



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

## أثر إدارة المواهب في الإنتماء التنظيمي

( دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التدريب والاستشارات في مدينة دمشق )

## The Impact of talent management on The organizational Belongingness

(A field study on workers in the training and consulting sector in  
the Damascus city)

مشروع أعد ضمن متطلبات درجة الإجازة في علوم الإدارة

السنة الخامسة

الإختصاص : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب

محمد العص

إشراف

الدكتور : حسان إسماعيل

العام الدراسي

٢٠٢٢ - ٢٠٢٣

( لايعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدده ، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية

جراء هذا العمل )

## الملخص

لقد تمحورت الدراسة حول أثر إدارة المواهب في الإلتناء التنظيمي ، وأجريت دراسة ميدانية على بعض العاملين في المنظمات الخدمية ( قطاع التدريب والاستشارات ) في مدينة دمشق حيث بلغ عدد المنظمات ٦ ، بينما بلغ عدد العاملين الذين استجابوا ٥٩ من أصل ٧٠ .

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى أهمية إدارة المواهب بجميع أبعادها بالنسبة لمنظمات القطاع الخدمي ومدى تأثيرها في الإلتناء التنظيمي للعاملين فيها.

وتمّ اعتماد استبيان لاستطلاع آراء العينة واستخلاص النتائج، وبلغ عدد أفراد عينة البحث ٥٩ شخص، وتمّ جمع وتحليل بيانات العينة ودراستها إحصائياً وفق برنامج SPSS، وحصلنا على نتائج ممكن أن تفيد المعنيين في تطوير هذه المسائل.

### وأهم النتائج التي توصل لها البحث :

١ - يوجد ممارسات لإدارة المواهب في المنظمات المبحوثة في قطاع التدريب والاستشارات ، وأن أغلب أفراد العينة لديهم انتماء تنظيمي تجاه منظماتهم ، كما أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة المواهب والإلتناء التنظيمي .

٢ - إن كل بعد من الأبعاد التالية ( جذب المواهب - الإحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء المواهب - التعاقب الوظيفي للمواهب ) لا يؤثر بشكل معنوي في الإلتناء التنظيمي ، وأن بعد تطوير المواهب يؤثر بشكل معنوي في الإلتناء التنظيمي .

**الكلمات المفتاحية :** إدارة المواهب - الإلتناء التنظيمي .

## **Summary**

The study focused on the impact of talent management on organizational affiliation, and a field study was conducted on some workers in service organizations (training and consulting sector) in the city of Damascus, where the number of organizations was 6, while the number of workers who responded was 59 out of 70.

This research aims to identify the importance of talent management in all its dimensions for service sector organizations and the extent of its impact on the organizational belonging of its employees .

A questionnaire was adopted to survey the opinions of the sample and draw conclusions, and the number of the research sample was 59 people . The sample data was collected and analyzed and studied statistically according to the SPSS program, and we obtained results that could benefit those concerned in developing these issues .

The most important results of the research :

1– There are talent management practices in the organizations surveyed in the training and consulting sector, and most of the sample members have organizational belonging towards their organizations, and there is consistency

in the respondents' answers about talent management practices and organizational belongingness .

2 – Each of the following dimensions (attracting talent – retaining talent – managing talent performance – job succession for talent) does not have a significant effect on organizational belongingness , and that the dimension of talent development has a significant impact on organizational belonging .

**Keywords** : talent management – organizational belongingness / belonging.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٣	١-١: المقدمة
٤	٢-١: مصطلحات الدراسة
٤	٣-١: الدراسات السابقة
٧	٤-١: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
٨	٥-١: أهمية الدراسة
٩	٦-١: أهداف الدراسة
١٠	٧-١: متغيرات الدراسة
١١	٨-١: فرضيات الدراسة
١٢	٩-١: مجتمع وعينة الدراسة
١٢	١٠-١: حدود الدراسة
١٣	الفصل الثاني : الجانب النظري للدراسة
١٤	المبحث الأول: إدارة المواهب
١٦	١-١-٢: تمهيد
١٦	٢-١-٢: مفهوم الموهبة
١٧	٣-١-٢: خصائص الموهوبين
١٩	٤-١-٢: أصناف الموهبة
٢١	٥-١-٢: مفهوم إدارة المواهب
٢٦	٦-١-٢: مفهوم استراتيجية إدارة المواهب
٢٦	٧-١-٢: أهمية إدارة المواهب
٢٨	٨-١-٢: أهداف إدارة المواهب
٣٠	٩-١-٢: أبعاد إدارة المواهب
٤٠	١٠-١-٢: خصائص إدارة المواهب

٤٠	١١-١-٢: مبادئ إدارة المواهب
٤١	١٢-١-٢: تحديات إدارة المواهب
٤٣	١٣-١-٢: عوامل نجاح إدارة المواهب
٤٤	١٤-١-٢: مراحل بناء استراتيجية إدارة المواهب
٤٤	١٥-١-٢: مراحل تطبيق إدارة المواهب
٤٥	١٦-١-٢: طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين
٤٦	١٧-١-٢: عوامل الموهبة
٤٦	١٨-١-٢: دورة حياة الموهبة في المنظمة
٤٩	<b>المبحث الثاني : الإلتناء التنظيمي</b>
٥١	١-٢-٢: تمهيد
٥١	٢-٢-٢: مفهوم الإلتناء التنظيمي
٥٣	٣-٢-٢: المفاهيم المرتبطة بالإلتناء التنظيمي
٥٣	٤-٢-٢: أبعاد الإلتناء التنظيمي
٥٤	٥-٢-٢: أهمية الإلتناء التنظيمي
٥٦	٦-٢-٢: العوامل التي تؤثر على الإلتناء التنظيمي
٥٧	٧-٢-٢: تأثير الإلتناء التنظيمي على الفرد والمنظمة
٥٩	٨-٢-٢: أسباب اهتمام المنظمات بالإلتناء التنظيمي
٦٠	٩-٢-٢: مزايا الإلتناء التنظيمي
٦٠	١٠-٢-٢: أسباب ضعف الإلتناء التنظيمي
٦١	١١-٢-٢: خصائص الإلتناء التنظيمي
٦٢	١٢-٢-٢: محددات ومراحل تطور الإلتناء التنظيمي
٦٦	١٣-٢-٢: مكونات وعناصر الإلتناء التنظيمي
٦٧	١٤-٢-٢: مداخل نظرية لدراسة الإلتناء التنظيمي
٦٨	١٥-٢-٢: النظريات التي تناولت الإلتناء التنظيمي
٧٤	١٦-٢-٢: أنماط الإلتناء التنظيمي
٧٨	١٧-٢-٢: طرق تعزيز وتدعيم الإلتناء التنظيمي
٨٠	١٨-٢-٢: دوافع الإلتناء للمنظمة
٨١	١٩-٢-٢: العلاقة بين إدارة المواهب والإلتناء التنظيمي

٨٣	الفصل الثالث : الجانب العملي للدراسة
٨٥	٣-١: تمهيد
٨٥	٣-٢: أسلوب وإجراءات الدراسة
٨٧	٣-٣: متغيرات البحث
٨٨	٣-٤: أساليب المعالجة الإحصائية لأفراد عينة البحث
٨٩	٣-٥: صلاحية أداء الدراسة وثباتها
٩١	٣-٦: خصائص أفراد عينة البحث
٩٢	٣-٧: الإجابة على تساؤلات الدراسة
١٠٤	٣-٨: اختبار فرضية الدراسة
١٠٩	٣-٩: النتائج
١١٠	٣-١٠: التوصيات
١١١	المراجع العربية
١٢١	المراجع الأجنبية
١٢٢	الملاحق
١٢٣	الإستبيان



## فهرس الأشكال

	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
١٠	الشكل ١ - ١ : متغيرات البحث
	<b>الفصل الثاني : الجانب النظري للدراسة</b>
١٧	الشكل ١ - ٢ : التقاطعات المشكلة للموهبة
٢١	الشكل ٢ - ٢ : تصنيفات المواهب داخل المؤسسة
٢٤	الشكل ٢ - ٣ : إقليم إدارة المواهب
٢٥	الشكل ٢ - ٤ : التطور التاريخي لإدارة المواهب
٤١	الشكل ٢ - ٥ : مبادئ إدارة المواهب
٦٤	الشكل ٢ - ٦ : مراحل الإنتماء التنظيمي
٦٦	الشكل ٢ - ٧ : مراحل الإنتماء التنظيمي عند مودي وبوتر
٧٢	الشكل ٢ - ٨ : تفسير تشكل الإنتماء باعتباره تفاعلاً اجتماعياً من وجهة نظر نظرية هومانز
	<b>الفصل الثالث : الجانب العملي للدراسة</b>
٨٧	الشكل ٣ - ١ : مقياس الإستبيان

## فهرس الجداول

الفصل الثاني : الجانب النظري للدراسة	
١٨	الجدول ٢ - ١ : خصائص الموهوبين
٢٢	الجدول ٢ - ٢ : مفهوم إدارة المواهب
٥٢	الجدول ٢ - ٣ : مفاهيم الإنتماء التنظيمي
الفصل الثالث : الجانب العملي للدراسة :	
٨٨	الجدول ٣ - ١ : يوضح مقاييس الإحصاء الوصفي
٨٩	الجدول ٣ - ٢ : يوضح مقاييس الإحصاء التحليلي الإستدلالي
٩٠	الجدول ٣ - ٣ : يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة .
٩١	الجدول ٣ - ٤ : يوضح الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

- ١ - ١ : المقدمة .
- ١ - ٢ : مصطلحات الدراسة .
- ١ - ٣ : الدراسات السابقة .
- ١ - ٤ : مشكلة الدراسة وتساؤلاتها .
- ١ - ٥ : أهمية الدراسة .
- ١ - ٦ : أهداف الدراسة .
- ١ - ٧ : متغيرات الدراسة .
- ١ - ٨ : فرضيات الدراسة .
- ١ - ٩ : مجتمع وعينة الدراسة .
- ١ - ١٠ : حدود الدراسة .

## ١ - ١ : المقدمة :

يعتبر نظام إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية المعاصرة ، حيث إن بداية الإهتمام به برزت أول مرة في التسعينيات عندما شاع استخدام مصطلح حرب المواهب ، التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى ، تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، ويرتكز هذا المفهوم بشكل رئيسي حول استقطاب وجذب الموهوبين للعمل داخل المنظمة، ثم تطويرهم والإحتفاظ بهم كونهم يمثلون أهم الدعائم التي تركز عليها منظمات الأعمال خلال سعيها نحو التقدم والتطور والإبداع ولكي تعزز منظمات الأعمال الانتماء التنظيمي لدى العاملين عليها أن تهتم بكوادرها البشرية من خلال تهيئة الظروف والوسائل التي تساعدهم على العمل والإبداع، حيث تسعى دول العالم نحو جذب واجتذاب العامل ذو الموهبة الفريدة والحفاظ عليه ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير .

ومن ناحية أخرى يعتبر الإنتماء التنظيمي أحد أهم الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المنظمات لتحقيقه لما له من آثار فعالة في استمرارية الموظفين في العمل ، حيث يعكس هذا الأخير الرغبة الشديدة للمورد البشري للبقاء في منظمته وعدم تركها والإيمان بأهدافها والسعي لتحقيقها، ويمكن للمنظمات أن تحقق ذلك عن طريق تطبيق استراتيجية إدارة المواهب والتي تتمثل في ( استقطاب وجذب المواهب - تطوير المواهب - الإحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء المواهب - التعاقد الوظيفي للمواهب ) ، كما يعد الإنتماء التنظيمي الميكانيزم الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل التنظيم ، حيث أنه كلما زاد شعور الأفراد بالإنتماء لمؤسستهم كلما زادت قدرتها على التحكم بهم وكسب ولائهم ، كما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم . ومن هنا تتجلى حقيقة أن الفوز بالمنافسة يكون من نصيب من يملك قوى عاملة مؤهلة ومدربة وتتمتع بالإنتماء والولاء، وبالتالي أصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتماماً شديداً بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة والتي تعد قوة لا يمكن تقليدها ، حيث تهتم المنظمات المعاصرة بوجودها كقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والإستقرار وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار .

## ١ - ٢ : مصطلحات الدراسة :

إدارة المواهب : هي الإدارة التي تعمل على تحسين عمليات الإستقطاب والتعيين والتطوير للعاملين الموهوبين والإحتفاظ بهم ما أمكن .

وتعتبر إدارة الموهبة عن تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل ( Lockwood , 2006 ) .

الإنتماء التنظيمي : هو شعور لدى الفرد بالإندماج والتوحد مع المنظمة التي ينتمي إليها وتقلبه لأهدافها وقيمها وحرصه على البقاء بها وبذل أقصى طاقة لتحقيق أعلى معدلات الأداء ليساعد في تحقيق أهدافها ( الجراح ، وأبو دوله ، ٢٠١٥ ) .

## ١ - ٣ : الدراسات السابقة :

١ - دراسة البطران ، ( ٢٠٢٠ ) ، " تحليل العلاقة السببية بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والإنتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات " .

أجريت هذه الدراسة بهدف اختبار نموذج سببي للعلاقة بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والإنتماء التنظيمي ( كمتغير وسيط لتلك العلاقة ) وأثرهما على أداء المنظمات ، إضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق تكنولوجيا إدارة المواهب في قطاع الأغذية والمشروبات والتأكد من الأثر الذي يمكن أن تحققه في الإنتماء التنظيمي للعاملين في هذا القطاع وبالتالي تحقيق العديد من المزايا على المدى الطويل والقصير للقدرة التنافسية وتحسين أداء هذا القطاع .

اعتمدت الباحثة في منهجية الدراسة الميدانية على مرحلتين رئيسيتين هما : مرحلة البحث الوصفي والتي تهدف إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة ومراجعة الدراسات النظرية ، أما المرحلة الثانية فهي ذات طبيعة تفسيرية توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة واستنتاج العلاقات السببية بينهما من خلال طرح قائمة استقصاء

لاختبار الفروض واستنتاج واستخلاص النتائج ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات المكونة لقطاع الأغذية والمشروبات ، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة اقتصر على عينة الدراسة على ثلاث شركات من الشركات المفيدة بالبورصة المصرية في قطاع الأغذية والمشروبات .

أظهرت نتائج البحث أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة في حاجة إلى إدراك أهمية تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الإنتماء التنظيمي كما لوحظ وجود فروق معنوية بين آراء المستقضي منهم حول أهمية تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والإنتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات ، وأكدت النتائج أيضاً على وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية ومستوى الإنتماء التنظيمي وبين أداء المنظمات ، وأوضحت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لمتغير الإنتماء التنظيمي كمتغير معدل على العلاقة التآثرية بين كل من تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وأداء المنظمات .

وقد أوصت الدراسة على ضرورة بذل المنظمات جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجيات مواهب فعالة وشاملة للعاملين وبالشكل الذي يضمن اندماج أو استغراق جذب الموهبة ، فضلاً عن الإحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الإنتاجية وأداء الأعمال ، مع ضرورة تطوير مهارات عمال المنظمة الحاليين أكثر من التركيز على توظيف عمال جدد ، والعمل على سرعة تنفيذ علاج فاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة والتي تؤثر على أدائهم وتعزيز الإنتماء التنظيمي لديهم .

٢ - دراسة فارس ، و أبو عيادة ، والخطيب ، ( ٢٠١٩ ) ، أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة الأزهر - غزة .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المواهب والإنتماء التنظيمي في جامعة الأزهر بقطاع غزة ، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الممثلة والتي تكونت من ( ١٥٢ ) من العاملين الإداريين ، بينما تكون مجتمع الدراسة الكلي من ( ٢٥٠ ) موظفاً ، وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتم استرجاع ( ١٢٢ ) استبانة من أصل ( ١٥٢ ) ، بنسبة استرداد بلغت ٨٠٪ .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) بين إدارة المواهب والإنتماء التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة ، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر إستراتيجية إدارة المواهب ( استقطاب المواهب - تنمية المواهب - الإحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء الموهبة ) على الإنتماء التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة ، كما أثبتت الدراسة أن عنصري ( استقطاب المواهب ، وتنمية المواهب ) هما من عناصر إدارة المواهب اللذان يؤثران تأثيراً ذو دلالة إحصائية على الإنتماء التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

ضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بتطبيق الشفافية في عملية اختيار وتوظيف الموظفين الجدد ، وتقييم الموظفين الحاليين ، مع ضرورة أن تتبنى إدارة الجامعة خطط تدريب سنوية لتطوير المواهب البشرية ورفع مستوى أدائهم بما يتناسب مع شغل المناصب الإدارية فيها .

٣ - دراسة الجراح ، وأبو دوله ، ( ٢٠١٥ ) ، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإنتماء التنظيمي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة ، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من ٣٠٠ عضو . وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة ، أما مستوى الإنتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام ، وإن ارتفع في بعض الجوانب ، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الإنتماء التنظيمي .

وأوصت الدراسة بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي ، والاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة ، والعلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على أدائهم في عملهم بالجامعات ، كما أوصت بضرورة تحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم ، وتحديد نوعية



المهارات التي يحتاجون إليها ، ويتم ذلك عن طريق وضع آلية لتنمية المواهب الأكاديمية وتطوير أدائها، مما يضمن انتمائهم للجامعة التي يعملون بها .

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أبعاد المتغير المستقل إدارة المواهب بينما تختلف في أبعاد المتغير التابع الإنتماء التنظيمي .

القيمة المضافة من الدراسة الحالية : في أنها تتناول إدارة المواهب بشكل موسع ليس في أنها تحقق الإنتماء التنظيمي فقط بل تعمل على اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة .

#### ١ - ٤ : مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تستمر الحرب من أجل المواهب لذلك يجب على المنظمات أن تجعل إدارة المواهب أولوية قصوى ، لأن المنظمة التي تحصل على الميزة التنافسية تعتمد على القدرة على توظيف المواهب والإحتفاظ بها ونشرها وإشراكها بشكل فعال على المستويات الهرمية ، وتترك الشركات أنها إذا تمكنت من جذب موظفين موهوبين وتوظيفهم فسوف تمنحهم ميزة تنافسية ، حيث أن معظم المنظمات السورية تسعى فقط إلى الربح وتحقيق أهدافها ، ولكن لاترقى لمساعدة موظفيها في مجال تنمية مواهبهم الخاصة ، حيث أن إهمال مواهب الموظفين أدى إلى عدم الإستفادة منها وبالتالي تلاشيها الأمر الذي انعكس بشكل سلبي على هذه الموارد .

ومن جانب آخر يعد الإنتماء التنظيمي في غاية الأهمية لمعظم المنظمات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع ، ولهذا يأتي الاهتمام بأهمية الإنتماء التنظيمي لأن أهمية الفرد في المنظمة تفوق الاهتمام بعناصر الإنتاج الأخرى ، ومن هنا يمكن القول بأن ضمان الفرد هو ضمان للمنظمة وأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بها وبقيم وأهداف المنظمة ومدى قناعتهم بقيمها وأهدافها وسعيهم للوصول إليها .

وانطلاقاً من حرص المنظمات المبحوثة على استثمار مواردها البشرية واكتشاف الموهوبين من موظفيها ورعايتهم ، لذا يحاول الباحث في هذه الدراسة قياس أثر إدارة المواهب في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة .

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :

السؤال الرئيسي : هل هناك أثر لإدارة المواهب ( جذب واستقطاب المواهب - تنمية وتطوير المواهب - الإحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء المواهب - التعاقب الوظيفي للمواهب ) في تعزيز الإلتزام التنظيمي ( المسؤولية التنظيمية - المشاركة الفعالة - الدفاع عن المنظمة ) لدى المنظمات المبحوثة ؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

١ ( هل هناك ممارسات لإدارة المواهب بجميع أبعادها ( جذب المواهب - تطوير المواهب - الإحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء المواهب - التعاقب الوظيفي للمواهب ) في المنظمات المبحوثة ؟

٢ ( ماهي مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات المبحوثة ؟

١ - ٥ : أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من القيمة المضافة التي تقدمها وخاصة لأنها تتناول واحد من أهم الموضوعات في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تسهم في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات واكتساب الميزة التنافسية والوصول إلى أهدافها المنشودة ، وتتبع أهمية هذه الدراسة من ناحيتين أساسيتين :

الأولى : من الناحية العلمية ( النظرية ) :

١ ( من خلال تناولها أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إدارة المواهب وعلاقتها بأحد أهم المتغيرات التنظيمية والسلوكية والذي يتمثل في الإلتزام التنظيمي .

٢ ( تزايد الإهتمام باستخدام استراتيجية إدارة المواهب في كثير من القطاعات الصناعية والخدمية .

٣ ) إبراز دور إدارة المواهب في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالإضافة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه الموظفين في المنظمات المبحوثة مع وضع حلول لمعالجة هذه المشاكل .

٤ ) التعرف بأهمية متغيرات الدراسة في تغيير واقع عمل المنظمات المبحوثة .

٥ ) توضيح العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الإلتزام التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة .

### الثانية : من الناحية العملية ( التطبيقية ) :

وتهدف إلى مساعدة المنظمات المبحوثة في التعرف على مدى تأثير إدارة المواهب على الإلتزام التنظيمي ، وتحديد نقاط القوة والضعف فيما يخص إدارة المواهب ودورها الكبير في تحقيق وتعزيز الإلتزام التنظيمي ، والعمل على أن تكون النتائج التي يتم التوصل إليها لها آثار إيجابية على المجتمع ككل .

كما يمكن الإستفادة من خلال نتائج هذه الدراسة في وضع استراتيجية لإدارة المواهب وتطبيقها من أجل رفع مستوى المواهب في المنظمات المبحوثة من أجل تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المنظمات والوصول إلى أهدافها المنشودة .

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها .

### ١ - ٦ : أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة من خلال الأهداف الفرعية الآتية :

١ - التعرف على مستوى أهمية أبعاد محور إدارة المواهب ( جذب واستقطاب المواهب - تنمية وتطوير المواهب - الإحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء المواهب - التعاقد الوظيفي للمواهب ) ومستوى أهمية محور

أبعاد الإنتماء التنظيمي ( المسؤولية التنظيمية - المشاركة الفعالة - الدفاع عن المنظمة ) لدى المنظمات المبحوثة .

٢ - التعرف على مدى تطبيق إدارة المواهب وعلى مدى تحقيق الإنتماء التنظيمي في المنظمات المبحوثة .

٣ - الكشف على تحديد العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين إدارة المواهب والإنتماء التنظيمي في المنظمات المبحوثة .

٤ - تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم إدارة المواهب والإنتماء التنظيمي .

٥ - الخروج بجملة من الإستنتاجات والتوصيات عن دور إدارة المواهب في تحقيق الإنتماء التنظيمي.

١ - ٧ : متغيرات الدراسة :

الشكل رقم (١-١) يوضح متغيرات البحث



وإن متغيرات البحث تتمثل فيما يأتي :

١ - المتغير المستقل : وهو إدارة المواهب ويشتمل مجموعة من المصادر التي تناولتها الدراسات الأكاديمية والتي انتقاهها الباحث إذ تتسم فيها أبعاد إدارة المواهب في المنظمات المبحوثة وهي : جذب واستقطاب المواهب - تطوير المواهب - إدارة أداء المواهب - الإحتفاظ بالمواهب - التعاقب الوظيفي للمواهب .

٢ - المتغير التابع : وهو الإلتناء التنظيمي للعاملين في المنظمات المبحوثة ويتمثل في الأبعاد التالية: المسؤولية التنظيمية - المشاركة الفعالة - الدفاع عن المنظمة .

١ - ٨ : فرضيات الدراسة :

استخدمت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية : ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب في الإلتناء التنظيمي عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ) ومن هذه الفرضية الرئيسية تفرعت خمسة فرضيات فرعية :

١ ( يوجد تأثير معنوي لبعء جذب واستقطاب المواهب في أبعاد الإلتناء التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة.

٢ ( يوجد تأثير معنوي لبعء تطوير المواهب في أبعاد الإلتناء التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة.

٣ ( يوجد تأثير معنوي لبعء الإحتفاظ في أبعاد الإلتناء التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة .

٤ ( يوجد تأثير معنوي لبعء إدارة أداء المواهب في أبعاد الإلتناء التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة .

٥ ( يوجد تأثير معنوي لبعء التعاقب الوظيفي للمواهب في أبعاد الإلتناء التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة .

## ١ - ٩ : مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع البحث من بعض العاملين في المنظمات المبحوثة لعام ٢٠٢٣ في محافظة دمشق وقد تم اختيار عينة من بعض العاملين في المنظمات المبحوثة التي تقي بمتطلبات البحث ، وكان عددها ٥٩ فرداً من الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة ، حيث تم اختيار أفراد عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة .

## ١ - ١٠ : حدود الدراسة :

**الحدود المكانية :** شمل البحث بعض العاملين في منظمات قطاع التدريب والاستشارات في مدينة دمشق - سوريا .

**الحدود الزمانية :** طبقت هذه الدراسة من ١٥ / ٣ / ٢٠٢٣ لغاية ٣ / ٦ / ٢٠٢٣ .

# الفصل الثاني

## الجانب النظري

## المبحث الأول : إدارة المواهب

- ١-١-٢ : تمهيد .
- ٢-١-٢ : مفهوم الموهبة .
- ٣-١-٢ : خصائص الموهوبين .
- ٤-١-٢ : أصناف الموهبة .
- ٥-١-٢ : مفهوم إدارة المواهب .
- ٦-١-٢ : مفهوم استراتيجية إدارة المواهب .
- ٧-١-٢ : أهمية إدارة المواهب .
- ٨-١-٢ : أهداف إدارة المواهب .
- ٩-١-٢ : أبعاد إدارة المواهب .
- ١٠-١-٢ : خصائص إدارة المواهب .
- ١١-١-٢ : مبادئ إدارة المواهب .
- ١٢-١-٢ : تحديات إدارة المواهب .
- ١٣-١-٢ : عوامل نجاح إدارة المواهب .



١٤-١-٢ : مراحل بناء استراتيجية إدارة المواهب .

١٥-١-٢ : مراحل تطبيق إدارة المواهب .

١٦-١-٢ : طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين .

١٧-١-٢ : عوامل الموهبة .

١٨-١-٢ : دورة حياة الموهبة في المنظمة .

## المبحث الأول : إدارة المواهب

### ٢-١-١ : تمهيد :

أصبحت إدارة المواهب من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية وأثارت اهتمام الكثير من الباحثين حول هذا المفهوم ، لذلك سوف يحاول الباحث تسليط الضوء على مفهوم إدارة المواهب بشكل واضح وأهميتها وأهدافها ، وأبعاد إدارة المواهب ، والتحديات التي تواجه إدارة المواهب ، وعوامل نجاحها ، وخصائص الأفراد الموهوبين ، ومراحل تطبيق إدارة المواهب في المنظمات .

### ٢-١-٢ : مفهوم الموهبة :

**تعرف الموهبة على أنها :** الإمكانيات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الأخرى ، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها .

ويحدد ما كينزي الموهبة بأنها " مجموع قدرات الشخص أو هداياه الجوهرية ومهاراتها والمعرفة والخبرة والإستخبارات والحكم والموقف والشخصية التي تدفع قدرته على التعلم والنمو " .

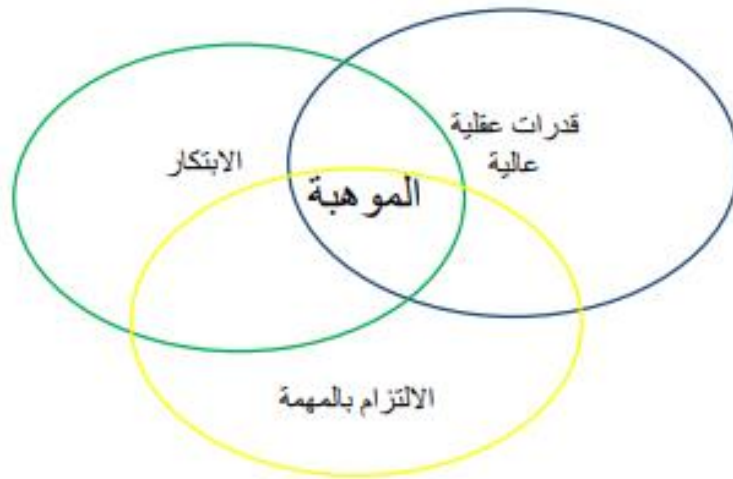
وفي الآونة الأخيرة تطورت تعاريف المواهب وعرفها Schiemann بأنها : " المعرفة الجماعية والمهارات والقدرات والخبرات والقيم والعادات والسلوكيات من جميع العمالة التي يتم إحضارها للتأثير على مهمة المنظمة " .

وهي الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا فرقاً في أداء المنظمة إما من خلال المساهمة المباشرة في ذلك الأداء أو بواسطة تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستوى البعيد ( , ARMSTRONG , p 168 , 2009 ) .

- وحسب ( كارتر ) الموهبة هي : قدرة يمتلكها الفرد يحصل فيها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الإنجاز بشكل واضح ، أي تمثل المهارات والقدرات المختلفة التي يمتلكها الفرد والتي تسمح له بالوصول إلى أعلى المستويات . هذا عامل مهم للمنظمات ، حيث يدرك أصحاب الأعمال والمديرين أن المنظمات تواجه قيوداً على المواهب أكثر من القيود المالية ( KEHINDE , 2012 ) .

- ومن أشهر التعاريف للموهبة ذلك الذي يعتبر أن تكون الموهبة كنتيجة للتقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية هي القدرات العامة التي تفوق المتوسط ، ومستوى من الإلتزام العالي بالمهام ، ومستوى عالي من الإبتكار مثلما يوضحه الشكل التالي :

الشكل ( ٢ - ١ ) : التقاطعات المشكلة للموهبة



واستناداً على التعاريف السابقة يمكن تعريف الموهبة بأنها : مجموعة خصائص نوعية تميز شخص عن آخر ، ونتاجة عن قدرته ومعرفته وخبرته ومهارته وعاداته والتي من الممكن تطويرها من خلال التجارب العملية ، بحيث تمكنه من أداء المطلوب منه بكفاءة وفعالية .

٢-١-٣ : خصائص الموهوبين :

ولقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول التالي :

### الجدول ( ٢ / ١ ) خصائص الموهوبين

السلوكيات الدالة عليها	السمات السلوكية	
يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه .	الدافعية	١
يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه .	الإستقلالية	٢
يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكاراً وحلولاً جديدة وغير مألوفة .	الأصالة	٣
يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية.	المرونة	٤
يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم .	المثابرة	٥
يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه .	الطلاقة	٦
يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له ، ميال لاستكشاف المجهول .	حب الاستطلاع	٧
يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله .	الملاحظة	٨
يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة .	التفكير التأملي	٩
لا يتردد في اتخاذ موقف محدد ، سريع البديهة ، لديه اهتمامات فردية .	المبادرة	١٠
يمارس النقد البناء ، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها .	النقد	١١
لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة .	المجازفة	١٢
يستطيع التعبير عن نفسه ، ويحسن الإستماع والتواصل مع الآخرين .	الإتصال	١٣

يظهر نضوجاً واتزاناً انفعالياً ، يحترمه زملائه ، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك .	القيادة	١٤
يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية .	التعلم	١٥
يزن الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته .	الحس بالمسؤولية	١٦
واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله .	الثقة بالنفس	١٧
يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة .	التكيف	١٨
لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحتمل أكثر من معنى أو حل .	تحمل الغموض	١٩
يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها .	اتخاذ القرار	٢٠

المصدر : فاطنة ، ( ٢٠١٨ ) " مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية " ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، العدد ٧ ، ص ( ٩٩ - ٩٨ ) .

## ٢-١-٤ : أصناف الموهبة :

قسم ( Tanenbaum ) الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة حسب ( الكافي ، ٢٠١٦ ، ص ٥٤ ) وهي كالتالي :

١. المواهب النادرة ( **SEARCITY TALENT** ) : هؤلاء هم الأفراد الذين بقليل من الدعم يجعلون الحياة أسهل وأكثر أماناً وصحة ووضوحاً على سبيل المثال مساهمات جونيس سالك في اكتشاف لقاح شلل الأطفال ، نادراً ما تتكرر هذه المساهمات ولكن إذا تكررت فإنها تمثل نموذجاً يحتذى به لإدارة المواهب في دورها .

٢. المواهب الفائضة ( **SURPLUS TALENT** ) : هؤلاء هم الأفراد الذين يمتلكون القدرة النادرة على إيقاظ وإحياء مشاعر الناس وتصوراتهم ، والإرتقاء بهم إلى مستويات سامية من خلال الإنتاج الرائع في الفن أو الأدب أو الموسيقى أو الفلسفة ، وهناك عدد قليل من الأفراد الذين يمكنهم تجاوز هذه الفئة مثل باخ ، ومايكل أنجلو .

لا يحمل مصطلحا الموهبة النادرة و الموهبة الزائدة حكماً تقييمياً على أن شخصاً ما أكثر تميزاً عن الآخر ، فهما يختلفان قليلاً في نوع الإعجاب بالمجتمع أكثر منه في الكمية .

٣. **المواهب النسبية ( QUATA TALENT )** : هو شخص ذو مهارات عالية ومخصص يعمل على توفير السلع والخدمات التي يكون التسويق فيها محدوداً ، ويمثل هذا النوع من المواهب أطباء ومحامين ومعلمين ومهندسين وفنانين تجاريين ومديرين تنفيذيين . شركات لديها مهارات عالية في هذا المجال .

٤. **المواهب الشاذة ( ANAMLOUS TALENT )** : هؤلاء هم الأفراد الذين لا يقدرهم مجتمع معين أو حتى ينظر إليهم من قبل بعضهم كأفراد لا قيمة لهم ، على الرغم من أدائهم في العديد من المهارات هو نوع من الإنجاز أو التفوق ، على سبيل المثال يقرؤون بسرعة كبيرة ويقومون بحسابات معقدة أسرع من الكمبيوتر .

\* في حين هناك بعض الباحثين صنّفوا المواهب بحسب مستوى المسؤولية داخل المؤسسة إلى أربعة أصناف هي :

١. **المواهب القيادية ( LEADERSHIP TALENT )** : تأتي هذه الفئة على رأس التسلسل الهرمي للمواهب ، والقادة الموهوبون هم المسؤولون عن إنشاء الإستراتيجية وإعدادها والتواصل معها وتنفيذها في جميع أنحاء المنظمة .

٢. **المواهب الأساسية ( KEY TALENT )** : ويضم هذا النوع ما يلي :

- الأفراد من هذا النوع في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهماً جداً للمنظمة ، نظراً لقدراتها ورؤيتها للمستقبل الذي يمتلكه الأفراد .

- الأفراد من هذا النوع لديهم القدرة على تحمل مسؤولية المستوى الأول من خلال فترة لا تتجاوز ثلاث سنوات بالإضافة إلى :

تمثل المواهب الأساسية بشكل عام نسبة ( ٢٪ إلى ٥٪ ) من الأفراد موزعين في التسلسل الهرمي للتصنيف .

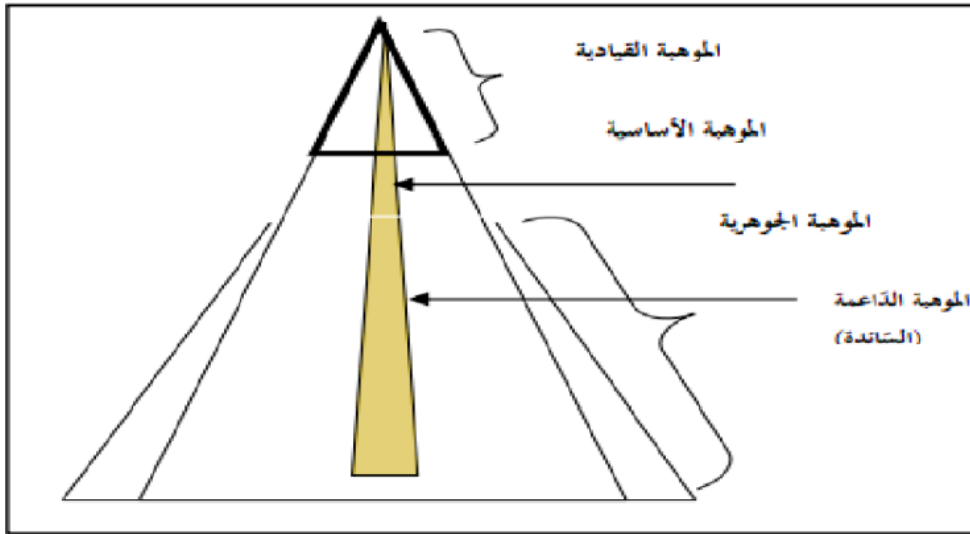
٣. المواهب الجوهرية ( CORE TALENT ) : وتضم :

- ✓ الأشخاص الذين يؤدون الأنشطة الأساسية .
- ✓ تنفيذ ما هو مهم خلال فترة قصيرة ( من ٦ - ١٢ شهراً ) دون التركيز على المستقبل .
- ✓ هم أكبر قوة داخل الشركة ، وهم موظفو الإنتاج المسؤولون عن التسليم .

٤. المواهب الداعمة ( SUPPORT TALENT ) : وتضم :

- ✓ الأنشطة التي تتم من خلال دعم المواهب في خدمة المهن غير الإستراتيجية .
- ✓ غالباً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال أنشطة إدارية تصلح للأتمتة .
- ✓ مهارات الأشخاص العاملين في مجموعة المواهب هذه متاحة بسهولة ويمكن تغييرها في غضون أسابيع .

والشكل رقم ( ٢ - ٢ ) يوضح تصنيفات المواهب داخل المؤسسة كما يلي :



المصدر : سيف الدين محمد ، ( ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ ) " رسالة ماجستير بعنوان أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية للمنظمة " . دمشق، سوريا ، الجامعة الافتراضية السورية . ص ٢٢ .

٢-١-٥ : مفهوم إدارة المواهب :

لقد ظهر مفهوم إدارة المواهب وبرز في التسعينيات عندما شاع استخدام مصطلح حرب المواهب تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب المواهب للعمل بها وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم ، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاماً يطبق في أغلب إدارة المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير .

ورغم كثرة تداوله إلا أنه لا يوجد اتفاق موحد حول تعريفه ويرجع ذلك إلى توجهات الباحثين وطبيعة نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل فيها فضلاً عن التطورات التاريخية التي مرت بها .

ولأن إدارة المواهب هي مجموعة معقدة من الإجراءات المصممة لإدارة الثروة الأعظم للمنظمة والمتمثلة بالعاملين فيها ، فعرفت على أنها " كل ما تقوم به المنظمة لجذب المواهب والإحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها " فهي عملية تكاملية تشمل الإحتفاظ بالموظفين المتميزين والحاليين وتنميتهم وجذب موظفين موهوبين جدد ذوي مهارات عالية وإدماجهم وتنميتهم وخلق بيئة تنافسية لتحقيق أهداف العمل الحالية والمستقبلية .

وفيما يلي نستعرض أبرز المفاهيم التي تم تداولها حول مفهوم إدارة المواهب من قبل عدد من الباحثين:

#### الجدول ( ٢-٢ ) يوضح مفهوم إدارة المواهب

المفهوم	الكاتب ، السنة	
مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تفسر استراتيجية المنظمة إلى برامج تشغيلية وتطبيقية بهدف تحقيق التميز .	( Berger , 2004 : 6 )	١
عبارة عن تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب في المنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل بيئة العمل .	( Nancy,2006 : 51 )	٢
عملية استقطاب وتطوير والمحافظة على الإمكانيات والقدرات الموجودة لدى الأفراد أصحاب الموهبة واستغلالها بالشكل الصحيح ونشرها ونقلها للآخرين بهدف تحقيق الاستخدام المشترك لها .	( Armstrong , 2009: 168 )	٣
تعرف إدارة المواهب بأنها عملية استقطاب وإدارة وتقييم وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها بوصفها أهم موارد المنظمة .	( Khatri et al , 2010 : 39 )	٤



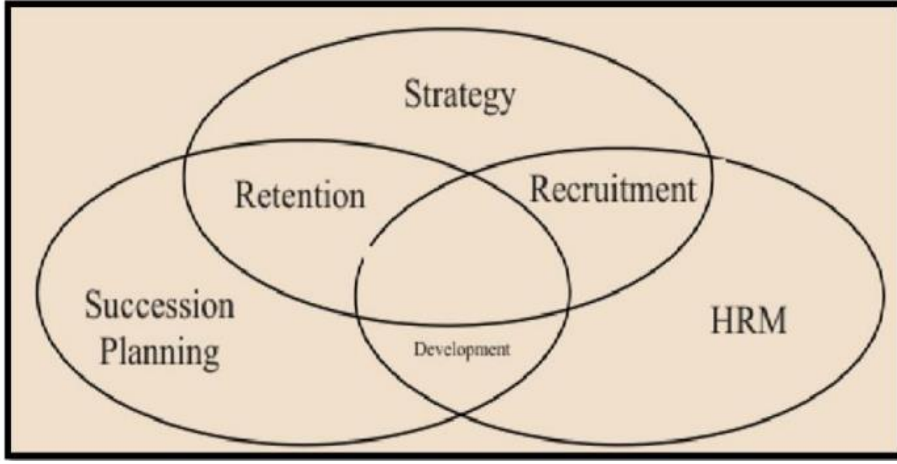
هي حالة التعاون والتواصل بين المديرين على كافة المستويات الإدارية ، والتي أصبحت لها أولوية في مواجهة التحديات .	(Kokesto & Rust, 2012: 2)	٥
عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والإستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة .	( صيام ، عبد الرحمن ، ٢٠١٣ : ٣٠ )	٦
عبارة عن توجه إداري معاصر ناشئ عن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى استقطاب الأفراد الموهوبين ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم والحفاظ عليهم وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية .	( جمعة ، حسن ، ٢٠١٥ : ١٣٧ )	٧
مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالإستقطاب ، والاختيار ، والتطوير ، والمسار الوظيفي ، تخطيط التعاقب الوظيفي .	(Heinen et onell ,2004)	٨
هي واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دوراً استراتيجياً كبيراً في المنظمات .	( Bhatanager, 2004 )	٩
هي عملية جذب واستقطاب والمحافظة على الأشخاص الموهوبين.	( Reelman , 2004 )	١٠
نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية .	( Waheed et al , 2012 )	١١
سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد الموهبة واستقطابها ونشرها وتطويرها .	( Uren and Samuel , 2007 )	١٢
تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والإحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية .	( Li and Wang , 2010 )	١٣

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة .

وطور ( BLASS , 2009 ) نموذجاً تخطيطياً لإقليم إدارة المواهب وكيف هي مكونة من عوامل

مختلفة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل ( ٢-٣ ) إقليم إدارة المواهب



المصدر : سيف الدين محمد ، ( ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ ) " رسالة ماجستير بعنوان أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية للمنظمة " . دمشق، سوريا ، الجامعة الافتراضية السورية .

وبناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها : مجموعة العمليات التي تسعى من خلالها المنظمة إلى جذب واستقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات المقدرات والمؤهلات والكفاءات الجوهرية والتي لها تأثير إيجابي على المنظمة وتطويرها وتنميتها والإعتراف بها للمحافظة عليها بشكل مناسب لتحقيق ميزة تنافسية .

- ولقد تطور مفهوم إدارة المواهب عبر الزمن عبر ثلاث مراحل كما يلي ( عيساوي & مقدود ، ٢٠١٥ ، ) :

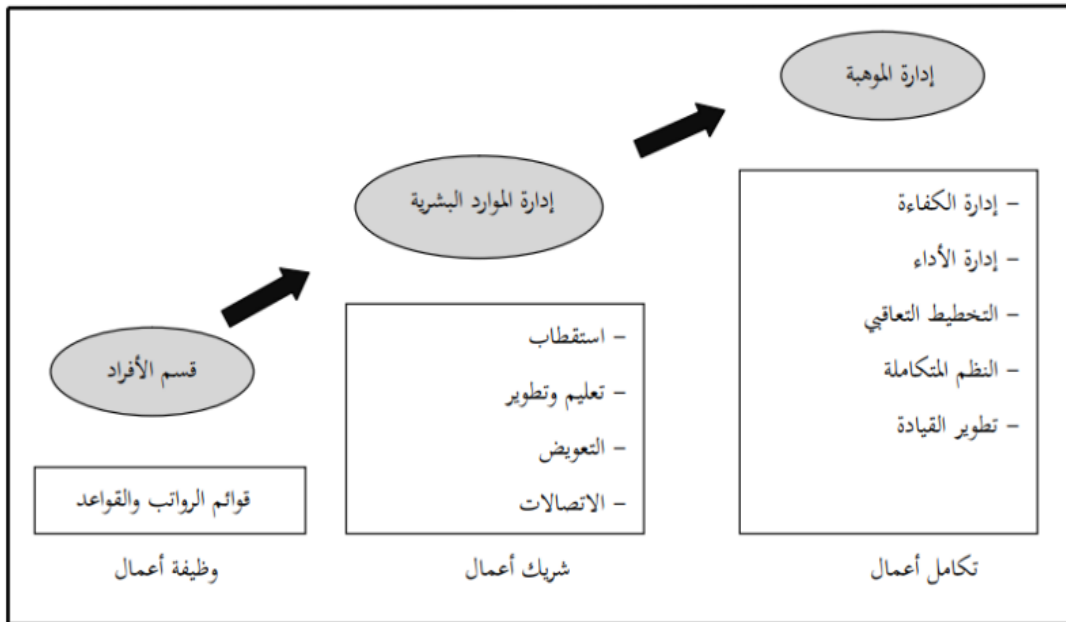
المرحلة الأولى : إدارة التأهيل ( قسم الأفراد ) : امتدت هذه المرحلة من السبعينيات إلى الثمانينيات في القرن الماضي ، حيث كانت تهدف فقط إلى تأهيل الموظفين وتجهيزهم لتحقيق أهداف المنظمة والامتثال للواجبات المحددة لهم مع إظهار بعض الولاء للمنظمة ، والقيام بتوظيف الأفراد ومنح رواتبهم مع ضمان حصولهم على التعويضات اللازمة حيث إن قسم الأفراد في هذه المرحلة يمثل وظيفة أعمال .

**المرحلة الثانية : إدارة الكفاءات ( إدارة الموارد البشرية ) :** بدأت هذه المرحلة في ثمانينيات القرن العشرين إلى التسعينيات من القرن العشرين ، فحينها بدأ التنافس بين المنظمات يزداد بشكل ملحوظ وبدأت المنظمات بالاهتمام بالموارد البشرية بشكل أكبر وبدأت تهتم بالإبداع والإبتكار ، حيث أدركت المنظمات خلال هذه المرحلة أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية مما كانت عليه في الماضي ، وبالتالي تحولت إلى وظيفة استراتيجية ثم إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال .

**المرحلة الثالثة : إدارة المواهب :** ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الحادي والعشرين ، وفي هذه المرحلة شاع ما يسمى بحرب المواهب بسبب شدة المنافسة على المواهب بين المنظمات ، حيث ظهر لأول مرة مصطلح إدارة المواهب في عام ١٩٨٨ من خلال مقال نشره ( David Watkins ) حول تطور إدارة المواهب في العام نفسه ، واستمر هذا المصطلح بعد تكييفه واستخدامه من قبل العديد من المنظمات ، حيث اكتشفت أن مواهب موظفيها بحاجة إلى اكتشاف ورعاية ، فهذا ما يقودهم إلى النجاح والربح ، وهذا يشمل أيضاً عمليات أنظمة الموارد البشرية الجديدة والمتكاملة مع بعضها البعض ، ثم انتقلت من شريك تجاري إلى تكامل تجاري .

ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل رقم ( ٢ - ٤ ) :

**الشكل ( ٢ - ٤ ) التطور التاريخي لإدارة المواهب**



المصدر : محمد ، علاء سيف الدين ( ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ ) " رسالة ماجستير بعنوان أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية للمنظمة " . دمشق، سوريا ، الجامعة الافتراضية السورية .

## ٢-١-٦ : مفهوم استراتيجية إدارة المواهب :

وبعد التعرف على مصطلح إدارة المواهب لا بد من تعريف مصطلح استراتيجية إدارة المواهب حيث تمثل إحدى الإستراتيجيات الوظيفية داخل المنظمة ، وتعرف استراتيجية إدارة المواهب بأنها استراتيجية متكاملة مع استراتيجية المنظمة الشاملة بوصفها شريكاً استراتيجياً يساهم في تحقيق التكامل في العمل والأداء وبلوغ الأهداف المرسومة ( هيفي سليمان ، ٢٠١٤ ) .

- كما تعرف استراتيجية إدارة المواهب بأنها : خطة استباقية لضمان توفير المواهب التي تحتاجها المنظمة في إطار رؤية مستقبلية تحدد بالتكامل مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، بما يضمن جذب الأفراد الموهوبين وتقييمهم وتنمية وتطوير قدراتهم وفق متطلبات العمل ، وتحفيزها للاحتفاظ بهم .

## ٢-١-٧ : أهمية إدارة المواهب :

تظهر أهمية إدارة المواهب عندما تلبي المنظمة حاجات الأفراد الموهوبين وتنمي قدراتهم ، الأمر الذي يؤدي بالفعل إلى إيجاد مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها ، حيث تظهر أهمية إدارة المواهب من خلال ما يلي :

١ - جاءت إدارة المواهب استجابة للتغيرات الحاصلة في سوق العمل والعولمة ، حيث تقوم بمهمة استقطاب وجذب أفضل الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتدريبها وتحفيزها على الأداء .

٢ - تتطلب التكنولوجيا والمعرفة قدراً عالياً من التعليم والتدريب ، الأمر الذي يستلزم وجود إدارة للمواهب من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في سوق العمل ( Meyer , 2019 ) .

٣ - التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية ، وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة مع العمل على اكتشاف الطاقات الكامنة .

٤ - تلعب إدارة المواهب دور كبير في وهام في اختيار القادة والمديرين ، بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات ( ناصر العديلي ، ٢٠١٠ ) .

٥ - تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي مع تفادي الإضطرابات في العمل ، وذلك بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة .

٦ - تعمل إدارة المواهب على جذب واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة وتخلق وسيلة لتنميتهم وتحفيزهم وتدفع بعملية التحسين في الإنتاجية والجودة .

٧ - المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإبداعية والإيجابية مع ضمان تدفق المواهب من خلال القيادة ( Haskins & Shaffer , 2018 ) .

٨ - قدرة المنظمات على الإحتفاظ بمواردها البشرية الموهوبة وذات الإمكانيات والخبرات والقدرات العالية.

٩ - بناء بيئة تتصف بالأداء العالي والتعلم من خلال الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك المعرفة والإبداع ( Duckett , 2021 ) .

١٠ - تمثل إدارة المواهب أهم الموارد القيمة لأي منظمة .

١١ - تعد إدارة المواهب إحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات .

يتضح مما سبق أن إدارة المواهب تعد في غاية الأهمية ، وذلك لقدرتها على تفادي الكثير من المشاكل والأخطاء التي تعترض الإدارة مع الإستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية العاملة في المنظمات المبحوثة، كما أنها تلعب دوراً رئيسياً في تطوير قيمة المنظمة ، والعمل على وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة لتنمية قدرات ومهارات تلك الموارد، الأمر الذي يؤثر على فعالية ومستويات أدائهم .

بالإضافة إلى بعض العناصر التي تظهر من خلالها أهمية إدارة الموهوبين :

١ - **التكاليف** : تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب الكبيرة ، لأنها ليست متاحة بحرية في السوق هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب .

٢ - **المخاطرة** : على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية ، لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ كما هو متوقع منهم مالم يمتلكوا مواهب تتمحور حول ذلك

٣ - **خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة** : يشعر العملاء بالثقة والإرتياح عند وجود مواهب داخل المنظمة ، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه ، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المنظمة، وغياب الإلتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المنظمات تفقد عملائها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب ( Meyer , 2005 ) .

## ٢-١-٨ : أهداف إدارة المواهب :

لقد اختلفت وتباينت أهداف إدارة المواهب بين الباحثين ، ولكن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب إذ وضح ( Guillory , 2006 ) بأن إدارة المواهب لديها غاية وهدف ، فغايتها تتجلى في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى ، بينما هدفها يركز على خلق بيئة ثقافية مستدامة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم بشكل مستمر .

ويمكن تحديد أهداف إدارة المواهب في النقاط التالية :

١ - البحث عن الأداء المتميز ، ويعني ذلك أن إدارة المواهب يتم وضعها لخلق قاعدة المواهب التي سوف تعطي المنظمة ميزة تنافسية مستدامة قائمة على الوصول لأفضل أداء ممكن من الأفراد العاملين ( مصطفى عبد العال ، ٢٠١٣ ) .

٢ - وضع الموارد البشرية المؤهلة في المناصب الأساسية في المنظمة التي تتفق مع مؤهلاتهم ، وتخصيص الموارد مثل : ( التعويض ، التدريب ، التوجيه ، الإرشاد ، مهام العمل ) ، لتلك الموارد بناءً على قدراتهم وإمكانياتهم الفعلية ( Berger , 2013 ) .

٣ - تعد إدارة المواهب نشاط مستمر استباقي لكونها تدور حول جذب وتحديد وتدريب وتطوير وتحفيز وتعزيز والإحتفاظ بالموارد البشرية الذين لديهم إمكانات مميزة لتحقيق النجاح داخل المنظمة .

٤ - تتطلب إدارة المواهب رؤية منظمة ومتكاملة تدعو إلى التفاعل الديناميكي بين العديد من المهام والعمليات ( Laff , 2016 ) .

٥ - توفير الموارد البشرية الموهوبة من أجل تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات مع العمل على ربط تلك المواهب بالإتجاه المستقبلي للمنظمات ( Cunningham , 2017 ) .

٦ - تحديد طرق الحصول على الأفراد الأكفاء والإحتفاظ بهم وتطوير قدراتهم وفقاً لمعيار المستوى العالمي .

وحسب ( سلمان ، ٢٠١٨ ، ص ٢٣ ) فإن أهداف إدارة المواهب تتمثل في :

٧ - إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية .

٨ - ملء الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية التي تتطلب كفاءة عالية .

٩ - التحريك الفاعل للمواهب داخل المنظمة لتحقيق عائد الإستثمار الأمثل للمواهب .

١٠ - تركيز فعاليات الإحتفاظ بالمواهب على أهم المواهب .

١١ - تحسين ممارسات التوظيف .

١٢ - كسب تأييد مؤسسات المجتمع المختلفة .

١٣ - تقليص تكاليف العمالة دون الإضرار بالإنتاجية .

ويرى ( سلمان ، ٢٠١٨ ) أن هذه الأهداف سوف تساهم في ضمان وجود كنز من الأفراد الموهوبين في المنظمات ، كما أنها تساهم في بناء التعاقب الوظيفي وهي العملية التي تتعلق بالإحتفاظ أو استبدال شخص بشكل مفاجئ أو بشكل مخطط داخل العمل .

ويتضح مما سبق أن إدارة المواهب لها العديد من الأهداف وخاصة تلك التي تدور حول جذب واستقطاب وتدريب وتطوير وتحفيز وتعزيز العاملين والإحتفاظ بالموارد البشرية الذين لديهم إمكانيات مميزة لتحقيق النجاح داخل المنظمات ، وذلك لكون إدارة المواهب مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية ومنسجمة مع التوجه الاستراتيجي ، كما أن إدارة المواهب تهدف إلى بناء جدارات وظيفية قادرة على مواجهة التغيرات المتنامية في سوق العمل .

## ٢-١-٩ : أبعاد إدارة المواهب :

هناك اختلاف حول أبعاد إدارة المواهب بسبب تعدد جهات النظر حول هذا المفهوم ، وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأبحاث حول إدارة المواهب قام الباحث باختيار مجموعة من الأبعاد لقياس إدارة المواهب وهي : ( جذب واستقطاب المواهب - تطوير المواهب - الإحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء المواهب - التعاقب الوظيفي للمواهب ) وسيتم تناول تلك الأبعاد بإيجاز كما يلي:

### أولاً : جذب واستقطاب المواهب :

هي عملية تعتمد على شخصية المنظمة وسمعتها من أجل الحصول على تفضيل الموظفين لها عن غيرها من المنافسين ( Bugg , 2015 ) وهي عملية تتوقف على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة ، واعتبار العلامة التجارية من أهم الأشياء التي تجذب المواهب الخارجية ( PRUIS , 2011 ) ، وهي آلية رئيسية تهتم بجذب الأفراد الذين يمتلكون المواهب والقدرات والمهارات العالية والأكثر ملائمة مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية لتدعيم مركزها التنافسي باستمرار ( موسى وآخرون ، ٢٠٢١ ) .

ويشمل استقطاب وجذب المواهب على السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم ، حيث يمكن تصنيف البحوث والأدبيات في هذا المجال إلى مجالين : **تخطيط**



المواهب وتوزيعها - سمعة إدارة الموارد البشرية ( Tarique & Schuler , 2015 ) ويمكن تناولهم كالاتي :

أ- **تخطيط المواهب وتوزيعها** : يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات مثل : ( المعرفة - المهارات - القدرات - السمات الشخصية ) ، والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع كاستخدامها عند الحاجة إلى الإستغناء عن بعض الموظفين ، واستخدامها أيضاً في جدول البيانات الخاص بالتقاعد للموظفين الحاليين ( Cheese , 2015 ) .

ب- **سمعة إدارة الموارد البشرية** : تركز العديد من المنظمات على تحسين سمعة الموارد البشرية لديها لجذب المواهب البشرية ، وتعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة كجهة موظفة والتي يمكن أن تكون إيجابية أو محايدة أو سلبية ( Wayne & Casper , 2017 ) .

ويمكن الإستناد إلى مداخل معينة لإدارة المواهب عند القيام بعملية جذب الموهوبين ومنها ما يلي :

١ - **المدخل المرتكز على الوظيفة** : يقوم على كتابة وصف شامل عن الوظيفة الشاغرة ، وبعد ذلك تحديد مواصفات الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة .

٢ - **المدخل المرتكز على الأفراد** : يقوم على تحديد مواصفات الأفراد الذين تبحث عنهم المنظمة .

٣ - **المدخل المرتكز على الكفاءات** : يسعى هذه المدخل للجذب والإستقطاب وفقاً للمواصفات والمهارات والمعرفة والقيم الشخصية المتعلقة بالوظيفة التي يحتاجها الفرد لممارستها على نحو مرضي ( Lyria , 2016 ) .

وتعتبر العلامة التجارية وسمعة وصورة المنظمة من العناصر الهامة في جذب المواهب والكفاءات المميزة ، وتعتبر بيئة العمل أيضاً عنصر جاذب للمواهب من خلال توفير كافة المنافع المادية والمعنوية المتوقعة من العاملين سواء الحاليين أو المترقبين بهدف جذبهم ودمجهم مع المواهب الحالية بالمنظمة وتمييزهم والحفاظ عليهم .

- وحسب معهد ( Toweres Perrin , 2005: 17 ) وهو معهد استشاري أمريكي يعمل منذ العام

١٩٣٤ فإن العوامل المحددة لعملية الإستقطاب أي الجاذبة للأفراد من خارج المنظمة هي :

الراتب الأساسي ، تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ، فرص التقدم في المسار الوظيفي ،  
المنافع والتعويضات ، تحديات العمل ، ربط الراتب بالأداء ، فرص التدريب والتطوير ، المنافع  
والتقاعدية، زملاء العمل ، وسمعة المنظمة .

ويصنف ( الصمادي ، ٢٠٠٢ : ٧ ) المستويات التي تتطلب وجود أفراد موهوبين كما يلي :

● **المستوى التنفيذي والفني** : تتعرض مهارات الأفراد في هذا المستوى للتنظ والقيادية، يمي إلى  
التآكل والإضمحلال ، فالمجالات الفنية والتقنية في تطور متلاحق بفضل ما يظهر من تقنيات  
وتطبيقات باستمرار ، وعلى الموهوب الذي يعمل في أحد هذه المجالات أن يكون واسع الإطلاع  
في مجال عمله وأن يطور مهاراته باستمرار .

● **المستوى الإداري والإشرافي** : المواهب المطلوبة في الأفراد الذين يشغلون هذا المستوى في المنظمة  
مرتبطة بأنماط الشخصية ، ومهارات الاتصال والتواصل ، والمهارات الإشرافية والقيادية، لذلك فهذه  
المهارات ليست معرضة للإضمحلال السريع لأنها مهارات تعكس السمات الشخصية المطبوع عليها  
الفرد، ودور الأفراد الموهوبين في هذه المستويات لها أثر أكبر من الوظائف التنفيذية في المنظمة  
، وقدرة المنظمة على زرع مهارات شخصية في الفرد في هذه المستويات الإشرافية العليا تكون  
محدودة مقارنة بقدراتها في تعليم وتدريب الأفراد الآخرين في المستويات التنفيذية والفنية .

وحسب ( Davies & Davies , 2010: 420 ) فإنه يجب البحث في الأفراد لاختيارهم كموهوبين

في المنظمة عن مجموعتين مما يلي :

❖ **المجموعة الأولى : كيف يفكر الموهوب** :

- قدرة عالية على فهم الأمور المعقدة ، وفهم العلاقات بينها .

- قدرة عالية في المبادرة ، وقدرة عالية على تحفيز الذات .

- يتمتع بفضول فكري ، وقدرة عالية على التفكير المرن .
- قدرة عالية على حل المشاكل .

#### ❖ المجموعة الثانية : كيف يتعامل الموهوب مع الآخرين :

- يتمتع بدرجة عالية من الذكاء العاطفي .
- قدرة عالية في التعلم من الآخرين .
- لديه شغف لصناعة الفرق والتميز .
- شخصية ملهمة لمن حولها ، وتهتم بأمورهم .
- ثقة عالية بالنفس ، وشخصية يمكن الاعتماد عليها .

#### ثانياً : تطوير المواهب :

هو تشكيلة من التعلم والخبرات التي تهدف لرفع المهارات والمعرفة المطلوبة بكافة المواقع الإدارية في منظمات الأعمال ( Mondy , 2010: 209 ) .

ويقصد بها أيضاً : تنمية قدرة المواهب في التعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة المحيطة ، والنجاح في تحقيق حاجاتهم ، وحاجات المؤسسة التي يعملون بها، حيث يمثل التطوير عنصراً حيوياً في الحياة الوظيفية، ويشتمل التطوير على المعارف والسلوك والمهارات الخاصة، ويتم ذلك من خلال : تنمية نقاط قوة الموهبة وتطويرها ومعالجة نقاط الضعف ، والمشاركة في الأهداف ، والقيام بمهام جديدة ، لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء ن وتوفير فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي يحتاجها التطوير مع المشاركة في البرامج التدريبية ، وإمكانية تطبيق الأفكار الجديدة والإبداعية ، والتعامل مع مشكلات العمل المتجددة ( Mahmoud , 2018 : 74 ) .

وللمحافظة على أصحاب الأداء العالي في المنظمة وللحد من مغادرتهم للحصول على فرص أفضل في أماكن أخرى يتطلب من المنظمات وضع سياسات لتنمية مواهبهم ، ومن الإستراتيجيات الرئيسة لتنمية المواهب والمحافظة عليها ( Bailey , 2013 ) :

أ - تحليل وفهم اتجاهات الدوران واستخدامها لقياس الأداء .

ب - توفير التطوير المهني مع التركيز على القيادة .

ج - توفير برامج التطوير الوظيفي .

د - التواصل المستمر .

• وإن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة حسب ماورد عند كاربري وجرافان ( Garavan and Carbery , 2012 ) :

( ١ ) تحديد الهوية ( لمن التطوير ؟ من الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير ) .

( ٢ ) التصميم ( ما القدرات التي يجب تطويرها ؟ والمدة اللازمة لذلك ؟ ) .

( ٣ ) التقييم ( ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية ؟ ) .

( ٤ ) الدعم التنظيمي ( ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا ؟ ) .

ويتم تطوير وتنمية المواهب من خلال عدد من الممارسات التي تستند عليها المنظمات لتحقيق الإبداع ، ومن أهمها : تثقيف الأفراد العاملين بأهمية إدارة المواهب ، تكامل العناصر المختلفة لإدارة المواهب ضمن نظام متكامل ، مساندة الإدارة العليا لإدارة المواهب ، تشكيل نماذج لاستيعاب السلوكيات والمهارات التي تتسجم مع قيم المنظمة ، تركيز الاهتمام على المواهب التي تحقق قيمة عالية ، توفير منهجية معينة لتقييم نتائج نظام إدارة المواهب بصورة دورية ( Tarique & Schuler , 2015 ) .

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من الممارسات الإدارية التي تسهم في تنمية وتطوير المواهب ومن أهمها : بث روح التحدي في العمل مما يوقد شعلة الإبداع لدى الموهوبين ، والإبتعاد عن الشعور

بالإحباط والنمطية في العمل ، كما أن منح الموهوبين في المنظمة نوعاً من الحرية في طريقة تنفيذ المهام الموكولة إليهم يعزز الحافز الذاتي لديهم، حيث تسير عملية تنمية المواهب وفق مسارين كالآتي:

١ . معرفة القدرات المتوفرة واستيعابها وتحسينها والتعرف على أنواعها، وبعد ذلك تطبيق أدوات

التحسين الملائمة لها .

٢ . تطبيق الأفكار الأكثر إبداعية للخروج من الروتين والجمود ومساندة عملية التخطيط في

تحسين القدرات الخلاقة من أجل تحقيق الأداء المبتكر لفترة أطول .

### ثالثاً : الإحتفاظ بالمواهب :

هي الجهود التي تبذلها الشركة للحفاظ على الموظفين الموهوبين وتقليل معدل دورانهم ( Ibrahim & Daniel , 2018 ) من خلال استراتيجيات الإحتفاظ بالمواهب التي تتمثل في التدريب والتطوير الوظيفي مشاركة المواهب، وثقافة إدارة المواهب، وعودة المواهب إلى الوطن ويمكن تناولها كالآتي :

أ - استراتيجيات الإحتفاظ الفعالة للمواهب : يصبح الإبقاء على المواهب تحدياً كبيراً ، وتشمل استراتيجيات الإحتفاظ الفعالة بالمواهب على ما يلي :

- مشاركة المواهب : تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم من الأرجح أن يكون لديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعملاء، ويكون مستوى الأداء لديهم عالي جداً .

- التطوير الوظيفي : عندما يكون الموظفين على فهم جيد عن مساهمهم الوظيفي وضمان أن منظماتهم تهتم بتنميته، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم ( Dijk , 2017 ) .

- التدريب : إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة ، ويعطي مهارات وقدرات أقل قابلية للتحويل إلى منظمة أخرى، ويؤثر على الإتجاهات ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها .

- ثقافة إدارة المواهب : تظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدر للمواهب العالمية، ومصدر للمدراء الأكفاء ، الذين يسعون إلى تحسين استراتيجية الإحتفاظ بالمواهب ( Schuler , Jackson & Tarique , 2011 ) .

ب - عودة المواهب إلى الوطن : أصبح الإغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، حيث يلعب الإغتراب أيضاً دوراً استراتيجياً مهماً في استراتيجية العمل الدولية للمنظمة مثل الحفاظ والسيطرة على عمليات الشركة التابعة ( Kraimer , Shaffer & Bolino , 2013 ) .

وفي ضوء ما سبق فإن أبعاد إدارة المواهب مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض وتؤثر بشكل كبير على بعضها ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تأثير إدارة المواهب على أداء المنظمات المبحوثة، فعلى سبيل المثال يؤدي بعد تطوير المواهب إلى تحديد البرامج التدريبية المطلوبة ، الأمر الذي يؤدي إلى الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين .

- لذلك ينبغي على المنظمة التمسك بالموظفين الموهوبين ، فهم الذين يقودون نجاح المنظمة في المستقبل ، حيث يعتبر الإحتفاظ بالمواهب جزءاً لا يتجزأ من إدارة المواهب، حيث تسعى العديد من المنظمات للمحافظة على المواهب من أجل تعزيز النمو والنجاح للمنظمة .

لذا فإن الباحث يرى أنه يجب على المنظمات أن تعمل على دعم وتشجيع الموظفين الموهوبين للمحافظة عليهم والتي بدورها تؤدي إلى مستويات أعلى من الإلتزام التنظيمي .

ومن المبادرات التي قد يفشل المديرون التنفيذيون بتنفيذها هو زيادة مستوى الإحتفاظ بالموهوبين داخل منظماتهم خصوصاً مع التقدم التكنولوجي المستمر، وبالتالي ينبغي على المنظمات صياغة السياسات لاستبقاء الموهوبين والتي يمكن أن تتكون من الإجراءات التالية ( Steel et al , 2002 ) :

أ - جمع البيانات عن المنظمات المنافسة .

ب - فهم أهداف الإحتفاظ بالموهوبين .

ج - تحديد العوامل التي تؤدي إلى مغادرة الموهوبين .

د - معالجة أوجه القصور والخلل التي قد تعتبر نابذة للموهوبين في المنظمة .

\* وذكرت ( Kaya & Jordan , 2000 ) أن السياسات المشتركة التي تجعل الموظفين يرغبون بالبقاء مع شركة ما هي التالية :

١ - توفير الفرص للموظفين لتنمية وتعزيز مواهبهم .

٢ - تكليفهم بالمهام التي من شأنها تحفيز التفكير لدى الموظفين .

٣ - الإعتراف بالإنجاز .

٤ - التحفيز المادي والمعنوي من خلال إعطاء تعويضات ملائمة ومزايا معقولة .

\* وفي دراسة طلب باحثون في مجموعة بوسطن الإستشارية Consulting Boston Group من المشاركين في الاستطلاع تقييم أهمية وقدرات شركته في تدابير الإحتفاظ وبعد تحليل الردود وجد الباحثون أنه من أجل الإحتفاظ بالمواهب ينبغي على المنظمات ( Xue Yi , 2014 ) :

١ - تقديم مسار وظيفي واضح المعالم وتعزيز مناقشات التطوير الوظيفي من خلال وصف كيفية عمل المسار الوظيفي داخل المنظمة .

٢ - التأكد من عملية تقييم الأداء وتقديم فرص الترقية للموظفين .

٣ - تعزيز ثقافة الجدارة .

رابعاً : إدارة أداء المواهب :

تتعلق إدارة الأداء بتصميم العمل، ووضع معايير الأداء، وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي، وتحديث الأهداف، ومعالجة قضايا الأداء الناشئة، وتبادل الآراء والمشورة مع قادة العمل بشأن التعامل معها ووسائل تسهيل الأداء وتطويره، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ عقد الأداء بين الإدارة والموظفين، ووضع خطة لتطوير الأفراد الذين يؤدون عملهم، ويشمل ذلك تقديم

التغذية الراجعة بشكل مستمر على نتائج الأداء واسداد مراجعات لمدى تقدم الأداء ( Alsakarneh , 2018 ) .

كما يرى ( Gorman , 2017 ) تتمثل إدارة الأداء في جميع الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة لرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ، ويتطلب نجاح عملية إدارة الأداء ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء ، وإيجاد بيئة عمل تشجع على المنافسة بين الأفراد في تنمية مهاراتهم ، حيث تقوم المنظمة بتحليل أداء الأفراد من حيث الخصائص الجسدية والنفسية والفنية ، والمهارات الفكرية والسلوكية، بهدف التعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لمواجهتها ، بما يضمن تحقيق فاعلية المنظمة في الحاضر والمستقبل ( الجرجري ، ٢٠١٨ ) .

#### خامساً : التعاقب الوظيفي للمواهب :

هو الحفاظ على المواهب والإستفادة من قيمتها الكبيرة للوظائف الشاغرة بسبب صعوبة الحصول على بديل مناسب ، حيث أن المنظمات المتميزة هي التي تسأل أولاً من ؟ ثم ماذا ؟ لأنه عندما يكون الشخص المناسب في المكان المناسب ، هنا يمكن للمنظمة المضي قدماً في تحقيق هدفها، وتحقيق نجاح أكبر من منافسيها من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ( عبد العال ، ٢٠١٣ ) .

- وضع ( Merlevede , 2014 ) خطط للتعاقب الوظيفي والترقية الوظيفية تمثلت في :

- ❖ استعداد مسبقاً لاستبدال الأشخاص الموهوبين الذين قد يكونون على استعداد للانتقال .
- ❖ تفاوض مع المواهب لضمان الحفاظ على المعرفة داخل المنظمة .
- ❖ تأكد من الحفاظ على الموهوبين في الخدمة من خلال منحهم مسارات وظيفية أو مهام إضافية تدريبهم .

وتأتي أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي في :

(١) تسريع انتقال الموظفين المؤهلين من الأفراد المساهمين إلى المديرين والقادة .



- ٢) تنمية وتطوير المواهب والقدرات والأداء العام على المدى الطويل .
- ٣) تحسين التزام العامل بالمنظمة وتلبية المتطلبات المهنية من العاملين الحاليين .
- ٤) التأكيد على استمرارية القيادة وتبادل أفضل للمعرفة بشكل أكثر فعالية .
- ٥) مراقبة وتتبع مستويات الكفاءة والفجوات في المهارات .

\* ويعتبر تخطيط التعاقب وظيفة مهمة تمكن المديرين والأفراد لتمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف ، ويجب أن تتوافق مع خطط لفهم ومطابقة الإحتياجات الفعلية ( Bersin , 2006 : 4 ).  
والهدف من هذه العملية توفير وتحديد مجموعة جاهزة من البدائل للمواقع الوظيفية الجوهرية ، وتوفير مسار وظيفي واضح المعالم .

ويجب أن تكون لدى الإدارة دائماً إجابة عن السؤال التالي : ماذا يمكن فعله إذا ترك فلان العمل؟ هذا يتيح فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لاتضطر للقيام بعمليات الإحلال ، وسوف تتمكن في أغلب الأحيان من مكافأة الشخص بالترقية مع ترك بذلك فراغاً آخر ، لذا فعلى الإدارة الإحتفاظ بملف تعاقب المواهب وأن تقوم بتحديثه باستمرار ، وأن تقوم بتسجيل التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة أساسية لديها ( Bringham et al , 2009: 13 ) .

ويرى ( Sajjad et al , 2012: 136 ) أن المنظمة تتعرض لمشكلتين أساسيتين أثناء تطبيقها لمبدأ التعاقب الوظيفي للمواهب وينبغي أن تكون حذرة في معالجتها وهما كما يلي :

- أ- **التعيين المؤقت** : إذا اضطرت المنظمة لتعيين أفراد موهوبين من خارجها ينبغي أن يتم ذلك في سياق عملية استقطاب عادية حتى لا يشعر العاملون في المنظمة بالإرباك .
- ب- **الإستقالة الذاتية من المنظمة** : هي من المشاكل الطارئة التي تواجه المنظمة، والتي قد تهدد تعاقب واستدامة المواهب فيها ، لذلك يجب على المنظمة أن تلزم الموظف الجديد بالعمل لصالحها لمدة معلومة من الزمن، ولا يحق له أن يتركها قبل أن يمضي هذه المدة المحددة في العمل .

إن هدف المنظمات التي تطبق الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي للمواهب هو التنبؤ بالإحتياجات الفعلية التنظيمية من المواهب الكفؤة في المستقبل وتعمل على حماية الإحتياجات من المواهب بما

يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤية الإستراتيجية لها ، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانيات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مديرين موهوبين ، أي بمعنى أن تقوم المنظمة بجذب واختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية وخاصة المواهب منها والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية، بهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دونما عناء يذكر .

## ٢-١-١٠ : خصائص إدارة المواهب :

لكي يكتمل مفهوم إدارة المواهب يجب أن يتضمن مجموعة من الخصائص أهمها :

- ✓ تكامل أنظمة الموارد البشرية في جميع الإدارات والمستويات وبساطة إجراءاتها .
- ✓ تعاون جميع المديرين على جميع المستويات ، من الإدارة العليا إلى المشرفين في المستويات الأدنى لتطوير المواهب .
- ✓ ربط المواهب باستراتيجية المنظمة واستقرارها من حيث النمو والإستمرارية المستقبلية .
- ✓ زيادة الإلتزام الثقافي لجميع الموظفين والمديرين وإعداد إجراءات أفضل لتطوير وإدارة المواهب.

## ٢-١-١١ : مبادئ إدارة المواهب :

هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يضعها المدير أمامه بشكل دائم ، والتي تتعلق بإدارة المواهب وهي ( رضوان ، ٢٠١٢ : ص ٣١ - ٣٢ ) :

١ - يجب على المدير زيادة الإستثمار في المواهب كماً ونوعاً ، وذلك حتى تتفوق المنظمة على منافسيها .

٢ - السعي لاكتشاف المواهب ( الفرص الداخلية ) التي تتبعها ظروف العمل في المنظمة ، أو جذبها من المنافسين ( الفرص الخارجية ) .

٣ - يجب الحفاظ على الموهبة في بيئة تضمن الإستثمار الجيد للمواهب .

٤ - الموهبة شعور حي يتطلب رعاية مستمرة ونموً وتطوراً ، بالإضافة إلى الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة .

٥ - من أجل إدارتها بنجاح يحتاج الموهوبون إلى إدارة عليا تتمتع بحد أدنى من المواهب .

٦ - يجب أن ينظر إلى الموهبة على أنها أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدير أفضل العوائد على المدى القصير أو الطويل .

إدارة المواهب مثلها مثل الأقسام الأخرى ، تعرقل من مسارها وتحد من فعاليتها مجموعة من المشاكل، وبالتالي نجاح عملياتها .

والشكل ( ٢ - ٥ ) يوضح مبادئ إدارة المواهب :



٢-١-١٢ : تحديات إدارة المواهب :

اتفق عدد من الباحثين على أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المواهب وتعيق تطبيقها في المنظمات ، ويمكن تلخيص هذه التحديات بحسب ( الزبيدي، وحسين ، ٢٠١٤ : ص ٤٢ - ٤٣ ) كما يلي :

١ - تركيز ممارسات إدارة المواهب بالكامل على الموظفين الحاليين داخل المنظمة، وبالتالي إهمال المواهب المتاحة في سوق العمل .

٢ - ضعف فناعة المنظمة بدور إدارة المواهب في خلق جاذبية للمبدعين .

٣ - المشاكل التي تواجهها بعض الدول في مجال التعليم لأنها تؤدي إلى ضياع المواهب في تلك الدولة .

٤ - تفتقر معظم أنظمة إدارة المواهب إلى نماذج الأداء الصحيحة .

٥ - القوى العاملة المعمرة لأنها تؤثر على فعالية إدارة وتخطيط التعاقب في المنظمة .

٦ - المنافسة العالمية وتغير العرض والطلب على العمال وتوزيع غير عادل للمواهب .

بالإضافة إلى :

٧ - هناك نظرة وتوجهات خاطئة تجاه إدارة المواهب بين الأفراد والمديرين ، مما يخلق مشاكل في تحقيق الأهداف ، ومن المفاهيم الخاطئة حول إدارة المواهب أن إدارة المواهب يجب أن ينظر إليها على أنها عملية منفصلة عن عمليات تنمية الموارد البشرية الأخرى .

في بعض الأحيان يفترض أن إدارة المواهب مرتبطة فقط بالأشخاص الرئيسيين في المنظمة . كل شخص في المنظمة موهوب لكن البعض لديه أكثر والبعض الآخر لديه أقل ، لذلك لا ينبغي أن تقتصر عمليات إدارة المواهب على عدد قليل من الأشخاص والأدوار القيادية ( Armstrong , 2006 ) .

٨ - من التحديات التي تواجه إدارة المواهب على المستوى الوطني زيادة معدل الهجرة المرتفع ونزوح الموظفين الموهوبين أو الأفراد من المنظمات .

أما حسب ( وائل ، وإدريس ، ٢٠١٤ ، ص ١٣٧ ) فهذه التحديات تتمثل في :

- ١ - الضغوط المتولدة نتيجة عامل الندرة في الموهوبين والتي تحولت دون لفت انتباه المديرين على المدى القصير لعمليتي التفكير والتخطيط .
- ٢ - التزايد الكبير في سوق العمالة العالمية .
- ٣ - التزايد الكبير في مواقع العمل بشكل مرئي .
- ٤ - التنوع الكبير في قوى العمل وفقاً للجنس والعمر والثقافة .
- ٥ - التنوع الكبير في قوى العمل ذات الرؤية المستقبلية حول أنماط الحياة الخاصة بها وعملية وصول المعلومات المتوفرة حول فرص العمل .

#### ٢-١-١٣ : عوامل نجاح إدارة المواهب :

من العوامل التي أدت إلى نجاح عملية إدارة المواهب بحسب ( الزبيدي، وحسين ، ٢٠١٤ ، ص ٣٩ - ٤١ ) :

- ١ - كبار التنفيذيين يدركون أن الموهبة المتفوقة هي ميزة المنظمة : إدراك أن الموهبة تزيد من الميزة التنافسية والتركيز على الصلة بين إدارة المواهب ونجاح المنظمات .
- ٢ - التركيز على المواهب : أدى الضغط المتزايد لجذب المواهب الأساسية والإحتفاظ بها إلى قيام العديد من المنظمات بتكريس المزيد والمزيد من الطاقة والموارد لمبادرات المواهب .
- ٣ - تبني فكرة الموهبة : حيث أصبحت الموهبة من أولويات الإدارة العليا وأصبحت إحدى الاستراتيجيات المهمة للمنظمة .
- ٤ - خلق قيمة العامل الأفضل : حيث يشعر كل عامل أن المنظمة تقدم له الأجر الكافي والمزايا والتطوير والفرص من أجل الإحتفاظ بالعاملين الموهوبين .

٥ - تطوير التماسك داخل المنظمة : وهذا يعني الحاجة إلى التركيز على كل من التدريب وتطوير ثقافة المنظمة .

٦ - تجديد الأفراد وتنصيبهم : يتعامل هذا العنصر مع تطبيق إدارة الأداء كأحد مهام إدارة المواهب ، ومن الضروري تحديد المواهب الموجودة بالفعل داخل المنظمة ، ثم تطوير الأفراد عالية الكفاءة وتمييزها .

## ٢-١-١٤ : مراحل بناء استراتيجية إدارة المواهب :

وتتمثل في مجموعة الخطوات المتبعة التي تمكن من تحقيق حالة التكيف والإستجابة بين المنظمة وبيئتها عن طريق التوازن النسبي بين المتضمنات المنظمية ( القوة والضعف ) ، ومتضمنات البيئة ( الفرص والتحديات ) ، وتتمثل مراحل استراتيجية إدارة المواهب في :

١ - التوجه الاستراتيجي : وتتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والخصائص الجوهرية الفريدة التي تميز إدارة المواهب إضافة إلى الغايات والأهداف المرجوة من عملية إدارة المواهب .

٢ - تحليل البيئة : وتتمثل في دراسة ومسح التغيرات المحتملة في البيئة العامة ثم مراقبة الأحداث والتوجهات التي تتم بعدها جمع المعلومات عن البيئة الحالية للمنظمة، وتقييمها لتحديد توقيت وأهمية العوامل الإستراتيجية التي أفرزتها عمليات المسح والقياس لتحديد العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية .

٣ - صياغة استراتيجية إدارة المواهب : يتم صياغة استراتيجية إدارة المواهب انطلاقاً من نتائج التحليل البيئي السابق الذي يرسم نشاطها المستقبلي وينسجم مع رسالتها ومتطلبات إنجاز استراتيجية المنظمة الكلية .

٤ - تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب : وهي عملية وضع الخيار الإستراتيجي موضع التنفيذ .

٥ - رقابة وتقييم استراتيجية إدارة المواهب : ويتم من خلالها تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتعزيز مواطن القوة .

## ٢-١-١٥ : مراحل تطبيق إدارة المواهب :

ذكر ( Egerova et al , 2013: p12 ) أن إدارة المواهب في المنظمات مرت بخمس مراحل وهي (إياد ، ٢٠١٦ : ص ٣٤ ) :

١ - **مرحلة رد الفعل** : في هذه المرحلة كان يتم التعامل مع الموهبة في المنظمة من خلال ردة فعل آنية لاستجابة مباشرة للحاجات العاجلة للموهبة في وقتها دون تخطيط طويل الأمد .

٢ - **مرحلة البرامج** : وفي هذه المرحلة أخذت المنظمات في تطبيق برامج جزئية لإدارة المواهب ، لكنها لم تكن فعالة لأنها لم تكن قادرة على التأقلم مع التغيرات التي تتم في حاجات الأفراد الموهوبين .

٣ - **مرحلة الأنظمة الشاملة** : كانت هذه المرحلة محاولة لتطبيق أنظمة صارمة لإدارة المواهب في المنظمات ، لكن هذه الأنظمة كانت عبارة عن برامج معزولة عن بعضها ومبعثرة فلم تحقق الفاعلية .

٤ - **مرحلة الأنظمة المترابطة** : هي المرحلة التي طبق فيها أنظمة مترابطة لإدارة المواهب ، وتتميز بدرجة من التنسيق مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى ، لكنها لم تكن تصل إلى درجة التكامل المطلوبة .

٥ - **مرحلة الأنظمة الاستراتيجية** : في هذه المرحلة وصلت أنظمة إدارة الموهبة في المنظمات إلى درجة عالية من الفاعلية وفق استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية .

## ٢-١-١٦ : طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين :

لا شك أن عملية الكشف عن الموهوبين والتعرف عليهم هي المدخل لأي مشروع أو برنامج يمكن أن يهدف إلى رعايتهم وإطلاق طاقتهم ولقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين منها :

١ - **محك الزكاة** : يرى إن الموهوب والمتفوق عقلياً هو من يحصل على درجات على هذا المقياس بحيث تصفه أفضل ١٪ من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء .

٢ - **محك التحصيل الدراسي** : وحسب هذا المحك يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة ساعدتهم على الوصول في تحصيلهم الأكاديمي إلى مستوى مرتفع .

٣ - محك التفكير الإبداعي : ويعتمد هذا المحك على إظهار المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم .

٤ - محك الموهبة الخاصة : اتسع مفهوم التفوق العقلي بحيث لم يعد قاصراً مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط بل نجده في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى التلاميذ .

٥ - محك الأداء والمنتوج : في هذا المحك يتوقع من الموهوبين أن يعطوا الأداء والإنتاج المتفوق في مجال شخصي وخاصة في مستوى كان في مثل عمرهم ( عبيد ، وماجدة ، ٢٠١١ : ص ١٩ ) .

## ٢-١-١٧ : عوامل الموهبة :

١ ( عوامل وراثية : تسهم بنسبة ٨٠٪ من الذكاء فالأساس الجيد في الوراثة مهم في الموهبة .

٢ ( عوامل بيئية : تسهم بنسبة ٢٠٪ من الذكاء فإن عوامل البيئة هي التي تحدد كيف يجب أن تترجم هذه الإستعدادات التي تفوق ، وفي العوامل الوراثية هي التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الفرد في موهبته ( علي ، ومحمد ، ٢٠١٠ : ص ١٧ ) .

## ٢-١-١٨ : دورة حياة الموهبة في المنظمة :

تمر دورة الحياة الكاملة من اكتشاف وجذب وتشغيل المواهب في المنظمة بالمراحل التالية :

### المرحلة الأولى : التخطيط ويتضمن :

١ - خطة عمل المنظمة .

٢ - خطة إدارة المواهب البشرية .

٣ - خطة إدارة المواهب .

٤ - السياسات المتبعة بالتنفيذ .

### المرحلة الثانية : إدارة الكفاءة وتتضمن :



- ١ - تحديد قيم وثقافة العمل .
- ٢ - تحديد الكفاءة والجدارات داخل المنظمة .
- ٣ - تحديد القيادات الجديدة .
- ٤ - تحديد شكل ومواصفات الوظيفة .

### المرحلة الثالثة : الاستقطاب ويتضمن :

- ١ - تحديد مصادر الحصول على الموهبة .
- ٢ - الاستفادة من شبكة العلاقات المجتمعية للمنظمة .
- ٣ - اختيار الأفضل من بين المتقدمين للوظائف .
- ٤ - تأثير قوة العلامة التجارية للمنظمة .
- ٥ - الدقة والجودة في عمليات الاختيار .
- ٦ - تأثير الأجور والحوافز .

### المرحلة الرابعة : تكوين نظم المعرفة والتعلم وتتضمن :

- ١ - النظم التي تساعد المنظمة للصعود إلى الأعلى .
- ٢ - تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية .
- ٣ - بناء ثقافة المنظمة .
- ٤ - الأدوار القائمة على الشهادات المعتمدة .
- ٥ - استراتيجية التعلم الإلكتروني .
- ٦ - برامج للتأهيل والحصول على الشهادات المعتمدة .

٧ - توفير نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية .

#### المرحلة الخامسة : إدارة الأداء :

- ١ - تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للأداء ( المسؤوليات والمهام ) .
- ٢ - الدعم الذاتي من الموظف للأداء .
- ٣ - الدعم الإداري من المنظمة للأداء .
- ٤ - التغذية العكسية ( لجميع مراحل الأداء ) .
- ٥ - تخطيط عمليات تطوير الأداء وتدعيم الكفاءات والجدارات ( رضوان ، ٢٠١٢ : ص ٣٦ ) .

## المبحث الثاني : الإلتناء التنظيمي

١-٢-٢ : تمهيد .

٢-٢-٢ : مفهوم الإلتناء التنظيمي .

٣-٢-٢ : المفاهيم المرتبطة بالإلتناء التنظيمي .

٤-٢-٢ : أبعاد الإلتناء التنظيمي .

٥-٢-٢ : أهمية الإلتناء التنظيمي .

٦-٢-٢ : العوامل التي تؤثر على الإلتناء التنظيمي .

٧-٢-٢ : تأثير الإلتناء التنظيمي على الفرد

والمنظمة.

٨-٢-٢ : أسباب اهتمام المنظمات بالإلتناء

التنظيمي.

٩-٢-٢ : مزايا الإلتناء التنظيمي .

١٠-٢-٢ : أسباب ضعف الإلتناء التنظيمي .

١١-٢-٢ : خصائص الإلتناء التنظيمي .

١٢-٢-٢ : محددات ومراحل تطور الإلتماء التنظيمي.

١٣-٢-٢ : مكونات وعناصر الإلتماء التنظيمي .

١٤-٢-٢ : مداخل نظرية لدراسة الإلتماء التنظيمي .

١٥-٢-٢ : النظريات التي تناولت الإلتماء التنظيمي .

١٦-٢-٢ : أنماط الإلتماء التنظيمي .

١٧-٢-٢ : طرق تعزيز وتدعيم الإلتماء التنظيمي .

١٨-٢-٢ : دوافع الإلتماء للمنظمة .

١٩-٢-٢ : العلاقة بين إدارة المواهب والإلتماء

التنظيمي .

## المبحث الثاني : الإلتناء التنظيمي

٢-٢-١ : تمهيد :

يمثل الإلتناء التنظيمي الرابط بين الموظف والمنظمة والذي يدعو إلى الاستمرار ضمن المنظمة وعدم التفكير في الرحيل، لذلك سوف يتناول الباحث في هذا المبحث مفهوم الإلتناء التنظيمي ، وأهميته ، وخصائصه ، وأبعاده ، والعوامل التي تؤثر على الإلتناء التنظيمي ، وأسباب اهتمام المنظمات بالإلتناء التنظيمي ، ومزايا الإلتناء التنظيمي .

٢-٢-٢ : مفهوم الإلتناء التنظيمي :

الإلتناء حاجة ملحة وقوة دافعة ، وسعي الأفراد لإشباعها يقوي المنظمة ويدعم بقاءها ولا يمكن تحقيق الإلتناء التنظيمي في التنظيم إلا إذا كانت المنظمة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، وتتفق معاييرها مع معاييرها وكذلك قيمه وأهدافه ، فيحقق القبول بين الطرفين ويتولد لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة ، والإلتناء للجماعة يؤدي إلى اتساقها وتكاملها ، وإن الشعور بالإلتناء يعتبر من الحاجات الهامة بل والضرورية للإنسان فهو يساعده على التوافق النفسي والصحة النفسية ، وكذلك يعتبر الشعور بالإلتناء من الحاجات الهامة والضرورية للمجتمع ، ويعتبر تعميق الإلتناء مصدراً هاماً لراحة الفرد وأمنه وسعادته ونجاحه ، وبدون ذلك فإن الفرد يشعر بالتوتر والضيق، وضعف العزيمة ، وضعف الدافع للعمل البناء ، وضعف البذل والتضحية .

ويعرف الإلتناء التنظيمي بأنه : الرغبة في عدم ترك المنظمة أو مغادرتها على الرغم من وجود حوافز خارجية ( Gregersen & Stewart , 1992 ) ، وترى ( سلامة ، ٢٠٠٣ : ص ٤١ ) بأن الإلتناء المهني عبارة عن الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عن الموظف إزاء منظمته والإلتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والإرتباط معها ، والحرص على عدم تركها والبقاء فيه.

كما يعرف الإلتناء التنظيمي بأنه : شعور لدى الفرد بالاندماج والتوحد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وتقبله لأهدافها وقيمتها وحرصه على البقاء بها وبذل أقصى طاقة لتحقيق أعلى معدلات الأداء ليساعد

في تحقيق أهدافها ( عبد الباقي ، ٢٠٠٥ : ٣١ ) ، فالفرد بطبيعته يرغب في الإنتماء إلى جماعة قوية ينتمص شخصيتها ويوحد نفسه بها .

والجدول التالي يبين مفاهيم الإنتماء التنظيمي :

### الجدول ( ٢ - ٣ ) مفاهيم الإنتماء التنظيمي

المفهوم	الكاتب ، السنة	
شعور لدى كافة الأفراد يتفاوت قوة وضعفاً ، وفقاً لما تحققه تلك المنظمات للمنتمين إليها من قناعات ومصالح تكون بمثابة عوامل جذب ، ووسائل لتقوية وتعميق الشعور بالإنتماء إليها .	( المطيوي ، ٢٠٠٦ : ( ٤ )	١
هو ذلك الشعور القوي الذي ينمي رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المؤسسة ، متقبلاً لأهدافها وقيمها ومستعداً لتقديم أقصى طاقاته في سبيل نجاحها .	(بحباح ، ٢٠٠٩ : (٤٣-٤٤)	٢
مدى الإخلاص والولاء الذي يظهره الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها .	(محمد ، ٢٠١٦ : ( ٣٥ )	٣
علاقة إيجابية وتبادلية بين الفرد والمنظمة تتعكس من خلال : التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة ، قبول الفرد لأهداف وقيم المنظمة ، رغبته في بذل جهد إضافي للمنظمة ، حرصه على الاستمرار في المنظمة ، استغراقه في مهام ومشاكل المنظمة ، واستعداده للتضحية من أجل المنظمة .	(محمدي ، ٢٠١٦ : ( ٥٥-٥٦ )	٤
النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من الإلتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرته والدفاع عنه مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى .	( راتب ، ١٩٩٩ : ( ٣٢ )	٥

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة .

ومن الجدير بالذكر أن الإنتماء التنظيمي Organizational Belongingness يرتبط بعدة مفاهيم ويتداخل معها ومنها : الولاء التنظيمي Organizational Loyalty ، والالتزام التنظيمي Organizational Commitment ، والتي تركز جميعها على حرص الأفراد على الاستمرار في العمل بالمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها ، ويعبر الإنتماء التنظيمي عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ، ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه

والمعروف فيه من جانب المنظمة ، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية ( نبيل ، ٢٠١٢ : ٣٣ ) .

## ٢-٢-٣ : المفاهيم المرتبطة بالإنتماء التنظيمي :

- **الولاء التنظيمي Organizational Loyalty** : ويعني قوة الرغبة في المحافظة على عضوية المنظمة والتمسك بالعمل بها وهو الشعور بالحب للمنظمة والتعلق بها باعتبارها مكاناً للحياة والعمل

- **الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment** : هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد أو تصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم ( عليه ، وعبد المجيد ، ٢٠٠٩ : ٢٨٥ ) .

## ٢-٢-٤ : أبعاد الإنتماء التنظيمي :

١ - **المسؤولية التنظيمية** : وهي مدى اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى .

٢ - **المشاركة الفعالة** : ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله مثل الاستقلالية والأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية الراجعة من الإشراف ، ويتأثر هذا الجانب بدرجة إحساس الموظف بأن بيئة التنظيم التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبه شخصياً .

كما أن الجو السائد بالمنظمة من تعاون وتضامن واحترام له تأثير كبير في تقوية الإنتماء التنظيمي . ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة وأهم هذه القوى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، تمكين العاملين من تحقيق هدف ما يتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعداً لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم ، بالإضافة إلى تعريفهم لمواقف

المنافسة من العاملين في الإدارات المنافسة ، وتوفر المناخ الملائم للعمل والذي يحقق الإنتماء التنظيمي لدى الأفراد .

٣ - الدفاع عن المنظمة : ويعني شعور الفرد بالمسؤولية تجاه المنظمة ، والذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، والقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد لها دور كبير في بلورة هذا النوع من الإنتماء ، فشعور الفرد بالإنتماء والواجب بالبقاء في المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة .

ويمكن للفرد أن يقوم بالدفاع عن المنظمة نتيجة لاستثمارات المنظمة في ذلك الفرد مثل : إشراكه في برامج تدريبية متميزة ، أو نتيجة للبرامج الاجتماعية التي تركز على قيم الولاء تجاه المنظمة .

## ٢-٢-٥ : أهمية الإنتماء التنظيمي :

تكمن أهمية الإنتماء التنظيمي في المحافظة على العاملين حيث إن عدم وجود انتماء لدى العاملين يعتبر مشكلة تواجهها الكثير من المنظمات التي تسبب ترك الموظف لعمله بأي وقت عند حصوله على فرصة أفضل أو تهديده بالتسريح أو الطرد من عمله ( النقيب ، ٢٠١٢ : ١٥٦ ) .

وإن تحقيق الإنتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات التوظيف ، كما أنه يزيد الإنتاجية ( محمد ، ٢٠١٦ : ٣٦ ) ، وأشار كل من ( عاصي، وحسين ، ٢٠٠٨ : ٩٩ ) إلى مجموعة من العوامل التي يجب على منظمات الأعمال أن تتجنبها والتي قد تؤدي إلى ضعف الشعور بالإنتماء التنظيمي لدى العاملين وتتلخص بالآتي :

- شعور العاملين بالاعتراب في وظيفتهم .
- قلة الحوافز المادية والمعنوية .
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- عدم شعور العاملين بالأمن والاستقرار في وظائفهم .



- عدم مراعاة الحالة الاجتماعية للعاملين .

\* وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الإهتمام المتزايد بهذا المفهوم ( عبد الباقي ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٩ ) وهي :

١ - أن الإلتناء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل ، كونه يؤدي إلى ( خيرة ، ٢٠١٤ ) :

- يقلل من معدل دوران العمل .
- النظام والتطور إذا توافر عنصر الإلتناء .
- حب العمل وتحمل المسؤولية .
- تحقيق الرضا الوظيفي .
- شعور العامل بالولاء لأنه نتاج الإلتناء .
- يقضي على التوتر والإضطرابات .

فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيمياً سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها .

٢ - أن مجال الإلتناء التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه .

٣ - أن الإلتناء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة .

كما يعتبر الإلتناء التنظيمي من أهم العوامل التي تحدد كفاءة وفعالية المنظمة ، حيث أشار Peter Drucker أن المنظمات التي لا تصنع انتماء تنظيمي فإن الموجود فيها مجرد وعود وأمانى وليس خطأً ، فكلما مان مستوى الإلتناء التنظيمي لدى العاملين مرتفعاً كان مستوى أدائهم مرتفعاً وقد يفوق المستوى المتوقع ، كما يعتبر الإلتناء من أهم مقومات الإبداع في المنظمة ، وعلى هذا الأساس يرى

عدد كثير من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي أن التفوق والتميز الذي تشهده المنظمات اليابانية يرجع بالدرجة الأولى إلى مستوى الإنتماء التنظيمي المرتفع لدى عاملها ، حيث نجد العامل الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة المنظمة التي تعتبر الأولوية الأساسية ( الجراح، وأبو دوله ، ٢٠١٥ ، ص ٢٩٤ ) .

## ٢-٢-٦ : العوامل التي تؤثر على الإنتماء التنظيمي :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإنتماء التنظيمي كما ورد لدى ( خطاب ، ١٩٩١ ، ص ٣٥ ) ، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة ، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد ، والوظيفة، وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل ، والعوامل التنظيمية الأخرى كما يلي :

### أولاً : العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الإنتماء التنظيمي ، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل ، وقد سمي هذا بالمسبوقات في عملية الإنتماء التنظيمي .

### ثانياً : خصائص الفرد :

- وتشتمل على خصائص الفرد من حيث العمر وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم ، والجنس ، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي ، فكلما زاد العمر ، مدة الخدمة، تزداد العلاقات الاجتماعية وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي .

- مستوى التعليم : قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالإنتماء التنظيمي .

- الجنس : تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماءً للمنظمة عن الرجال ، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والإنتماء .

- دوافع وقيم الأفراد فكلما كانت المنظمة هي المكان الذي يشبع حاجات الفرد ، يكون انتماءه التنظيمي أكبر ، والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل ، يكون الإنتماء التنظيمي لديهم كبيراً أيضاً.

### ثالثاً : خصائص الوظيفة :

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسياً أو طردياً بالإنتماء التنظيمي ، فتنوع مجال الوظيفة ، والإستقلالية ، والتحدي ، والتغذية المرتجعة ، تؤثر إيجابياً ، والتوتر ، وعدم وضوح الدور ، والصراعات تؤثر سلباً ( خطاب ، ١٩٩١ ، ٣٦ ) .

### رابعاً : العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة ، وتؤثر أيضاً في مستوى الإنتماء التنظيمي لدى العاملين ، نذكر من هذه العوامل ( خطاب ، ١٩٩٨ ، ٣٧ ) :

- الأجرور : كلما كانت الأجرور عادلة ومنتاسبة مع عبء العمل ازداد الشعور بالإنتماء التنظيمي .
- جماعة العمل : كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة ، زاد مستوى الإنتماء التنظيمي .
- الإشراف والقيادة : تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الإنتماء التنظيمي ، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة يزيد من مستوى الإنتماء التنظيمي ، والعكس صحيح .

### خامساً : العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي :

هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والإنتماء التنظيمي ، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات ، وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية ، وتنظيم إجراءات العمل ، لها تأثير إيجابي على الإنتماء التنظيمي ( الكبيسي ، ١٩٩٨ ، ص ٣٨ ) .

### ٢-٢-٧ : تأثير الإنتماء التنظيمي على الفرد والمنظمة :

#### ❖ تأثير الإنتماء التنظيمي على الفرد :

ينقسم تأثير الإنتماء التنظيمي على الفرد إلى قسمين ( ماهر ، ٢٠٠٠ ، ص ٤٠ ) :

– **القسم الأول :** ويتمثل في آثار الإلتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين : هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية .

حيث تتمثل الآثار الإيجابية في أن الإلتزام التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف .

أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الإلتزام التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله .

– **القسم الثاني :** فيتمثل في آثار الإلتزام التنظيمي على المسار المهني للفرد ، فالموظف ذو الإلتزام التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقية وتقدماً في المراتب الوظيفية ، وكذلك فإن الإلتزام التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه وأدائه المتميز .

#### ❖ تأثير الإلتزام التنظيمي على المنظمة :

يؤثر الإلتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية الآتية ( خطاب ، ١٩٩٨ ، ص ٤١ ) :

١ – **الأداء المتميز :** يؤثر الإلتزام التنظيمي على فاعلية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة فالإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري ( السيد ، ٢٠٠٢ ) .

٢ - دوران العمل : زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل كما يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل فالإلتزام التنظيمي له تأثير سلبي قوي على نية ترك العمل فالعامل الأقل إلتزاماً أكثر ميلاً لترك العمل ( خطاب ، ١٩٩٨ ، ٤٢ ) .

بناءً على ما سبق فإن المنظمة التي يتصف أفرادها بالإلتزام المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها ، وهذه بدروه يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذو مهارة عالية .

### ٢-٢-٨ : أسباب اهتمام المنظمات بالإلتزام التنظيمي :

كما تشير دراسة ( الحوال ، ٢٠١٨ ) إلى أن أهم أسباب اهتمام المنظمات بالإلتزام التنظيمي يكمن في التالي :

١ - يعتبر الموظف هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالإلتزام إليها يحفزه نحو العمل على بقاءها واستمرارها في مجال تحقيق أهدافها .

٢ - تقع مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة غالباً على عاتق الموظفين وذلك من خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية .

٣ - يزيد شعور الأفراد بالإلتزام التنظيمي درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والوقت والفكر لتحقيق أهداف المنظمة .

٤ - ضمان استمرارية القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات العالية ، حيث ازدادت حاجة المنظمات اليوم لمثل هؤلاء الموظفين المهرة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

٥ - تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين حرصاً على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها وتحسين الأداء من خلال السلوك الإبداعي .

٦ - إيجاد الدافع لدى الموظفين لبذل مزيد من الجهد والأداء حيث تتشد المنظمات باستمرار تطوير وتحسين أدائها .

٧ - يخفف شعور الموظفين بالإنتماء للمنظمة من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل .

٨ - كلما زادت درجة انتماء الموظفين للمنظمة زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي .

### ٢-٢-٩ : مزايا الإنتماء التنظيمي :

تتمثل مزايا التنظيمي في عدة مستويات وفقاً لما ذكره ( خيرة ، ٢٠١٤ ) ويمكن سردها كما يلي :

١ - **على مستوى الفرد** : يعزز الإنتماء التنظيمي رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل بالمنظمة ، كما يجعله يؤدي عمله بكل إتقان وتفاني ، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وهذا ما يجعله يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

٢ - **على مستوى الجماعة** : يدفع الإنتماء الموظفين إلى بذل جهداً أكبر في العمل وذلك لزيادة فاعلية مجموعة العمل ، فكلما زاد الاعتماد على مهام المجموعة أدى الإنتماء لمستويات مرتفعة من تماسك المجموعة وإنجازها للعمل بشكل أفضل .

٣ - **على مستوى المنظمة** : تتسم المنظمات ذات المستويات المرتفعة من الإنتماء بين أعضائها بأنها أكثر فاعلية والتي تنتج من الجهد المتزايد الذي يبذله منسوبها وانخفاض معدلات الغياب والتأخير وترك العمل بينهم .

### ٢-٢-١٠ : أسباب ضعف الإنتماء التنظيمي :

يعود ضعف الإنتماء في منظمات الأعمال لجملة من الأسباب أهمها :

١ - تقتصر الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع .

٢ - عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في الوقت المناسب حيث أن عدم وضوح الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ينعكس على درجة انتماءه .

٣ - الشعور بالقلق وعدم الاستقرار حيث أن شعور الفرد بأن المنظمة لا توليه اهتماماً ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق .

٤ - فرص الترقى والتقدم : وقوف إدارة المنظمة أمام فرص الترقى والتقدم وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية لديهم ، ومن جانب آخر فإن من مظاهر عدم الإنتماء والشعور بضعفه في عموم المنظمة بأخذ أشكالاً مختلفة من فرد لآخر أو من جماعة إلى أخرى ولكن الجوهر لضعف الإنتماء واحد لا يتغير ويمكن تثبيت بعض تلك المظاهر للإفادة :

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان .
  - ازدياد مظاهر الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي .
  - تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم .
- وبالتالي فإن عدم قدرة الإدارة على إعداد البرامج والدورات التدريبية التي من خلالها تستطيع أن تعطي للعاملين أهمية من حيث كونهم جزء من اهتمامات المنظمة بالإضافة إلى القناعة بتطويرهم وتقديم الحوافز لهم سيجعل من المنظمة غير قادرة على تحفيز الإنتماء التنظيمي لدى العاملين .

## ٢-٢-١١ : خصائص الإنتماء التنظيمي :

يمتاز الإنتماء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في :

١ - أن الإلتئاء حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الفرد والمنظمة ، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى انتمائهم .

٢ - يؤثر الإلتئاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للتنظيم .

\* ويتصف الأفراد الذين لديهم انتماء بالصفات التالية :

✓ قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .

✓ وجود مستوى عالٍ من الإلتئاء في المنظمة لفترة طويلة .

✓ وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة .

٣ - إن الإلتئاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .

ويمكن ملاحظة الخصائص أثناء عملية الأداء الوظيفي وفي سلوكيات العاملين ، فالعامل الذي يتبنى أهداف المنظمة ويحافظ على رغبته المستمرة والمتواصلة والناجحة عن تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية .

## ٢-٢-١٢ : محددات ومراحل تطور الإلتئاء التنظيمي :

يمكن حصر أهم محددات الإلتئاء التنظيمي وفق التصنيف الذي قدمه ( Durick & Glison ) فيما يلي ( البافي ، ٢٠١٠ ، ص ٢٢ ) :

١ ( المحددات الشخصية : هي تلك المتغيرات التي تصف شخصية الأفراد وقيمهم ومعتقداتهم تجاه المنظمة والمتمثلة في : العمر ، مستوى التعليم ، الحالة الاجتماعية ، الخدمة بالمنظمة ، الإتجاه نحو التغيير ، الحاجة إلى الإنجاز ، وتقدير الذات .

٢ ( المحددات الوظيفية : تشير إلى تلك المتغيرات المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة ومنها : خصائص الوظيفة ، غموض الدور ، صراع الدور ، الرضا الوظيفي ، عبء العمل .



٣ ( المحددات التنظيمية : يقصد بها مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة ومن أهمها نذكر :  
حجم المنظمة ، نمط القيادة الإدارية من حيث الإهتمام بالعمل أو العاملين وكذلك من حيث سلوكيات  
القائد فيما يتعلق بالثواب والعقاب ، المناخ التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، وعمر المنظمة .  
وتعتبر هذه المحددات المصدر الرئيس في عملية تشكيل وتطور الإنتماء التنظيمي لدى الأفراد الذي  
يمر عبر المراحل التالية ( الخشروم ، ودره ، ٢٠١٠ ، ص ٩ ) :

١. **مرحلة الإذعان** : تكون في بداية انضمام الفرد إلى المنظمة ، حيث يتم تبني الاتجاهات  
والسلوكيات بهدف الحصول على المكاسب بدون اقتناع بها .

٢. **مرحلة التطابق** : وفيها تصبح رغبة الفرد في الاستمرار في المنظمة هي سبب تقبله لسلطة  
الآخرين ، حيث يشعر بالفخر كونه جزءاً منها يحترم قيمها ويطبّقها ، ولكن دون تبنيها كما لو  
كانت قيمه الخاصة .

٣. **مرحلة التبني** : في هذه المرحلة يتبنى الفرد قيم وأهداف المنظمة ، نتيجة شعوره بأن في تحقيق  
أهدافها تحقيقاً لأهدافه ، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو في الأصل دفاع عن قيمه .

ولقد بين بوشنان Bouchnan في بحثه الخاص بتطور انتماء المديرين لتنظيمات العمل عام ١٩٧٤  
أن الإنتماء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

(١) **مرحلة التجربة** : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد  
خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختيار ويكون توجهه الأساسي لتأمين قبوله في التنظيم .

والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما  
يتوقع منه وإظهار مدى خبرته ومهاراته في أدائه ويرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه  
المرحلة وهي ( محمد ، ٢٠١١-٢٠١٢ ، ص ٨٦ ) :

✓ تحديات العمل .

✓ تضارب الإنتماء .

✓ وضوح الدور .

✓ ظهور الجماعة المتلاحمة .

✓ إدارة التوقعات .

✓ نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم .

✓ الشعور بالصدمة .

( ٢ ) مرحلة العمل والإنجاز : وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي التجربة حيث يسعى

الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز .

وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية ( أبو النصر ، ٢٠٠٥ ، ص ٥١ ) :

✓ الأهمية الشخصية .

✓ التخوف من العجز .

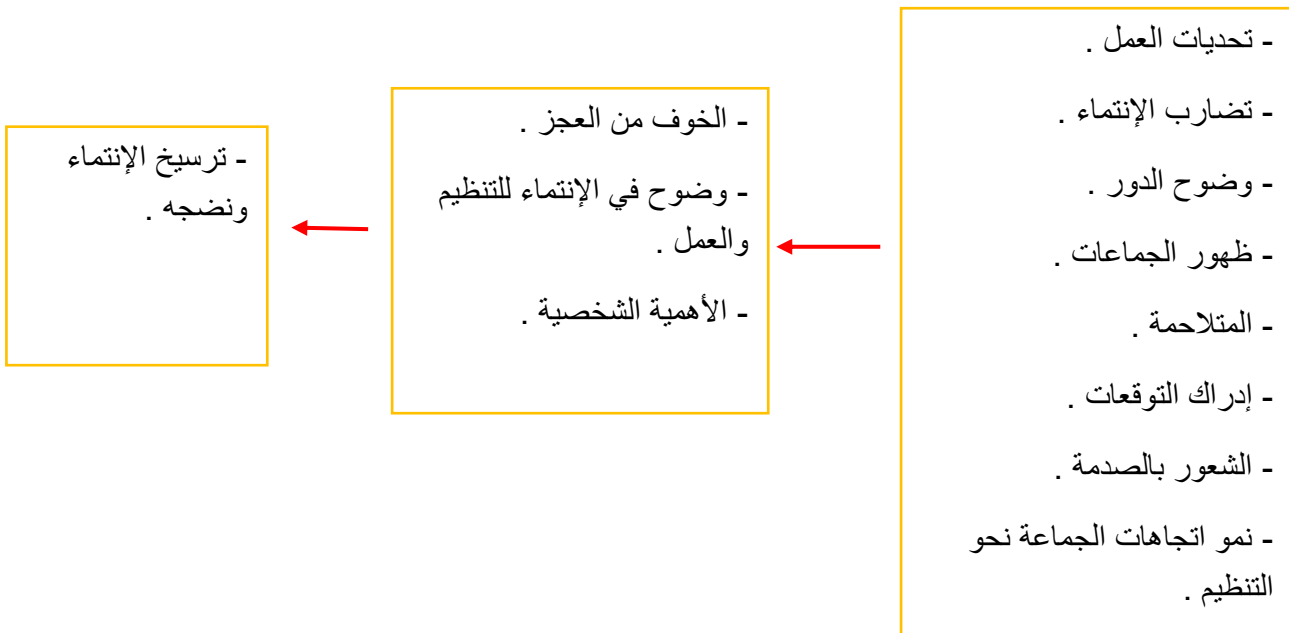
✓ وضوح الإنتماء للتنظيم والعمل .

( ٣ ) مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد

ذلك ، حيث تتقوى اتجاهات انتمائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة

التكوين إلى مرحلة النضج .

الشكل ( ٢ - ٦ ) يوضح مراحل الإنتماء التنظيمي عند بوشنان



( الثقة بالتنظيم )

( العمل والإنجاز )

( فترة التجربة )

المصدر : ( محمد ، ومحمد ، ٢٠٠٦ ) ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس .

في حين بين كل من مودي وبورتر في دراستهما ( ١٩٨٢ ) أن تكوين الإنتماء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة :

#### ❖ مرحلة ما قبل العمل :

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم ، تلك المؤهلات ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل .

#### ❖ مرحلة البدء في العمل :

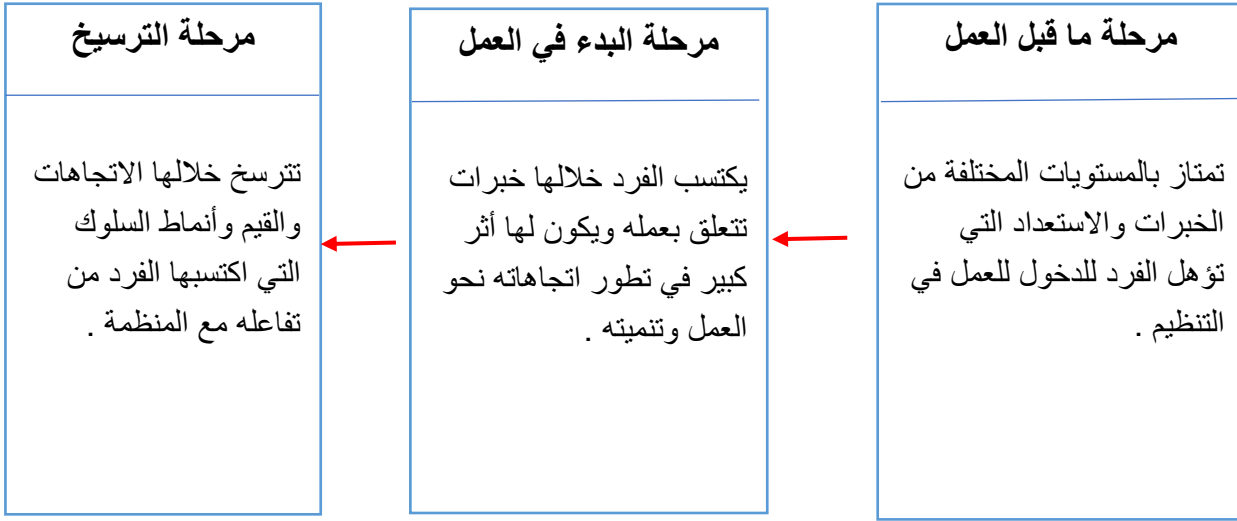
وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية انتمائه له والانخراط عضو في التنظيم .

#### ❖ مرحلة الترسخ : وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم انتمائه وانخراطه الاجتماعي

وتتميز فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها في تفاعله مع المنظمة ( محمد ،

٢٠١٢ ، ص ٩٣ ) .

الشكل ( ٢ - ٧ ) يوضح مراحل الإنتماء التنظيمي عند مودي وبوتر



المصدر : ( عبوي ، زيد منير ، ٢٠٠٦ ) ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته .

كما أشار ولش ولان إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وانتماءه لها يمر بمرحلتين :

١ - مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل فيها :

وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبي طموحه .

٢ - مرحلة الإنتماء التنظيمي :

وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصاً على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة

والنهوض بها ، إذ أنه يشعر بالإنتماء الحقيقي للمنظمة ، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها .

٢-٢-١٣ : مكونات وعناصر الإنتماء التنظيمي :

حدد كل من ( الشافعي ، وآخرون ، ٢٠١٦ ) عناصر الإنتماء بالآتي :

- حاجات نفسية واجتماعية للفرد .

- انتساب الفرد إلى جماعة معينة أو مجتمع معين .

- تبني القيم والعادات والنظم السائدة داخل جماعة الإنتماء أو المجتمع أو المؤسسة ، حيث يكون الفرد جزءاً من جماعة انتمائه .

## ٢-٢-١٤ : مداخل نظرية لدراسة الإنتماء التنظيمي :

١ - **مدخل التبادل** : يعتمد هذا المدخل على مفهوم الإنتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر ( ١٩٦٠ ) والذي أوضح أن الإنتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدونها إذا ترك المنظمة .

٢ - **المدخل النفسي** : يعتمد هذا المدخل على مفهوم الإنتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام ١٩٧٤ ، ووفقاً لهذا المدخل فإن الإنتماء التنظيمي يتكون من ثلاثة عناصر :

• قبول قيم وأهداف المنظمة .

• رغبة الفرد في بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة .

• رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة .

٣ - **المدخل المشترك** : ووفقاً لهذا المدخل فإن الإنتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما :

- الإنتماء الاستمراري : يعكس هذا البعد ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة .

- الإنتماء العاطفي : ويعكس هذا البعد ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي .

كما يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الإنتماء التنظيمي التي يحظى بها تراث العلوم الاجتماعية إلى المداخل التالية ( علام ، ١٩٩٣ ، ص ٢٦٥ ) :

٤ - **مداخل سلوكية** : تتألف من إسهامات كل من علماء السلوك وعلماء النفس الاجتماعي ويرى هؤلاء العلماء أن العوامل الاجتماعية والنفسية أكثر تأثير وفعالية من العوامل البنائية في انتمائية الفرد نحو تنظيم العمل الذي يعمل بداخله .

وتقوم الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية على أن الإلتناء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول اجتماعياً حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العمال بداخله .

٥ - مدخل الإلتناء - التنظيمات المتعاضمة : تقوم مداخل انتماء التنظيمات المتعاضمة على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي وقيمه يتأتى من خلال تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل بل على حياتهم الاجتماعية.

٦ - المداخل البنائية المحدثة : تنطلق مداخل البنائية المحدثة في دراستها للإلتناء التنظيمي من الإسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل : سوق العمل ، التنظيمية ، وإنجاز المكانة ، والطبقة ، وبناءات القوة والعمل .

ومن أبرز علماء المداخل البنائية المحدثة \* مورجان \* فرناندز \* وهديسون \* وغيرهم . ( علام ، ١٩٩٣ ، ص ٢٥٧ - ٢٥٩ ) .

## ٢-٢-١٥ : النظريات التي تناولت الإلتناء التنظيمي :

باختلاف المداخل التي تناول من خلالها العلماء مفهوم الإلتناء ، تعددت النظريات المرتبطة بهذا المفهوم ، سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، من خلال تناولهم للمفاهيم المختلفة ، فمنهم من اعتبره حاجة ومنهم من اعتبره دافعاً ن ومنهم من اعتبره ميلاً ، وهناك أيضاً من اعتبره شعوراً وإحساساً ، ومنهم من اعتبره اتجاهاً ( خضر ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٩-٤٠ ) .

وفيما يلي نورد اختصاراً لأهم هذه النظريات العامة ( محمدي ، ٢٠١٦ ، ص ٦٥ ):

### ١ ( نظرية ليون فستنجر ( التنافر المعرفي ) :

ومن النظريات التي تناولت الإلتناء نظرية التنافر المعرفي للعالم ليون فستنجر ، حيث أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم أو تغيير الاتجاه ، وأكدت على أهمية الاتساق المعرفي ، والذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي .

كما أكد ليون فستنجر مرة أخرى وبطريقة مباشرة على أهمية الإنتماء ، وتناوله من خلال نظريته المقارنة الاجتماعية مشيراً إليه كاتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية ، التي لها أثرها على الذات الإنسانية ، لما لها من دور في تحقيق التوحد والاندماج ، وتماسك أفراد الجماعة .

## ٢ ( نظرية التحليل النفسي :

كذلك تناولت نظرية التحليل النفسي لـ " سيغmond فرويد " الإنتماء بصورة غير مباشرة وبوصفه اتجهاً ومشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغيير الاتجاهات وتدعيمها .

## ٣ ( نظرية الدعم السلوكية :

كما أشارت نظرية الدعم السلوكية إلى أهمية العملية السلوكية في تغيير أو دعم الاتجاهات ، وأكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق مما يسهم في تغير السلوك .

## ٤ ( نظرية الشخصية الإنسانية :

كذلك تناول العديد من العلماء الإنتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية الإنسانية ، وخاصة كل من " ألفريد أدلر " و " كارين هورني " و " هاري ستاك سوليفان " حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل ، حيث لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين ، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية ، وعليه أن ينشغل بأنشطة اجتماعية إيجابية ليعيش حياة اجتماعية سوية .

## أ - نظرية محتوى الحاجات :

نذكر منهم ثلاثة : " ماسلو " و " ألدرفير " وأخيراً " ماك كلياند " ، حيث تناول ماسلو الإنتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته واعتبره من أهم الدوافع الإنسانية وقرنه بالحب ، وتوسط به هرمه الخاص بالحاجات الإنسانية .

ويرى ماسلو أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولية تعبر عن مدى أهمية الحاجة ، فجاءت الحاجات الفسيولوجية في بداية هرمه ، تليها الحاجة إلى الأمن ، ثم توسط هرمه الحاجة إلى الإنتماء

وقرناه بالحب بمعناه الواسع ، مشيراً إلى أهميته كحاجة أساسية يحقق المرء ذاته من خلالها ، وأكد "ماسلو" أن الإنسان قد يصبح معادياً للمجتمع إذا أنكر عليه المجتمع إشباع حاجاته الأساسية ، وتأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال ما يلي :

- مستوى الإشباع / درجة الحرمان : حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة كلما زادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيس للسلوك الفردي .

- قوة المنبه / المؤثر : كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات أو المثيرات الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع ، حيث أن بعض الحاجات غالباً ما تكون كامنة في ذات الفرد ، فإذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها .

ومن هنا يبدو جلياً أثر الحاجات في توجيه السلوك الإنساني ، ولذا فإن المنظمة لا بد أن توفر سبل إشباعها وتطويع ذلك لتحقيق الأهداف .

ولايشذ الإلتئام عن هذه القاعدة فهو كحاجة من الحاجات الإنسانية يسري عليه ما يسري على غيره ، فحسب " ماسلو " لا يمكن للإنسان أن ينتقل إلى إشباع حاجة الإلتئام حتى يشبع سابقاتها ونقص الحاجة الفيزيولوجية ثم الحاجة للأمن . وهذا مراعاة للتدرج الهرمي الحتمي الذي وضعه " ماسلو " ، وكذلك يصف " ماسلو " الإلتئام كحاجة بأنه قوة دافعة نحو سلوك معين غرضه إشباع هذه الحاجة ، وتكون شدة هذه القوة حسب درجة الحرمان من الإلتئام طردياً ، وقد يكون الإلتئام كامناً في ذات الفرد ، لكن الحوافز التي توفرها الإدارة تفنقه وتعمل عمل المنبه الذي يثير كوامن الإلتئام في الفرد .

#### ب - نظرية إريك فروم للحاجات :

كذلك تناول إريك فروم الإلتئام بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات ، واعتبره من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين ليتجاوز عزلته ووحدته ، وينتمي إلى شيء أكبر من نفسه وهو مدرك لذاته مؤكداً على أهمية الحب ، والمشاركة الإيجابية ليصبح الفرد واحداً من الكل له أنشطته الاجتماعية التعاونية ، وعلاقاته الإنسانية الإيجابية الناجحة .



فعلى الرغم من اختلاف الآراء حول الإنتماء ما بين كونه اتجاهًا وشعورًا وإحساسًا وكونه حاجة نفسية أساسية ولكون الحاجة هي شعور الكائن الحي بالافتقاد لشيء ما ، وقد تكون هذه الحاجة الفسيولوجية الداخلية أو سيكولوجية اجتماعية كالحاجة للانتماء والسيطرة والإنجاز أو قوانين دافعاً وميلاً إلا أنها جميعاً تؤكد استحالة حياة الفرد بلا انتماء ذلك الإنتماء الذي يبدأ صغير بهدف إشباع حاجة الإنسان الضرورية منذ ميلاده ، وينمو هذا الإنتماء بنمو ونضج الفرد إلى أن يصبح انتماء للمجتمع الكبير الذي عليه أن يشبع حاجات أفرادهِ . ( محمدي ، ٢٠١٦ ، ص ٦٩ ) .

### ج - نظرية القرب ( الحناوي ، وسلطان ، ٢٠٠١ ، ص ٤٣ - ٤٤ ) :

هذه النظرية تأخذ من شعور الأفراد بالإنتماء أساس لدراستها ، حيث اعتبرت هذا الأخير نتيجة للتقارب وللجوار ، ويعطي أصحابها أمثلة من ذلك وهو أن التلاميذ يجلسون بقرب أو متجاورين في كراسي الدراسة يكونون جماعة لا يشترك فيها التلاميذ الآخرين ، وكذلك نفس الشيء بالنسبة للعاملين في تنظيم معين ، والمشاركين في نفس الفرقة ووجود جماعات متميزة في نفس الموقع .

### د - نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفة :

صاحب هذه النظرية هو جورج هومانز ويرى أن كل من العناصر الثلاث : الأنشطة ، والتفاعل ، والعاطفة تحقق تفاعل فيما بينها بطريقة مباشرة ، ذلك أن النشاطات هي التي تؤدي إلى ظهور علاقات وإلى ظهور مشاعر تقود إلى نشاطات جديدة ( القريوتي ، ١٩٩٣ ، ص ١٤٩ ) .

فكلما زادت الأنشطة المشتركة بين الأفراد زادت قوة العاطفة التي تربطهم ، وكلما زاد التفاعل بين الأفراد زادت الأنشطة التي يشتركون فيها معاً وزادت العاطفة التي تجمعهم ، وكلما زادت العاطفة التي تربط جماعة الأفراد زادت الأنشطة والتفاعلات فيما بينهم ، والجماعات الناجمة عن تفاعل تعتبر من أقوى الجماعات.

الشكل ( ٢ - ٨ ) يبين تفسير تشكل الإنتماء باعتباره تفاعلاً اجتماعياً من وجهة نظر نظرية هومانز



المصدر : ( محمدي ، ٢٠١٦ ) أطروحة دكتوراة دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإنتماء

### التنظيمي

الأنشطة تعني عند " هومانز " المهمات وأفعال الأفراد داخل الجماعة ، أما التفاعل فيعني به أنماط الاحتكاك بين الأفراد عن طريق الاتصال فيما بينهم لإنجاز المهمات داخل الجماعة ، وأما المشاعر فتعني : الأحاسيس المتولدة لدى الأفراد أثناء الاتصالات ، وبها يدركون العالم المحيط ، وللمشاعر مظاهر عديدة كالعطف والاحترام والمحبة والفخر والتودد ..... ونقيضها العداة ، والازدراء ، والخوف ، الكراهية .... تتفاعل هذه العناصر فيما بينها بصورة مباشرة مما يسهم في إحداث حالة منسجمة من الالتقاء والاتفاق بين الأفراد وتدعيم التعاون وتقليص صور التوتر والتفكك ، وتقوية حالة التماسك ، وتعد هذه العوامل بمثابة نظام متكامل من العلاقات بين الأفراد ، حيث تتأثر بمجمل المتغيرات البيئية الخارجية ( حسن ، ٢٠٠٢ ، ص ١٥١ ) .

### ه - نظرية التوازن :

مؤسسها هو " نيو كومب " وهي تركز على عنصر الانجذاب وعنصر الاتجاهات المشتركة كما تأخذ في الحسبان عامل القرب والتفاعل فانجذاب الأفراد لبعضهم مغزاه تلك الاتجاهات المشتركة فيما بينهم نحو أهداف أو أشياء معينة وتكوين هذه العلاقة بين هؤلاء فهذا يؤدي إلى العمل على إحداث توازن بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة ، وفي حالة عدم تحققه تبدأ محاولات تحقيقه ، أما في حالة فشل هذه المحاولات يكون مصير العلاقة الزوال .

إذ يرى " نيو كومب " أن حالات التوازن بين اتجاهات الأفراد ( أي الاشتراك في الاتجاهات ) تتأتى من خلال :

- وجود اتجاهات إيجابية بين الأشخاص نحو أنفسهم ، ونحو موضوع معين .
- توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع معين .
- وجود اتجاهات إيجابية نحو شخص آخر وموضوع معين .

أما حالات عدم التوازن فمصدرها :

- توافق اتجاهات الأفراد نحو بعضهم مع تغيرها حول موضوع معين .
- توافق اتجاهاتهم حول موضوع معين ، مع تباين اتجاهاتهم الشخصية نحو بعضهم .
- وأسوأ حالات التوازن هي حالة عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على أسس شخصية ، وأيضاً حول مواضيع ومواقف معينة ( القريوتي ، ص ١ ) .

حيث نلاحظ أن الاتجاهات تكون نحو شخص آخر ( كالقائد ) أو نحو بعضهم البعض ( أعضاء الجماعة ) أو نحو قضايا ومواضيع أخرى والتي أهمها الأهداف ( الشماع ، وخضر ، ٢٠٠٥ ، ص ١٥١ ) .

و - نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو :

تؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعات ، إذ أنه يريد من خلاله انضمامه إلى الجماعة لتحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة ( الشماع ، وخضر ، ٢٠٠٥ ، ص ١٥٠ ) .

فكلما زادت العوائد الحاصلة للفرد من خلال انتمائه إلى الجماعة ، كلما زادت سبل انجذابه وتفاعله ومشاركته فيها ، بحيث أن الفرد يقوم بمقارنة بين عائد وتكلفة التبادل فإذا توفر حد أدنى يزيد به العائد عن التكلفة تمكن الانجذاب والانتماء من الظهور ، والحالة العكسية تحدث بينهم نوعاً من الإحباط

والتوتر ، وفي هذه النظرية تأخذ كل من عناصر القرب والتفاعل والاتجاهات المشتركة أدواراً مختلفة حسب الأهمية .

## ٢-٢-١٦ : أنماط الإلتناء التنظيمي :

تعددت صور تنميط الإلتناء إذ أن لكل كاتب طريقته ورؤيته وذلك راجع إلى تعدد الرؤى حول ماهية الإلتناء ودوافعه وتحديد أبعاده ، فنجد ( اتزيوني Etzioni ) مثلاً يصنفه على أساس إرادة العاملين في التحاقهم بالمنظمة وكذلك طبيعة السلطة التي تفرضها المنظمة ، أما " Kanter " فتصنف أنماط الإلتناء على أساس طبيعة السلوك الذي يترتب عن الإلتناء والذي تفرضه المنظمة . ونقف عند هذين الوجهين لتنميط الإلتناء لأن الأول ويعتبر أساساً لتصنيف المنظمات ( تصنيف على أساس الإلتناء ) ، أما الثاني فلأنه يعتبر مرجعاً لكثير من الباحثين في تحليل مفهوم الإلتناء :

### ❖ أنماط الإلتناء عند اتزيوني Etzioni ( ١٩٦١ ) ( ابراهيم ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٨ ) :

قام Etzioni باقتراح تصنيف للمنظمات اعتمد فيه على أنماط امتثال الأفراد لقوانين ولوائح المنظمة ويرى إن لكل عامل دوافعه للامتثال حيث أن بداية هذا الامتثال هي قرار الفرد بأن ينتمي للمنظمة وينمط Etzioni هذا الإلتناء حسب السلطة التي تمتلكها المنظمة على الأفراد عبر ما توفره من جو تنظيمي .

يمكن للإلتناء أن يندرج تحت أحد الأنماط التالية : الإلتناء الاختياري ، الإلتناء النفعي ، الإلتناء الإجباري / القصري .

١ - الإلتناء الاختياري : وهو يمثل النمط السائد في المنظمات التي تترك خيار الإلتناء أو عدمه للفرد لأنه إذا انتمى إليها فهذا يعني أنه مقتنع بأهدافها ابتداءً ليصبح امتثاله للسلطة فيها طوعياً تماماً ، ومثلها الجمعيات الخيرية .

٢ - الإلتناء الإجباري / القصري : وهو يلحق بالمنظمات التي لا يخير فيها الفرد على الإلتناء بل هو مجبر لأنه مسلوب الإرادة تحت ظروف قاهرة وذلك مثل نزلاء السجون .

٣ - **الإنتماء النفعي** : وهو يصف طبيعة الإلتئاء في المنظمات التي تقدم العوائد النفعية للمنتمين إليها مقابل امتثالهم للوائحها وهي تمثل علاقة تبادلية بين الأفراد والمنظمة ، وتتجلى هذه العوائد في العلاوات والمكافآت ، ونشير إلى أن Etzioni يصنف منظمات الأعمال والإدارات العامة وما شابهها ضمن هذا الصنف ويرى أن هذا النمط يقع ضمن مجال طرفاه النمطين السابقين حيث أن كل منظمة تميل إلى أحد الطرفين حسب المسالك الإدارية التي تتبناها قياداتها .

#### ❖ أنماط الإلتئاء عند Kanter 1968 : ( نيساني ، ص ٨١ ) :

أكدت روبرت كانتر على أن الأنماط المختلفة من الإلتئاء تنتج من متطلبات سلوكية مختلفة تفرض على الأعضاء من قبل المنظمة ، وفي ضوء ذلك اقترحت ثلاثة أنماط مختلفة من الإلتئاء هما : الإلتئاء المستمر ، إلتئاء التماسك ، وإلتئاء التحكم .

١ - **الإلتئاء المستمر** : تم تعريفه بأنه تفاني العضو من أجل البقاء داخل المنظمة ، وقد اعتقد بأن سبب تلك التضحيات والاستثمارات الشخصية التي يقدمها الفرد للمنظمة بحيث يصبح من المكلف أو من الصعب عليه ترك العمل في تلك المنظمة .

بمعنى آخر عندما يكون الفرد قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل منظمة معينة ( مثال ذلك الالتحاق ببرنامج مهني خاص يتطلب التدريب على مهنة محددة وفقاً لشروط عقد معين ) فهو أكثر احتمالاً لأن يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل تلك المنظمة .

٢ - **إلتئاء التماسك** : تم تعريفه بأنه ارتباط بالعلاقات الاجتماعية في أي منظمة ، هذا الارتباط قد يتضمن التنازل عن الروابط الاجتماعية السابقة والانشغال بالأنشطة التي تحسن تماسك المجموعة .

فالمنظمات عادةً ما تقوم بالعديد من تلك الأنشطة لبناء ارتباط نفسي للعضو تجاه منظمته ، ( مثال ذلك التوجيهات التي تعطى للعامل في اليوم الأول من العمل ، استخدام الملابس الموحدة أو الشارات التي تحمل دلالة الانتماء لحرفة أو نادٍ أو مدرسة معينة ) ، جميع هذه الجهود تهدف إلى بناء تماسك متزايد بين أعضاء المجموعة وبالتالي زيادة إلتئاء التماسك .

ويمكن تلخيص ما جاءت به كانتر في ثلاثة نقاط أساسية :

- على الفرد أن يضحى من أجل تماسك الجماعة التي ينتمي إليها .

- ترك الفرد للسلوكيات السلبية المؤدية إلى التباعد والتأخر لمصلحة الجماعة .

- على الفرد أن تكون قيمه ومبادئه متطابقة مع قيم ومبادئ الجماعة التي ينتمي إليها بل عليه الامتثال

لها ( سعيد ، ٢٠٠٣ ، ص ٢١٠ ) .

٣ - **انتماء التحكم** : تم تعريفه بأنه ارتباط العضو بمعايير المنظمة التي تعمل على تشكيل السلوك

في الاتجاه المطلوب ، هذا الشكل من الإنتماء يكون موجوداً عندما يعتقد العضو بأن قيم وقواعد

المنظمة تمثل دليلاً مهماً نحو السلوك المناسب ويتأثر بمثل هذه القواعد والقيم في أفعاله اليومية . مثل

هذا الإنتماء يحدث عندما ينكر الأفراد المعايير السابقة التي كانوا عليها قبل دخولهم المنظمة ويعيدون

صياغة مدركاتهم في ضوء قيم ومعايير المنظمة .

كما وجد ( جورج ، وآخرون ، ١٩٩٩ ، ) أن الإنتماء التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقاداتهم

حيال العمل بالمؤسسة وبصورة شمولية ويتضمن نمطين شائعين هما :

١ - **الإنتماء المؤثر** : تعبيراً عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض ، وعلاقاتهم التنظيمية

والشعور العالي تجاه المؤسسة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء .

٢ - **الإنتماء المتواصل** : تعبيراً عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها

جراء استمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم داخل المؤسسة الإدارية ، مقارنة ببقائهم لمثل تلك الامتيازات

والمنافع في حال تركهم للمؤسسة مثل الأقدمية ، الأمن الوظيفي ، الراتب التقاعدي ، الخدمات الصحية

وبهذا يتضح أن الإنتماء التنظيمي له خصائص مترابطة بوصفه حالة نفسية تصف العلاقات بين

الموظف والمؤسسة ، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إدارة الموظف إزاء بقائه أو تركه للمؤسسة ،

وعليه فإن الإلتئاء والولاء التنظيمي يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف الإداري تجاه منظمته ، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها .

❖ نموذج ستاو وسلانك : يرى هذا النموذج بأن أبعاد الإلتئاء التنظيمي تتمثل في بعدين رئيسيين

هما :

– الإلتئاء الاتجاهي : ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار بالعمل في المنظمة .

– الإلتئاء السلوكي : ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة بسبب سلوكه السابق ، فالجهد الذي يبذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضواً فيها .

❖ كما يمكن عرض أنماط الإلتئاء فيما يلي :

١ – الإلتئاء الحقيقي : يكون فيه لدى الفرد وعي حقيقي لأبعاد الموقف والظروف المحيطة بوطنه داخلياً وخارجياً ، ويكون مدركاً لمشكلات وقضايا وطنه ، ويؤمن بالعمل من أجل الصالح العام وسلامة المجتمع ونموه وتطوره .

٢ – الإلتئاء الزائف : هو ذلك الإلتئاء المبني على وعي زائف بفعل المنظمات الرسمية وغير الرسمية ، وبالتالي قد تصبح رؤيتهم للأمور والمواقف غير حقيقية ، ومن ثم يصبح الوعي والإدراك لهذا الواقع مشوه ، وبالتالي تنبثق عنه انتماء زائف غير حقيقي .

٣ – الإلتئاء لفئة معينة : وهنا يعمل الفرد على مصالح الفئة التي ينتمي إليها دون سواها داخل المجتمع الواحد ، وهو لا يدرك ولا يعمل إلا لصالح هذا الجزء مما يتسبب في تفتيت المجتمع ووجود صراع بين فئاته .

يتضح من ذلك أن للإلتئاء أنماطاً مختلفة ومتعددة تختلف من فرد لآخر ، ومن أقوى صور الإلتئاء هي الإلتئاء الحقيقي لكونه يساعد الفرد على تحمل الضغوط والمشكلات التي قد يتعرض لها سواء على مستوى العمل أو المجتمع ، وتدفعه أيضاً نحو مواجهتها والتغلب عليها ، الأمر الذي يفرض

ضرورة وعي القادة بالمنظمات بدعم وتعزيز الإلتزام الحقيقي للأفراد بما يحقق المنفعة العامة للفرد والمجتمع .

## ٢-٢-١٧ : طرق تعزيز وتدعيم الإلتزام التنظيمي :

هناك طرق عديدة يمكن أن تدعم وتبني الإلتزام التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم نذكر منها ( رحمانى ، وبن خالد ، ص ٢٩٣ ) :

### ١- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة :

للفرد مجموعة من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت فإنه يتولد لذلك العامل الشعور بالرضا والاطمئنان والإلتزام .

والحاجات الإنسانية وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية داخلية أو خارجية ، وإذا لم تشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفسيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي بالنسبة للفرد ، وأن الشعور بالإلتزام تجاه المنظمة يتولد من خلال أن المنظمة حققت للفرد أهدافه وحاجاته الأساسية ، وإذا كانت المنظمة لا تولي للحاجات أهمية ولا تعمل على إشباعها فالنتيجة هو ترك التنظيم والبحث عن تنظيم آخر يلبي رغبات وحاجات الأفراد .

### ٢ - إيجاد نظام مناسب للحوافز :

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على السلوكيات المتعددة داخل التنظيم وخاصة أثره على انتماء الفرد للمنظمة كثير من الباحثين حيث كانت أغلب جهودهم هو كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في حثه على العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية وكذلك كيفية تحقيق انتمائه للتنظيم ، ومن ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما :

◀ حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة .

◀ إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة .

### ٣ - المناخ التنظيمي :



يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه ، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي .

إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والمساواة والعدالة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة .

#### ٤ - وضوح الأهداف وتحديد الأدوار :

لقد أظهرت الدراسات أن الإلتزام التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها ، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين وغموض الدور " هو الإفتقار للمعلومات من الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى " .

#### ٥ - أسلوب الإشراف والقيادة :

ذكر ليكرت أن الإدارة وعلى رأسها القيادة ( القائد ) هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل التنظيم، أن قائد المنظمة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في انتماء العمال للمنظمة وزيادة الروح المعنوية لهم ، فالقيادة هي التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم ، إذ أن القائد يستطيع أن يسهم في تعميق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه ، بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المختلفة .

فالقائد إذ يكون منفتحاً مع العمال ويكون زميلاً لهم ويبيدي اهتماماً كبيراً بعلاقته معهم من أجل الرفع من معنوياتهم والرفع من مستوى أدائهم وبالتالي مستوى ودرجة انتمائهم للتنظيم .

#### ٦ - بناء ثقافة تنظيمية :

يعرف كيرت لوين ( Kurt Lewin ) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة .

كثير من الباحثين يعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الأداء والإنجاز والانتماء وبالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير .

#### ٧ - التطبيع التنظيمي :

نعني بالتطبيع التنظيمي " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها " . وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها ، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وانتمائه وتمسكه بالمنظمة .

#### ٨ - تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة :

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسة لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل ، ومشاركة العاملين شكل من أشكال الشورى ، ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم .

#### ٢-٢-١٨ : دوافع الانتماء للمنظمة :

يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما ( الشماع ، وخضير ، مرجع سابق ، ص ٣٤-٣٥ ) :

أ - **الدوافع الذاتية للانتماء** : تشكل الدوافع والرغبات الشخصية أو الذاتية في الانتماء أساساً لتكوين هذه المؤسسات التي من بينها نقابات العمال ، والمنظمات المهنية ، والجمعيات التعاونية ، ويستهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية أو إشباع حاجاته المادية أو المعنوية من خلال التفاعل في الإطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المؤسسات .

ب - **الدوافع الاجتماعية للانتماء** : ينبثق بناء بعض المؤسسات من الدوافع الاجتماعية العامة ، حيث يستهدف الفرد من خلالها إهداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها .

## ٢-٢-١٩ : العلاقة بين إدارة المواهب والإنتماء التنظيمي :

إن إدارة المواهب لا يتوقف سعيها على جذب وتطوير والإحتفاظ بالموظفين الموهوبين فقط بل تسعى أيضاً إلى إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم تطوير الموهوبين ، والتركيز على المواهب الرئيسية ، وبالتالي دمج فكرة استخدام المواهب في ثقافة المؤسسة مع التركيز المتجدد على إشراك موظفي المؤسسة كمصدر داخلي لاكتشاف المواهب بهدف رفع زيادة الإلتناء التنظيمي ، ومن أهم نتائج تفاعل إدارة المواهب والإلتناء التنظيمي يمكن عرضها فيما يلي :

### أ - الأداء المتميز على مستوى المنظمة :

الأداء المتميز للمنظمات يعتبر من مخرجات نظام إدارة المواهب ، حيث يسمح هذا العنصر بإطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج ومن ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب ومشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف ( الرشيد ، ٢٠٠٤ ، ص ٤٣ ) .

### ب - تعزيز الميزة التنافسية على مستوى المنظمات المنافسة :

إن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات ، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواهبها البشرية ، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو بالقدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية ( قوشيح ، ومريزق ، ٢٠١١ ، ص ٤٤ ) .

### ج - الإنتاجية التنظيمية :

يعني مخرجات نظام إدارة المواهب بالإنتاجية التنظيمية باعتبارها معياراً لحسن تجميع واستخدام موارد التنظيم استخداماً يساعد على تطوير نتائج معينة ، باعتبارها معياراً للوصول إلى أعلى مستوى من

الأداء باستخدام أقل ما يمكن من الموارد ويمكن قياسها فعلياً من خلال المعادلة التالية ( المخرجات / العمل ) . ( درة ، ٢٠٠٤ ، ص٤٥ ) .

وتتحقق الإنتاجية التنظيمية من خلال عدة مداخل :

- ١ - تزويد المنظمة بالكفاءات والموهوبين ذوي الرغبة القوية في العمل .
- ٢ - حسن الاستفادة من استغلال المواهب البشرية وتوجيه جهودهم نحو الفعالية والكفاية .
- ٣ - توفير المناخ الصحي والظروف الملائمة التي تتيح لإبراز مواهب العاملين وإتاحة الفرصة لتحقيق ذواتهم .
- ٤ - حسن فهم البيئة الخارجية بفرصها وقيودها ومحاولة التكيف معها والتأثير فيها ( درة ، والصباغ ، ٢٠٠٨ ، ص٤٦ ) .

#### د - إنتاجية المجتمع :

إن إدارة المواهب التي يكون نتاج عملياتها ونشاطاتها سياسات وقرارات واستراتيجية مدروسة رشيدة ، وتميز في الأداء لا بد أن ينعكس ذلك كله على إنتاجية المجتمع ، لأن الإنتاجية تؤثر على رفاهية المجتمع وذلك عن طريق السلع والخدمات التي توفرها لأفراد المجتمع ، وكمية هذه السلع والخدمات ودرجات جودتها ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين وإرضائها لأذواقهم والتوقيت الذي تصل فيه إلى المستهلكين ( أبو الخير ، ٢٠٠٥ ، ص٤٧ ) .

## الفصل الثالث

### الجانب العملي للدراسة

## الفصل الثالث : الجانب العملي للدراسة

٣ - ١ : تمهيد

٣ - ٢ : أسلوب وإجراءات الدراسة

٣ - ٣ : متغيرات البحث

٣ - ٤ : أساليب المعالجة الإحصائية لأفراد عينة

البحث .

٣ - ٥ : صلاحية أداة الدراسة وثباتها

٣ - ٦ : خصائص أفراد عينة البحث

٣ - ٧ : الإجابة على تساؤلات الدراسة

٣ - ٨ : اختبار فرضيات الدراسة

٣ - ٩ : النتائج

٣ - ١٠ : التوصيات

### ٣ - ١ : تمهيد :

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج البحث وخصائص عينة البحث وعرضاً لكيفية بناء أداة البحث والتأكد من صدقها وثباتها (الاستبانة) ، حيث يقوم هذا البحث على المنهج الكمي لأنه يوضح مقدار حجم ودرجة ارتباط الظواهر مع ظواهر أخرى متغيرة أي مقدار ارتباط إدارة المواهب في الإنتماء التنظيمي ، بالإضافة إلى تحليل بعض المتغيرات الديموغرافية وتم الحصول على البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

### ٣ - ٢ : أسلوب وإجراءات الدراسة :

١ - منهج الدراسة : إن طبيعة البحث تفرض على الباحث اتباع منهج معين حسب الأهداف التي يصبوا إليها تحقيقاً لذلك اعتمد الباحث في دراسة وتحليل البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها ، إذ يتميز هذا المنهج بطريقته الواقعية في التعامل مع مشكلة البحث ، يستعمل المنهج الوصفي للحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في سلوك خارجي للظواهر ، والوصف الكمي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالمشكلة أو الظاهرة من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها ، أما المنهج التحليلي يستعمل في عملية تحليل البيانات وذلك من أجل إيجاد أفضل الحلول والمعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث ، ووضع الإستنتاجات التي على أساسها تبني التوصيات .

### ٢ - مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع البحث من بعض العاملين في منظمات قطاع التدريب والاستشارات لعام ٢٠٢٣ في محافظة دمشق حيث بلغ عدد المنظمات المبحوثة ( ٦ ) وقد تم اختيار عينة من بعض العاملين في المنظمات المبحوثة التي تفي بمتطلبات البحث ، وكان عددها ٥٩ فرداً من الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة ، حيث تم اختيار أفراد عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة .

و تمّ جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات على بعض العاملين في المنظمات المبحوثة حيث تم توزيع ٧٠ استبيان ، وكان عدد الاستبيانات التي تم جمعها ٥٩ قائمة بنسبة ٨٤,٢٨٪ من عدد الاستبيانات الموزعة ، والتي تمثل حجم العينة النهائي والتي ستخضع بياناتها للتحليل .

### ٣ - أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات :

- أداة الدراسة : سيتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية للبحث ، حيث تم استخدام استبانة خاصة لجمع البيانات والمعلومات عن أثر إدارة المواهب في الإلتناء التنظيمي في بعض المنظمات الخدمية في مدينة دمشق ، وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها ، وشملت الإستبانة المضامين التالية حيث قسمت إلى ثلاثة أجزاء وهي :

\* الجزء الأول : أسئلة عامة تتعلق بخصائص أفراد العينة وهي الجنس والعمر والمستوى التعليمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة .

\* الجزء الثاني : أسئلة خاصة تتعلق بآراء مجتمع الدراسة حول إدارة المواهب وأبعادها ، وتشمل خمسة أبعاد :

البعد الأول : جذب واستقطاب المواهب وأثره في الإلتناء التنظيمي وتم قياسه ب ٣ فقرات .

البعد الثاني : تطوير المواهب وأثره في الإلتناء التنظيمي وتم قياسه ب ٣ فقرات .

البعد الثالث : الإحتفاظ بالمواهب وأثره في الإلتناء التنظيمي وتم قياسه ب ٣ فقرات .

البعد الرابع : إدارة أداء المواهب وأثره في الإلتناء التنظيمي وتم قياسه ب ٣ فقرات .

البعد الخامس : التعاقب الوظيفي للمواهب وأثره في الإلتناء التنظيمي وتم قياسه ب ٤ فقرات .

\* الجزء الثالث : أسئلة خاصة تتعلق بآراء مجتمع الدراسة حول الإلتناء التنظيمي وأبعاده ويشمل ثلاثة أبعاد :

البعد الأول : المسؤولية التنظيمية وتم قياسه ب ٣ فقرات .



البعد الثاني : المشاركة الفعالة وتم قياسه ب ٣ فقرات .

البعد الثالث : الدفاع عن المنظمة وتم قياسه ب ٣ فقرات .

مصدر الإستبيان : تم الاعتماد على الدراسات السابقة في تصميم الاستبيان حيث تم اعتماد محور إدارة المواهب على دراسة ( سيف الدين محمد ، ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ ، أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية في شركة سيريتل موبايل تليكوم في مدينة دمشق ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية ، الجامعة الافتراضية السورية ، دمشق ، سوريا ) ، ومحور الإنتماء التنظيمي على دراسة ( عبد العالي ، ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ ، تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق الإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار ، الجزائر ) .

وقد كانت الإجابات على الاستبيان وفق المقياس الآتي :

### الشكل ( ٣ - ١ ) يوضح مقياس الإستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

- مصادر جمع معلومات وبيانات البحث :

- مصادر أولية : سوف يتم جمع البيانات من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض .
- مصادر ثانوية : سوف تتم عملية البحث عن البيانات من مصادر ثانوية مثل ( الكتب - والمراجع العربية والأجنبية - الدوريات - المقالات - التقارير - والأبحاث والدراسات السابقة - والبحث والمطالعة من مواقع الإنترنت ذات العلاقة بالموضوع ) .

٣ - ٣ : متغيرات البحث :

**المتغيرات المستقلة : إدارة المواهب وأبعادها التالية :**

- ١ - جذب واستقطاب المواهب في المنظمات المبحوثة .
- ٢ - تطوير المواهب في المنظمات المبحوثة .
- ٣ - الإحتفاظ بالمواهب في المنظمات المبحوثة .
- ٤ - إدارة أداء المواهب في المنظمات المبحوثة .
- ٥ - التعاقب الوظيفي للمواهب في المنظمات المبحوثة .

**المتغير التابع : الإلتناء التنظيمي وأبعاده :**

- ١ - المسؤولية التنظيمية لدى العاملين في المنظمات المبحوثة .
- ٢ - المشاركة الفعالة للعاملين في المنظمات المبحوثة .
- ٣ - الدفاع عن المنظمة من قبل العاملين في المنظمات المبحوثة .
- ٣ - ٤ : أساليب المعالجة الإحصائية لأفراد عينة البحث :

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث بتحليل البيانات إحصائياً من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences وهي على النحو الآتي :

**الجدول ( ٣ - ١ ) يوضح مقاييس الإحصاء الوصفي**

مقاييس الإحصاء الوصفي	
١- المتوسط الحسابي	من مقاييس النزعة المركزية للبيانات
٢- الانحراف المعياري	من مقاييس التشتت
٣- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية	لوصف خصائص عينة البحث

## الجدول ( ٣ - ٢ ) يوضح مقاييس الإحصاء التحليلي الإستدلالي

### مقاييس الإحصاء التحليلي الاستدلالي

- ١ - معامل ألفا كرونباخ : لاختبار صدق البناء والثبات لأداة البحث
- ٢ - اختبار ( One Sample T-Test ) : لاختبار مقارنة متوسط العينة بقيمة اختبار معروفة .
- ٣ - Multiple Linear Regression : لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

### ٣ - ٥ : صلاحية أداة الدراسة وثباتها :

قامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين :

١- صدق المحكمين : تمّ عرض أداة البحث على المشرف العلمي في المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) في مجال البحث، بحيث أصبح المقياس في صورته النهائية وتمت المصادقة عليه ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية .

### ٢- اختبار ثبات أداة الدراسة :

ثبات الإستبيان : يقصد بثبات الإستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة ، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة ( الإستبيان ) استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين ( 0 و 1 ) ، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دلّت على وجود ثبات عالٍ ، وكلما اقتربت من الصفر دلّت على عدم وجود ثبات .

الجدول ( ٣ - ٣ ) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
جذب المواهب	3	0.722
تطوير المواهب	3	0.755
الإحتفاظ بالمواهب	3	0.678
إدارة أداء المواهب	3	0.743
التعاقب الوظيفي للمواهب	4	0.656
المسؤولية التنظيمية	3	0.794
المشاركة الفعالة	3	0.549
الدفاع عن المنظمة	3	0.729

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26 .

١ - يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير جذب المواهب هي 0.722 وهي نسبة ثبات وصدق جيدة وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان .

٢ - يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير تطوير المواهب هي 0.755 وهي نسبة ثبات وصدق جيدة وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان .

٣ - يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير الإحتفاظ بالمواهب هي 0.678 وهي نسبة ثبات وصدق مقبولة وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان .

٤ - يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير إدارة أداء المواهب هي 0.743 وهي نسبة ثبات وصدق جيدة وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان .

٥ - يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير التعاقب الوظيفي للمواهب هي 0.656 وهي نسبة ثبات وصدق مقبولة وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان .

٦ - يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير المسؤولية التنظيمية هي 0.794 وهي نسبة ثبات وصدق جيدة وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان .

٧ - يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير المشاركة الفعالة هي 0.549 وهي نسبة ثبات وصدق ضعيفة وهذا يدل على ضعف اتساق أسئلة الاستبيان .

٨ - يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير الدفاع عن المنظمة هي 0.729 وهي نسبة ثبات وصدق جيدة وهذا يدل على اتساق أسئلة الاستبيان .

### ٣ - ٦ : خصائص أفراد عينة البحث :

- التوزيع التكراري حسب المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث :

استناداً للبيانات الواردة من الاستبيانات يمكن عرض الخصائص الديموغرافية على الشكل التالي:

الجدول ( ٣ - ٤ ) يوضح الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	Frequency	Percent %
ذكر	٣٢	٥٤,٢%
أنثى	٢٧	٤٥,٨%
Total	٥٩	١٠٠%
العمر	Frequency	Percent %
أقل من ٣٠	٤٥	٧٦,٣%
من ٣٠ إلى ٣٩	١٢	٢٠,٣%
من ٤٠ إلى ٤٩	٢	٣,٤%
٥٠ سنة فأكثر	٠	٠%
Total	٥٩	١٠٠%
المستوى التعليمي	Frequency	Percent %
ثانوية / معهد متوسط	٨	١٣,٦%
جامعي	٤٢	٧١,٢%
دراسات عليا ( دبلوم / ماجستير / دكتوراة )	٩	١٥,٣%

Percent %	Frequency	Total
١٠٠%	٥٩	Total
٧٦,٣%	٤٥	مدة الخدمة في العمل الحالي أقل من ٥ سنوات
١٦,٩%	١٠	من ٥ إلى أقل ١٠ سنوات
٣,٤%	٢	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
٣,٤%	٢	١٥ سنة فأكثر
١٠٠%	٥٩	Total

#### التفسير :

- تبين البيانات التالية الخاصة بالجنس أن نسبة الذكور في عينة البحث بلغت (٥٤.٢%) وهي أكبر من نسبة الإناث البالغة (٤٥.٨%) مما يدل على منافسة الذكور للإناث في المنظمات المبحوثة.
- تبين البيانات التالية الخاصة بالعمر أن نسبة الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) هي الأكبر بين الفئات حيث بلغت نسبتها (٧٦.٣%) وهذا يدل على الارتفاع الهائل لنسبة جيل الشباب في مجتمع البحث وهذا يعتبر ميزة تنافسية للمنظمات، ثم تليها الفئة الثانية (من ٣٠ إلى أقل من ٣٩ سنة) بنسبة (١٢%) ثم تليها الفئة الثالثة (من ٤٠ إلى ٤٩ سنة) بنسبة (٣,٤%).
- تبين البيانات التالية الخاصة بالمستوى التعليمي أن نسبة حملة الشهادة الجامعية في عينة البحث هي الأكبر بين الفئات حيث بلغت نسبتها (٧١,٢%) وهذا يدل على التزام الشركة بمستوى عالي من المؤهلات العلمية وارتفاع المستوى التعليمي في الشركة المبحوثة ثم تليها حملة شهادات الدراسات العليا بنسبة (١٥,٣%) ثم تليها حملة شهادة الثانوية والمعاهد المتوسطة بنسبة (١٣,٦%).
- تبين البيانات الخاصة بمدة الخدمة في العمل الحالي أن نسبة العاملين لمدة أقل من ٥ سنوات في عينة البحث لدى الشركة المبحوثة هي الأكبر بين الفئات حيث بلغت نسبتها (٧٦,٣%) وهذا يدل على ارتفاع معدل دوران العمالة، ثم تليها الفئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (١٦,٩%) ثم تليها الفئة من ١٠ إلى ١٥ سنة والفئة ١٥ سنة فأكثر بنسبة (٣,٤%).

### ٣ - ٧ : الإجابة على تساؤلات الدراسة :

للإجابة على أسئلة البحث قمنا بحساب المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة المواهب وأبعاد تمكين العاملين وكانت النتائج كالتالي :

أولاً : هل هناك ممارسات لإدارة المواهب بجميع أبعادها ( جذب المواهب - تطوير المواهب - الإحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء المواهب - التعاقب الوظيفي للمواهب ) في المنظمات المبحوثة؟

١ - بعد جذب المواهب :

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One - Sample T - Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه :

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط جذب المواهب	59	4.1017	.80051	.10422

#### One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط جذب المواهب	10.571	58	.000	1.10169	.8931	1.3103

**التفسير :** يوضح لنا الجدول الأول ( الوصفي ) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 4.03 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط.

كما يوضح لنا الجدول الثاني أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي  $Sig = 0.000$  وهي أصغر من مستوى الدلالة  $0.05$  ، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد ممارسات لإدارة المواهب ( جذب المواهب ) في المنظمات المبحوثة .

وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أنه يوجد ممارسات لجذب المواهب بنسبة عالية .

## ٢ - بعد تطوير المواهب :

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One – Sample T – Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه :

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط تطوير المواهب	59	3.7288	1.01422	.13204

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط تطوير المواهب	5.520	58	.000	.72881	.4645	.9931

**التفسير :** يوضح لنا الجدول الأول ( الوصفي ) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان  $3.7$  ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط .

كما يوضح لنا الجدول الثاني أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي  $Sig = 0.000$  وهي أصغر من مستوى الدلالة  $0.05$  ، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد ممارسات لإدارة المواهب ( تطوير المواهب ) في المنظمات المبحوثة .



وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أنه يوجد ممارسات لتطوير المواهب بنسبة جيدة .

### ٣ - بعد الإحتفاظ بالمواهب :

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One – Sample T – Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه :

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط الإحتفاظ بالمواهب	59	3.9831	.90850	.11828

#### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط الإحتفاظ بالمواهب	8.311	58	.000	.98305	.7463	1.2198

**التفسير :** يوضح لنا الجدول الأول ( الوصفي ) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 3.9 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط .

كما يوضح لنا الجدول الثاني أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي  $Sig = 0.000$  وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد ممارسات لإدارة المواهب ( الإحتفاظ بالمواهب ) في المنظمات المبحوثة .

وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أنه يوجد ممارسات للإحتفاظ بالمواهب بنسبة جيدة جداً .

### ٤ - بعد إدارة أداء المواهب :

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One – Sample T – Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه :

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط إدارة أداء المواهب	59	3.8362	.93336	.12151

### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط إدارة أداء المواهب	6.881	58	.000	.83616	.5929	1.0794

**التفسير :** يوضح لنا الجدول الأول ( الوصفي ) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 3.8 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط .

كما يوضح لنا الجدول الثاني أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي Sig = 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد ممارسات لإدارة المواهب ( إدارة أداء بالمواهب ) في المنظمات المبحوثة .

وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أنه يوجد ممارسات لإدارة أداء المواهب بنسبة جيدة جداً .

### ٥ - بعد التعاقب الوظيفي للمواهب :

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One – Sample T – Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه :

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط التعاقب الوظيفي	59	3.6568	.88315	.11498

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط التعاقب الوظيفي	5.712	58	.000	.65678	.4266	.8869

**التفسير :** يوضح لنا الجدول الأول ( الوصفي ) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 3.6 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط .

كما يوضح لنا الجدول الثاني أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي  $Sig = 0.000$  وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد ممارسات لإدارة المواهب ( التعاقب الوظيفي للمواهب ) في المنظمات المبحوثة .

وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أنه يوجد ممارسات للتعاقب الوظيفي للمواهب بنسبة جيدة .

### أسئلة إدارة المواهب

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1- تركز المنظمة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة . وليس فقط على الكمية	59	4.31	.951	.124
2- تسعى المنظمة وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم في العمل	59	4.31	.856	.111

151.	3	3.69	1.163	يتوفر لدى المنظمة آلية محددة - 3 لاكتشاف مواهب الموظفين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية .
159.	4	3.78	1.219	توفر المنظمة فرص التطوير والنمو - 4 المهني للموظفين الموهوبين .
155.	5	3.83	1.191	تحرص المنظمة على تقديم الدعم - 5 والمساندة والموارد اللازمة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين .
170.	6	3.58	1.303	تتيح المنظمة للموهوبين التدريب - 6 الخارجي من خلال التعاقد مع جهات خارجية متخصصة .
155.	7	3.93	1.187	توفر إدارة المنظمة بيئة عمل تدعم - 7 الموهوبين وتحافظ عليهم .
167.	8	3.93	1.285	تقوم المنظمة بدراسة أسباب ترك - 8 العاملين للوظيفة وخاصة الموهوبين منهم .
131.	9	4.08	1.005	تقدم المنظمة مكافآت لأصحاب - 9 المواهب تختلف عن الموظفين العاديين .
169.	10	3.66	1.295	يقوم رئيسي المباحث بمناقشة نتائج - 10 تقييم أدائي بشكل دائم .
136.	11	3.90	1.045	تمارس المنظمة نظام تقييم أداء - 11 عادل وشفاف للعاملين والمواهب منهم .
142.	12	3.95	1.090	تقيم المنظمة أداء العاملين بشكل - 12 مستمر .
153.	13	3.56	1.178	تطبق إدارة المنظمة عملية التعاقب - 13 الوظيفي بشكل يحقق الاستفادة من كافة المواهب .
161.	14	3.76	1.236	تعطي المنظمة أولوية لأصحاب - 14 المواهب والكفاءات عن أصحاب الأقدمية عند الترقية .
160.	15	3.80	1.229	تقوم الإدارة بتأهيل وتجهيز - 15 الأشخاص الموهوبين للوظائف القيادية .
180.	16	3.51	1.382	تقوم المنظمة بإعداد جداول - 16 للإحلال والتعاقب الوظيفي محدد بدقة .

## One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1- تركز المنظمة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة . وليس فقط على الكمية	10.536	58	.000	1.305	1.06	1.55
2- تسعى المنظمة وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم في العمل .	11.710	58	.000	1.305	1.08	1.53
3- يتوفر لدى المنظمة آلية محددة لاكتشاف مواهب الموظفين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية .	4.588	58	.000	.695	.39	1.00
4- توفر المنظمة فرص التطوير والنمو المهني للموظفين الموهوبين .	4.914	58	.000	.780	.46	1.10
5- تحرص المنظمة على تقديم الدعم والمساندة والموارد اللازمة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين .	5.355	58	.000	.831	.52	1.14
6- تتيح المنظمة للموهوبين التدريب الخارجي من خلال التعاقد مع جهات خارجية متخصصة .	3.398	58	.001	.576	.24	.92
7- توفر إدارة المنظمة بيئة عمل تدعم الموهوبين وتحافظ عليهم .	6.032	58	.000	.932	.62	1.24
8- تقوم المنظمة بدراسة أسباب ترك العاملين للوظيفة وخاصة الموهوبين منهم .	5.574	58	.000	.932	.60	1.27
9- تقدم المنظمة مكافآت لأصحاب المواهب تختلف عن الموظفين العاديين .	8.291	58	.000	1.085	.82	1.35
10- يقوم رئيسي المباشر بمناقشة نتائج تقييم أدائي بشكل دائم .	3.922	58	.000	.661	.32	1.00
11- تمارس المنظمة نظام تقييم أداء عادل وشفاف للعاملين والمواهب منهم .	6.600	58	.000	.898	.63	1.17
12- تقييم المنظمة أداء العاملين بشكل مستمر .	6.692	58	.000	.949	.67	1.23

13 - تطبيق إدارة المنظمة عملية التعاقب الوظيفي بشكل يحقق الاستفادة من كافة المواهب .	3.646	58	.001	.559	.25	.87
14 - تعطي المنظمة أولوية لأصحاب المواهب والكفاءات عن أصحاب الأقدمية عند الترقية .	4.738	58	.000	.763	.44	1.08
15 - تقوم الإدارة بتأهيل وتجهيز الأشخاص الموهوبين للوظائف القيادية .	4.980	58	.000	.797	.48	1.12
16 - تقوم المنظمة بإعداد جداول للإحلال والتعاقب الوظيفي محدد بدقة .	2.826	58	.006	.508	.15	.87

**التفسير :** من خلال الجدول الأول تم تغطية إدارة المواهب ب ( 16 سؤالاً ) ، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين ( 3.51 - 4.31 ) حيث حازت أغلب الفقرات على درجة تميل إلى الموافقة والموافقة بشدة أي أن هناك تجانساً كبيراً في إجابات أفراد العينة .

**ثانياً : ماهي مستويات الإنتماء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات المبحوثة ؟**

**١ - بعد المسؤولية التنظيمية :**

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One – Sample T – Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه :

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط المسؤولية التنظيمية	59	3.8644	1.02295	.13318

#### One-Sample Test

t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
6.491	58	.000	.86441	.5978	1.1310

**التفسير :** يوضح لنا الجدول الأول ( الوصفي ) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 3.8 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط .

كما يوضح لنا الجدول الثاني أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي Sig = 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد انتماء تنظيمي ( مسؤولية تنظيمية ) لدى العاملين في المنظمات المبحوثة.

وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أن العاملين لديهم مسؤولية تنظيمية ( انتماء تنظيمي ) تجاه منظماتهم .

## ٢ - بعد المشاركة الفعالة :

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One – Sample T – Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه :

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط المشاركة الفعالة	59	3.9153	.82023	.10678

### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط المشاركة الفعالة	8.571	58	.000	.91525	.7015	1.1290

**التفسير :** يوضح لنا الجدول الأول ( الوصفي ) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 3.9 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط .

كما يوضح لنا الجدول الثاني أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي Sig = 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد انتماء تنظيمي ( مشاركة فعالة ) لدى العاملين في المنظمات المبحوثة.

وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أن العاملين يشاركون بشكل فعال داخل منظماتهم ( لديهم انتماء تنظيمي ).

### ٣ - الدفاع عن المنظمة :

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام اختبار One – Sample T – Test لمقارنة متوسط إجابات العينة بقيمة اختبار معروفة كما هو موضح في الجدول أدناه :

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط الدفاع عن المنظمة	59	3.8588	.95332	.12411

#### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Test Value = 3		
				Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط الدفاع عن المنظمة	6.919	58	.000	.85876	.6103	1.1072

**التفسير :** يوضح لنا الجدول الأول ( الوصفي ) أن متوسط إجابات العينة كان باتجاه الموافقة لأن المتوسط الحسابي لإجابات العينة كان 3.8 ولكن لا يمكن الاعتماد على نتيجة الجدول الوصفي فقط .



كما يوضح لنا الجدول الثاني أن قيمة مستوى معنوية اختبار T للعينات الواحدة هي Sig = 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد انتماء تنظيمي (الدفاع عن المنظمة) لدى العاملين في المنظمات المبحوثة. وبالعودة إلى الجدول الوصفي نرى أن المتوسط الحسابي يوضح لنا أن العاملين يدافعون عن منظماتهم (لديهم انتماء تنظيمي) .

### أسئلة الإنتماء التنظيمي

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أشعر بالرغبة الكبيرة في بذل - 17 . مجهود كبير لتحقيق أهداف المنظمة .	59	3.80	1.310	.171
أشعر بقدر كبير من الإنتماء تجاه - 18 المنظمة .	59	3.73	1.350	.176
اعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة - 19 . لأغلب الزملاء .	59	4.07	.944	.123
تساعد المشاركة من قبل الأفراد - 20 بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة .	59	4.44	.815	.106
تستدعي المنظمة آراء العاملين في - 21 . عملية صنع القرارات .	59	3.58	1.342	.175
تقوم المنظمة بإتاحة الفرصة أمام - 22 . الموظفين لخلق قوة عمل راضية ومنتجة .	59	3.73	1.172	.153
أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى - 23 . الآخرين عن المنظمة .	59	3.97	1.066	.139
أدافع عن قيم المنظمة في بيئتها - 24 . الداخلية والخارجية .	59	3.88	1.219	.159
تضايقتني سلوكيات الزملاء التي - 25 تسيء إلى سمعة المنظمة في المجتمع .	59	3.73	1.257	.164

#### One-Sample Test

Test Value = 3					
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper

أشعر بالرغبة الكبيرة في بذل - 17 . مجهود كبير لتحقيق أهداف المنظمة .	4.670	58	.000	.797	.46	1.14
أشعر بقدر كبير من الإلتئام تجاه - 18 . المنظمة .	4.148	58	.000	.729	.38	1.08
اعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة - 19 . لأغلب الزملاء .	8.685	58	.000	1.068	.82	1.31
تساعد المشاركة من قبل الأفراد - 20 بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة .	13.575	58	.000	1.441	1.23	1.65
تستدعي المنظمة آراء العاملين في - 21 . عملية صنع القرارات .	3.299	58	.002	.576	.23	.93
تقوم المنظمة بإتاحة الفرصة أمام - 22 . الموظفين لخلق قوة عمل راضية ومنتجة .	4.777	58	.000	.729	.42	1.03
أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى - 23 . الآخرين عن المنظمة .	6.960	58	.000	.966	.69	1.24
أدافع عن قيم المنظمة في بيئتها - 24 . الداخلة والخارجية .	5.554	58	.000	.881	.56	1.20
تضايقتني سلوكيات الزملاء التي - 25 تسيء إلى سمعة المنظمة في المجتمع .	4.453	58	.000	.729	.40	1.06

**التفسير :** من خلال الجدول السابق ( الأول ) تم تغطية الإلتئام التنظيمي ب ( 9 ) أسئلة ، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين ( 3.58 – 4.44 ) حيث حازت أغلب الفقرات على درجة تميل إلى الموافقة والموافقة بشدة أي أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة .

### ٣ - ٨ : اختبار فرضية الدراسة :

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب بجميع أبعادها ( جذب واستقطاب المواهب - تطوير المواهب - الإحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء المواهب - التعاقب الوظيفي للمواهب ) في الإلتئام التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة عند مستوى دلالة 0.05 .

باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد يتضح ما يلي :

#### Descriptive Statistics

Mean	Std. Deviation	N
------	----------------	---

متوسط الانتماء التنظيمي	3.8795	.76349	59
متوسط جذب المواهب	4.1017	.80051	59
متوسط تطوير المواهب	3.7288	1.01422	59
متوسط الإحتفاظ بالمواهب	3.9831	.90850	59
متوسط إدارة أداء المواهب	3.8362	.93336	59
متوسط التعاقب الوظيفي	3.6568	.88315	59

**التفسير :** الجدول السابق هو الجدول الوصفي الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، حيث بلغ الوسط الحسابي لجذب المواهب 4.1 وانحراف المعياري 0.80 ، وبلغ الوسط الحسابي لتطوير المواهب 3.7 والانحراف المعياري 1.01 ، وبلغ الوسط الحسابي للإحتفاظ بالمواهب 3.98 والانحراف المعياري 0.90 ، وبلغ الوسط الحسابي لإدارة أداء المواهب 3.8 والانحراف المعياري 0.93 ، وبلغ الوسط الحسابي للتعاقب الوظيفي للمواهب 3.6 والانحراف المعياري 0.88 ، في حين بلغ الوسط الحسابي للإنتماء التنظيمي 3.8 والانحراف المعياري 0.76 .

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متوسط التعاقب الوظيفي , متوسط الإحتفاظ بالمواهب, متوسط جذب المواهب, متوسط إدارة أداء المواهب , متوسط تطوير المواهب	.	Enter

a. Dependent Variable: متوسط الانتماء التنظيمي

b. All requested variables entered.

**التفسير :** الجدول أعلاه يبين أن جميع المتغيرات المستقلة ضمن هذه الدراسة حيث لم يتم استبعاد أي متغير مستقل .

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.508 <sup>a</sup>	.258	.188	.68786	.258	3.691	5	53	.006

a. Predictors: (Constant), متوسط التعااقب الوظيفي , متوسط الإحتفاظ بالمواهب, متوسط جذب المواهب, متوسط إدارة أداء المواهب , متوسط تطوير المواهب

**التفسير :** الجدول أعلاه يتبين أن  $R = 0.50$  وهي علاقة طردية موجبة ومتوسطة الشدة بين المتغيرات المستقلة ( جذب المواهب - تطوير المواهب - الإحتفاظ بالمواهب - إدارة أداء المواهب - التعااقب الوظيفي للمواهب ) والمتغير التابع الإلتزام التنظيمي وأن  $Adjusted\ R\ Square = 0.188$  وهذا يعني أن المتغير التابع ( الإلتزام التنظيمي ) يتأثر بالمتغيرات المستقلة بهذه النسبة فقط وهو دال إحصائياً لأن  $Sig = 0.006$  وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 .

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.733	5	1.747	3.691	.006 <sup>b</sup>
	Residual	25.077	53	.473		
	Total	33.810	58			

a. Dependent Variable: متوسط الإلتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant), متوسط التعااقب الوظيفي , متوسط الإحتفاظ بالمواهب, متوسط جذب المواهب, متوسط إدارة أداء المواهب , متوسط تطوير المواهب

**التفسير :** يشير جدول ANOVA إلى إمكانية استخدام نموذج الإندثار الخطي المتعدد لشرح تغيرات المتغير التابع الإلتزام التنظيمي حيث أن  $Sig = 0.006$  وهي أقل من مستوى الدلالة 5% وهذا يعني أن هذا الإندثار هو معنوي ولا يساوي صفر بقيمة  $F = 3.691$  .

		Coefficients <sup>a</sup>							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Correlations			
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2.443	.551		4.434	.000			
	متوسط جذب المواهب	.129	.140	.135	.919	.362	.294	.125	.109
	متوسط تطوير المواهب	.303	.126	.402	2.412	.019	.441	.315	.285
	متوسط الإحتفاظ بالمواهب	.078	.129	.093	.604	.548	.324	.083	.071
	متوسط إدارة أداء المواهب	.104	.119	.127	.878	.384	.259	.120	.104
	متوسط التعاقب الوظيفي	-.254	.130	-.294	-1.951	.056	.074	-.259	-.231

a. Dependent Variable: متوسط الانتماء التنظيمي

**التفسير :** الجدول أعلاه يبين لنا التأثير الجوهري للمتغيرات المستقلة ( جذب المواهب – تطوير المواهب – الإحتفاظ بالمواهب – إدارة أداء المواهب – التعاقب الوظيفي للمواهب ) على المتغير التابع الإلتزام التنظيمي .

١ – أثر جذب المواهب غير معنوي لأن قيمة  $Sig = 0.362$  وهي أكبر مستوى الدلالة  $0.05$  وهو غير دال إحصائياً أي لا يوجد تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع.

٢ – أثر تطوير المواهب معنوي لأن قيمة  $Sig = 0.019$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05$  وهو دال إحصائياً أي يوجد تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع ، وبهذا تكون معادلة الانحدار كالتالي :

$$\text{تطوير المواهب} = 2.443 + 0.303 * \text{إدارة المواهب ( تطوير المواهب )} .$$

ومن خلال معادلة الانحدار نستطيع أن نقول أنه إذا ازدادت ممارسات إدارة المواهب ( ممارسات تطوير المواهب ) بنسبة ١٪ ستزداد ممارسات تطوير المواهب في المنظمات المبحوثة بنسبة  $0.416$ .

٣ - أثر الإحتفاظ بالمواهب غير معنوي لأن قيمة Sig = 0.548 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهو غير دال إحصائياً أي لا يوجد تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع .

٤ - أثر إدارة أداء المواهب غير معنوي لأن قيمة Sig = 0.348 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهو غير دال إحصائياً أي لا يوجد تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع .

٥ - أثر بعد التعاقب الوظيفي للمواهب غير معنوي لأن قيمة Sig = 0.056 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهو غير دال إحصائياً أي لا يوجد تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع.

#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions				
					متوسط جذب المواهب	متوسط تطوير المواهب	متوسط الإحتفاظ بالمواهب	متوسط إدارة أداء المواهب	متوسط التعاقب الوظيفي
1	1	5.863	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.037	12.583	.13	.00	.51	.08	.10	.06
	3	.033	13.245	.18	.14	.02	.02	.50	.07
	4	.029	14.195	.04	.03	.03	.19	.23	.60
	5	.022	16.376	.01	.15	.20	.63	.12	.26
	6	.016	19.442	.64	.67	.24	.08	.06	.01

a. Dependent Variable: متوسط الانتماء التنظيمي

### ٣ - ٩ : النتائج :

بناءً على تحليل اتجاهات العينة التي كانت حول وجود أثر لإدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي نستطيع طرح الاستنتاجات التالية :

- ١ - يوجد ممارسات لجذب المواهب بنسبة عالية في المنظمات المبحوثة .
- ٢ - يوجد ممارسات لتطوير المواهب بنسبة جيدة في المنظمات المبحوثة .
- ٣ - يوجد ممارسات للاحتفاظ بالمواهب بنسبة جيدة جداً في المنظمات المبحوثة .
- ٤ - يوجد ممارسات لإدارة أداء المواهب بنسبة جيدة جداً في المنظمات المبحوثة .
- ٥ - يوجد ممارسات للتعاقب الوظيفي للمواهب بنسبة جيدة في المنظمات المبحوثة .
- ٦ - أن هناك تجانس كبير في إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة المواهب حيث أن أغلب الفقرات كانت تميل إلى الموافقة والموافقة بشدة .
- ٧ - أن أغلب أفراد العينة لديهم مسؤولية تنظيمية ( انتماء تنظيمي ) تجاه منظماتهم .
- ٨ - أن أغلب أفراد العينة يشاركون بشكل فعال داخل منظماتهم ( لديهم انتماء تنظيمي ) .
- ٩ - أن أغلب أفراد العينة يدافعون عن منظماتهم أمام الناس ( لديهم انتماء تنظيمي ) .
- ١٠ - أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة حول أسئلة الإلتزام التنظيمي .
- ١١ - لا يوجد تأثير معنوي لجذب المواهب على المتغير التابع للإلتزام التنظيمي .
- ١٢ - يوجد تأثير معنوي لتطوير المواهب في الإلتزام التنظيمي .
- ١٣ - لا يوجد تأثير معنوي للاحتفاظ بالمواهب في الإلتزام التنظيمي .
- ١٤ - لا يوجد تأثير معنوي لإدارة أداء المواهب في الإلتزام التنظيمي .
- ١٥ - لا يوجد تأثير معنوي للتعاقب الوظيفي للمواهب في الإلتزام التنظيمي .

### ٣ - ١٠ : التوصيات :

- ١ - ضرورة العمل على اكتشاف الأشخاص الموهوبين داخل المنظمات بشكل مستمر لما له من آثار إيجابية على المنظمات .
- ٢ - تشجيع المنظمات على بناء نظام إدارة المواهب مما يساعدهم في وضع خطط لتطوير المواهب ووضع خطط التعاقب الوظيفي لتأهيل القادة الأكفاء داخل المنظمات للمناصب العليا .
- ٣ - ضرورة وضع خطط وبرامج لرفع روح الإنتماء لدى العاملين في المنظمات من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وبناء نظام الأجور والمكافآت والحوافز العادل .



## المراجع باللغة العربية :

١ ( أبو سحلوب ، إياد ، ( ٢٠٢٣ ) . " أثر إدارة المواهب المتكاملة وفقاً لمعهد IBM لقيمة الأعمال على إدراك المواهب في القطاع العام الفلسطيني في غزة " . المجلة الجزائرية للأداء الاقتصادي : المجلد ( ٧ ) ، العدد ( ١ ) .

٢ ( أسعد ، مالك محمد فهيم ، ( ٢٠٢٢ ) . " إستكشاف الدور المعدل للثقافة التنظيمية في أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية باستخدام منهجية مراجعة الأدبيات النظامية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان - الأردن .

٣ ( أبو بكر حسن عمر ، سارة ، ( ٢٠٢٠ ) . " العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز - الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية بالتطبيق على عينة من شركات سعود مأمون البرير " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .

٤ ( أحمد ، محمد درع ، ( ٢٠١٧ ) . " استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب : إختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن - عمان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان - الأردن .

٥ ( أبو سمرة ، محمود ، وسلامة ، كمال ، ( ٢٠١٣ ) . " الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال " . مجلة تطوير الأداء الجامعي : المجلد ( ٢ ) ، العدد ( ٢ ) .

٦ ( إيمان ، هرموش ، ( ٢٠٢٢ ) . " متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة " . مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال : المجلد ( ٦ ) ، العدد ( ٢ ) : ص ١ - ٢٥ .

٧) البطران ، شيماء عبد الله عبد العال ، ( ٢٠٢٠ ). " تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات ". المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة .

٨) العلي ، فهد بن معقل ، " أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية ". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية : المجلد ( ٢ ) ، العدد ( ٣٠ ) .

٩) العشري ، محمد حسن محمد ، ( ٢٠٢٣ ). " إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية ". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية : المجلد ( ٤ ) ، العدد ( ٢ ) ، الجزء ٣ ، ص ٧٩ - ١١٤ .

١٠) السيد جنه ، ياسر احمد ، ( ٢٠٢٢ ). " تأثير إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت ". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية : المجلد ( ١٣ ) ، العدد ( ٣ ) .

١١) الجراح ، صالح علي ، وأبو دوله ، جمال داود ، ( ٢٠١٥ ). " أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال : المجلد ( ١١ ) ، العدد ( ٢ ) .

١٢) الرقب ، توفيق زايد محمد ، ( ٢٠٢١ ). " استراتيجيات إدارة المواهب القيادية مدخلاً لتعزيز رأس المال الفكري دراسة تطبيقية على القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية ". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية : المجلد ( ٣٠ ) ، العدد ( ٣ ) ، ص ٢٩٢ - ٣٢٠ .

يزيد ، براف ، وكمال ، أحمد اسرير ، ( ٢٠٢٢ ) . " إدارة المواهب البشرية كاستراتيجية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة - تجربة شركتنا المراعي السعودية وتويوتا اليابانية كنموذج " . مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات : المجلد ( ١١ ) ، العدد ( ٢ ) ، ص ٣٨٠ - ٣٩٥ .

( ١٣ ) الليمون ، علا ، والليمون ، عودة ، ( ٢٠٢٠ ) . " أثر ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الريادة في الجامعات من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب " . مجلة المنارة : المجلد ( ٢٧ ) ، العدد ( ٤ ) .

( ١٤ ) الرواشدة ، إياد طه ، ( ٢٠١٩ ) . " الثقافة التنظيمية وأثرها في الإلتناء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية " . مجلة المنارة : المجلد ( ٢٥ ) ، العدد ( ٤ ) .

( ١٥ ) الساسي ، عيساوي ، ( ٢٠١٩ ) . " قراءة تحليلية لمقاربات الإلتناء التنظيمي في المؤسسة " . مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية : المجلد ( ٥ ) ، العدد ( ١٠ ) ، ص ١٥٩ - ١٧٤ .

( ١٦ ) الجنابي ، ثامر هادي عبود ، ( ٢٠١٨ ) . " أثر الثقافة التنظيمية في الإلتناء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل " .

Journal of University of Babylone , Pure and Applied Sciences , Vol ( 26 ) ,  
No (6) .

( ١٧ ) النجار ، محمد سمير ، ( ٢٠١٨ ) . " أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية : الدور المعدل للثقافة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .

( ١٨ ) الربابعة ، فاطمة علي ، ( ٢٠١٢ ) . " أثر جودة الخدمات الوظيفية على الإلتناء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الإستخراجية : دراسة تطبيقية على شركات البوتاس العربية ، الفوسفات

، الأسمت الأردنية " . مجلة جامعة الملك سعود ( العلوم الإدارية ) : المجلد ( ٢٤ ) ، العدد ( ٢ ) ، ص ٢٦٧ - ٣٠٨ .

( ١٩ ) الخشروم ، محمد مصطفى ، ودره ، عمر محمد ، ( ٢٠١٠ ) . " دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي بالتطبيق على العاملين الإداريين في قطاع المستشفيات الحكومية بمحافظة حلب " . مجلة بحوث جامعة حلب ( سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ) : العدد ( ٦٩ ) .

( ٢٠ ) بن عبد الله المالكي ، عبد الله بن حامد ، وشعبي ، فيصل بن أحمد ، ( ٢٠٢٤ ) . " أثر التمكين الإداري في تعزيز الإنتماء التنظيمي : دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث " . المجلة العربية للإدارة : المجلد ( ٤٤ ) ، العدد ( ٤ ) .

( ٢١ ) ببحاح ، فريال ، ( ٢٠١٣ ) . " الإنتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " . مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية : العدد ( ٣ ) .

( ٢٢ ) ببحاح ، فريال ، " القائد والمرؤوس في معادلة تحقيق الإنتماء التنظيمي : تحليل نظري ودراسة ميدانية " . جامعة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بوزريعة : العدد ( ٨ ) .

( ٢٣ ) ببحاح ، فريال ، ( ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ ) . " تنمية الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للإتصالات " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، الجزائر .

( ٢٤ ) بوعلالي ، عباس ، ومحمد ، حكومي ، ( ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ ) . " العدالة التنظيمية وأثرها على الإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار ، الجزائر .

- ٢٥) جلال القهيوي ، ابتسام سلمان ، ( ٢٠٢٠ ). " الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .
- ٢٦) جهاد إبراهيم سلمان ، معين ، ( ٢٠١٨ ). " دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في الكليات التقنية بقطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة ، فلسطين .
- ٢٧) حسين صبي عفانة ، أحمد ، وعثماني ، مصطفى ، ( ٢٠٢٢ ). " دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة آرامكو السعودية " . مجلة العلوم التجارية : المجلد ( ٢١ ) ، العدد ( ٢ ) ، ص ١٤٠ - ١٦٢ .
- ٢٨) حسين عفانة ، أحمد ، وعثماني ، مصطفى ، ( ٢٠٢١ ). " واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية " . مجلة المنهل الاقتصادي : المجلد ( ٤ ) ، العدد ( ٣ ) : ص ٩ - ٢٤ .
- ٢٩) حسن الخطيب ، محمد ، ونصيرة ، يحيوي ، ( ٢٠٢٠ ). " ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة " . مجلة الباحث الاقتصادي : المجلد ( ٨ ) ، العدد ( ١٣ ) : ص ٤٦٥ - ٤٨٩ .
- ٣٠) كسنة ، محمد ، وبن علي قهيري ، فاطنة ، ( ٢٠١٧ ). " دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال " . مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة : المجلد ( ١ ) ، العدد ( ١ ) .
- ٣١) راضية ، بغدود ، ( ٢٠٢٠ ). " أثر التمكين الإداري في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ( وحدة الأخضرية ) " . مجلة الاقتصاد الجديد : المجلد ( ١١ ) ، العدد ( ٢ ) ، الجزء ١ ، ص ٤٨٥ - ٥٠٥ .

٣٢ ) سيف الدين محمد ، علاء ، ( ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ ) . " أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية في شركة سيريتل موبايل تيليكوم في مدينة دمشق " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، الجامعة الافتراضية السورية ، دمشق سوريا .

٣٣ ) سياخن ، مريم ، وعصماني ، رفيقة ، ( ٢٠٢١ ) . " دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الإبداع والإبتكار في المؤسسات الاقتصادية " . المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية : المجلد ( ٨ ) ، العدد ( ١٦ ) .

٣٤ ) سمالي ، يحضيه ، ( ٢٠٢٠ ) . " تحليل الإطار المفاهيمي والوظيفي لتنمية المواهب وفق منظور تنمية الموارد البشرية " . المجلة الدولية للأداء الاقتصادي : العدد ( ٥ ) .

٣٥ ) سعود آل علي ، وليد نايف ، " أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات " . الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة .

٣٦ ) شوشان ، نصيرة ، وميدون ، عباس ، ( ٢٠٢٢ ) . " السعادة التنظيمية ودورها في تعزيز الانتماء التنظيمي " . مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية : المجلد ( ٥ ) ، العدد ( ٢ ) ، ص ١٤ - ٣٦ .

٣٧ ) صالح ، محمد ، ( ٢٠٢٠ ) . " أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر - جيجل " . مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية : المجلد ( ٦ ) ، العدد (١) ، ص ١٢٣ - ١٤٨ .

٣٨ ) عبد الكريم وهبة ، فاطمة ، وأحمد أبو جامع ، إبراهيم يعقوب بنات ، سناء ، ( ٢٠٢٣ ) . "مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي" . Journal of Educational and Psychological Sciences ( JEPS ) : Vol ( 7 ) , Issue ( 3 ) ,

P1 - 18 .

٣٩ ) عويض وسمي ، سعاد معزي ، ( ٢٠٢٢ ) . " القيادة الإستراتيجية كمدخل لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في الكويت دراسة تحليلية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، مصر .

٤٠ ) عبد العالي ، ملوكي ، ( ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ ) . " تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل بأدرار " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار ، الجزائر .

٤١ ) عبد القادر ، سونة ، وحسين ، يريقي ، ( ٢٠١٩ ) . " أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية " . مجلة البشائر الاقتصادية : المجلد ( ٥ ) ، العدد ( ٢ ) .

٤٢ ) عبد الله ، آلاء الياس أحمد ، ( ٢٠١٨ ) . " البعد الإدراكي للثقافة التنظيمية وأثره على الإلتزام التنظيمي دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .

٤٣ ) عبد الحافظ ، سارة حسن زكي ، ( ٢٠١٧ ) . " أثر القيادة الملهمة على الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر .

٤٤ ) عاصي ، نايف علي ، وحسين ، هدى مجيد ، ( ٢٠٠٨ ) . " الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني " . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية : المجلد ( ١٠ ) ، العدد ( ٣ ) .

٤٥ ) عبد الله ، آلاء أسامة ، وعلي أحمد ، إسرائ ، وإبراهيم مكاوي ، سميرة ، ومحمد ادم عثمان ، مقبولة ، وحسن ميرغني السوسي ، ولاء ، " أثر إدارة المواهب على جودة الأداء دراسة حالة لشركة سودابت " . مذكرة تخرج ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .

٤٦ ) عبد العزيز ، محمد فوزي ، " الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى العاملين بحمامات السباحة بمحافظات شمال الصعيد ". كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا .

٤٧ ) فارس ، محمد جودت ، وأبو عيادة ، ندى عمر ، والخطيب ، محمد حسن ، ( ٢٠١٨ ) . " أثر تطبيق استراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة الأزهر - غزة ". مجلة جامعة الأزهر - غزة (سلسلة العلوم الإنسانية ) : المجلد ( ٢٠ ) ، العدد B : ص ٤٧٧ - ٥٠٥ .

٤٨ ) فاطنة ، بلقرع ، ( ٢٠١٨ ) . " مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية ". مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية : العدد ( ٧ ) .

٤٩ ) قريشي ، محمد ، وشناي ، عبد الكريم ، ولعرافي ، راضية مغزي ، ( ٢٠٢٢ ) . " أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة ". مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة : المجلد ( ٧ ) ، العدد ( ١ ) .

٥٠ ) لفتة ، بيداء ستار ، وعثمان ، آيسل حمدي ، ( ٢٠١٦ ) . " دور الإدارة بالمرح في تعزيز الإلتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في مركز بحوث السوق وحماية المستهلك - جامعة بغداد ". مجلة الإدارة والاقتصاد : العدد ١٠٦ .

٥١ ) لنصاري ، فاطمة ، ولعروسي ، مليكة ، ( ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ ) . " الحوافز وتأثيرها على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية ببلدية رقان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر .

٥٢ ) محمد حسين محمد ، رمضان ، وتوفيق ، مبروك عطية مبروك ، ( ٢٠٢٣ ) . " الدور الوسيط لإتاحة المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق تميز الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مدارس التعليم الخاص ". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية : المجلد ( ٣٧ ) ، العدد ( ١ ) .



٥٣) محمد علام ، نهال ، ( ٢٠٢٢ ) . " تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية ". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية : المجلد ( ٣٦ ) ، العدد ( ٤ ) .

٥٤) مراد ، أنس ، ( ٢٠٢١ ) . " دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية - دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في مدينة حمص " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا .

٥٥) محمد محمد الحفناوي ، تامر ، ( ٢٠٢١ ) . " دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري دراسة تطبيقية مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية ". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية : المجلد ( ٩ ) ، العدد ( ١ ) .

٥٦) محمد ، كينا عبد الله ، ومختار ، عبد المومن ، ( ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ ) . " ظروف العمل وتأثيرها على الإنتماء التنظيمي داخل المؤسسة الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة أحمد دراية أدرار ، الجزائر .

٥٧) محمد فضل الله ، نادية ، ( ٢٠١٨ ) . " الدور الوسيط للإنتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .

٥٨) محمدي ، عبد القادر ، ( ٢٠١٦ ) . " الانتماء التنظيمي : الماهية والمفهوم ". مجلة أنسنة للبحوث والدراسات : المجلد ( ٧ ) ، العدد ( ١ ) .

٥٩) محمدي ، عبد القادر ، ( ٢٠١٥ - ٢٠١٦ ) . " دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة ( أنموذجاً ) " ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر .

٦٠) نورة ، خنفي ، وخديجة ، باعمر ، ( ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ ). " دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وكالة ادرار " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار ، الجزائر .

٦١) نوال ، شنافي ، ( ٢٠٢٠ ). " إدارة المواهب : أساس تميز منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة " . مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية : العدد (٥) .

٦٢) ناصف ، مرفت صالح ، وزناتي ، أمل محسوب ، ( ٢٠٠٨ ). " إدارة المواهب مدخل لتفعيل الإنتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية " . دار المنظومة ( دراسات في التعليم الجامعي - مصر ) : العدد ( ١٩ ) : ص ٣٧٠ - ٤٧٤ .

٦٣) يزيد ، براف ، وكمال ، أحمد اسرير ، ( ٢٠٢٢ ). " إدارة المواهب البشرية كاستراتيجية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة - تجربة شركتا المراعي السعودية وتويوتا اليابانية كنموذج " . مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات : المجلد ( ١١ ) ، العدد ( ٢ ) ، ص ٣٨٠ - ٣٩٥ .

## الكتب :

٦٤) منقل ، علوية عبد الفتاح ، إدارة المواهب .

## الدراسات الأجنبية :

1 ) AL Hadid , Ahmad Sajeda , ( 2017 ), " The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage : A Field Study on Jordanian Telecommunications Companies ". Unpublished Master's Thesis , Faculty of Business , Middle East University , Amman – Jordan .

2 ) Al Shaikh , Mohamed Abdulaziz , ( 2020 ). " Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness : Evidence from Bahrain ". Global Scientific Journals : Volum ( 8 ) , Issue ( 2 ) .

# الملاحق

السيدات والسادة،

تقع دراستي في إطار بحث أكاديمي حيث أقوم بإعداد مشروع السنة الخامسة في مجال إدارة الموارد البشرية من المعهد العالي لإدارة الأعمال. بعنوان " أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي ".  
أسمح لنفسني بأن أطلب منكم المساهمة في هذه الدراسة، حيث تكفي خمسة دقائق للإجابة على هذا الإستبيان .  
علماً بأن هذه الاستبانة أداة بحث علمي ولن تستخدم بياناتها إلا لأغراض البحث العلمي والتطوير فقط.

الطالب

محمد العص

أولاً: معلومات عامة:

النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى

الفئة العمرية:  أقل من ٣٠  من ٣٠ إلى ٣٩

من ٤٠ إلى ٤٩  ٥٠ سنة فأكثر .

المستوى التعليمي:  ثانوية / معهد متوسط

جامعي

دراسات عليا ( دبلوم / ماجستير / دكتوراة )

مدة الخدمة في العمل الحالي:  أقل من خمس سنوات

من خمس إلى أقل من عشر سنوات

من عشر إلى أقل من خمسة عشر سنة

□ خمسة عشر سنة فأكثر

**ثانياً: المتغير المستقل: آراء مجتمع الدراسة حول إدارة المواهب :**

**إدارة المواهب :** هي عملية اكتشاف المواهب وجذبها للعمل في الشركة ودمجهم فيها وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم واستبقاؤهم داخل الشركة ، وتشمل الأبعاد التالية :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
<p><b>أولاً : جذب المواهب :</b> وتعني جذب واستقطاب الأشخاص الأكثر موهبة ، الذين يستطيعون تحقيق استراتيجية الشركة ويمتلكون القدرات والكفاءات المناسبة وملائمين لثقافة وطبيعة الشركة .</p>						
					١ تركز المنظمة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية .	
					٢ تسعى المنظمة وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم في العمل .	
					٣ يتوفر لدى المنظمة آلية محددة لاكتشاف مواهب الموظفين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية .	
<p><b>ثانياً : تنمية وتطوير المواهب :</b> هي عملية مساعدة الموهوبين على اكتساب المهارات والمعرفة التي يحتاجونها وتحسين قدراتهم وصقل مواهبهم داخل المنظمة للنجاح وتحسين الأداء .</p>						
					٤ توفر المنظمة فرص التطوير والنمو المهني للموظفين الموهوبين .	
					٥ تحرص المنظمة على تقديم الدعم والمساندة والموارد اللازمة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين .	
					٦ تتيح المنظمة للموهوبين التدريب الخارجي من خلال التعاقد مع جهات خارجية متخصصة .	
<p><b>ثالثاً : الإحتفاظ بالمواهب :</b> جهود الشركة للحفاظ على الموظفين الموهوبين في المنظمة لفترة طويلة من الزمن وتمنع مغادرتهم للشركة وتقليل معدل دورانهم والمحافظة عليهم من خلال عدة أساليب مثل : الإمتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة وغير المباشرة وبيئة العمل .</p>						
					٧ توفر إدارة المنظمة بيئة عمل تدعم الموهوبين وتحافظ عليهم .	
					٨ تقوم المنظمة بدراسة أسباب ترك العاملين للوظيفة وخاصة الموهوبين منهم .	
					٩ تقدم المنظمة مكافآت لأصحاب المواهب تختلف عن الموظفين العاديين .	
<p><b>رابعاً : إدارة أداء المواهب :</b> ويعني تحليل أداء المواهب الفردي والجماعي وكل ما يتعلق بها من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية وفكرية وسلوكية وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها .</p>						
					١٠ يقوم رئيسي المباشر بمناقشة نتائج تقييم أدائي بشكل دائم .	

١١	تمارس المنظمة نظام تقييم أداء عادل وشفاف للعاملين والمواهب منهم .				
١٢	تقيم المنظمة أداء العاملين بشكل مستمر .				
<b>خامساً : التعاقب الوظيفي للمواهب :</b> وتعني تمييز الأفراد الموهوبين لتوفير مجموعة من المواهب الجاهزة لشغل الوظائف الأساسية وتقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة الموهوبة في كافة المستويات والعمل على إشباعها .					
١٣	تطبق إدارة المنظمة عملية التعاقب الوظيفي بشكل يحقق الاستفادة من كافة المواهب .				
١٤	تعطي المنظمة أولوية لأصحاب المواهب والكفاءات عن أصحاب الأقدمية عند الترقية .				
١٥	تقوم الإدارة بتأهيل وتجهيز الأشخاص الموهوبين للوظائف القيادية .				
١٦	تقوم المنظمة بإعداد جداول للإحلال والتعاقب الوظيفي محدد بدقة .				

#### ثالثاً : المتغير التابع : الإلتزام التنظيمي :

وهو الشعور القوي الذي ينمي رغبة الفرد في البقاء والإستمرار في المنظمة، متقبلاً لأهدافها وقيمتها ومستعداً لتقديم أقصى طاقاته في سبيل نجاحها ، ويشمل الأبعاد التالية :

<b>أولاً : المسؤولية التنظيمية :</b>					
١٧	أشعر بالرغبة الكبيرة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المنظمة .				
١٨	أشعر بقدر كبير من الإلتزام تجاه المنظمة .				
١٩	اعتبر نفسي محل ثقة بالنسبة لأغلب الزملاء .				
<b>ثانياً : المشاركة الفعالة :</b>					
٢٠	تساعد المشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة .				
٢١	تستدعي المنظمة آراء العاملين في عملية صنع القرارات .				
٢٢	تقوم المنظمة بإتاحة الفرصة أمام الموظفين لخلق قوة عمل راضية ومنتجة .				
<b>ثالثاً : الدفاع عن المنظمة :</b>					
٢٣	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المنظمة .				
٢٤	أدافع عن قيم المنظمة في بيئتها الداخلة والخارجية .				
٢٥	تضايقتني سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المنظمة في المجتمع .				