

## إدارة المواهب في ضوء القدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات كلية التصاميم

د. عفاف عبد الله قبوري  
أستاذ مساعد السكن وإدارة المنزل  
كلية التصاميم - جامعة أم القرى  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

تهدف استراتيجية وبرامج تطبيق إدارة الموهبة في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس وتزويد هذه الموارد بمساعدة الأفراد لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم كما تساعد الأعمال للاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس. وأصبح الاهتمام بإدارة المواهب ضرورياً لتحقيق أداء عالٍ، وظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة في المواهب الإدارية وإدارتها، وزاد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على مفهوم الاهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية.

هدف البحث الي:

1- إيجاد العلاقة بين دور إدارة المواهب في ضوء القدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات كلية التصاميم .  
2- إيجاد الفروق بين درجة إدارة المواهب في ضوء القدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات كلية التصاميم وبين متغيرات البحث .

3- الكشف عن أكثر المتغيرات تأثيراً على إدارة المواهب في عينة البحث .

4- الكشف عن أكثر المتغيرات تأثيراً على القدرات الإبداعية والابتكارية بين الطالبات في عينة البحث .

توصل البحث :

- 1- وجود علاقة ارتباطية بين استبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية للطالبات ككل .
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في استبيان إدارة المواهب في ضوء القدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات كلية التصاميم تبعاً للمتغيرات التالية (المستوى التعليمي للطالبات ، عمر الطالبات ، الدخل الأسري ، عدد أفراد الأسرة) .
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في استبيان القدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات كلية التصاميم تبعاً للمتغيرات التالية (المستوى التعليمي للطالبات ، عمر الطالبات ، الدخل الأسري ، عدد أفراد الأسرة) .
- 4- اختلاف نسبة مشاركة العوامل المؤثرة على إدارة المواهب في ضوء القدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات كلية التصاميم .
- 5- اختلاف نسبة مشاركة العوامل المؤثرة على القدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات كلية التصاميم .

أوصى البحث بـ :

- 1- الاهتمام بإنشاء مراكز لاكتشاف الموهوبات داخل الحرم الجامعي وتشجيع استثمار المواهب من فئة الطالبات ووجود آلية رقمية لتميز الموهوبات والاعتماد على طرق اختيار متنوعة تقيس الكفاءة من عدة جوانب .
- 2- عقد دورات تدريبية من قبل منتمين في مجال إدارة المواهب لاكتشاف القدرات الإبداعية والابتكارية للموهوبات في الجامعة بمختلف الأقسام .
- 3- تفعيل دور الأسرة في صقل الموهبة للأبناء من خلال التحاقهم بمراكز الموهوبين داخل الجامعة وخارجها .
- 4- وضع نظام شفاف للحوافز مبني على أسس تضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين وتوفير مصادر مالية ووضع معايير وأنظمة خاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية للطالبات .
- 5- مواكبة الفكر الإداري المعاصر في مجال إدارة المواهب وتوفير أساليب التعلم الحديثة وتوفير معامل ومختبرات وكل ما يلزم الموهوبين لإنجاز قدراتهم .

## Talent Management in Light of the Creative and Innovative Abilities of Students of the Faculty of Designs

### ABSTRACT

The HR Talent Management Strategy and Programs aim to develop the concept of a talent-focused culture as a source of competition and provide these resources with the help of individuals to achieve their best abilities and talents. It also helps businesses respond to challenges, enter new markets, and move forward to compete and compete. Interest in talent management has become essential for high performance, and new terminology and concepts have emerged in managerial talent and management, and finally increased as a concept focused on the concept of capacity and talent and effective skills in human resources.

#### The research aims to:

- 1- Finding the relationship between the role of talent management in the light of the creative and innovative abilities of the students of the Faculty of Designs.
- 2 - Find the differences between the degree of talent management in the light of the creative and innovative abilities of students of the Faculty of Design and research variables.  
Detecting the most influential variables on talent management in the research sample.
- 4- Detection of the most influential variables on the creative and innovative abilities among the students in the research sample.

#### Search Results:

- 1- There is a correlation between the talent management questionnaire and the creative and innovative abilities questionnaire for female students as a whole.
- 2- The existence of statistically significant assumptions between the average scores of the sample in the talent management questionnaire in the light of the creative and innovative abilities of students of the Faculty of Designs according to the following variables (educational level of students, age of students, family income, number of family members).
- 3 - There are statistically significant differences between the average scores of the sample in the questionnaire of creative and innovative capabilities of students of the Faculty of Designs according to the following variables (educational level of students, age of students, family income, number of family members).
- 4 - Different participation rate factors affecting talent management in the light of the creative and innovative capabilities of students of the Faculty of Designs.
- 5- Different participation rate of factors affecting the creative and innovative abilities of students of the Faculty of Designs.

#### I recommend Search by:

- 1 - Interest in the establishment of centers for the detection of talent on campus and encourage the investment of talent from the category of female students and the existence of a digital mechanism for the excellence of talent and rely on a variety of selection methods that measure efficiency in several aspects.
- 2 - Holding training courses by belonging in the field of talent management to discover the creative and innovative abilities of talents in the university in various departments.
- 3 - Activating the role of the family in the refinement of talent for children by joining talented centers inside and outside the university.
- 4 - Develop a transparent system of incentives based on the foundations to ensure excellence and creativity in performance and reward creators and provide financial resources and the development of standards and regulations for the evaluation of creativity and creative ideas for students.
- 5 - Keeping pace with the contemporary administrative thought in the field of talent management and the provision of modern learning methods and the provision of laboratories and laboratories and all the necessary talented to achieve their abilities.

## المقدمة :

التطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكاراً إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة وتخطيط الموارد والمواهب الإدارية ، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم إدارة المواهب في الإدارة.

وأصبح الاهتمام بإدارة المواهب ضرورياً لتحقيق أداء عال ، وظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة في المواهب الإدارية وإدارتها، وزاد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على مفهوم الاهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية.

كما تهدف استراتيجية وبرامج تطبيق إدارة الموهبة في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس وتزويد هذه الموارد بمساعدة الأفراد لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم كما تساعد الأعمال للاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس .

<http://kenanaonline.com>

وقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس في عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه ، ورد مصطلح ومفهوم وعملية إدارة الموهبة في التسعينيات واستمر بعد تكييفه ، واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح ، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها ، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها.

<http://www.wahatmoraby.com>

وفي مجلة هارفارد (Harvard Business Review, 2007) مقال بعنوان عظم عائذك من الأفراد يقول الكاتبان بأن المدراء مولعون بمقولة أن مواردها البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية ، في حين أن الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف وهذا خطير لأنه بالنسبة للكثير من المنظمات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد ، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها. (Bassi & McMurrer, 2007: 116)

وتأتي التجارب اليابانية والألمانية والصينية والكورية والماليزية والعديد من التجارب الأخرى لتؤكد أن تحقيق التميز في الإنتاج ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في البناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة كالاتمام الشكلي بالموارد البشرية ، أو حتى تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال ، بل تعداه إلى العمل بشكل استراتيجي إلى زيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التربية والتعليم والتدريب والتطوير (هلال، 2010: ص15)

وقد أدركت الدولة رعاها الله أهمية اعتماد إدارة المواهب كأداة من أدوات تطوير العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال المرحلة القادمة ، حيث تضمن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية "سمو" ، الذي تم بدء العمل به رسمياً في 1437/1/1 هـ في عدة وزارات حكومية ، الإشارة إلى إدارة المواهب كأحد أدوات البرنامج في رفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية بالمملكة ، وتطوير قدراتها الوظيفية وإعداد وبناء القادة.

وقد توصلت العديد من الدراسات العلمية الحديثة إلى وجود نتائج إيجابية في سلوك وأداء الموظفين والقيادات الذين تم التعامل معهم وفقاً لاستراتيجيات إدارة المواهب ، حيث توصلت دراسة (Brand & Kuui (2007) إلى أن تبني المنظمة لسياسة الاحتفاظ بالمواهب يؤدي إلى شعور الأفراد بالانتماء والفخر تجاه منظماتهم.

كما أوضحت دراسة (الغامدي، 1437هـ، ص: 109) على أن تطبيق إدارة المواهب سيسهم في إنجاز أعمال مكاتب التربية والتعليم، كما أوضحت دراسة (محمود وعوض الله، 2013م، ص: 62) بوضع خطة استراتيجية مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بمدارس التعليم العام.

وأوضحت دراسة (العقري ، 2013، ص : 14) إلى أن القطاع التعليمي يهتم بالتخطيط للمواهب أكثر من القطاعات الحكومية الأخرى المشمولة بالدراسة.

وأدت حدة المنافسة وزيادة التحديات التي تواجهها المنظمات ومتطلبات العصر الحديث من الجودة والتميز إلى سعي هذه المنظمات لامتلاك نوع عالي ومتميز من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة ، باعتبارها المورد القادر على الإبداع والابتكار والتميز وقيادة المنظمة للنجاح، ويتطلب هذا المورد التعامل معه بشكل خاص، وهذا ما أدى إلى ظهور مقاربة أخرى وهي إدارة المواهب لتنمية وتحسين أداء المؤسسة والتعامل التنظيمية والتقنية والبشرية للتأثير على مستوى الأداء.

كما أوضحت دراسة (الحربي ، 1429 هـ ، ص:16) إلى ضرورة دعم إدارة التربية والتعليم لمديري المدارس وتشجيعهم عند صناعة القرارات الإدارية المدرسية الناجحة ، بينما أكدت دراسة (محمد ، 2011، ص : 20) على أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المؤسسات التعليمية كانت غير واضحة أو محددة لدى عينة الدراسة.

كما أشارت التجارب العالمية أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس ، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغيير المستمر، أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة ، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب ، وحسن اختيار الأفراد واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات (الحميدي والطيب ، 2011، ص : 2).

وتنوعت الدراسات التي تناولت إدارة المواهب مثل دراسة "جعفر أحمد محمد الكايد ، 1999م" ، ودراسة "شاكرك جاد الله الخشالي ، 2003م" ، ودراسة " مرفت صالح ، أمل محسوب ، 2008م" حيث أكدوا على أهمية التعرف على الأساس الفكري لإدارة المواهب بالجامعات ، ووضع تصور مقترح لإدارة المواهب بما يضمن الحفاظ عليها ويحقق المزيد من الانتماء التنظيمي ، كذلك دراسة "مرفت محمد السعيد مرسي ، 2013م" والتي هدفت الي التعرف على تأثير إدارة المواهب في اندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي والتوازن بين العمل والأسرة ، وأيضا دراسة "Qussenhoven Eline, 2009" التي هدفت الي التعرف على أثر بعض الممارسات لإدارة المواهب على الالتزام التنظيمي الوجداني للموظفين الموهوبين ، بالإضافة الي دراسة " Kumari & Bahuguna, 2012" التي هدفت الي التعرف على دور إدارة المواهب في السلوك وأثرها على الإبداع الابتكاري لدى الأفراد وتطوير كفاءتهم وتحفيزهم .

وأيضا تنوعت الدراسات الخاصة بالقدرات الإبداعية والابتكارية مثل دراسة " وفاء العساف ، 2004م" ، ودراسة " محمد الخندقجي ، 2005م" حيث هدفا الي التعرف على معوقات الإبداع الإداري والتعرف على العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع ، كذلك دراسة " لاحق عبدالله الفحطاني ، 2007م" والتي هدفت الي الكشف عن العوامل المؤثرة في الإبداع ومجالاته والتعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية التي تحد من الإبداع ، وأيضا دراسة "إبراهيم أحمد أبو جامع ، 2008م" التي هدفت الي التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع ، وكذلك دراسة "Boroushack, 2005" ، ودراسة "Sweeshel, 2007" حيث هدفا الي التعرف على مدى انتشار الممارسات الإبداعية والتعرف على مستوى ممارسة الإبداع والتطوير المستمر له .

#### مشكلة البحث :

لقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة المواهب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم الموهبة ، ولكن مؤسساتنا العربية عامة والمحلية خاصة لا زالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة لا سيما أنها تركز على إدارة التهديدات لقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير بالتالي تحقق مستوى الأداء المقبول وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهود أقل وهي التي تعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة الموهوبين (العنزي وآخرون، 2011، ص:1).

ومنذ بداية القرن العشرين تزايد الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين والمبدعين وتدريبهم لخدمة أهداف المؤسسة التابعين لها، وأصبحت المنظمات تستمد قوتها في تحقيق الميزة التنافسية على الأفراد الموهوبين والمبدعين لا من خلال أفضل الأسعار أو التقنيات أو المنتجات (أبو الجدايل، 2013، ص: 20).

وأصبح الابتكار والإبداع والتجديد يمثل أحد الضرورات الأساسية في المؤسسات وأهم السمات المثيرة لأدائها وخدماتها.

من هذا المنطلق تتبلور مشكلة الدراسة الحالية لتحديد مدى فهم مؤسساتنا المحلية للاهتمام بإدارة المواهب وذلك بالتركيز على الجامعات كأحد أهم مؤسسات التعليم لما لها دور كبير في المجتمع عامة وبخاصة كلية

التصاميم حيث شهدت حالياً توسعاً كبيراً فائتاً ارتبط بإعداد الطالبات وتساعد درجة الوعي والانفتاح وذلك بالاهتمام بتفعيل طاقات الطالبات وإتاحة الفرصة لهن للمساهمة بأفكارهن وقدراتهن الإبداعية والابتكارية بما يحقق التميز والإبداع للكلية.

مما سبق نتلخص مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- 1- ما مدى تأثير إدارة المواهب لطالبات عينة البحث في ضوء قدراتهم الإبداعية والابتكارية ؟
- 2- هل تلعب الموهبة لطالبات عينة البحث دوراً في قدراتهم الإبداعية والابتكارية ؟
- 3- هل تساهم إدارة المواهب بصقل القدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات عينة البحث ؟

أهداف البحث :

- 1- إيجاد العلاقة بين دور إدارة المواهب في ضوء القدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات كلية التصاميم .
- 2- إيجاد الفروق بين درجة إدارة المواهب في ضوء القدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات كلية التصاميم وبين متغيرات البحث .
- 3- الكشف عن أكثر المتغيرات تأثيراً على إدارة المواهب في عينة البحث .
- 4- الكشف عن أكثر المتغيرات تأثيراً على القدرات الإبداعية والابتكارية بين الطالبات في عينة البحث .

أهمية البحث :

يمكن إبراز أهمية البحث في المجالين التاليين :

أولاً : الأهمية النظرية :

بداية لابد من الإشارة إلى أن إدارة المواهب في ضوء القدرات الإبداعية والابتكارية للطالبات تعد من المواضيع الهامة للجامعة كأحد مؤسسات التعليم العالي في المجتمع عامة وللكلية بصفة خاصة وذلك من خلال استثمار نظام إدارة المواهب بالطرق المثلى وبأفضل الممارسات الإبداعية لقدرات الطالبات المتميزات والموهوبات .

وقد أجريت دراسات عديدة ومتنوعة قامت بربطها بمتغيرات مختلفة، إلا أن الدراسات التي حاولت أن تربط بين إدارة المواهب في ضوء القدرات الإبداعية والابتكارية للطالبات تعد نادرة، حيث تؤكد الدراسة على الاهتمام بالدور الإيجابي لإدارة المواهب والقدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات كلية التصاميم .

ثانياً : الأهمية التطبيقية :

1- تسهم هذه الدراسة في توجيه الانتباه إلى أهمية إدارة المواهب البشرية في صقل القدرات الإبداعية والابتكارية لطالبات كلية التصاميم .

2- تضيف هذه الدراسة معلومات جديدة من نوعها لقائمة دراسات الجامعة حيث لا تزال المكتبة المحلية بشكل خاص تفتقر إلى معلومات في موضوع إدارة المواهب .

3- إثراء المكتبة العربية بإصدار يختص بمجال الموارد البشرية بإثراء هذا المجال بالبحوث والدراسات التي تعتبر مرجعاً للباحثين والدارسين في هذا المجال .

مصطلحات البحث :

- الموهوب :

- عرف رينزولي الموهوب بأنه: مجموعة من السمات الإنسانية هي: قدرات عامة فوق المتوسط مستويات مرتفعة من الالتزام بالمهمات (الدافعية) مستويات مرتفعة من القدرات الإبداعية (السمادوني، 2009)، ص: (54) .

- إدارة المواهب البشرية :

- هي تتميز استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية والمستقبلية (العنزي وآخرون، 2011)، ص: (28) .

- التعرف الإجرائي لإدارة المواهب البشرية :
- هي عملية تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة .
- تعريف القدرات الإبداعية والابتكارية :
- عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية وتؤدي إلى نتائج مفيدة للفرد أو المؤسسة والمجتمع عامة .
- التعرف الإجرائي للقدرات الإبداعية والابتكارية :
- هي المهارات التي يمكن تعلمها وممارستها في حال توفرت الرغبة لدى الفرد وتوافر المتخصص للتدريب وتوافرت الإمكانيات الرئيسية .

#### فروض البحث :

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين استبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية للطلبات ككل .
- 2- توجد فروض ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في استبيان إدارة المواهب في ضوء القدرات الإبداعية والابتكارية لطلبات كلية التصاميم تبعاً للمتغيرات التالية (المستوى التعليمي للطلبات ، عمر الطالبات ، الدخل الأسري ، عدد أفراد الأسرة) .
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في استبيان القدرات الإبداعية والابتكارية لطلبات كلية التصاميم تبعاً للمتغيرات التالية (المستوى التعليمي للطلبات ، عمر الطالبات ، الدخل الأسري ، عدد أفراد الأسرة) .
- 4- تختلف نسبة مشاركة العوامل المؤثرة على إدارة المواهب في ضوء القدرات الإبداعية والابتكارية لطلبات كلية التصاميم .
- 5- تختلف نسبة مشاركة العوامل المؤثرة على القدرات الإبداعية والابتكارية لطلبات كلية التصاميم .

منهج البحث : تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع ، ويهتم بوصف الظاهرة، وصفاً دقيقاً وتحليلها وتفسيرها، واستخلاص التعليمات والاستنتاجات منها، ويُعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة. (ذوقان عبيدان وآخرون، 2006، ص: 105)

#### حدود البحث :

- أ- الحدود المكانية : طبقت الدراسة الميدانية على مجموعة من طالبات كلية التصاميم وذلك بغرض معرفة دور إدارة المواهب في ضوء قدراتهن الإبداعية والابتكارية .
- ب- الحدود الزمنية : هي الفترة التي تم فيها توزيع الاستبيان الإلكتروني ، وهي الفترة من 1440/6/15 هـ إلى 1440/7/6 هـ.

عينة البحث : تم اختيار عينة غير عشوائية (قصدية) بلغ عددها (200) طالبة .

#### أدوات البحث :

أولاً : استمارة البيانات العامة :

اشتملت الاستمارة على المتغيرات الديموغرافية والتي تساعد على إعطاء وصف دقيق لعينة البحث ، وتضمنت "الحالة الاجتماعية ، العمر ، الدخل الشهري" .  
واشتملت الاستمارة على مجموعة من البيانات الوصفية وتضمنت (هل وجود وحدة أو مركز لاكتشاف الموهوبات ورعايتهم ضروري بالكلية ، هل أنت موهوبة ، ما هي مجالات الموهبة والإبداع والابتكار لديك "المجال الأدبي ، المجال الفني ، المجال العلمي ، مجال التصميم" ، طريقة صقل وتنمية الموهبة والقدرات الإبداعية والابتكارية لديك) .

ثانياً : استبيان إدارة المواهب :

الهدف منه الكشف عن دور إدارة المواهب للطلاب في ضوء قدراتهم الإبداعية والابتكارية (1-13) بواقع (11) عبارات موجبة و (2) عبارات سالبة .

ثالثاً : استبيان القدرات الإبداعية والابتكارية :

الهدف منه تأثير إدارة المواهب على قدرات الطلاب وأثرها على قدرتهم الإبداعية والابتكارية وشملت العبارات (1-13) بواقع (10) عبارات موجبة و (2) عبارات سالبة .

وبناء على طبيعة البحث ومجال تطبيقه ، واستناداً إلى نوعية البيانات المراد الحصول عليها من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها ، فقد تم تصميم أداة قياس مناسبة لهذا الغرض وفق تدرج ليكرت Likert Scale بحيث يقوم أفراد العينة بإبداء آرائهم على متصل ثلاث الأبعاد ، وذلك باختيار أحد البدائل (لا - أحياناً - نعم) على أن تعطي استجاباتهم (1-2-3) للعبارات الموجبة ، و(3-2-1) للعبارات السالبة .

الإطار النظري :

إدارة المواهب :

لقد أصبحت المجتمعات على اختلاف درجات تقدمها تولي أهمية كبرى لرعاية الموهوبين ، فأولئك يمتلكون قدرات متميزة يجب متابعتها وتنميتها ، وهم يمثلون قطاعاً مهماً من القوى والإمكانات البشرية ، فالتفوق والموهبة يعيدان من أهم أسس التقدم الحضاري ، وعملاً مهماً في تقدم الإنسان المعاصر ، وفي مواجهة مشكلات حياته الراهنة وتحديات مستقبله . (العاجز ومرتجي، 2012: 334).

إدارة المواهب تشكل الإدارة الساعية إلى ضمان تدفق المواهب داخل المنظمة ، واستمرار عطائها المتميز ، وتوظيفها في مواقع تلائم قدراتها ، وتوفير مقومات استمرارها وبقاءها داخل المنظمة .

وقد أكد (العنقري، 2013، ص5) أنه لا يوجد تعريف واحد للموهبة، حيث يتأثر هذا التعريف بنوع المنظمة وبيئتها التنافسية، ولذلك تعتبر عملية تصنيف شخص ما أنه موهوب معقدة وصعبة ، كما أشار (صالح سعد، 2010، ص17) إلى صعوبة تحديد مفهوم محدد لإدارة الموهبة نظراً لتباين آراء الباحثين حول هذه الإدارة، إذ هناك من يقول أنها إدارة ثابتة وجامدة، ويرى آخرون أنها حركية متغيرة، ويرى فريق ثالث أنها استراتيجية بينما يحصرها فريق رابع في أنها عنصر من عناصر نظام إدارة الأداء.

فإدارة المواهب مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من الخارج، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستنبابهم من خلال توفير الظروف والملائمة لهم، والمتوافرة المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي بشكل فاعل. (صالح، سعد، 2010، ص: 19).

وتعرف أيضاً بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الأفراد لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات (القريطي، 2005) .

التحديات التي تواجه إدارة المواهب :

- 1- استقطاب واستبقاء العدد الكافي من الموهوبين.
- 2- إيجاد خطوط ضح قوية للقادة تنتقي منهم المنظمة قيادات مستقبلية.
- 3- وقف نزوح جيل (الناضجين) من المنظمات وابتكار ممارسات لاجتذاب الجيل الشاب.
- 4- نشر وتعميق ثقافة صناعة المواهب داخل المنظمة أكثر من ثقافة شراء المواهب من خارج المنظمة (أبو الجدايل ، 2013م) .

تصنيف الموهوبين :

قسم (Tanenbaum) الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة وهي (الحروب ، 1999 ، ص18) .

1- المواهب النادرة (Scarcity talent) :

وهم الأفراد الذين بدعم قليل يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمناً ، وأسلم صحياً وأكثر وضوحاً .

## 2- المواهب الفائضة (Surplus talent) :

وهم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس ، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن أو الأدب والموسيقى أو الفلسفة.

## 3- المواهب النسبية (Quata Talents) :

وتتمثل في شخص متخصص ذوي مهارات عالية المستوى ، يعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدوداً ، ويمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء والمحامون والمعلمون والمهندسون والفنانون ، ورجال الأعمال التنفيذيين الذين يمتلكون مهارات عالية في هذا المجال .

## 4- المواهب الشاذة (Anamlous Talents) :

وهم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص ، أو حتى يعتبر بعضهم أفراداً يفتقدون للقيم ، مع أن أدائهم على الكثير من المهارات يعد نوعاً من النجاح أو التفوق. مثال ذلك القراءة السريعة جداً، والقيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الكمبيوتر.

## خصائص الموهوبين :

توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في الجدول التالي (المعاينة والبواليز ، 2004، ص49)

م	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
1	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه
2	الاستقلالية	يستخدم مصادر المعلومات وتنظيم وقته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه
3	الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكاراً وحلولاً جديدة وغير مألوقة
4	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية
5	المثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم
6	الطلاقة	يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه
7	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميال لاستكشاف المجهول
8	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله
9	التفكير التأملّي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة
10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية
11	النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها
12	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين
13	القيادة	يظهر نضوجاً واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك
14	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية
15	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله
16	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها

## أهمية إدارة المواهب :

- 1- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية .
- 2- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة .
- 3- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة .
- 4- تحديد واضح للاستعداد الموهبي .
- 5- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة .
- 6- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة (الحميدي والطيب ، 2011، ص 6).



## القدرات الإبداعية والابتكارية :

يرتبط الإبداع أو العملية الإبداعية بالابتكار وهو الطرق أو الأساليب الجديدة المختلفة الخارجية أو البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار. وهو عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية والجوهرية في التفكير، وفي الإنتاج أو المنتجات ، وفي العمليات أو طرق وأساليب الأداء ، وفي التنظيمات والهيكل.

وقد يكون هناك تباين كبير وواضح بين الابتكار ومصطلحات أخرى متداخلة كالاختراع والأفكار المبرهنة ، والأفكار المطبقة بنجاح ، فالأشياء أو الأفكار الجديدة ينبغي أن تكون مختلفة أو متباينة بشكل واضح وملحوظ قبل أن يُطلق عليها أنها مبتكرة ، وغالباً ما يكون الهدف الرئيسي من الابتكار التغيير الإيجابي .

ومن المعروف في كثير من المجالات العلمية والمهنية أن الابتكار يقود إلى زيادة الإنتاجية وبذلك يكون مصدراً أساسياً للإسهام في تنمية الثروات الوطنية أو المؤسسية، ويتفق الجميع على أن الأشخاص الذين يمكن أن تطلق عليهم كلمة "مبتكرون" غالباً ما يكونون رواداً في مجالات تخصصاتهم و/أو إسهاماتهم، وهذا الاعتقاد ينطبق كذلك على المؤسسات الرائدة.

وينتج الابتكار من خلال بذل بعض الوقت وبعض الجهد في البحث في فكرة ما، وبذل بعض الوقت وبعض الجهد في تطوير، تلك الفكرة، بالإضافة إلى بذل الكثير من الجهد والكثير من الوقت في تسويق الفكرة للمستفيدين. وجميع الابتكارات تبدأ أصلاً بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة أو مرفق، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، فهو ضروري للابتكار ولكنه غير كافٍ في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد.

ويعرف الإبداع بأنه عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية أو كما هو معروف ومتداول "التفكير خارج المربع" ، وغالباً ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع قضية معينة.

فهو تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع ، وهو يضم عمليتين أساسيتين هما التفكير والإنتاج. ويؤكد العلماء على أن مصطلحي المعرفة والإبداع مرتبطان ببعضهما ، فالإبداع أو العملية الإبداعية تحتاج لا محالة إلى قدر كافٍ ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير .

## محاور الإبداع :

تتمثل محاور الإبداع في أربع محاور هي :

- 1- مفهوم الإبداع بناءً على سمات الشخص المبدع : هو المبادأة التي يبديها المتعلم في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير يتسم بسمات عقلية أهمها: الطلاقة والمرونة.
- 2- مفهوم الإبداع بناءً على أساس الإنتاج : وهي قدرة المتعلم على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية ، والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير.
- ويعبر التفكير الإبداعي عن نفسه في صورة إنتاج شيء جديد سواء كان فكرة أو اكتشافاً أو اختراعاً بحيث يكون أصيلاً وحديثاً .
- 3- مفهوم الإبداع على أنه عملية : فيصبح فيها المتعلم حساساً للمشكلات ، وبالتالي هو عملية إدراك الثغرات والخلل في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق بينها ، ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف وفيما لدى المتعلم من معلومات ، ووضع الفروض حولها ، واختبار صحة هذه الفروض والربط بين النتائج ، وربما إجراء التعديلات وإعادة اختبار الفروض .
- 4- مفهوم الإبداع بناءً على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة : يُقصد بالبيئة المبدعة المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف تيسر الإبداع ، أو تحول دون إطلاق طاقات المتعلم الإبداعية .

## مكونات الإبداع والتفكير الإبداعي:

يتضمن الإبداع والتفكير الإبداعي مجموعة من القدرات العقلية تتمثل في:

أولاً : الطلاقة :

تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع ، ويقصد بالطلاقة تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها المتعلم المبدع ، وتتميز الأفكار المبدعة بملاءمتها لمقتضيات البيئة الواقعية ، وبالتالي يجب أن تستبعد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم معرفة أو جهل كالخرافات.

2- المرونة :

تتضمن المرونة الجانب النوعي في الإبداع ، ويقصد بالمرونة تنوع الأفكار التي يأتي بها المتعلم المبدع ، وبالتالي تشير المرونة إلى درجة السهولة التي يغير بها المتعلم موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة.

3- الأصالة :

يقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار ، كأن يأتي المتعلم بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه ، وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المتعلم على إنتاج أفكار أصيلة ، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها المتعلم ، فكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها ، ولذلك يوصف المتعلم المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع من الأفكار.

تختلف الأصالة عن عاملي الطلاقة والمرونة فيما يلي :

1- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد ، بل تعتمد على قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار ، وهذا ما يميز الأصالة عن الطلاقة.

2- الأصالة لا تشير إلى نفور المتعلم من تكرار تصورات أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة ، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

4- التفاصيل (الإكمال):

يقصد بالتفاصيل (أو الإكمال أو التوسيع) البناء على أساس من المعلومات المعطاة لتكملة (بناء) ما من نواحيه المختلفة حتى يصبح أكثر تفصيلاً أو العمل على امتداده في اتجاهات جديدة ، أو هو قدرة المتعلم على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة ، كما يمكنه أن يتناول فكرة بسيطة أو رسماً أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.

مراحل العملية الإبداعية (عملية الإبداع) :

ما زال فهم عملية الإبداع ومراحلها من أكثر القضايا الخلافية بين التربويين وعلماء النفس وطرائق التدريس ، وعملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة المبدعة، وتمر بمراحل أربع هي:

1- مرحلة الإعداد والتحضير :

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها ، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصور مختلفة بطرق تحدد المشكلة ، وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة.

2- مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار) :

مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة ، وهي تتضمن هضماً عقلياً شعورياً ولا شعورياً وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة.

كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة ، وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

3- مرحلة الإشراق (أو الإلهام) :

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة ، ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

#### 4- مرحلة التحقيق (أو إعادة النظر) :

في هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصلق ، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة).

ويخلص الألويسي (1981م) مراحل عملية الإبداع في المراحل الخمس التالية :

- 1- مرحلة الإحساس بالمشكلة .
- 2- مرحلة تحديد المشكلة .
- 3- مرحلة الفرضيات .
- 4- مرحلة الولادة للإنتاج الأصيل .
- 5- مرحلة تقويم النتاج الإبداعي .

#### الإبداع والذكاء :

يرتبط الإبداع بالذكاء وذلك من خلال :

1- أن الإبداع في مجالاته المختلفة، مظهر من مظاهر الذكاء العام للفرد، أو أن الإبداع عملية عقلية ترتبط بالذكاء ، ولذلك يقررون أنه ما لم يكن ذكياً فلا يستطيع أن يبدع شيئاً ، وعليه فليست هناك قدرة خاصة للإبداع .  
2- أن الإبداع ليس هو الذكاء ، وبالتالي فإنهما نوعان مختلفان من أنواع النشاط العقلي للإنسان ، فقد تجد تلميذاً مبدعاً ولكنه لا يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء ، والعكس وارد أيضاً ، أي أن الذكاء والإبداع قدرتان منفصلتان ، وبالتالي هناك قدراً من التمايز بينهما وإن لم يكن تاماً بين هذين النوعين من القدرات .

وبناء عليه ينظر للذكاء كما تقيسه اختبارات الذكاء بأنه تفكير تقاربي يتطلب تقديم إجابات صحيحة معينة ، بينما التفكير الإبداعي هو تفكير تباعدي متشعب يتطلب تقديم عدة حلول مناسبة ومتنوعة ، وبالتالي يتميز بالتعبير الحر غير المقيد لاستعمال القدرات العقلية .

#### الإبداع والتحصيل :

أشارت دراسات عديدة إلى وجود علاقة ضعيفة بين الإبداع والتحصيل الدراسي ، أو سلبية أحياناً ، وهذا يعني أن الكفاءة العالية في التحصيل ليس شرطاً أساسياً لتحقيق الإبداع ، وهذا يؤكد ما يقوله تورانس بأن تعلم المعلومات واسترجاعها يعتبر مؤشراً غير كافٍ للإبداع .

وتؤكد نتائج البحوث أن معظم الطلاب المبدعين حصلوا على تقديرات متوسطة أو ضعيفة في التحصيل الدراسي ، وترد ذلك لأحد سببين ، إما أن المدارس بمراحلها التعليمية المختلفة لم تستطع تمييز المبدعين وقدراتهم الإبداعية ، أو لم تستطع مكافأة هؤلاء المبدعين وإشباع حاجاتهم وقدراتهم التفكيرية الإبداعية .

#### الإبداع والمعلم :

ترى الغالبية العظمى من التربويين أن التعلم الإبداعي لن يتم في ظروف صافية أو بيئة تعلم لا يتوفر فيها التدريس الإبداعي .

ولأغراض تعليم الإبداع والتفكير الإبداعي يعرف رومي الإبداع بكلمات بسيطة بأنه القدرة على تجميع الأفكار والأشياء والأساليب في أسلوب وتقنية جديدة ، وبالتالي فالمعلم إذا استخدم أسلوباً أو تقنية جديدة تساهم في تفجير قدرات المتعلمين الإبداعية (حتى لو كان هناك من استخدم هذا الأسلوب ، أو تم وصف في مرجع ما) يكون المعلم عندئذ معلماً مبدعاً ، لذا ينظر للمعلم باعتباره المفتاح الأساسي في تعليم الإبداع وترتيبه .

ويرى المتخصصون في الإبداع أنه ما لم يمتلك المعلم حداً أدنى من معامل الإبداع فإن ذلك قد ينعكس سلبياً على التلاميذ بعامة وعلى المبدعين منهم بخاصة .

ولكي يتحدد معامل الإبداع لدى المعلم ، فإن عليه أولاً أن يحدد مدى إبداعه في النشاطات التدريسية التالية :

- 1- الإبداع في ترتيب وتنظيم الموضوعات الدراسية :
- ❖ أسهل طرق التدريس ، والتزامه بتدريس الموضوعات كما هي مرتبة .
- ❖ ترتيب الموضوعات والنشاطات التدريسية حسب اعتبارات معينة .

#### 2- الإبداع في إثارة المشكلات :

ينبغي أن تقدم الموضوعات على صورة مشكلات ، أو أسئلة تتطلب الإجابة عنها، وكل طالب أو مجموعة من الطلاب يرى المشكلة برؤية قد تختلف عن رؤية الآخرين ، وعلى المعلم أن يثير المشكلات بطرق إبداعية بدرجات متفاوتة بحيث تستفز وتلبي قدرات الطلاب وتفجر طاقاتهم الإبداعية.

### 3- الإبداع في تخطيط الدروس :

ينظر إلى التخطيط الدراسي باعتباره خطة مرشدة وموجهة لعمل المعلم، وهذه الخطة ليست قواعد جامدة تطبق بصورة حرفية ، بل هي وسيلة وليست غاية، تتسم بالمرونة والاستعداد للتعديل والتطوير والتحسين في ضوء المتغيرات المستجدة.

وهذا يعني أن يتبع المعلم لخطة دراسية جامدة لعدة حصص دراسية ، يعني أنه يبتعد عن الاتجاهات الإبداعية في التدريس، وهذا يعني أن التدريس الإبداعي يتطلب عدة خطط للحصة الواحدة بحيث تلائم حاجات واستعدادات الطلاب العاديين والمبدعين .

### 4- الإبداع في السلوك التدريسي الصفّي :

المعلم المبدع يمكن أن يعرض أي نقص أو تقصير محتمل في النشاطات التدريسية والإمكانات المادية الأخرى والسلوك التدريسي الصفّي للمعلم يتطلب إبداعاً في إدارة الصف من جهة ، ومرونة وحساسية للأنماط التعليمية للطلاب فرادى وجماعات ، والمرونة تعني انتقال المعلم من دور الملحق للمعلومات إلى دور المستمع المناقش الموجه للنشاطات الميسر للتعلم المرافق في البحث والاستقصاء ، المشجع لأسئلة ونشاطات وإجابات طلابه على تنوعها وجدتها.

### 5- الإبداع في النشاطات المخبرية :

يعتبر المعلم وما يصاحبه من نشاطات القلب النابض في التدريس الإبداعي ، وينبغي أن يتضمن التدريس الإبداعي نشاطات ومشاكل علمية تتطلب فرض الفروض وطرح الأسئلة والتقصي والتجريب ، على أن تقدم هذه النشاطات بأفكار وأساليب مبدعة.

وتتمو المواهب الإبداعية لدى المتعلم إذا أعطى الفرص لأن يعمل وينقب بنفسه ، ويسجل ملاحظاته ، ويقبس ويصنف ويستنتج ويتنبأ ويضع الفرضيات ، ويصمم التجارب وينفذها ، وهكذا ينمو التفكير الإبداعي للمتعلم ويقوم بدور المكتشف.

### 6- الإبداع واستراتيجية توجيه الأسئلة :

لكي يطرح المعلم أسئلة إبداعية ، أسئلة تتطلب صياغة للفروض والتفكير والتقصي والتجريب ، عليه أن يسأل أسئلة متنوعة المستويات العقلية للطلاب المختلفين ، فليس جميع الطلاب يحث تفكيرهم أو تفجر طاقاتهم الإبداعية بنفس النوع والمستوى من الأسئلة ، ويتطلب ذلك الاحتفاظ بسجل دراسي يوضح مراحل التطور التي تطرأ على تفكير كل طالب.

### 7- الإبداع في التقويم :

يهدف التقويم الإبداعي إلى مقارنة أداء الطلاب بالأهداف الإبداعية التي يسعى المعلم إلى تحقيقها لدى الطلاب ولكي يكون التقويم شاملاً ينبغي تقويم تعلم الطلاب من جميع الجوانب ، وهذا يشمل تقويم مدى كسبهم للمعارف وعمليات العلم ومهارات التفكير الإبداعي ، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات ، ومدى كسبهم للميول والاتجاهات الإبداعية الإيجابية.

### 8- التقدير العام لإبداع المعلم :

يمكن تقدير إبداع المعلم (مع أخذ المعايير السبعة السابقة) من خلال إبداع طلابه ، فالطلاب المبدعون بصورة أو بأخرى يعكسون لحد كبير درجة إبداعية المعلم.

وأخيراً يتسم المعلم المبدع بأنه لا يرى نفسه المصدر الوحيد لمعارف طلابه ، ويقدر الطلاب المبدعين ، ويتمتع باتجاهات إيجابية نحو الإبداع والمبدعين ، ويسمح لطلابه بالحرية في العمل والتفكير واختبارات نشاطات التعلم ، وقادر على توفير بيئة تعلم إبداعية ، ويشجع الأفكار الغريبة والجديدة والمبادأة الذاتية لطلابه.

تنمية الإبداع والتفكير الابتكاري وتتمثل فيما يلي :

1- بطريقة مباشرة : عن طريق تصميم برامج تدريبية خاصة لتنمية الإبداع والتفكير الإبداعي. أو:

2- باستخدام بعض الأساليب والوسائل التربوية مع المناهج المستخدمة بعد تطويرها ومنها:

- أ- استخدام النشاطات مفتوحة النهاية.  
ب- طريقة التقصي والاكتشاف وحل المشكلات.  
ج- استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة) ، والتحفيزية : مثل ماذا تعمل لو نزلت على سطح القمر؟ أو لو قابلت أديسون؟  
د- الألعاز الصورية : وهي شائعة في اللغة العربية والعلوم والرياضيات (كعرض صورتين إحداها للحمامة ، والأخرى للخفاش للمقارنة بينهما).  
هـ- العصف الذهني : وهذا يتطلب من المعلم إرجاء نقد وانتقاد أفكار الطلاب إلى ما بعد حالة توليد الأفكار ، والتأكيد على مبدأ "كم الأفكار يرفع ويزيد كيفها ، وإطلاق حرية التفكير ، والترحيب بكل الأفكار مهما كانت غرابتها وطرافتها ، والمساعدة في تطوير أفكار الطلاب والربط بينها.  
و- اختلاق العلاقات : باختلاق علاقة بين شيئين أو أكثر (صور، كلمات، أشياء) كأن يُسأل الطالب عن ما هيه العلاقة بين الورق والقماش مثلاً ، أو القمر والبحر.  
ز- تمثيل الأدوار : حيث يقوم الطلاب بتمثيل أدوار شخصيات معينة لدراسة موضوعات أو قضايا اهتموا بها دون الالتزام بحفظ نص معين ، بل يُترك المجال لإبداعاتهم وما يفكرون فيه.  
أنواع الإبداع والابتكار:

تتقسم إلى قسمين :

- 1- الإبداع الفني : إبداع على مستوى الإنتاج سواء كان سلعاً أو خدمات، حسب نشاط المؤسسة الأساسي.
- 2- الإبداع الإداري : يكون على مستوى الهيكل التنظيمي والإداري في المؤسسة ، غير أنه قد يؤثر بشكل غير مباشر في نشاطات المؤسسة ، وقسم تاييلور الإبداع والابتكار إلى :
  - الإبداع التعبيري : هذا النوع من الإبداع لا يهتم بأصالة وكفاءة الفكرة.
  - الإبداع الإنتاجي : يهتم هذا النوع من الإبداع بتطوير المنتجات والسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة ، كما يهتم بتطوير وزيادة الآلات المستخدمة في المؤسسة.
  - الإبداع الاختراعي : يتميز هذا النوع من الإبداع بالاهتمام بخلق وإيجاد أفكار وأساليب جديدة.
  - الإبداع الابتكاري : يهتم باستمرارية إيجاد وتطوير الأفكار الإبداعية في المؤسسة.
  - الإبداع الانبثاقي : وهو حالة نادرة من الإبداع، حيث يقوم على إيجاد أفكار جديدة ليس لها مثيل.

خصائص الشخصية المبتكرة :

- تتميز الشخصية التي تمتلك القدرة على الابتكار بصفات وخصائص تميزها عن غيرها من الشخصيات الأخرى ، ومن أهم تلك الخصائص :
- 1- تتميز الشخصية المبتكرة بقدرتها على استخدام أسلوب الوعي واللاوعي في تحديد أهدافها.
  - 2- تمتلك قدرة مثالية وغير مألوفة على حل المشكلات، بالمقارنة مع باقي الشخصيات.
  - 3- تتميز بوعيها بجوانب المشكلات التي تمر بها.
  - 4- تمتلك القدرة على استخدام المصطلحات والتعبير بطلاقة.
  - 5- القدرة على إقناع الأشخاص بحلول المشكلة بشكل مبسط.
  - 6- يتصف الشخص المبتكر بليونته الأفكار ، والتي تعد من أهم مزايا المبتكر.
  - 7- تميز الشخصية المبتكرة بقوة الذاكرة. <https://mawdoo3.com>

صدق وثبات أدوات البحث :

استبيان إدارة المواهب :

صدق الاستبيان :

يقصد به قدرة الاستبيان على قياس ما وضع لقياسه .

الصدق باستخدام الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان :  
تم حساب الصدق باستخدام الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين  
درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان (إدارة المواهب)، والجدول التالي يوضح ذلك :  
جدول (1) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة استبيان إدارة المواهب

م-	الارتباط	الدلالة	م-	الارتباط	الدلالة
-1	0.729	0.01	-8	0.612	0.05
-2	0.851	0.01	-9	0.746	0.01
-3	0.912	0.01	-10	0.825	0.01
-4	0.895	0.01	-11	0.717	0.01
-5	0.839	0.01	-12	0.872	0.01
-6	0.640	0.05	-13	0.924	0.01
-7	0.778	0.01			

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى ( 0.01 ، 0.05 ) لاقتربها من الواحد الصحيح مما يدل على صدق وتجانس عبارات الاستبيان .  
النتائج :

يقصد بالثبات reability دقة الاختبار في القياس والملاحظة ، وعدم تناقضه مع نفسه ، واتساقه واطراده  
فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المفحوص ، وهو النسبة بين تباين الدرجة على المقياس التي تشير إلى  
الأداء الفعلي للمفحوص ، و تم حساب الثبات عن طريق :

- 1- معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach
- 2- طريقة التجزئة النصفية Split-half
- 3- جيوتمان Guttman

جدول (2) قيم معامل الثبات لاستبيان إدارة المواهب

المحاور	معامل الفا	التجزئة النصفية	جيوتمان
ثبات استبيان إدارة المواهب ككل	0.819	0.861 – 0.777	0.803

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات : معامل الفا ، التجزئة النصفية ، جيوتمان دالة عند  
مستوى 0.01 مما يدل على ثبات الاستبيان .

استبيان القدرات الإبداعية والابتكارية :  
صدق الاستبيان :

يقصد به قدرة الاستبيان على قياس ما وضع لقياسه .

الصدق باستخدام الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان:

تم حساب الصدق باستخدام الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين  
درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان (القدرات الإبداعية والابتكارية) ، والجدول التالي يوضح ذلك :  
جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة استبيان القدرات الإبداعية والابتكارية

م-	الارتباط	الدلالة	م-	الارتباط	الدلالة
-1	0.840	0.01	-8	0.905	0.01
-2	0.706	0.01	-9	0.789	0.01
-3	0.637	0.05	-10	0.864	0.01
-4	0.803	0.01	-11	0.625	0.05
-5	0.752	0.01	-12	0.941	0.01

0.01	0.738	-13	0.05	0.609	-6
			0.01	0.938	-7

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى ( 0.01 ، 0.05 ) لاقتربها من الواحد الصحيح مما يدل على صدق وتجانس عبارات الاستبيان .  
الثبات :

يقصد بالثبات reability دقة الاختبار في القياس والملاحظة ، وعدم تناقضه مع نفسه ، واتساقه واطراده فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المفحوص ، وهو النسبة بين تباين الدرجة على المقياس التي تشير إلى الأداء الفعلي للمفحوص ، و تم حساب الثبات عن طريق :

- 1- معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach
- 2- طريقة التجزئة النصفية Split-half
- 3- جيوتمان Guttman

جدول (4) قيم معامل الثبات لاستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية

المحاور	معامل الفا	التجزئة النصفية	جيوتمان
ثبات استبيان القدرات الإبداعية والابتكارية ككل	0.915	0.966 – 0.875	0.904

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات : معامل الفا ، التجزئة النصفية ، جيوتمان دالة عند مستوى 0.01 مما يدل على ثبات الاستبيان .

### البيانات العامة للأسرة

#### 1- الحالة الاجتماعية :

جدول (5) توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة%	العدد	الحالة الاجتماعية
26%	52	متزوجة
74%	148	غير متزوجة
100%	200	المجموع

يتضح من جدول (5) أن 148 من أفراد عينة البحث غير متزوجات بنسبة 74% ، بينما 52 من أفراد عينة البحث متزوجات بنسبة 26% .

#### 2- العمر :

جدول (6) توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير العمر

النسبة%	العدد	العمر
29.5%	59	أقل من 25 سنة
48%	96	من 25 سنة لأقل من 30 سنة
22.5%	45	من 30 سنة فأكثر
100%	200	المجموع

يتضح من جدول (6) أن 96 من أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهن من 25 سنة لأقل من 30 سنة بنسبة 48% ، يليهم 59 من أفراد عينة البحث كانت أعمارهن أقل من 25 سنة بنسبة 29.5% ، وأخيراً كان عدد أفراد عينة البحث اللذين كانت أعمارهن من 30 سنة فأكثر "45" بنسبة 22.5% .

### 3- الدخل الشهري :

جدول (7) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لفئات الدخل المختلفة

النسبة %	العدد	الدخل الشهري
19.5%	39	من 3000 ريال إلى أقل من 8000 ريال
50.5%	101	من 8000 ريال إلى أقل من 13000 ريال
30%	60	من 13000 ريال فأكثر
100%	200	المجموع

يتضح من جدول (7) أن أكبر فئات الدخل الشهري لأفراد عينة البحث كان في الفئة (من 8000 ريال إلى أقل من 13000 ريال) فقد بلغت نسبتهم 50.5% ، ويأتي بعد ذلك أفراد العينة ذوي الدخل (من 13000 ريال فأكثر) حيث بلغت نسبتهم 30% ، وأخيراً أفراد العينة ذوي الدخل (من 3000 ريال إلى أقل من 8000 ريال) حيث بلغت نسبتهم 19.5% .

### 4- هل وجود وحدة أو مركز لاكتشاف الموهوبات ورعايتهم ضروري بالكلية :

جدول (8) هل وجود وحدة أو مركز لاكتشاف الموهوبات ورعايتهم ضروري بالكلية

النسبة %	العدد	هل وجود وحدة أو مركز لاكتشاف الموهوبات ورعايتهم ضروري بالكلية
82.5%	165	نعم
17.5%	35	لا
100%	200	المجموع

يتضح من جدول (8) أن 165 من أفراد عينة البحث يؤكدون ضرورة وجود وحدة أو مركز لاكتشاف الموهوبات ورعايتهم بالكلية بنسبة 82.5% ، يليهم 35 من أفراد عينة البحث لا يؤكدون ضرورة وجود وحدة أو مركز لاكتشاف الموهوبات ورعايتهم بالكلية بنسبة 17.5% .

### 5- هل أنتي موهوبة :

جدول (9) هل أفراد عينة البحث موهوبين

النسبة %	العدد	هل أنتي موهوبة
79%	158	نعم
21%	42	لا
100%	200	المجموع

يتضح من جدول (9) أن 158 من أفراد عينة البحث موهوبين بنسبة 79%، بينما 42 من أفراد عينة البحث غير موهوبين بنسبة 21% .

### 6- ما هي مجالات الموهبة والإبداع والابتكار لديك :

جدول (10) مجالات الموهبة والإبداع والابتكار لأفراد عينة البحث

النسبة %	العدد	ما هي مجالات الموهبة والإبداع والابتكار لديك
10.8%	17	المجال الأدبي
31%	49	المجال الفني
18.9%	30	المجال العلمي
39.2%	62	مجال التصميم
100%	158	المجموع



يتضح من جدول (10) أن 62 من أفراد عينة البحث كان مجال التصميم مجال الموهبة والإبداع والابتكار لديهم بنسبة 39.2% ، بينما 49 من أفراد عينة البحث كان المجال الفني مجال الموهبة والإبداع والابتكار لديهم بنسبة 31% ، بينما 30 من أفراد عينة البحث كان المجال العلمي مجال الموهبة والإبداع والابتكار لديهم بنسبة 18.9% ، و 17 من أفراد عينة البحث كان المجال الأدبي مجال الموهبة والإبداع والابتكار لديهم بنسبة 10.8%.

#### 7- طريقة صقل وتنمية الموهبة والقدرات الإبداعية والابتكارية لديك :

جدول (11) طريقة صقل وتنمية الموهبة والقدرات الإبداعية والابتكارية لأفراد عينة البحث

النسبة %	العدد	طريقة صقل وتنمية الموهبة والقدرات الإبداعية والابتكارية
24%	48	الدورات
30.5%	61	ورش العمل
18.5%	37	المواقع الالكترونية
27%	54	الدراسة في الكلية
100%	200	المجموع

يتضح من جدول (11) أن 61 من أفراد عينة البحث كانت ورش العمل طريقة صقل وتنمية مواهبهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية بنسبة 30.5% ، بينما 54 من أفراد عينة البحث كانت الدراسة في الكلية طريقة صقل وتنمية مواهبهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية بنسبة 27% ، بينما 48 من أفراد عينة البحث كانت الدورات طريقة صقل وتنمية مواهبهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية بنسبة 24% ، وأخيرا 37 من أفراد عينة البحث كانت المواقع الالكترونية طريقة صقل وتنمية مواهبهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية بنسبة 18.5% .

النتائج :

#### الفرض الأول :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في إدارة المواهب تبعا لمتغيرات الدراسة وللتحقق من هذا الفرض تم تطبيق اختبار ( ت ) ، وحساب تحليل التباين لدرجات أفراد العينة في إدارة المواهب والجدول التالي توضح ذلك :

جدول (12) الفروق في متوسط درجات أفراد العينة في إدارة المواهب تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

الدالة	قيمة ( ت )	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحالة الاجتماعية
دال عند 0.01 لصالح غير المتزوجة	11.428	198	52	2.014	21.147	متزوجة
			148	3.517	34.214	غير متزوجة

يتضح من الجدول (12) أن قيمة ( ت ) كانت (11.428) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لصالح غير المتزوجات ، حيث بلغ متوسط درجة غير المتزوجات (34.214) ، بينما بلغ متوسط درجة المتزوجات (21.147) ، مما يدل على أن غير المتزوجات كانوا أكثر دراية بإدارة المواهب من المتزوجات .

جدول (13) تحليل التباين لدرجات أفراد العينة في إدارة المواهب تبعا لمتغير العمر

الدالة	قيمة ( ف )	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	العمر
دال 0.01	52.459	2	1318.267	2636.533	بين المجموعات
		197	25.129	4950.470	داخل المجموعات
		199		7587.003	المجموع

يتضح من جدول (13) إن قيمة ( ف ) كانت (52.459) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01) ، مما يدل على وجود فروق بين درجات أفراد العينة في إدارة المواهب تبعا لمتغير العمر ، ولمعرفة اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (14) اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

العمر	أقل من 25 سنة	أقل من 25 سنة	من 30 سنة فأكثر
	م = 17.123	م = 26.419	م = 35.558
أقل من 25 سنة	-	-	-
من 25 سنة لأقل من 30 سنة	**9.296	-	-
من 30 سنة فأكثر	**18.435	**9.139	-

يتضح من جدول (14) وجود فروق في إدارة المواهب بين أفراد العينة ذوات السن من 30 سنة فأكثر وكلا من أفراد العينة ذوات السن "من 25 سنة لأقل من 30 سنة ، أقل من 25 سنة" لصالح أفراد العينة ذوات السن من 30 سنة فأكثر عند مستوى دلالة (0.01) ، كما توجد فروق بين أفراد العينة ذوات السن من 25 سنة لأقل من 30 سنة وأفراد العينة ذوات السن أقل من 25 سنة لصالح أفراد العينة ذوات السن من 25 سنة لأقل من 30 سنة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة ذوات السن من 30 سنة فأكثر (35.558) ، يليهم أفراد العينة ذوات السن من 25 سنة لأقل من 30 سنة بمتوسط (26.419) ، وأخيرا أفراد العينة ذوات السن أقل من 25 سنة بمتوسط (17.123) ، فيأتي في المرتبة الأولى أفراد العينة ذوات السن من 30 سنة فأكثر حيث كانوا أكثر دراية بإدارة المواهب ، ثم أفراد العينة ذوات السن من 25 سنة لأقل من 30 سنة في المرتبة الثانية ، ثم أفراد العينة ذوات السن أقل من 25 سنة في المرتبة الأخيرة ، ويرجع ذلك إلى أن الطالبات الأكبر سناً لهن القدرة في إدارة المواهب بسبب خبرتهن وكثرة تجاربهن .

جدول (15) تحليل التباين لدرجات أفراد العينة في إدارة المواهب تبعا لمتغير الدخل الشهري

الدخل الشهري	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	الدلالة
بين المجموعات	2578.827	1289.413	2	41.688	0.01 دال
داخل المجموعات	6093.291	30.930	197		
المجموع	8672.118		199		

يتضح من جدول (15) إن قيمة (ف) كانت (41.688) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) ، مما يدل على وجود فروق بين درجات أفراد العينة في إدارة المواهب تبعا لمتغير الدخل الشهري ، ولمعرفة اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (16) اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

الدخل الشهري	منخفض	متوسط	مرتفع
	م = 19.743	م = 30.334	م = 37.750
منخفض	-	-	-
متوسط	**10.591	-	-
مرتفع	**18.007	**7.416	-

يتضح من جدول (16) وجود فروق في إدارة المواهب بين أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المرتفع وكلا من أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المتوسط والمنخفض لصالح أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المرتفع عند مستوى دلالة (0.01) ، كما توجد فروق بين أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المتوسط وأفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المنخفض لصالح أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المتوسط عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المرتفع (37.750) ، يليهم أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المتوسط بمتوسط (30.334) ، وأخيرا أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المنخفض بمتوسط (19.743) ، فيأتي في المرتبة الأولى أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المرتفع حيث كانوا أكثر دراية بإدارة المواهب ، ثم أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المتوسط في المرتبة الثانية ، وأخيرا أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المنخفض ، ويرجع ذلك إلى أن الأسر ذات الدخل المرتفع لها قدرة في إدارة المواهب بسبب توفر مطالبهم ومواردهم المختلفة التي تحتاجها الأسرة .

الفرض الثاني :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في القدرات الإبداعية والابتكارية تبعاً لمتغيرات الدراسة

وللتحقق من هذا الفرض تم تطبيق اختبار ( ت ) ، وحساب تحليل التباين لدرجات أفراد العينة في القدرات الإبداعية والابتكارية والجدول التالي توضح ذلك :

جدول (17) الفروق في متوسط درجات أفراد العينة في القدرات الإبداعية والابتكارية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحالة الاجتماعية
دال عند 0.01	12.267	198	52	1.608	18.876	متزوجة
لصالح غير المتزوجة			148	3.992	32.251	غير متزوجة

يتضح من الجدول (17) أن قيمة ( ت ) كانت (12.267) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لصالح غير المتزوجات ، حيث بلغ متوسط درجة غير المتزوجات (32.251) ، بينما بلغ متوسط درجة المتزوجات (18.876) ، مما يدل على أن غير المتزوجات كانت قدراتهم الإبداعية والابتكارية أكبر من المتزوجات .

جدول (18) تحليل التباين لدرجات أفراد العينة في القدرات الإبداعية والابتكارية تبعاً لمتغير العمر

الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	العمر
دال 0.01	32.517	2	1256.319	2512.637	بين المجموعات
		197	38.635	7611.144	داخل المجموعات
		199		10123.781	المجموع

يتضح من جدول (18) إن قيمة ( ف ) كانت (32.517) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01) ، مما يدل على وجود فروق بين درجات أفراد العينة في القدرات الإبداعية والابتكارية تبعاً لمتغير العمر ، ولمعرفة اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (19) اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

العمر	أقل من 25 سنة	من 25 سنة لأقل من 30 سنة	من 30 سنة فأكثر
أقل من 25 سنة	-	م = 36.624	م = 23.012
من 25 سنة لأقل من 30 سنة	**11.086	-	-
من 30 سنة فأكثر	**13.612	*2.526	-

يتضح من جدول (19) وجود فروق في القدرات الإبداعية والابتكارية بين أفراد العينة ذوات السن أقل من 25 سنة وكلا من أفراد العينة ذوات السن "من 25 سنة لأقل من 30 سنة" ، من 30 سنة فأكثر " لصالح أفراد العينة ذوات السن أقل من 25 سنة عند مستوى دلالة (0.01) ، بينما توجد فروق بين أفراد العينة ذوات السن من 25 سنة لأقل من 30 سنة وأفراد العينة ذوات السن من 30 سنة فأكثر لصالح أفراد العينة ذوات السن من 25 سنة لأقل من 30 سنة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة ذوات السن أقل من 25 سنة (36.624) ، يليهم أفراد العينة ذوات السن من 25 سنة لأقل من 30 سنة بمتوسط (25.538) ، وأخيراً أفراد العينة ذوات السن من 30 سنة فأكثر بمتوسط (23.012) ، فيأتي في المرتبة الأولى أفراد العينة ذوات السن أقل من 25 سنة حيث كانت قدراتهم الإبداعية والابتكارية أكبر ، ثم أفراد العينة ذوات السن من 25 سنة لأقل من

30 سنة في المرتبة الثانية ، ثم أفراد العينة ذوات السن من 30 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة، وذلك لصغر سنها وحبها للاطلاع واكتشاف كل ما هو جديد.

جدول (20) تحليل التباين لدرجات أفراد العينة في القدرات الإبداعية والابتكارية تبعا لمتغير الدخل الشهري

الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	الدخل الشهري
0.01 دال	62.587	2	1339.331	2678.661	بين المجموعات
		197	21.400	4215.708	داخل المجموعات
		199		6894.369	المجموع

يتضح من جدول (20) إن قيمة (ف) كانت (62.587) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يدل على وجود فروق بين درجات أفراد العينة في القدرات الإبداعية والابتكارية تبعا لمتغير الدخل الشهري ، ولمعرفة اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (21) اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

مرتفع	متوسط	منخفض	الدخل الشهري
م = 38.100	م = 27.443	م = 16.357	
		-	منخفض
	-	**11.086	متوسط
-	**10.657	**21.743	مرتفع

يتضح من جدول (21) وجود فروق في القدرات الإبداعية والابتكارية بين أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المرتفع وكلا من أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المتوسط والمنخفض لصالح أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المرتفع عند مستوى دلالة (0.01) ، كما توجد فروق بين أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المتوسط وأفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المنخفض لصالح أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المتوسط عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المرتفع (38.100) ، يليهم أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المتوسط بمتوسط (27.443) ، وأخيراً أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المنخفض بمتوسط (16.357) ، فيأتي في المرتبة الأولى أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المرتفع حيث كانت قدراتهم الإبداعية والابتكارية أكبر ، ثم أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المتوسط في المرتبة الثانية ، وأخيراً أفراد العينة بالأسر ذوي الدخل المنخفض، ويرجع ذلك إلى أن الأسر ذات الدخل المرتفع لديها القدرة لتلبية جميع متطلبات أفراد الأسرة التي تحتاجها.

الفرض الثالث :

توجد علاقة ارتباطية بين استبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم عمل مصفوفة ارتباط بين استبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط :

جدول (22) مصفوفة الارتباط بين استبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية

القدرات الإبداعية والابتكارية	المحاور
**0.852	إدارة المواهب

يتضح من الجدول (22) وجود علاقة ارتباط طردي بين استبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية عند مستوى دلالة 0.01 ، فكلما زادت إدارة المواهب كلما زادت القدرات الإبداعية والابتكارية .

الفرض الرابع :

توجد علاقة ارتباطية بين استبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية ومتغيرات الدراسة. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم عمل مصفوفة ارتباط بين استبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية ومتغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط :

جدول (23) مصفوفة الارتباط بين استبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية ومتغيرات الدراسة

المحاور	إدارة المواهب	القدرات الإبداعية والابتكارية
الحالة الاجتماعية	0.127	0.191
العمر	*0.628	**0.812
الدخل الشهري	**0.769	**0.905

يتضح من الجدول (23) وجود علاقة ارتباط طردي بين استبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية وبعض متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة 0.01 ، 0.05 ، فكلما زاد العمر كلما زادت إدارة المواهب وزادت القدرات الإبداعية والابتكارية ، كذلك كلما زاد الدخل الشهري كلما زادت إدارة المواهب وزادت القدرات الإبداعية والابتكارية ، بينما لا توجد علاقة ارتباط بين الحالة الاجتماعية واستبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية .

التعليق على الفرض الرابع :

1- وجود علاقة ارتباطية طردية بين استبيان إدارة المواهب وبعض متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) فكلما زاد عمر الطالبات زادت القدرة على إدارة المواهب وزادت القدرات الإبداعية والابتكارية لديهن وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من شاكر الخشالي (2003) ومرفت صالح وأمل محسوب (2008) التي أسفرت عن وجود علاقة ارتباطية بين القدرة لإدارة المواهب والأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الباصات بما يضمن الحفاظ على الالتزام التنظيمي واكتشاف المواهب العلمية والقيادية (أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة (0.01).

2- توجد علاقة ارتباطية طردية بين استبيان إدارة المواهب وبعض متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) فكلما زاد متوسط الدخل الشهري زادت القدرات الإبداعية والابتكارية لديهن وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من مرفت وسي (2013) وفوز هيفن (2009) والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباطية بين الممارسات لإدارة المواهب والعقد النفسي للأفراد وأثرها على الالتزام التنظيمي الوجداني للموهوبين عند مستوى دلالة (0.01).

3- لا توجد علاقة ارتباطية بين الحالة الاجتماعية للطالبات واستبيان إدارة المواهب واستبيان القدرات الإبداعية والابتكارية لديهن عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05).

الفرض الخامس :

تختلف نسبة مشاركة العوامل المؤثرة علي إدارة المواهب

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب الأهمية النسبية باستخدام معامل الانحدار (الخطوة المتدرجة إلى الأمام) للعوامل المؤثرة علي إدارة المواهب والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (24) الأهمية النسبية باستخدام معامل الانحدار (الخطوة المتدرجة إلى الأمام) للعوامل المؤثرة علي إدارة المواهب

المتغير المستقل	معامل الارتباط	نسبة المشاركة	قيمة (ف)	الدلالة	معامل الانحدار	قيمة (ت)	الدلالة
مركز لاكتشاف الموهوبات	0.911	0.830	136.661	0.01	0.594	11.690	0.01
الحالة الاجتماعية	0.853	0.727	74.523	0.01	0.447	8.633	0.01
العمر	0.804	0.647	51.340	0.01	0.347	7.165	0.01
الدخل الشهري	0.763	0.582	39.047	0.01	0.272	6.249	0.01

يتضح من الجدول السابق إن مركز لاكتشاف الموهوبات كانت من أكثر العوامل المؤثرة علي إدارة المواهب بنسبة 83% ، يليه الحالة الاجتماعية بنسبة 72.7% ، ويأتي في المرتبة الثالثة العمر بنسبة 64.7% ، وأخيراً في المرتبة الرابعة الدخل الشهري بنسبة 58.2% . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من كماري وباهتقن الشهري (2012) ومرفت مرسي (2013) وفوز هيفن (2009) والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباطية بين

العمر والدخل الشهري للطالبات للقدرة فيما يتعلق بتطوير الكفاءات والتطوير والإبداع والابتكار عند مستوى (0.01).

الفرض السادس :

تختلف نسبة مشاركة العوامل المؤثرة علي القدرات الإبداعية والابتكارية وللتحقق من هذا الفرض تم حساب الأهمية النسبية باستخدام معامل الانحدار (الخطوة المتدرجة إلى الأمام) للعوامل المؤثرة علي القدرات الإبداعية والابتكارية والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (25) الأهمية النسبية باستخدام معامل الانحدار (الخطوة المتدرجة إلى الأمام) للعوامل المؤثرة علي القدرات الإبداعية والابتكارية

المتغير المستقل	معامل الارتباط	نسبة المشاركة	قيمة (ف)	الدلالة	معامل الانحدار	قيمة (ت)	الدلالة
العمر	0.889	0.790	105.438	0.01	0.534	10.268	0.01
مركز لاكتشاف الموهوبات	0.824	0.678	59.048	0.01	0.385	7.684	0.01
الدخل الشهري	0.784	0.615	44.637	0.01	0.308	6.681	0.01
الحالة الاجتماعية	0.743	0.553	34.588	0.01	0.240	5.881	0.01

المتغير التابع  
القدرات الإبداعية  
والابتكارية

يتضح من الجدول السابق إن العمر كان من أكثر العوامل المؤثرة علي القدرات الإبداعية والابتكارية بنسبة 79% ، يليه مركز لاكتشاف الموهوبات بنسبة 67.8% ، ويأتي في المرتبة الثالثة الدخل الشهري بنسبة 61.5% ، وأخيراً في المرتبة الرابعة الحالة الاجتماعية بنسبة 55.3% . وتتفق النتيجة مع دراسة كلاً من وفاء العساف (2004) وإبراهيم أبو جامع (2008) وبروشاك (2005) والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباطية بين عمر الطالبات ومركز لاكتشاف الموهوبات والدخل الشهري وبين الممارسات الإبداعية والابتكارية المؤثرة في تعزيز السلوك الإبداعي للأفراد عند مستوى دلالة (0.01) .

توصيات البحث :

- 1- الاهتمام بإنشاء مراكز لاكتشاف الموهوبات داخل الحرم الجامعي وتشجيع استثمار المواهب من فئة الطالبات ووجود آلية رقمية لتميز الموهوبات والاعتماد على طرق اختيار متنوعة تقيس الكفاءة من عدة جوانب .
- 2- عقد دورات تدريبية من قبل منتمين في مجال إدارة المواهب لاكتشاف القدرات الإبداعية والابتكارية للموهوبات في الجامعة بمختلف الأقسام .
- 3- تفعيل دور الأسرة في صقل الموهبة للأبناء من خلال التحاقهم بمراكز الموهوبين داخل الجامعة وخارجها .
- 4- وضع نظام شفاف للحوافز مبني على أسس تضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين وتوفير مصادر مالية ووضع معايير وأنظمة خاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية للطالبات .
- 5- مواكبة الفكر الإداري المعاصر في مجال إدارة المواهب وتوفير أساليب التعلم الحديثة وتوفير معامل ومختبرات وكل ما يلزم الموهوبين لإنجاز قدراتهم .

## المراجع

- 1- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع (2008م) : الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأردن ، عمان ، الأردن .
- 2- أحمد أبو زيد (1985م) : الظاهرة الإبداعية ، عالم الفكر ، المجلد (15) ، العدد (4) .
- 3- أحمد زكي بدوي (1994م) : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، الطبعة الثانية ، دار الكتاب المصري ، القاهرة .
- 4- إسماعيل عبد الفتاح (2003م) : الابتكار وتنميته لدى أطفالنا (الطبعة الأولى) ، مكتبة دار الكتب ، مدينة نصر ، مصر .
- 5- أنيس الحروب (1999م) نظريات وبرامج في تربية المستخدمين والموهوبين ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .

- 6- جعفر أحمد محمد الكايد (1999م) : الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية ، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، إربد.
- 7- حسين الدريني (1982م) : الابتكار وتعريف وتنميته ، المجلد (2) العدد (1) كلية التربية ، جامعة قطر.
- 8- رشا عرفة (2010م) إدارة المواهب ، الاستثمار الأمثل للثروة البشرية ، المجلة الاقتصادية الإلكترونية ، العدد (15) - غزة.
- 9- زين العابدين (1983م) : تنمية الإبداع منهجه وتطبيقه ، دار المعارف ، القاهرة.
- 10- سيد خير الله (1981م) بحوث نفسية وتربوية اختبار القدرة على التفكير الابتكاري ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت.
- 11- شاكرك جاد الله الخشالي (2003م) : أثر أنماط القيادة لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، المجلة الأردنية التطبيقية ، المجلد (6) العدد (1).
- 12- صائب أحمد الألوسي (1981م) : أساليب التربية المدرسية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري ، رسالة الخليج العربي المجلد (5) ، العدد (15).
- 13- عبد الستار إبراهيم (1985م) : ثلاثة جوانب من التطور في دراسة الإبداع ، عالم الفكر ، المجلد (15) ، العدد (4).
- 14- عبد الرحمن كلنتن (2002م) : رحلة مع الموهبة (الدليل الشامل) دار طويق للنشر والتوزيع ، عمان.
- 15- عزيزة عبد الرحمن صيام (2013م) : واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة.
- 16- فتحي جروان (2008م) : أساليب الكشف عند الموهوبين ، الطبعة الثالثة ، دار الفكر ، عمان.
- 17- فؤاد العاجز ، زكي مرتجي (2012م) : واقع الطلبة الموهوبين والمتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسنه مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد عشرين ، العدد الأول.
- 18- لاحق عبدالله القحطاني (2007م) : الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام في الرياض ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- 19- ماجدة عبيد (2011م) سيكولوجية الموهوبين والمتفوقين ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- 20- محمد البوايز و خليل المعاينة (2004م) : الموهبة والتفوق ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان.
- 21- محمد الحميدي والهادي الطيب (2011م) : الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب ، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة ، معهد تدريب الضباط ، رأس الخيمة ، الإمارات العربية المتحدة.
- 22- محمد الخندقجي (2005م) : العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأردن ، عمان ، الأردن.
- 23- محمد علي (2010م) : مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
- 24- مرفت صالح ناصف وأمل محسوب زناتي (2008م) : إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، العدد (19).
- 25- مرفت محمد السعيد مرسي (2013م) : أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط ، دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - المجلد (9) العدد (1).
- 26- ملحم يحيى (2006م) : التمكين مفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- 27- ممدوح محمد الحوشان (2017م) : واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد (7) ، الجزء (3).
- 28- وفاء العساف (2004م) : واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود.

## References

- 1- Ibrahim Ahmad Awad Abu Jamea (2008): Organizational Culture and Administrative Creativity in the Jordanian Ministry of Education, PhD Thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.
- 2 - Ahmad Abu Zeid (1985): Creative phenomenon, the world of thought, Volume (15), Issue (4).
- 3- Ahmed Zaki Badawi (1994): Glossary of Administrative Science Terms, Second Edition, Egyptian Book House, Cairo.
4. Ismail Abdel Fattah (2003): Innovation and its development among our children (1st ed.), Dar Al Kutub Library, Nasr City, Egypt.
5. Anis Al-Hroub (1999) Theories and Programs in Education of Employed and Gifted Persons, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Amman.
- 6 - Jaafar Ahmad Mohammed Al-Kayed (1999): Organizational Loyalty in Jordanian Public Universities, a field study from the viewpoint of faculty members, Master Thesis, Yarmouk University, Irbid.
7. Hussein Al-Derini (1982): Innovation, Definition and Development, Volume (2) Issue (1) College of Education, Qatar University.
- 8 - Rasha Arafa (2010) talent management, the optimal investment of human resources, electronic economic magazine, Issue (15) - Gaza.
- 9 - Zain El Abidine (1983): the development of creativity methodology and application, Dar Al Maaref, Cairo.
- 10- Sayyed Khairallah (1981), Psychological and Educational Research, Ability of Innovative Thinking, Dar Al-Nahda Al-Arabiya for Printing and Publishing, Beirut.
- 11- Shaker Jadallah Al-Khashaly (2003): The Effect of Leadership Patterns of Heads of Scientific Departments on Organizational Loyalty to Faculty Members in Private Jordanian Universities, Applied Journal, Vol.
- 12- Saeb Ahmad Al Alousi (1981): Methods of School Education in Developing the Abilities of Innovative Thinking, Arabian Gulf Message Vol (5), Issue (15).
- 13- Abdul Sattar Ibrahim (1985): Three aspects of evolution in the study of creativity, the world of thought, vol (15), number (4).
14. Abdul Rahman Clinton (2002): A Journey with Talent (Comprehensive Guide) Dar Twaiq for Publishing and Distribution, Amman.
- 15 - Aziza Abdul Rahman Siam (2013): the reality of the application of human talent management system from the perspective of middle and upper management, Master Thesis, Faculty of Commerce, Department of Business Administration, Islamic University of Gaza.
- 16- Fathi Jarwan (2008): Methods of Detection for the Gifted, Third Edition, Dar Al-Fikr, Amman.
- 17- Fouad Al-Ajez, Zaki Murtaji (2012): The reality of gifted and talented students in Gaza governorate and ways to improve it. Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies, Vol.
- 18- Subsequent Abdullah Al-Qahtani (2007): Administrative Innovation and its Obstacles in Public Security in Riyadh, Master Thesis, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.



- 19- Magda Obeid (2011) *The Psychology of the Gifted and Outstanding*, Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman.
- 20- Mohammad Al-Bawalez and Khalil Al-Maaytah (2004): *Talent and Excellence*, Dar Al-Fikr for Printing, Publishing and Distribution, Amman.
- 21- Mohammed Al-Humaidi and Al-Hadi Al-Tayeb (2011): *Investment in Training and Talent Management, Experience of the UAE*, Officers Training Institute, Ras Al-Khaimah, UAE.
- 22- Mohammad Al-Khandaqji (2005): *The relationship between the use of management information systems and administrative creativity from the viewpoint of administrators in Jordanian universities*, Ph.D. Thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.
- 23- Mohammed Ali (2010): *a measure of the appreciation of talent among gifted university students*, Dar Safa for Publishing and Distribution Amman.
- 24- Mervat Saleh Nassef and Amal Mahsoub Zanati (2008): *Talent Management: An Introduction to Activating Organizational Affiliation among Faculty Members in Egyptian Universities*, *Studies in University Education*, No. 19.
- 25- Mervat Mohamed El-Said Morsy (2013): *The effect of talent management on the integration of workers through the balance between work and family as an intermediate variable, a field study on the hospitals of Zagazig University*, *Jordan Journal of Business Administration - Volume (9) Issue (1)*.
- 26- Melhem Yehia (2006): *Empowerment is a contemporary administrative concept*, Arab Organization for Administrative Development, Cairo.
- 27- Mamdouh Mohammed Hoshan (2017): *The reality of the application of talent management with school leaders in Riyadh*, *Fayoum University Journal for Educational and Psychological Sciences*, No. (7), part (3).
- 28- Wafaa Al-Assaf (2004): *The reality of administrative innovation and its obstacles in the principals of the city of Riyadh*, Master Thesis, College of Education, King Saud University.
- 29- Ashton. Chrisanmorton L. (2005) *managing Talent for coupetitive advantage*. *Strategic Review*. (4) (5).
- 30- Bassi, Laurie, McMurrer, Daniel. *Maximizing your Return on People*. Harvard Business Review (2007).
- 31- Blass, Eddie. *Taent Management Maximizing Talent for Business Performance* Chartered Management Institute (2007).
- 32- Gussenhoven, Eline (2009) *The Effect of the Amount of Talent Management Practices on Affective Organizational Commitment with a Mediating Role of Psychological Fulfillment* Published Master thesis Tilburg University. Netherlands.
- 33- Kumari, P. and Bahuguna. P.C. (2012) *measuring the Impact of Telent Management on Empoloyee Behavior: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in India*.
- 34- <http://kenanaonline.com>
- 35- <http://www.wahatmoraby.com>