



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 الحدياء الاهلية

ايمان علي احمد الحيايلى^{*1}

1. College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq- Nineveh
aiman_ali@uomosul.edu.iq

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



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

المستخلص

هدف البحث هو التعرف على سلوكيات القيادة الابداعية بصفته متغيراً مستقلاً متمثلاً بأبعاده (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الاصاله، المرونة) والمتغير المعتمد المتمثل بإدارة المواهب البشرية بأبعاده (استقطاب المواهب، تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب) وتم توزيع الاستبيان على عينة قصدية عشوائية من الافراد متمثلة بالكادر التدريسي في جامعة الحدياء الاهلية وقد بلغ حجم العينة (217) فرداً ،وكانت استمارة الاستبانة 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 مجالاً معرفياً منفرداً، عبر تشجيع الجهود البحثية من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال علم الادارة مع الحاجة الملحة لصوره مع العديد من النظريات والمجالات ذات الصلة و اعتماد برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات الأكاديمية في الجامعات، لتمكينهم من امتلاك المهارات الإبداعية الضرورية لكيفية ادارة المواهب البشرية.

1- المقدمة Introduction

للقائدات دور بارز ومهم يظهر تأثيره على تحسين مستوى الاداء الوظيفي بشكل عام وتظهر اهميته في التطوير الوظيفي للأفراد بشكل خاص من خلال الممارسات التي يجب على القادة اتباعها وتطبيقها من اجل تنمية وتطوير الافراد العاملين وبما يحقق التقدم في منظمات الاعمال المختلفة حيث تمثل القيادة الابداعية القلب النابض للعملية الادارية، ومفتاح الادارة الفاعلة وتظهر اهمية القيادة بدورها الأساسي المتمثل بكل جوانب العملية الادارية كذلك مختلف أنشطته المنظمة وان القائد هو الذي يقود المنظمة ويحفز على التعاون بين الوحدات الادارية والمدير هو الذي تكون إدارته حركية ومتقدمة ، وان اهداف المنظمة تتحقق من خلال القيادي الناجح والمبدع.

وتعد ادارة المواهب البشرية من الامور المهمة على القيادة والمسولين في الخطوط العليا في المنظمة وخاصة في المجال التعليمي يجب ان يتم ادخال الافراد الدورات التدريبية والتعليمية وبشكل مستمر يمكنه من التنمية والتطوير في اداء عمله مما يتوجب علينا ان نعزز الجانب التطويري للأفراد وبشكل مستمر.

حيث بدأت فكرة البحث الى السعي الى تطبيق سياسات ومناهج معينة من قبل القادة على كفاءه ادارة المواهب البشرية للأفراد وعملية البحث عن المعارف المتطورة وكيفية ادارتها من خلال ادخال التحسينات والتعديلات في العمل والتدريب المستمر وتنمية المهارات والمعارف للأفراد، حيث تضمن البحث على منهجية البحث والجانب النظري لمتغيري البحث اما الجانب العملي تضمن الاختبارات والمعالجات للفرضيات واخيراً عرض اهم الاستنتاجات والتوصيات للميدان المبحوث.

2 - المنهجية Methodology

1-2 مشكلة البحث

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

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

2-2 اهداف البحث

- 1-تظهر الاهمية من خلال كيفية اظهار واتباع أفضل الممارسات والسلوكيات من القادة من اجل معرفة مدى امتلاك الافراد للمواهب في اداء الاعمال.
- 2-العمل على ادارة المواهب من خلال تطويرها وتنميتها والاهتمام بها وتمييزها عن غيرها.
- 3-معرفة مدى امتلاك القادة المهارات التي تمكنه من فهم المواهب وتنميتها من خلال التدريب المستمر.

2-3 اهمية البحث

تظهر الاهمية من خلال امتلاك الافكار التي يمكن من خلالها انتاج وتنمية الافكار المتمثلة بظهور المواهب البشرية للأفراد العاملين فيها من خلال تشجيع القادة للأفراد الموهوبين وتحفيزهم ومنح الحوافز والمكافأة التشجيعية ومنحهم فرص التطور والترقي الوظيفي بالإضافة الى التدريب المستمر لهم للابتكار في العمل وتنمية وتطوير مهاراتهم وباستمرار وتمييزهم في العمل.

2-4 عينة البحث

تمثلت عينة البحث بمجموعة مكونة من (217) فرداً من الكوادر التدريسية في جامعة الحدياء الاهلية في مدينة الموصل وكانت اداة البحث الرئيسية هي استمارة الاستبانة.

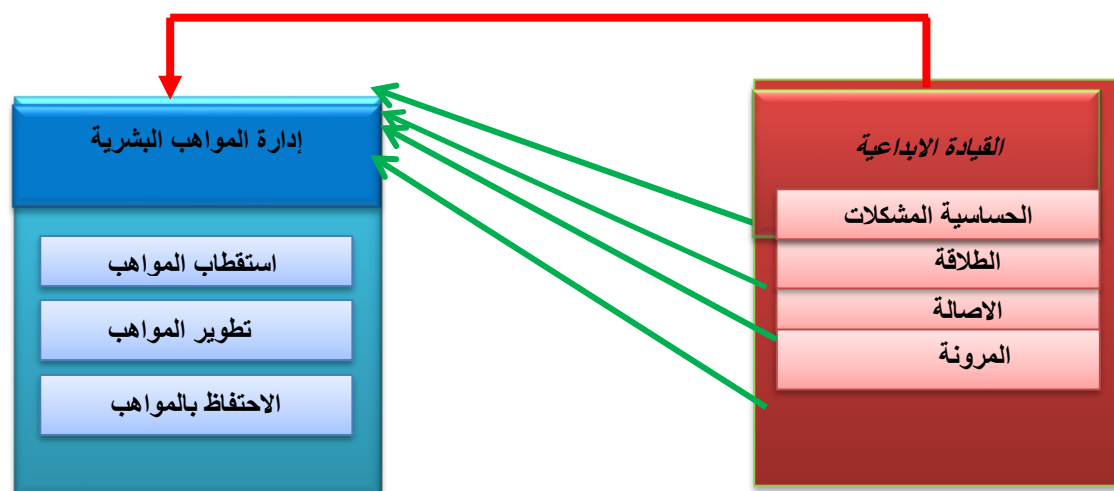
5-2 فرضيات البحث:

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

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

والمخطط الفرضي يبين طبيعة علاقات التأثير بين متغيرات البحث على المستوى الكلي، وعلى مستوى الابعاد، وكما موضح من خلال المخطط ادناه:



المصدر: من اعداد الباحثة

علاقة التأثير بين المتغيرين ← علاقات التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

6-2 وسائل جمع البيانات

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

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

ويعرض الجدول (1) المتغيرات الرئيسية للاستبانة وابعادها الفرعية الخاصة بالبحث ومؤشرات قياسها

الجدول (1) المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية ومؤشرات قياسها

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	مؤشرات القياس	مصادر القياس
القيادة الابداعية	الحساسية للمشكلات	1-5	(المهنا، 233، 2020-234)
	الطلاقة	6-10	
	الاصالة	11-15	
	المرونة	16-20	

إدارة المواهب البشرية	استقطاب المواهب	25-21	(نصف 264، 2023-265)
	تطوير المواهب	30-26	
	الاحتفاظ بالمواهب	35-31	

المصدر: من اعداد الباحثة.

3- الجانب النظري Theoretical side

3-1 القيادة الابداعية

3-1-1 مفهوم القيادة الابداعية: تعد المحرك الرئيسي للعمل الإداري، وأساس إدارة فعالة وتبرز أهميتها في كونها تقوم بدور أساسي يتضمن جميع مهام العمل الإداري وتستند الى مختلف الأنشطة للمنظمة وتمثل محور مهم في المنظمة، والقائد الإداري هو الذي يوجه المنظمات ويحقق 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:

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

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء اراء بعض الباحثين.

3-1-2 أهمية القيادة الإبداعية

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

1- تعد الوقود الأساس لديناميكية العاملين والتهيؤ للقيادة المبتكرة والمشجعة على ابداع العاملين وتوليد افكار جديدة.

2- العمل على تحقيق اهداف بشكل كفوء 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 تصميمها لتتطلب التنفيذ، والتنفيذ يقوم به أفراد مختلفين في بعض الخصائص الشخصية وتتباين الخلفيات العلمية والوظيفية والقيم والشخصيات والتوقعات المستقبلية والأنماط السلوكية، وتواجههم المواقف المختلفة والمُشجعة منها ومنها محبطة، والقائد المبدع هو القادر على تجاوز بعض الأمور المُجمّعة وكما وضحت بالآتي:

- 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.
- تُمثل البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسيات والاستراتيجيات.

3-1-3 أساليب القيادة الإبداعية

إن الأساليب القيادية في الامس لا تصلح لليوم وللغد وإن القيادي الفاعل عليه أن يأخذ الأساليب المختلفة والواقعية لاختيار القادة، منهم اجل مواكبة التطوير في المنظمات والهدف من ذلك هو إعادة تشكيل قُدرات القادة ليكونوا أكثر قيادين وأكثر مبدعين أو أن يجري اعداد السياسات الخاصة بالتطوير والتدريب التي تلزم وجود القيادين المبدعين المنتجين والمؤثرين وإن أساليب القيادة الابداعية تتعدد حسب طبيعة المنظمة والمجتمع وأشار (طاهر واخرون ، 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 وتبدأ من تحديد اهدافها والمراد الوصول إليها، وتنتهي بالموافقة على تنفيذها وانجازها.

3. **أسلوب القيادة التطوري:** وتتمثل بالقدرة على الاستشراف للمستقبل، ومواكبة تطوراتها المستقبلية.

وإن هذه الأساليب تُمثل الركيزة المهمة لتحقيق اهداف المنظمة ، وحل مشكلات العمل بشكل افضل وأن القيادة الابداعية هي مهام يقوم بها الافراد خلال توجيه الأنشطة بشكل يحقق الهدف المنظم والمشارك، وتوجد مكوناتها الأساسية للسلوك يتمثل في المبادأة وهو امتلاك القيادين للمهام، وعضوية الافراد تعني دمج القادة بالأعضاء والجماعة، ويقصد بذلك دفاعه عن جماعته والتكامل والعمل على التخفيف من صراع الأعضاء، والتنظيم 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.

3-1-4 المتطلبات الرئيسية للقيادة الإبداعية

إن نجاح القيادة الإبداعية لابد من توفر العديد من المتطلبات الضرورية التي تعتبر ضرورية للعمل الإداري لكي ينجح إذ إن نجاح القيادي يتحقق من خلال توفر المتطلبات ، و قدرته على التوظيف بشكل جيد عملياً خلال ممارسة الأعمال وكيفية التعامل مع الآخرين، و أنها توضح مدى القدرة على تأثيره في سلوك الآخرين، ودعمهم لعمل باتجاه تحقيق الأهداف للمنظمة، فضلاً عن أن 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 (عبدالرزاق ، 2019 ، 294) من خلال الآتي :

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

2- إكساب 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 متنوع ليتمكنوا العاملين للوصول إلى أهداف المنظمة من خلال العمل الفعال.

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

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

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

3-1-5 ابعاد القيادة الإبداعية

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

1. **الحساسية للمشكلات:** تعني وجود المشكلات أو الحاجات وعناصر الضعف في بيئة أو موقف، اي بعض الأفراد لديهم شعور بملاحظة مشكلة العمل والتأكد من وجودها للموقف، وان اكتشاف المشكلة هو الخطوة الاولى لعملية البحث عن الحل لها و ثم إضافة المعرفة الجديدة وإدخال التحسينات والتعديلات على المعارف أو المنتجات الموجودة، وترتبط هذه بالقدرة على الملاحظة للأشياء الغير عادية لمحيط الافراد، 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 النضج 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 الواعي السريع في مختلف المواقف والقائد المبدع المبادر يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين ويعمل على إيجاد المنافسة الصحية ويشجع الحماس والابداع ويبعد كل البعد عن أساليب القمع والغيرة المهنية ويعمل على تحديد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات 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 بالابداع، وتعني الجدية والتميز وتتمثل بعوامل مشتركة بين التعريفات التي تركز على النواتج الابداعية، وتتمثل بالقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، حيث أن القائد المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين وبهذا تتكون افكار جديدة ومن ثم يتم إنتاج استجابات جديدة، أي قليل تتكرر في المنظمة التي ينتمي اليها الافراد، وكلما قلت درجة شيوع الفكرة كلما زادت درجة أصالتها.

3-1-6 معوقات القيادة الإبداعية

اشارت (البلهيد، 2020، 165) الى معوقات القيادة الابداعية 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 الأعمال الإدارية.
9. تحجيم الصلاحيات الممنوحة لقائد المنظمة مقابل مسؤولياته.
10. التفكير السائد بأن المنظمة هي البوصلة الموجه الوحيدة والمسؤولة عن أداء الموظفين.
11. الافتقار الاستراتيجية محددة لإعداد وتدريب القيادات التربوية قبل الخدمة واثناءها.
12. الافتقار إلى كثير من القادة المؤهلين والمدربين علمياً وتربوياً وفنياً ومهنياً.
13. عدم توافر الموارد المالية لمواكبة الطموحات والخطط المقترحة.

2-3 إدارة المواهب البشرية

3-2-1 إدارة المواهب البشرية: يرى (الدايم 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 (شحاتة، 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 بالموظفين 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 مجموع 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 الى زيادة انتاجية مكان العمل من خلال تطوير الاعمال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات بما يلبي احتياجات المنظمة على المدى القصير والطويل.

3-2-2 أهمية إدارة المواهب البشرية

يرى (عفانة وعثماني، 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 (Velasategui et al, 2022, 61) أن إدارة المواهب البشرية اليوم هي انعكاس للإنتاجية في الشركات ولهذا السبب يجب على الموارد البشرية أن تقوم بتطويرها وإن المنظمة التي ليست مستعدة للتغييرات المفاجئة والمتكررة التي يتطلبها 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 وتوافر الموارد والاستقرار والوضوح والتماسك في الادارة وبعد ذلك تم الحصول على تقييم المخاطر النفسية والاجتماعية اذا لم يتم تطوير ادارة المواهب البشرية.

وأشار (34, 2024, Zirufu & Roldan) 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 مهيكلية لإدارة راس المال البشري من خلال الاستقطاب والتطوير وادارة الاداء وتخطيط التعاقب الوظيفي.

3-2-3 ابعاد ادارة المواهب البشرية

اتفق (نصيف، 2023، 264-265) و(العمارات والعمرين، 2024، 242، -243) و (Haerizadeh, 2018, 18) ((و(الملا حسن و الجرجري، 2019، 181) بان استراتيجية إدارة المواهب البشرية للموهوبين والمؤهلين القادرين على الإسهام في تحقيق متطلبات المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وتتضمن هذه الاستراتيجية اتخاذ خيارات عدة 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 تنفيذ الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق أهدافها وتعرف استراتيجية إدارة المواهب أيضا بأنها خطة استباقية لتوفير مواهب تحتاجها المؤسسة في إطار الرؤية مستقبلية تحدد بالتكامل مع الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بما يضمن استقطاب الأفراد الموهوبين ولتقييمهم وتنمية قدراتهم وتطويرها وفق المتطلبات الخاصة بالعمل ولتحفيزهم والاحتفاظ بهم.

1- **الاستقطاب واختيار المواهب:** تمثل هذه الاستراتيجية ضمان 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 داخليا، 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 والكفوة التي تتعلق بالسلوك والقيم والمهارات الشخصية، بحيث يتم اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب ومتطلبات التحسين والتميز.

3- **المحافظة على المواهب:** تعد استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب من الضروريات الأساسية لإدارة المواهب، وأن هذه المواهب لا بد لها من التدريب والتطوير من أجل خلق الشعور لديها بأن المنظمة وقادة المنظمة يمتلكون رعاية كافية بشكل يحقق 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.

واضاف (عبد الرحمن واخرون، 2022، 61) الى الابعاد الخاصة بإدارة المواهب الاتي:

1- **تمكين المواهب:** ويعني 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 عرفه بأنه إحدى السلوك الجوهري للقيادة التحويلية، فالقادة التحويليين لديهم القدرة على إمداد المرؤوسين بطاقة ولتمكينهم من اتخاذ القرار عن طريق إمدادهم لرؤية المستقبل بدلاً من اعتمادهم على أسلوب العقاب والمكافأة، وخلق مناخ المشاركة والتي عبرها يتمكن المنتسبين في المنظمة أن يأخذوا على عالمهم السلطة لصنع القرارات التي تعمل على تجسيد الرؤية.

2- **التعاقب الوظيفي:** أن تخطيط التعاقب هو جهد استراتيجي منهجي متعلق بتطوير الكفاءات للقادة المحتملين 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 تملك احتياجاتها من المدراء للقيام بالمقابلة لأعمالها المستقبلية، أن التخطيط للتعاقب هو الوسيلة التي تجعل المنظمة مسلحة لحل بدائل مكان آخرين مديرين تنفيذيين أو موظفين موهوبين عند دورانهم وله أثر كبير على نجاح المنظمة واستمراريتها ، وتشمل العمليات مثل التدريب والتطوير للأفراد بشأن الادوار المستقبلية وهو المفتاح الحفاظ على المنظمة للدوران الوظيفي ، كما أن تخطيط التعاقب هو تدريب الموظفين المتميزين على وظائف المواهب حيث يتعلق الأمر بدم الفجوة بداخل المنظمات من خلال التدريب والتجهيز للموظفين الموهوبين الآخرين (عبد الرحمن واخرون ، 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 الحدياء الاهلية، وفق البرنامج الاحصائي (SPSS V26) وذلك من خلال الاستدلال على النسب الرياضية والاسواط 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 الحدياء 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 الاستثمارات تم استرجاع (222) استبانة، وبعد فحص المسترجع من الاستثمارات ظهرت عندنا ان عدد الاستثمارات الصالحة للاختبار هي (217) استمارة ، والجدول (3) يوضح عدد ونسبة هذه الاستثمارات.

الجدول (3) عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة على عينة البحث

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

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 توصف الأفراد المبحوثين

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

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

المعلومات العامة							
الجنس							
ذكور				اناث			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
158	73	59	27				
التحصيل العلمي							
ماجستير				دكتوراه			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
95	44	122	56				
العمر							
30 سنة فما دون		40-31 سنة		50-41 سنة		51 سنة فأكثر	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
15	7	63	29	89	41	50	23
عدد سنوات الخدمة							
5 سنوات فأقل		10-6 سنوات		15-11 سنة		20-16 سنة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
48	22	49	23	41	19	59	27
9						20	

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

4-4 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 كثر لقياس الثبات تجسدت 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 المتراوحة بين (80%-1) 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 كرو نباخ الفا لكل بُعد بالإضافة الى نفس المعامل لكل متغير ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، حيث تشير مخرجات النتائج الى ان قيمة معامل ألفا الطبقي قيمته (0.95) ، كما ان قيمة الثبات على مستوى الابعاد تراوحت ما بين (0.87-0.81) اما على مستوى المتغيرات فقد ظهرت ما بين (0.94-0.91) ، وهذا يدل على قوة ثبات الاستبانة.

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

اذ ان:

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

σ_c^2 : تباين مركبة مجموع الابعاد.

α_i : معامل كرو مباخ الفا لكل بعد.

m : عدد الابعاد.

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

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

n=217

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

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

4-5 الاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد البحث

يعرف الاتساق الداخلي بأنه ارتباط الفقرة بالبعد التي هي عليه، ومدى ترابط البُعد بالمتغير الذي هو عليه، فاذا كان الارتباط موجباً وذو دلالة معنوية فانه 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 انتماء الفقرة للبعد التي هي عليه، وكذلك الحال بالنسبة للتطابق الداخلي للبعد والمتغير.

أ. الاتساق الداخلي على مستوى البُعد

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 للبُعد، 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 المواهب البشرية، وفق دلالة قيمة معامل الترابط بين فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبُعد، 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						
تسلسل الفقرات					الابعاد الفرعية	المتغيرات
الاولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة		
درجة ارتباط الفقرة بالبعد (P-value)						
0.78** (0.000)	0.80** (0.000)	0.79** (0.000)	0.81** (0.000)	0.75** (0.000)	الحساسية للمشكلات	القيادة الابداعية
0.76** (0.000)	0.83** (0.000)	0.84** (0.000)	0.81** (0.000)	0.80** (0.000)	الطلاقة	
0.77** (0.000)	0.82** (0.000)	0.85** (0.000)	0.83** (0.000)	0.75% (0.000)	الاصالة	
0.75** (0.000)	0.75** (0.000)	0.81** (0.000)	0.83** (0.000)	0.80** (0.000)	المرونة	
0.73** (0.000)	0.80** (0.000)	0.80** (0.000)	0.76** (0.000)	0.74** (0.000)	استقطاب المواهب	ادارة المواهب البشرية
0.74** (0.000)	0.78** (0.000)	0.76** (0.000)	0.75** (0.000)	0.76** (0.000)	تطوير المواهب	
0.78** (0.000)	0.79** (0.000)	0.79** (0.000)	0.77** (0.000)	0.75** (0.000)	الاحتفاظ بالمواهب	

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

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 للمتغير، 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 المواهب البشرية والدرجة الكلية الخاصة به ما بين (0.74-0.85) وهي ذات دلالة احصائية ذات علامة عالية عند مستوى معنوية (0.01).

جدول (7) قيم الاتساق الداخلي على مستوى متغيرات البحث

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

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

Source: Wu, M. et al., 2016 , Educational measurement for applied researchers. Singapore: Springe 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 منهما على التوالي وهما 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 مطبقين في كلية الحداثة الجامعة من وجهة نظر عينة من تدريسيي الجامعة، اما على مستوى الاهمية النسبية لأبعاد كل متغير ، فقد جاء بُعد (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 بُعد (الحساسية للمشكلات) بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.76) وبأهمية نسبية قدرها (0.76)، في المرتبة الثالثة جاء بُعد (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 بُعد (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 بُعد (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 بُعد (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 بُعد (الاحتفاظ بالمواهب) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.67) وبأهمية نسبية بلغت (0.75).

الجدول (8) خلاصة الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية 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)

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

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 الحداثة الاهلية.
يبين الجدول (9) والشكل (2) كل مما يلي:

- وجود تأثير طردي للقيادة 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 أكبر من القيمة الجدولية (1.96).

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

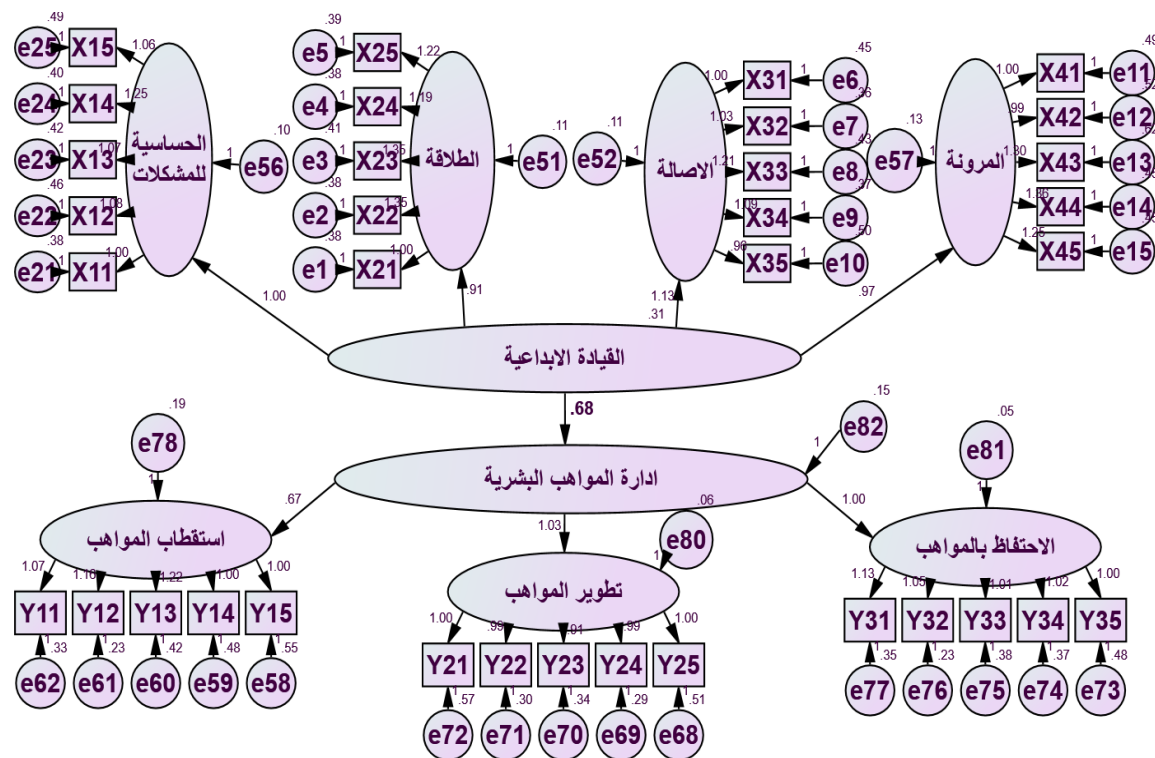
خلاصة النتائج اعلاه تقودنا الى قبول الفرضية القائلة بان هناك تأثير للقيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية وهذا التأثير طردي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

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

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	معامل الانحدار Estimate(β)	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل التحديد R-square	القيمة الحرجة CR	القيمة الاحتمالية P-value
القيادة الابداعية	←	ادارة المواهب البشرية	0.68	0.104	0.50	6.551	0.000

القيمة الجدولية ($t_{\text{Tab}}=1.96$)

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الإحصائي لبرمجية AMOS V24 n=217



المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الإحصائي لبرمجية 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 (الطلاقة) و (الاصالة) 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) والتي بلغت [(0.001) و (0.009) و (0.007) و (0.020)] لكل منهم على التوالي وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة القيمة الحرجة (CR) 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. تتباين ابعاد القيادة الابداعية عبر قوة التأثير في ادارة المواهب البشرية طبقا لوجهة نظر عينة تدريسيي جامعة الحديباء الاهلية ، حيث تبين 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 بُعد (الطلاقة) بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.39)، اما المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير فقد كانت من نصيب بُعد (الاصالة) بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري والتي بلغت (0.37)، في حين جاء بُعد (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 التغيرات الحادثة في (ادارة المواهب البشرية) سببه كان ابعاد (القيادة الابداعية) وان النسبة المتبقية (45%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

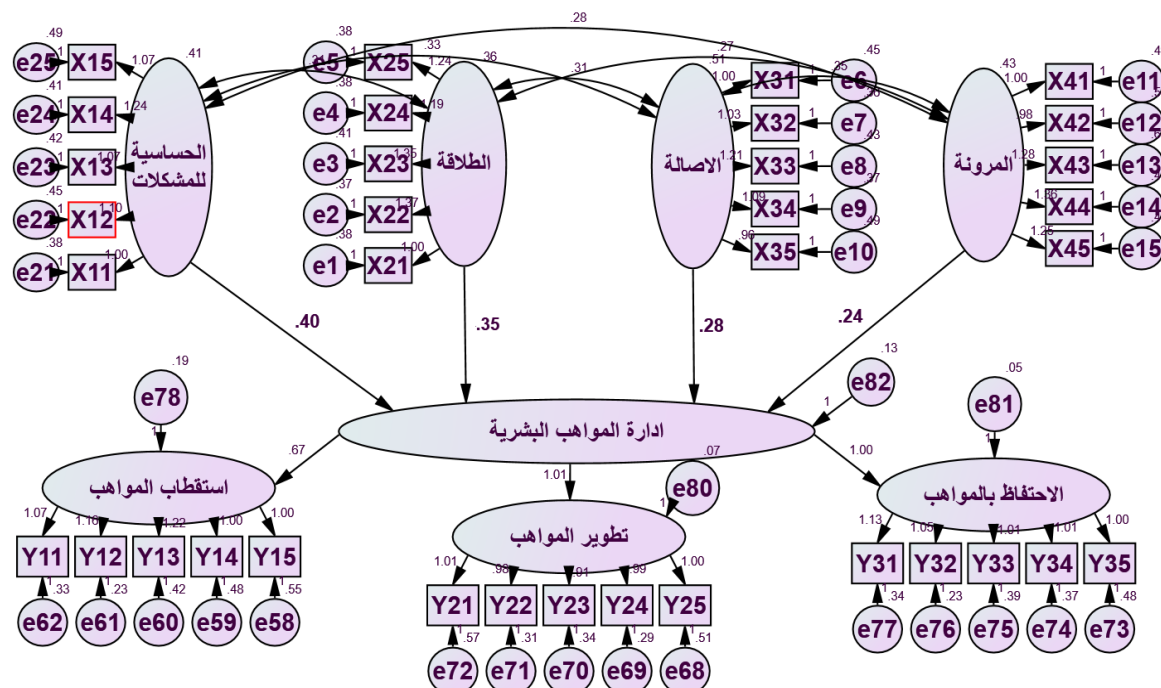
خلاصة النتائج اعلاه تؤكد لنا قبول الفرضية القائلة بان هناك تأثير لأبعاد القيادة الابداعية في ادارة المواهب البشرية وهذا التأثير طردي له دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

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

القيمة الاحتمالية P-value	معامل التحديد R-square	القيمة الدرجة 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

القيمة الجدولية ($t_{Tab}=1.96$)

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الإحصائي لبرمجية AMOS V24 n=217



المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الإحصائي لبرمجية 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 البحوث كونها تقدم مخرجات نهائية تساهم في حل مشكلة البحث، لذا سيتم تسليط الضوء على جملة من الاستنتاجات والتي

توصلت اليها الباحثة عبر ما تم استقراءه من طرح فلسفي لمتغيرات البحث، ونتائج الجانب الميداني، تمهيداً لتقديم مقترحات تتزامن مع ما تم مناقشته من استنتاجات، وبالتالي سيناقد 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 وتمييزها.
 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 متجدد.
 3. تبين أن القيادة الإبداعية تساهم 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 تتبنى 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 إيجابية هذا المتغير ولا سيما في ما يتعلق ببعد الاتصال الذي حظي بالاهتمام العالي وفق إجابات الأفراد المستنبطة آرائهم، وفق الأهمية النسبية لأبعاد كل متغير، فقد جاء بُعد (الاتصال) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية 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، أي 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 العملي، 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 (الطلاقة) و (الاتصال) و (المرونة)] في إدارة المواهب البشرية وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية 2: القائلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الإبداعية في إدارة المواهب البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العينة في جامعة الحدياء الأهلية.
 - تمخضت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 3: عن التباين في الأبعاد للقيادة الإبداعية من حيث قوة تأثيرها في إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر العينة، حيث تبين لدينا ومن خلال القيمة المطلقة لمعامل الانحدار المعياري أن بُعد (حساسية المشكلات) قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الترتيب في قوة التأثير في إدارة المواهب البشرية، وبالتالي قبول الفرضية 3: القائلة بتباين ابعاد القيادة الإبداعية من حيث قوة 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 الإدارة مع الحاجة الملحة لصهره مع

- العديد من النظريات والمجالات ذات الصلة واعتماد برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات الأكاديمية في الجامعات، لتمكينهم من امتلاك المهارات الإبداعية الضرورية لكيفية إدارة المواهب البشرية.
2. إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية والانتقال نحو أساليب قيادية مرنة ومبتكرة قادرة على دعم المبادرات الفردية والجماعية وتعزيز روح الإبداع.
3. كون بعد المرونة جاء بالتصنيف الأخير 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 لأرائها وتوجهاتها، وبالتالي فإن هذه المبادرة تسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء 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 أسلوب عملها لمواجهة المواقف الطارئة عبر تجرب أفكار 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: تقدم الباحثة الشكر والعرفان الى جامعة الحدياء الاهلية في مدينة الموصل لتعاونهم معها في تسهيل مهمة جمع البيانات وكذلك توزيع استمارة الاستبيان.

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

التمويل: لم تقم اي جهة بتقديم تمويل لدعم البحث.

الذكاء الاصطناعي التوليدي 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 إدارة الاعمال الاختصاص الدقيق ادارة الموارد البشرية.

المصادر References

1. ال حسين، 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 الإسلامية، قسم الادارة والتخطيط التربوي، السعودية.
2. أبو جامع، إبراهيم، (2017)، درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، (44).
3. أبو كلوب، رأفت محمد، (2017). القيادة الابداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الأعمال، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
4. أبو نعمة، ريم خليل، (2016). القيادة الابداعية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
5. البليهد، نورة بنت محمد. (2020). تطوير اداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الابداعية، مجلة الفتح، 16، (84)
6. الدوسري، متعب فهد متروك، (2023)، مدى توافر ابعاد القيادة الإبداعية لدى المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم ونشر البحوث، 7، (8).
7. شحاتة، 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 ابي عبد الله الحسين سعد، و نصر، نهى عيد، و مصطفى، عبد العظيم السعيد والهلالى الشربيني، 2025، واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية وعلاقته بالريادة الاستراتيجية والتميز البحثي، مجلة كلية التربية بدمياط، 40، (92).
10. عبد الرحمن، نورة عبد الرحمن وشمعة، رانية عبد المنعم والطبال، 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، والعمرين بشار سليمان، (2024)، استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وأثرها على جودة أداء العاملين في شركات التخليص الجمركي في منطقة العقبة الاقتصادية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 27، (2).
14. الغامدي، فهد هزاع، (2013)، درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الابداعية كما يتصدرها القادة الأكاديميون بجامعة الباحه، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
15. الملا حسن، محمود محمد حامد والجرجري، احمد حسين حسن، (2019). مدى اسهام التسوق الداخلي في ادارة المواهب البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25، (110).
16. المهنا، 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., & Zirufu, 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: استثمار 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 الحمل.
4	يجتهد في اكتشاف المشكلات قبل قوعها
5	يطلع القائد على ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية
ثانياً	الطلاقة
6	يتبنى القائد وجهات النظر الاخرى اذا اقتنع بصحتها
7	يسعى الى الجديد والابداع في العمل
8	يضع الكثير من البدائل 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 تنفيذها 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	المرونة
16	يقبل الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه
17	لا يتردد في تغيير موقف عندما يقتنع بعدم صحته
18	يحرص على احدث تغيرات في اساليب العمل بصورة مستمرة
19	يعدل اسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة
20	يجرب افكار غير معتادة ومبتكرة لحل مشكلات القيادة

الفقرات المتعلقة بإدارة المواهب البشرية	
أولاً	استقطاب المواهب
21	تأخذ المنظمة بنظرها طبيعة الوظائف وأدوارها عند استقطاب المواهب
22	تهتم المنظمة بالاستقطاب الخارجي للمواهب بنفس اهتمامها بالاستقطاب الداخلي
23	تستقطب الأفراد الموهوبين بسهولة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.
24	تعتمد المنظمة برامج ومحفزات لاستقطاب المواهب بنجاح.
25	المنظمة تعتمد على الافراد الموهوبين بوصفهم مصدر مهم لتحقيق أهدافها وإضافة القيمة لها.
ثانياً	تطوير المواهب
26	تعتمد المنظمة معايير واسس محددة وواضحة لتطوير وتدريب الافراد الموهوبين
27	خطط تطوير الاداء تعتمد على المعلومات والخبرات الشخصية للأفراد وسنوات الخدمة.
28	تتميز خطط التطوير بالاستمرارية والتحديث الدائم وفقاً للمتطلبات والاحداث المتجددة
29	الوظيفة. تستند خطط تطوير الافراد الموهوبين الى طرائق أداء
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 الافراد الموهوبين.
33	توضح المنظمة للأفراد الموهوبين توضيح كامل لأدراك رؤية المنظمة ورسالتها
34	المنظمة تشجع روح الابداع لدى الافراد الموهوبين لديها.
35	تري المنظمة أن نظام حوافز مادية ومعنوية مناسب يعد من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم لا نجاز مهمات العمل بالشكل المطلوب