



# مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد ( ٢٤ ) – العدد الثالث – يوليو ٢٠٢٣



تأثير إدارة المواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين  
بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد

## The impact of talent management on developing the innovative capabilities of employees of the Egyptian Agricultural Bank in the South Upper Egypt region

د/ وليد كامل محمدين كامل علام

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة أسوان

د/ وليد محمد صديق عبد المجيد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة أسوان

|  |               |
|--|---------------|
| 2023-06-15   | تاريخ الإرسال |
| 2023-07-04   | تاريخ القبول  |
| رابط المجلة: <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a> |               |



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المواهب بما تشمله من متغيرات تتمثل في جذب وتنمية وتطوير وتمكين والإحتفاظ بالمواهب كمتغير مستقل وتأثير ذلك على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين بما تشمله من متغيرات تتمثل في المرونة والطلاقة والأصالة الفكرية والحساسية للمشكلات كمتغير تابع. وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومثلت الإستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج ، حيث قد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالبنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد والذي يشمل محافظات قنا والأقصر وأسوان ، وتكونت عينة الدراسة من عدد ( ٤٠٠ ) مفردة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥% وتحليل البيانات ومعالجتها تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية (Spss) .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود قصور من قبل البنك فيما يتعلق بتوفير بيئة عمل جاذبة للموارد البشرية ذوى المواهب، عدم حرص البنك على إشراك العاملين الموهوبين فى إتخاذ القرارات ، وجود قصور من قبل البنك فيما يتعلق بتفويض السلطة للموهوبين للتعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة قيام الإدارة العليا بالبنك بإستهداف إعداد صف ثاني من العاملين الموهوبين بمختلف مستويات وفروع البنك، وضرورة أن يحرص البنك على صياغة إستراتيجية يمكنه من خلالها التعامل مع المنافسين اللذين يحاولون جذب العاملين الموهوبين بالبنك ، بالإضافة أيضا إلى ضرورة تنمية قدرات العاملين لامتلاك مهارات الحوار والنقاش وامتلاك القدرة على الإقناع .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب ، جذب المواهب ، تمكين المواهب ، تنمية القدرات الإبتكارية ، الطلاقة الفكرية، الأصالة الفكرية، الحساسية للمشكلات .

## ABSTRACT

This study aims to identify talent management with its variables represented in attracting, developing, empowering and retaining talents as an independent variable and its impact on the development of the innovative capabilities of workers including the variables represented in flexibility ,fluency, intellectual originality and sensitivity to problems as a dependent variable. The analytical descriptive approach was relied upon and the questionnaire represented the main tool to reach the results, The study population consists of all employees of the Agricultural Bank of Egypt in the South Upper Egypt region which includes the governorates of Qena, Luxor and Aswan, and the study sample consisted of (400) individuals at a confidence factor of 95%. Error limits of 5% and for\_data analysis and processing the statistical package program (Spss) was used.

The study reached a set of results the most important of which was the presence of deficiencies on the part of the bank with regard to providing an attractive work environment for talented human resources, The bank is not keen to involve talented employees in decision-making and There is a deficiency on the part of the bank with regard to delegating authority to talented people to deal with problems without referring to management.

The study reached a set of recommendations the most important of which was the need for the bank's senior management to target the preparation of a second class of talented employees at various levels and branches of the bank, And the need for the bank to be keen on formulating a strategy through which it can deal with competitors who are trying to attract talented employees to the bank , In addition to the need to develop the capabilities of workers to possess the skills of dialogue and discussion and the ability to persuade.

**Keywords:** talent management, attracting talent, empowering talent, developing innovative capabilities, intellectual fluency, Intellectual originality, sensitivity to problems.



## المقدمة:

تسعى المنظمات إلى مواجهة التحديات ومواكبة التطورات السريعة وتطبيق ممارسات إدارية حديثة تهدف إلى إختيار العناصر البشرية صاحبة الكفاءة والمهارة (المغربية وآخرون، ٢٠٢١) وتؤثر بشكل إيجابي على قدرة الموظف على الإبتكار (Imron,2021) ، لذلك فقد وجب على المنظمات أن يكون لديها نظام يهدف إلى الإستجابة لإحتياجات الأفراد الموهوبين لديها بهدف البقاء والمنافسة (أبو سلوب، ٢٠٢٢) .

تعد إدارة المواهب عملية جذب منهجي وتحديد وتطوير وإشراك وإستبقاء ونشر هؤلاء الأفراد ذوى القيمة فى المنظمة إما بسبب إمكانياتهم العالية أو لأنهم يؤدون أدوارا مهمة فى تشغيل الأعمال (Siripipatthanakul,et al., 2022) ، حيث تتبع المنظمات نهج مؤسسى منظم لتوظيف والإحتفاظ بالموهوبين وتطويرهم ممن يقدمون أداءا فائقا (Sumarto&Rumaningsih, 2022) ، ويتم التطرق إلى إدارة المواهب من خلال مجموعة من الأبعاد والمتغيرات الأساسية يقوم الباحث بالتطرق إليها فى دراسته وتتمثل فى جذب المواهب وتنمية وتطوير المواهب وتمكين المواهب والإحتفاظ بالمواهب.

تمثل تنمية القدرات الإبتكارية عملية تطوير الأساليب بحيث تكون فى أشكال مميزة وحديثة لإستحداث أفكار جديدة وتنفيذ وتطوير الأعمال (النحاس ، ٢٠٢٢) ، ويقوم الباحث بالتطرق إلى تنمية القدرات الإبتكارية من خلال مجموعة من الأبعاد متمثلة فى المرونة الفكرية والطلاقة الفكرية ، الأصالة الفكرية ، الحساسية للمشكلات ، وتأتى هذه الدراسة لتسليط الضوء على إدارة المواهب وأثره على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين.

## أولاً: الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات الحديثة الأجنبية منها والعربية إدارة المواهب ومن أحدث هذه الدراسات التى إطلع عليها الباحث دراسة (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022) والتى هدفت إلى قياس تأثير إدارة المواهب وأنماط القيادة المختلفة على الأداء المستدام فى الشركات . توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيرا إيجابيا على الأداء المستدام بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابى لتنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب على الأداء المستدام ، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود إرتباط معنوى لديناميكية البيئة فى التأثير على جميع العلاقات المذكورة عن المتغيرات.

كما هدفت دراسة ( Pandita & Ray, 2018 ) إلى دراسة تأثير إدارة المواهب وإشراك الموظفين على الإحتفاظ بالموظفين . قد توصلت الدراسة إلى أن تزامن ممارسات إدارة المواهب ومبادرات مشاركة الموظفين يؤثر إيجابيا على تحسين الإحتفاظ بالمواهب .

بالإضافة إلى دراسة ( Adnan et al., 2022 ) والتي هدفت إلى توضيح إدارة المواهب والقدرة الرقمية على الابتكار وتأثير ذلك على أداء الموظف ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابى قوى لإدارة المواهب وقدرات الابتكار الرقمية على أداء الموظف .

كما هدفت دراسة (إسماعيل ، ٢٠٢٢ ) إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة المتمثلة فى ( جذب وإستقطاب المواهب، التدريب والتنمية، الإحتفاظ بالمواهب ، إدارة المواهب ، تقويم أداء المواهب) وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسى . توصلت النتائج إلى ضعف مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة المواهب داخل اللجنة الأولمبية المصرية مما أثر سلبيا على الأداء المؤسسى ككل .

كما هدفت دراسة (جنة ، ٢٠٢٢ ) إلى قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة المتمثلة فى جذب المواهب وإدارة أداء المواهب وتطوير المواهب والإحتفاظ بالمواهب على الأداء الإستراتيجى بأبعادها المختلفة المتمثلة فى البعد المالى وبعد العملاء وبعد النمو والابتكار وبعد العمليات الداخلية. قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة على الأداء الإستراتيجى.

بالإضافة أيضا إلى دراسة ( Ramadan et al, 2021 ) والتي هدفت إلى التعرف على آثار ممارسات إدارة المواهب على رضا الموظفين الموهوبين فى الفنادق المصرية . قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب ورضا الموظفين الموهوبين.

كما هدفت دراسة ( Yuniati et al., 2021 ) إلى إستكشاف تأثير مشاركة الموظف كوسيط فى العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمى. قد توصلت الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين تؤثر إيجابيا على العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمى.

بالإضافة إلى دراسة (رضوان ، ٢٠٢٠ ) والتي هدفت إلى الكشف عن أثر أبعاد إدارة المواهب والمتمثلة فى جذب المواهب وتنمية المواهب ونشر المواهب وإدارة أداء المواهب والإحتفاظ بالمواهب على البراعة التنظيمية ببعديها الإستكشاف والإستقلال . قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية ، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب التى تتضمنها الدراسة على بعد الإستكشاف وبعد الإستقلال كأبعاد للبراعة التنظيمية، بالإضافة أيضا إلى أن بعد نشر المواهب جاء فى المقام الأول من حيث التأثير



يليه الإحتفاظ بالمواهب ثم تنمية المواهب وأخيرا إدارة أداء المواهب ، كما لم تثبت النتائج معنوية تأثير جذب المواهب على البراعة التنظيمية.

كما هدفت دراسة ( Mudjijah, 2022 ) إلى معرفة تأثير التوجه لريادة الأعمال وإدارة المواهب على أداء الأعمال للصناعات الإبداعية فى أندونيسيا حيث هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين متغيرات التوجه الريادى وإدارة المواهب والتوجه السوقى وأداء الأعمال. قد توصلت الدراسة إلى أن التوجه لريادة الأعمال له تأثير مباشر قوى على إدارة المواهب وإتجاه السوق ، بالإضافة إلى أن توجيه السوق وإدارة المواهب لهما تأثير مباشر وهام على أداء الأعمال ، كما أن التوجه الريادى يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وأداء الأعمال والذى يؤدي إلى تحسين أداء الأعمال للصناعات الإبداعية.

تناولت بعض الدراسات الحديثة الأجنبية منها والعربية تنمية القدرات الإبتكارية ومن أحدث هذه الدراسات التى إطلع عليها الباحث دراسة (Ologbo,2015) والتى هدفت إلى توضيح تأثير مشاركة المعرفة على القدرات الإبتكارية لدى الموظف ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة من خلال تبادل الخبرات والمعلومات المتعلقة بالعمل والمعرفة لها تأثير كبير على قدرة الموظفين على الإبتكار بأبعادها المختلفة المتمثلة فى توليد وتنفيذ أفكار جديدة للمساعدة فى تحسين منتجاتهم وخدماتهم.

بالإضافة إلى دراسة (Kumar et al.,2021) والتى هدفت إلى التعرف على دور الشركات المحورية فى مجموعة صناعية إقليمية فى إستخدام وإستغلال مواردها لتطوير القدرات الإبتكارية للشركات الأعضاء وكيف يتغير هذا الدور مع تطور مشاريع الإبتكار. قد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مجموعة من الأدوار التى تقوم بها الشركات المحورية للهيكله والتجميع والإستفادة من الموارد وتمويل فرق المشروع للتأثير على تطوير القدرات الإبتكارية .

كما هدفت دراسة ( عبد الله & النعيمي ، ٢٠٢٠ ) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والقدرات الإبتكارية للعاملين .قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة المتمثلة فى التوسع والتحويل والتحقق والدافعية على تطوير القدرات الإبتكارية للعاملين والمتمثلة فى الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والمرونة . بالإضافة إلى دراسة (Jasim et al., 2022) والتى هدفت إلى توظيف القدرات التنظيمية المبتكرة المتمثلة فى أهداف الأداء و الإبتكار الشخصى وأهداف التعلم وعدم الفهم والإبتكار فى تطور العمل الإبداعى المتمثل فى توليد الأفكار وترويج الأفكار وتنفيذ الأفكار. قد توصلت الدراسة إلى

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وتأثير بين القدرات التنظيمية المبتكرة وتطور العمل الإبداعي المتمثل في توليد الافكار وترويج الافكار وتنفيذ الافكار.

كما هدفت دراسة (Imron et al., 2021) إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية على القدرات الابتكارية للموظفين من خلال مشاركة المعرفة الضمنية والصريحة. قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على القدرات الابتكارية لدى الموظف ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على مشاركة المعرفة الصريحة بالإضافة إلى أن تبادل المعرفة الصريحة ليس له تأثير كبير على القدرة الابتكارية للموظف.

بالإضافة إلى دراسة (Anwar et al., 2020) والتي هدفت إلى دراسة كيفية أن يمكن لتقدير الذات القائم على الابتكار أن يلعب دور مهم لتعزيز الأداء المبتكر للموظفين، قد توصلت الدراسة إلى أن إحترام الذات القائم على الابتكار يؤثر إيجابيا على السلوك المبتكر للعاملين والذي يؤثر على تعزيز الأداء المبتكر للموظفين.

كما تناولت بعض الدراسات الأجنبية منها والعربية العلاقة بين إدارة المواهب وتنمية القدرات الابتكارية ومن أحدث هذه الدراسات التي إطلع عليها الباحث دراسة (Chaturvedi et al., 2022) والتي هدفت إلى توضيح دور إدارة المواهب في تنمية الابتكار والكفاءة ، حيث هدفت إلى التحقق من صحة بناء المواهب وتوضيح العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار الإداري والتنظيمي وتطوير الكفاءات. قد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب لها تأثير إيجابي على إبداع الموظف والابتكار والكفاءة.

بالإضافة إلى دراسة (Widodo&Mawarto, 2020) والتي هدفت إلى توضيح الدور الوسيط للسلوك الابتكاري في تأثير القيادة التحويلية وإدارة المواهب على الأداء. قد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري لهما تأثير مباشر على الأداء ، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية وإدارة المواهب لهما تأثير مباشر على السلوك الابتكاري ، بالإضافة أيضا توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية وإدارة المواهب لهما تأثير غير مباشر على الأداء من خلال توسط السلوك الابتكاري ، كما توصلت الدراسة أيضا الى أن إدارة المواهب ليس لديها أى تأثير مباشر على الأداء.

#### - التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

إتفقت دراسة (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022) ودراسة (إسماعيل ، ٢٠٢٢) ودراسة (جنة ، ٢٠٢٢) ودراسة (رضوان ، ٢٠٢٠) حيث تم تناول تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة



المواهب ، كما إتفقت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٢) مع دراسة (جنة ، ٢٠٢٢) ودراسة (رضوان، ٢٠٢٠) حول تناول أبعاد إدارة المواهب حيث قامت الدراسات الثلاث بتناول أبعاد إدارة المواهب من خلال جذب وإستقطاب المواهب وتنمية تدريب المواهب والإحتفاظ بالمواهب، بينما إختلفت دراسة (رضوان، ٢٠٢٠) والتي تناولت بعدين مختلفين تتمثل في نشر المواهب وإدارة أداء المواهب، كما إختلفت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٢) والتي تناولت بعد تقييم أداء المواهب والذي إختلف كأحد أبعاد إدارة المواهب عن الدراسات الأخرى.

إتفقت دراسة (Adam et al., 2022) مع دراسة ( Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022) حول وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الأداء المستدام وأداء العاملين بينما إختلفت دراسة ( Ramadan et al, 2021) حيث أثرت إدارة المواهب تأثيرا إيجابيا على رضا الموظفين . إتفقت دراسة (Ologbo,2015) مع دراسة (Jasim et al., 2022) حول تناول أبعاد الإبتكار المتمثلة في توليد الأفكار وتنفيذها بينما إختلفت دراسة (Jasim et al., 2022) حيث تناولت أبعاد الإبتكار في ثلاثة أبعاد رئيسية متمثلة في توليد الأفكار وتنفيذ الأفكار بالإضافة الى ترويج الأفكار ، وإختلفت دراسة ( عبد الله & النعيمي ، ٢٠٢٠) والتي تناولت تطوير القدرات الإبتكارية والتي تمثلت في أبعاد الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والمرونة والتي أثرت عليها إستراتيجيات إدارة المعرفة تأثيرا إيجابيا.

### ثانياً: الدراسة الإستطلاعية:

إنه في إطار تحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية، وذلك بقصد التعرف على واقع إدارة المواهب بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد(موضع الدراسة) وأثر ذلك على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين ، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت (٣٥) مفردة من العاملين بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد بمحافظات قنا والأقصر وأسوان ، ولم يكن هناك ترتيب مسبق في عملية اختيار مفردات العينة الإستطلاعية بل تم اختيارهم بشكل عشوائي ومن خلال توجيه مجموعة من الاستفسارات إليهم و التي كانت الإجابة عليها إما (بنعم) أم (لا) وذلك على النحو التالى:

- هل يمتلك البنك توجهات واضحة ومحددة تعمل على جذب العاملين الموهوبين ؟
- هل يوفر البنك بيئة تسمح بالاستماع إلى أفكار العاملين وتقدير أفكارهم ؟
- هل يقوم البنك بتفويض السلطة للموهوبين للتعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة ؟
- هل يحرص البنك على توفير برامج ثقافية واجتماعية وصحية للعاملين الموهوبين مما يزيد من ولائهم له ؟



- هل يمتلك العاملون بالبنك القدرة على تقييم الأفكار والحلول السريعة لمواجهة أى مشكلة تواجههم بالبنك؟

- هل يقوم العاملون بإنجاز الأعمال التى يكلفوا بها بأسلوب متطور ومتجدد؟

#### ١- الهدف من هذه المقابلات ما يلى:

أ. توصيف مبدئي لواقع عمليات إدارة المواهب بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد

ب. تحديد مدى ملاءمة عمليات إدارة المواهب بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد للتأثير على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين.

ج. تحديد أهم أوجه القصور فى عمليات إدارة المواهب بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد.

إنه من خلال سؤال الأشخاص الذين تمت معهم المقابلات والمتمثلين فى العاملين بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد عن مدى إدراكهم لمفهوم إدارة المواهب واتجاهاتهم نحوه ومدى الاستفادة منه ومدى تأثيره على تنمية القدرات الابتكارية ، فقد توصل الباحث إلى وجود مجموعة من الظواهر التى تدل على وجود قصور من جانب البنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد (موضع الدراسة) فيما يتعلق بإدارة المواهب بالإضافة إلى وجود قصور فى تنمية القدرات الابتكارية للعاملين والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

#### ٢- نتائج هذه المقابلات:

إنه فى إطار مقابلات الدراسة الإستطلاعية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أ- أجاب ٢٩ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٨٢.٨ %) بعدم وجود توجهات واضحة ومحددة لدى البنك تعمل على جذب العاملين الموهوبين.

ب- أجاب ٢٨ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٨٠%) بعدم إهتمام البنك بتوفير بيئة تسمح بالاستماع إلى أفكار العاملين وتقدير أفكارهم .

ج- أجاب ٣٠ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٨٥.٧%) بعدم حرص البنك على تفويض السلطة للموهوبين للتعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة .

د- أجاب ٣١ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٨٨.٦%) بوجود قصور لدى البنك فيما يتعلق بتوفير برامج ثقافية واجتماعية وصحية للعاملين الموهوبين .

هـ- أجاب ٢٧ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٧٧%) بوجود قصور فى قدرة



العاملين على تقييم الأفكار والحلول السريعة لمواجهة أى مشكلة تواجههم بالبنك .  
و- كما جاءت أيضا إجابة ٢٩ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٨٢.٨ % )  
بوجود قصور لدى العاملين حول إنجاز الأعمال التى يكلفوا بها بأسلوب متطور ومتجدد .

### ثالثاً: مشكلة الدراسة:

إنه فى ضوء الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة التى تناولت موضوع الدراسة يمكن  
إيجاز مشكلة الدراسة فى " وجود قصور فى إدارة المواهب بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب  
الصعيد والذى قد يؤثر على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين"، إذ تلاحظ من خلال الدراسة  
الإستطلاعية التى قام بها الباحث وجود العديد من الظواهر التى تعانى منها عملية إدارة المواهب  
بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد (موضع الدراسة) والتى تم عرضها فى الدراسة  
الإستطلاعية .

### وبالتالى يمكن صياغة المشكلة فى التساؤلات التالية:

- ١- ماهو واقع إدارة المواهب بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد ؟
- ٢- إلى أى مدى يمكن لإدارة المواهب بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد أن يؤثر  
على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين بأبعادها المختلفة؟
- ٣- كيف يمكن لإدارة المواهب أن تؤثر على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين بالبنك الزراعى  
المصرى بإقليم جنوب الصعيد ؟

ويمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالى:

تأثير إدارة المواهب على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد .  
د/ وليد كامل محمدين كامل علام ، د/ وليد محمد صديق عبد المجيد



شكل رقم ( ١ )

نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

**رابعاً: أهداف الدراسة:**

إنه من خلال عرض الباحث لمشكلة الدراسة يمكن القول أن الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة يمكن أن تتمثل فيما يلى:-

١- التعرف على إدارة المواهب بأبعادها المختلفة المتمثلة فى ( جذب المواهب ، تنمية وتطوير

المواهب ، تمكين المواهب ، الإحتفاظ بالمواهب)



٢- التعرف على تنمية القدرات الإبتكارية بأبعادها المختلفة المتمثلة فى ( المرونة الفكرية ،  
الطلاقة الفكرية ، الأصالة الفكرية ، الحساسية للمشكلات ) .

٣- تحديد أثر إدارة المواهب على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين بالبنك الزراعى المصرى بإقليم  
جنوب الصعيد .

### خامسا: أهمية الدراسة:

#### ١- الأهمية العلمية:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية مما يلى:

أ- تقوم الدراسة بالمساهمة فى معرفة أهمية إدارة المواهب وتأثير ذلك على تنمية القدرات  
الإبتكارية للعاملين بأبعاده المختلفة.

ب- تتبع أهمية الدراسة من كونها ستقدم إضافة علمية، لمعرفة تأثير إدارة المواهب على تنمية  
القدرات الإبتكارية للعاملين بأبعاده المختلفة من خلال تقديم توصيات ربما تسهم فى  
التأثير على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين الناتجة عن تأثير إدارة المواهب.

#### ٢- الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية مما يلى:

أ. يتم التعرف من خلال هذه الدراسة على أفضل الأساليب الإدارية التى يمكن إستخدامها فى  
إدارة المواهب ومدى تأثيرها على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين بالبنك الزراعى المصرى  
بإقليم جنوب الصعيد بأبعاده المختلفة.

ب. تستمد الدراسة أهميتها من النتائج والتوصيات المتوقعة التى سوف تساهم فى تقديم خطة عمل  
لإدارة المواهب من خلال البنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد بفروعه المختلفة  
ومعرفة مدى إنعكاس ذلك على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين بأبعاده المختلفة .

ج. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مجال التطبيق وهو البنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب  
الصعيد بفروعه المختلفة ، حيث يعتبر أحد البنوك الحكومية الهامة العاملة فى جنوب صعيد  
مصر والذى يعتمد عليه شريحة كبيرة من العملاء لانتشاره بقرى ومدن محافظات إقليم جنوب  
الصعيد وأحد المحركات الرئيسية لعجلة الإقتصاد بها .

## سادسا: الاطار النظرى للدراسة :

١- إدارة المواهب: يتم تناول إدارة المواهب من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة المواهب وأهمية إدارة المواهب بالإضافة إلى أبعاد إدارة المواهب وذلك على النحو التالى:

### ١/١ مفهوم إدارة المواهب:

يشير مصطلح الموهبة إلى قدرة أو مهارة طبيعية ملحوظة (Bdarinwa & lukman,2017)، حيث عرف (المغربية وآخرون، ٢٠٢١) إدارة المواهب على أنها القدرة على جذب العاملين وتعيينهم وتطويرهم وتقديم المشورة لهم والعمل على تحسين إستخدامهم من خلال ممارسات ونهج منظم لجذب مهارات العاملين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها. كما عرف (محمد، ٢٠٢٠) إدارة المواهب على أنها حزمة من الأنشطة المرتبطة والخاصة بالمنظمة والتي تعنى إمتلاك وتطوير وتحفيز وإستدامة العاملين الموهوبين بهدف تحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية ، وقد تناول (جودة وآخرون، ٢٠٢٢) إدارة المواهب على أنها جزء لا يتجزأ من برنامج التطوير القيادى نظرا لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفى فحسب إنما ببناء العلاقة الإنسانية وإدارة العنصر البشرى وأصبح نظام يطبق فى غالبية إدارات المنظمات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير.

### ٢/١ أهمية إدارة المواهب:

تتمثل أهمية إدارة المواهب فى مجموعة العناصر نذكر منها على النحو المبين أدناه :

- ١- الإختيار المناسب للعاملين للعمل فى المنظمات.
- ٢- تطوير رأس المال البشرى وزيادة المهارات.
- ٣- التأثير الإيجابى على الربحية (عفانة، ٢٠٢٢).
- ٤- لإدارة المواهب تأثير مفيد وهام على تحفيز الموظفين (Kusuma et al., 2023).
- ٥- العمل على تحسين أداء الموظفين (Thir,2023).
- ٦- زيادة الإنتاجية وإيجاد بيئة عمل أكثر إيجابية (Hadjah,2022).

٣/١ أبعاد إدارة المواهب : يمكن تناول إدارة المواهب من خلال مجموعة من الأبعاد المتمثلة فى الآتى :



أ- **جذب المواهب:** يشير جذب المواهب إلى الإستراتيجيات والتكتيكات التي تستخدمها المنظمات لجذب الأفراد ذوي المهارات العالية (Siripipatthanakal et al., 2022)

ب- **تنمية وتطوير المواهب:** تتمثل تنمية المواهب في إستثمار المعرفة والمهارات ورأس المال البشري لإطلاق إمكانات الأداء للمهام الحاسمة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بهدف تحسين قدرات ومهارات موظفي المنظمة الحاليين وجذب المواهب الجديدة (Siripipatthanakal et al., 2022) ، ويشير تطوير المواهب إلى مقدار الجهد البشري المتكامل الذى يبذل داخل المنظمة بهدف الإرتقاء بالأداء والذى يستهدف تغيير سلوكيات الأفراد لتنمية قدراتهم (Ali,2022)

ج- **تمكين المواهب:** يعرف تمكين المواهب بأنه العملية التي يتم من خلالها منح الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤوليات وإستخدام قدراتهم لإتخاذ القرارات فى الأمور المتعلقة بإدراكهم بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ( العتيبي، ٢٠٢٣).

د- **الإحتفاظ بالمواهب:** يتمثل الإحتفاظ بالمواهب فى العملية التي تركز بشكل إستراتيجى على إبقاء الموهبة داخل المنظمة من خلال تعيين العاملين اللذين يشتركون بالقيم والإتجاهات والإعتقادات وتطويرها وتطوير العاملين اللذين لديهم إلتزام وشعور بالإنتماء المؤسسى (المغربية وآخرون ، ٢٠٢١)

٢- **تنمية القدرات الإبتكارية:** يتم تناول تنمية القدرات الإبتكارية من خلال التطرق إلى مفهوم تنمية القدرات الإبتكارية وأهمية تنمية القدرات الإبتكارية بالإضافة إلى أبعاد القدرات الإبتكارية وذلك على النحو التالى:

١/٢- **مفهوم تنمية القدرات الإبتكارية :** يعرف تنمية القدرات الإبتكارية بأنها عملية تطوير الأساليب بحيث تكون فى أشكال مميزة وحديثة لإستحداث أفكار جديدة وتنفيذ وتطوير الأعمال (النحاس ، ٢٠٢٢)

٢/٢- **أهمية تنمية القدرات الإبتكارية:** تتمثل أهمية تنمية القدرات الإبتكارية فى مجموعة من العناصر نذكر منها على النحو المبين أدناه :

- ١- الحفاظ على مركز تنافسى قوى للمنظمة وجذب عملاء جدد (Al Janabi,2022).
- ٢- زيادة تحسين قدرات العاملين على الإبتكار لتحقيق التنمية المستدامة للمنظمة (Huilei,2021).

٣- إكتساب المهارات اللازمة لتحقيق الأداء على المدى البعيد (Vrontis&chaarani,2021).

٤- العمل على نمو الأعمال واستمراريتها (Hanaysha et al., 2022).

٥- بناء مناخ من الثقة والتمكين للعاملين ذوى القدرات الابتكارية (Abubakr,2019).

٣/٢- **أبعاد تنمية القدرات الابتكارية:** يمكن تناول تنمية القدرات الابتكارية من خلال مجموعة من الأبعاد المتمثلة فى الآتى :

أ- **المرونة الفكرية:**تشير المرونة الفكرية إلى الإمكانية العالية وقدرة الموظف المتميزة على إنتاج إستجابات تتسم بالتنوع فى الإتجاهات وإستخدام إستراتيجيات متعددة عن طريق إستخدام طرق غير تقليدية لمواجهة المشاكل التى تعترض بيئة العمل (Vrontis&Chaarani,2021).

ب-**الطلاقة الفكرية:** تمثل الطلاقة الفكرية فى جوهرها عملية تذكر وإستدعاء لمعلومات أو خبرات سابقة من خلال القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار عند الإستجابة لحدث معين (النحاس، ٢٠٢٢) .

ج- **الأصالة الفكرية:**تعبر الأصالة الفكرية عن قدرة الفرد على إنتاج أفكار أصيلة ونادرة مناسبة لموقف ما بحيث تتسم بالتنوع وعدم النمطية ، حيث تمثل هذه الأفكار أحد أهم الطرق والأساليب المبتكرة أو المتطورة والتى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (Hanaysha et al., 2022) .

د- **الحساسية للمشكلات:**تتمثل فى قدرة الأفراد على إمتلاك السرعة فى ملاحظة المشكلات التى تواجه المنظمات والتحقق من وجودها والبحث عن الحل الأمثل لها( عبد الله ، النعيمى، ٢٠٢٠) .

**سابعاً: حدود الدراسة:** تم إجراء هذه الدراسة فى إطار الحدود التالية:

١- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع إدارة المواهب وأثره على تنمية القدرات الابتكارية.

٢- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد بمحافظات قنا والأقصر وأسوان .



٣- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة على العاملين بالبنك الزراعي بإقليم جنوب الصعيد الموجودين على رأس العمل في عام ٢٠٢٢.

٤- الحدود المكانية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على البنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد بمحافظات قنا والأقصر وأسوان حيث يعتبر أحد البنوك الحكومية الهامة العاملة في إقليم جنوب صعيد مصر والذي يعتمد عليه شريحة كبيرة من العملاء لانتشاره بقرى ومدن المحافظات والمحرك لعجلة الإقتصاد بها .

### ثامنا: منهجية الدراسة الميدانية:

تتناول منهجية الدراسة الميدانية مجموعة من العناصر تتمثل في أولاً:

- صياغة فروض الدراسة.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة.
- تنفيذ الاستقصاء وجمع البيانات من المستقصى منهم.

### (١) صياغة فروض الدراسة :

تتمثل فروض الدراسة الميدانية موضوع الدراسة في ثلاثة فروض رئيسية محددة وفقاً لأسلوب قياس الفروض الإحصائية في ظل مستوى معنوية قدره (0,05) ، وهو ما يعدّ مناسباً جداً للدراسات الميدانية على مستوى العلوم الإنسانية.

ويسعى الباحث جاهداً للوصول إلى صحة أو عدم صحة هذه الفروض، مع ملاحظة أنه في حالة إثبات عدم صحة فرض العدم يكون في المقابل قبول الفرض البديل والعكس صحيح، وفقاً للتحليل الإحصائي الملائم والاستدلال المنطقي لنتائج القياس الإحصائي الذي تظهره الدراسة ، وتتمثل فروض الدراسة في الآتي:

### فروض الدراسة:

البحث قائم على فرض رئيسي وهو لا يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالبنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد بأبعاده المختلفة.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير معنوي لبعد جذب المواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالبنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد بأبعاده المختلفة.



**الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد تأثير معنوي لبعده تنمية وتطوير المواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالبنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد بأبعاده المختلفة.

**الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد تأثير معنوي لبعده تمكين المواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالبنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد بإقليم جنوب الصعيد بأبعاده المختلفة.

**الفرض الفرعي الرابع:** لا يوجد تأثير معنوي لبعده الاحتفاظ بالمواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالبنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد بأبعاده المختلفة.

## (٢) مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد بفروعه وإداراته المختلفة في عام ٢٠٢٢ م ، وإنه لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع ٤٠٠ استمارة استقصاء من الاستمارة المعدة لتحقيق أهداف الدراسة بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة جنوب صعيد مصر كالتالي:

### جدول رقم (١)

#### توزيع عينة الدراسة

| فروع البنك الزراعي المصري | بيان     |
|---------------------------|----------|
| ٢٠٠                       | قنا      |
| ١٠٠                       | الأقصر   |
| ١٠٠                       | أسوان    |
| ٤٠٠                       | الإجمالي |

### (٣) إعداد أداة الدراسة (أسلوب ووسائل جمع البيانات) :

استخدم الباحث لأغراض إعداد دراسته الميدانية أسلوب الاستقصاء ، من خلال تصميم استمارة تلائم الهدف من الدراسة ، وإرسالها مع الفكرة موجزة عن موضوع البحث لفروع البنك المحددة ، وقد قدمها الباحث في شكل فكرة مبسطة عن أثر إدارة المواهب على تنمية القدرات الابتكارية في البنك الزراعي بالقطاع المصرفي المصري، من باب التذكير للأفراد موضوع الدراسة تحسباً لعدم إلمامهم الكافي بالفكرة. مع إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعضهم عند طلبهم ذلك ، علماً بأنه لا توجد ثمة معرفة سابقة بهم أو أية علاقة وظيفية من أية نوع. وقد تم تسليم كل فرع من فروع البنك موضع الدراسة عدداً من إستمارات الاستقصاء الخاصة بهم، ثم قمت بتجميع الإجابات بعد أسبوع بنفس الطريقة ، ضماناً لحياضية النتائج إلى حد كبير، وهناك بعض الأشخاص



في الفئات المحددة بمفردات العينة تم التواصل معهم إلكترونياً، وإرسال الاستمارة لهم في شكل إلكتروني علي الإيميل، وتم حساب ذلك من ضمن العدد المرسل لفرع البنك.

كما كانت استمارة الاستقصاء التي أعدها الباحث، قد صممت لتلائم فروض الدراسة التي سبق عرضها من قبل. فتضمنت ٣٦ سؤالاً، لتتم الإجابة عليها بالشكل الذي يسمح معه باستخدام (مقياس ليكرت ScaleLikert) خماسي الخيارات، الذي يمكن بموجبه تحويل الإجابات الوصفية غير المقاسة إلى إجابات ذات صورة كمية مقاسة يمكن التعامل معها إحصائياً لأغراض التحليل وتفسير الإجابات ومن ثم عرض النتائج. كما يمكن معها استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإثبات صحة أو عدم صحة فروض الدراسة، وذلك بأن يسجل كل مشارك إجاباته وفقاً لمقياس يتكون من خمسة حالات تتدرج تنازلياً من (٥) إلى (١) وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (٢)

مستويات تدرج مقياس ليكرت الخماسي

| الدرجة        | ٥            | ٤     | ٣         | ٢         | ١                |
|---------------|--------------|-------|-----------|-----------|------------------|
| درجة الموافقة | موافق تماماً | موافق | إلى حد ما | غير موافق | غير موافق تماماً |

والجدول التالي يوضح المحاور الأساسية لقائمة استقصاء الدراسة وعدد الأسئلة داخل كل

محور :

#### جدول رقم (٣)

محاور قائمة استقصاء الدراسة وعدد الأسئلة داخل كل محور.

| المجال                         | المحاور              | عدد الأسئلة |
|--------------------------------|----------------------|-------------|
| أبعاد إدارة المواهب            | جذب المواهب          | ٤-١         |
|                                | تنمية وتطوير المواهب | ٨-٥         |
|                                | تمكين المواهب        | ١٢-٩        |
|                                | الاحتفاظ بالمواهب    | ١٦-١٣       |
| أبعاد تنمية القدرات الابتكارية | المرونة الفكرية      | ٢٠-١٧       |
|                                | الطلاقة الفكرية      | ٢٤-٢١       |
|                                | الأصالة الفكرية      | ٢٨-٢٥       |
|                                | الحساسية للمشكلات    | ٣٢-٢٩       |

#### (٤) تنفيذ الاستقصاء وجمع البيانات من المستقصى منهم :

عند تجميع الإجابات بعد استعادة قوائم الاستقصاء الموزعة على عينة الدراسة، اتضح للباحث أن جملة ما تحصل عليه من إجابات هو (٣٢٧) ويوضح الجدول التالي خصائص العينة الممثلة لمجتمع الدراسة الميدانية، وعدد قوائم الاستقصاء الموزعة، والردود غير الصالحة والصحيحة منها وذلك بالعدد والنسبة المئوية وفقاً للفئات المشاركة في الدراسة.

#### جدول رقم (٤)

بيان تفصيلي بقوائم الاستقصاء المرسله والواردة

| عينات الدراسة والفئات الممثلة | عدد الاستمارات المرسله | عدد الاستمارات المفقوده | عدد الاستمارات الوارده | عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل | عدد الاستمارات الصالحة | نسبة الإستجابة |
|-------------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|----------------|
| قنا                           | ٢٠٠                    | ٢٢                      | ١٧٨                    | ٦                                  | ١٧٢                    | %٨٦            |
| الأقصر                        | ١٠٠                    | ١٧                      | ٨٣                     | ١١                                 | ٧٢                     | %٧٢            |
| أسوان                         | ١٠٠                    | ١٢                      | ٨٨                     | ٥                                  | ٨٣                     | %٨٣            |
| الإجمالي                      | ٤٠٠                    | ٥١                      | ٣٤٩                    | ٢٢                                 | ٣٢٧                    | %٨١.٧٥         |

ويتضح من الجدول السابق، أن نسبة الإستجابة التي توصل لها الباحث من عموم هذا الاستقصاء بلغت %٨١.٧٥ وهى نسبة معقولة جداً ومقبولة من وجهة نظر الباحث، وكافية لاستخدام بياناتها كأساس للتحليل الإحصائي، والاستدلال أو الوصول إلى نتائج إيجابية يمكن أن تضيف قدرًا لا بأس به يمكن من خلالها تحقيق أهداف البحث.

كما يمكن عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للمستقصى منهم على النحو التالي:

#### ١/٤ جنس المستقصى منهم:

#### جدول رقم(٥)

جنس المستقصى منهم

| النوع    | عدد | %     | الترتيب |
|----------|-----|-------|---------|
| ذكر      | ٢١١ | ٦٤.٥٣ | ١       |
| أنثى     | ١١٦ | ٣٥.٤٧ | ٢       |
| الإجمالي | ٣٢٧ | ١٠٠   | --      |



يتضح من الجدول السابق تشتمل العينة علي ٦٤.٥٣% ذكور، و ٣٥.٤٧% أناث.  
٢/٤ المؤهلات العلمية للمستقصي منهم:

جدول رقم (٦)

المؤهلات العلمية للمستقصي منهم

| الترتيب | %     | عدد | المؤهل الدراسي |
|---------|-------|-----|----------------|
| ١       | ٩٦.٠٢ | ٣١٤ | بكالوريوس      |
| ٢       | ٣.٣٦  | ١١  | ماجستير        |
| ٣       | ٠.٦١  | ٢   | دكتوراه        |
| --      | ١٠٠   | ٣٢٧ | الإجمالي       |

يتضح من الجدول السابق تنوع المؤهلات العلمية لعينة الدراسة وأغلبهم يحملون مؤهل بكالوريوس بواقع ٩٦.٠٢%، ثم ٣.٣٦% منهم يحملون درجة الماجستير، ثم ٠.٦١% منهم يحملون درجة الدكتوراه.

٣/٤ المستويات الإدارية للمستقصي منهم:

جدول رقم (٧)

المستويات الإدارية للمستقصي منهم

| الترتيب | %     | عدد | المستويات الإدارية |
|---------|-------|-----|--------------------|
| ١       | ٩.١٧  | ٣٠  | إدارة عليا         |
| ٢       | ٢٩.٩٧ | ٩٨  | إدارة وسطي         |
| ٣       | ٦٠.٨٦ | ١٩٩ | إدارة تنفيذية      |
| --      | ١٠٠   | ٣٢٧ | الإجمالي           |

يتضح من الجدول السابق تنوع المستويات الإدارية لعينة الدراسة وأغلبهم يتبعون الإدارة التنفيذية بواقع ٦٠.٩٧%، ثم ٢٩.٩٧% منهم يتبعون الإدارة الوسطي، ثم ٩.١٧% منهم يتبعون الإدارة العليا

ثانيا: قياس متغيرات الدراسة :

(١) اختبار إمكانية الاعتماد علي آراء المستقصي منهم في قياس متغيرات الدراسة :

يمكن التحقق من مدي إمكانية الاعتماد علي آراء المستقصي منهم في قياس متغيرات الدراسة من خلال التحقق من مدي ثبات وصدق أسئلة قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة

وذلك من خلال اختبار درجة الثبات ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة القياس،  
 وذلك وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار ثبات وصدق أسئلة قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة

| المجال                                      | المحاور              | عدد الأسئلة | معامل ثبات ألفا | معامل الصدق الذاتي |
|---|----------------------|-------------|-----------------|--------------------|
| أبعاد إدارة المواهب                         | جذب المواهب          | ١-٤         | ٠.٨٣            | ٠.٩١               |
|   | تنمية وتطوير المواهب | ٥-٨         | ٠.٧٥            | ٠.٨٧               |
|   | تمكين المواهب        | ٩-١٢        | ٠.٨١            | ٠.٩٠               |
|   | الاحتفاظ بالمواهب    | ١٣-١٦       | ٠.٧٧            | ٠.٨٨               |
| إجمالي أسئلة أبعاد إدارة المواهب            |                      |             |                 | ٠.٨٩               |
| أبعاد تنمية القدرات الإبتكارية              | المرونة الفكرية      | ١٧-٢٠       | ٠.٨٦            | ٠.٩٣               |
|   | الطلاقة الفكرية      | ٢١-٢٤       | ٠.٨٨            | ٠.٩٤               |
|   | الأصالة الفكرية      | ٢٥-٢٨       | ٠.٨٦            | ٠.٩٣               |
|   | الحساسية بالمشكلات   | ٢٩-٣٢       | ٠.٨٧            | ٠.٩٣               |
| إجمالي أسئلة أبعاد تنمية القدرات الإبتكارية |                      |             |                 | ٠.٨٣               |
| إجمالي أسئلة الاستبيان                      |                      |             |                 | ٠.٧٥               |

و يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ❖ أن معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) أكبر من ٠.٧ أمام جميع محاور الدراسة في الجدول السابق والذي يقيس درجة الاستقرار Stability في نتائج الاستقصاء وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ومن ثم يتحقق الثبات في أسئلة قائمة استقصاء الدراسة.
- ❖ أن معامل الصدق الذاتي أكبر من ٠.٧ أمام جميع المحاور في الجدول السابق ، والذي يقيس إلي أي درجة توفر أسئلة محاور قائمة الاستقصاء بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة ومن ثم يتحقق الصدق في أسئلة قائمة الاستقصاء.



وبناء علي ثبات وصدق أسئلة قائمة الاستقصاء يطمئن الباحث إلى نتائج التطبيق علي عينة الدراسة الميدانية، ويؤكد إمكانية الاعتماد علي استجابات المستقصي منهم لقياس متغيرات الدراسة لتحقيق أهدافها والتحقق من صحة فروضها.

(٢) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام (اختبار كولمجروف – سمرنوف):

فقد استخدم الباحث اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥) أمام جميع فئات عينة الدراسة في جميع متغيراتها ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

| نتائج الاختبار |        |       | متغيرات الدراسة                             | فئات العينة   |
|----------------|--------|-------|---|---------------|
| مستوي الدلالة  | قيمة Z | العدد |   |               |
| ٠.٣١           | ٢.٤٥   | ٣٠    | إجمالي أسئلة أبعاد إدارة المواهب            | إدارة عليا    |
| ٠.٤٣           | ٢.٥٩   |       | إجمالي أسئلة أبعاد تنمية القدرات الابتكارية |               |
| ٠.١٥           | ٣.١١   |       | إجمالي أسئلة الاستبيان                      |               |
| ٠.٢٤           | ١.٨٩   | ٩٨    | إجمالي أسئلة أبعاد إدارة المواهب            | إدارة وسطي    |
| ٠.١٩           | ٢.١١   |       | إجمالي أسئلة أبعاد تنمية القدرات الابتكارية |               |
| ٠.١٢           | ٢.٣٩   |       | إجمالي أسئلة الاستبيان                      |               |
| ٠.١٦           | ٢.٥٠   | ١٩٩   | إجمالي أسئلة أبعاد إدارة المواهب            | إدارة تنفيذية |
| ٠.٣٢           | ١.٥٩   |       | إجمالي أسئلة أبعاد تنمية القدرات الابتكارية |               |
| ٠.١٤           | ١.٨٩   |       | إجمالي أسئلة الاستبيان                      |               |

ومن واقع أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل

بيانات الدراسة واختبار فروضها باستخدام برنامج (SPSS, V, 22) هي كالتالي:

(١) الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics) :

وتستخدم تلك الأساليب لمعرفة خصائص عينة الدراسة باستخدام :

(أ) التكرارات والنسب المئوية والعروض البيانية.

(ب) المتوسطات الحسابية؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، أى تحديد فئة الموافقة على كل سؤال داخل القائمة من قبل المستقصى منهم ، ويفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي ويتم حساب المتوسط المرجح للفئة وفقاً للقاعدة التالية :

طول الفئة = الحد الأقصى للإجابة - الحد الأدنى للإجابة

عدد مستويات الإجابة

$$\text{طول فئة الموافقة} = \frac{1-5}{5} = 0,8$$

5

وبناء عليه فإن الجدول التالي يوضح فئات الوسط الحسابي وما يقابلها من درجة التواجد أو درجة الموافقة :

جدول رقم (١٠)

فئات الوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت لتحديد درجة الموافقة

| درجة الموافقة    | فئات الوسط الحسابي المرجح |
|------------------|---------------------------|
| غير موافق تماماً | من ١ - أقل من ١.٨٠        |
| غير موافق        | من ١.٨١ - أقل من ٢.٦٠     |
| محايد            | من ٢.٦١ - أقل من ٣.٤٠     |
| موافق            | من ٣.٤١ - أقل من ٤.٢      |
| موافق تماماً     | من ٤.٢١ - ٥               |

(ج) الانحرافات المعيارية ؛ وتستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي ، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحداً صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).



(٢) الإحصاءات التحليلية :

- معامل ارتباط بيرسون Pearson 's Correlation Coefficient : يستخدم هذا المعامل لدراسة العلاقة الارتباطية (اتجاه وقوة) بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.
  - تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis : يستخدم لبناء نموذج الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لتحديد القوة التفسيرية للمتغير المستقل في تباين المتغير التابع.
  - معامل التحديد Coefficient of determination : وهو مربع معامل الارتباط، ويعتبر المعيار الحقيقي لقوة العلاقة الارتباطية ويرمز له بالرمز  $(R^2)$  وهو قيمة موجبة دائماً، وتحدد قوة العلاقة الارتباطية.
- أما بالنسبة لما يحدد مدي قبول فرض العدم أو رفضه في فروض الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية السابقة فنجد:

- مستوي المعنوية (الدلالة الاحصائية)  $\alpha$ : وهو يمثل مستوى عدم الثقة في التقدير الذي نحصل عليه ، أو يمثل احتمالية أن نكون مخطئين عند رفضنا لفرضية العدم وقبولنا للفرضية البديلة، وتستخدم أغلب الدراسات التجارية مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

- درجات الحرية (df) : هي عدد درجات الحرية في تقييم خاصية إحصائية معينة يساوي عدد القراءات المستقلة التي تدخل في حساب الخاصية الإحصائية (تباين، ارتباط) ناقص عدد الخصائص الإحصائية المستخدمة في حساب الخاصية الإحصائية المطلوبة (مثل استخدام قيمة المتوسط الحسابي في حساب التباين).

(٣) قياس متغيرات الدراسة :

١/٣ تحديد درجة الموافقة علي توافر عمليات أبعاد إدارة المواهب :

جدول رقم (١١)

درجة الموافقة علي توافر أبعاد إدارة المواهب

| م | أبعاد إدارة المواهب                                  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|---------------|-------------------|---------------|---------|
| ١ | يملك البنك توجهات واضحة ومحددة تعمل على جذب العاملين | ٣.٣٤          | ٠.٩٨              | إلى حد ما     | ١       |



تأثير إدارة المواهب على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد  
 د/ وليد كامل محمدين كامل علام ، د/ وليد محمد صديق عبد المجيد

|   |           |      |      |   |
|---|-----------|------|------|---|
|   |           |      |      | الموهوبين.  |
| ٤ | غير موافق | ٠.٩٥ | ٢.١٢ | يحرص البنك على توفير بيئة عمل جاذبة للموارد البشرية نوى المواهب.  |
| ٢ | إلى حد ما | ٠.٩١ | ٢.٦٢ | تقوم إدارة البنك باتباع آليات فعالة لتقييم الأداء بهدف اكتشاف الموهوبين داخل البنك.                                 |
| ٣ | غير موافق | ٠.٨٦ | ٢.٤٣ | تكرم إدارة البنك الموظفين المبدعين والمبتكرين ووضعتهم في أماكن وظيفية مناسبة لمواهبهم وقدراتهم.                     |
| ٣ | إلى حد ما | ٠.٩٣ | ٢.٦٢ | متوسط آراء المستقصى منهم تجاه بعد جذب المواهب   |
| ٤ | غير موافق | ٠.٨٧ | ٢.١٩ | ١ تقوم الإدارة العليا بالبنك باستهداف إعداد صف ثاني من العاملين الموهوبين بمختلف مستويات وفروع البنك.               |
| ٣ | غير موافق | ٠.٩٧ | ٢.٢٢ | ٢ يوفر البنك بيئة تسمح بالاستماع إلى أفكار الموظفين وتقدير أفكارهم.   |
| ٢ | إلى حد ما | ٠.٦٥ | ٣.١١ | ٣ يقوم البنك بتوفير التدريب الكافي للموظفين الحاليين والذى يساهم فى تنمية وتطوير أدائهم بشكل جيد.                   |
| ١ | إلى حد ما | ٠.٦٩ | ٢.٦٨ | ٤ يقوم البنك بتخصيص ميزانية خاصة بتنمية وتطوير الأداء الوظيفى للعاملين الموهوبين ويعمل على ترميتها فى الأجل القصير. |
| ٤ | غير موافق | ٠.٨٠ | ٢.٥٥ | متوسط آراء المستقصى منهم تجاه بعد تنمية وتطوير المواهب  |
| ٣ | غير موافق | ٠.٨٧ | ٢.٥٥ | ١ يقوم البنك بتفويض السلطة للموهوبين للتعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة.   |
| ٤ | غير موافق | ٠.٩٠ | ٢.٣٩ | ٢ يقوم البنك بإشراك العاملين الموهوبين فى إتخاذ القرارات.   |
| ١ | إلى حد ما | ٠.٨١ | ٣.٢٨ | ٣ يحرص البنك على تحفيز الموهوبين وتقديرهم والإعتراف بجهودهم المبذولة فى ميدان العمل.                                |
| ٢ | إلى حد ما | ٠.٥٩ | ٣.٠٩ | ٤ يعمل البنك على منح الثقة للعاملين الموهوبين لإنجاز المهام.  |
| ٢ | إلى حد ما | ٠.٧٩ | ٢.٨٣ | متوسط آراء المستقصى منهم تجاه تمكين المواهب   |
| ٢ | موافق     | ٠.٩٥ | ٣.٩٦ | ١ يكافئ البنك العاملين الموهوبين أصحاب الأداء المتميز.  |
| ٤ | غير موافق | ٠.٧٩ | ٢.٢٠ | ٢ يمتلك البنك استراتيجية يمكنه من خلالها التعامل مع المنافسين اللذين يحاولون جذب العاملين الموهوبين بالبنك.         |
| ١ | موافق     | ٠.٩٠ | ٣.٨٧ | ٣ يوجد لدى البنك نظام واضح يربط بين الأداء والأجر الذى يحصل   |



|    |           |      |      | عليه العاملين.  |
|----|-----------|------|------|---|
| ٣  | إلى حد ما | ٠.٦٩ | ٣.٣٤ | ٤ يحرص البنك على توفير برامج ثقافية واجتماعية وصحية للعاملين الموهوبين مما يزيد من ولائهم له. |
| ١  | إلى حد ما | ٠.٨٣ | ٣.٣٥ | متوسط آراء المستقصى منهم تجاه بعد الاحتفاظ بالموهب  |
| -- | إلى حد ما | ٠.٨٤ | ٢.٨١ | متوسط آراء المستقصى منهم تجاه أبعاد إدارة المواهب   |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد درجة من الحيادية من جانب المستقصى منهم تجاه بعد جذب المواهب، حيث يبلغ الوسط الحسابي ٢.٦٢ وهو يقع في فئة محايد وفقاً لمقياس ليكرت (من ٢.٦ - أقل من ٣.٤) وبانحراف معياري يبلغ ٠.٩٣ أي أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق آراء المستقصى منهم تجاه ذلك. يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس بعد جذب المواهب من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.
- توجد عدم موافقة من جانب المستقصى منهم تجاه بعد تنمية وتطوير المواهب، حيث يبلغ الوسط الحسابي ٢.٥٥ وهو يقع في فئة موافق وفقاً لمقياس ليكرت (من ١.٨٠ - أقل من ٢.٦٠) وبانحراف معياري يبلغ ٠.٨٠ أي أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق آراء المستقصى منهم تجاه ذلك. يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس بعد تنمية وتطوير المواهب من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.
- توجد درجة من الحيادية من جانب المستقصى منهم تجاه بعد تمكين المواهب، حيث يبلغ الوسط الحسابي ٢.٨٣ وهو يقع في فئة محايد وفقاً لمقياس ليكرت (من ٢.٦ - أقل من ٣.٤) وبانحراف معياري يبلغ ٠.٧٩ أي أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق آراء المستقصى منهم تجاه ذلك. يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس بعد تمكين المواهب من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.
- توجد درجة من الحيادية من جانب المستقصى منهم تجاه بعد الاحتفاظ بالمواهب، حيث يبلغ الوسط الحسابي ٣.٣٥ وهو يقع في فئة محايد وفقاً لمقياس ليكرت (من ٢.٦ - أقل من ٣.٤) وبانحراف معياري يبلغ ٠.٨٣ أي أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق آراء المستقصى منهم تجاه ذلك. يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس بعد الاحتفاظ بالمواهب من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.
- توجد درجة من الحيادية من جانب المستقصى منهم تجاه أبعاد إدارة المواهب ، حيث يبلغ الوسط الحسابي ٢.٨١ وهو يقع في فئة محايد وفقاً لمقياس ليكرت (من ٢.٦ - أقل من

تأثير إدارة المواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالبنك الزراعى المصرى بإقليم جنوب الصعيد  
 د/ وليد كامل محمدين كامل علام ، د/ وليد محمد صديق عبد المجيد

٣.٤) وانحراف معياري يبلغ ٠.٨٤ أي أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق آراء المستقضى منهم تجاه ذلك. يمكن ترتيب أبعاد إدارة المواهب من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

٢/٣ تحديد درجة الموافقة على توافر أبعاد تنمية القدرات الابتكارية :

جدول رقم (١٢)

درجة الموافقة على توافر أبعاد تنمية القدرات الابتكارية

| م   | العبارات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---------------|-------------------|---------------|---------|
| ١   | القدرة على إيجاد حلول مبتكرة وجديدة لم يسبقني إليها أحد للمشكلات التي تواجه العمل بالبنك. | ٢.١١          | ٠.٧٢              | غير موافق     | ٤       |
| ٢   | القيام بالمشاركة وإبداء الرأي فى القرارات التي تخص وظيفتي قبل صدورها.                     | ٢.١٧          | ٠.٨٢              | غير موافق     | ٤       |
| ٣   | القدرة على إيجاد بدائل كثيرة لمعظم المشاكل التي تواجهنى بالبنك.                           | ٣.٣٣          | ٠.٧٠              | إلى حد ما     | ٣       |
| ٤   | العمل على إنجاز الأعمال المكلف بها داخل البنك بشكل مبتكر.                                 | ٤.١٣          | ٠.٦١              | موافق         | ١       |
| متوسط آراء المستقضى منهم تجاه بعد المرونة الفكرية |   |               |                   |               |         |
| ٤   |   | ٢.٩٤          | ٠.٧١              | إلى حد ما     | ٤       |
| ١   | القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة وصياغتها بطريقة معبرة ومناسبة.                        | ٣.٨٣          | ٠.٦٣              | موافق         | ١       |
| ٢   | القدرة على تقييم الأفكار والحلول السريعة لمواجهة أى مشكلة تواجهنى بالبنك.                 | ٣.١٧          | ٠.٦٢              | إلى حد ما     | ٣       |
| ٣   | إستطاعة إقتراح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.  | ٢.٢١          | ٠.٧٠              | غير موافق     | ٤       |
| ٤   | إمتلاك القدرة على التفكير السريع فى الظروف المختلفة.                                      | ٣.٢١          | ٠.٥٨              | إلى حد ما     | ٢       |
| متوسط آراء المستقضى منهم تجاه بعد الطلاقة الفكرية |   |               |                   |               |         |
| ٣   |   | ٣.١١          | ٠.٦٣              | إلى حد ما     | ٣       |
| ١   | القيام بإنجاز الأعمال التي أكلف بها بأسلوب متطور ومتجدد.                                  | ٤.١٧          | ٠.٥٦              | موافق         | ٢       |



|    |              |      |      |  |
|----|--------------|------|------|--|
| ٣  | إلى حد ما    | ٠.٧١ | ٣.٣٧ | المبادرة بتبنى أساليب وطرق مبتكرة للعمل والبحث عن حلول غير تقليدية.        |
| ٤  | غير موافق    | ٠.٥٩ | ٢.٢٢ | إمتلاك مهارات الحوار والنقاش وإمتلاك القدرة على الإقناع.                   |
| ١  | موافق تماماً | ٠.٧٨ | ٤.٢٢ | أجد أن إجراءات العمل بالبنك بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين. |
| ١  | موافق        | ٠.٦٦ | ٣.٥٠ | متوسط آراء المستقصى منهم تجاه بعد الأصالة الفكرية                          |
| ٤  | غير موافق    | ٠.٨٦ | ٢.٢٧ | إمتلاك القدرة على توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في كثير من الأوقات.      |
| ٣  | موافق        | ٠.٩١ | ٣.٧٠ | القيام بالتخطيط لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها في البنك.                  |
| ١  | موافق        | ٠.٨٥ | ٣.٩٦ | إكتشاف أوجه القصور والضعف في الأشياء من حولي قبل الآخرين.                  |
| ٢  | موافق        | ٠.٧٥ | ٣.٧٥ | التعامل مع المشكلات في البنك والتي تتطلب حلول سريعة.                       |
| ٢  | موافق        | ٠.٨٤ | ٣.٤٢ | متوسط آراء المستقصى منهم تجاه بعد الحساسية للمشكلات                        |
| -- | إلى حد ما    | ٠.٧١ | ٣.٢٤ | متوسط آراء المستقصى منهم تجاه بعد تنمية القدرات الابتكارية                 |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد درجة من الحيادية من جانب المستقصى منهم تجاه بعد المرونة الفكرية، حيث يبلغ الوسط الحسابي ٢.٩٤ وهو يقع في فئة محايد وفقاً لمقياس ليكرت (من ٢.٦ - أقل من ٣.٤) وبانحراف معياري يبلغ ٠.٧١ أي أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق آراء المستقصى منهم تجاه ذلك. يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس بعد المرونة الفكرية من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.
- توجد درجة من الحيادية من جانب المستقصى منهم تجاه بعد الطلاقة الفكرية، حيث يبلغ الوسط الحسابي ٣.١١ وهو يقع في فئة محايد وفقاً لمقياس ليكرت (من ٢.٦ - أقل من ٣.٤) وبانحراف معياري يبلغ ٠.٦٣ أي أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق آراء المستقصى منهم تجاه ذلك. يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس بعد الطلاقة الفكرية من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

- توجد موافقة من جانب المستقصي منهم تجاه بعد الأصالة الفكرية، حيث يبلغ الوسط الحسابي ٣.٥٠ وهو يقع في فئة موافق وفقاً لمقياس ليكرت (من ٣.٤٠ - أقل من ٤.٢) وبانحراف معياري يبلغ ٠.٦٦ أي أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق آراء المستقصي منهم تجاه ذلك. يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس بعد الأصالة الفكرية من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.
- توجد موافقة من جانب المستقصي منهم تجاه بعد الحساسية للمشكلات، حيث يبلغ الوسط الحسابي ٣.٤٢ وهو يقع في فئة موافق وفقاً لمقياس ليكرت (من ٣.٤٠ - أقل من ٤.٢) وبانحراف معياري يبلغ ٠.٨٤ أي أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق آراء المستقصي منهم تجاه ذلك، يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس بعد الحساسية للمشكلات من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.
- توجد درجة من الحيادية من جانب المستقصي منهم تجاه أبعاد تنمية القدرات الإبتكارية، حيث يبلغ الوسط الحسابي ٣.٢٤ وهو يقع في فئة محايد وفقاً لمقياس ليكرت (من ٢.٦ - أقل من ٣.٤) وبانحراف معياري يبلغ ٠.٧١ أي أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق آراء المستقصي منهم تجاه ذلك. يمكن ترتيب أبعاد تنمية القدرات الإبتكارية من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

#### تاسعا: النتائج والتوصيات:

#### أ- نتائج اختبار الفروض:

#### جدول رقم (١٣)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب و أبعاد تنمية القدرات الإبتكارية

|                     | جذب المواهب | تنمية وتطوير المواهب | تمكين المواهب | الاحتفاظ بالمواهب | المرونة الفكرية | الطلاقة الفكرية | الأصالة الفكرية | الحساسية للمشكلات |
|---------------------|-------------|----------------------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Pearson Correlation | 1           | .886**               | .738**        | .774**            | .549**          | .647**          | .600**          | .522**            |
| Sig. (2-tailed)     |             | .000                 | .000          | .000              | .000            | .000            | .000            | .000              |
| N                   |             | 327                  | 327           | 327               | 327             | 327             | 327             | 327               |
| Pearson Correlation |             | 1                    | .791**        | .814**            | .359**          | .529**          | .572**          | .622**            |
| Sig. (2-tailed)     |             |                      | .000          | .000              | .000            | .000            | .000            | .000              |
| N                   |             |                      | 327           | 327               | 327             | 327             | 327             | 327               |
| Pearson Correlation |             |                      | 1             | .797**            | .598**          | .441*           | .462**          | .533**            |
| Sig. (2-tailed)     |             |                      |               | .000              | .000            | .001            | .000            | .000              |
| N                   |             |                      |               | 327               | 327             | 327             | 327             | 327               |
| Pearson Correlation |             |                      |               | 1                 | .665**          | .517**          | .664**          | .502**            |
| Sig. (2-tailed)     |             |                      |               |                   | .000            | .000            | .000            | .000              |
| N                   |             |                      |               |                   | 327             | 327             | 327             | 327               |



|                   |                     |  |  |  |  |   |        |        |        |
|-------------------|---------------------|--|--|--|--|---|--------|--------|--------|
| المرونة           | Pearson Correlation |  |  |  |  | 1 | .622** | .595** | .592** |
| الفكرية           | Sig. (2-tailed)     |  |  |  |  |   | .000   | .000   | .000   |
|                   | N                   |  |  |  |  |   | 327    | 327    | 327    |
| الطلاقة           | Pearson Correlation |  |  |  |  |   | 1      | .505** | .503** |
| الفكرية           | Sig. (2-tailed)     |  |  |  |  |   |        | .000   | .000   |
|                   | N                   |  |  |  |  |   |        | 327    | 327    |
| الأصالة           | Pearson Correlation |  |  |  |  |   |        | 1      | .714** |
| الفكرية           | Sig. (2-tailed)     |  |  |  |  |   |        |        | .000   |
|                   | N                   |  |  |  |  |   |        |        | 327    |
| الحساسية للمشكلات | Pearson Correlation |  |  |  |  |   |        |        | 1      |
|                   | Sig. (2-tailed)     |  |  |  |  |   |        |        |        |
|                   | N                   |  |  |  |  |   |        |        | 327    |

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

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

ومن خلال مصفوفة الارتباط يمكن تكوين الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب و أبعاد تنمية القدرات الإبتكارية

| بيان                 | المرونة الفكرية | الطلاقة الفكرية | الأصالة الفكرية | الحساسية للمشكلات |
|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| جذب المواهب          | معامل الارتباط  | 0.55            | 0.65            | 0.60              |
|                      | معامل التحديد   | 0.30            | 0.42            | 0.27              |
| تنمية وتطوير المواهب | معامل الارتباط  | 0.36            | 0.53            | 0.57              |
|                      | معامل التحديد   | 0.13            | 0.28            | 0.33              |
| تمكين المواهب        | معامل الارتباط  | 0.80            | 0.60            | 0.44              |
|                      | معامل التحديد   | 0.64            | 0.36            | 0.19              |
| الاحتفاظ بالمواهب    | معامل الارتباط  | 0.67            | 0.52            | 0.66              |
|                      | معامل التحديد   | 0.44            | 0.27            | 0.44              |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة طردية بين جذب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب وأبعاد تنمية القدرات الابتكارية، وأن جذب المواهب يفسر ٣٠% من التغير في المرونة الفكرية، ٤٢% من التغير في الطلاقة الفكرية، ٣٦% من التغير في الأصالة الفكرية، ومن ثم يفسر ٢٧% من التغير في الحساسية للمشكلات.  
وبناء عليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه : يوجد تأثير معنوي لبعدها المواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بأبعادها المختلفة في البنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد.
- توجد علاقة طردية بين تنمية وتطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب وأبعاد تنمية القدرات الابتكارية، وأن تنمية وتطوير المواهب يفسر ١٣% من التغير في المرونة الفكرية، ٢٨% من التغير في الطلاقة الفكرية، ٣٣% من التغير في الأصالة الفكرية، ومن ثم يفسر ٣٩% من التغير في الحساسية للمشكلات.  
وبناء عليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه : يوجد تأثير معنوي لبعدها تنمية وتطوير المواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بأبعادها المختلفة في البنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد.
- توجد علاقة طردية بين تمكين المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب وأبعاد تنمية القدرات الابتكارية، وأن تمكين المواهب يفسر ٦٤% من التغير في المرونة الفكرية، ٣٦% من التغير في الطلاقة الفكرية، ١٩% من التغير في الأصالة الفكرية، ومن ثم يفسر ٢١% من التغير في الحساسية للمشكلات.  
وبناء عليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه : يوجد تأثير معنوي لبعدها تمكين المواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بأبعادها المختلفة في البنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد.
- توجد علاقة طردية بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب وأبعاد تنمية القدرات الابتكارية، وأن الاحتفاظ بالمواهب يفسر ٤٤% من التغير في المرونة الفكرية، ٢٧% من التغير في الطلاقة الفكرية، ٤٤% من التغير في الأصالة الفكرية، ومن ثم يفسر ٢٥% من التغير في الحساسية للمشكلات.



وبناء عليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه : يوجد تأثير معنوي لبعد الاحتفاظ المواهب على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بأبعادها المختلفة في البنك الزراعي المصري بإقليم جنوب الصعيد.

#### ب- النتائج العامة:

إنه في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء الدراسة الميدانية يمكن للباحث استخلاص بعض النتائج الهامة ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك على النحو التالي:

١- وجود قصور من قبل البنك فيما يتعلق بتوفير بيئة عمل جاذبة للموارد البشرية ذوى المواهب.

٢- عدم حرص إدارة البنك على تكريم العاملين المبدعين والمبتكرين ووضعهم في أماكن وظيفية مناسبة لمواهبهم وقدراتهم.

٣- عدم حرص البنك على توفير بيئة تسمح بالاستماع إلى أفكار العاملين وتقدير أفكارهم.

٤- وجود قصور من قبل الإدارة العليا بالبنك حول استهداف إعداد صف ثاني من العاملين الموهوبين بمختلف مستويات وفروع البنك.

٥- عدم حرص البنك على إشراك العاملين الموهوبين في إتخاذ القرارات.

٦- وجود قصور من قبل البنك فيما يتعلق بتفويض السلطة للموهوبين للتعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة.

٧- عدم إمتلاك البنك إستراتيجية واضحة يمكنه من خلالها التعامل مع المنافسين اللذين يحاولون جذب العاملين الموهوبين بالبنك.

٨- وجود قصور لدى العاملين حول إمكانية إيجاد حلول مبتكرة وجديدة لم يسبقهم إليها أحد للمشكلات التى تواجه العمل بالبنك.

٩- عدم إستطاعة العاملين إقتراح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

١٠- وجود قصور لدى العاملين فيما يتعلق بإمتلاك مهارات الحوار والنقاش والقدرة على الإقناع.

١١- عدم إمتلاك العاملين القدرة على توقع الحل للمشكلات التى تواجههم فى كثير من الأوقات.

#### ج- التوصيات:

١- ضرورة توفير بيئة عمل جاذبة للموارد البشرية ذوى المواهب تسمح بالاستماع إلى أفكار



الموظفين وتقدير أفكارهم .

- ٢- يجب أن تحرص إدارة البنك على تكريم العاملين المبدعين والمبتكرين ووضعهم في أماكن وظيفية مناسبة لمواهبهم وقدراتهم
- ٣- ضرورة قيام الإدارة العليا بالبنك باستهداف إعداد صف ثاني من العاملين الموهوبين بمختلف مستويات وفروع البنك.
- ٤- يجب أن يحرص البنك على إشراك العاملين الموهوبين في إتخاذ القرارات.
- ٥- ضرورة تفويض السلطة للموهوبين للتعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة .
- ٦- يجب أن يحرص البنك على صياغة استراتيجية يمكنه من خلالها التعامل مع المنافسين اللذين يحاولون جذب العاملين الموهوبين بالبنك .
- ٧- ضرورة إمتلاك العاملين القدرة على إيجاد حلول مبتكرة وجديدة لم يسبقهم إليها أحد للمشكلات التى تواجه العمل بالبنك.
- ٨- يجب تنمية قدرات العاملين لإمتلاك مهارات الحوار والنقاش والقدرة على الإقناع.

#### ■ التوصيات المستقبلية:

- إنه فى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات للدراسة يرى الباحث أن هناك بعض الموضوعات التى يمكن بحثها ودراستها مستقبلا تتمثل فيما يلى:
- ١- إمكانية إجراء الدراسة لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة فى بيئات أخرى.
  - ٢- إمكانية البحث عن متغيرات أخرى تشكل جزءا من إدارة المواهب ومحاولة معرفة تأثيرها على تنمية القدرات الابتكارية.



## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- أبو سلوب ، إياد ( ٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب المتكاملة وفقا لمعهد IBM لقيمة الأعمال على إدراك إدارة المواهب فى القطاع العام الفلسطينى فى غزة ، المجلة الجزائرية للأداء الإقتصادي ، (١)٧ ، ١٢٣-١٤١.
- إسماعيل ، سارة إسماعيل محمد ( ٢٠٢٢). إستراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسى بالتطبيق على اللجنة الأولمبية المصرية ، المجلة العلمية لكىة التربية الرياضية للبنين بالهرم بجامعة حلوان ، (٢)٩٦ ، ١٩٢-٢١٨.
- العتيبي، حمادة صالح(٢٠٢٣). أثر التمكين الإدارى على السلوك الإدارى الإبتكارى - دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، (١٥)٩ ، ٥٥-٩٣.
- المغربية؛يسرى بنت محمد ، العمرى ؛ أيمن أحمد ، إسماعيل ؛ عمر هاشم ( ٢٠٢١). دور إدارة المواهب فى تحقيق الإبداع التنظيمى فى الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية ، جامعة السلطان قابوس، (١)١٣ ، ٩٧-١١٣.
- النحاس، محمد نبيل إبراهيم (٢٠٢٢). تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين لمدخل لتحسين أداء نظم الإنتاج بالمنظمات الصناعية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، ١٤١ - ١٨٦ .
- جنت، ياسر أحمد السيد (٢٠٢٢). تأثير إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجى- دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، (٣)١٣ ، ٧٩٣-٨١٣.
- جودة ؛ يسرى السيد ، أبو الفتوح ؛ جمال طاهر ، ميخائيل ؛ إيمان جميل يوسف (٢٠٢٢) . تقييم ممارسات أبعاد نظام إدارة المواهب البشرية فى القطاع الحكومى ، مجلة البحوث التجارية ، (٤)٤١ ، ٤٧٧-٥٠٤.
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٢٠). أثر أبعاد إدارة المواهب فى البراعة التنظيمية- دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١ ، ٦٨-١٠٥.
- عبد الله ؛ حاتم على ، النعيمي ؛ حيدر إبراهيم صالح (٢٠٢٠). أثر إستراتيجية إدارة المعرفة فى تطوير القدرات الإبداعية للعاملين - دراسة تحليلية فى مجموعة من المصارف الأهلية فى العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، (٥١)١٦ ، ١-١٨.

عفانة، أحمد حسين صبحى، عثمانى ، مصطفى (٢٠٢٢). دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب فى شركة أرامكو السعودية ، مجلة العلوم التجارية ، ٢١(٢) ، ١٤٠ - ١٦٢ .  
محمد ، عبير عبد الرحمن (٢٠٢٠). إستراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالثقة التنظيمية فى الأندية الرياضية المصرية، مجلة بنى سوفى لعلوم التربية البدنية والرياضية ، ٥ ، ٢٤٥-٢٨٥ .



ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abubakr,M.S.(2019).Talent management , employee recognition and performance the research institutions, studies in business and economics, 14(1), 127-140.
- Adnan,A.z., Ahman,E.,Disman, Yuniarsih,T.&yusuf,R.(2022). The effect of Talent management and innovation Digital capability on employee performance, Budapest International research and critics institute journal, 5(2), 8890-8899.
- Ali,H.H.(2022).The role of talent management in building learning organizations : An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders at the university of Nineveh, Ntu journal for administrative and human sciences, 2(1),16-38.
- AL janabi,A.R.(2022). The role of Innovation capability in the relationship between marketing capability and new product development: evidence from the telecommunication sector, European Journal of innovation management, 25(1), 73-94.
- Anwar,C.M, Maludin,N.B,Chong,Y.L.(2020). Employees Evaluations about their innovative capabilities: Acocept to achieve enhanced innovation, creativity and change, 10(10), 832-854.
- Bolarinwa,K,I.,Lukman,J.A.(2017).Talent management and employee engagement : Astudy of Guaranty trust bank in iloRin Metropolis, Governance and management review, 2(2),37-46.
- Chaturvedi, S., Bahaguna, P.C.,Raman,U.(2022). Developing innovativeness and competency through talent management in indian oil and gas sector, International journal of business innovation and research, 27(2), 223-241.
- Dawo Du, A.A., Okonji,P.S.(2022).Precarious work and temporary employment in selected banks in lugos statee, Nigeria,Unilag Journal of business , 8(2),93-116.
- Hadjah, H.S. (2022).Implementation of talent management as a strategy for achieving company competitive advantage, International Journal of Artificial Intelegence research, 6(1), 1-6.
- Hanaysha,J.R., Shaikh,M.E.,Joghee,S.(2022).Impact of Innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises, FLLB business Review, 1(1), 67-78.
- Imron, M.A., Munawaroh, Iswadi,U.,Farida,R.D.M.,Paramarta,V., Sunarsi,D.,Akbar,I.R.,Effendy, A.A, Siagian, A.O., Masriah,I.(2021). Effect of organizational culture on Innovation capability employees in the knowledge sharing perspective : Evidence from digital industries, Annal

sofrscb.ro, 25(2),4189-4203.

Jasim, E.O., Fadel,K.A, AL-Mofraje,S.A.(2022). Employing Innovattive organizational capabilities in developing innovative work behaviour : Applied study on asample of faculty members in islamic university- IRAQ, World bulletin of management and law, 6,12-16.

Kafetzopoulos,D., Gotzamani,K.(2022). The effect of talent management and leadership styles on firms sustainable performance , European business Review , Emerald Publishing Limited in sight at : <https://www.emerald.com/in sight/ 0955-534x.htm> .

Kumar,M.,Pullman,M.,Chameeva,T.B.,Rodrigues,v.s.(2021). The role of the hub-firm in developing innovation capabilities: Considering the fresh wine industry cluster from are source orchestration lens, International journal of operations & production management, 42(4), 526-551.

Kusuma, S., Hamidah, Paha, I. (2023).Analysis of leadership,Talent management And motivation towards employee turnover intention: Astudy in pt.srirejeki makmur abdi, International journal of social science research and review, 6(2), 238-257.

Lei,L.G.(2021). Determinants of radical and incremental Innovation: The influence of transformational leadership, knowledge sharing and knowledge, centered culture,European journal of Innovation management, 25(5),1221-1241.

Mudjijah,S.,Surachman,S.,Wijayanti,R.,Andarwati,A.(2022).The effect of Entrepreneurial orientation and talent management on business performance of the creative industries in indonesia, Journal of Asian finance, economics and business, 9(1), 105-119.

Ologbo,A.(2015). The Influence of knowledge sharing on employee innovation capabilities, International journal of human resource studies, 5(3), 102-110.

Pandita,D., Ray, S.(2018). Talent Management and employee engagement- ameta- analysis of their impact on talent retention, Industrial and commercial training, 50(4), 186-199.

Ramadan,A., Abo-taleb,M., Abdel-aty,Y.,Amer,T.M.(2021). Talent management practices in the Egyptian hotels: Talent satisfaction perspective, Journal of the faculty of tourism and and hotels- university of sadat city , 5(2),82-94.

Siripipatthanakul,S., Jaipong,p., Limna,p.(2022). The impact of talent management on employee satisfaction and business performance in the digital economy : A Qualitative study in Bangkok, Thailand, Advance knowledge for executives, 1(2), 1-17.

Sumarto,L.,Rumaningsih,M.(2021).The impact of employee engagement on talent management and knowledge management on employee



performance in the social security administration for employment at the main Branch office Surakarta, International journal of economics, business and accounting research, 5(1), 268-281.

Thir,A.M.(2023).The influence of talent management practice, training, Job satisfaction on employee performance : The mediating role of employee engagement, Formosa Journal of science and technology, 2(2),633-644.

Vrontis,D.,Chaarani,H.(2021). Managerial innovative capabilities competitive advantage and performance of health care sector during covid-19 pandemic period, Emerald publishing limited, 24(4), 504-526.

Widodo,W.,Mawarto,M.(2022). Investigating the role of innovative behaviour in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance , management science letters, 10, 2175- 2182.

Yuniati,E.,Soetjipto,B.E., Wardoyo,T., Nikmah,F.(2021). Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement, Management science letters,11, 2341-2346.