الاستبانة

الاسم	مكان العمل
د. رانية جبر	جامعة بيرزيت
د. صلاح عودة	جامعة القدس
د. عروبة البرغوثي	جامعة القدس
د. محمد شريعة	جامعة القدس
د. محمد عبد الرحمن ابو جين	جامعة القدس المفتوحة
د. نضال درويش	جامعة القدس
د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة

## فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة..... 39
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم ..... 41
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم ..... 41
- جدول (4.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية..... 42
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم مرتبة تنازلياً..... 45
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال استقطاب المواهب مرتبة تنازلياً..... 47
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير المواهب مرتبة تنازلياً..... 49
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاحتفاظ بالمواهب مرتبة تنازلياً..... 51
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم مرتبة تنازلياً..... 53
- جدول (6.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة لدور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم..... 56
- جدول (7.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير مستوى إدارة المواهب بمجالاتها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم ..... 58
- جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجنس..... 60

- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي ... 61
- جدول(10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي..... 62
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة ..... 63
- جدول(12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى إدارة المواهب في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة..... 64
- جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم حسب متغير الجنس ..... 66
- جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي ..... 67
- جدول(15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير المستوى التعليمي ..... 67
- جدول(20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى تشجيع الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتي القدس وبيت لحم يعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة ... 69
- جدول(21.4) نتائج أسئلة المقابلات بناء على ملحق (2) والخاص بالمقابلات..... 70

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار:
ب.....	شكر وتقدير
ت.....	المخلص
ث.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	الاطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 مبررات الدراسة
4.....	4.1 أهمية الدراسة
4.....	5.1 أهداف الدراسة
5.....	6.1 أسئلة الدراسة
6.....	7.1 فرضيات الدراسة
6.....	8.1 حدود الدراسة
7.....	9.1 نموذج الدراسة
9.....	الفصل الثاني:
9.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
9.....	1.2 الاطار النظري للدراسة
9.....	1.1.2 إدارة المواهب
18.....	2.1.2 الإبداع

23	3.1.2 مفهوم المؤسسات الأهلية.....
25	2.2 الدراسات السابقة.....
36	3.2 التعليق على الدراسات السابقة.....
38	الفصل الثالث.....
38	الطريقة والإجراءات.....
38	3 . 1 منهج الدراسة.....
38	3 . 2 مجتمع الدراسة.....
39	3 . 3 عينة الدراسة.....
39	3 . 4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة.....
40	5.3 أدوات الدراسة.....
42	3 . 6 إجراءات الدراسة.....
43	3 . 7 المعالجة الإحصائية.....
44	الفصل الرابع.....
44	نتائج الدراسة.....
44	4 . 1 تمهيد.....
45	4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:.....
72	الفصل الخامس.....
72	النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....
76	قائمة المراجع.....
84	الملاحق.....
103	فهرس الجداول.....
105	فهرس المحتويات.....