



Creative leadership and its role in managing human talents / A survey study of the opinions of a sample of teaching staff at Al-Hadbaa Private University

Eman Ali Ahmed Al-Hayali^{1*}

القيادة الابداعية ودورها في إدارة المواهب البشرية / دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة الحدباء الاهلية

* ايمان علي احمد الحيالي¹

1. College of Administration
aiman_ali@uomosul.edu.iq

and Economics, University of Mosul, Iraq- Nineveh
 * Correspondent author

1. كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق- نينوى. المؤلف المراسل*

Article information

Article history: DD/MM/YY

Received: 22/09/2025

Accepted : 27/10/2025

Available online: 08/12/2025

Keywords: Creative leadership, managing human talents, Al-Hadbaa Private University

تاريخ الاستلام: 2025/09/22

تاريخ قبول النشر: 2025/10/27

تاريخ النشر: 2025/12/08

الكلمات المفتاحية
 القيادة الابداعية، ادار المواهب
 البشرية، جامعة الحدباء الاهلية.

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v21i86.4990>

The aim of the research is to identify creative leadership behaviors as an independent variable represented by its dimensions (sensitivity to problems, fluency, originality, flexibility) and the dependent variable represented by human talent management with its dimensions (attracting talents, developing talents and retaining talents). The questionnaire was distributed to a random, intentional sample of individuals represented by the staff The lecturer at Al-Hadbaa Private University, and the sample size reached (217) individuals, and the questionnaire form was the main tool in collecting data using the program ((SPSS v26). The results of the analysis showed the existence of a statistical relationship between creative leadership and human talent management. A set of recommendations was presented, the most important of which is for the leadership of the organization under study to instill a culture of interest With the concepts of creative leadership as a unique field of knowledge, by encouraging research efforts by researchers and specialists in the field of management science, with the urgent need to integrate it with many related theories and fields, and adopting specialized training programs targeting academic leaders in universities, to enable them to possess the creative skills necessary for how to manage human talents.

Citation: Ali Ahmed Al-Hayali, Eman. (2025). Creative leadership and its role in managing human talents / A survey study of the opinions of a sample of teaching staff at Al-Hadbaa Private University, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21(86), 191-208

الاقتباس: علي احمد الحيالي، ايمان. (2025). القيادة الابداعية ودورها في إدارة المواهب البشرية / دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في جامعة الحدباء الاهلية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21(86)، 191-208.

المستخلص

هدف البحث هو التعرف على سلوكيات القيادة الابداعية بصفتها متغيرا مستقلا ممثلاً بأبعاده (الحساسية للمشكلات، الطلققة، الاصالة، المرونة) والمتغير المعتمد المتمثل بإدارة المواهب البشرية بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب) وتم توزيع الاستبيان على عينة قصدية عشوائية من الأفراد ممثلة بالكادر التدريسي في جامعة الحدباء الاهلية وقد بلغ حجم العينة (217) فرداً، وكانت استماراة الاستبيانة الاداة الرئيسية في جمع البيانات باستخدام برنامج (spss v26) واظهرت نتائج التحليل الى وجود علاقة احصائية بين القيادة الابداعية في وادارة المواهب البشرية وتم تقديم مجموعة من التوصيات اهمها على قيادة المنظمة المبحوث غرس ثقافة الاهتمام بمفاهيم القيادة الابداعية باعتباره مجالا معرفيا منفرداً، عبر تشجيع الجهود البحثية من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال علم الادارة مع الحاجة الملحة لصياغة العديد من النظريات وال المجالات ذات الصلة و اعتماد برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات الأكاديمية في الجامعات، لتمكينهم من امتلاك المهارات الابداعية الضرورية لكيفية ادارة المواهب البشرية.

1- المقدمة Introduction

للقيادات دور بارز و مهم يظهر تأثيره على تحسين مستوى الاداء الوظيفي بشكل عام و تظهر اهميته في التطوير الوظيفي للأفراد بشكل خاص من خلال الممارسات التي يجب على القيادة اتباعها و تطبيقها من اجل تنمية وتطوير الافراد العاملين و بما يحقق التقدم في منظمات الاعمال المختلفة حيث تمثل القيادة الابداعية القلب النابض للعملية الادارية، و مفتاح الادارة الفاعلة و تظهر اهمية القيادة بدورها الاساسي المتمثل بكل جوانب العملية الادارية كذلك مختلف انشطه المنظمة و ان القائد هو الذي يقود المنظمة و يحفز على التعاون بين الوحدات الادارية والمدير هو الذي تكون إدارته حركية و مقدمة ، و ان اهداف المنظمة تتحقق من خلال القيادي الناجح والمبدع.

و تعد ادارة المواهب البشرية من الامور المهمة على القيادة و المسؤولين في الخطوط العليا في المنظمة وخاصة في المجال التعليمي يجب ان يتم بدخول الافراد الدورات التدريبية و التعليمية وبشكل مستمر يمكنه من التنمية و التطوير في اداء عمله مما يتوجب علينا ان نعزز الجانب التطويري للأفراد وبشكل مستمر.

حيث بدأت فكرة البحث الى السعي الى تطبيق سياسات و مناهج معينة من قبل القيادة على كيفية ادارة المواهب البشرية للأفراد و عملية البحث عن المعرف المتطورة وكيفية ادارتها من خلال ادخال التحسينات و التعديلات في العمل و التدريب المستمر و تمية المهارات و المعرف للأفراد، حيث تضمن البحث على منهجية البحث و الجانب النظري لمتغيري البحث اما الجانب العملي تضمن الاختبارات و المعالجات للفرضيات و اخيراً عرض اهم الاستنتاجات والتوصيات للميدان المبحوث.

2- المنهجية Methodology**1- مشكلة البحث**

يعتبر المورد البشري القائد و المحرك لجميع الاعمال في المنظمة لما له من تأثير مباشر في رفع او خفض مستوى الاداء للأفراد و تطوير مهاراتهم في العمل ولذلك يجب معرفة التحديات التي قد يواجهها القيادة والتي تحول دون تطوير المواهب البشرية ويمكن صياغة مشكلة البحث وفق التساؤلات التالية:

- 1- هل يوجد تحديات يواجهها القائد الاداري في اكتشاف المواهب للأفراد و تطويرها في الميدان المبحوث.
- 2- ما هو سلوك و ممارسات القيادة الابداعية لإدارة المواهب البشرية.
- 3- ما مستوى ارتباط القيادة الابداعية في ادارة و تطوير المواهب البشرية.
- 4- ما هو تأثير القيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية.

2- اهداف البحث

- 1- تظهر الاهمية من خلال كيفية اظهار و اتباع افضل الممارسات و السلوكيات من القيادة من اجل معرفة مدى امتلاك الافراد للمواهب في اداء الاعمال.
- 2- العمل على ادارة المواهب من خلال تطويرها و تطويرها و الاهتمام بها و تمييزها عن غيرها.
- 3- معرفة مدى امتلاك القيادة المهارات التي تمكنه من فهم المواهب و تطويرها من خلال التدريب المستمر.

3- اهمية البحث

تظهر الاهمية من خلال امتلاك الافكار التي يمكن من خلالها انتاج و تطوير الافكار المتمثلة بظهور المواهب البشرية للأفراد العاملين فيها من خلال تشجيع القيادة للأفراد المهووبين و تحفيزهم و منح الحافز و المكافأة التشجيعية و منحهم فرص التطور و الترقى الوظيفي بالإضافة الى التدريب المستمر لهم للابتكار في العمل و تطوير مهاراتهم و باستمرار و تمييزهم في العمل.

4- عينة البحث

تمثل عينة البحث بمجموعة مكونة من (217) فرداً من الكوادر التدريسية في جامعة الحدباء الاهلية في مدينة الموصل وكانت اداة البحث الرئيسية هي استمار الاستبيان.

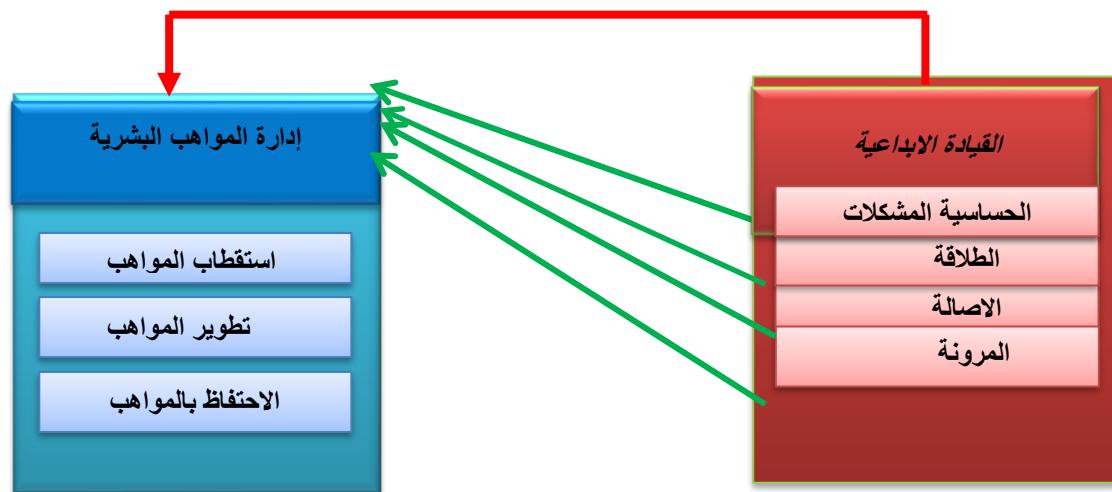
5-2 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية 1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من واجهة نظر الهيئة التدريسية لجامعة الحدباء الاهلية.

الفرضية الرئيسية 2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الهيئة التدريسية لجامعة الحدباء الاهلية.

الفرضية الرئيسية 3: تتبادر ابعاد القيادة الابداعية من حيث قوة التأثير في ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية لجامعة الحباء الاهلية.

والمخطط الفرضي يبيّن طبيعة علاقات التأثير بين متغيرات البحث على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد، وكما موضح من خلال المخطط أدناه:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

6- وسائل جمع البيانات

الجانب النظري: تم حصول الباحثة على ما توافر من مصادر علمية (الاطاريين، البحوث والمقالات المنشورة في المجلات ذات العلاقة بموضوع البحث.

الجانب التطبيقي: اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبانة كأدلة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني وتم صياغتها واعدادها بما يتوافق مع الجانب النظري والميدان المبحوث.

ويعرض الدول (1) المتغيرات الرئيسية للاستانة وابعادها الفرعية الخاصة بالبحث ومؤشرات قياسها

الدول (1) المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية ومؤشرات قياسها

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	مؤشرات القياس	مصادر القياس
القيادة الابداعية	الحساسية للمشكلات	5-1	(المهنا ،233،2020)
الطلاقة	الاصالة	10-6	
الاصالة	المرونة	15-11	
المرونة		20-16	

(نصيف 264-2023)	25-21 30-26 35-31	استقطاب المواهب تطوير المواهب الاحتفاظ بالمواهب	ادارة المواهب البشرية
-----------------	-------------------------	---	-----------------------

المصدر: من اعداد الباحثة.

3- الجانب النظري Theoretical side

1-3 القيادة الابداعية

1-1-3 مفهوم القيادة الابداعية: تعد المحرك الرئيسي للعمل الإداري، واساس ادارة فعالة وتبز اهميتها في كونها تقوم بدور اساسي يتضمن جميع مهام العمل الاداري و تستند الى مختلف الأنشطة للمنظمة و تمثل محور مهم في المنظمة، والقائد الاداري هو الذي يوجه المنظمات ويتحقق التنسيق بين الوحدات والأعضاء والقائد الناجح هو الذي يجعل إدارته الأكثر ديناميكية وحركية، ويتحمل عبء العمل الأكبر في تحقيق الأهداف للمنظمة (الدوسري، 2023، 2).

الجدول (2) القيادة الابداعية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين:

المصدر	المفهوم	ت
(الدوسري ، 2023 ، 4)	الرغبة في تغيير وتطوير اهداف المنظمة بوسائل متطورة، والقدرة على معرفة المشكلة وحلها، مستغلًا امكانيات المنظمة.	-1
(الغامدي، 2013، 9)	القدرة على التغيير أو تطوير أو انتاج المفید من خلال افراد ووسائل تقنية و لتحقيق اهداف المنظمة ووظائفها الحالية والمستقبلية بالطرق الغير تقليدية وتميزها بالأصالة والمرونة.	-2
(لونيس ، 2013، 23)	المقدرة على الاستحداث والتغيير والترميم في ميادين التفكير والممارسة، لإجراء تطورات كمية و نوعية في طرائق العمل والانجاز، واستكشاف المعضلات، لحلّاتها وتهيئة البيئة الفعال، وتلبية رغبات أصحاب المصالح والبيئة.	-3
(أبو نعمة، 2016، 18)	توليد أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول وتصورات لمعالجة المشكلات بأساليب حديثة غير متواجدة في تلك المنظمات التي تفتقر للابداع	-4
(أبو كلوب، 2017، 16)	القدرة على تجميع الأفكار الغربية مع بعضها وجعلها مرتكز ابداع، ودور القيادي المؤثر بتقويم كون القائد المبدع هو الذي يرى المعضلة دون غيره بنظره مختلفة لاستثمار القدرات العاملين لتحقيق اهداف الجماعة.	-5
ابو جامع ، 2017 ، 235	المهام التي يمارسها القائد لما يمتلكه من المقدرات العقلية والفكيرية للتوصيل الى تطبيق الأفكار والأساليب الجديدة من أجل الوصول إلى عمل مميز والعمل مع مواقف مختلفة	-6
(الهبيتي ، 2023 ، 1723)	وهي القراءة في جمع افكار جديدة والنادرة الغير المتتبّع بها وجعلها حالة للابداع، ودور القيادي نابع من صورة أن القائد المبدع يرى المعضلة وحدّها وبطرق معاييره تماما حسب نوع من حيث الحادثة والأصالة لتوظيف القدرات ومواهب المنتسبين العاملين لتجسيده اهداف المجموعة	-7

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء اراء بعض الباحثين.

2-1-3 أهمية القيادة الإبداعية

اشار (عبدالله وآخرون ، 2023 ، 561) بانها من المداخل الحديثة التي يتم اتباعها للتحسين وللتطوير في ادائه حيث إن القائد المبدع يقوم بتعديل سياساته من خلال الموارد المالية، والبشرية، ويعمل على الصياغة للرواية المستقبلية، ووضع استراتيجيات ملائمة، ويقوم بتوجيه الأفراد الآخرين من خلال تحفيزهم، وتحديد الإطار العام للأبداع، وأسلوب عمله لتحقيق آليات الابداع لكافة العاملين، وإن القيادة الإبداعية أهمية بالغة في المنظمات وقد بين أهميتها بما يأتي:

1- تعد الوقود الأساس لдинاميكية العاملين والتهيئ للقيادة المبكرة والمشجعة على ابداع العاملين وتوليد افكار جديدة.

2- العمل على تحقيق اهداف بشكل كفؤ وفاعل.

3- مواكبة تغيرات الوظيفة بما يخدم المنظمة.

ويرى (آل حسين، 2018 ،14) ان القيادة الابداعية لها أهمية كبيرة للمنظمات فضلاً عن كونها تُعد وظيفة استراتيجية زادت أهميتها من خلال الخطة التي رسمت واهدافها التي تم تصسيمها تتطلب التنفيذ، والتنفيذ يقوم به أفراد مختلفين في بعض الخصائص الشخصية وتباين الخلفيات العلمية والوظيفية والقيم والشخصيات والتوقعات المستقبلية والأنماط السلوكية، وتواجههم المواقف المختلفة والمشجعة منها ومنها محبطه، والقائد المبدع هو القادر على تجاوز بعض الأمور المجتمعية وكما وضحت بالأعلى:

- يمثل الابداع وقوداً أساسياً والعمل كفريق عمل، وبشكل يبين قيادة نشطة تُشجع الابداع وتولد افكار جديدة.
- تعمل القيادة بشكل الذي يحقق الأهداف المخططة.
- مواكبة التغيرات المحيطة والتوظيف لخدمة المنظمة.
- تمثل البوصلة التي تتصدر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

3-1-3 أساليب القيادة الابداعية

إن الأساليب القيادية في الامس لا تصلح لليوم وللآن وان القيادي الفاعل عليه أن يأخذ الأساليب المختلفة والواقعية لاختيار القادة، منهم اجل مواكبة التطوير في المنظمات والهدف من ذلك هو إعادة تشكيل فُرات القادة ليكونوا أكثر قياديين وأكثر مبدعين أو أن يجري اعداد السياسات الخاصة بالتطوير والتدريب التي تلزم وجود القياديين المبدعين المنتجين والمؤثرين وإن أساليب القيادة الابداعية تتعدد حسب طبيعة المنظمة والمجتمع وأشار (ظاهر وآخرون ، 2023 ، 562) بأساليب القيادة الابداعية وعلى النحو الآتي:

1. **أسلوب القيادة المشتركة:** أن هذا الأسلوب ينجز على مساعدة المنظمة في صناعة مناخ مناسب للابتكار، والتحفيز الافراد على انجاز الوظائف لنجاح المنظمة وتميزها.
2. **أسلوب القيادة بالأهداف:** إن هذا الأسلوب ركز على تسلسل مجموعة من خطوات وتبأ من تحديد اهدافها والمراد الوصول إليها، وتنتهي بالموافقة على تنفيذها وانجازها.
3. **أسلوب القيادة التطوري:** وتمثل بالقدرة على الاستشراف للمستقبل، ومواكبة تطوراتها المستقبلية.

وإن هذه الأساليب تمثل الركيزة المهمة لتحقيق اهداف المنظمة ، وحل مشكلات العمل بشكل افضل وأن القيادة الابداعية هي مهام يقوم بها الأفراد خلال توجيه الانشطة بشكل يحقق الهدف المنظم والمشترك، وتوجد مكوناتها الأساسية للسلوك يتمثل في المبادأة وهو امتلاك القياديين للمهام، وعضوية الافراد تعني دمج القادة بالأعضاء والجماعة، ويقصد بذلك دفاعه عن جماعته والتكميل و العمل على التخفيف من صراع الأعضاء، والتتنظيم هو التحديد لعمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل، وسيطرة القادة هو تحديد السلوك الجماعي في اتخاذ القرار وتعبيرهم عن رأيهم، والتواصل أي تبادل معلومات بينهم وبين أعضاء الجماعة، والتقدير أي الثناء على أعضاء الجماعة، والانتاج هو التحديد لمستويات انجازهم والجهد وأن القيادة الابداعية تحتاج إلى تحقيق تغيير، والتوظيف وتحديد السمات للقيادة الإبداعية وبناء خطط مستقبلية للمنظمة.

4-1-3 المتطلبات الرئيسية للقيادة الابداعية

ان نجاح القيادة الابداعية لابد من توفر العديد من المتطلبات الضرورية للعمل الاداري لكي ينبع إذ ان نجاح القيادي يتحقق من خلال توفر المتطلبات ، و قدرته على التوظيف بشكل جيد عملياً خلال ممارسة الاعمال وكيفية التعامل مع الآخرين، وأنها توضح مدى القدرة على تأثيره في سلوك الآخرين، ودعمهم لعمل باتجاه تحقيق الأهداف للمنظمة، فضلاً عن ان القيادة الإبداعية تتكون من ثلاثة اطراف (القيادي، وأفراد الجماعة، والموقف) وحتى يستطيع القيادي ان يكون مبدعاً لابد ان يفهم هذه الجهات و ان يتصف ببعض مهارات العمل بشكل يمكنه من تحديد الأهداف والعمل على رفع معنويات العاملين، بواسطة مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يشير اليها (عبدالرازق ، 2019 ، 294) من خلال الآتي :

- 1-القدرة على انشاء فريق يسعى الى انجاز اهداف المنظمة ويعمل على المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

2- اكساب القيادي القدرة العلمية وتطبيق الادارة التشاركية والمعتمدة على التشارك الفعلي للعاملين في المنظمة وتحمل المسؤولية لتحقيق اهداف المنظمة وتحسين اداء العاملين.

3- استخدام التقنيات الحديثة في اعداد البرامج المنظمة وتصميم الأنشطة العلمية بشكل متعدد ليتمكنوا العاملين للوصول إلى اهداف المنظمة من خلال العمل الفعال.

4- استخدام الأجهزة المتطورة كأجهزة الجوال وأجهزة الكمبيوتر اللوحي وتقنيات الانترنت من خلال موقع التواصل الاجتماعي من أجل الوصول إلى الشريحة المستهدفة من قبل المنظمة كالمستهدفين من العملية الاغاثية.

5- القيام بتعديل بعض خطوات العمل أو الخطط في ظل التغيرات الحاصلة في الأزمة.

6- بناء مهارات لصياغة اسئلة توضح المعلومات عن عملية التقويم للأداء بشكل دقيق وواضح واستخدامه للتغذية الراجعة الرسمي منها وغير رسمي.

5-1-3 ابعاد القيادة الإبداعية

ان الخصائص الملائمة للقيادة الإبداعية التي اختيرت لشموليتها والمتمثلة بـ (الحساسية للمشكلات المثابرة المبادرة والأصالة وفيما يأتي توضيح لهذه الخصائص وما تتضمنه وكما اتفق عليها كل من (عبدالرازق ، 2019 ، 264) و (المهنا ، 2020 ، 259) و (ابو جامع ، 2017 ، 233-234) :

1. **الحساسية للمشكلات:** تعني وجود المشكلات أو الحاجات وعناصر الضعف في بيئه أو موقف، اي بعض الأفراد لديهم شعور بمحاجة مشكلة العمل والتأكد من وجودها للموقف، وان اكتشاف المشكلة هو الخطوة الاولى لعملية البحث عن الحل لها وثم اضافة المعرفة الجديدة وإدخال التحسينات والتعديلات على المعرف أو المنتجات الموجودة، وترتبط هذه بالقدرة على الملاحظة للأشياء الغير عادية لمحيط الأفراد، وإعادة توظيفها واستخدامها واثارة التساؤلات.

2. **الطلاقة:** القدرة على الوصول الى الإنجاز فضلاً عن تحمل المسؤوليات والتحكم بالانفعالات المختلفة والاستمرار في العمل والوصول إلى الحلول الناجحة بعيد عن أي تصلب العقلي، فالقائد المبدع يغير ويعدل أفكاره ليعمل على تحقيق الأهداف بصورة ابداعية، وأنها قوة العزيمة والارادة والإصرار على الإنجاز فضلاً عن تحمل المسؤولية والزيادة في النجاح في الانفعالات المختلفة والاستمرار في الإنجاز من أجل الوصول إلى حلول ابداعية للمشكلات فضلاً عن الميل للأعمال التي فيها تحدي.

3. **المرونة:** القدرة على التصرف الواقعي السريع في مختلف المواقف والقائد المبدع يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين ويعمل على ايجاد المنافسة الصحية ويشجع الحماس والابداع ويبعد كل البعد عن أساليب القمع والغيرة المهنية ويعمل على تحديد الفرص المتاحة ويبادر بالتصريف وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغيرات هامة ، والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستويات عالية من الأداء وتعتمد عليهم المنظمة في احداث التغيير وذلك لقدرتهم على دفع الآخرين تجاه إحداث التغيير ، وكذلك يحولون الاستراتيجيات الجديدة من الادارة العليا إلى واقع ملموس.

4. **الأصالة:** هي أكثر خصائص ارتباطاً بالأبداع، وتعني الجدية والتميز وتمثل بعوامل مشتركة بين التعاريفات التي تُركز على النواتج الإبداعية، وتمثل بالقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، حيث أن القائد المبدع لا يُفكّر بأفكار المحيطين وبهذا تتكون أفكار جديدة ومن ثم يتم إنتاج استجابة جديدة، أي قليل تكرر في المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد، وكلما قلت درجة شيوخ الفكره كلما زادت درجة أصالتها.

5-1-3-1 معوقات القيادة الإبداعية

اشارت (البلهيد، 2020 ، 165) الى معوقات القيادة الإبداعية بالآتي:

1. ضعف إعداد القيادات الادارية، مما يؤثر سلباً على رسالة المنظمة.
2. ضعف استخدام التقنية الإدارية.

3. ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للقيادات في المنظمة.
4. كثرة الأعباء والمهام الروتينية الموكلة إلى قادة المنظمة.
5. عدم كفاية التجهيزات والوسائل التنظيمية.
6. البطء في تلبية احتياجات المنظمة.
7. التعميمات والقرارات المتعددة، يجعل متابعة وتطبيقها يحتاج المزيد من الوقت والجهد.
8. غلبة الطابع الروتيني على إنجاز الاعمال الإدارية.
9. تحجيم الصالحيات الممنوحة لقائد المنظمة مقابل مسؤولياته.
10. التفكير السائد بأن المنظمة هي البوصلة الموجهة الوحيدة والمسؤولة عن اداء الموظفين.
11. الافتقار الاستراتيجية محددة لإعداد وتدريب القيادات التربوية قبل الخدمة واثناءها.
12. الافتقار إلى كثير من القادة المؤهلين والمدربيين علمياً وتربيوياً وفنرياً ومهنياً.
13. عدم توافر الموارد المالية لمواكبة التمكينات والخطط المقترنة.

2-3 إدارة المواهب البشرية

1-2-3 إدارة المواهب البشرية: يرى (الدائمي وآخرون، 2025، 239) أن إدارة المواهب البشرية عملية تستهدف أفضل الموارد البشرية بما يمتلكون من قدرات متميزة يمكن تطويرها وتنميتها لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى محلياً وعالمياً.

وأشار (شحاته، 2023، 819) أنها مجموعة من العمليات والممارسات والأنشطة الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية من حيث تحديد إدارة التعيين والاختيار والتطوير والمحافظة عليها واستقطابهم والدمج والتحفيز.

(Susanto, &Rony, 2023,146) عملية جذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفيين المهرة والمؤهلين لتحقيق أهداف المنظمة ويشمل ذلك تحديد مواهب الموظفين ورعايتها من خلال برامج التدريب والتطوير وتوفير الأدوات والتقنيات لتحسين الأداء وتهيئة بيئة عمل تزيد من رضا الموظفين وولائهم.

ويرى (Silva &Jaramillo, 2023,3) هي مجموعة القدرات، ويمثل مجموعة من الخبرات والقدرات والأفعال والكفاءات لدى الموظف الذي يقترن بالتسوية أو درجة التحفيز والنشاط؛ هذا هو وقت رد الفعل أو التكيف مع التغيير الذي يمكن من خلاله زيادة قيمة الشركة أو الابتكار أو التحول أو إعادة الابتكار.

اتفق (Hongal & Kinange, 2020,64) بأنه تطبيق استراتيجيات وانظمة متكاملة تهدف إلى زيادة انتاجية مكان العمل من خلال تطوير الاعمال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات بما يلي احتياجات المنظمة على المدى القصير والطويل.

2-2-3 أهمية إدارة المواهب البشرية

يرى (عفانة وعثمانى ، 2021، 13) أن المنظمات التي استخدمت ممارسات إدارة المواهب لمدة خمس سنوات، فإن معدل الربح يزيد بنسبة 20% عن المنظمات التي لم تستخدمها و 38 أكثر في ربحية الاستثمار، كما تشير دراسات ما كينري التي تعد أساس إدارة المواهب إلى أن ما يميز المنظمات عالية الأداء عن البقية هو عواملها الموجهة للمواهب والحصول على أفضل المواهب.

تستمد إدارة المواهب أهميتها أيضاً من خلال الفوائد العديدة الناتجة عنها من خلال دورها الكبير في الحصول على ميزة تنافسية وتحقيق عدة أهداف استراتيجية أبرزها خلق فرص عمل ونمو مفيدة للموظفين وتوفير مناخ مشجع للعمل يساعد المواهب على إظهار أفضل أداء لديهم وزيادة الإنتاجية لدى المنظمات

اتفق (Velastegui etal,2022,61) ان إدارة المواهب البشرية اليوم هي انعكاس للإنتاجية في الشركات ولهذا السبب يجب على الموارد البشرية ان تقوم بتطويرها و إن المنظمة التي ليست مستعدة للتغيرات المفاجئة والمتكررة التي يتطلبتها العالم ليست قادرة على المنافسة ولهذا السبب، اقترحت هذه الدراسة تقييم 124 متعاوناً من مناطق عمل مختلفة من وتم تقييم البيئة التنظيمية والمخاطر النفسية والاجتماعية وأداء العمل. مما يسمح لنا باكتشاف العيوب في

أسلوب القيادة وتوفّر الموارد والاستقرار والوضوح والتماسك في الادارة وبعد ذلك تم الحصول على تقييم المخاطر النفسيّة والاجتماعية اذا لم يتم تطوير ادارة المواهب البشرية.

وأشار (Zirufo & Roldan, 2024, 34) تساهم ادارة المواهب الفعالة بشكل مباشر في جودة الخدمة والابتكار والقدرة التنافسية للأعمال، وتعتبر ادارة المواهب ضرورية في زيادة الانتاجية مختلف مجالات المنظمات.

ويرى (Ojika et.al, 2024, 1435) ادارة المواهب البشرية توفر مناهج مهيكلة لإدارة راس المال البشري من خلال الاستقطاب والتطوير وادارة الاداء وتخطيط التعاقب الوظيفي.

3-3-ابعاد ادارة المواهب البشرية

اتفق (نصيف ،2023، 264- 265) و(العمرات والعمريين ، 2024،242 ، 2024،242) و (Haerizadeh, 2018, 18) و (الملا حسن و الجرجي ،2019، 181) بان استراتيجية إدارة المواهب البشرية للموهوبين والمؤهلين القادرين على الإسهام في تحقيق متطلبات المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وتتضمن هذه الاستراتيجية اتخاذ خيارات عدّة بشأن المواهب البشرية والاستثمار فيها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وعند تكامل إدارة الموهبة البشرية ضمن استراتيجية إدارة الموهبة، فإن هناك فرصة المناقشة القدرات والمهارات التي تحتاجها المنظمة من أجل تفزيذ الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق أهدافها وتعرف استراتيجية إدارة المواهب أيضاً بأنها خطة استباقية ل توفير مواهب تحتاجها المؤسسة في إطار الرؤية المستقبلية تحدد بالتكامل مع الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بما يضمن استقطاب الأفراد الموهوبون ولتنقيمهم وتنمية قدراتهم وتطويرها وفق المتطلبات الخاصة بالعمل ولتحفيزهم والاحتفاظ بهم.

1- الاستقطاب واختيار المواهب: تتمثل هذه الاستراتيجية ضمن حصول المنظمة على الموهبة التي تحتاجها وتحافظ عليها، ويتم استخدام هذه الاستراتيجية من قبل المنظمة، واستقطاب المواهب من خارجها زيادة على استخدام أساليب الاستيفاء التي تقوم به داخلياً، والتي تضمن من خلاله أن الأفراد العاملين سيقون أعضاء ملتزمين بالمنظمة وسياستها.

2- تطوير المواهب: تعتمد استراتيجية تطوير المواهب على مبدأ أن المنظمات عليها مسؤولية القيام بتدريب المواهب البشرية وتمكينهم من القيام بواجباتهم مسؤولية القيام بتدريب المواهب البشرية وتمكينهم من القيام بواجباتهم ووظائفهم بشكل يجعلهم قادرين على التطور من أجل أن يستمروا في البقاء في المنظمة، وهذا الأمر يتطلب من المنظمة أن تتبع استراتيجيات المحافظة على المواهب، والإبقاء عليها في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات على الاهتمام بالمواهب وتطويرها ومن هنا فلا بد من التركيز على خطط التطوير الفعالة والكافحة التي تتعلق بالسلوك والقيم والمهارات الشخصية، بحيث يتم اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب ومتطلبات التحسين والتميز.

3- المحافظة على المواهب: تعد استراتيجية المحافظة على المواهب من الضروريات الأساسية لإدارة المواهب، وأن هذه المواهب لابد لها من التدريب والتطوير من أجل خلق الشعور لديها بأن المنظمة وقادة المنظمة يمتلكون رعاية كافية بشكل يتحقق ولاء والتزام بالعمل لا تقف المنظمة على موضوع الاحتفاظ بالأفراد فهو تحصيل حاصل، ويشعر القادة بحجم العائد من الاستثمار للمواهب البشرية، والتأكيد على استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، وعدم إتاحة الفرصة لأي موهبة لترك العمل.

وأضاف (عبد الرحمن وآخرون ،2022، 61) الى الابعاد الخاصة بإدارة المواهب الآتي:

1-تمكين المواهب : يعني تحرير الشخص ما من الرقابة الصارمة للتعليمات والسياسات والأوامر، واعطاء الفرد حرية التحمل للمسؤولية عن الأفكار والقرارات والأفعال لاكتشاف الموارد الخفية (القدرات والمهارات) كما ويرتبط التمكين بإعادة التوزيع للطاقة وهو من أشكال مشاركة الأفراد العاملين، كما عرف به أنه أحدى السلوك الجوهري للقيادة التحويلية، فالقادة التحويليين لديهم القدرة على إمداد المسؤولين بطاقة وتمكينهم من اتخاذ القرار عن طريق إمدادهم لرؤيا المستقبل بدلاً من اعتمادهم على أسلوب العقاب والمكافأة، وخلق مناخ المشاركة والتي عبرها يمكن المنتسبين في المنظمة أن يأخذوا على عاليمهم السلطة لصنع القرارات التي تعمل على تجسيد الرؤية.

2-التعاقب الوظيفي: أن تخطيط التعاقب هو جهد استراتيجي منهجي متعلق بتطوير الكفاءات لقادة المُحتملين عن طريق خبراتهم في التعلم مثل التناوب المستخدم والتدريب التعليمي من أجل شغل مناصب رفيعة المستوى بدون مُجاملة، أن

التخطيط للتعاقب يتم عمله للتأكد من القدرة للمنظمة على المدى البعيد أنها تمتلك احتياجاتها من المدراء للقيام بالمقابلة لأعمالها المستقبلية، أن التخطيط للتعاقب هو الوسيلة التي تجعل المنظمة مسلحة لحل بدائل مكان آخرين مديرین تنفيذین أو موظفين موهوبین عند دورانهم وله أثر كبير على نجاح المنظمة واستمراريتها ، وتشمل العمليات مثل التدريب والتطوير للأفراد بشان الابوار المستقبلية وهو المفتاح الحفاظ على المُنظمة للوران الوظيفي ، كما أن تخطيط التعاقب هو تدريب الموظفين المتميزين على وظائف المواهب حيث يتعلّق الأمر برمي الفجوة داخل المنظمات من خلال التدريب والتجهيز للموظفين الموهوبين الآخرين (عبد الرحمن وآخرون ، 2022 ، 66)

4- الجانب العملي Practical Side

1-4 توصيف الميدان الاحصائي

ركز هذا المبحث على جملة تطبيقات تمثلت في وصف عينة البحث وملخص لمتغيرات البحث وتشخيصها وفق تحليل اجابات اراء المبحوثين من الكوادر التدريسية في جامعة الحدباء الاهلية، وفق البرنامج الاحصائي (SPSS V26) وذلك من خلال الاستدلال على النسب الرياضية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري واختبار الفروق، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (AMOS V24) لاختبار فرضيات التأثير.

2-4 عينة البحث

تم توزيع الاستبانة الخاصة بالبحث على عينة من مجتمع البحث والمتمثل بالكوادر التدريسية في جامعة الحدباء الاهلية والبالغ عددهم (400) تدريسي، وبلغت اقل عينة واجب سحبها من هذا المجتمع هي (196)، ولغرض الحصول على اعلى دقة قمنا بتوزيع الاستمارة على (230) تدريسي ، ومن هذه الاستمارات تم استرجاع (222) استبانة، وبعد فحص المسترجع من الاستمارات ظهرت عندنا ان عدد الاستمارات الصالحة للاختبار هي (217) استماراة ، والجدول (3) يوضح عدد ونسبة هذه الاستمارات.

الجدول (3) عدد ونسبة الاستمارات الموزعة على عينة البحث

عدد الاستمارات الصالحة للتحليل		عدد الاستمارات المسترجعة		عدد الاستمارات الموزعة		المطلوب توزيعها		حجم المجتمع	
%	العدد	%	العدد						
94%	217	96%	222	230		196		400	

Source: Helvetic, E ,S 2016, Sampling methods in research methodology ,how to choose a sampling technique for research , international journal of academic research in management.

3-4 توصيف الأفراد المبحوثين

اتسمت العينة وفق البيانات المقدمة من خلال إجابات الأفراد للجزء الأول (معلومات عامة) من الاستبانة وكما هو موضح في جدول (4) الآتي:

الجدول (4) العدد والنسب من توزيع افراد العينة المبحوثين حسب تقييمات المعلومات العامة

المعلومات العامة									
الجنس									
اناث					ذكور				
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
27	59	73	158						
التحصيل العلمي									
دكتوراه					ماجستير				
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
56	122	44	95						
العمر									
30 سنة فما دون					30 سنة فما فوق				
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
23	50	41	89	29	63	7	15		
عدد سنوات الخدمة									
5 سنوات فأقل					5-6 سنوات				
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
9	20	27	59	19	41	23	49	22	48

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج البرنامج (SPSS V.26) n=217

4- قياس ثبات الاستبيان Reliability test

يعرف الثبات بأنه مقدرة الاستبيان على منح نفس النتائج اذا تم تكرار القياس على نفس العينة لنفس الظروف وهناك طرق كثُر لقياس الثبات تجسّدت في وسائل الاختبار واعادته، طريقة التجزئة النصفية ، معامل الفا كرونباخ ، وفي بحثنا هذا تم استخدام معامل الفا الطبقي (Feldt & Brennan, 1989) الذي يقسم قيم معامل الثبات الى مستويين ، فالقيم المترادفة بين (1-80%) تعتبر ممتازة والقيم المحصورة (70-79%) تعتبر جيدة والقيم (60-69%) تعد مقبولة في حين القيم اصغر من (60%) تعد ضعيفة وغير مقبولة ، جدول (5) يعرض نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بُعد بالإضافة الى نفس المعامل لكل متغير ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، حيث تشير مخرجات النتائج الى ان قيمة معامل الفا الطبقي قيمته (0.95) ، كما ان قيمة الثبات على مستوى الابعاد تراوحت ما بين (0.81-0.87) اما على مستوى المتغيرات فقد ظهرت ما بين (0.91-0.94) ، وهذا يدل على قوة ثبات الاستبيان.

$$\alpha_{st.} = 1 - \left[\frac{\sum_{i=1}^m \sigma_i^2 (1 - \alpha_i)}{\sigma_c^2} \right]$$

اذ ان:

σ_i^2 : تباين كل بُعد (تباین مركبة مجموع الأسئلة لكل بُعد).

σ_c^2 : تباين مركبة مجموع الابعاد.

α_i : معامل كرونباخ الفا لكل بُعد.

m : عدد الابعاد.

الجدول (5) قياس الثبات لأبعاد ومتغيرات البحث بصورة انفرادية، كلية

المعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة $\alpha_{st.}$	معامل الفا كرونباخ لكل متغير	معامل كرونباخ الفا لكل بُعد α_i	البارات	الابعاد	المتغير
0.95	0.94	0.85	X11-X15	الحساسية للمشكلات	القيادة الابداعية
		0.87	X21-X25	الطلقة	
		0.86	X31-X35	الاصالة	
		0.84	X41-X45	المرونة	
	0.91	0.82	Y11-Y15	استقطاب المواهب	ادارة المواهب البشرية
		0.81	Y21-Y25	تطوير المواهب	
		0.83	Y41-Y45	الاحتفاظ بالمواهب	

n=217

المصدر: إعداد الباحثة طبقاً لنتائج برنامج (SPSS V.26)

Source: Feldt, L. S., & Brennan, R. L. (1989). Reliability. In R. L. Lin (Ed.), Educational measurement (p 105-146) Macmillan Publishing Co, Inc; American Council on Education.

5- الاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد البحث

يعرف الاتساق الداخلي بأنه ارتباط الفقرة بالبعد الذي هي عليه، ومدى ترابط البعُد بالمتغير الذي هو عليه، فإذا كان الارتباط موجباً وذو دلالة معنوية فإنه يمكننا القول بأن هناك اتساقاً داخلياً، ما لم تكن الفقرات مرمزة بشكل عكسي فإنه يجب ان تكون قيم الارتباط (قوية او متوسطة الى مرتفعة) عكسية وذات دلالة معنوية، بمعنى آخر يمكننا تعريف الاتساق الداخلي بأنه مدى انتقاء الفقرة للبعد الذي هي عليه، وكذلك الحال بالنسبة للتطابق الداخلي للبعُد والمتغير.

أ. الاتساق الداخلي على مستوى البعُد

تؤكد نتائج جدول (6) الى التالي:

1. بروز تطابق داخلي على مستوى كل بُعد من أبعاد القيادة الابداعية، بدلالة قيمة معامل الترابط بين فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبعد، تراوحت الدرجات (0.75-0.85) وهي ذات دلالة احصائية مرتفعة عند مستوى المعنوية (0.01).

2. وجود تطابق داخلي على مستوى كل بُعد من أبعاد ادارة المawahب البشرية، وفق دلالة قيمة معامل الترابط بين فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبعد، تراوحت الدرجات (0.73-0.80) وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى المعنوية (0.01).

جدول (6) قيم التطابق الداخلي عند مستوى ابعاد الدراسة

الاتساق الداخلي					المتغيرات	
سلسل الفقرات						
الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الاولى		
درجة ارتباط الفقرة بالبعد (P-value)						
0.75** (0.000)	0.81** (0.000)	0.79** (0.000)	0.80** (0.000)	0.78** (0.000)	الحساسية للمشكلات	
0.80** (0.000)	0.81** (0.000)	0.84** (0.000)	0.83** (0.000)	0.76** (0.000)	الطلاق	
0.75% (0.000)	0.83** (0.000)	0.85** (0.000)	0.82** (0.000)	0.77** (0.000)	الاصالة	
0.80** (0.000)	0.83** (0.000)	0.81** (0.000)	0.75** (0.000)	0.75** (0.000)	المرونة	
0.74** (0.000)	0.76** (0.000)	0.80** (0.000)	0.80** (0.000)	0.73** (0.000)	استقطاب المawahب	
0.76** (0.000)	0.75** (0.000)	0.76** (0.000)	0.78** (0.000)	0.74** (0.000)	تطوير المawahب	
0.75** (0.000)	0.77** (0.000)	0.79** (0.000)	0.79** (0.000)	0.78** (0.000)	الاحتفاظ بالموهوب	

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج برنامج SPSS V.26

ب. الاتساق الداخلي على مستوى المتغير

الجدول (7) يظهر وجود تطابق داخلي على مستوى كل متغير، طبقاً إلى قيمة معامل الترابط بين أبعاد كل متغير مع الدرجة الكلية المتغير، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الابداعية والدرجة الكلية ظهرت ما بين (0.83-0.86) وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى معنوية (0.01)، كما بلغت قيم الارتباط بين أبعاد متغير ادارة المawahب البشرية والدرجة الكلية الخاصة به ما بين (0.74-0.85) وهي ذات دلالة احصائية ذات عالمة عالية عند مستوى معنوية (0.01).

جدول (7) قيم الاتساق الداخلي على مستوى متغيرات البحث

الاتساق الداخلي					المتغيرات	
سلسل الابعاد						
الرابع	الثالث	الثاني	الاول			
درجة ارتباط البعاد بالمتغير (P-value)						
0.83** (0.000)	0.86** (0.000)	0.86** (0.000)	0.84** (0.000)		القيادة الابداعية	
----	0.85** (0.000)	0.82** (0.000)	0.74** (0.000)		ادارة المawahب البشرية	

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج برنامج SPSS V.26

Source: Wu M. et al., 2016 , Educational measurement for applied researchers. Singapore: Springer Nature Singapore Ltd. DOI: 10.1007/978-981-10-3302-3_2

4-6 خلاصة وصف وتشخيص ابعاد ومتغيرات البحث.

تؤشر نتائج الجدول (8) ان معدل الإجابات الخاصة بكل من متغيري الدراسة [القيادة الابداعية] و [ادارة المواهب البشرية] كان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) بشكل معنوي وذلك بدلالة قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (16.09) و (21.89) لكل من منها على التوالي و هما اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ، كما تؤشر نفس النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة الاختبار والتي بلغت (0.000) لكلا المتغيرين وهي اقل من (0.05) ، وهذا دليل على ان المتغيرين مطابقين في كلية الحدباء الجامعية من وجهة نظر عينة من تدريسيي الجامعة، اما على مستوى الاهمية النسبية لأبعاد كل متغير ، فقد جاء بعد (الاصالة) في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية لمتغير (القيادة الابداعية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.81) وبأهمية نسبية بلغت (0.77) ، وتلاه بعد (الحساسية للمشكلات) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.76) وبأهمية نسبية قدرها (0.76) ، في المرتبة الثالثة جاء بعد (الطلاقة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.79) وبأهمية نسبية بلغت (0.75) ، اما المرتبة الرابعة والاخيرة فكانت من نصيب بعد (المرونة) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.58) وبانحراف معياري قدره (0.83) وبأهمية نسبية بلغت (0.72) ، اما عن ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد متغير (ادارة المواهب البشرية) فقد جاء بعد (استقطاب المواهب) في المرتبة الاولى وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.68) وبأهمية نسبية بلغت (0.79) ، وتلاه بعد (تطوير المواهب) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.66) وبأهمية نسبية بلغت (0.76) ، اما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب بعد (الاحتفاظ بالمواهب) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.67) وبأهمية نسبية بلغت (0.75).

الجدول (8) خلاصة الاهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب	T (p-value)
القيادة الابداعية	الحساسية للمشكلات	3.79	0.76	0.76	2	18.60 (0.000)
	الطلاقة	3.76	0.79	0.75	3	18.76 (0.000)
	الاصالة	3.85	0.81	0.77	1	16.25 (0.000)
	المرونة	3.58	0.83	0.72	4	14.13 (0.000)
ادارة المواهب البشرية	استقطاب المواهب	3.97	0.68	0.79	1	10.31 (0.000)
	تطوير المواهب	3.80	0.66	0.76	2	14.02 (0.000)
	الاحتفاظ بالمواهب	3.76	0.67	0.75	3	11.87 (0.000)
	القيادة الابداعية	3.74	0.68	0.75	---	16.09 (0.000)
ادارة المواهب البشرية		3.81	0.55	0.76	---	21.89 (0.000)

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج، برنامج SPSS V.26
n=217 قيمة (T) الجدولية تساوي 1.96

4-7 التحقق من فرضيات البحث

الفرضية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة من تدريسيي جامعة الحدباء الاهلية .
يبين الجدول (9) والشكل (2) كل مما يلي:

- وجود تأثير طردي القيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية، وفق دلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) وهي (0.68) وهذا التأثير له دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) وهي (0.000) وهي اقل من (0.05) ، كما تؤشر نفس النتيجة القيمة الحرجة (CR) حيث بلغت (6.551) وهي اكبر من القيمة الجدولية (1.96).

1. تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (50%) من التغيرات الحادثة في (ادارة المواهب البشرية) سببها (القيادة الابداعية) وان النسبة المتبقية (50%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الانحدار أصلًا.

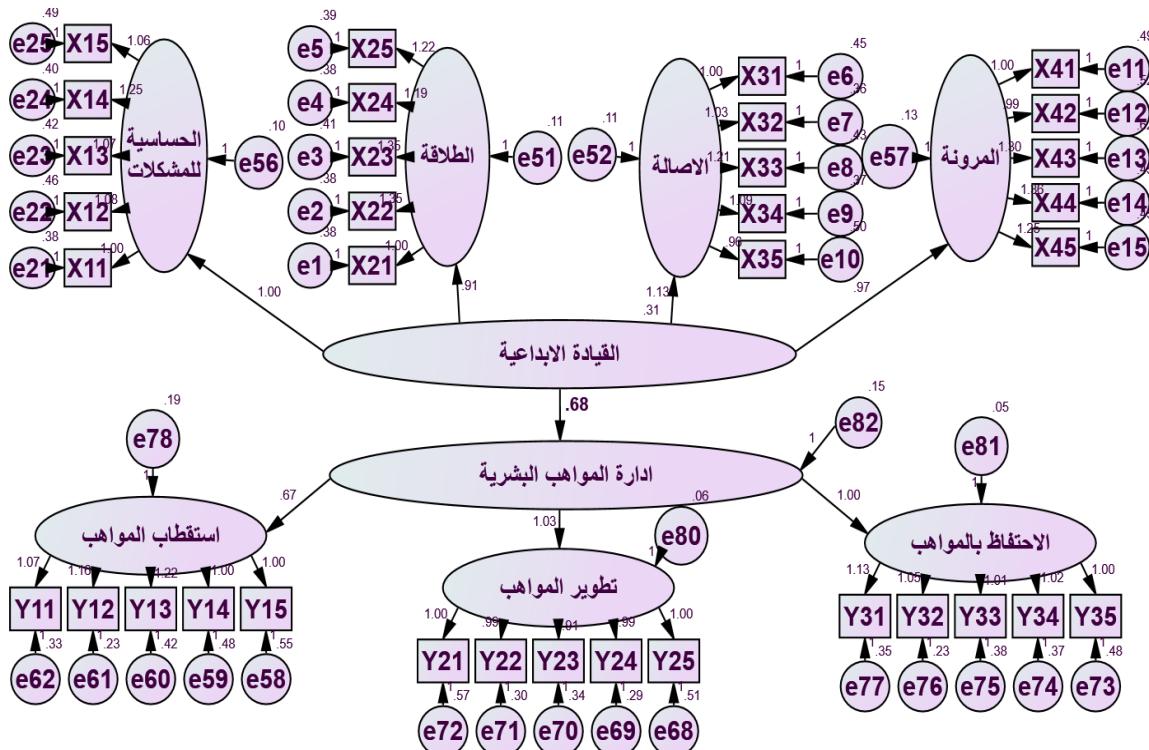
خلاصة النتائج اعلاه تقوينا الى قبول الفرضية القائلة بان هناك تأثير للقيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية وهذا التأثير طردي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (9) نتائج تأثير القيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية

القيمة الاحتمالية P-value	القيمة الحرجة CR	معامل التحديد	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
			R-square				
0.000	6.551	0.50		0.104	ادارة المواهب البشرية	←	القيادة الابداعية

القيمة الجدولية ($t_{Tab}=1.96$)

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الإحصائي لبرمجة AMOS V24



المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الإحصائي لبرمجة AMOS V24 n=217
الشكل (2) تأثير القيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية

الفرضية الثانية: يوجد تأثير له دلالة احصائية لأبعاد القيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية. يبين الجدول (10) والشكل (3) كل مما يلي:

1. وجود تأثير طردي لكل من [(حساسية المشكلات) و (الطلاق) و (الاصلة) و (المرونة)] في ادارة المواهب البشرية ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت [(0.40) و (0.35) و (0.28) و (0.24)] لكل منهم على التوالي وهذا التأثير له دلالة احصائية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي بلغت [(0.001) و (0.009) و (0.001) و (0.020)] لكل منهم على التوالي وهي اقل من (0.05)، كما تؤشر نفس النتيجة القيمة الحرجة (CR) و [(0.007) و (0.020)] لكل منهم على التوالي وهي اقل من (0.05)، حيث بلغت [(3.22) و (2.62) و (2.71) و (2.33)] لكل منهم على التوالي وهي اكبر من القيمة الجدولية (1.96).

2. تتبّع ابعاد القيادة الابداعية عبر قوة التأثير في ادارة المواهب البشرية طبقاً لوجهة نظر عينة تدريسيي جامعة الحدباء الاهلية ، حيث تبيّن عندنا عبر قيمة معامل الانحدار المعياري ان بعد (الحساسية للمشكلات) أتى في الدرجة الاولى من حيث الترتيب في قوة التأثير في ادارة المواهب البشرية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري [Std.(β)] والتي بلغت (0.48)، ويليه في قوة التأثير بعده (الطلاقة) بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.39)، اما المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير فقد كانت من نصيب بعده (الاصالة) بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.37)، في حين جاء بعده (المرونة) في المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في ادارة المواهب البشرية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.29).

3. قيمة معامل التحديد (R-Square) ظهرت (55%) من التغييرات الحادثة في (ادارة المواهب البشرية) سببها كان ابعاد (القيادة الابداعية) وان النسبة المتبقية (45%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

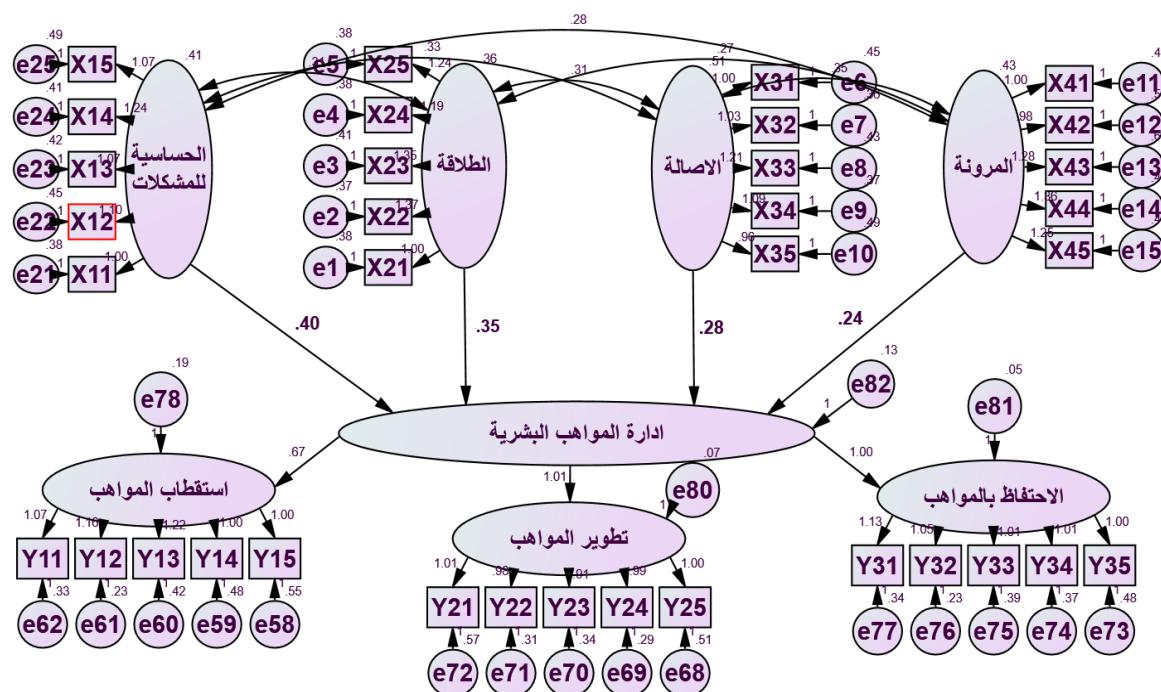
خلاصة النتائج اعلاه تؤكّد لنا قبول الفرضية القائلة بان هناك تأثير لأبعاد القيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية وهذا التأثير طردي له دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول (10) نتائج تأثير ابعاد القيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية

القيمة الاحتمالية P-value	معامل التحديد R-square	القيمة الحرجية CR	معامل الانحدار المعياري Std.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
0.001	0.55	3.22	0.48	0.40	ادارة المواهب البشرية	←	الحساسية للمشكلات
0.009		2.62	0.39	0.35		←	الطلاقة
0.007		2.71	0.37	0.28		←	الاصالة
0.020		2.33	0.29	0.24		←	المرونة

($t_{Tab}=1.96$)

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الإحصائي لبرمجة AMOS V24



المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الإحصائي لبرمجة AMOS V24 n=217
الشكل (3) تأثير ابعاد القيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية

5-الاستنتاجات والتوصيات

تستعرض الباحثة في هذا المبحث توضيح جملة من الاستنتاجات والتوصيات، والتي تعد من الدعائم المهمة في البحث كونها تقدم مخرجات نهائية تساهم في حل مشكلة البحث، لذا سيتم تسليط الضوء على جملة من الاستنتاجات والتي

توصلت اليها الباحثة عبر ما تم استقراء من طرح فلسفى لمتغيرات البحث، ونتائج الجانب الميداني، تمهداً لتقديم مقترنات تترافق مع ما تم مناقشته من استنتاجات، وبالتالي سيناقش هنا مجموعة من الاستنتاجات، والتوصيات التي تساهم بمعالجة مشكلة البحث وكما يلي:

- الاستنتاجات:

بناءً على ما توصلت اليه نتائج التحليل العلمي لمتغيرات البحث، يمكننا طرح الاستنتاجات التالية:

1. مفهوم القيادة الإبداعية يمثل محوراً أساسياً في الإدارة الجامعية الحديثة، لما له من دور مباشر في تحفيز القدرات البشرية وتنميتها.
2. أظهر نتائج البحث أن تبني الجامعة لأساليب القيادة التقليدية يحدّ من فرص الإبداع ويضعف من إمكانية تطوير المواهب، مما يعزز الحاجة إلى قيادة ذات بعد إبداعي متعدد.
3. تبيّن أن القيادة الإبداعية تسهم في بناء مناخ أكاديمي ملائم للتجديد، يدعم الابتكار ويعزز من فرص تطوير القدرات التدريسية والبحثية.
4. بينت آراء عينة البحث أن أعضاء الهيئة التدريسية يشعرون بارتفاع مستوى الدافعية المهنية والرضا الوظيفي عند وجود قيادة أكاديمية تبني ممارسات إبداعية في الإدارة.
5. أظهرت النتائج التطبيقية أن القيادة الإبداعية ساهمت في تطوير المواهب التدريسية والبحثية من خلال توفير الدعم المؤسسي وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
6. أفصحت نتائج وصف وتشخيص متغير القيادة الإبداعية عن إيجابيّة هذا المتغير و لا سيما في ما يتعلق ببعد الاصالة الذي حظي بالاهتمام العالي وفق إجابات الأفراد المستنبطه آرائهم، وفق الاهمية النسبية لأبعد كل متغير ، فقد جاء بعده (الاصالة) في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية لمتغير (القيادة الإبداعية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.81) وبأهمية نسبية بلغت (0.77)، وهذا دليل على قدرة قيادة المنظمة القدرة على الإتيان بالأفكار حديثة والقيمة وغير مرتبطة بنمطية أفكار سابقة ، اي التفكير خارج الصندوق وخارج المألوف عبر مناقشة الأفكار المطروحة والحلول البديلة مع العاملين ، وبالتالي التوصل للحلول ابداعية مفيدة للمشكلات التي تواجههم في انجاز مهام العمل بما يخدم مصلحة المنظمة.
7. كذلك اكدت نتائج التحليل الميداني على النقاط الآتية:

- التأثير الطردي لمتغير القيادة الإبداعية في إدارة المواهب البشرية وفقاً لنتائج التحليل العلمي، وبالتالي القبول بالفرضية الرئيسية 1: القائلة بوجود تأثير للقيادة الإبداعية في إدارة المواهب البشرية وهذا التأثير طردي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- كشفت نتائج التحليل الميداني عن وجود تأثير طردي لكل إبعاد القيادة الإبداعية من [(حساسية المشكلات) و (الطلافة) و (الاصالة) و (المرونة)] في إدارة المواهب البشرية وبالتالي قبول الفرضي الرئيسية 2: القائلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعد القيادة الإبداعية في إدارة المواهب البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهاً نظر العينة في جامعة الحدباء الاهلية.
- تمضت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 3: عن التباين في الأبعاد للقيادة الإبداعية من حيث قوّة تأثيرها في إدارة المواهب البشرية من وجهاً نظر العينة، حيث تبيّن لدينا ومن خلال القيمة المطلقة لمعامل الانحدار المعياري ان بعده (حساسية المشكلات) قد جاء في المرتبة الاولى من حيث الترتيب في قوّة التأثير في إدارة المواهب البشرية، وبالتالي قبول الفرضية 3: القائلة بتباين ابعاد القيادة الإبداعية من حيث قوّة التأثير في إدارة المواهب البشرية.

- التوصيات:

استناداً على ما جاء في الاستنتاجات التي تم بناءها وفق الإطار النظري والميداني يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية:

1. على قيادة المنظمة المبحوثة غرس ثقافة الاهتمام بمفاهيم القيادة الإبداعية باعتباره مجالاً معرفياً منفرداً، عبر تشجيع الجهود البحثية من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال علم الادارة مع الحاجة الملحة لصهره مع

العديد من النظريات وال المجالات ذات الصلة واعتماد برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات الأكademية في الجامعات، لتمكينهم من امتلاك المهارات الإبداعية الضرورية لكيفية إدارة المواهب البشرية.

- إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية والانتقال نحو أساليب قيادية مرنّة ومبتكرة قادرة على دعم المبادرات الفردية والجماعية وتعزيز روح الإبداع.

3. كون بعد المرونة جاء بالتصنيف الآخر في التأثير على إدارة المواهب البشرية وفق نتائج التحليل الميداني يتطلب من قيادة المنظمة القيام بتنفيذ التالي:

 - * العمل على توفير بيئة عمل أكاديمية محفزة تقوم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وفي نفس الوقت تكون أكثر مرونة في تقبل الرأي الآخر وأن كان مخالف لآرائها ونوجهاها، وبالتالي فإن هذه المبادرة تسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتفاء المؤسسي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
 - * تعزيز قنوات التواصل الفعال بين القيادات الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية، بما يتيح إشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بالتطوير الأكاديمي والبحثي، وهذا يعطيها القدرة على تعديل اسلوب عملها لمواجهة المواقف الطارئة عبر تجرب افكار غير معتادة ومبتكرة لحل المشكلات.

4. إدماج القيادة الإبداعية في الخطط الاستراتيجية للجامعات باعتبارها أداة محورية لتحقيق جودة التعليم، وضمان استدامة الموارد البشرية الأكاديمية.

شكر وتقدير: نقدم الباحثة الشكر والعرفان الى جامعة الحدباء الاهلية في مدينة الموصل لتعاونهم معها في تسهيل مهمة حجم البيانات، وكذلك توزيع استماره الاستبيان.

مساهمة المؤلف: قامت الباحثة بأجراء كل ما في البحث من الجانب النظري وانجاز الجانب العملي وكذلك التعديلات المطلوبة.

التمويل: لم تقم أي جهة بتقديم تمويل لدعم البحث.

الذكاء الاصطناعي التوليدی والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي: لم تعتمد الباحثة على برامج الذكاء الاصطناعي في انجازها البحث.

تضارب المصالح: تؤكد الباحثة عدم وجود تضارب مصالح يتعلق في المضمون او التأليف او نشر البحث.
نبذة قصيرة عن المؤلف: م. إيمان علي احمد حاصلة على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال الاختصاص الدقيق ادارة الموارد البشرية.

المصادر References

- الحسين، سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز. (2018). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير منشورة، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، قسم الادارة والتخطيط التربوي، السعودية.

أبو جامع، إبراهيم، (2017)، درجة القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية في المدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، (44).

أبو كلوب، رافت محمد، (2017). القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالى بمحافظة غزة، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الاعمال، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

أبو نعمة، ريم خليل، (2016). القيادة الإبداعية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

البلبيدي، نورة بنت محمد. (2020). تطوير اداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، مجلة الفتح، 16، (84)

الدوسيري، متعب فهاد متروك، (2023)، مدى توافق ابعاد القيادة الإبداعية لدى المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم ونشر البحوث، 7، (8).

شحاته، نورا أمين عبد الرحمن إبراهيم. (2023). الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 61، (3).

8. طاهر عبد الله محمد، وخير الدين رنا، وبكر هبة خالد، (2023). دور القيادة الابداعية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 19، عدد خاص بوقائع مؤتمر، كلية العلوم السياحية، جامعة الموصل، العراق.
9. عبد الدايم، نهاد ابى عبد الله الحسين سعد، ونصر، نهى عيد، ومصطفى، عبد العظيم السعيد والهالى الشريبي، 2025، واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية والتميز البحثي، مجلة كلية التربية بدمياط، 40، (92).
10. عبد الرحمن، نوره عبد الرحمن وشمعة، رانية عبد المنعم والطالب، عبد الله عبد الله احمد، (2022). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية، 2.
11. عبد الرزاق، سيف حكمت، (2019). خصائص القيادة الابداعية ودورها في مراحل ادارة الازمات، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 15، (47).
12. عفانة احمد حسين وعثمانى، مصطفى، (2021). واقع ممارسات ادارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في ادارة الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادي، 4، (3).
13. العمارات زيد محمد، والعمريين بشار سليمان، (2024)، استراتيجيات ادارة المواهب البشرية وأثرها على جودة أداء العاملين في شركات التخليص الجمركي في منطقة العقبة الاقتصادية، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، 27، (2).
14. الغامدي، فهد هزاع، (2013)، درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الابداعية كما يتصدرها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
15. الملا حسن، محمود محمد حامد والجرجي، احمد حسين حسن، (2019). مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25، (110).
16. المها، محمد فرج متعب، (2020). درجة ممارسة القيادة الابداعية، مجلة العلوم التربوية، 3، (1).
17. نصيف، احمد كامل، (2023). تأثير ادارة المواهب البشرية في النجاح الاستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 19، (62).
18. الهيتي، علي جبير. (2023). القيادة الابداعية ودورها في دعم الابتكار الاستراتيجي، دراسة تحليلية في مديرية تربية الانبار، مجلة الدراسات المستدامة، 5، (4).
19. Haerizadeh, M., & Moradpour, O. (2018). The role of talent management in HR development processes and optimized implementation of talent management strategy. *specialty journal of knowledge management*, 3(3-2018), 17-24.
20. Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *International journal of academic research in management (IJARM)*, 5.
21. Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 10(1), 64-71.
22. Jaramillo, J., & Silva, Y. (2022). Human Talent Management and Academic Productivity in An Institute of Higher Education. *Revista Negotium*, 18(52).
23. Ojika, F. U., Onaghinor, O., Esan, O. J., Daraojimba, A. I., & Ubamadu, B. C. (2024). Designing a Workforce Analytics Model to Improve Employee Productivity and Wellbeing: A Conceptual Framework for Talent Management and Organizational Efficiency. *Int. J. Multidiscip. Res. Growth Eval*, 5(1), 1635-1646.
24. Roldán, T. M., Pilozo, A. J., & Zirufo, B. V. (2024). Human talent management: the key to boosting workplace productivity. *Journal of Management and Human Resources*, 2(1), 34-45.
25. Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Ali, H., & Rony, Z. T. (2023). Employee performance and talent management impact increasing construction company productivity. *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(4), 144-152.
26. Velastegui, R., Hidalgo, G., Mayorga, M. J., & Garcia, M. V. (2022, December). Human talent management to increase productivity: case study EQUATOROSES

EQR. In *International Conference on Marketing and Technologies* (pp. 61-71). Singapore: Springer Nature Singapore.

الملحق: استمرارة استبيان

الفقرات المتعلقة بالقيادة الابداعية	
أولاً	الحساسية للمشكلات
1	يشارك القائد في تحليل المشكلات التي تواجه العمل. بوضوح
2	يدرك ابعاد المشكلة بوضوح
3	يمنح الافراد المبدعين الحرية في انجاز العمل.
4	يجتهد في اكتشاف المشكلات قبل قوعها
5	يطلع القائد على ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية
ثانياً	الطلاقة
6	يتبني القائد وجهات النظر الاخرى اذا اقتنع بصحتها
7	يسعى الى الجديد والابداع في العمل
8	يضع الكثير من البديلات عند التعامل مع المواقف المختلفة
9	يطرح افكاراً متنوعة ومتعددة لمواجهة مشكلات العمل
10	يستخدم الاسلوب العلمي لحل مشكلات العمل
ثالثاً	الاصالة
11	يناقش القائد الافكار المطروحة والحلول البديلة مع العاملين
12	يختار الافكار الجديدة التي يمكن تطبيقها في الواقع الميداني
13	يزود العاملين بحلول ابداعية مفيدة للمشكلات التي تواجههم
14	يستخدم الافكار الجديدة لتحسين اساليب العمل
15	يتيح للعاملين التعبير عن الافكار حول الموضوع المطروح
رابعاً	المرنة
16	ينقل الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه
17	لا يتردد في تغيير موقف عندما يقتنع بعدم صحته
18	يحرص على احداث تغيرات في اساليب العمل بصورة مستمرة
19	يعدل اسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة
20	يجرِب افكاراً غير معتادة ومبتكراً لحل مشكلات القيادة

الفقرات المتعلقة بادارة المواهب البشرية	
أولاً	استقطاب المواهب
21	تأخذ المنظمة بنظرها طبيعة الوظائف وأنواعها عند استقطاب الموهبة
22	تهتم المنظمة بالاستقطاب الخارجي للموهبة بنفس اهتمامها بالاستقطاب الداخلي
23	تستقطب الأفراد الموهوبين بسهولة بمقارنتها مع المنظمات الأخرى.
24	تعتمد المنظمة برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة بنجاح.
25	المنظمة تعتمد على الأفراد الموهوبين بوصفهم مصدر مهم لتحقيق أهدافها وإضافة القيمة لها.
ثانياً	تطوير المواهب
26	تعتمد المنظمة معايير واسس محددة وواضحة لتطوير وتدريب الأفراد الموهوبين
27	خطط تطوير الاداء تعتمد على المعلومات والخبرات الشخصية للأفراد وسنوات الخدمة.
28	تتميز خطط التطوير بالاستمرارية والتحديث الدائم وفقاً للمتطلبات والاحاديث المتعددة
29	الوظيفة. تستند خطط تطوير الأفراد الموهوبين الى طرائق اداء
30	يوجد تناسب بين الاداء والاجور، مستند الى خطط ومعايير موضوعية.
ثالثاً	الاحتفاظ بالمواهب
31	توفر المنظمة نظام معلومات متكامل عن المسار الوظيفي للأفراد الموهوبين في الكلية.
32	نظام معلومات الموارد البشرية يوفر معلومات عن التغيرات التي تحصل في خصائص الأفراد الموهوبين.
33	توضح المنظمة للأفراد الموهوبين توضيح كامل لأدراكي رؤية المنظمة ورسالتها
34	المنظمة تشجع روح الابداع لدى الأفراد الموهوبين لديها.
35	ترى المنظمة أن نظام حواجز مادية ومعنوية مناسب يعد من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم لإنجاز مهام العمل بالشكل المطلوب