

علاقة إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بشركة الاتصالات
السعودية "موبايلي"

**The relationship between talent management and enhancing
creative behaviour
among employees of Saudi Telecom Company "Mobily"**

د. راشد بن غازي الهويل العتيبي

قسم إدارة الأعمال – كلية العلوم والدراسات الإنسانية - جامعة شقراء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب ودورها في تعزيز السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية موبايلي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين، والبالغ عددهم (٢٧٣) موظف وموظفة، حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت (١٨٠) مفردة، وتم تحليل بيانات الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS v24، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن مستوى تطبيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاءت بدرجة كبيرة جداً، وأن مستوى السلوك الإبداعي في الشركة جاء بدرجة موافقة كبيرة جداً، كما كشفت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة وبين السلوك الإبداعي بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي"، وتوصي الدراسة: بالاهتمام في عملية اختيار المواهب على الكفاءة وعدم الاعتماد على سنوات الخدمة، وتوفير آليات محددة لاكتشاف مواهب الموظفين لديها عبر مساهمتهم الإبداعية، وتطبيق الإبداع الشخصي، وحرص الشركة على وضع خطط متكاملة حالية ومستقبلية لإدارة المواهب وتطويرها، كذلك والعمل على إيجاد قسم خاص لمتابعة الأنشطة والاحتياجات التي تتعلق بإدارة المواهب.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، السلوك الإبداعي، شركة الاتصالات السعودية موبايلي.

Abstract:

The study aims to identify the reality of the application of talent management and its role in enhancing creative behavior in the Saudi Telecommunications Company "Mobily". The descriptive method was adopted, and the study population consists of all employees, numbering (273) male and female employees, where a random sample of (180) individuals was selected, and the study data was analyzed through the statistical program SPSS v24. The study results stated that the level of applying talent management in its various dimensions in Saudi Telecommunications Company "Mobily" came with a very large degree of agreement, and the level of creative behavior in the company came with a very large degree of agreement. Also, the results revealed a statistically significant direct relationship at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the application of talent management in its various dimensions and creative behavior in Saudi Telecommunications Company "Mobily". The study recommends paying attention in the process of selecting talents on competence and not relying on years of service, providing specific mechanisms to discover the talents of its employees through their creative contribution, applying personal creativity, and ensuring that the company develops current and future integrated plans for talent management and development, as well as working to create a special department to follow up the activities and needs related to talent management.

Keywords: Talent Management, Creative Behavior, Saudi Telecom Company "Mobily"

مقدمة:

شهد العصر الحالي تطور كبير في الأفكار الإدارية والتنظيمية والمفاهيم والمصطلحات الجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، وبذلك يعتبر مفهوم إدارة المواهب والاحتفاظ بها والسلوك الإبداعي من المفاهيم الحديثة، والتي تعد أساس ازدهار أي مؤسسة، وذلك لامتلاكها عديد من المبدعين والمبتكرين والموهوبين القادرين على مواجهة التحديات والصعوبات، واتخاذ القرارات في الحالات الصعبة، كما أصبحت الموارد البشرية إدارة جوهرية تستخدمها المؤسسات في تحقيق التنافس والتفوق والتميز، وكذلك القدرة على التكيف مع أي ظروف ومستجدات.

إن تنمية الإبداع والابتكار يعتبر صفة مستمرة في المؤسسات، وهذا يتطلب بشكل رئيسي الاهتمام بسلوك الأفراد العاملين، وضرورة توجيههم لمواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات، وبالتالي تظهر أهمية السلوك الإبداعي، والذي يعتبر من بين أهم وأصعب التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة الرامية إلى تحقيق الريادة والتميز (سمية، ٢٠٢٠).

وظهرت إدارة المواهب في إدارة الأعمال كونها أسلوب ومنهجية جديدة للتركيز على العمليات التشغيلية، والتغيير التنظيمي، ويتعدى دورها إلى اختبار القيادة والمدراء والتنفيذيين الموهوبين في جميع المجالات، وذلك لتطوير الأداء والعمل على تحسين جودته، والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة لتحقيق ميزة تنافسية وإنجازات عالية في إدارة الأعمال خاصة في ظل التغيرات المتسارعة على مختلف المجالات المحيطة بالمؤسسات؛ لا سيما في ظل بيئة تنافسية جعلت تلك المؤسسات تطور أعمالها في جميع الاتجاهات بالاعتماد على المواهب، والإبداع والابتكار بما يحقق الاستجابة السريعة لتلك التغيرات، واكتساب المؤسسات التوجه الريادي والتميز عن المنافسين (عثمان، ٢٠٢٠).

إن مواكبة المؤسسات للتغيرات الخاصة في بيئة الأعمال أدى إلى إدراكها أن السلوك الإبداعي أحد الركائز المهمة التي تسهم في تحقيق النجاح والتفوق التنافسي، حيث يظهر السلوك الإبداعي في أفكار إبداعية تتجسد على أرض الواقع، وذلك من

خلال تهيئة المناخ المناسب لدفع الموارد البشرية للانخراط في أنشطة إبداعية تفجر الطاقات الكامنة لديهم، حيث أن هذا السلوك يعتبر محفز للموارد البشرية لطرح أفكار جديدة تتجسد في الخدمات أو المنتجات أو أساليب عمل تنطلق من خلالها المنظمات نحو التميز والفلاح (انال وفرحاتي، ٢٠٢٣).

في ضوء ما تقدم جاءت الدراسة الحالية للتعرف على علاقة إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي والعمل على إدارة وتطوير المواهب البشرية والاحتفاظ بها في شركة الاتصالات السعودية موبايلي.

الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراكمًا معرفيًا في تعزيز مؤشرات دقيقة عما انتهت إليه جهود الأبحاث السابقة، كما تعطي فكرة عن مراحل وتطور الموضوع في إثراء البحث العلمي، وذلك للتعرف على كافة جوانب مشكلة وفرضيات الدراسة وكيفية علاجها، حيث سردها عربية وأجنبية من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

هدفت دراسة (يحيى وسليمان، ٢٠٢٣)، إلى بيان دور السلوك الإبداعي في تطوير المنظمة الذكية (جامعة تكريت) ومدى تبني تلك الجامعة لمفهوم السلوك الإبداعي للعاملين وقياس مدى تأثير وارتباط السلوك الإبداعي للعاملين على المنظمة الذكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل السلوك الإبداعي للعاملين، والمتغير المعتمد المنظمة الذكية.

في حين تناولت دراسة (عبد الرحمن وآخرون، ٢٠٢٢)، تحليل العلاقة بين مدخل إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية، وذلك من خلال عينة عشوائية طبقية اشتمل قوامها (٣٨٤) مفردو في تلك الشركات، وأظهرت نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وقوية بين ممارسات إدارة المواهب محل الدراسة وهي (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) وتحسين فاعلية الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Kumar, 2022)، التعرف إلى أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (التوظيف والاختيار، العمل الجماعي ودعم الإدارة، إدارة الأداء، الحياة

الوظيفية، الرواتب والتعويضات) على الاحتفاظ بالموظفين في قطاعات تكنولوجيا المعلومات في منطقة العاصمة الشمالية في الهند، وكشفت نتائجها: وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين، حيث تساعد ممارسات إدارة المواهب لإدارة الأداء والتطوير الوظيفي في تعزيز الإنتاجية التي سيكون لها تأثير ايجابي على الاحتفاظ بالموظفين، وأن التعويضات لها تأثير ايجابي على الاحتفاظ بالموظفين.

وأشارت دراسة (صمد، ٢٠٢٢) التعرف على أثر إدارة المواهب في تعزيز المرونة باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: حصل محور إدارة المواهب باتحاد لجان العمل الصحي على درجة كبيرة بوزن نسبي بلغ (٧٧.٨٥%)، وأيضا حصل محور المرونة الاستراتيجية على درجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (٧٦.٩٧%)، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية باتحاد لجان العمل الصحي، وأيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (تخطيط واستقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) في تعزيز المرونة الاستراتيجية.

بينما أكدت دراسة (الكايد، ٢٠٢٢) إلى قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب) للاحتفاظ بالموظفين في شركات الاتصالات في الأردن بوجود الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بينهما، وكشفت نتائج الدراسة: وجود أثر ايجابي لإدارة المواهب بأبعادها في الاحتفاظ بالموظفين بأبعاده، وأن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة ما بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين.

وفحصت دراسة (الخالدي، ٢٠٢١)، أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تعليم وتطوير المواهب، تدريب المواهب، الحفاظ على المواهب) على الابداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وكشفت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الابداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

وتناولت دراسة (Al Aina & Atan, 2020)، التحقق من أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام في الشركات العقارية الموجودة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وبينت نتائج الدراسة أن جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب لم يكن لهما أي تأثير على الأداء التنظيمي المستدام، في حين أن التعلم والتطوير وإدارة الموارد البشرية لهما آثار إيجابية كبيرة.

وقدمت دراسة (القاضي، ٢٠٢٠)، معرفة أثر استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الإبداعي في الجامعة العربية المفتوحة، حيث تم قياس استراتيجيات إدارة المواهب من خلال (استراتيجية استقطاب المواهب، استراتيجية تنمية المواهب، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب)، ومن أهم نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الإبداعي في الجامعة العربية المفتوحة، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (استراتيجية استقطاب المواهب، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجية تنمية المواهب) على الأداء الإبداعي في تلك الجامعة. في حين هدفت دراسة (سمية، ٢٠٢٠)، معرفة أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملية لولاية المدية، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عددها (١٦٤) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى ان إدارة المعرفة هي من أهم وانجع الأساليب الإدارية الحديثة التي استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء المؤسسات، كما بينت أن السلوك الإبداعي عبارة عن نقطة انطلاق المؤسسة من أجل تنمية وتشجيع الابداع بداخلها، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (عمليات، متطلبات إدارة المعرفة) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في تلك المؤسسة.

وبينت دراسة (Albi Alikaj, 2020) التعرف على العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي من خلال التركيز على ازدهار الموظف في العمل كوسيط، وتم الاعتماد على الاستبانة، ووزعت على عينة حجمها من (٤٣٨) مفردة، وتوصلت الدراسة أن الموظف المزدهر في العمل يتوسط بشكل كامل العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي، وأيضاً وجود ملحوظ للموارد البشرية عالية المشاركة تعزز الممارسات في المنظمة ميل الأفراد الاستباقيين إلى الازدهار في العمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة أظهرت أن البعض تناول إدارة المواهب متغير مستقل، والبعض الآخر تناولها كمتغير تابع، وكذلك بالنسبة للسلوك الإبداعي، وبالتالي اختلفت تلك الدراسات في الأهداف والنتائج.

أوجه التشابه:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية من حيث المفاهيم النظرية التي تخص كل من إدارة المواهب والسلوك الإبداعي، حيث أن معظمها حاول عرض مفاهيم متغيرات الدراسة والأهمية والأهداف والأبعاد الأكثر استخداماً وشيوعاً، كما أن أغلب الدراسات استخدمت نفس المنهج، وهو المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الاستبيان، والذي يعتبر من أكثر الأدوات استخداماً، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإحصائية من أجل تحليل نتائج الدراسة.

أوجه الاختلاف:

- من حيث بيئة الدراسة: معظم الدراسات أجريت في عديد من بيئات مختلفة عن البيئة السعودية، حيث شملت بيئات أجنبية، وتحدت في الجامعات والمؤسسات، بينما أجريت الدراسة الحالية في شركة الاتصالات السعودية موبايلي.
- من حيث هدف الدراسة: تتناول هذه الدراسة التعرف على علاقة إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي.
- من حيث المجال الزمني: تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها هي الأحدث، فقد أجريت خلال عام ٢٠٢٤/٥١٤٤٥ م.
- من حيث مجتمع الدراسة: تناولت الدراسة الحالية عينة حجمها (٢٧٣) من الذكور والإناث في شركة الاتصالات موبايلي أما الدراسات السابقة تناولت مجتمعات وعينات تختلف عن الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه المؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص تحديات كبيرة خاصة في ظل اتساع المفاهيم، والتطورات المتسارعة، وعليه بدأت المؤسسات تهتم اهتمام متزايد في تميز وتقديم خدماتها من خلال الارتقاء بجميع عناصرها، وتعتبر إدارة المواهب البشرية لها تأثير على أدائها وتقديم خدماتها، وذلك باعتبار الموظفين عناصر العمل الرئيسية من حيث الإعداد والتأهيل والتنمية والتطوير والحفاظ عليها، لذلك بدأ الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات موظفيها لرفع قدرتهم على الابتكار، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، ومع ازدياد أهمية الاتصالات في مكونات النظام العالمي والعربي، وكجزء لا يتجزأ منه واقع المملكة العربية السعودية الذي هو في أمس الحاجة إلى زيادة فاعلية نظام الاتصالات، وخاصة في ظل بيئة الأعمال التنافسية المتسارعة التي يتصف بها العصر الحالي، وما تحتاجه شركات الاتصالات للحفاظ على بقائها وضمان استمرارها، وتعزيز موقعها التنافسي والوصول إلى مرحلة الإبداع، والبعد عن الأساليب التقليدية والنمطية التي تقوم على المركزية وهرمية المستويات الإدارية التي تعتبر عائق أمام طموحات الإبداع، وبمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة أشار البعض منها كدراسة (سمية، ٢٠٢٠) التي بينت أن الممارسات الإدارية لها تأثير في تنمية السلوك الإبداعي وتطوير أداء العاملين، كما تؤكد دراسة (انال وفرحاتي، ٢٠٢٣) أن مستوى السلوك الإبداعي جاء بدرجة متوسطة، في حين كشفت (Kumar, 2022)، أن ممارسات إدارة المواهب سيكون لها تأثير ايجابي على الاحتفاظ بالموظفين، وبينت دراسة (الكايد، ٢٠٢٢)، وجود أثر ايجابي لإدارة المواهب بأبعادها في الاحتفاظ بالموظفين بأبعادها، أما دراسة (القاضي، ٢٠٢٠)، أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب على الأداء الإبداعي في الجامعة العربية المفتوحة، وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي: ما علاقة إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي بشركة الاتصالات السعودية موبايلي؟ ويتفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما هو واقع إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في شركة الاتصالات السعودية موبايلي؟
- ٢- ما مستوى السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية موبايلي؟
- ٣- ما العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي في شركة الاتصالات موبايلي؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية بشكل رئيسي لمعرفة علاقة إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي بشركة الاتصالات السعودية موبايلي، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- معرفة واقع إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في شركة الاتصالات السعودية موبايلي.
- ٢- إلقاء الضوء على مستوى السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية موبايلي.
- ٣- الوقوف على طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية موبايلي.

أهمية الدراسة:

■ الأهمية النظرية:

- ١- تتبع أهمية هذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تحققه إدارة المواهب وأبعادها كمتغير مستقل في علاقتها بتعزيز السلوك الإبداعي كمتغير تابع، وذلك من خلال الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات المعاصرة بالسلوك الإبداعي من خلال طرح الأفكار الإبداعية.
- ٢- التركيز على التميز بهدف تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال من خلال إدارة المواهب البشرية.
- ٣- تكمن أهمية الدراسة في حداثة موضوعها حول الإمام بجوانب متغيرات الدراسة، وما يمكنها أن تساهم به في إثراء مفهوم إدارة المواهب والسلوك الإبداعي، حيث لم تتناول الدراسات السابقة الربط بين المتغيرين.

٤- تركز الدراسة في اكتشاف حاجة المؤسسات السعودية في بيئة الأعمال السعودية إلى مثل هذا النوع من الدراسات لمواكبتها التقدم في مجال إدارة الأعمال، كما تحاول الدراسة الحالية أن تسهم في سد الفجوة في المكتبة العربية بصفة عامة وفق لما هو متاح من الدراسات السابقة، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص، حيث لم يتم تناول المتغيرين معاً في المؤسسات السعودية – على حد علم الباحث.

■ الأهمية التطبيقية:

- ١- تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية بقدرتها على الاهتمام المستقبلي بإدارة المواهب لتعزيز السلوك الإبداعي، والمساهمة في تطوير عمليات التفاعل وتطوير المواهب والاستفادة منها في جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية موبايلي.
- ٢- تحاول الدراسة الحالية التأكيد على حتمية ترسيخ الاهتمام بدور إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي، والعمل على إظهار حقيقة مفهوم كل من إدارة المواهب، والسلوك الإبداعي.
- ٣- تكمن أهمية الدراسة في بحثها موضوع تيني وتطبيق إدارة المواهب لدورها الهام والحيوي في عملية التنمية الذاتية لشركة الاتصالات السعودية موبايلي، ومن ثم تحقيق إنتاجية أفضل.

فرضيات الدراسة:

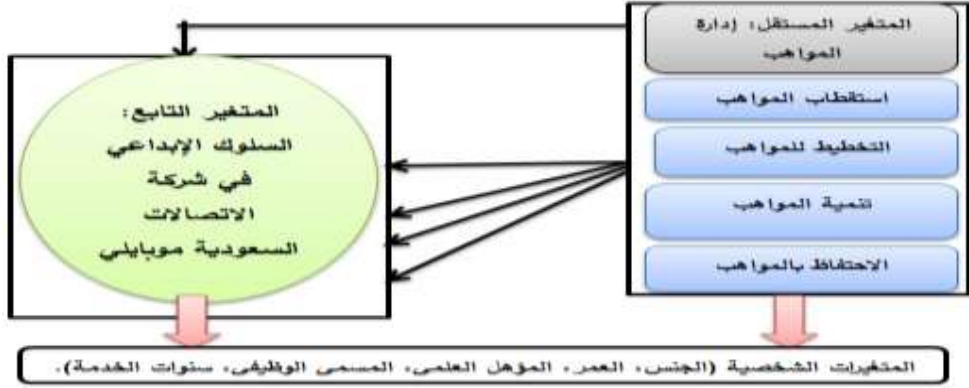
- تسعى الدراسة الحالية لاختبار الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الأولى: HO1** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المواهب بأبعادها والسلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية موبايلي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ١- **HO1.1** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب المواهب والسلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية موبايلي.

علاقة إدارة المواهب هي تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي"

د/ راشد بن غازي الصويل العتيبي

- ٢- **HO1.2** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) التخطيط للمواهب والسلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية موبايلي.
- ٣- **HO1.3**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية المواهب والسلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية موبايلي.
- ٤- **HO1.4** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالمواهب والسلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية موبايلي.

نموذج الدراسة:



شكل رقم (١.١) يوضح متغيرات الدراسة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة (القاضي، ٢٠٢٠)، (الخالدي، ٢٠٢١)، (صمد، ٢٠٢٢).

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** التعرف على علاقة إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة الحالية على الموظفين في شركة الاتصالات السعودية موبايلي.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الحالية على شركة الاتصالات السعودية موبايلي بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الحالية خلال الفترة الزمنية (٢٠٢٣/٢٠٢٤م).

مصطلحات الدراسة:

- **إدارة المواهب:** وهي "الاستراتيجيات والسياسات التي تتبعها المنظمات بهدف تحديد المهبة من الموظفين، والعمل على استقطابهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، وذلك للدور الهام في تنمية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية (عبد الهادي، ٢٠٢٠).
- **وتعرف إجرائياً:** بأنها عملية مخططة من قبل شركة الاتصالات السعودية موبايلي تقوم على تخطيط واستقطاب الموارد البشرية المهوبة، والعمل على تمهيتهم وتطويرهم، وإدارة الأداء والاحتفاظ بهم لتحقيق أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية.
- **السلوك الإبداعي:** هو "عملية فردية أو جماعية تتطلب قدرة ذهنية على ابتكار أفكار جديدة أو حل المشكلات، وإنشاء خدمات وسلع وتقنيات، وأفكار بطريقة مثلى (موفق وسعودي، ٢٠١٨).
- **ويعرف إجرائياً:** قدرة شركة الاتصالات السعودية موبايلي على طرح أفكار ابداعية وجديدة تكون غير مألوفة من أجل التصدي للمشكلات التي تواجهها، وتقديم خدمات متميزة للتفوق على الشركات المنافسة.
- **شركة الاتصالات السعودية موبايلي:** هي "شركة متخصصة في الاتصالات والخدمات الرقمية المنكاملة التي تشمل الاتصالات، شبكة الجيل الخامس (G5)، المدفوعات الرقمية، الحوسبة السحابية، حلول إنترنت الأشياء، وخدمات الألياف الضوئية والطائرات بدون طيار، وغير ذلك تحت اسم العلامة التجارية "موبايلي" (<https://ar.wikipedia.org/wiki>)

الجانب النظري للدراسة:

مفهوم إدارة المواهب: تعتبر إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة، وحظيت باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين منذ ظهورها، وبالتالي اختلفت وجهات نظرهم نتيجة تناولهما تلك المفاهيم من زوايا مختلفة تعود للخلفية النظرية والتطبيقية، ومن أهم المفاهيم التي تخدم أهداف الدراسة ما يلي:

هي عبارة عن تفاعل مجموعة من العمليات المنظمة، وتعمل ضمن استراتيجية مدروسة، حيث تركز على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد

ذوي المواهب المطلوبة، والعمل على جذبها وتطويرها وتوجيهها، والمحافظة عليها (العنزي، ٢٠١٦).

كما أنها مجموعة أنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى استقطاب وتحفيز وتنمية وتطوير الأفراد ذوي الأداء المتميز والاحتفاظ بهم (Sharma & Raval, 2017).

ويرى العمري (٢٠١٧) أنها الإدارة التي تقوم بجهود مدروسة ومنظمة للوصول للأداء المتميز من خلال جذب أفضل المواهب البشرية المتوفرة والمحافظة عليها، وتطويرها واستثمارها بشكل مثالي لتحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفاعلية.

كما ويشير مومني وآخرون (٢٠١٨) "هي مجموعة من الممارسات التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية، وذلك بشكل أسرع عبر أقسام المنظمة بدلاً من ان تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة داخل قسم الموارد البشرية أي أنها جزء منها". وتعرف أنها الإدارة الفاعلة للمواهب تضمن للمؤسسات الحصول على المواهب، والحفاظ عليها بما ينعكس على نجاحها ونموها واستمرارها (إدريس وأبو جمعة، ٢٠١٩).

"وإدارة المواهب مجموعة من الممارسات الإدارية الهادفة لاستقطاب أفضل المواهب، ومن ثم إدارتها وتطويرها والاحتفاظ بها، من أجل تعزيز القدرات الديناميكية وتحقيق التفوق على المنافسين (توحي، ٢٠٢٠).
وأنها عبارة عن العملية التي تقوم بها إدارة المؤسسة باستقطاب وتطوير المواهب والحفاظ عليها لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية (النسور، ٢٠٢٢).

في ضوء ما تقدم من مفاهيم نجد اتفاق بين الباحثين والكتاب على أن إدارة المواهب هي إحدى التحديات التي تواجه منظمات الأعمال كونها تمثل مصدر حيوي، وبرغم ذلك لا يوجد اتفاق حول المفهوم نتيجة وجهات النظر المختلفة التي اعتبرت إدارة المواهب ما هي إلا ممارسات تقليدية لإدارة الموارد البشرية لكن في ثوب جديد، أي أنها مجرد تسميات.

وعليه يعرف الباحث إدارة المواهب بأنها عملية مخططة من قبل شركة الاتصالات السعودية موبايلي والتي تعمل على تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة داخل الشركة، ومن ثم تنميتها وتطويرها، وإدارة أدائها والاحتفاظ بتلك المواهب لتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين.

أهمية إدارة المواهب:

تكمن أهميتها في الاستثمار في المواهب كأحد السبل المتاحة لتحقيق إنجازات مرتفعة في الأداء، والقدرة على زيادة التنافس مع المؤسسات الأخرى، وأيضاً تقليل هدر ميزانية الموارد البشرية (طبيبة، ٢٠٢٠).

ويرى رضوان (٢٠٢٠)، بأنها لها أهمية كبيرة في الوقت الحالي، حيث تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تطوير وتعزيز المواهب، والقدرات الإبداعية للأفراد العاملين، وأيضاً اختيار المديرين الموهوبين لكافة المستويات الإدارية، مما يعزز إحداث فروق ايجابية ومستمرة في الأداء المؤسسي.

وتؤكد فاطمة (٢٠١٨)، أن أهمية إدارة المواهب تمكن في التالي:

- القدرة على زيادة المنافسة بين منظمات الأعمال من خلال وضع معايير موضوعية للاختيار.
- حاجة المنظمات إلى ومهارات مختلفة في أداء الاعمال نظراً لتنوع المهام والأدوار للقياد بها داخل المنظمات.
- استقطاب الكفاءات، والاحتفاظ بها لمواجهة الصعوبات المختلفة، وأيضاً خفض معدل دوران العمل، وإدارة المعرفة بشكل فعال.
- القدرة على تخفيض تكاليف التوظيف.

يرى الباحث أن أهمية المواهب تكمن في قدرة شركة الاتصالات السعودية موبايلي بالعمل على زيادة قدراتها التنافسية لتكون من ضمن الأوائل على مستوى المملكة العربية السعودية حول تقديم خدماتها المختلفة، وأيضاً تحقيق رضا المستفيدين، وذلك من خلال الارتقاء بأداء موظفيها.

أبعاد إدارة المواهب:

- **استقطاب المواهب:** وتعتبر الخطوة الأولى في تفعيل إدارة المواهب، حيث تعتبر عملية لتوليد مجموعة من المرشحين المؤهلين لوظيفة معينة (عابدين، ٢٠١٩). كما في هذه الخطوة تتولى المنظمة البحث عن الأفراد الصالحين لتعبئة الوظائف الشاغرة، واختيار الأفضل، واستخدام أساليب الاختيار والتعيين لتحديد المهارات المطلوبة، واستقطاب الذين لديهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم استقطاب وجذب المواهب من خلال اسم وسمعة المنظمة، وبيئة العمل المشجعة والمحفزة على الابداع، وتوفير نظام للأجور والمكافآت التي ترتبط بالأداء، وتوفير الحوافز المعنوية والمادية، وتدريب اللجان القائمة بالاختبار على كيفية اختيار الموهوبين (إسماعيل، ٢٠١٨)، (Sewify, 2021).
- **التخطيط للمواهب:** مجموعة من العمليات والإجراءات يتم من خلالها تحديد المهام والأفراد الموهوبين، واختيارهم حول ما يتناسب مع طبيعة العمل من أجل تحقيق الخطط التكتيكية والاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال وضع تلك الخطط للاحتياجات الحالية والمستقبلية لأوضاع تلك المنظمات، كما تعمل المنظمات على استقطاب ذوي المهارات العالية كجزء من أهدافها الاستراتيجية، والعمل على جذب المواهب، وتحديد الخبرات المطلوبة لتحقيق تلك الخطط بما يكفل للمنظمة البقاء وبناء الميزة التنافسية، وذلك من خلال التوصيف الدقيق للمهام والقدرات المطلوبة، والعمل على توفيرها، ومن ثم العمل على الخطط التنفيذية لاستقطاب المواهب (زيادة، ٢٠٢١).
- **تنمية المواهب:** تنمية المواهب البشرية يتم من خلال التعليم والتطوير المستمر، ومساعدة الأفراد العاملين على مواكبة التطورات الحالية، بالإضافة على معالجة القصور والعمل على تعزيز الجوانب الايجابية، وأيضا تعمل المنظمات على إشراك المواهب بالدورات التدريبية المتخصصة، وبث روح المنافسة بين الأفراد العاملين بهدف تنمية وتطوير الذات، وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق ما لديهم من إبداع شخصي لتحقيق التكيف الوظيفي لديهم. (توحي، ٢٠٢٠)، (زيادة، ٢٠٢١).

■ **الاحتفاظ بالمواهب:** وتعتبر الاحتفاظ بالمواهب من الخطوات الأخيرة من إدارة المواهب، حيث ركزت الدراسات في اتجاهين، الاتجاه الأول يرى أن الاحتفاظ بالمواهب يتمثل في جميع الأنشطة التي تساعد على الحد من ارتفاع معدل دوران العاملين، وخاصة بالنسبة للعاملين من الأداء المتميز، أما الاتجاه الآخر تناول الاحتفاظ بالمواهب كونها جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومستويات الارتباط الوظيفي للعاملين مما يسهم في زيادة درجة الانتماء للعمل، وتحسين الأداء التنظيمي (Bolander et al., 2017).

مفهوم السلوك الإبداعي: حظي مفهوم السلوك الإبداعي باهتمام عديد من الكتاب والباحثين والأكاديميين كغيره من المفاهيم الحديثة، كما اختلفت وجهات النظر حوله شأنه شأن المفاهيم الإدارية الأخرى، ومن أهم تلك المفاهيم ما يلي:
"هي عملية خلق الأفكار الجديدة، والتي تكون بعيدة عن السياق التقليدي في التفكير، واستحداث الطرق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع تطبيقي وذو قيمة للمجتمع(جوال، ٢٠١٦).

كما يؤكد (Shehadeh, 2016) هو السلوك الذي تقوم به الموارد البشرية في مكان العمل نتيجة لبعض القرارات التي يمكن من خلالها إدراك وتحليل الموقف الحالي الذي يمثل أساسيات الأعمال.

والسلوك الإبداعي يحدث نتيجة القدرات الإبداعية، والاستعدادات الفعلية التي يجب توفرها بالأفراد لتمكنهم من القيام بتلك السلوكيات التي من شأنها تخلق الإبداع والتميز والتجديد (سلامة، ٢٠١٦).

ويعبر عن جميع الأفعال والنشاطات التي تقدم من قبل الأفراد سواء كانت ظاهرة أو غير ظاهرة (أبو ربيع، ٢٠١٧).

كما أنه توليفة من الأفراد العاملين في المؤسسة بشأن الخصائص السلوكية التي تساهم في توليد الأفكار والابداع لتحقيق أكبر فائدة ممكنة للمؤسسة (Inamizu, 2018).

ويرى برسولي (٢٠١٩) أنه كل الأعمال الفردية التي تهدف إلى تقديم وتوليد وتطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة داخل المؤسسة.

وهو "وسيلة حيوية وللمؤسسة دور في الحفاظ على التطوير والتعامل مع المتغيرات البيئية، ومساعدتها على الحصول على الفرص وتحقيق النمو، واستمرارية العمل (Albi Alikaj, 2020).

ويعرف أيضا أنه "عملية هادفة لتقديم الأفكار الإبداعية القادرة على تحقيق النجاح في الأعمال والأداء والاستدامة طويلة الأجل، والقدرة على استمرار وتطوير المؤسسة (Alikaj, A., & Wu, 2020).

من خلال المفاهيم السابقة التي تناولت السلوك الإبداعي يمكن القول أن شركة الاتصالات السعودية تعمل على الإبداع والابتكار في تقديم خدماتها المتنوعة، والبعد عن الأساليب والطرق التقليدية لتلبية رغبات وحاجات المجتمع المتنوعة، والتي تحتاج بشكل مستمر للتحديث والابتكار، وذلك من خلال تعديل بعض سلوكيات موظفيها استجابة للمتغيرات المحيطة من أجل الاستدامة والتطور.

وتنبع أهمية ممارسات السلوك الإبداعي من خلال مما يلي (برسولي، ٢٠١٩):

- قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة لمواجهة التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- القدرة على تحسين خدمات الهيكل التنظيمي الذي يؤدي إلى تحقيق المنافع للمؤسسة والأفراد معاً.
- المساهمة في تطوير القدرات الفكرية والعقلية للأفراد في المؤسسة ومنحهم الفرصة في اختيار تلك القدرات.
- استثمار واستخدام الموارد المالية بطريقة علمية ومثلى، وذلك باستخدام طرق تتناسب مع التطورات الحديثة.

أبعاد السلوك الإبداعي:

أجمع الباحثين والممارسين على الأبعاد الآتية (Messmann and Mulder, 2011)، (انال وفرحاتي، ٢٠٢٣):

- **الطلاقة:** تقيس مدى قدرة المورد البشري على خلق الأفكار وطرحها، فالشخص المبدع يوجد لديه كمية من الأفكار التي يطرحها خلال فترة زمنية مقارنةً بغيره، وبالتالي يتمتع بقدرة على سيولة وسهولة الأفكار وتوليدها.
 - **الأصالة:** وهي قدرة المورد البشري على إنتاج استجابات أصيلة، حيث كلما قلت درجة شيوع الفكرة ازدادت درجة أصالتها، وتعني أيضا بالتجديد والافراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو التفكير الأصيل يبتعد عن المألوف أو الشائع، كما أنه لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.
 - **المرونة:** تعني قدرة المورد البشري على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها، والنظر إليها من زوايا مختلفة.
 - **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها الإحساس بالمشكلة ورؤيتها بوضوح وتحديدتها بدقة، والتعرف على أبعادها وآثارها، واكتشاف العلاقات بين الحقائق.
 - **روح المجازفة والمخاطرة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب المادية، والبحث عن حلول لها، فالمورد البشرية قابل لتحمل المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- يشير الباحث إلى سعي المؤسسات وخاصة شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية على أن تتمتع بالمرونة في أساليب وطرق أنشطتها لتكون أكثر استجابة للمتغيرات البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال توضيح أهدافها ورؤيتها بشكل واضح ودقيق لذلك تعمل بشكل مستمر على تبني الأفكار الخلاقة، وأيضاً أخذ زمام المبادرة حول تبني كل ما هو جديد.**

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والذي يتناسب مع عنوان الدراسة المتمثل بدراسة إدارة المواهب ودورها في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية "موبايلي" مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتمثل الإطار مفردات مجتمع الدراسة موظفي شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"، حيث بلغ عدد الموظفين (٢٧٣) موظف حسب احصائيات

صادرة عن إدارة الشركة بمنطقة الرياض لعام ٢٠٢٤م (الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية، ٢٠٢٤).

عينة الدراسة الفعلية: تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة مكونة من شركة الاتصالات المتنقلة السعودية "موبايلي"، وذلك باستخدام معادلة ريتشارد جيجر عند هامش خطأ ٠.٠٤، وتم التوصل لحجم عينة الدراسة المناسب (١٦٠) موظف، من أصل المجتمع المتاح (٢٧٣) موظف، وتشكل حجم العينة من أصل مجتمع الدراسة ما نسبته (٥٨.٦٠٨%).

وتنص معادلة ريتشارد جيجر لتحديد حجم العينة على ما يلي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N: حجم المجتمع = ٢٧٣.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ تساوي ١.٩٦.

D: نسبة الخطأ = ٠.٠٤.

توزيع الاستبانة ونسبة الاسترداد: من أجل ضمان الحصول على عينة الدراسة التي تمثلت (١٦٠) مفردة حسب معادلة ريتشارد جيجر تم توزيع (٢٠٠) استبانة، ولقد تم استرداد (١٨٠) بنسبة استرداد (٩٠%) وتعتبر نسبة الاسترداد التي تزيد عن ٤٠% و ٥٠% مقبول ويمكن على الاعتماد عليها في تعميم نتائج الدراسة.

محتوى أداة الدراسة (الاستبانة): تتمثل محتوى الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، حيث يتكون القسم الأول والمتمثل بالبيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، بينما يتمثل القسم الثاني بالمحور المستقل (إدارة المواهب) بأبعاده الأربعة المتمثلة ب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) حيث تكونت هذا

ملافة إدارة المواهب هي تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي"

د/ راشد بن مخازي الصويل العتيبي

الأبعاد من (٢٠) فقرة، بينما تمثل القسم الثالث من المحور التابع (السلوك الإبداعي) في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي" ويتكون من (١٣) فقرة.

التحليل العملي الاستكشافي: قام الباحث بالتأكد من معيار التحليل العملي الاستكشافي من خلال اختبار (KMO) أكبر من ٠.٥ لجميع متغيرات الدراسة، وكذلك اختبار بارتليت كانت جميع النتائج ذو دلالة إحصائية، وفيما يتعلق بنتائج درجة التشعب، نلاحظ بأن جميع الفقرات محقق معيار درجة التشعب حيث تراوحت القيم ما بين (٠.٥٨٩ _ ٠.٨١)، وبالتالي شرط التحليل العملي الاستكشافي محقق، ويمكن للباحث عمل التحليل العملي التوكيدي فيما بعد، والجدول (١) يوضح النتائج.

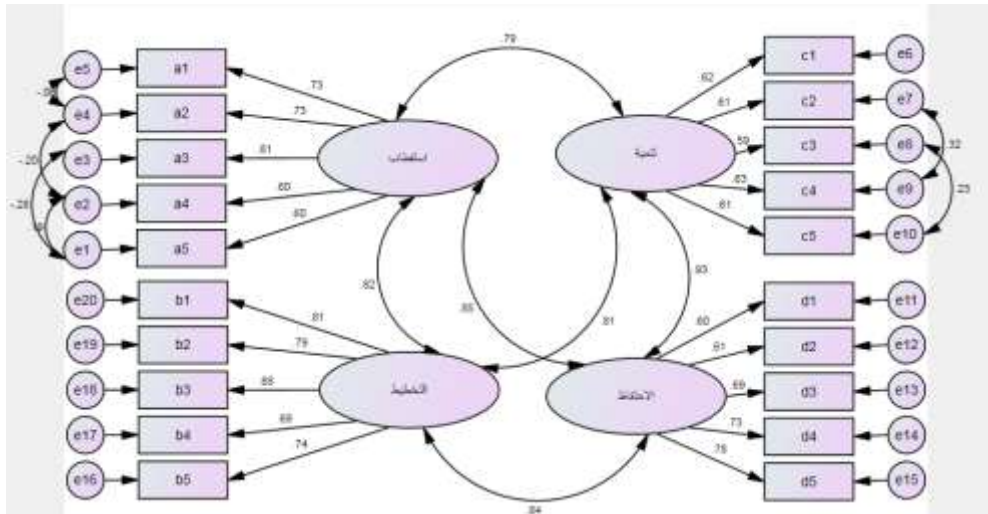
جدول (١): يوضح نتائج التحليل العملي الاستكشافي لأبعاد ومتغيرات الدراسة

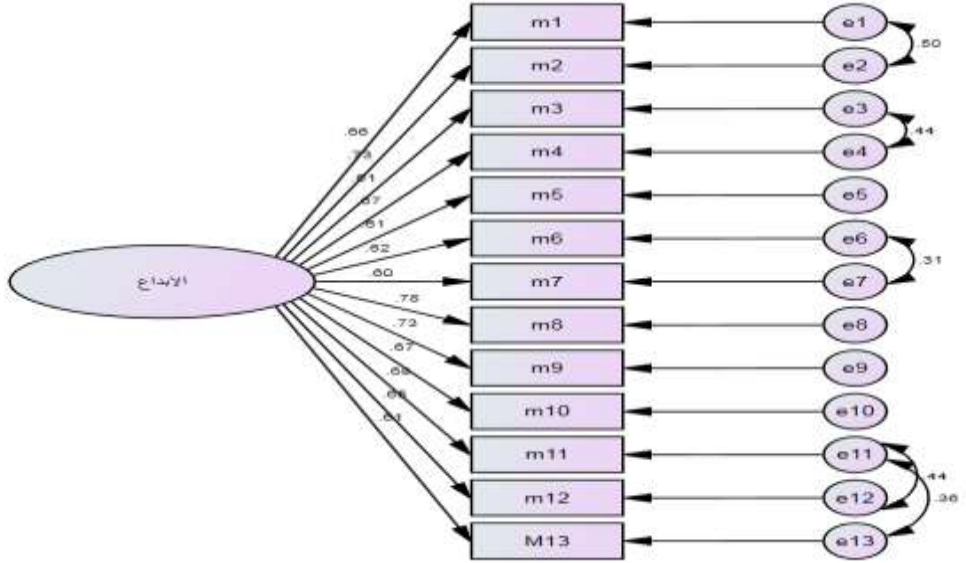
المحور الأول: المتغير المستقل (إدارة المواهب)				نتائج التحليل العملي الاستكشافي	
الاحتفاظ بالمواهب	تنمية المواهب	التخطيط للمواهب	استقطاب المواهب		
٠.٨٠٩	٠.٧٧١	٠.٨٥٣	٠.٧٦١	اختبار (KMO)	
٢٨٢.٠٤٠	٢٣٠.٢٩٤	٣٧٥.٨٣٥	٢٩٨.٠١٠	كاي تربيع	اختبار بارتليت
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	الدلالة	
0.603	0.618	0.807	0.733	الفقرة ١	درجة التشعب
0.607	0.609	0.789	0.728	الفقرة ٢	
0.686	0.589	0.68	0.81	الفقرة ٣	
0.731	0.631	0.689	0.603	الفقرة ٤	
0.775	0.611	0.743	0.60	الفقرة ٥	
سلوك الإبداع				متغيرات الدراسة	
٠.٨٩٧				اختبار (KMO)	
١٢٤٧.٢٦٩				كاي تربيع	اختبار بارتليت
٠.٠٠٠				الدلالة	
0.782	الفقرة ٨	0.663	0.663	الفقرة ١	درجة التشعب
0.734	الفقرة ٩	0.726	0.726	الفقرة ٢	
0.673	الفقرة ١٠	0.606	0.606	الفقرة ٣	
0.681	الفقرة ١١	0.665	0.665	الفقرة ٤	
0.65	الفقرة ١٢	0.609	0.609	الفقرة ٥	
0.612	الفقرة ١٣	0.615	0.615	الفقرة ٦	
		0.605	0.605	الفقرة ٧	

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة: تشير النتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل والتابع الى تحقق كافة معايير جودة مطابقة النموذج، والجدول (٢) يوضح ذلك، والشكل البياني (١) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل والتابع.

جدول (٢): يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل والتابع

معايير القبول	السلوك الإبداعي		إدارة المواهب		مؤشرات مطابقة النموذج
	القبول والرفض	النتيجة	القبول والرفض	النتيجة	
مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥	مقبول	١٥٦.٢٥ (٠.٠٠٠)	مقبول	٣٠٨.٨٣٥ (٠.٠٠٠)	اختبار كاي تربيع (مستوى الدلالة)
أقل من ٥	مقبول	٢.٠٣٤	مقبول	١.٩٥٥	CMIN/DF
	مقبول	٠.٩٤٩	مقبول	٠.٩١٢	CFI: مؤشر المطابقة المقارن
	مقبول	٠.٩٤٩	مقبول	٠.٩١٣	IFI: مؤشر المطابقة المتزايد
أقل من ٠.١٠	مقبول	٠.٠٧٦	مقبول	٠.٠٧٣	RMSEA: الجذر التربيع لمتوسط الخطأ التقريبي





الشكل البياني (١): يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

ثبات أداة الدراسة: تشير النتائج الي تحقق معيار الثبات لمتغيرات الدراسة، حيث بلغ قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغير المستقل (٠.٨٧٠)، بينما للمتغير التابع (٠.٨٥٩)، فيما يتعلق بقيمة اختبار أوميغا الموزونة للمتغير المستقل (٠.٨٥٢) للمتغير التابع (٠.٨٢٠)، والجدول (٣) أعلاه يوضح ذلك.

جدول (٣): يوضح مؤشرات قياس الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة

المحاور	البعد	الوصف	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	أوميغا الموزونة
المحور الأول	الأول	استقطاب المواهب	٥	٠.٧٠٠	٠.٧٠٢
	الثاني	التخطيط للمواهب	٥	٠.٧٩٣	٠.٨١٢
	الثالث	تنمية المواهب	٥	٠.٧٠١	٠.٧١٧
	الرابع	الإحفاظ بالمواهب	٥	٠.٧٠٤	٠.٧٢٥
		إدارة المواهب "المتغير المستقل"	٢٠	٠.٨٧٠	٠.٨٥٢
		السلوك الإبداعي "المتغير التابع"	١٣	٠.٨٥٩	٠.٨٢٠

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: استند الباحث في تحليل الاستبانة على البرنامج الإحصائي الشهير (spss v24-Amos) الاختبارات الإحصائية التالية: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مؤشر كرونباخ الفا واوميغا الموزونة وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة، التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والأشكال البيانية، معامل ارتباط بيرسون، اختبارات لعنتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

مناقشة نتائج الدراسة:

نتائج التساؤل الأول والذي ينص: ما واقع إدارة المواهب في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"؟ وتم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام (اختبار T للعينة الواحدة)، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (٤): تحليل محاور إدارة المواهب

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب	درجة الموافقة
١	استقطاب المواهب	4.272	0.584	85.44%	29.234	.000	٣	كبيرة جداً
٢	التخطيط للمواهب	4.392	0.606	87.84%	30.848	.000	١	كبيرة جداً
٣	تنمية المواهب	4.202	0.636	84.044%	25.376	.000	٤	كبيرة جداً
٤	الاحتفاظ بالمواهب	4.277	0.624	85.53%	27.464	.000	٢	كبيرة جداً
	إدارة المواهب	4.286	0.536	85.72%	32.177	.000		كبيرة جداً

وقد تبين من الجدول السابق أن: مستوى تطبيق استقطاب المواهب بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (85.44%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وأيضا مستوى تطبيق التخطيط للمواهب بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (87.84%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، كما تظهر النتائج أيضا أن مستوى تطبيق تنمية المواهب بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي"

جاء بوزن نسبي (84.044%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، ومستوى تطبيق الاحتفاظ بالمواهب بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (85.53%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وأن مستوى تطبيق إدارة المواهب بشركة الاتصالات المتنقلة السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (85.72%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، ويفسر الباحث تلك النتائج أن شركة الاتصالات السعودية موبايلي تقوم بإدارة المواهب لدعم السلوك الإبداعي لدى الموظفين لديها، وذلك من خلال تدريب وتطوير المواهب وتمكينها، وأيضاً الاحتفاظ بها، وعليه تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (Kumar, 2022)، ودراسة (صمد، ٢٠٢٢)، دراسة (الكايد، ٢٠٢٢)، ودراسة (Al Aina & Atan, 2020) دراسة (القاضي، ٢٠٢٠).

وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور إدارة المواهب التي تم تناولها في هذه الدراسة:

١- واقع استقطاب المواهب بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي"؟

جدول رقم (٥): تحليل فقرات محور استقطاب المواهب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب	درجة الموافقة
١	تستخدم الشركة الوسائل المتاحة لجذب الموهوبين.	4.450	0.637	89.00%	30.557	.000	٢	كبيرة جداً
٢	تراعى إدارة الشركة استقطاب الأفراد الموهوبين بشكل دوري.	4.489	0.656	89.78%	30.461	.000	١	كبيرة جداً
٣	تحدد إدارة الشركة الكفاءات المطلوبة للوظائف الشاغرة.	4.339	0.813	86.778%	22.093	.000	٣	كبيرة جداً
٤	توفر إدارة الشركة آلية محددة للاكتشاف مواهب الموظفين لديها عبر مساهمتهم الإبداعية.	4.044	0.883	80.89%	15.865	.000	٤	كبيرة
٥	تهتم إدارة الشركة في عملية اختيار المواهب على الكفاءة وليس على سنوات الخدمة فقط.	4.039	0.887	80.78%	15.720	.000	٥	كبيرة
	المحور ككل	4.272	0.584	85.44%	29.234	.000		كبيرة جداً

توضيح بيانات الجدول السابق أن مستوى تطبيق استقطاب المواهب بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (85.44%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وجاء أعلى ترتيب فقرة رقم (٢)، وهي (تراعى إدارة الشركة استقطاب الأفراد الموهوبين بشكل دوري)، وقد جاءت بوزن نسبي (89.78%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وأن أدنى ترتيب فقرة رقم (٥)، وهي (تهتم إدارة الشركة في عملية اختيار المواهب على الكفاءة وليس على سنوات الخدمة فقط)، وقد جاءت بوزن

علاقة إدارة المواهب هي تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي"

د/ راشد بن مخازي الصويلح العتيبي

نسبي (80.78%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويفسر الباحث أن إدارة الشركة تقوم باستقطاب الأفراد الموهوبين بشكل دوري، كما أنها تستخدم الوسائل المتاحة لجذب الموهوبين، وتحديد الكفاءات المطلوبة للوظائف الشاغرة.

٢- واقع التخطيط للمواهب بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي"؟

جدول رقم (٦): تحليل فقرات محور التخطيط للمواهب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب	درجة الموافقة
١	تضع إدارة الشركة بعين الاعتبار وجهة نظر الموهوبين في وضع خطط إدارة الموارد البشرية.	4.489	0.728	89.78%	27.423	.000	١	كبيرة جداً
٢	تهتم الشركة بالمسار الوظيفي للموظفين الموهوبين.	4.478	0.681	89.56%	29.132	.000	٣	كبيرة جداً
٣	تحرص إدارة الشركة على وضع خطط متكاملة حالية ومستقبلية لإدارة المواهب وتطويرها.	4.228	0.944	84.556%	17.441	.000	٥	كبيرة جداً
٤	يوجد في الشركة قسم خاص لمتابعة الأنشطة والاحتياجات التي تتعلق بإدارة المواهب.	4.283	0.772	85.67%	22.316	.000	٤	كبيرة جداً
٥	تهتم إدارة الشركة بوضع برامج لتحسين العمل الإداري لجميع الموظفين فيها.	4.483	0.697	89.67%	28.554	.000	٢	كبيرة جداً
	المحور ككل	4.392	0.606	87.84%	30.848	.000		كبيرة جداً

ويتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق التخطيط للمواهب بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (87.84%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، كما تظهر النتائج أن أعلى ترتيب فقرة رقم (١)، وهي (تضع إدارة الشركة بعين الاعتبار وجهة نظر الموهوبين في وضع خطط إدارة الموارد البشرية.)، وقد جاءت بوزن نسبي (89.78%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وأن أدنى ترتيب فقرة رقم (٣)، وهي (تحرص إدارة الشركة على وضع خطط متكاملة حالية ومستقبلية لإدارة المواهب وتطويرها)، وقد جاءت بوزن نسبي (84.556%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، ويرى الباحث أن إدارة الشركة تضع بعين الاعتبار وجهة نظر الموهوبين في وضع خطط إدارة الموارد البشرية، كما تهتم بوضع برامج لتحسين العمل الإداري لجميع الموظفين فيها، وأيضاً الاهتمام بالمسار الوظيفي للموظفين الموهوبين.

علاقة إدارة المواهب هي تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي"

د/ راشد بن غازي الصويل العتيبي

٣- واقع تنمية المواهب في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"؟

جدول رقم (٧): تحليل فقرات محور تنمية المواهب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب	درجة الموافقة
١	يتوفر لدى الشركة برامج لتطوير وتنمية الموظفين.	4.244	0.863	84.89%	19.351	.000	٣	كبيرة جداً
٢	تنظم إدارة الشركة برامج تدريبية داخلية للموظفين الموهوبين.	4.267	0.774	85.33%	21.960	.000	٢	كبيرة جداً
٣	يتمتع الموظفون الموهوبين في الشركة مسارات وظيفية واضحة.	3.983	0.977	79.667%	13.500	.000	٥	كبيرة
٤	تستخدم إدارة الشركة التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف الموظفين بالعديد من المهام الجديدة والمبتكرة.	4.311	0.854	86.22%	20.595	.000	١	كبيرة جداً
٥	تتيح إدارة الشركة الفرصة للموظفين لتطبيق الإبداع الشخصي لديهم.	4.206	0.907	84.11%	17.824	.000	٤	كبيرة جداً
	المحور ككل	4.202	0.636	84.04%	25.376	.000		كبيرة جداً

وتؤكد بيانات الجدول السابق أن مستوى تطبيق تنمية المواهب بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (84.04%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وأن أعلى ترتيب فقرة رقم (٤)، وهي (تستخدم إدارة الشركة التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف الموظفين بالعديد من المهام الجديدة والمبتكرة)، وقد جاءت بوزن نسبي (86.22%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وأدنى ترتيب فقرة رقم (٣)، وهي (يتمتع الموظفون الموهوبين في الشركة مسارات وظيفية واضحة)، وقد جاءت بوزن نسبي (79.667%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويفسر الباحث قيام إدارة الشركة باستخدام التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف الموظفين بالعديد من المهام الجديدة والمبتكرة، كما أنه تنظم برامج تدريبية داخلية للموظفين الموهوبين، وتقوم بتوفير برامج لتطوير وتنمية الموهوبين.

٤- واقع الاحتفاظ بالمواهب في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"؟

جدول رقم (٨): تحليل فقرات محور الاحتفاظ بالمواهب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب	درجة الموافقة
١	توفر الشركة قنوات الاتصال بالموهوبين لتعزيز الثقة بينهم.	4.428	0.733	88.56%	26.149	.000	١	كبيرة جداً
٢	تعطي إدارة الشركة الأولوية لشغل المناصب القيادية للموهوبين ذوي الكفاءات العالية.	4.278	0.798	85.56%	21.471	.000	٢	كبيرة جداً
٣	تتيح إدارة الشركة الفرصة للموظفين الإبداع الشخصي واكتساب الخبرات والمعارف.	4.194	0.846	83.889%	18.936	.000	٥	كبيرة
٤	تتعمد إدارة الشركة بخفض نسبة تسرب الموهوبين.	4.278	0.853	85.56%	20.108	.000	٣	كبيرة جداً
٥	تمنح إدارة الشركة حوافز مضمونة ومادية لأصحاب الإبداعات والابتكارات.	4.206	0.876	84.11%	18.461	.000	٤	كبيرة جداً
	المحور ككل	4.277	0.624	85.53%	27.464	.000		كبيرة جداً

في ضوء النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مستوى تطبيق الاحتفاظ بالمواهب بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (85.53%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وأن أعلى ترتيب فقرة رقم (١)، وهي (توفر الشركة قنوات الاتصال بالموهوبين لتعزيز الثقة بينهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (88.56%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وأن أدنى ترتيب فقرة رقم (٣)، وهي (تتيح إدارة الشركة الفرصة للموظفين الإبداع الشخصي واكتساب الخبرات والمعارف)، وقد جاءت بوزن نسبي (83.889%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك قيام إدارة الشركة بتوفير قنوات الاتصال بالموهوبين لتعزيز الثقة بينهم، وتعطي إدارة الشركة الأولوية لشغل المناصب القيادية للموهوبين ذوي الكفاءات العالية، كما أنها تهتم بخفض نسبة تسرب الموهوبين.

نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على: ما مستوى السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"؟ وتم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينه الواحدة)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٩): تحليل فقرات محور السلوك الإبداعي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب	درجة الموافقة
١	يسعى الموظفون لتحقيق التميز في أداء أعمالهم.	4.189	0.838	83.78%	19.044	.000	٩	كبيرة
٢	يحلل الموظفون القضايا والأمور من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	4.150	0.875	83.00%	17.639	.000	١٢	كبيرة
٣	تحرص الشركة على معرفة الرأي المخالف لرويتها في العمل بتقييمه والاستفادة منها.	4.178	0.827	83.556%	19.116	.000	١١	كبيرة
٤	تمنح الشركة للموظفين الحرية للتعبير بطلاقة حول أفكارهم الجديدة.	4.183	0.815	83.67%	19.475	.000	١٠	كبيرة
٥	يملك موظفي الشركة الإحساس بالمشكلات في عملهم قبل حدوثها.	4.089	0.899	81.78%	16.255	.000	١٣	كبيرة
٦	يعمل الموظفون في فرق عمل تسودهم روح المجازفة والمخاطرة.	4.272	0.746	85.44%	22.875	.000	٤	كبيرة جداً
٧	يوجد القدرة لدى الموظفون الفهم الجيد لمختلف مشكلات العمل.	4.256	0.763	85.11%	22.074	.000	٥	كبيرة جداً
٨	يستطيع الموظفون وضع خطط للمشاكل التي تواجههم.	4.289	0.758	85.78%	22.799	.000	٣	كبيرة جداً
٩	يتناقش الموظفون مع بعضهم البعض حول المشاكل ووضع حلول لها.	4.222	0.862	84.44%	19.015	.000	٨	كبيرة جداً
١٠	يتقبل الموظفون كل وضعيات العمل لمطالبات الوظيفة.	4.333	0.784	86.67%	22.819	.000	٢	كبيرة جداً
١١	يتقبل الموظفون الفشل باعتباره تجربة تسبق النجاح.	4.233	0.885	84.67%	18.697	.000	٧	كبيرة جداً
١٢	يتواصل موظفون الشركة خارج أوقات العمل الرسمية لتتشارك في أمور العمل.	4.233	0.879	84.67%	18.832	.000	٦	كبيرة جداً
١٣	يسعى الموظفون باستمرار لاكتساب مهارات إبداعية لمواجهة التغييرات البيئية.	4.383	0.807	87.67%	23.000	.000	١	كبيرة جداً
	المحور ككل	4.232	0.582	84.63%	28.401	.000		كبيرة جداً

وقد تبين من الجدول السابق أن: مستوى السلوك الإبداعي بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (84.63%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وأن أعلى ترتيب فقرة رقم (١٣)، وهي (يسعى الموظفون باستمرار لاكتساب مهارات إبداعية لمواجهة التغييرات البيئية)، وقد جاءت بوزن نسبي (87.67%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، كما بينت النتائج أن أدنى ترتيب فقرة رقم (٥)، وهي (يملك موظفي الشركة الإحساس بالمشكلات في عملهم قبل حدوثها)، وقد جاءت بوزن نسبي (81.78%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).

يعزو الباحث تلك النتائج سعي الموظفين باستمرار لاكتساب مهارات إبداعية لمواجهة التغييرات البيئية، ويتقبل الموظفون كل وضعيات العمل لمتطلبات الوظيفة، كما يستطيعون الموظفون وضع خطط للمشاكل التي تواجههم، ويعملون في فرق عمل تسودهم روح المجازفة والمخاطرة، ويمتلكون القدرة على الفهم الجيد لمختلف مشكلات العمل، وأيضاً يتواصل موظفون الشركة خارج أوقات العمل الرسمية لتشاوُر في أمور العمل، كما يتقبلون الفشل باعتباره تجربة تسبق النجاح، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة (سمية، ٢٠٢٠)، ودراسة (Albi Alikaj, 2020).

نتائج التساؤل الثالث والذي ينص على: ما العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"؟ للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إدارة المواهب وبين السلوك الإبداعي بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي".

جدول رقم (١٢): معاملات ارتباط بيرسون بين إدارة المواهب وبين السلوك الإبداعي

م	المحور	المتغير التابع: (السلوك الإبداعي)	
		معامل الارتباط	قيمة "Sig."
١	استقطاب المواهب	.653**	.000
٢	التخطيط للمواهب	.683**	.000
٣	تنمية المواهب	.657**	.000
٤	الاحتفاظ بالمواهب	.795**	.000
	إدارة المواهب	.797**	.000

وقد تبين من الجدول السابق أن: معامل ارتباط بيرسون بين استقطاب المواهب وبين السلوك الإبداعي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إدارة المواهب وبين السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"، كما تبين أن معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط للمواهب وبين السلوك الإبداعي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المواهب وبين السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"، وأيضاً معامل ارتباط بيرسون بين تنمية المواهب وبين السلوك الإبداعي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إدارة المواهب وبين السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"، وأن معامل ارتباط بيرسون بين الاحتفاظ بالمواهب وبين السلوك الإبداعي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين علاقة إدارة المواهب والسلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"، كما اتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المواهب وبين السلوك الإبداعي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المواهب وبين السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"، وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الرئيسية الأولى "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إدارة المواهب وبين السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"، وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي كلما تحسن تطبيق إدارة المواهب كلما تحسن وارتفع السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات السعودية موبايلي، والعكس صحيح، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (يحيى وسليمان، ٢٠٢٣)، ودراسة (انال وفرحاتي، ٢٠٢٣)، ودراسة (عبد الرحمن وأخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة (Kumar, 2022)، ودراسة (صمد، ٢٠٢٢)، ودراسة (الكايد، ٢٠٢٢)، ودراسة (القاضي، ٢٠٢٠)، والتي بينت نتائجها بوجود علاقة طردية قوية بين إدارة المواهب مع متغيرات أخرى، وأيضاً وجود علاقة طردية قوية بين السلوك الإبداعي مع متغيرات أخرى.

النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة: قام الباحث من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار فرضياتها باستخلاص النتائج التي خرجت بها الدراسة والتي جاءت كما يأتي:

١- أن مستوى واقع تطبيق إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي" بدرجة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي (٤.٢٨٦)، وبوزن نسبي (٨٥.٧٢%)، وتؤكد أيضاً النتائج أن أبعاد تطبيق إدارة المواهب جاءت على النحو الآتي:

- مستوى تطبيق استقطاب المواهب في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (٨٥.٤٤%) وهو بدرجة موافقة كبيرة جداً.
 - وأيضاً مستوى تطبيق التخطيط للمواهب في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (٨٧.٨٤%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة جداً.
 - وأن مستوى تطبيق تنمية المواهب في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (٨٤.٠٤٤%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة جداً.
 - ومستوى تطبيق الاحتفاظ بالمواهب في شركة الاتصالات السعودية "موبايلي" جاء بوزن نسبي (٨٥.٥٣%) وهو بدرجة موافقة كبيرة جداً.
- ٢- كما بينت النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات المتنقلة السعودية "موبايلي" جاء بدرجة موافقة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي (٤.٢٣٢)، وبوزن نسبي (٨٤.٦٣%).
- ٣- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تنمية وتدريب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وبين السلوك الإبداعي بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي".

توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة تم استخلاص التوصيات التالية:

- ١- الاهتمام من قبل إدارة الشركة في عملية اختيار المواهب على الكفاءة وليس على سنوات الخدمة فقط.
- ٢- إتاحة المزيد من توفير آلية محددة للاكتشاف مواهب الموظفين لديها عبر مساهمتهم الإبداعية، وتطبيق الإبداع الشخصي.
- ٣- حرص إدارة الشركة على وضع خطط متكاملة حالية ومستقبلية لإدارة المواهب وتطويرها، وأيضاً العمل على إيجاد قسم خاص لمتابعة الأنشطة والاحتياجات التي تتعلق بإدارة المواهب.
- ٤- الاستمرار بتمتع الموظفين الموهوبين في الشركة مسارات وظيفية واضحة، كما يجب على إدارة الشركة إتاحة الفرصة للموظفين الإبداع الشخصي واكتساب الخبرات والمعارف.
- ٥- ضرورة منح حوافز معنوية ومادية لأصحاب الإبداعات والابتكارات من قبل إدارة الشركة.
- ٦- الاستمرار حول تحليل القضايا والأمور من عدة زوايا قبل الحكم عليها من قبل الموظفين في الشركة، كما عليها أن تحرص على معرفة الرأي المخالف لرؤيتها في العمل بتقييمه والاستفادة منها، والتعبير بطلاقة حول أفكارهم الجديدة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية.

أبو ربيع، عرفات سعيد (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.

إدارة الموارد البشرية، (٢٠٢٤). شركة الاتصالات السعودية "موبايلي"، المملكة العربية السعودية.

إدريس، وائل وأبو جمعة، محمود (٢٠١٩). إدارة المواهب مدخل إداري استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

إسماعيل، محمود طه (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩ (١)، ٥٧-١٠٤.

انال، سهام وفرحاتي، وداد (٢٠٢٣). تمكين المورد البشري ودوره في دعم السلوك الإبداعي: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت-تبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، الجزائر.

برسولي، فوزية (٢٠١٩). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ٨ (٥)،

توحي، حلا (٢٠٢٠). مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٦ (١٢٠)، ٣٩٦-٣١٦.

جوال، محمد سعيد (٢٠١٦). التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

الخالدي، سليم سميح (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

زيادة، رانية (٢٠٢١). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي أ بها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩ (١)، ١٠٠-١٢٩.

سلامة، محمد وليد (٢٠١٦). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ٢ (٦)، ١٥-٥٤.

سمية، خليفي (٢٠٢٠). أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في المؤسسة اتصالات: دراسة حالة اتصالات الجزائر- المديرية العملية لولاية المدية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر.

علاقة إدارة المواهب هي تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية "موبايلي"

د/ راشد بن مخازي المصيل العتيبي

صمد، أمل سمير إسماعيل (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في تعزيز المرونة باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

عابدين، شيرين حسين (٢٠١٩). العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٠ (٢)، ٣٣٧.

عبد الرحمن، نورة عبد الرحمن علي وشمعة، رانية عبد المنعم والطبال، عبد الله أحمد (٢٠٢٢). إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية: دراسة ميدانية، *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، ١١ (٤)، ١٠٢-١٣١.

عثمان، أمل محمد محمود (٢٠٢٢). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات، اطرحه دكتوراه، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مصر.

العمرى، محمد سعيد (٢٠١٧). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، ١ (١).

العززي، سعد علي والدليمي، عماد علي (٢٠١٦). دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية*، العدد (٤٨).

الغويري، بهاء إبراهيم (٢٠٢٢). أثر رأس المال المعرفي على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الاتصالات الأردنية، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣٥ (٣٥)، ٦٣-٧٨.

فاطمة، أحمد (٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في المؤسسات المصرية في مجتمع المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية*، ١٧ (٥)، ١٨٧-٢٢٥.

القاضي، عرين هشام سعود (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في الأداء الإبداعي: دراسة حالة على الجامعة العربية المفتوحة في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

الكايد، ديالا كايد جمال (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

موفق، سهام وسعودي، عبد الصمد (٢٠١٨). التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية لاتجاهات عينة من موظفي Condor، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد (١٣)، ٩٤-١٠٤.

المومني، أفنان وعليمات، صالح والشрман، منيرة (٢٠١٨). درجة ممارسة إدارة المواهب في المؤسسات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديمغرافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦ (٤)، ٧١٨-٧٣٩.

النسور، عريب علي عبد الكريم (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لعام ٢٠٢٠: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

يحيى، رغد محمد وسليمان، محمد أحمد (٢٠٢٣). توظيف أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين مدخلاً لتطوير أنموذج المنظمات الذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت، مجلة اقتصاديات الأعمال، ٤ (٥)، ٣٤٣-٣٦٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

Al Aina & Atan, Riham, Tarik, (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/joe.22130>.

Albi Alikaj, (2020). "Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices", Journal of Business and Psychology, Issue13, Vol 26.

Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2020). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 1-13.

- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.
- Hazel melanhe, (2022). job and work context elements in fostering employee creative behavior: exploring the moderating role of work passion, *journal of management and organization*, Issue11, Vol 10.
- Inamizu, N. (2018). Creative workplace behavior The effect of the three behavioral characteristics in office and personality. *Annals of Business Administrative Science*, 0180309a.
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions, *Global Business and Organizational Excellence*, 41 (2), 21-34.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4(1), 63-84.
- Sewify, A. (2021). The effect of talent management on organizational identification: Field study on the Office of Innovation Support, Technology Transfer and Marketing at Al-Azhar University (TAICO) -Egypt, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5 (2), pp153-177.
- Sharma, D. & Raval, B. (2017). Talent Management: A strategic approach towards organizational effectiveness. *International Journal of Management Research & Review*, 7 (1), 36-42.
- Shehadeh, H. K. (2016). Impact of the Organizational Culture on Creative Behavior: A Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Jordan. *European Scientific Journal*, 12(25).

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

<https://ar.wikipedia.org/wiki>