

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1-1. مقدمة
2-1. الدراسات السابقة
3-1. مشكلة الدراسة
4-1. أهمية الدراسة
1-4-1. الأهمية العلمية
2-4-1. الأهمية العملية
5-1. أهداف الدراسة
6-1. نموذج الدراسة
7-1. فرضيات الدراسة
8-1. منهج الدراسة
9-1. مجتمع البحث والعينة
10-1. مصادر جمع البيانات
11-1. حدود البحث
12-1. مصطلحات الدراسة

1-1. مقدمة:

فرضت التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم، والتي تتسم بالسرعة وحركة الابتكار السريعة والنمو المضطرد أن يكون التميز عنصراً أساسياً من أجل بقائها ونموها. من هنا برز الاهتمام بموضوع إدارة المواهب كونها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتطور، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين السمعة التنظيمية، فقد أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية، لا سيما وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين بحيث يُراعى فيهما الدقة في اكتشاف المواهب والعمل على ثقلها والحفاظ عليها.

وتعتبر الموهبة قضية مهمة بالنسبة للمنظمات، بحيث أصبحت المنظمات تتنافس على ضم المواهب المميزة في ظل زيادة العرض من طالبي العمل، وندرة المواهب من الناحية النوعية، إذ أن التقدم العلمي والتطور التقني والنبوغ المعرفي يعتمد في أساسه على كل فرد من أفرادها عامة، والموهوبين خاصة، والذين يمثلون القلة النادرة، فتقدم الأمم ورقبها موهون بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني.

وتستحق إدارة المواهب الاهتمام بالقدر الذي يتم فيه الاهتمام بإدارة رؤوس الأموال إن لم يكن أكثر، ولا يتم التركيز على إدارة المواهب فقط عندما تحاول المنظمة إجراء التغيير. ففي الأوقات الصعبة تحافظ المنظمة على رأسمالها البشري أو مواهبها. وتقوم بالتدابير الوقائية لتوفير النفقات الإضافية والجهود التي تبذل في تعليم الموارد البشرية والبحث عن المواهب من جديد.

كما أن السمعة الجيدة للمنظمة تساعد في إدراك المستهلك لجودة المنتجات الذي يتيح للمنظمة فرص زيادة المبيعات والأرباح والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين فيها، ورفع الروح المعنوية للعاملين الذي بدوره ينعكس على إنتاجية المنظمة، وحمايتها من خلال تقليل المخاطر والتعرف على الأزمات المحتملة والمساهمة في التوسع الدولي والتحالفات الاستراتيجية.

وتفتقر الكثير من منظمات الأعمال السورية إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب، حيث تتمحور إدارة الموارد البشرية فيها على قياس الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف للموظفين والعمل على معالجة تلك الفجوة من خلال تقديم برامج لتدريب وتنمية الموظفين بغية تحسين الأداء المستهدف، وبالتالي تحسين السمعة التنظيمية. وهنا تلعب الثقة التنظيمية دورها الحيوي كونها تلازم السمعة التنظيمية، فالسمعة

الجيدة تكون من خلال بناء جسور الثقة، كما أن الضعف في الثقة التنظيمية لدى العاملين في أي منظمة يؤثر بدوره بشكل مباشر على السمعة التنظيمية، مما يجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة.

ونركز في بحثنا هذا على دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية والدور الوسيط للثقة التنظيمية من خلال دراسة ميدانية في شركة MTN للاتصالات.

1-2. الدراسات السابقة:

تم استعراض أهم الدراسات السابقة عربياً وعالمياً وفق تواريخ تنفيذها من الأقدم إلى الأحدث.

دراسة Salih and Alnaji (2014): أثر إدارة المواهب في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تجريبية في شركة الاتصالات الأردنية

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة تأثير إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية من خلال فحص العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب (الاستكشاف، الإلهام، والتحول) ومتغيرات السمعة التنظيمية (تعزيز الذات، التحقق الذاتي، تكرار التعامل). وتكونت عينة الدراسة من 11 % من مجموع العاملين البالغ عددهم (1151) موظفاً جرى اختيارها بشكل عشوائي، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب تؤثر على التفاعل مع العملاء الذي يؤثر بدوره وبشكل مباشر على السمعة التنظيمية والتي تؤدي إلى زيادة حجم التفاعل لتحسين السمعة التنظيمية.

دراسة الجراح وأبو دولة (2015): أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (300) عضو، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، وإن ارتفع في بعض الجوانب، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

أوصت 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.

دراسة الكساسبية (2016): تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب Talent Management والتعلم التنظيمي Organizational Learning في استدامة الشركة Sustainability Corporate. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بدوام كامل في شركة زين في الأردن، والبالغ عددهم 991 فرداً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (99) فرداً، أي ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى:

- مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة المواهب في شركة زين في الأردن مرتفعاً.
 - مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر التعلم التنظيمي في شركة زين في الأردن مرتفعاً.
 - هناك تأثير لإدارة المواهب عند مستوى دلالة 0.01 في المتغير التابع استدامة - شركة زين.
 - هناك تأثير للتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة 0.01 في المتغير التابع استدامة - شركة زين.
- وبناءً على نتائج الدراسة اقترح الباحث مجموعة من التوصيات لتعزيز استدامة شركة زين في الأردن.

دراسة Bolander et. Al. (2017): ممارسة إدارة المواهب: الإطار والتصنيف

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير فهم أعمق للحدود المفاهيمية والتجريبية لإدارة المواهب حتى يتسنى للعلماء والممارسين تعزيز معرفتهم بإدارة المواهب وكيف يتم تنفيذها. أجريت دراسة مقارنة لممارسات 11 منظمة مقرها في السويد، وجمعت البيانات من خلال مقابلات متعمقة مع 56 ممثلاً تنظيمياً. وتم تحليل المقابلات التي تمت كتابتها باستخدام تحليل المحتوى النوعي. وقد شملت النتائج

تصنيف إدارة المواهب لأربعة أنواع متميزة موجودة في الممارسة العملية: الإنساني، التنافسي، النخبوي، الريادي. وتقدم الأوصاف التي تبحث في كيفية تشكيل ممارسات محددة بشكل مختلف في أنواع مختلفة. دراسة العبيدي والتميمي (2017): تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤيا المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق الريادة الاستراتيجية (الابداع والابتكار، التطوير والتوسع في الميزة التنافسية، تحمل المخاطرة). وشملت العينة (111) موظفاً في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد. وتوصلت إلى أن إدارة المواهب تحقق الريادة الاستراتيجية، وتؤمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة المبحوثة.

دراسة Kohestany and Yaghoubi (2017): التحقيق في تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموارد البشرية" دراسة في بلدية زاهدان -إيران

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموارد البشرية في بلدية زاهدان. وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر على الاحتفاظ بالموارد البشرية، بالإضافة أن كل المتغيرات المختارة من: (المسؤولية الاجتماعية، فخر الموظف، دعم الإدارة، إدارة الأداء، المكافأة الجوهرية، العوامل الصحية) تتنبأ بالاحتفاظ بالموارد البشرية.

دراسة الحارون (2018): أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية في وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، اكتشاف المواهب) في تحسين السمعة التنظيمية بأبعادها (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، جاذبية المنظمة) في وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية من غير السلك الدبلوماسي في وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية والمتمثلة بمسمايهم ب (مدير إدارة / وحدة، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف) والبالغ عددهم 302 فرداً. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب

بأبعادها (جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، واكتشاف المواهب) على السمعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، والمسؤولية الاجتماعية، وجودة الخدمة، وجاذبية المنظمة) في وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية.

دراسة النجار (2018): أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، وتم تطبيقها على العاملين (المديرين ونوابهم ومساعدتهم) في الإدارات العامة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان والبالغ عددها (31) بنك، من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، إذ تضمنت (25) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد وتحليل الانحدار الهرمي لقياس الأثر المعدل للثقة التنظيمية. تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددها (522) فرداً كانت نسبة استجابتهم (51.32%).

وقد بينت النتائج مستوى عالٍ من التطبيق لكل من متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الثقة التنظيمية، سمعة البنك)، كما أثبتت وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية حيث بلغت قيمة درجة التأثير $\beta = 0.721$. كما أثبتت أن الدور المعدل للثقة التنظيمية كان بزيادة أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية، إذ بلغت نسبة التحسن في تفسير التباين الحاصل في السمعة التنظيمية بنسبة (5.8%). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة على الاهتمام بإدارة المواهب وبناء خطط واضحة لجذب الموهوبين وإيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنيًا ومراعاة مصالحهم، وتوفير المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار، وتوفير كافة المتطلبات الفنية والتقنية لتطوير الخدمات المقدمة، بما يسهم بشكل فاعل في تحسين سمعة البنك وزيادة مستوى رضا العملاء وولائهم.

دراسة أحلام وحيمر (2019): مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة

تعتبر الدراسة أن إدارة المواهب من بين النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة التركيز عليها والاهتمام بها من أجل القدرة على مواكبة التطورات العالمية وتحقيق النجاح. لذا حاولت الدراسة معرفة

مبادئ واستراتيجيات إدارة الموهبة داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وفهم إدارة الموارد البشرية فيها، وخاصة ما يتعلق بالأفراد الموهوبين.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة معرفة التطبيق الجيد لاستراتيجية إدارة المواهب في المؤسسة من أجل استقطاب الموهوبين والمحافظة عليهم وتطوير قدراتهم بما يخدم أهداف المؤسسة ويدعم تنافسيتها. دراسة **Munaza Bibi (2019)**: أثر ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين: دراسة تجريبية على موظفي الرعاية الصحية - باكستان

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين العاملين في مجال الرعاية الصحية في باكستان. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب لها تأثير إيجابي معنوي من حيث: (جذب المواهب، تطوير وتعليم المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على أداء الموظفين.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات وممارسات إدارة المواهب لتكون قادرة على احتضان التغييرات من خلال جذب الموظفين الموهوبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

دراسة **الغامدي (2020)**: إدارة المواهب: أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة

تقول الدراسة بأن الاقتصاد التنافسي يستمد قوته من العنصر البشري القادر على الإبداع، الابتكار ومجارة التطورات الحاصلة في محيط المنظمات الاقتصادية، فكلما تميزت البيئة بدرجة عالية من عدم التأكد لكثرة المتغيرات فيها، كلما اتجهت المنظمة إلى التميز بالاعتماد على مواردها البشرية الموهوبة ذات القدرات الخاصة، وهو ما اعتبر دافعاً أساسياً لظهور مفاهيم ومصطلحات إدارية جديدة في مجال إدارة وتطوير المورد البشري. لهذا سعت العديد من المنظمات العالمية الطموحة إلى تطوير أساليبها في إدارة مواردها ومواهب أفرادها وفق هذا المفهوم واستراتيجياته العملية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات والمؤهلات التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

ب. إدارة المواهب هي ضرورة وكيان لابد من إنشائه في المنظمات الحديثة لمواجهة التحديات والتهديدات المستمرة في عالم الأعمال، ذلك أن مواهب الموارد البشرية هي من أهم الأصول للمنظمات نظراً للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق التفوق والنجاح باعتبارها مصدر الإبداع والأداء العالي والتميز للمنظمات.

ج. إدارة المواهب مقارنة حديثة في حقل إدارة الموارد البشرية ما يؤكد ضرورة تطبيق المنظمات لهذه المقاربة التي تعنى بالموهوبين من خلال إدماج كل أدوات إدارة المواهب التي تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب وتطوير الموهبة والاعتراف والاحتفاظ بها.

د. تبرز أهمية إدارة المواهب في تشجيع الأفكار المبتكرة والاستماع للأشخاص الذين يقترحون طرق مختلفة للعمل والاعتراف بأن الأفراد هم الذين يصنعون قوة المؤسسة ويحققون تميزها.

دراسة فهمية (2022): أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، حيث تضمنت أثر أبعاد إدارة المواهب والتمثلة في: تخطيط المواهب، استقطاب وتوظيف المواهب، إدارة أداء المواهب، تعليم وتطوير المواهب، تطوير المسار الوظيفي للمواهب والاحتفاظ بالمواهب.

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات حول متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة ملائمة شملت 70 عاملاً في مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحميل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مرتفع لكل من إدارة المواهب والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي بمؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير بعدي إدارة أداء المواهب والاحتفاظ بالمواهب، أما فيما يخص بعد تخطيط المواهب، استقطاب وتوظيف المواهب، تعميم وتطوير المواهب وتطوير المسار الوظيفي للمواهب فليس لها أثر في الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة لطفي (2023): دور إدارة المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب في الأمانة السورية للتنمية، وتحديد تأثير كلاً من ممارسات إدارة المواهب من حيث استقطاب المواهب والمحافظة على المواهب وتطوير المواهب في تحسين أداء الموارد البشرية في الأمانة السورية للتنمية. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة 100، والعدد الصالح للتحليل هو 91.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هناك موافقة على أن الأمانة السورية للتنمية ناجحة في إدارة المواهب بأبعادها، وقد حققت تقييم إيجابي على جميع مستويات الأبعاد، وهناك حيادية على أن العاملين فيها يحققون الأداء المطلوب، وذلك قد يعود إلى صعوبة ظروف العمل، وخاصة بعد الزلزال وفيروس الكورونا والأوضاع الاقتصادية بشكل عام مما يتطلب من العاملين جهود إضافية قد تكون خارج إمكانياتهم، مما يتطلب تعاون مع جهات أخرى، وإن هناك جهود إضافية يجب أن تُبذل. وتختلف دراساتنا عن الدراسات السابقة من ناحية:

1. بيئة الدراسة، فقد نفذت الدراسة في بيئة الأعمال السوري من خلال دراسة ميدانية في شركة MTN للاتصالات.

2. تناولت الدراسة مبادئ إدارة المواهب المتمثلة في (التوافق مع الاستراتيجية، الاتساق الداخلي، التضمين الثقافي، مشاركة الإدارة، توازن الاحتياجات العالمية والمحلية، تمايز العلامة التجارية للشركة) في السمعة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة).

3. تناولت الدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية مع الدور الوسيط للثقة التنظيمية، وهذا لم يتم تناوله من أي من الدراسات السابقة المعروضة.

3-1. مشكلة البحث:

تواجه منظمات الأعمال بصورة عامة، وشركات الاتصالات بصورة خاصة تحديات متزايدة تهدد بقائها واستمراريتها من ضغوط المنافسة الهائلة التي تتزايد باستمرار بسبب اعتماد المنظمات على الأنظمة التقليدية لإدارة الموارد البشرية مما تحد من قدرتها على إحداث التغييرات المطلوبة في بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي دفع منظمات الأعمال للتركيز على إدارة المواهب فيما أُطلق عليه مشكلة الحرب

من أجل المواهب (Salih & Alnaji:2014) . ولكن الكثير من منظمات الأعمال السورية لا تزال تقتصر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة مما يتطلب ضرورة إجراء دراسة علمية لهذه الظاهرة ورصد أبرز نتائجها، وعلاقاتها بغيرها من المتغيرات التنظيمية الأخرى، والاهتمام بكيفية إدارة المواهب الحالية داخل المنظمة أو تلك التي تبحث عنها في الأسواق المحلية أو العالمية بهدف استقطابها.

والسمعة الجيدة تمكن المنظمة من استقطاب أفضل الكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين، ومن ثم الوصول إلى الاستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق المنافع لمختلف أصحاب المصلحة المتعاملين معها. وبما أن السمعة التنظيمية تعتبر منتجاً مترابطاً أو متعلقاً بالثقة، فتدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة سيجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة، وبالنسبة فشلاً في تحقيق أهدافها، وهذا ما يؤثر سلباً على السمعة التنظيمية (Radomir ، Nuortimo & et.al:2024 ، Wilson:2018). وفي سبيل سعي المنظمة لتحسين سمعتها التنظيمية وتحسين أدائها، فإن جذب المواهب المبدعة الخلاقة والاحتفاظ بها لمنع المنافسين من الحصول على خبراتها ومعارفها، ومن ثم تنميتها بشكل علمي مدروس قد يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة، ويمنحها ميزة التفوق والأفضلية على المنافسين، وإن تأثير الإدارة الجيدة للمواهب والمبادئ التي تقوم عليها على السمعة التنظيمية، وفي ظل وجود الثقة التنظيمية قد يفوق بكثير أثرها في ظل غياب الثقة، وتغليب المصلحة الفردية على مصلحة المنظمة، وهو ما تهدف الدراسة إلى إثباته. مما سبق يمكن إيضاح مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

أ. ما هو أثر تطبيق مبادئ إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لشركة MTN

للاتصالات؟

ب. هل تلعب الثقة التنظيمية الدور الوسيط في دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة المواهب في

تحسين السمعة التنظيمية لشركة MTN للاتصالات؟

ج. ما هي مبادئ إدارة المواهب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً في تحسين السمعة التنظيمية لشركة

MTN للاتصالات؟

1-4. أهمية الدراسة:

1-4-1. الأهمية العلمية:

تعد هذه الدراسة من الدراسات المفيدة للأكاديميين المهتمين بدراسة إدارة المواهب والسمعة التنظيمية والثقة التنظيمية، حيث أن هناك قلة في الدراسات التي ربطت بين هذه المتغيرات الثلاثة، أي بين مبادئ إدارة المواهب المتمثلة في (التوافق مع الاستراتيجية، الاتساق الداخلي، التضمين الثقافي، مشاركة الإدارة، توازن الاحتياجات العالمية والمحلية، تمايز العلامة التجارية للشركة) في السمعة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة). مع إبراز الدور الوسيط للثقة التنظيمية.

1-4-2. الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة في أنها قد تساعد المديرين والعاملين في شركة MTN للاتصالات في تحديد مبادئ إدارة المواهب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً في تحسين السمعة التنظيمية للشركة بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

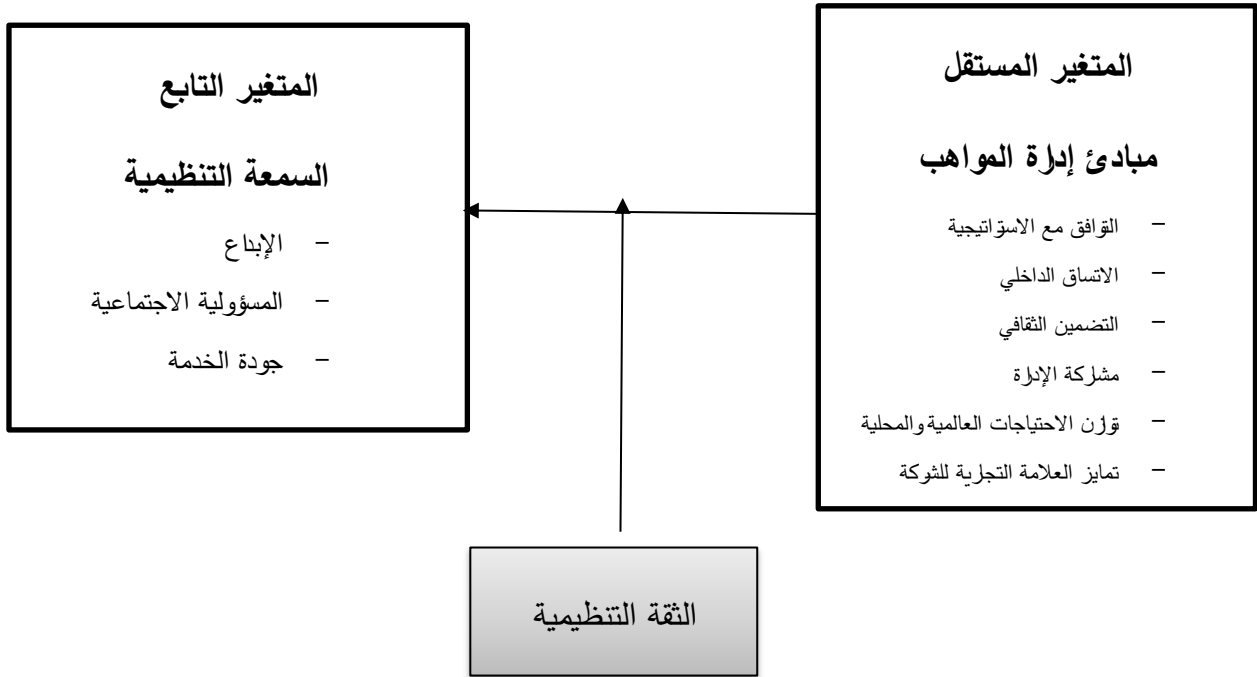
1-5. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- أ. تقديم الإطار المعرفي والفكري لإدارة المواهب والسمعة التنظيمية والثقة التنظيمية، ودراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لشركة MTN للاتصالات.
- ب. التعرف على مبادئ إدارة المواهب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً في تحسين السمعة التنظيمية لشركة MTN للاتصالات
- ج. التعرف على الدور الوسيط للثقة التنظيمية في أثر تطبيق مبادئ إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لشركة MTN للاتصالات.

1-6. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) المتغيرات المستقلة والتابعة.



الشكل (1) المتغيرات المستقلة والتابعة

7-1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية الأولى: تؤثر مبادئ إدارة المواهب المتمثلة في (التوافق مع الاستراتيجية، الاتساق الداخلي، التضمين الثقافي، مشاركة الإدارة، توازن الاحتياجات العالمية والمحلية، تمايز العلامة التجارية للشركة) في أبعاد السمعة التنظيمية الثلاثة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) في شركة MTN للاتصالات ". ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر التوافق مع الاستراتيجية في أبعاد السمعة التنظيمية (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) في شركة MTN للاتصالات.
- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاتساق الداخلي في أبعاد السمعة التنظيمية (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) في شركة MTN للاتصالات.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر التضمين الثقافي في أبعاد السمعة التنظيمية (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) في شركة MTN للاتصالات.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر مشاركة الإدارة في أبعاد السمعة التنظيمية (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) في شركة MTN للاتصالات.

- الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر توازن الاحتياجات العالمية والمحلية في أبعاد السمعة التنظيمية (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) في شركة MTN للاتصالات.
 - الفرضية الفرعية السادسة: يؤثر تمايز العلامة التجارية للشركة في أبعاد السمعة التنظيمية (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) في شركة MTN للاتصالات.
- الفرضية الأساسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية بوجود متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

1-8. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة المواهب المتمثلة في (التوافق مع الاستراتيجية، الاتساق الداخلي، التضمين الثقافي، مشاركة الإدارة، توازن الاحتياجات العالمية والمحلية، تمايز العلامة التجارية للشركة) في السمعة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة MTN للاتصالات.

1-9. مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في شركة MTN للاتصالات، أما عينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين فيها.

1-10. مصادر جمع البيانات:

تتضمن أساليب جمع البيانات فيما يلي:

المصادر الثانوية: وتتمثل في البحوث والدراسات والمراجع التي تناولت دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة المواهب المتمثلة في (التوافق مع الاستراتيجية، الاتساق الداخلي، التضمين الثقافي، مشاركة الإدارة، توازن الاحتياجات العالمية والمحلية، تمايز العلامة التجارية للشركة) في السمعة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

المصادر الأولية: تتمثل في

- أ. أسلوب المسح الميداني لآراء العاملين في شركة MTN للاتصالات حول دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة المواهب المتمثلة في (التوافق مع الاستراتيجية، الاتساق الداخلي، التضمين الثقافي، مشاركة الإدارة، توازن الاحتياجات العالمية والمحلية، تمايز العلامة التجارية للشركة) في السمعة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط عن طريق الاستبيان الذي جرى تصميمه وإعداده للبحث.
- ب. أسلوب المقابلة بهدف الوصول إلى بيانات إضافية وإيضاحية تعزز نتائج الدراسة.
- ج. الأساليب الإلكترونية لجمع البيانات كالبريد الإلكتروني والإنترنت والوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة في شركة MTN للاتصالات.

11-1. حدود البحث:

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

المجال الموضوعي: تتناول الدراسة موضوع أثر تطبيق مبادئ إدارة المواهب المتمثلة في (التوافق مع الاستراتيجية، الاتساق الداخلي، التضمين الثقافي، مشاركة الإدارة، توازن الاحتياجات العالمية والمحلية، تمايز العلامة التجارية للشركة) في السمعة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

المجال البشري: حيث تم تطبيق الدراسة على العاملين في شركة MTN للاتصالات موضوع الدراسة.

المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على العاملين شركة MTN للاتصالات موضوع الدراسة.

المجال الزمني: مدة سنة واحدة من تاريخ التسجيل.

12-1. مصطلحات الدراسة:

إدارة المواهب: Talents Management

يقصد بها عملية اكتشاف المواهب وجذبها للعمل في الشركة، ودمجهم فيها، وتطويرهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم واستبقائهم داخل الشركة (Jyoti and Rani, 2014).

السمعة التنظيمية: Organizational Reputation

التصورات التي تعكس ردود فعل العملاء عن الإجراءات والعمليات والأنشطة السابقة للمنظمة وكذلك وجهات نظرهم بشأن الأصول غير الملموسة (Esen, 2011).

الثقة التنظيمية: Organizational Trust

تعبّر عن الشعور الإيجابي لدى الأفراد تجاه ممارسات المنظمة بالنسبة لإدارة الموهبة (Tong, 2015).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
المبحث الأول: الإطار المعرفي لإدارة الموهبة في منظمات الأعمال
1-1-2. تمهيد
2-1-2. مفهوم إدارة المواهب في منظمات الأعمال
3-1-2. تطور مفهوم إدارة المواهب
4-1-2. أهمية إدارة المواهب
1. الأهمية التشغيلية
2. الأهمية الاستراتيجية
5-1-2. استراتيجيات إدارة المواهب في منظمات الأعمال
1. استراتيجية جذب المواهب (استقطاب المواهب)
2. استراتيجية تطوير المواهب
3. استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب
6-1-2. تصنيف المواهب وأسباب الاهتمام بها
7-1-2. مبادئ إدارة المواهب
المبدأ الأول: التوافق مع الاستراتيجية
المبدأ الثاني: الاتساق الداخلي
المبدأ الثالث: التضمين الثقافي
المبدأ الرابع: مشاركة الإدارة
المبدأ الخامس: توازن الاحتياجات العالمية والمحلية
المبدأ السادس: تمايز العلامة التجارية للشركة
7-1-2. مداخل إدارة الموهبة
8-1-2. دورة حياة إدارة المواهب
9-1-2. مخرجات تطبيق نظام إدارة المواهب في المنظمة
10-1-2. معوقات إدارة المواهب

المبحث الأول

الإطار المعرفي لإدارة الموهبة في منظمات الأعمال

2-1-1. تمهيد

تعد مؤسسات الاتصالات من أهم محركات التغيير والتطوير في أي دولة، فهي تؤدي دوراً محورياً مهماً في التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والعلاقة بين مؤسسات الاتصالات والتنمية ليست في اتجاه واحد، فهي يتم تشكيلها بواسطة مؤسسات المجتمع المختلفة، يتمثل دورها في الوقت الحالي في ظل الثورة الصناعية الرابعة Industry 4.0 في تطوير ذاتها ومكوناتها المختلفة من أجل التحول إلى المجتمع الرقمي الذي يعد الابتكار اللاعب الأكبر فيه.

ومن أجل تحول مؤسسات الاتصالات في أي دولة- ومنها سورية- إلى مؤسسة رقمية لا بد من إطلاق برامج لتنمية مواهب مواردها البشرية المتنوعة في كافة الأنشطة والتخصصات، أي التحرك إلى مدخل أكثر مهنية لإدارة الموارد البشرية ليكون أكثر موضوعية وعدالة وشفافية لتقييم الأداء بحيث يركز على توظيف المواهب واستخدام مؤشرات الأداء التي توفر لقادة مؤسسات الاتصالات ومديري الموارد البشرية فيها فرصة لاختيار العاملين الموهوبين لمؤسساتهم. ومن هنا يركز هذا المبحث بالدراسة على الإطار الفكري والمعرفي لإدارة المواهب في منظمات الأعمال.

2-1-2. مفهوم إدارة المواهب في منظمات الأعمال

يتميز هذا النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالاستثمار المتميز في موظفي ذوي أداء أعلى من أجل تعزيز مواهبهم في منظماتهم. ويتم هذا الاستثمار ضمن الهياكل التنظيمية لمنظمات الأعمال بشكل تقليدي، ويشكل جزءاً مهماً من دورات تخطيط الموارد البشرية لعدة سنوات.

وفكرة الموهبة Talent عمرها مئات السنين وتغيرت أهميتها بمرور الوقت، ويصفها (Becker, Fineman & Fredman:2004) على أنها: "أفراد يمكنهم تمييز مؤسساتهم عن الآخرين، يشاركون في نفس الوقت بشكل كبير في تعزيز قدرة شركاتهم في التغلب على المنافسة".

ولا تزال إدارة المواهب المرتكزة على تطوير المواهب الحالية والمستقبلية تشكل عنصراً أساسياً في استراتيجية الموارد البشرية في منظمات الأعمال المختلفة. وتعرّف على أنّها: " جذب واختيار وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الأعلى في أكثر المناصب المركزية على مستوى العالم " (Jooss & et.al:2024).

وجاء تعريف (Armstrong:2009) لإدارة المواهب على أنّها: " الأفراد الذين لديهم مواهب وقدرات ومهارات خاصة، ولهم تأثيراً مهماً على تحسين أداء المنظمة".

ويصفها (Hartl & Hartlova:2010) بأنها ملف من المهارات File of Skills وأنها تحمل جانباً موروثاً مما يتيح تحقيق أداء يفوق المتوسط في مجال معين (Janošková & et.al:2020). في حين نظر إليها (Kursch:2014) بأنها موهبة متجلية يتم الكشف عنه من خلال الأداء الناجح.

واعتبرها (Janošková & et.al:2020) أي شخص يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث لا توجد محابة للأفراد المفضلين، فالفرد الموهوب شخصاً قادراً استثنائياً يعطي أداءً عالياً، ولديه بنفس الوقت إمكانيات عالية، ولا تقتصر الموهبة على العمر، لكن معاييرها هي الأداء العالي، كما أنها تتمتع بوجهة نظر خاصة بها.

من خلال تحليل التعريفات السابقة نلاحظ أن إدارة المواهب تشير إلى عملية تطوير ودمج العاملين الجدد، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، وجذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المؤسسة، وتهتم إدارة المواهب بالاستمرار في التدريب وتطوير الأداءات العالية للقيام بأدوار جديدة محتملة، والتعرف على الفجوات المعرفية للعاملين، وتنفيذ المبادرات الرامية إلى تعزيز الكفاءات بين العاملين. لذا لا بد من النظر إلى إدارة المواهب على أنها نظم متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوفرة داخل المؤسسة وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المؤسسة، ثم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة، ووضع استراتيجيات الحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمؤسسة.

ويرى الباحث، إن إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لإدارة العاملين الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية والخبرات والكفاءات من أجل الاستفادة منها في تحقيق التميز المؤسسي، وتحقيق المزايا التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي. وتتمثل هذه العمليات في

تحديد المواهب من العاملين، ثم العمل على جذبها واستقطابها، وتنمية أدائها والاحتفاظ بها مع نشر ثقافة العمل بإدارة المواهب في جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة.

2-1-3. تطور مفهوم إدارة المواهب

تطورت إدارة المواهب عبر ثلاثة أجيال كل منها يرصد مرحلة معينة من التطور، حيث يتسم كل جيل منها بطبيعته الخاصة، كما أنه يحتاج لأساليب إدارية متباينة. وفيما يلي عرض لأجيال تطور إدارة المواهب (Crowley-Henry & Al Ariss:2018) :

1. **الجيل الأول:** ويسمى بإدارة التأهيل، ظهر خلال فترة السبعينيات من القرن العشرين، حيث كان أداء العنصر البشري في تلك الفترة يقاس بالوقت والإنتاجية والامتثال للمهام في ظل الاعتماد على الأقدمية كأساس للمسار الوظيفي. وهنا يركز دور إدارة الأفراد في هذه المرحلة على اختيار وتعيين الأفراد وتأهيلهم بما يحقق الأهداف التنظيمية.
2. **الجيل الثاني:** ويسمى بإدارة الكفاءات، وظهر في بداية الثمانينيات من القرن العشرين وما زال يلقي اهتمام الأكاديميين والممارسين حتى الآن، حيث أصبحت الموارد البشرية تمثل أهم موارد المنظمة باعتبارها أئمن الأصول، كما تزايد اهتمام الإدارة بالمبدعين والمبتكرين والمخترعين كمدخل أساسي لمواجهة التحديات التنافسية، وقد جمعت إدارة هذا الجيل بين توظيف الأفراد وتأهيلهم وإدارة الإبداع والابتكار، وبناء ما يسمى بالكفاءات الجوهرية Core Competencies.
3. **الجيل الثالث:** وانطلق مع بداية ظهور مصطلح إدارة المواهب على يد David Watkins عام 1998. وسميت هذه المرحلة بمرحلة حرب المواهب. ويتمثل الجيل الثالث للمواهب في رأس المال البشري القادر على النمو والتعلم في الأجل الطويل، حيث يتم التعامل مع تعقيدات حالة عدم التأكد ومواجهة التحديات التنافسية والبيئية والتكنولوجية التي فرضها الواقع الديناميكي المضطرب لإدارة المنظمات في القرن الحادي والعشرين، وتجمع إدارة المواهب البشرية لهذا الجيل بين مهام الجيلين السابقين، بالإضافة إلى البحث عن المواهب وعدم انتظار تقدمها للالتحاق بالمنظمة، وإعادة تصميم الثقافة التنظيمية بما يسمح بسرعة دمج المواهب البشرية في الكيان القيمي والمادي والمعنوي للمنظمة (عبده:2020). وقد صنّف (Downs & Swailes:2013) المواهب البشرية في الجيل الثالث وفق مستويين هما:

أ. **المستوى الإشرافي:** وترتبط منطقة الموهبة لهذا المستوى بالقدرات القيادية والمهارات الشخصية والقدرة على التواصل والتأثير في ثقافة المنظمة وثقافة العاملين، ولا تكون نوعية الموهبة الخاصة بالمستوى الإداري أو الإشرافي عرضة للاستهلاك السريع حتى في ظل التغيرات التقنية المتلاحقة.

ب. **المستوى الفني التنفيذي:** وترتبط موهبة هذا المستوى بضرورة تطوير الذات بشكل مستمر حتى يمكن مواكبة التقنيات الحديثة، ولكي لا تكون الموهبة عرضة للتقادم والتآكل، لذا فإن مواهب المستوى الفني والتنفيذي تحتاج إلى تطوير مستمر وتنمية مستدامة حتى لا تفقد قيمتها الأساسية في مساهمتها الفعالة في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.

2-1-4. أهمية إدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب من الموضوعات المعاصرة في مجال الإدارة، حيث بدأت منظمات الأعمال بإدراك أهميتها لدورها في الإبداع والابتكار والتميز. فقد ظهر مفهوم إدارة المواهب بعد الدراسة التي قامت بها شركة McKinsey عام 1997 بعنوان " الحرب من أجل المواهب " لوصف عالم الأعمال المعاصر بما يتضمنه من ندرة المواهب وسعي المنظمات لجذب رؤوس الأموال والاحتفاظ بها وأنه من الأهمية بمكان أن تمتلك المنظمات المواهب المناسبة لتكون قادرة على المنافسة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة. وقد تباينت اتجاهات الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم عام لإدارة المواهب لاختلاف وجهات نظرهم، ولأن العامل الرئيسي في تحديد مفهوم إدارة المواهب يعتمد على البيئة الفنية الخاصة بالمنظمة وسياق عملها فيما اتفقوا على أن الوقت الحالي هو وقت التنافس والحرب من أجل المواهب (محمد، نوري: 2023).

وتنبثق أهمية إدارة المواهب من كونها تركز على اكتشاف الموارد البشرية المتفردة في تفكيرها وسلوكياتها ومستويات انجازاتها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات ولأنها الإدارة التي تجعل المنظمة مبتكرة في مجال عملها ومؤهلة لاتخاذ القرارات الصحيحة في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Rostam:2019). وتقسم أهمية إدارة المواهب إلى:

1. الأهمية التشغيلية:

لا شك أن لإدارة الموهبة أهمية كبيرة من خلال عملياتها الجادة للاستفادة من خبرات الآخرين وتناقلها لتشكيل جزء من مخزونات المنظمة المعرفية. فلإدارة الموهبة دوراً كبيراً في تفعيل الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات من خلال ما تسهم به في دعم مقومات التميز، ونقل ونشر المعرفة في أرجاء المنظمة، وتحقيق حاجة من هم بحاجة إلى المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة (Saadat. & Eskandari: 2016)

كما يمكن لإدارة الموهبة أن تلعب دوراً كبيراً في اختيار القادة والمديرين في المستويات التنظيمية كافة، فضلاً عن تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة، وهي عاملاً مهماً يحفز العاملين على تطوير المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرهم الفكرية، وإعادة صياغة المشاكل التنظيمية على وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة تسهم في زيادة بصيرتها، وتمكينهما من إدراك الظواهر بأشكال جديدة (العديلي: 2009).

وخلال تلك المواهب يصبح الأشخاص العاملين موجودات في غاية الأهمية، تمتلك من خلالها المنظمات القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية، فهي تحرر الأشخاص من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة، وتجعلهم يتلاءمون مع العمل في جميع المستويات التنظيمية، وهذا بدوره يمكنهم من إطلاق إبداعاتهم وبالتالي حل مشاكلهم التنظيمية (الرفاعي: 2023). ويمكن إيجاز أهمية إدارة الموهبة على الصعيد التشغيلي بما يأتي:

- أ. تعزيز رأس المال الاجتماعي التنظيمي من خلال التعاون.
- ب. تمكن المنظمة من التكيف للظروف والمتغيرات البيئية داخلية كانت أو خارجية.
- ج. تزيد الإبداع التنظيمي.
- د. ترفع المستوى المعيشي للموظفين من خلال زيادة عوائدهم.

2. الأهمية الاستراتيجية

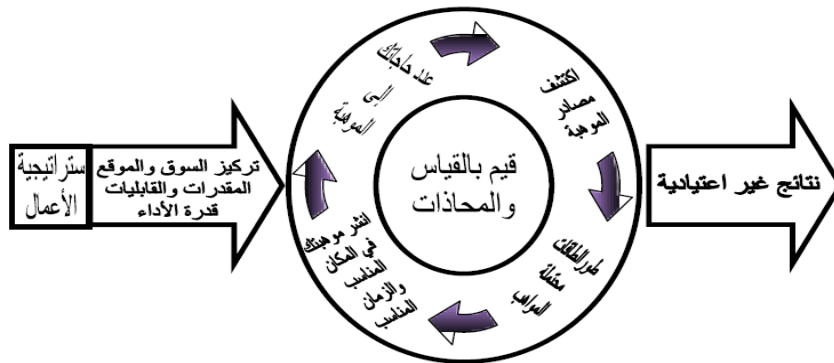
إن العبارة التي أطلقتها شركة McKinsey " الحرب من أجل الموهبة Talent The War " كانت سبباً في تطور هذا المفهوم. فكلمة الحرب تعني وضع الخطط للحصول على الموهبة التي تحقق

الميزة التنافسية حالياً وفي المستقبل، وهذه العبارة تعيد للأذهان أصل كلمة (الاستراتيجية)، وبذلك تكون إدارة الموهبة قد شكّلت قيمة استراتيجية، ومكون مهم ومكمل لاستراتيجية العمل.

لقد ربطت دراسة (Kristina:2013) بين إدارة الموهبة وعملية التغيير السريع والمتصاعد التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ ترى أن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ عام يسوده التغيير السريع والديناميكية التنافسية العالية، التي تركز على متطلبات الزبون والتوجه نحو إشباع الحاجات الشخصية وتسويق العلاقة، فالمقياس العام لحاجة المنظمة إلى إدارة الموهبة وتنميتها تكون بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف في الأقل، إذا ما أرادت أن تكون منظمة فاعلة.

كما يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها، حل الكثير من الحالات والمشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد، على سبيل المثال صعوبة ملئ الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة عندما يكون هناك عدد قليل من الأفراد الماهرين في أسواق العمل. ومن ناحية أخرى يمكن إن تتجح عملية اكتساب العاملين الماهرين في المنظمة ولكن الصعوبة تكمن في الاحتفاظ بهم، فضلاً عن دورها في جعل المنظمة موقع جاذبية للعاملين الماهرين، كما لها دوراً فعالاً في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يسهم في ملئ الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة.

لقد شهد عقد التسعينيات تطورات كبيرة جعلت من الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية لمدة طويلة، إذ أن المنافسين يمكنهم تقليد ومحاكاة المزايا في مدة وجيزة. وهذا يستوجب أن تمتلك المنظمة المقدرة على إدارة مواهبها. وفي هذا الإطار قدم (Mulholland:2008) نموذجاً سعى من خلاله لخلق ميزة تنافسية جديدة غير قابلة للتقليد.



Source: Mulholland, (2008), p.12

الشكل (2) نموذج المنظمة المدعمة بعناصر الموهبة

وتساعد الخطة الإستراتيجية لإدارة المواهب المنظمات على (Sareen & Mishra :2016) :

1. أن تكون منظمات استباقية لا تصحيحية وأن تتبنى التغييرات على الفور .
 2. تحديد مجموعات المهارات الأساسية المطلوبة والكفاءات التي يجب تطويرها لدى جميع الموظفين، وبالتالي تقليل تكاليف التدريب من خلال التركيز على مجالات التطوير الرئيسية والرئيسية.
 3. تحسين عملية التوظيف من خلال التمييز بين المرشحين ذوي الكفاءات العالية باستخدام الأوصاف الوظيفية بناءً على قدرات الموظفين ذوي الأداء العالي الذين يمتلكون كفاءات عالية القيمة في المنظمة أو الصناعة.
 4. تساعد المنظمة على تقليل الاستنزاف إلى الحد الأدنى، لأنها ستنتج في الاحتفاظ بمواهبها العليا أو الرئيسية بمساعدة مبادرات إدارة المواهب الخاصة بها.
 5. تساعد المنظمة على زيادة أدائها وإنتاجيتها وكذلك الإيرادات أو الربحية بشكل كبير .
- إن إدارة المواهب هي أساس نجاح المنظمات وإبداعها وتميزها وأساس تطورها. ويجب على المنظمات التي تسعى إلى النجاح الاهتمام بهذا المورد النادر والحفاظ عليه للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. كما أن إدارة المواهب تعتبر استراتيجية رئيسية لمعالجة عدد من مشاكل الموارد البشرية الحرجة، مثل شيخوخة القوى العاملة وارتباطها بزيادة معدل التقاعد، ونُدرة الموارد وضيق أسواق العمل، ومحدودية القدرة التنافسية، والتغييرات المتسارعة في العمل، والحاجة إلى قوة عاملة متنوعة على جميع المستويات. وتعمل إدارة المواهب على التركيز على المناصب ذات الأهمية الاستراتيجية من خلال استكشاف الطاقات الكامنة، وتحديد الأسماء البديلة للمناصب المهمة، وتقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي تلك المناصب.

ويشير (المصري والآغا:2015) أنه في ظل التنافسية العالمية أصبحت إدارة المواهب من الموضوعات الأكثر فعالية وحيوية في المنظمات لأنها تحقق التكامل بين العاملين، وتوفر التدريب المناسب. وتساهم في تطوير أداء العاملين. وتساعد إدارة المواهب المنظمات أن تكون استباقية بدلاً من أن تكون تفاعلية وتقل نفقات التدريب من خلال التركيز على مجالات التطوير وتعزيز عملية التوظيف فتساعد المنظمة على تقليل الاستنزاف لأن أنشطة إدارة المواهب ستتمكنها من الاحتفاظ بأعلى مستوى من الموارد البشرية الرئيسية بنجاح مما يساعد بشكل كبير في تعزيز أدائها وإنتاجها وأرباحها

(Mishra:2022). ولمواجهة التحديات يجب على المنظمات إعادة التفكير في كيفية تعيين الموارد البشرية وتدريبهم ومكافأتهم، ووضع تلك المهام في صميم خطط أعمالها. ويجب على المنظمات التي تقرر رسمياً " إدارة مواهبها" إجراء تحليل استراتيجي لعمليات الموارد البشرية الحالية لديها لضمان اعتماد نهج منسق وموجه نحو الأداء.

وبناء على ما تقدم يمكن القول إن إدارة المواهب أصبحت حاجة ضرورية للمنظمات، خاصة التي تعمل في بيئة شديدة التنافس لأنها تساهم في تطوير أداء الموارد البشرية وتقلل النفقات، كما أنها توفر التدريب المناسب وتحقق التكامل بين العاملين، وتساعد المنظمات في تحسين أدائها وزيادة ثروتها وتحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.

2-1-5. استراتيجيات إدارة المواهب في منظمات الأعمال

تتمثل استراتيجيات إدارة المواهب في منظمات الأعمال في الجذب والتطوير والاحتفاظ، وسنقوم بدراسة هذه الاستراتيجيات في الآتي:

1. استراتيجية جذب المواهب (استقطاب المواهب): Recruitment Talents

تُبنى هذه الاستراتيجية على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة، أولئك الذين يستطيعون تحقيق استراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة والملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية، والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة (النصيري:2017).

لقد بات التنافس بين منظمات الأعمال قوياً وشرساً وبشكل ضارٍ من أجل توظيف المرشحين ذوي القيمة والموهبة، ونتيجة ذلك تقوم العديد من المنظمات بمحاولة جذب ذوي الموهبة من خلال تطبيق المهارات والتقنيات على عملية التوظيف، فالنهج الفعّال لإدارة الموهبة لسنوات عدة عدّ أغلب قادة الأعمال أفضل إستراتيجية للعمل المتمثل في جذب الأشخاص الموهوبين والذي يؤدي إلى تحقيق أفضل النظم والعمليات، ولكن أكثر المنظمات تفتقر للموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجية لإدارة الموهبة لذلك تحتاج إلى العمل والجذب بحكمة من أجل تطوير المهارات القيادية لمساعدة العاملين للخروج من الروتين الإداري والتفكير خارج إطار المنظمة (Musakuro:2017).

إن عملية جذب المواهب إلى المنظمة تبدأ بالاستقطاب التي تُعد أولى خطوات الحصول على الموارد البشرية، وتشير عملية الاستقطاب إلى النشاط الذي تبذله إدارة الموارد البشرية لاكتشاف الأفراد العاملين وجذبهم لملي الوظائف الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة (الجاسر:2022).

وأشار كلاً من (السلمي، الشماسي:2022) إلى أنّ عمليات الاستقطاب للمواهب، إما أن تكون من داخل المنظمة (المصدر الداخلي) للمواهب الممكن تطويرها عبر عمليات النقل، أو الترقية، أو إدخال المؤهلين دورات تطويرية لغرض إشغال المواقع التي تحتاجها المنظمة، أو أن تكون خارجية (المصدر الخارجي) وفيها تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة العقول النادرة لغرض جذبها بوصفها مهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، والذي ينعكس بدوره على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

2. استراتيجية تطوير المواهب: Development Talents

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات المواهب هو أن تتوافق عملية استقطاب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التطوير المستمر (كالدورات، والندوات، والمؤتمرات)، ولتطوير المواهب تحتاج المنظمات لتنفيذ استراتيجيات تطوير وتقييم فعالة يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها (العزام:2015).

تقوم استراتيجية تطوير الموهبة على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم ولتعرف على مختلف الثقافات من خلال ما يُعرف بالكفاءات الديناميكية لتي تشير إلى المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالترتيب والسفر إلى الخارج. إضافة إلى نقل المعرفة من الموظفين القدامى إلى الموظفين الحاليين والجدد من أحد عمليات التطوير، إلى جانب إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات (إيمان، وسيلة:2015). ووفقاً ل (Garava & Carbery:2012) فإن عملية تطوير المواهب تشمل أربع مجالات هي:

1. تحديد الهوية (لمن التطوير).
2. التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها؟، وما لمدة اللازمة لذلك؟).
3. التقييم (ما هي الأدوات المستخدمة في قياس فاعلية التطوير؟).

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

ليس كافياً أن نستقطب موظفين ذوو مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات والقابليات لهؤلاء الموظفين تبقى طوال مدة توظيفهم، إذ يجب أن نعتمد على عمليتي التدريب والتطوير والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة (Al Hazi:2021) .

فالمنظمات الغنية بالمواهب تنظر إلى الكوادر الموهوبة في المستويات كافة في المنظمة وترغب في أن يكون لديها الكثير من الأشخاص من ذوي المواهب والإمكانات الكبيرة، وآخرون من ذوي الخبرة والمهارة والذين يبثون سجل إنجازات جيدة وعدد آخر من الناجحين الذين يشقون طريقهم باعتماد أماماً، ومن هذه المجموعة سوف يختارون بعض الأفراد العاملين ليكونوا قادة منظمين أو قادة اختصاصيون يعملون في المنظمة (حسين:2012).

وإن عملية تطوير الموهبة أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة الموهبة وأن المنظمات يُمكن أن تحمي الأفراد العاملين لديها من عملية التآكل (التضاؤل) من خلال جعل المعرفة والمهارات والقدرات أكثر تفرداً وذات قيمة من خلال عملية نطلق عليها (صنع النظام) أو النظام الداخلي لإدارة الموارد البشرية والذي يتضمن التدريب الشامل والترقية من الداخل وعملية تقييم الأداء التطويري ودفع الأجور على أساس الموهبة إذ يتم البناء على أساس أنظمة إدارة الأداء (الكرعاوي:2010). ويمكن تطوير المواهب من خلال الخطوات الآتية:

أ. زيادة مسؤولية المنظمة وفعاليتها وإنتاجيتها، والغرض من ذلك هو تقوية مستوى نمو العاملين.

ب. تحسين معدل الأداء والنجاح في إنجاز أهداف المنظمة.

ج. زيادة قيمة الموهبة الموجودة من خلال زيادة العائد الذي تحصل عليه.

3. استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب: maintaining Talents

ينبغي على المنظمات التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين، فهم الذين يقودون المنظمات للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضییعهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جداً، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية، ويشمل استبقاء المواهب جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، ويمكن تحديدها في هذا المجال إلى فئتين هما (إمشيري:2023):

1. استراتيجية الاحتفاظ الفعالة بالمواهب: فمن الدوافع الرئيسية التي تتيح للعمال في جميع المستويات تغيير وظائفهم أغلب الأحيان، حيث أن الإبقاء على المواهب أصبح تحدياً كبيراً لجميع المنظمات، وإحدى هذه التحديات التي جعلت العديد من المنظمات تتصارع معه هي ترك الموظفين الموهوبين آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية، والرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي قاموا به، وأحد الأمور التي تلعب دوراً مهماً في الحد من هجرة المواهب. وتشمل استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يلي:

أ. التدوير الوظيفي: يُعرف بأنه انتقال العاملين من عمل إلى آخر، إذ يكتسبون خبرات ومعارف هذه الأعمال المتنوعة، فضلاً عن تقليل الملل والضجر المتسبب من ممارسة عمل واحد، كما أنه يمنح الشخص الفرصة لاستخدام قابلياته ومهاراته.

ب. توجيه المواهب إلى مكان الحاجة إليها أو القيام بمهام ذات تحدي: ويقصد بذلك منح الشخص وظيفة ذات معنى فيها قدر من المسؤولية والحرية وذات بداية ونهاية، أو نشر الموهبة في مكان الحاجة إليها، ونشر الموهبة هنا هو وضعها في الموقع الصحيح لإنجاز العمل بشكل صحيح، وفي الوقت المناسب، لأنه بدون النشر الملائم أو الصحيح للموهبة، فإن المنظمة سوف تفقد قيمتها، وبالتالي احتمال انتقالها إلى منظمة أخرى .

ج. الترقية: إذ تلعب دوراً مهماً لكل شخص في المنظمة، إذ تخلق رغبة في النمو والتقدم، كما أنها تساعد المنظمة على تحقيق ما تسعى إليه من خلال التوافق بين أهداف العاملين والمنظمة، وبما يؤدي إلى حصول أداء عالي من قبلهم، ولاسيما أصحاب المواهب التي تحتاجها المنظمة فعلاً في عملها.

د. فرص العمل المتساوية: إن منح العاملين تلك الفرص المتساوية في العمل توفر العدالة في العمل، كما أنها تساعد على إظهار المواهب واستخدامها بشكل صحيح، وتكون وسيلة لتحقيق المواءمة الداخلية بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الموهوبين، فضلاً عن توفير أنظمة التعويضات المالية والمادية المناسبة التي تتلاءم مع الأهداف التي تبحث عنها هذه المواهب.

2. عودة المواهب إلى الوطن: ويركز هذا المجال على القضايا التي تواجه المنظمات والموظفين عند عودتهم من المهمات الخارجية، حيث أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء

المواهب العالمية، ويلعب الاغتراب أيضاً دوراً استراتيجياً مهماً في استراتيجية العمل الدولية للمنظمة مثل: الحفظ والسيطرة على عمليات المنظمة التابعة، ويمتلك معظم العائدين من المهمات والتعيينات الخارجية معرفة ضمنية فريدة من نوعها، ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من المنظمات التابعة إلى المقر الرئيس والعكس صحيح، وعلى الرغم من أن للعائدين دوراً مهماً يمكن أن يقومون به، إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المنظمة بعد اكتمال المهمة، وهذا مصدر قلق كبير للعديد من المنظمات متعددة الجنسيات التي لديه مغتربين (الجراح، أبو دولة:2015).

إن الاحتفاظ بالمواهب وارتفاع معدلات الأداء والإبداع أو كسب ولاء المواهب هو تحصيل حاصل لمجموعة الحوافز والامتيازات التي تقدمها المؤسسة للموارد البشرية من أهمها العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية (الأجور والتعويضات، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، الترقية، التقييم، جماعة العمل، الإشراف والقيادة، بيئة وظروف العمل)، والتطوير الوظيفي والتدريب مما يجعل الموارد البشرية قادرة على أداء أعمالها بسهولة وأكثر فمها لمسارها الوظيفي، والإشراك في الاجتماعات واتخاذ القرارات الإدارية والوظيفية يجعل الموظفين أكثر انخراطاً ومشاركة في عملهم وأعلى أداءً وأكثر ولاء لمنظماتهم وأصحاب أعمالهم. (Tarique & Sculler:2012).

ويشير (Heemsbergen:2000) إلى أن مسألة الاحتفاظ بالأفراد العاملين الموهوبين هي من بين أكبر التحديات التي تواجه الكثير من القادة اليوم، ففي القرن الواحد والعشرين شعرت الكثير من المنظمات بمزيد من الضغوط للاحتفاظ بالموهوبين، وأن كثير من المديرين والقادة يكافحون باستمرار لإيجاد والاحتفاظ بالموهوبين. وتُعد عملية استخدام المواهب الموجودة في المنظمة جزء من عملية الاحتفاظ بهم، لأن عملية الامتلاك للموهبة تعني الحصول على شريك أو مساهم مناسب لها وبما يؤدي إلى الحصول على القيمة منها والاحتفاظ بها، ولذلك فإن من الإستراتيجيات التي يُمكن أن تعتمد عليها المنظمة للمحافظة على المواهب هي (حسين:2007).

وأضاف (المنزوع :2021) إلى هذه الاستراتيجيات الثلاثة إدارة أداء المواهب Management Performance Talent حيث تهدف المنظمات من خلال إدارة الأداء إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كضمان أساسية لتحقيق فعالية المنظمة بالوقت الحاضر والمستقبل، فإدارة الأداء وسيلة للحفاظ على السلوك الكفء للموظفين الذين يقومون بعملهم بشكل جيد،

وتتم إدارة الأداء من خلال وضوح الدور حيث يتصف الموهوبين بالحماس، وربما أحياناً الاندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها.

2-1-6. تصنيف المواهب وأسباب الاهتمام بها:

يشير مفهوم الموهوبين إلى ذوي الإمكانيات العالية والأداء المرتفع التي يمكن ن تعتمد عليهم المؤسسة في شغل وظائفهم، حيث يسعون إلى التحسين المستمر في قدراتهم ولديهم الاستعداد الكافي للمزيد من النمو والتطور في وظائف أخرى تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة. وتصنف المواهب داخل المؤسسات كما يلي (العنزي وآخرون:2011):

1. **موهبة القيادة:** وتأتي في قمة هرم تصنيف الموهبة هم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
 2. **الموهبة الأساسية:** وفيه يكون الأفراد في منافسة قوية، ويمكن اعتبار هذا النوع من لموهبة مهمة جداً للمنظمة، ونظراً لما تتمتع به من قدرات، وما يمتلكه الأفراد من رؤيا وتصور للمستقبل.
 3. **الموهبة الجوهرية:** ويوجد فيها الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية، وتنفيذ ما هو مهم في المدى القصير من 6-12 شهراً من دون التركيز على المستقبل، ويشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولون عن التسليم.
 4. **الموهبة الداعمة:** وفيها تنفذ الأنشطة من خلال دعم الموهبة الداعمة للأعمال غير الأساسية، وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة إدارية، وتعد مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون فترة قصيرة.
- وهناك الكثير من الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بإدارة الموهوبين من أهمها ما يلي (إمشيري:2023):

1. **حركة القياس العقلي:** من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي، وهي المحاولات التي وضعت من أجل قياس القدرات العقلية وتحديد نسب الذكاء،

ذلك أن عملية الكشف عن الموهوب والمتفوق تتطلب من دون أدنى شك قياساً لقدراته بطريقة ما، لذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتعليم الموهوبين ودعمهم ودفع البرامج لرعايتهم.

2. **الحروب والأزمات:** وهنا من الطبيعي أن يكون للموهوبين دوراً فعالاً في جميع الميادين والمجالات، لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء لا بد لها من الاعتماد على أبنائها الأكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهام الصعبة، لا سيما عند اندلاع الحروب ونشوب الأزمات والشعور بالتهديد.

3. **الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:** شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية وبالقدر الذي حل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة يوجد الانفجار السكاني، وللعولمة مشكلات أكثر ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي بشكل عام، لأن الثورة في مجال الاتصالات والمعلومات أزلت الحدود والحوجز ولم تترك خياراً لأي دولة في هذا العالم، سوى أن تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أينما كانت.

4. **الجمعيات والمؤتمرات العلمية:** كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية والدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دوراً فعالاً في رفع درجة الوعي المجتمعي العام بحاجات الموهوبين والمتفوقين، اشتملت أعمال المؤتمرات التي عُقدت على بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين، كما شرح مندوبو بعض الدول المشاركين في المؤتمرات تجارب بلادهم في مجال رعاية الموهوبين التي شاركت فيها بعض الدول العربية.

لقد أوضح (العنزي، الدليمي: 2016) مبررات إدارة المواهب في منظمات الأعمال في الآتي:

1. الضغط المتزايد للتغيير على المنظمات، إذ تجد تلك المنظمات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة نفسها بين الخاسرين مستقبلاً. لذا فإن إدارة الموهبة تمنحها القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة للحاق بالمتغيرات البيئية ومواكبتها.
2. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء، حيث أدى التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية إلى إحداث تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، من حيث المعرفة والمهارة والمرونة (صيام: 2013).

3. قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية، تتمثل بامتلاك المواهب وتطويرها التي يصعب امتلاكها من قبل المنافسين.
4. حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والانجاز الذاتي.
5. تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ تعد إدارة الموهبة فرصة للتطور.
6. تمكين العاملين من الانجاز في ظل ظروف معقدة وصعبة.
7. تحسين صورة المنظمة وسمعتها التنظيمية من خلال الدور المتميز لإدارة الموهبة الذي يعد المبرر الأخير لزيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.

2-1-7. مبادئ إدارة المواهب

المبدأ الأول: التوافق مع الاستراتيجية Alignment With Strategy

إن الاستراتيجية التنظيمية هي نقطة البداية الطبيعية للتفكير في إدارة المواهب. ووفقاً لاستراتيجية المنظمة، فما هو نوع المواهب التي نحتاج إليها؟، فعلى سبيل المثال، تستند استراتيجية النمو في شركة جنرال إلكتريك إلى خمسة ركائز أساسية (Stahl & et.al:2012) هي:

القيادة التكنولوجية، وتسريع الخدمات، والعلاقات الدائمة مع العملاء، وتخصيص الموارد والعولمة. ولكن الإدارة العليا في شركة جنرال إلكتريك تدرك أن تنفيذ هذه المبادرات قد لا يكون له علاقة بالتخطيط الاستراتيجي بقدر ما يتعلق بجذب وتوظيف وتطوير ونشر الأشخاص المناسبين لقيادة الجهود.

ووفقاً للرئيس التنفيذي جيفري إيميلت، فإن نظام إدارة المواهب في المنظمة هو أداة التنفيذ الأكثر قوة (Bartlett, & McLean :2006). فعلى سبيل المثال، لدعم التركيز المتجدد على القيادة التكنولوجية والابتكار، بدأت شركة جنرال إلكتريك في استهداف المهارات التكنولوجية كمطلب رئيسي للتطوير خلال عملية المراجعة التنظيمية والفردية السنوية. وفي جميع قطاعات الأعمال، تم تخصيص جزءاً من الوقت لمراجعة الوظائف الهندسية في المنظمة، والهيكل التنظيمي لوظيفة الهندسة وتقييم إمكانات المواهب الهندسية. وفي استجابة لمخاوف إيميلت من أن المديرين المهتمين بالتكنولوجيا كانوا ممثلين تمثيلاً ناقصاً في صفوف الإدارة العليا في جنرال إلكتريك. كما ساعدت ممارسات إدارة المواهب

في دفع وتنفيذ الأولويات الاستراتيجية الأخرى لشركة جنرال إلكتريك (على سبيل المثال، إنشاء كادر إداري أكثر تنوعاً وخبرة دولية).

إن المرونة الاستراتيجية مهمة، ويجب أن تكون المنظمات قادرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة وتجديد نهجها في التعامل مع المواهب عند الضرورة. فعلى سبيل المثال، وجدت شركة أوراكل، وهي شركة أنظمة الأجهزة والبرامج، أن عملية تحديد الأهداف الموضوعية وتقييم الأداء لم تعد كافية (Osinga:2009). فقد أرادت الإدارة إضافة بعض التدابير غير المالية والسلوكية لتشجيع الأفراد على التركيز على أهداف الفريق وأهداف القيادة والحوكمة. وقد استلزم هذا إصلاحاً كبيراً لأنظمة إدارة الأداء الحالية في أوراكل، والاستثمار في قدرة الإدارة المباشرة والتغييرات الشاملة في عقلية المديرين المباشرين والموظفين (Stahl & et.al:2012).

المبدأ الثاني: الاتساق الداخلي Internal Consistency

قد لا ينجح تنفيذ الممارسات بشكل منعزل، وقد تكون في الواقع غير منتج. ويشير مبدأ الاتساق الداخلي إلى الطريقة التي تتناسب بها ممارسات إدارة المواهب في المنظمة مع بعضها البعض.

هذا وإن الاتساق أمر بالغ الأهمية. على سبيل المثال، إذا استثمرت منظمة بشكل كبير في تطوير وتدريب الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، فيجب أن تؤكد على الاحتفاظ بالموظفين والتعويضات التنافسية وإدارة المسار الوظيفي. كما يجب أن تعمل على تمكين الموظفين من المساهمة في المنظمة ومكافأتهم على المبادرة. وإن مثل هذه الممارسات يجب أن تكون مستمرة بمرور الوقت. كما لاحظ أحد المديرين في شركة سيمنز، "ما يمنح سيمنز الميزة هو مراقبة الاتساق بين الأنظمة، إذ يجب أن تكون العمليات والمقاييس منطقية ومتوافقة معاً" (Stahl & et.al:2012).

فعلى سبيل المثال، ربط أحد أقسام سيمنز كل ما يتعلق بإدارة المواهب معاً بطريقة تضمن الاتساق الداخلي بين عناصر الموارد البشرية المختلفة. يقوم القسم بتوظيف ما بين 10 إلى 12 خريجاً سنوياً، ثم يعين الموظفين الجدد في حرم تعليمي (شبكة لأفضل الخريجين الجدد داخل القسم) ويقيمهم في مركز التطوير. وفي وقت لاحق، يخضع الموظفون المعينون لإجراءات تحليل ومراجعة جودة القيادة، بما في ذلك ردود الفعل وتقييم الأداء، بحيث يصبحون جزءاً من برنامج الإرشاد الذي يقوده كبار

المديرين. وتتم مراقبة العملية برمتها باستمرار من خلال المراجعات وربطها بأنظمة المكافآت في المنظمة" (Stahl & et.al:2012).

وتضع شركة بي أيه إي سيستمز BAE Systems ، وهي شركة متخصصة في الدفاع والأمن، تأكيداً مماثلاً على الاتساق. فمنذ لحظة وصول المديرين المحتملين إلى المنظمة، أو عند تعيينهم كأعضاء في كادر القيادة، يتم تعقبهم باستمرار لأغراض التطوير. وبالاستعانة بالبيانات المستمدة من التقييمات الشاملة، وردود الفعل على الأداء السلوكي، وتقييمات المديرين التنفيذيين لمدخلاتهم في عملية التخطيط للأعمال، يشارك المديرون في برامج تطوير القيادة التي تستهدف الاحتياجات المحددة التي تكشف عنها تقييمات القيادة (Stahl & et.al:2012) .

إن التركيز على الاتساق أمر بالغ الأهمية أيضاً في أي بي إم، التي تعمل بجد لضمان اتساق أنظمة إدارة الأفراد الخاصة بها عبر المنظمات التابعة لها. ولتحقيق هذا التوافق، تجمع أي بي إم بين البيانات النوعية والكمية التي يتم جمعها لفترة ربع سنوية لضمان تقديم ممارساتها وتنفيذها بشكل متسق. كما تجري المنظمة استطلاعاً لرضا العملاء عن الموارد البشرية مرتين في السنة لمعرفة كيفية استجابة الموظفين للبرامج واكتشاف مجالات عدم رضا الموظفين.

المبدأ الثالث: التضمين الثقافي Cultural Embeddedness

تتظر العديد من المنظمات الناجحة إلى ثقافتها التنظيمية باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. وتبذل جهوداً متعمدة لدمج قيمها الأساسية ومبادئ العمل المعلنة في عمليات إدارة المواهب مثل أساليب التوظيف، وأنشطة تنمية القيادات، وأنظمة إدارة الأداء، وبرامج التعويضات والمزايا (Chatman & Cha :2003).

ففي حين ركزت المنظمات تقليدياً على المهارات والخبرات المرتبطة بالوظيفة لاختيار الأشخاص، قامت بعض المنظمات المتعددة الجنسيات بتوسيع معايير الاختيار الخاصة بها لتشمل الملاءمة الثقافية. وتقوم هذه المنظمات بتقييم شخصيات وقيم المتقدمين لتحديد ما إذا كانوا متوافقين مع ثقافة المنظمة، والافتراض هو أن المؤهلات الرسمية ليست دائماً أفضل مؤشرات الأداء والاحتفاظ بالموظفين، وأن المهارات أسهل في التطوير من سمات الشخصية والمواقف والقيم.

فعلى سبيل المثال، تقوم شركة ايكيا، وهي شركة بيع الأثاث السويدية، باختيار المتقدمين باستخدام أدوات تركز على القيم والملاءمة الثقافية. ويقلل استبيانها القياسي من أهمية المهارات أو الخبرة أو المؤهلات الأكاديمية ويستكشف بدلاً من ذلك قيم ومعتقدات المتقدمين للوظيفة، والتي تصبح أساساً للفحص والمقابلة والتدريب والتطوير. وفي وقت لاحق، عندما يتقدم الموظفون داخلياً لشغل مناصب قيادية، ينصب التركيز الرئيسي مرة أخرى على القيم في محاولة لضمان الاتساق.

وعلى نحو مماثل، تتبنى شركة آي بي إم نهجاً قوياً قائماً على القيم في إدارة الموارد البشرية. ولا تكتفي المنظمة بتعيين الموظفين وترقية الموظفين على أساس القيم فحسب، بل إنها تشرك الموظفين بانتظام لضمان اتساق قيم الموظفين في مختلف أنحاء المنظمة. وهي تفعل ذلك من خلال جلسات "Jam" واستطلاعات مؤشر صحة الموظفين المنظمة. وتوفر جلسات "Jam" الوقت لمناقشة والتفكير في أساسيات القيم في محاولة للتأكد من عدم اعتبارها مفروضة من القمة (Stahl & et.al:2012).

إن التركيز القوي على الملاءمة الثقافية والقيم كان شائعاً بين المنظمات العالمية الناجحة. ففي تقييم طلبات التوظيف على مستوى المبتدئين، تكون شركة إنفوسيس على استعداد للتنازل عن بعض متطلبات المهارات الفورية لوظيفة محددة لصالح الملاءمة الثقافية الجيدة والموقف الصحيح وما يشار إليه بـ "القدرة على التعلم". بالإضافة إلى تقييم السجل الجامعي للمتقدم، تضع إنفوسيس المتقدمين من خلال اختبار تحليلي واختبار القدرات، يتبعه مقابلة موسعة لتقييم الملاءمة الثقافية والتوافق مع قيم المنظمة.

وبدلاً من اختيار الموظفين على أساس الموقف والملاءمة الثقافية، فإن النهج الأكثر شيوعاً لتعزيز القيم الأساسية للمنظمة ومعايير السلوك هو من خلال التنشئة الاجتماعية الثانوية والتدريب. (Cappelli, :2008).

وكانت برامج التوجيه الموحدة، المصحوبة غالباً بأنشطة تدريب أو إرشاد فردية، مستخدمة على نطاق واسع بين المنظمات التي درسناها. فالمنظمات الرائدة تستخدم التدريب والتطوير ليس فقط لتحسين مهارات الموظفين ومعارفهم ولكن أيضاً لإدارة وتعزيز الثقافة. فعلى سبيل المثال، قامت شركة سامسونج، وهي شركة تصنيع أشباه الموصلات والهواتف المحمولة ومقرها كوريا، بتجهيز برنامجها التدريبي بشكل خاص لتزويد موظفيها في جميع أنحاء العالم بخلفية عن فلسفة المنظمة وقيمها ومبادئ الإدارة وأخلاقيات

الموظفين، بغض النظر عن مكان وجود الموظفين. ولا يتمثل هدف الإدارة في تجميد الثقافة الحالية ولكن في وجود وسيلة فعالة لدعم التغيير. فقبل عدة سنوات، أدركت الإدارة العليا لشركة سامسونج أنه من أجل أن تصبح شركة مدفوعة بالتصميم، فإنها بحاجة إلى التخلي عن ثقافتها التقليدية الهرمية وتبني ثقافة تعزز الإبداع وتمكين المرأة والتواصل المفتوح. ومن خلال تشجيع المصممين والمديرين الشباب على تحدي رؤسائهم ومشاركة أفكارهم بحرية أكبر، تأمل المنظمة في إجراء التحول (Stahl & et.al:2012).

وبالإضافة إلى غرس القيم الأساسية في القادة الشباب، تبذل المنظمات الناجحة غالباً جهوداً مركزة لتكييف ممارسات إدارة المواهب لديها مع احتياجات قوة العمل المتغيرة (Erickson:2009) ولنتأمل هنا الاهتمام المتزايد بالتوازن الصحي بين العمل والحياة. فمع زيادة عدد الموظفين الذين يسعون إلى تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية، بدأت المزيد من المنظمات في تقديم ترتيبات عمل مرنة في محاولة لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بالموظفين ذوي الإمكانيات العالية. على سبيل المثال، لدى شركة أكسنشتر، وهي شركة استشارية وخدمات تكنولوجية، برنامج للتوازن بين العمل والحياة كان يستهدف في البداية التحديات المهنية التي تواجهها النساء، ولكنها منذ ذلك الحين جعلته متاحاً للرجال أيضاً.

ومن بين أمور أخرى، يتميز البرنامج بالمرونة في العمل، وتقاسم الوظائف، والعمل عن بعد، و"العودة" للأشخاص الذين يعملون بعيداً عن موقعهم الأصلي (Stahl & Björkman :2012) وقد سمح البرنامج لشركة أكسنشتر بخفض معدل دوران العمالة بين النساء بشكل كبير مع زيادة عدد شركائها من النساء. وتُظهر الدراسات الاستقصائية الداخلية أن إنتاجية الفريق والرضا الوظيفي والدافع الشخصي بين النساء قد تحسنت بشكل كبير. وعلى الرغم من أن عدد المنظمات التي تقدم مثل هذه البرامج لا يزال صغيراً نسبياً، إلا أن الرتب آخذة في النمو.

وفي إطار التركيز المتزايد على القيم، قدمت بعض المنظمات ما يمكن أن نطلق عليه أنظمة إدارة الأداء "القائمة على القيم": فهي تقيم الموظفين ذوي الإمكانيات العالية ليس فقط وفقاً لما يحققونه ولكن أيضاً وفقاً لكيفية انعكاسهم أو تجسيدهم للقيم المشتركة. فقد طبقت شركة الاتصالات البريطانية العملاقة بي تي نظاماً لإدارة الأداء ينظر إلى الموظفين على بعدين: مدى تحقيقهم لأهداف الأداء الفردية، والقيم والسلوكيات التي أظهروها لتحقيق النتائج. وتؤثر التقييمات المجمعة على الأجر المتغير

للمدير. كما تدرك شركات أخرى أهمية تحقيق التوازن بين النجاح المالي وأهداف مثل الاستدامة أو الامتثال أو المسؤولية الاجتماعية.

المبدأ الرابع: مشاركة الإدارة Management Involvement

تعلم المنظمات الناجحة أن عملية إدارة المواهب تحتاج إلى ملكية واسعة النطاق، ليس فقط من جانب قسم الموارد البشرية، بل وأيضاً من جانب المديرين على كافة المستويات، بما في ذلك الرئيس التنفيذي. ويتعين على كبار القادة أن يشاركوا بنشاط في عملية إدارة المواهب وأن يجعلوا من التوظيف والتخطيط للخلافة وتنمية القيادات والاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين أولوياتهم القصوى. ويتعين عليهم أن يكونوا على استعداد لتخصيص قدر كبير من وقتهم لهذه الأنشطة. ويزعم أ. ج. لافلي، الرئيس التنفيذي السابق لشركة بروكتر آند جامبل، أنه كان يقضي ثلث إلى نصف وقته في تنمية المواهب. فقد كان مقتنعاً بأن "لا شيء يقوم به سيكون له تأثير أكثر ديمومة على نجاح بروكتر آند جامبل على المدى الطويل من المساعدة في تنمية قادة آخرين" (Holstein, W.J.: 2005).

ومع ذلك، فإن هذا المستوى من الالتزام التنفيذي نادر. ففي دراسة استقصائية حديثة أجريت بين كبار مسؤولي الموارد البشرية في شركات فورتشن 200 الأمريكية، أبدى أحد المشاركين أسفه لأن الجانب الأصعب من الدور كان خلق شعور حقيقي بالملكية بين كبار القادة فيما يتصل بأدوارهم باعتبارهم "مسؤولي المواهب الرئيسيين"، وإن إدراك حقيقة مفادها أن تعيين الأشخاص المناسبين في الأدوار القيادية الحاسمة ليس من اختصاص إدارة الموارد البشرية أو مسؤوليتها، بل هو ضرورة حتمية يجب أن يمتلكها حقاً قادة الأعمال أو الوظائف المعنية. وإن خلق هذا النوع من العقلية حول القيادة والموهبة هو التحدي الأكبر الذي يواجهونه. وإن إحدى أقوى الأدوات التي يمكن للشركات استخدامها لتطوير القادة هي إشراك المديرين التنفيذيين. وهذا يعني جعلهم يلعبون دوراً رئيسياً في توظيف المواهب ثم تحميلهم المسؤولية عن تطوير مهارات ومعارف موظفيهم.

فعلى سبيل المثال، تؤمن شركة يونيليفر بتوظيف أفضل الأشخاص فقط. ولتحقيق هذه الغاية، يتعين على المديرين التنفيذيين تخصيص الوقت لإجراء المقابلات، حتى في مواجهة جميع مسؤولياتهم الأخرى. ويمكن للمديرين التنفيذيين المساهمة من خلال العمل كمدرسين أو مرشدين، وتوفير فرص التدريب على الوظائف وتشجيع الموظفين الموهوبين على التنقل داخل المنظمة من أجل التطوير المهني.

وإن مسؤولية تطوير المواهب تمتد إلى ما هو أبعد من المديرين. فالموظفون بحاجة إلى لعب دور نشط بأنفسهم من خلال البحث عن مهام صعبة ومشاريع وظيفية متعددة ومناصب جديدة.

ومع ذلك، وجد أحد المسوحات أن تدوير الوظائف عبر الوظائف أو وحدات الأعمال ليس شائعاً للغاية. وعلى الرغم من أن مديري الموارد البشرية رأوا قيمة في تدوير الوظائف والمهام الجديدة من أجل التطوير المهني، فإن العديد من المنظمات تفتقر إلى القدرة على تنفيذها. وإن التفسير المحتمل هو ميل المديرين إلى التركيز على مصالح وحداتهم الخاصة بدلاً من المنظمة بأكملها (Farndale & et.al 2010): وقد يعيق هذا الضيق تنقل المواهب ويقوض فعالية تدوير الوظائف كأداة لتطوير المسار الوظيفي.

ووجدت دراسة أجرتها شركة ماكينزي أن أكثر من 50% من الرؤساء التنفيذيين وقادة وحدات الأعمال والمسؤولين التنفيذيين في مجال الموارد البشرية الذين تمت مقابلتهم يعتقدون أن التفكير المنعزل والافتقار إلى التعاون يمنع برامج إدارة المواهب الخاصة بهم من تحقيق قيمة تجارية (Guthridge, M.& et.al :2006)

المبدأ الخامس: التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية Balance of Global and Local Needs

بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بلدان وثقافات وبيئات مؤسسية متعددة، فإن إدارة المواهب معقدة. وهنا تحتاج المنظمات إلى معرفة كيفية الاستجابة للمتطلبات المحلية مع الحفاظ على استراتيجية متماسكة للموارد البشرية ونهج إداري. ومن بين المنظمات المدروسة، لم تكن هناك استراتيجية واحدة. على سبيل المثال، أكدت شركة أوراكل على التكامل العالمي، مع درجة عالية من المركزية وقليل من التقدير المحلي. في الوقت نفسه، ركزت ماتسوشيتا على الاستجابة للظروف المحلية وسمحت للعمليات المحلية بأن تكون مستقلة للغاية (Rosenzweig & Nohria:1994).

ويعتمد قرار المنظمة بشأن مقدار التحكم المحلي المسموح به جزئياً على الصناعة، فعلى سبيل المثال، يجب أن تكون المنتجات الاستهلاكية أكثر انسجاماً مع السوق المحلية من الأدوية أو البرمجيات. علاوة على ذلك، بدلاً من أن تكون ثابتة، قد يتطور موقف المنظمة بمرور الوقت استجابة للضغوط الداخلية والخارجية. فالعديد من المنظمات تتحرك نحو تكامل أكبر ومعايير عالمية، بينما تستمر في

الوقت نفسه في مواجهة الضغوط للتكيف واتخاذ القرارات على المستويات المحلية (Tarique & Randall:2010).

فعلى سبيل المثال، تتبنى شركة رولز رويس معايير عالمية للتميز في العمليات، مدعومة بمجموعة عالمية من القيم المشتركة ونهج عالمي لبناء مجموعات المواهب لكبار المديرين التنفيذيين والأشخاص ذوي الإمكانات العالية. وفي الوقت نفسه، يتعين عليها أن تمتثل للمتطلبات التنظيمية المحلية وأن تبني مجموعات المواهب المحلية. ومن الواضح أن التحدي الذي تواجهه أغلب المنظمات يتمثل في أن تكون عالمية ومحلية في الوقت نفسه. وتحتاج المنظمات إلى نموذج عالمي لإدارة المواهب لضمان الاتساق ولكنها تحتاج إلى السماح للشركات الفرعية المحلية بتكييف هذا النموذج مع ظروفها الخاصة (Evans & et.al :2011)

لقد قامت أغلب المنظمات بإدخال معايير أداء عالمية، مدعومة بملفات تعريف الكفاءة القيادية العالمية وأدوات وعمليات تقييم الأداء الموحدة. أما الأنشطة التي يُنظر إليها على أنها أقل ارتباطاً بشكل مباشر بالاستراتيجية العامة للشركة و/ أو حيث يُنظر إلى الاعتبارات التنظيمية والثقافية المحلية على أنها حاسمة (على سبيل المثال، تدريب وتعويض الموظفين المحليين) فلا تزال تخضع لتقدير الإدارة المحلية. ففي شركة آي بي إم، على سبيل المثال، ليس لدى المنظمات التابعة الأجنبية أي خيار بشأن استخدام نظام إدارة الأداء، فهو مستخدم في جميع أنحاء العالم مع تعديلات طفيفة فقط. ولكن المنظمات التابعة قد تضع سياسات وممارسات أخرى لمعالجة الظروف المحلية والمعايير الثقافية (Stahl & et.al:2012).

ففي حين تخلق الأساليب المتكيفة محلياً فرصاً لمجموعات مواهب متنوعة، فإنها تحد من قدرة المنظمة على البناء على التعلم العالمي في توظيف وتقييم وتطوير والاحتفاظ بالمواهب العالمية المتميزة. وهذا يتطلب المزيد من التكامل عبر وحدات الأعمال. ولم تقم إحدى المنظمات بتنسيق جهود التوظيف والتطوير عبر أقسامها المختلفة، لذا فبالرغم من امتلاكها لمجموعات مواهب متنوعة، إلا أنها لم تكن قادرة على الاستفادة من فرص التعلم المتبادل. ومن ناحية أخرى، أصبحت شركة شل تتبنى تكرار سياسات الموارد البشرية عبر الأقسام المختلفة بدلاً من الابتكار. والمنظمات التي تجد التوازن بين التوحيد القياسي العالمي والتكامل والتنفيذ المحلي تتمتع بأفضل ما لديها. فهي قادرة على مواءمة

ممارسات إدارة المواهب لديها مع الاحتياجات المحلية والعالمية، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد مجموعة مواهب عميقة ومتنوعة (Stahl & et.al:2012) .

المبدأ السادس: بناء العلامة التجارية لصاحب العمل من خلال التمايز Employer Branding Through Differentiation

إن اجتذاب المواهب يعني تسويق المنظمة للأشخاص الذين سيستوفون متطلباتها من المواهب. ومن أجل اجتذاب الموظفين ذوي المهارات والمواقف المناسبة، تحتاج المنظمات إلى إيجاد السبل لتمييز نفسها عن منافسيها (Brown: 2006) . فعلى سبيل المثال، تمكنت شركة بروكتر آند جامبل في عام واحد من اجتذاب حوالي 600 ألف متقدم من جميع أنحاء العالم . وظفت منهم حوالي 2700 - من خلال التأكيد على فرص العمل الطويلة الأجل والترقية من الداخل. وتختلف المنظمات بشكل كبير في كيفية حل التوتر بين الحفاظ على هوية علامة تجارية متسقة عبر وحدات الأعمال والمناطق والاستجابة للمطالب المحلية.

فعلى سبيل المثال، تستخدم شركة شل علامة تجارية عالمية واحدة للتميز في الموارد البشرية والعديد من الممارسات أو العمليات العالمية لجميع أعمالها. وتسלט العلامة التجارية الضوء على الموهبة باعتبارها الأولوية القصوى لشركة شل، ومن ثم تتمكن كل شركة من أخذ هذه العلامة التجارية العالمية وتطبيقها محلياً. وهذا يعني أنه بدلاً من أن تأتي كل جهود بناء العلامة التجارية من المقر الرئيسي للشركة، تتلقى كل شركة تابعة مواردها الخاصة لبناء العلامة التجارية وفقاً لمتطلبات السوق المحلية والحاجة إلى التمايز.

وتتبنى شركة إنتل نهجاً مختلفاً، فهي تضع العديد من كبار موظفيها خارج الولايات المتحدة لضمان الترويج لعلامة إنتل التجارية في مختلف أنحاء العالم. فعلى سبيل المثال، أنشأت إنتل مؤخراً منشأة إنتاجية ضخمة في فيتنام. ولتوفير الموظفين اللازمين للعملية، أرسلت المنظمة مديراً رفيع المستوى للموارد البشرية من مكتبها الرئيسي في كاليفورنيا لتعزيز الوعي المحلي بإنتل كصاحب عمل. وأوضح المدير قائلاً: " إن توظيف أفضل المواهب، بغض النظر عن مكان وجودنا، يشكل أولوية قصوى بالنسبة لشركة إنتل". ولتحقيق هذه الغاية، أصبحت إنتل منخرطة مع الحكومات المحلية والجامعات لتعزيز

التعليم ومحو الأمية الحاسوبية. وقد لا تؤدي مثل هذه الاستثمارات ثمارها على الفور، ولكنها تغرس جذورها في بلدان تشهد ذهاب ومجيء مئات المنظمات الأجنبية كل عام (Stahl & et.al:2012).

ولقد اتخذت إنفوسيس خطوات مهمة أيضاً لزيادة شهرة اسمها، وتحسين جاذبية علامتها التجارية، وملء خطوط مواهبها من خلال الجمع بين أنشطة العلامة التجارية العالمية والجهود المبذولة في المجتمعات المحلية. فعلى سبيل المثال، بدأت المنظمة برنامج "اصطدهم صغاراً" في الهند، والذي يقوم بتدريب الطلاب لمدة شهر، ثم تتم دعوة الطلاب للعمل لصالح إنفوسيس في مشروع مدته شهران. وفي المناطق الريفية، تقدم إنفوسيس برامج للتوعية بالكمبيوتر باللغات المحلية لمساعدة أطفال المدارس على الشعور بمزيد من الراحة مع المعدات التكنولوجية العالية.

ورغم أن هذا البرنامج لم يكن موجهاً في البداية إلى التوظيف والعلامة التجارية، إلا أنه كان بمثابة استراتيجية فعالة لتوسيع مجموعة الطلاب المتعلمين في مجال تكنولوجيا المعلومات والمكرسين لشركة إنفوسيس في الهند، وهو ما قد يسهل في نهاية المطاف العثور على مهندسي البرمجيات الموهوبين. ومع ذلك، فإن برنامج التدريب العالمي لشركة إنفوسيس، والذي يُدعى "إن ستيب"، يشكل عنصراً أساسياً في جهود المنظمة لتعزيز العلامة التجارية للموظفين: فهو يدعو الطلاب من أفضل الجامعات في مختلف أنحاء العالم لقضاء ثلاثة أشهر في حرم إنفوسيس في بنغالور. وهو جزء من جهد مستمر لجعل المنظمة أكثر جاذبية للمرشحين المحتملين خارج الهند والاستفادة من مجموعة المواهب العالمية (Stahl & et.al:2012).

إن إحدى الطرق التي تحاول بها المنظمات الحصول على ميزة على منافسيها في جذب المواهب هي التأكيد على أنشطتها في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات. وتقدم شركة جلاكسو سميث كلاين، عملاق الأدوية، مثلاً ممتازاً على هذه النقطة، حيث تستفيد المنظمة من علامتها التجارية وسمعتها في مجال التوظيف من خلال البيانات الإخبارية المنتظمة والفعاليات الإعلامية في مواقع التوظيف الرئيسية. وشدد الرئيس التنفيذي السابق جان بيير جارنييه على أهمية الأنشطة الخيرية لشركة جلاكسو سميث كلاين في زيادة جاذبية المنظمة بين المجندين المحتملين وتوفير مهمة ملهمة للموظفين قائلاً:

" تعتبر شركة جلاكسو سميث كلاين كبيرة في المشاريع الخيرية، فنحن ننفق الكثير من المال لتحقيق هدف محدد للغاية في الاعتبار، مثل القضاء على مرض ما. ... علمائنا، الذين غالباً ما يكونون مثاليين للغاية، يتبعون هذا الأمر وكأنه مغامرة" (Brown:2006).

وتشكل المسؤولية الاجتماعية للشركات أهمية بالغة بالنسبة للشركات التي تعمل في مجال إدارة المواهب وبناء العلامات التجارية. وقد يحدث هذا الفارق عندما يتعين عليهم اختيار المنظمات . فقد يختاروها بسبب الجهد الذي تبذله لتوفير الخدمات لأكثر عدد من الناس بغض النظر عن وضعهم الاقتصادي (Brown:2006) . وفي حين ترى بعض المنظمات الرائدة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تشكل جزءاً لا يتجزأ من أنشطتها في إدارة المواهب وبناء العلامات التجارية، فإن شركات أخرى تعتبر تحسين جاذبية العلامات التجارية نتيجة مرحب بها لأنشطتها الخيرية.

2-1-8. مداخل إدارة الموهبة

أشار كل من (Fang & Devos:2008) إلى وجود عدة مداخل لإدارة الموهبة أهمها:

1. مدخل العمليات: The Process Approach

ينصب اهتمام هذا المدخل على أن إدارة الموهبة يجب أن تتضمن احتياجات العمليات المثالية للأشخاص والمنظمات. وطبقاً لهذا المدخل تعرّف إدارة الموهبة على أنها: " تجميع معقد لعمليات الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأساسية لأي منظمة". إذ تفترض تضمين كل العمليات التي نحتاجها من أجل تحسين أداء الأفراد في المنظمة، وتفترض العديد من المنظمات أن النجاح المستقبلي لها يعتمد على امتلاك الموهبة المناسبة. لذلك، فإن إدارة ورعاية الموهبة هي جزء من العمليات اليومية لحياة المنظمة.

2. المدخل الثقافي The Cultural Approach

وهو المدخل الذي يؤمن بأن إدارة الموهبة في حقيقتها تشكل النماذج الذهنية، وعليه ينبغي أن تؤمن المنظمات بأن نجاح الموهوب يعتمد عليها بشكل أساسي (الدوري والساعدي:2011). وإن إدارة الموهبة تُعد تركيزاً للفكر ضمن مجموعة من النشاطات، وهذا المنظور يدور حول الإيمان بأن الأفراد ينجحون فقط إذا توفرت لديهم الموهبة الكافية، وإن نجاح العمل سوف يتبع نجاحهم الشخصي. ويرتكز هذا المدخل على الافتراض بأن كل فرد يعتمد على موهبة لأجل الوصول إلى النجاح، وذلك بسبب

طبيعة سوق العمل الذي يعملون فيه، وهو أيضاً أمر نموذجي للمنظمات حيث يتوفر سوق عمل داخلي مع تعيين مهام اعتماداً على أدائهم الذي قدم في المهام الموكلة إليهم سابقاً.

3. مدخل تخطيط الموارد البشرية The HR planning approach

إن إدارة الموهبة تدور حول وضع الأفراد المناسبين بمواقع العمل المناسبة وبالوقت المناسب والقيام بالأمور الصحيحة. ويعزز هذا المدخل بنظام متطور تكنولوجيا معلومات متطور يضع مخططات لخيارات متنوعة من السيناريوهات المختلفة والاحتمالات المستقبلية، وإن التخطيط المتتابع هو الأكثر شيوعاً بالمنظمات التي تتبع هذا المدخل.

4. المدخل التنافسي The Competitive Approach

ويُعتمد بشكل واسع ومن قبل أكثر من نصف إدارات الموهبة، ويتلخص بتشخيص الأشخاص الموهوبين، وتحديد الأشياء التي يرغبون فيها، والعمل على جذب هذا المورد إلى داخل المنظمة واستخدامه كميزة تتنافس من خلاله، وإذا لم تقوم المنظمة بذلك فإن المنافسين سيقومون بذلك.

5. المدخل التطويري The Developmental Approach

ويفترض هذا المدخل أن إدارة الموهبة هي طرق التطوير المتسارعة للموظفين من ذوي الأداء العالي، مع اعتماد نفس عملية التطوير الشخصي لكل العاملين بالمنظمة وتسريعها لذوي المقدرات العالية، لذلك يكون التركيز أكبر على تطوير الإمكانات العالية أو المواهب بسرعة أكبر من الآخرين (Collings & et.al:2015)

6. مدخل إدارة التغيير Change Management Approach

وهذا المدخل ينظر إلى عملية إدارة الموهبة كدافع للتغيير بالمنظمة، من خلال استخدام نظام إدارة الموهبة كجزء من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للتغيير التنظيمي، وهذا إما أن يكون وسيلة لجعل نظام إدارة الموهبة في المنظمة كجزء من عملية تغيير أوسع، أو أن يُسلط ضغطاً إضافياً على عملية إدارة الموهبة إن وُجدت أيّة مقاومة أو أي رفض لعملية التغيير، وبهذا فهو يمثل جانباً من مبادرات الموارد البشرية الاستراتيجية الواسعة في مجال التغيير التنظيمي (الدوري والساعدي: 2011).

7. المدخل الاستراتيجي Strategic Approach

بالرغم من أن موضوع إدارة الموهبة لازال حديث الولادة إلا أن عدداً من الباحثين قدموا أطر عمل لتوفير الفهم الاستراتيجي اللازم لإدارة الموهبة، وتوضيح بأن البحوث المستقبلية في هذا الميدان الجديد يمكن أن تضيف قيمة بارزة للطريقة التي تدير بها المؤسسات مصدر ميزتها التنافسية والتي تمثل "العاملون فيها" فعند بناء إطار عمل مرتبط مع استراتيجية رأس المال البشري سوف يوجه المنظمة اتجاه الاحتمالات الديناميكية التحويلية لمضاعفة الموهبة وزيادة قيمة المنظمة وتنافسيتها، وأن المدخل الاستراتيجي للموهبة يبدأ بتحديد احتياجات الموهبة بالاعتماد على فهم واضح لاستراتيجية العمل، ومن خلال توحيد كل الموارد المحتملة لاكتشاف الموهبة وتطويرها وتوظيفها بالطريقة الصحيحة وبالوقت المناسب (Shende, & Sahoo:2021).

ونرى من خلال مراجعة الأدبيات، أن المنظمات تولي اهتماماً كبيراً للمدخل الاستراتيجي باعتباره الطريقة التي يُنظر من خلالها إلى نظام إدارة الموهبة وينفذ بشكل فاعل، فضلاً عن المدخل التنافسي الذي يعده البعض مثل (Blass:2009) المدخل المناسب إن لم تتم دراسة أي مدخل آخر، وهذا المدخل متبع في العديد من المنظمات الخدمية المحترفة في مجالها، والتي تتبع المنهج التنافسي نتيجة لطبيعة عملها المعتمد على موهبة أفرادها.

2-1-9. دورة حياة إدارة المواهب:

تمر إدارة المواهب بدورة حياة كاملة من اكتشاف وجذب وتشغيل المواهب في المنظمة بالمراحل التالية (كلودين:2021):

المرحلة الأولى: التخطيط

تتطلب خطة عمل المنظمة إعداد خطة إدارة الموارد البشرية وخطة إدارة المواهب بما يتوافق مع السياسات والقوانين والتشريعات التي تخضع إليها المنظمة.

المرحلة الثانية: إدارة الكفاءات

في هذه المرحلة يتم تحديد قيم وثقافة العمل والكفاءات اللازمة والمتوفرة داخل المنظمة والقيادات الحكيمة وتحديد شكل ومواصفات الوظيفة.

المرحلة الثالثة: الاستقطاب

يجب تحديد مصادر الحصول على الموهبة والاستفادة من شبكة العلاقات الداخلية والخارجية، والعمل على تثير قوة العلامة التجارية للمنظمة ومعرفة أثر الأجور والحوافز واختيار أفضل المرشحين مع التأكد من دقة وجودة عمليات الاختبار.

المرحلة الرابعة: تكوين نظم المعرفة والتعلم

في هذه المرحلة يتم العمل على النظم التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها معاييرها، كما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية وبناء برامج للتأهيل والحصول على الشهادات المعتمدة، وتبني استراتيجية التعليم الالكتروني وبناء ثقافة المنظمة، وتوفير نظم فعال لمعلومات الموارد البشرية.

المرحلة الخامسة: إدارة الأداء

إن تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للأداء بالمسؤوليات والواجبات والمهام خطوة مهمة في هذه المرحلة، حيث يتم الحصول على الدعم الإداري من المنظمة من أجل تحسين الأداء وتخطيط عمليات تطوير الأداء وتدعيم المهارات وتطويرها، كما يجب تقديم الحوافز المعنوية والمادية قصيرة وطويلة الأجل، والأهم هو توفير التغذية الراجعة لجميع مراحل الأداء.

المرحلة السادسة: التعاقب الوظيفي

تمثل عملية تحديد وتطوير الموظفين داخل المنظمة وتحضيرهم لشغل المناصب التنظيمية المهمة مرحلة التعاقب الوظيفي ذات الدور المهم في توقع وتنبؤ الاحتمالات المقدمة لتحقيق أداء وظيفي وتنظيمي أفضل والتخطيط المستقبلي الوظيفي للموهوب عندما يكون متاح ومراقبته ورصد تطوره مع مراعاة خطة التقاعد وإحلال المواهب.

2-1-10. مخرجات تطبيق نظام إدارة المواهب في المنظمة

تمثل مخرجات الحصيلة النهائية التي يضحها نظام إدارة المواهب البشرية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تنتج عن تفاعلات وعمليات مختلفة. وتتمثل مخرجات نظام إدارة المواهب فيما يلي:

1. **الاستراتيجيات والسياسات والقرارات:** وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تمثل برامج عمل المنظمة، وتحديد أهدافها العامة، وتخصيص موارد وطرق تحديد تلك الأهداف وتطوير خزانة المنظمة من المواهب الفريدة.
2. **الرضا الوظيفي:** من أهم مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية، حيث يمثل الاتجاه الإيجابي لإشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد، وهناك عوامل مختلفة تؤثر على الرضا الوظيفي مثل العوامل الشخصية والمتعلقة بالوظيفة نفسها وعوامل تنظيمية تشمل الأنظمة والقرارات ونوع القيادة والرقابة والحوافز المادية والمعنوية وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل.
3. **الأداء المتميز:** يسمح الأداء المتميز بإطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية والابتكارية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، مما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، حيث يساهم الأداء المتميز في خلق بيئة تنظيمية إيجابية تنمي القيم والمفاهيم المشتركة بين الفرد والمنظمة المبنية على الثقة وتكامل الأهداف (كلودين:2021).
4. **تعزيز الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع به المنظمة بقدر أعلى من منافسيها في اقتناص الفرص والحد من أثر التهديدات والتكيف مع المتغيرات. وهناك ثلاث أنواع للميزة التنافسية هي: ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج (الجودة)، ميزة اختصار الوقت (Ashif:2019).
5. **الإنتاجية التنظيمية:** تتحقق الإنتاجية التنظيمية من خلال تزويد المنظمة بالموهوبين وذوي الرغبة القوية بالعمل، وحسن استغلال هذه المواهب وتوجيهها نحو الكفاءة والفاعلية، وتوفير جودة حياة وظيفية وحسن فهم للبيئة الخارجية ومحاولة التكيف معها والتأثير فيها.
6. **إنتاجية المجتمع:** إن إدارة المواهب هي نتاج العمليات والأنشطة والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، ولا بد أن تنعكس على إنتاجية المجتمع، فهي تؤثر على رفاهية المجتمع وذلك عن طريق توفير منتجات عالية الجودة ومقابلة لتوقعات المستهلكين.

2-1-11. معوقات إدارة المواهب

رغم أهمية إدارة المواهب في المنظمة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها. وقد أشار (Rust & Koketso: 2012) إلى مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموهبة منها:

- أ. الاحتفاظ بالموهبة الرئيسية، ولاسيما في المناطق الوظيفية التي تشكل فيها ندرة المهارات نقطة حرجة.
 - ب. المشاكل التي من الممكن أن تواجه الدول في مجال التعليم، إذ تؤدي إلى هبوط الموهبة في ذلك البلد.
 - ج. عدم الاتفاق بين الاتحادات والإدارة بخصوص القضايا المتعلقة بإدارة الموهبة.
 - د. هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة والتي تعيق عملية تطبيق إدارة الموهبة داخل المنظمة.
 - هـ. القوة العاملة المعمرة، إذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمنظمة.
- وقدم (العنزي والدليمي: 2016) مجموعة من التحديات تتشابه مع تلك التي قدمها (Rust & Koketso: 2012): أهمها:

1. ندرة العمالة ذات المهارة.
 2. الصعوبة في التوفيق بين أهداف المنظمة وحاجات الأفراد.
 3. الافتقار إلى القيادة الداعمة للموهوبين.
 4. عدم تخصيص المدير التنفيذي وقت كاف لإدارة الموهبة.
 5. شغل بعض المناصب العليا في المنظمة بأشخاص غير مناسبين.
 6. عدم وجود البرامج اللازمة لتلبية احتياجات الموهوبين في معظم المنظمات.
 7. القوة العاملة المعمرة تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمنظمة.
- إن المعوقات السبعة التي حددتها مجموعة McKinsey تُعد من بين أهم المعوقات التي تقف حائلاً أمام جهود إدارة الموهبة في تحقيق أداء مرضي يصب في تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه المعوقات ما يأتي (Adela & Constanta: 2009) , (Guthridge & et.al: 2008) :

أ. عدم تخصيص المدير التنفيذي وقت كافٍ لإدارة الموهبة.

-
- ب. عدم تشجيع المنظمات للتعاون البناء والمشاركة بالموارد.
- ج. عدم الالتزام الجدي من قبل المديرين في تطوير قدرات الأفراد ووظائفهم.
- د. عدم رغبة المديرين في التميز بين موظفيهم، متميزين، وسط، والضعيف.
- هـ. الاحتواء غير المناسب للإدارة العليا في تطوير استراتيجية إدارة الموهبة.
- و. القيادة العليا لا توائم بين استراتيجية إدارة الموهبة واستراتيجية الأعمال.
- ز. عدم اهتمام المديرين بضعف الفاعلين حتى عندما تكون مزمنة.
- وبرأي (Rinaldhy:2021) إن المعوقات التي تؤثر على إدارة المواهب في منظمات الأعمال هي:

1. القضايا الجديدة للتعامل مع المواهب الداخلية.
 2. صعوبة تحديد مجموعة المواهب الداخلية.
 3. الاحتفاظ بالمواهب.
 4. عقود التوظيف.
 5. إدارة المسار المهني.
- أما (Ghosh & et.al:2022) فقد أورد التحديات التالية لإدارة المواهب وفقاً لتقييم مهارات الموظفين وهي:

- أ. لا يمكن أن تكون الموارد البشرية، مثل الأصول الملموسة الأخرى، مملوكة للشركة.
 - ب. لا يتم الاعتراف بالموارد البشرية من قبل دوائر ضريبة الدخل.
 - ج. لا يمكن تقييم بعض سمات الموارد البشرية، مثل جودة القيادة، والثناء، والصدق، والإخلاص، والتحفيز، والمزاج، والمشاعر، والولاء، بشكل نقدي ومالي.
 - د. ليس هناك ما يضمن أن الموارد البشرية سوف توفر ميزة محددة في المستقبل.
- بعد هذا العرض الموجز لإدارة المواهب نلاحظ أنها تساعد المنظمات على تعظيم قيمة مواردها البشرية. كما أنها مكرسة لجذب وصيانة وتطوير أفضل وألمع الموظفين في الصناعة. وتعد إدارة المواهب أمراً حيوياً لنجاح الاستراتيجية التنظيمية. وفقاً للبحث والمناقشة الذي تمت طرحه سابقاً، فإن إدارة المواهب أمر بالغ الأهمية في الاستراتيجية التنظيمية الحالية. والموارد البشرية هي مورد غير متوقع له مجموعة متنوعة من السمات السلوكية، ومع ذلك، إذا تم فهم هذه السمات واستخدامها بالفعل، فإنها

ستساهم بلا شك في إضافة القيمة للمنظمة. وقد أظهرت التحسينات الأخيرة في إدارة المواهب الحاجة إلى التحقيق في الممارسة الحالية لإدارة المواهب، فضلاً عن ضرورتها.

المبحث الثاني: الإطار المعرفي للسمعة التنظيمية وأبعادها المختلفة
1-2-2. مقدمة
2-2-2. مفهوم السمعة التنظيمية
3-2-2. تطور السمعة التنظيمية
4-2-2. أهمية دراسة السمعة التنظيمية
5-2-2. المتغيرات الفرعية للسمعة التنظيمية
1-5-2-2. الإبداع Creativity
2-5-2-2. المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility
3-5-2-2. جودة الخدمة Service Quality

المبحث الثاني

الإطار المعرفي للسمعة التنظيمية وأبعادها المختلفة

2-2-1. مقدمة

إن السمعة التنظيمية عبارة عن مصطلح متعدد الأوجه له معنى مختلف في كافة التخصصات، ومن وجهات نظر مختلفة، فمثلاً يرى خبراء الاستراتيجية أن السمعة التنظيمية هي مصدراً للميزة التنافسية، أما بالنسبة للمحاسبين فهي تفضيل غير محدد أو نوع من الشهرة تتقلب قيمتها في الأسواق، وبصفة عامة تعرّف السمعة التنظيمية بأنها مجموعة من التصورات والتقييمات لجميع أصحاب المصالح المعنيين فيما يتعلق بالأداء، والمنتجات والخدمات والأفراد والمنظمات. فهي الرأي العام حول كيفية مقارنة منتجات المنظمة ووظائفها ومهامها وإمكانياتها بعروض المنظمات المنافسة. كما أنها تعبر عن الموجودات غير الملموسة مثل الملكية الفكرية والعلامة التجارية وبراءات الاختراع التي توفر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات التي تتمتع بسمعة قوية.

لذا تنتج السمعة التنظيمية من خلال تقييم المنظمة من قبل أصحاب المصالح من حيث تأثيرها وتقديرها ومعرفتها، ومن خلال تفاعلات المنظمة مع أصحاب المصلحة. فهي نتيجة لعملية تنافسية تشير فيها المنظمات إلى خصائصها الرئيسية من أجل تعظيم وضعها الاقتصادي والاجتماعي، فهدس تعكس مدى رؤية أصحاب المصلحة الخارجيين للمنظمة على أنها جيدة وليست سيئة، لذا فإن السمعة التنظيمية يتم تحديدها من قبل الدوائر الخارجية بالاعتماد على الجهود السابقة للمنظمة.

2-2-2. مفهوم السمعة التنظيمية The Concept of Organizational Reputation

تعد السمعة التنظيمية بمثابة حجر الزاوية لنجاح المنظمة ولها تأثير كبير على جوانب مختلفة من عملياتها ونتائجها. وتشير السمعة التنظيمية إلى التقييم الجماعي لمصداقية المنظمة وجدارتها بالثقة وموثوقيتها ومكانتها العامة في نظر أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموظفين والمستثمرين والشركاء والجهات التنظيمية والجمهور (Baruah & Panda :2020).

وهي تمثل تصور الجمهور لكيفية عمل المنظمة وجودة منتجاتها أو خدماتها (Radomir & Wilson: 2018) ومعاييرها الأخلاقية وتأثيرها على المجتمع والبيئة (Maaloul et al.: 2023). ومع ذلك، يمكن تصنيف أدبيات السمعة حسب التخصصات حيث تبنى علم الاجتماع تقليدياً منظور التقييم الجماعي، والتسويق من منظور العميل أو المستخدم النهائي، وركزت التخصصات الاقتصادية والسلوكية على أصحاب المصلحة (Chun: 2005). ويمكن النظر إلى السمعة التنظيمية كأصل يؤثر على أصحاب المصلحة (Tischer & Hildebrandt: 2014)، ويدعم النمو الطويل الأجل، وقد يكون أو لا يكون معزولاً عن الأزمات من خلال آليات معينة. ويتطلب بناء سمعة قوية أداءً ثابتاً وممارسات أخلاقية وتواصلًا فعالاً بين جميع مجموعات أصحاب المصلحة. ويمكن أن تساعد الإدارة الاستباقية للسمعة في التخفيف من المخاطر وضمان النجاح المستدام (Singh: 2021).

لقد تطور مفهوم السمعة التنظيمية بمرور الوقت، مما يعكس التغيرات في القيم المجتمعية، وبيئات العمل، وتقنيات الاتصال، وتوقعات أصحاب المصلحة (Donnelly & Wickham 2021). ويظهر هذا التطور جنباً إلى جنب مع تحول الأعمال من خلال الثورات الصناعية، والعولمة، والرقمنة (Hamidi & et al. 2023)، مما أدى إلى تطور سمعة المنظمات. وتطورت سمعة المنظمات من انعكاس مبكر للجودة والموثوقية والسمعة الشخصية إلى كونها أصلاً معقداً ومتعدد الأبعاد يتشكل من خلال الأخلاقيات وعلاقات أصحاب المصلحة والمسؤولية العالمية وردود الفعل في الوقت الفعلي.

السمعة التنظيمية هي مفهوم ديناميكي يتأثر بقرارات المنظمة الداخلية وأفعالها وعوامل خارجية. ولا يتعلق الأمر فقط بأفعال المنظمة ولكنه يتأثر بشدة بكيفية إدراك أصحاب المصلحة للمنظمة والتفاعل معها. ففي العصر الرقمي، تقدم البيئات عبر الإنترنت تحديات جديدة حيث يعتمد أصحاب المصلحة على مصادر معلومات مختلفة ويشاركون في مناقشات عبر الإنترنت تؤثر بشكل كبير على السمعة التنظيمية (Nuortimo & et.al: 2024). وللازدهار في هذا المشهد الديناميكي، يجب على المنظمات تبني استراتيجيات إدارة السمعة الاستباقية ومراقبة القنوات عبر الإنترنت والتكيف بسرعة مع تصورات أصحاب المصلحة المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يلعب دوراً في تحليل ومراقبة وإدارة الجوانب المتعلقة بالسمعة التنظيمية. بغض النظر عن الوسائل المستخدمة، فإن فهم الطبيعة المتعددة الجوانب لتكوين السمعة والاستفادة من القنوات الإلكترونية والرقمية أمر ضروري للشركات لبناء والحفاظ على سمعة قوية ومرنة.

وفي محاولة نحو تحديد مفهوم السمعة بشكل واضح والربط بين التعريفات المتعددة للمفهوم، صنف (Barnett & et.al:2006) تعريفات السمعة في ثلاث فئات، هي:

الوعي Awareness: وتتضمن تعريفات السمعة التي أشارت إلى الوعي أو الإدراك العام لدى مجموعات المصالح حول المنظمات وبدون أن تصدر هذه المجموعات أحكاماً تقييمية تجاه المنظمات، إذ تم تعريف السمعة على أنها: (حاصل المدركات، المدركات الكامنة، المدركات الصافية، المدركات العالمية، التمثيل الإدراكي، والتمثيلات الجماعية) .

التقييم Assessment: وتعد السمعة وفق هذه الفئة حكماً، أو تقديراً، أو تقييماً، وتتضمن التعريفات التي أشارت إلى معتقدات مجموعات المصالح تجاه المنظمات وآرائهم، بعد الآراء والمعتقدات في طبيعتها تقديرية أو تقييمية.

الأصول Asset: وتتضمن التعريفات التي أشارت إلى السمعة بعدها باعتبارها شيئاً ذا قيمة وأهمية للشركة، وتضمنت تعريفات هذه الفئة مصطلحات مثل: مورد، وأصول غير منظورة، وأصول اقتصادية أو مالية.

ومن تفحص التعريفات الواردة في الأدبيات السابقة، وأصنافها الثلاثة، يمكن القول إنه بالرغم من تنوع وتعدد الرؤى وتعددتها في صياغة تعريف دقيق ومحدد للسمعة، إلا أن ثمة اتفاق في التعريفات المتنوعة للسمعة، ومن ثم يمكن الخروج ببعض المؤشرات المتشابهة حول مفهوم السمعة، نوجدها في الآتي (الصالح: 2020):

1. إن السمعة أصول غير منظورة (ملموسة) .
2. تشير السمعة إلى تقييم عام لخصائص المنظمات وسماتها وأدائها من مجموعات المصالح التي تؤثر بأفعال المنظمة وتتأثر بها.
3. إن هذا التقييم يتم بناؤه لدى مجموعات المصالح بناءً على معرفتهم أو معلوماتهم حول السلوكيات والتصرفات الماضية والحالية، والسلوكيات المستقبلية المتوقعة للمنظمة.
4. السمعة مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن مكونات عدة تشكل في النهاية بناء السمعة التنظيمية، وتُبنى هذه المكونات اعتماداً على المدركات.

5. تعكس السمعة مبدأ المعاملة بالمثل، بمعنى إذا تعاملت المنظمة مع مجموعات المصالح بإيجابية نتج عن ذلك سمعة طيبة عنها لديهم (Helm: 2011).

6. تتضمن السمعة مدركات مجموعات المصالح لأداء المنظمات سواء الأداء المالي أو الأداء الاجتماعي، أو الأداء الأخلاقي.

7. تشير السمعة إلى قدرة المنظمات على الجذب والاستمالة، وتحقيق مصالح للجماهير.

وبرأينا، تعد السمعة التنظيمية مكوناً هاماً من مكونات المنظمة. فهي تعد أحد الأصول غير ملموسة القيمة، وتسهم في تحقيق قيمة مضافة للمنظمة، كما أنها تبني صورة إيجابية عن المنظمة لدى أصحاب المصالح مما يعزز بقاء المنظمة واستمراريتها، وتعزز قبول المنظمات في المجتمع. وبالطبع فإن الأصول غير ملموسة لا تقل أهمية عن الأصول الملموسة، ويمكن أن تباع أيضاً. كما تسهم السمعة التنظيمية في زيادة الثقة بين المنظمة وعملائها، وتعزز المصداقية والمسؤولية، وتسهم في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وترفع الروح المعنوية لديهم، وتفسح الباب واسعاً أمام المنظمات الناجحة لبناء شراكات استراتيجية، وتجذب المستثمرين، وتقود المنظمة نحو الاستدامة. فالمستثمرون والعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة بالتأكيد ينجذبون تجاه المنظمات ذات السمعة الجيدة، بل ويسهمون أيضاً من خلال الكلمة المنطوقة في التعريف بالمنظمة ونشر انطباعاتهم نحوها من خلال تجاربهم السابقة. لذلك، تعد السمعة التنظيمية هامة سيما وأنها تبنى على مصادر وعوامل أساسية كسلوك العاملين وخبراتهم، بالإضافة إلى أنشطة المنظمة وعمليات الاتصال والتواصل والمنافسين.

3-2-2. تطور السمعة التنظيمية

يعد مفهوم السمعة من المفاهيم الحديثة التي ما زال يكتنفه بعض الغموض وتعقيدات البناء عند التطبيق، وتعود جذور السمعة إلى الكلمة اللاتينية Reputance التي تعني To Rocken أي قيم أو أعتقد أو حكم على الشيء. ويتصل المفهوم بمدركات الفرد كون السمعة ترتبط بالمعتقدات والآراء التي يبنيها الأفراد تجاه شخص أو جهة ما، وهي: "اعتقاد واسع النطاق حول سمة محددة يملكها شخص أو جهة ما (Helm: 2011)". وقد مرت السمعة بثلاث مراحل في أثناء تطورها التاريخي هي:

المرحلة الأولى: امتدت بين عامي (1950 - 1970)

ركز الباحثون والكتّاب في أثناء هذه المرحلة في أمريكا الشمالية على مفهوم صورة المنظمة وإدارتها بعدها مفهوماً يعبر عن السمعة المؤسسية، وشاعت في هذه المرحلة ثلاثة نماذج بيئية في دراسة الصورة هي: النموذج النفسي، ونموذج الهوية المرئية ممثلة في التصميم والرسوم البيانية للمنظمة، ونموذج التسويق والعلاقات العامة.

المرحلة الثانية: امتدت هذه المرحلة بين عامي (1970 - 1980)

شهدت صعود هوية المنظمة وشخصيتها إلى صدارة اهتمام الباحثين والممارسين في أمريكا، وتم استخدام الهوية والشخصية المؤسسية بعدها مفهوماً يعبر عن السمعة في وضعها الحالي، وانتقل هذه الاهتمام بهوية وشخصية المنظمات إلى أوروبا، لا سيما إلى بريطانيا التي شهدت نمواً في الكتابات والاستشارات في مجال هوية المنظمات واتصالاتها المؤسسية في أثناء هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة: مع بداية العام 1990 م وحتى الآن

بدأت المرحلة الثالثة التي ركزت على إدارة سمعة المنظمات، وتم تبنيها في كتابات باحثين كثر أمثال: بروملي (1993)، وبراون (1995)، وكارونا (1996) وفومبرون (1996) وجراي وبالمر (1998). وشهدت هذه المرحلة ظهور أول دورية متخصصة تهتم بإدارة سمعة المنظمات باسم Corporate Reputation review والتي صدرت بإشراف عالمي السمعة الشهيرين فومبرون وفان ريل، ومع بداية عام 2001 م وحتى الآن تضاعف معدل اهتمام الباحثين والممارسين بالسمعة مما قادهم بشكل كبير إلى محاولة إيجاد تعريفات واضحة ومحددة لمفهوم السمعة، وإن كانت هذه التعريفات متباينة لكنها في مجملها تشكل إطاراً عاماً لمفهوم السمعة (الطنطاوي: 2014).

ويرجع التباين والاختلاف في تحديد تعريف دقيق وموحد للسمعة إلى تباين الخلفية المعرفية للباحثين الذين ناقشوا مفهوم السمعة، فقد ذهب كل باحث نحو الاهتمام بشيء محدد في السمعة بما يتوافق مع تخصصه، فالسمعة لها مصطلحات متنوعة تختلف باختلاف التخصص، إذ ذكر شينكر ويانتشتمان إن السمعة معناها "المكانة" في علم الاجتماع، ويُقصد بها "السمعة" في مجال الاقتصاد، وتشير إلى "الصورة" في مجال التسويق، وتعني "حسن النوايا" في مجال المحاسبة والقانون". ويمكن

القول إن استخدام المدخل التكاملي متعدد التخصص في محاولة تعريف السمعة يقدم رؤى عميقة وأفكاراً ومساهمات قيمة لبناء نظريات السمعة.

2-2-4. أهمية دراسة السمعة التنظيمية

يوضح الجدول (1) الأسباب التي تؤكد أهمية السمعة التنظيمية في تشكيل تصورات أصحاب المصلحة والتأثير على نتائج الأعمال.

المرجع	التفسير	العامل
Lin (2024); Stravinskienė et al. (2021)	إن السمعة الإيجابية للشركة تعزز الثقة بين أصحاب المصلحة	ثقة أصحاب المصلحة
Arduini et al. (2023); Gray and Balmer (1998)	ترتبط السمعة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بصورة علامتها التجارية. يتطور حكم القيمة، ويمكن تشكيل الصورة بسرعة نسبية من خلال التواصل	صورة العلامة التجارية
Carlisle and Faulkner (2005); Jindal (2023)	السمعة القوية تساعد على تمييز المنظمة عن المنافسين	التمايز
Eberl and Schwaiger, (2005); Martínez-León et al. (2023)	تؤثر السمعة التنظيمية على الأداء المالي للشركة. يمكن أن تؤثر السمعة على الأداء المالي المستقبلي وسمعة الأداء المالي	الأداء المالي
Rose and Thomsen (2004); Guitart et al (2024) .	قد تؤثر السمعة التنظيمية أو لا تؤثر على القيمة السوقية للشركة. إن التغيرات في القيمة السوقية تسبب تغيرات في صورة المنظمة. يُنظر إلى السمعة التنظيمية على أنها تعمل على تضخيم التأثير السلبي والإيجابي لوسائل الإعلام على القيمة السوقية	القيمة السوقية
Arian et al. 2023 ; Vidaver-Cohen & Brønn 2015	تؤثر السمعة التنظيمية على دعم أصحاب المصلحة، ومدى التوصية بالمنظمة، والرغبة في العمل بها، وشراء المنتجات والخدمات، والاستثمار فيها، والتعليق عليها بشكل إيجابي	دعم أصحاب المصلحة
Krušković et al. 2023; Story et al. 2016	السمعة الإيجابية للشركة ضرورية لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها	إشراك الموظفين وتوظيفهم
Dowling 2016a, b; Malik 2015	من المرجح أن تتلقى الشركات ذات السمعة القوية معاملة تفضيلية من الجهات التنظيمية وصناع السياسات والنظام القانوني	الامتثال التنظيمي والقانوني

Jones et al. 2000 ; Wei et al . (2020)	إن السمعة القوية للشركة تعمل كحاجز خلال أوقات الأزمات.	القدرة على الصمود والتعافي من الأزمات
---	--	---------------------------------------

Source: Nuortimo, Kalle & et.al (2024): Exploring corporate reputation and crisis communication, Journal of Marketing Analytics, <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>

الجدول (1) أهمية دراسة السمعة التنظيمية

إن الجهود المبذولة للحفاظ على سمعة طيبة قد تجذب المنظمات في العديد من الاتجاهات المختلفة، وهذا الأمر يتطلب من المنظمة دراسة خطواتها بعناية للحفاظ على سمعتها، سيما وأن ليس جميع الخطوات المتخذة تكون مفيدة للحفاظ على السمعة الطيبة (Alsayed:2022).

لقد بين (Kanto & et.al :2013) أن السمعة التنظيمية ذات أهمية حيوية، فقد نمت بسرعة خلال العقدين الماضيين باعتبارها واحدة من الموجودات غير الملموسة، حيث يمكن أن تؤدي إلى العديد من الفوائد الاستراتيجية للمنظمة، مثل خلق حواجز دخول السوق، وتعزيز الاحتفاظ بالزبون، وتعزيز المزايا التنافسية. في حين أشار (Feldman & et.al:2014) إلى أن الفوائد الرئيسية للسمعة التنظيمية الجيدة تتمثل في: تحسين تصورات المستهلك لجودة المنتجات أو الخدمات، وتحسين القدرة على توظيف الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم في المنظمات، ورفع معنويات الموظفين، وبالتالي زيادة القدرة على الإنتاج، وحماية قيمة المنظمة، والمساعدة في التوسع الدولي، واجتذاب أكبر عدد ممكن من المستثمرين (مصدقية جيدة)، وتمييز المنظمة عن منافسيها، وسهولة الحصول على رأس المال.

ويرى الباحث، فإن السمعة الجيدة تزيد من قيمة المنظمات وتوفر ميزة تنافسية مستدامة، حيث يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بسهولة أكبر إذا كان لديها سمعة طيبة بين أصحاب المصلحة. هذا وإن دور السمعة يزداد أهمية في الأسواق التنافسية، حيث يمكن أن تؤدي السمعة الجيدة إلى العديد من المنافع الاستراتيجية للمنظمة مثل خفض التكاليف، وتقديم أسعار متميزة وجذب المتقدمين والمستثمرين وزيادة الربحية وخلق الحواجز التنافسية. كما أن السمعة الإيجابية تخلق بعض الفوائد لمنظمات الأعمال مثل نمو المنظمة وتراكم الزبائن.

2-2-5. المتغيرات الفرعية للسمعة التنظيمية

2-2-5-1. الإبداع Creativity

يمكن تعريف الإبداع بأنه: "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة" (المدني:2019). وتتم عملية الإبداع بأربع مراحل هي: الاعداد والاختيار والالهام أو الاستشراق ومرحلة التحقق. ولما كان الإبداع مرتبطاً بالإنسان وبفكره فقد اختلط تعريفه وترادف مع كل من الخيال أو الاصاله أو التفكير الافتراضي أو القدرة على الاختراع أو الحدس أو روح المخاطرة أو الميل للاستكشاف. والإبداع لا يقتصر على الجانب التكنيكي، لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضاً ذلك إلى الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي في النهاية إلى ازدياد الإنتاجية، وبذلك يشمل الإبداع طرائق الإدارة والتسويق بالإضافة إلى تحسين السلع وطرائق صناعتها.

وإذا سلمنا بأن الإبداع والابتكار يشكلان أهمية بالغة لنمو المنظمات وأدائها، فإن سؤالاً جديداً يبرز إلى الواجهة: ما الذي نعنيه بالضبط بمصطلحي الإبداع والابتكار؟ إن مفهومنا البديهي للإبداع يزعم أنه ينطوي على إنتاج أفكار جديدة. ولكن الإبداع ليس مجرد مسألة إنتاج الأفكار. وإن كان هذا قد يشكل تأثيراً مهماً على الإبداع. بل إن الإبداع يُعرّف بأنه: "إنتاج حلول عالية الجودة وأصلية وأنيقة للمشاكل". هذا التعريف المباشر للإبداع ينطوي على خمس دلالات جديدة بالملاحظة هي (Mumford:2012):

1. الإبداع هو شكل من أشكال الأداء، شيء يقوم به الفرد أو المجموعة. وبالتالي فلا ينبغي الخلط بين الإبداع والعديد من المتغيرات، مثل الشخصية والدافع والخبرة التي تؤثر على إنتاج حلول أصلية وعالية الجودة وأنيقة للمشاكل.
2. إن العمل الإبداعي، باعتباره نتيجة لحل المشاكل، هو في نهاية المطاف نتاج للإدراك البشري. وعلى هذا فإننا في دراساتنا عن الإبداع ندرس نشاطاً إنتاجياً معرفياً، وإن كان نشاطاً قد يتأثر بمتغيرات أخرى.
3. يُنظر إلى حل المشكلات بطريقة إبداعية على أنه شكل من أشكال الإدراك "الرفيع المستوى".

وعلى النقيض من الأنشطة المعرفية الأيسر والتلقائية مثل التعرف والتذكر، يُنظر إلى هذا النوع من الإدراك على أنه يتطلب جهداً كبيراً.

4. باعتباره شكلاً من أشكال الإدراك الرفيع المستوى، يتخذ الناس قراراً واعياً، بشأن ما إذا كانوا على استعداد لاستثمار الموارد النادرة في توليد حل إبداعي لمشكلة ما.

5. لا توجد إشارة في هذا التعريف إلى المستوى الذي قد يحدث عنده حل المشكلات . في واقع الأمر، قد يحدث على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة.

وتتمثل المداخل المختلفة لدراسة الابتكار والإبداع بما يلي:

أ . التركيز على العملية الابتكارية والإبداعية أو آلية الابتكار والإبداع

تبدأ عملية الابتكار والإبداع بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن، وهذا ما يقوده للبحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد له التوازن، وتمر هذه العملية بعدة مراحل هي مرحلة الأعداد Preparation ومرحلة الحضانة Incubation ومرحلة الاضاءة Illumination ومن ثم مرحلة التحقق من الحل Verification (Smith:2015).

ب . التركيز على الناتج الإبداعي والابتكاري

يتمثل الابتكار والإبداع من وجهة النظر هذه بالناتج الابتكاري والإبداعي، وهو يتمثل بمقدار الإنتاجية Productivity والبراعة Ingenuity في الأداء فيحكم على المحصلة أكثر من الآلية أو العملية التي تحكم العمل.

ج . التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين والمبتكرين

تتمثل صفات الإبداع بالخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلالية والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية. وبشكل أكثر تحديداً فإن من الصفات التي يشار لها بأنها إبداعية ما يلي (Moore:2009) :

1.يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

2.الالتزام بهدف سام والتقاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.

3.التلقائية والمرونة Flexibility and Spontaneity.

4.تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.

5.الأصالة Originality: إذ أن المبدعين يتميزون بالتححرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة فهم يخرجون عن المألوف في التفكير والتعبير.

6.القدرة على تفهم المشكلات Sensitivity to Problems.

7.وضوح الرؤيا Maintenance of direction.

د . الامكانيات الابتكارية والإبداعية عند الفرد

إن القيم الابتكارية والإبداعية تتمحور في التالي (Harrington & Voehl: 2020) :

1.الإصلاح Reform: وتترجم هذه القيمة إلى إحساس مرهف لدى المبدع بوطأة المشكلات كما لو كان هو المسؤول عن حلها وإحساس بقدرة وثقة والتزام عميق في حل هذه المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له.

2.الاستقلال Independence: إنَّ الفرد المبدع لا يمكن أن يكون منقاداً، فهو إنسان متمرد في أغلب الأحيان على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظامياً، وتؤدي هذه بالفرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وامكانيات تغييره في وقت لا يثير فيه الآخرين.

3.الصدق والبحث عن الحقيقة Search for Answers: إن الأشخاص والأفراد المبدعين ليسوا منافقين، بل يرفضون موارد الحقيقة.

4.الحاجة للإنجاز Need for Achievement: إن العمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين، وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم، وحتى ينتزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم.

5.الرؤيا ونفاذ البصيرة Sense of Vision: إن الشخصيات المبدعة تنتظر للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره وتنتظر دائماً للأمام للسبق ولا تجعل للماضي قيوداً عليها.

يمكن اعتبار البيئة من العناصر المهمة والمساعدة في عملية الابداع لدى الأفراد، فتأثير المجتمع بشكل عام، والأسرة بشكل خاص على الفرد لها علاقة في مستوى الابداع لديه، فلا يمكن أن ينجح الرسام في استخراج كل ما لديه من إبداع إلا بدعم من البيئة المحيطة، فالتفاعل الإيجابي من قبل البيئة يكرس لدى المبدع ضرورة تحقيق طموحه والاستمرار فيما يقوم به (علي: 2021).

حيث تتأثر عملية الإبداع بخصائصها المتميزة إلى حد كبير بالمحيط والبيئة التي يعيش فيها الفرد، فتتأثر بالعادات والتقاليد والقيم والمعتقدات وكل ما يتصل بالتراث الثقافي للمجتمع، وتختلف المجتمعات في بنائها وثقافتها ومعتقداتها عن بعضها بعضاً، فهناك المجتمعات التي تشجع الاستقلالية والاعتماد على الذات وتشجع روح التطور والتقدم، في حين تؤكد مجتمعات أخرى على التبعية وتعتمد إلى كبت قدرات الإنسانية وتعمل على تقييدها (علي: 2021).

تعتمد المؤسسة على الإبداع الإداري كأداة لتحسين أداء المورد البشري، حيث يعتبر من أهم الأدوات التي تعتبرها المؤسسة من أجل رفع وتطوير مهارات وقدرات للمورد البشري مما ينتج عنه ارتفاع في مستوى الإبداع، الإبداع الإداري هو أنه يعمل على صقل مهارات الموارد البشرية من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى العاملين من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع (قوادرية، ترعة: 2019).

يقوم الإبداع بدور فاعل في حياة المجتمعات عامة وفي بيئات الأعمال خاصة، ومنذ عقود قليلة أصبح الإبداع محركاً أساسياً، يعطي المنظمة القدرة على المنافسة والوصول إلى خدمات جيدة وإلى زبائن وأسواق جيدة. حيث أصبح الإبداع أحد مقاييس الأداء التنافسي للمنظمة من أجل البقاء والنمو في السوق (خنفسي، خديجة: 2021).

وتستمد المنظمات سمعتها وقوتها في تحقيق الميزة التنافسية على الأفراد الموهوبين والمبدعين لا من خلال تقديم أفضل الأسعار، واستخدام أفضل التقنيات، أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمدّها من كونها مرنة ومبتكرة، وأن هذه المزايا التنافسية منبعها هم الموظفون والعاملون في المنظمات التي تهتم بهم بشكل مباشر لتحقيق هذه المزايا، وغيرها من المزايا التي تعود بالنفع العام على الجميع، وتساعد المنظمة في تحقيق أهدافها (كنجو: 2017).

إن الإبداع أمراً أساسياً لتطوير أي منظمة ويتحقق ذلك ليس فقط من خلال المنتجات والخدمات والعمليات المتجددة، بل من خلال الممارسات الإدارية، ومن أجل إدخال الممارسات المبدعة يجب على المنظمة اعتماد نموذجاً إدارياً من الإبداعات التي تشمل عمليات الإبداع التنظيمي على أساس الكفاءات المهنية والمهارات الإدارية وتأثيرها في عملية صنع القرار. وبما أن الإبداع هو القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود، أي أنه عملية اجتماعية تفاعلية يمكن أن تثير العواطف المختلفة، كذلك

فإن العملية الإبداعية تؤدي في النهاية إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه، بمعنى آخر أن العمل الإبداعي يعد جزءاً أساسياً، ومكون أساسى من مكونات بناء السمعة التنظيمية ينتج عنه بناء قدرات وجدارات تتميز بها المنظمة غير غيرها من المنظمات المنافسة لها، وهذا ما يدعم سمعتها التنظيمية.

2-5-2-2. المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

تعرف المسؤولية الاجتماعية (CSR) على أنها: "التزام إداري باتخاذ إجراء يحمي رفاهية المجتمع ومصالح المنظمة ويحسنها" (Certo & Certo:2016). ووفقاً لهذا المفهوم يجب على المدير أن يسعى إلى تحقيق الأهداف المجتمعية والتنظيمية. وهذا الالتزام مهم جداً بالنسبة إلى المديرين في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك المديرين العاملين في الاقتصادات الناشئة Emerging Economics.

ومن وجهة نظر Schermerhorn & Bachrach:2016 إن المسؤولية الاجتماعية هي: "التزام المنظمة بالعمل وفق الطرق والأساليب التي تخدم مصالحها ومصالح المستفيدين الخارجيين". تدل التعاريف السابقة على أن المسؤولية الاجتماعية تدل على الشعور بالالتزام من جانب المنظمات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي، أي أنها بمثابة المسؤولية الأخلاقية للمنظمة فيما يخص مصالح المستفيدين المتأثرين بشكل مباشر أو غير مباشر بأعمالها. وهذا يعني أنه لا بد من الإقرار بأن أنشطة الأعمال تترك أثراً واضحاً على المجتمع. وهذا التأثير مرده إلى عملية صنع القرارات وتنفيذها في المنظمة.

يرى (Tari:2011) أن المسؤولية الاجتماعية تمثل فلسفة مجموعة من الممارسات لمسؤولي الإدارة والتي يكون لها التأثير الإيجابي على جودة منتجات المنظمة، وتعبّر عن السلوك والقيم الشخصية لمديري الأعمال التي هي بمثابة المعتقدات والاتجاهات التي تقودهم لتكوين قاعدة أو إطار لما يحملون من معلومات واعتماد السلوك الذي ينتهجونه. وفي هذا الإطار، تعد المسؤولية الاجتماعية بمثابة تعهد والالتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة وتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع، وليس فقط التركيز على تعظيم الأرباح كهدف وحيد للمنظمة، وأن يكون العمل نابعاً من الالتزام المعنوي والأخلاقي لصانعي القرارات في إدارة المنظمة (الفتلاوي:2017).

كما أن من شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة أهمها ما يلي (الطاهر، 2007):

أ. **بالنسبة للمؤسسة:** تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال، كما أن من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، وتمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

ب. **بالنسبة للمجتمع:** الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. إضافة إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع، وزيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح، مع الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد. وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

ج. **بالنسبة للدولة:** الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية. كما يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيح في تحمل التكاليف الاجتماعية؛ إضافة إلى المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعها بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة ودورها في هذا الإطار.

مما سبق يتضح أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات على المجتمع بشكل عام، إلا أن من المهم للشركات أن تعي أن تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ليست تكلفة ضائعة، بل هي تكلفة تعود عليها بكثير من المنافع، لعل أهمها ما يتم دراسته من خلال الدراسة الحالية، وهي اكساب الشركة صورة ذهنية لدى المجتمع ونظرة إيجابية من شأنها تحسين صورتها في أذهان جميع المتعاملين معها، مما يساعدها على المحافظة من خلالها على مستوى المنافسة الذي تعيش فيه تلك الشركات. تعتمد سمعة أي مؤسسة على مدى حضورها في المجتمع الذي تنشط فيه لذلك يمكن للأنشطة الاجتماعية التي تساهم فيها المنظمة أن تكون عاملاً مهماً لترسيخ صورة إيجابية عنها في أذهان الجمهور والعملاء

والمجتمع ككل. ففي إحصائية تعود للعام 2017 أضح من قياس اتجاهات العملاء الأمريكيين بخصوص التعامل مع منتجات كنتاكي أن حوالي 80% من الأمريكيين يتوقعون أن تقوم المنظمة بالمساهمة بشكل ما بالأنشطة الاجتماعية كراعية حفل خيري أو تقديم تبرعات للمؤسسات الأهلية أو رعاية فريق رياضي محلي بغض النظر عن طبيعة نشاطها التجاري فإن مساهمات كهذه تعزز من حضور العلامة التجارية بالمجتمع الذي تنشط فيه(علي:2021).

لقد أشارت دراسة (Hillenbrand & Money:2007) أن المسؤولية الاجتماعية والسمعة التنظيمية هما وجهان لعملة واحدة، فالمفهومين لهما صلة متداخلة مع أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة، وكلاهما يشجعان الأعمال التي من شأنها خلق صورة إيجابية لدى أصحاب المصلحة. وأظهرت دراسة معهد السمعة Reputation Institute:2010 أن 8 منظمات من أصل 10 منظمات تعتقد أن مبادرات المسؤولية الاجتماعية تعزز من سمعة المنظمات وتزيد من قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم، وجذب الزبائن، وتسهيل دخولها إلى أسواق جديدة وزيادة حصتها السوقية. وبينت الدراسة أن الأداء الضعيف للمسؤولية الاجتماعية يؤثر سلبياً على سمعة تلك المنظمات فضلاً عن أن شرعيتها وازدهارها المستقبلي يتوقفان إلى حد كبير على سمعتها التي تتجسد من خلال تصرفاتها المسؤولة اجتماعياً وفي سلوكها البيئي الواعي (رشيد والزيادي:2014).

وعندما تبذل المنظمات جهوداً حثيثة من أجل تطوير منتجات صديقة للبيئة وعالية الجودة، يمثل الزبائن إلى تكوين صورة إيجابية عن المنظمة لأنهم يرون أن أنشطة المنظمة مرغوبة اجتماعياً، وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة يمكن أن تكون وسيلة لإرسال إشارة موثوقة إلى أصحاب المصالح، وبالتالي فإن إشارة المسؤولية الاجتماعية سوف تمكن مختلف أصحاب المصالح من الاعتقاد بأن المنظمة ستقدم قيمة للمجتمع (Lee & et.al:2017). فالمسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تقوم من خلاله المنظمات بدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في العمليات التجارية، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على أساس طوعي، وأنها متعددة الجوانب مثل العطاء الخيري، والحد من تأثيرات البيئة السلبية، وممارسات العمل العادلة، فهي مجموعة متنوعة من الأنشطة المهمة التي يجب أن تقوم بها جميع المنظمات سواء طوعياً أو إلزامياً للتعامل مع التوقعات الداخلية والخارجية، لأنها تضيف قيمة إلى المنظمة وتعزز سمعتها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (الحسناوي والكريطي:2019).

ومن المجدي أن تعترف المنظمات بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية، وأن تدعم القضايا الجيدة في المجتمع لأن ذلك قد يمكنها من الحصول على سمعة عالية. إذ أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تولد حسن النية من الموظفين والمستهلكين وأصحاب المصالح، وتؤدي إلى تعزيز سمعة وربحية المنظمة والقدرة على البقاء على المدى الطويل.

3-5-2-2. جودة الخدمة Service Quality

يُنظر إلى جودة الخدمة من وجهة نظر Dale & et.al: 2016 على أنها: " تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناءً على توقعاتهم التي تدل على رغبتهم وأمانهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المنظمة الخدمية والمزيج التسويقي للخدمة والاتصالات الشخصية أيضاً. وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة".

وقد وصف (Bitner & Hubbert:2004) تصور العميل للتفوق النسبي الذي يتمتع به مزود الخدمة وخدماته بجودة الخدمة. وكثيراً ما تتم مقارنتها بكيفية شعور العميل تجاه العمل بشكل عام. وقد عمل الباحثون على تعريف وقياس وشرح كيفية ارتباط جودة الخدمة بالأداء العام للأعمال والمنظمة (Ibitomi, T.& et.al :2024).

وتعني جودة الخدمة أيضاً: "درجة تلبية الخدمة لاحتياجات الزبائن"، وعموماً أن رضا الزبون يعني المزيد من التصور عن جودة الخدمة (الفتلاوي:2017). ففي البيئة المضطربة وارتفاع مستوى المنافسة بين منظمات الأعمال سواء كانت منظمات إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، ومع دخول المنظمات إلى الأسواق العالمية في جميع أنحاء العالم، أصبحت عملية اختيار السلعة أو الخدمة أكثر اتساعاً بالنسبة للزبون، مما دعا المنظمات إلى الاهتمام وزيادة جودة منتجاتها، والعمل على ممارسة الأعمال التي تسمح للمنظمة بتصميم المنتجات التي تلبي أو تتجاوز احتياجات الزبائن وبناء العمليات التشغيلية التي تحقق مستويات عالية من الأداء والجودة.

تحتاج المنظمات الخدمية إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة

وبين النتائج التي تحققت فعلاً، وهذه الأداة هي المعيار Standard وإن مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً هي عملية القياس، فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة.

لذا فإن توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يعد أمراً ضرورياً لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة في الأجل القصير والطويل على حد سواء. وبمعنى أكثر تحديداً تتيح عملية قياس الجودة العديد من المزايا للمؤسسات الخدمية لعل أهمها (Whitely: 1991) :

1. معرفة ما يحتاجه العملاء، وما إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة الخدمية ملائمة بالنسبة لهم أم لا.

2. معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي معدلات الأداء المنخفض، وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.

3. يساعد قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفاً في تقييم جودة الخدمات، والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار، في حالة نقص النتائج المحققة فعلاً عن النتائج المرجوة، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة لحسن استخدام الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمة بأقل تكلفة.

4. تحديد ما هو جيد وما هو سيئ فيما يخص كل من المنظمة الخدمية وعملائها، مما يساعد على الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.

في العصر الحالي للعولمة وتزايد وعي الزبائن، يجب على المنظمة أن تعطي الجودة الأهمية القصوى باعتبارها الاستراتيجية الأساسية للنجاح والبقاء على المدى الطويل والحصول على سمعة طيبة وميزة تنافسية مستدامة. فالجودة هي مفهوم غامض غير عادي يصعب تصورها وتحديدها، وتعد مصدر ارتباط كبير للمنظمة، لذا من المهم أن يأخذ المديرون بعين الاعتبار الأبعاد التي يضعها المستهلكون عند تقييم جودة الأنواع المختلفة من المنتجات.

فالجودة هي القوة الدافعة لاستدامة السمعة التنظيمية، أو أنها الوفاء الفوري بمتطلبات الزبائن في إطار الأهداف الإستراتيجية وموارد المنظمة، فهي تعني أداء الأشياء بصورتها الصحيحة من المرة الأولى، وتسعى أغلب المنظمات إلى تقديم خدمة تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات بما يحقق رضا

الزبائن الذي يمثل الجانب الأكثر أهمية في خطة الإنتاج، ويجب أن يكون هدف الجودة تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية.

ويتوجب على المنظمات الخدمية على اختلاف أنواعها أن تقيس نتائج أعمالها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن. وتعد عملية القياس أحد المحاور الأساسية لتطوير جودة الخدمات، حيث أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره، وتعتقد بعض المنظمات الخدمية أن عملية القياس مكلفة للوقت والمال، حيث تم التأكيد أن المكلف للمال والمضيع للوقت هو عدم وجود مقاييس، إذ لا يمكن تحديد مدة تطور أو تراجع الكفاءة الإنتاجية ومستوى الخدمة. ومن ناحية أخرى، فإن وجود نظام محكم للقياس هو الخطوة الأولى للتكامل والإبداع في تحسين جودة الخدمات، وإن استخدام التقانات الحديثة والطرائق الإحصائية المناسبة يدعم كفاءة وجودة العمليات الخدمية.

لقد قدم كل من Zeithaml، وBerry، Parasuraman عشر مقترحات لعملية تحسين جودة الخدمة هي (Kotler & et.al :1999) :

1. الاستماع (Listening): فهم ما الذي يريده الزبائن حقاً من خلال التعلّم المستمر عن توقّعات وإدراكات الزبائن وغيرهم (ومثال على ذلك: بواسطة نظام معلومات خدمة ممتاز).
2. الاعتمادية (Reliability): وهي البُعد الأكثر أهمية الوحيد لجودة الخدمة ويجب أن تكون أولوية للخدمة.
3. الخدمة الأساسية (Basic service): يتوجب على شركات الخدمات أن تسلّم الأساسيات وتفعل ما هو مفترض أن تفعله وأن تلتزم بالوعود، والالتزام بالحس العام، وأن تستمع إلى الزبائن، وإبقاءهم على إطلاع، وأن تكون ملتزمة بتقديم قيمة إلى هؤلاء الزبائن.
4. تصميم الخدمة (Service design): تطوير وجهة نظر شمولية للخدمة مع إدارة تفاصيل عديدة لها.
5. استرداد الخدمة (Recovery): من أجل إرضاء الزبائن الذين يصادفون مشكلة في الخدمة، فإن شركات الخدمات يجب أن تشجّع زبائنهم على تقديم شكوى (وتجعل ذلك الأمر يسيراً عليهم)، وأن ترد بسرعة وشخصياً، وأن تطور نظاماً لحل المشاكل.

-
6. مفاجأة الزبائن (Surprising customers): بالرغم من أن الاعتمادية تشكل البعد الأكثر أهمية في مقابلة توقعات مستفيدي الخدمة، فإن أبعاداً أخرى (مثل: التوكيد، الاستجابة، التعاطف) أكثر أهمية في تجاوز توقعات الزبون، ومثال ذلك مفاجأتهم بسرعة غير معهودة، وتميز، ولباقة، وكفاءة، والتزام، وفهم لمتطلباتهم.
7. الإنصاف (Fair play): يتوجب على الشركات الخدمية أن تبذل جهوداً خاصة لكي تكون عادلة وأن تظهر إنصافها إلى الزبائن والموظفين.
8. فرق العمل (Teamwork): فرق العمل هي التي تمكن المنظمات الكبيرة من تسليم الخدمة بعناية وفطنة وذلك بتحسين قدرات الموظفين وتحفيزهم.
9. أبحاث الموظفين (Employee research): وهي الأبحاث الموجهة مع الموظفين لكشف سبب حدوث مشاكل الخدمة، وماذا يجب أن تفعل المنظمات لحل تلك المشاكل.
10. القيادة (Leadership): تأتي الخدمة الممتازة من القيادة المتميزة في كافة أنحاء المنظمة، ومن تصميم نظام الخدمة الممتاز، ومن الاستخدام الفعال للمعلومات والتكنولوجيا.
- هذا ولكي تنجح المنظمات الخدمية في تقديم خدمات مميزة وجودة مميزة، فإنه لا بد أولاً وأخيراً من أن يكون هناك التزام جاد وفعلي من قبل الإدارة العليا ببرامج الجودة، ودعم تلك البرامج ابتداءً من المستويات الإدارية العليا وحتى أصغر وظيفة في المنظمة الخدمية.
- إضافةً لما سبق فقد تبين أن الاهتمام الأكبر الذي يجب أن توليه المنظمات الخدمية هو فهم كيف يكون العملاء توقعاتهم حول جودة الخدمة وكيف يعبرون عن إدراكاتهم لتلك الخدمات، لا سيما وأن أغلب الأبحاث التي تناولت جودة الخدمات أسست أفكارها على المقارنة بين إدراكات الزبائن لجودة الخدمات وتوقعاتهم حولها.
- إن جودة الخدمة هي عامل رئيسي يحدد السمعة التنظيمية وربحياتها. ويجب على الشركات التي تريد تحسين سمعتها وتحقيق المزيد من الأرباح قياس وتحسين جودة خدماتها باستمرار. ويؤكد تعريف جودة الخدمة أن العملاء لديهم توقعات ومعايير معينة حول كيفية تقديم الشركة للخدمات لتلبية احتياجاتهم. فالشركات ذات جودة الخدمة العالية تطابق أو تتجاوز توقعات العمل، ومن ناحية أخرى، الشركات التي تقل عن معايير وتوقعات العملاء تخاطر بسمعة سلبية بسبب جودة الخدمة الرديئة. وتعتمد قدرة الشركة على تلبية احتياجات العملاء والحفاظ على ميزة تنافسية على جودة خدماتها. ولهذا

السبب، تحتاج الشركات إلى إجراء أبحاث السوق لتحديد احتياجات العملاء .وبالتالي، سيسمح بحث السوق للشركة بقياس جودة خدماتها وتحديد ما إذا كانت تلبي هذه الاحتياجات . وتوفر ملاحظات العملاء معلومات قيمة فيما يتعلق بأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم واتجاهات السوق .وتسمح هذه المقاييس لمقدمي الخدمة بتحديد معايير الجودة التي تضمن أفضل تجربة للعملاء .

المبحث الثالث: مفهوم الثقة التنظيمية وأهمية دراسته في منظمات الأعمال
1-3-2. مقدمة
2-3-2. مفهوم الثقة التنظيمية
3-3-2. أبعاد الثقة التنظيمية
4-3-2. العوامل المحددة للثقة

المبحث الثالث

مفهوم الثقة التنظيمية وأهمية دراسته في منظمات الأعمال

2-3-1. مقدمة

تمتد الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة التنظيمية إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها ليشغل فكر الفلاسفة والباحثين في الكثير من الحقول العلمية (الفلسفة، والسياسة، والاقتصاد، والاجتماع (في محاولة لحل الكثير من المشكلات الاجتماعية، إذ تؤدي العلاقات والتفاعلات القائمة على الثقة المتبادلة فيما بين أعضاء المجتمع أدواراً في معالجة تلك المشكلات وتأسيس المنظمات. وقد بدأ الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيساً في علم النفس، حيث أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وإن هذا الميول ينشأ من طفولتهم المبكرة، وتجاربهم في الحياة.

لقد تطور مفهوم الثقة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (كالسلطة وتقسيم العمل ونطاق الإشراف) التي حددت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين اهتمت المدرسة الإنسانية بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وتشير الثقة إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته. أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، إذ بنيت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة (بالثقة، والمهارة، والمودة)، وبالتالي تعد الثقة إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية. وخلال السنوات الأخيرة الفائلة حاز موضوع الثقة على مزيد من الاهتمام بين علماء الإدارة نتيجة التطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات، لذا أصبح هناك حاجة ماسة ومتزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها.

2-3-2. مفهوم الثقة التنظيمية The Concept of Organizational Trust

وفقاً (George & et al:2021)، فإن نظرية التبادل الاجتماعي هي إحدى النظريات التي تساعد في تفسير كيفية تطور الثقة داخل المنظمة. فقد أكدوا أن الثقة هي نتيجة لعملية وجوهراً أنشطة

الموارد البشرية ووسيط لتأثير ممارسات الموارد البشرية على النتائج المهمة. وقد ركزت الكثير من الدراسات في الغالب إما على الثقة الشخصية أو الثقة التنظيمية. فالثقة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأفراد داخل المنظمة، بالإضافة إلى طبيعة النتائج وتداعياتها (Malla & Malla:2023).

لقد عرّف (Mayer & et al:1995) الثقة التنظيمية بأنها: "استعداد أحد الطرفين للتأثر بأفعال طرف آخر بناءً على توقع أن الطرف الآخر سيقوم بعمل معين مهم للواثق، بغض النظر عن القدرة على مراقبة أو التحكم في هذا الطرف الآخر".

وبرأي (Visser & Scheepers:2022) تعمل الثقة التنظيمية كعملية معرفية وعاطفية تسمح لممارسات القيادة الإدارية بالترجمة إلى تصورات الموظفين للدعم والإنصاف والموثوقية. وإن المستويات المرتفعة من الالتزام التنظيمي هي نتيجة لهذا التفسير والتصور الإيجابي لسلوك القيادة (Al Nuaimi & et al:2022). وتتطور درجة عالية من الثقة المتبادلة في المؤسسات عندما يتم التعامل مع الأفراد بعقل وصدق. وهذا يمكن المديرين وأعضاء الموظفين من تحقيق نجاح المنظمة بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

لقد أكد (Putri & Kusuma:2022) على أن الثقة في العمل هي ثقة نفسية، تتكون من ميل خاضع لتحمل الأخطاء بناءً على افتراضات متقابلة حول دوافع أو تصرفات الآخرين.

وتتجلى الثقة التنظيمية من خلال اعتماد الموظفين على الشركة ومعاملتها العادلة لهم واحترامها لمصالحهم المختلفة. والثقة هي عنصر حاسم في التبادل الاجتماعي، وبالتالي فهي عنصر مفيد لنجاح المنظمة والميزة التنافسية (Berraies & et al:2021)، وخاصة أثناء التغيير التنظيمي، حيث تؤثر الثقة على النموذج العقلي أو النفسي للموظف، لذلك فإن الاتصال المبني على الثقة يمكن أن يساعد في تقليل الصراعات داخل مكان العمل، وزيادة رضا الوظيفة والإنتاجية، وخفض نفقات المعاملات والإدارة (Islam & et al:2021).

بالإضافة إلى ذلك، تعد الثقة أمراً بالغ الأهمية لتقليل مشاعر عدم اليقين والخوف لدى الموظفين في مواجهة الظروف غير المتوقعة، مثل التحول التنظيمي (Islam & et al:2021). هذا، وإن الثقافات التي تتسم بارتفاع مستوى الثقة تقلل من احتمالات الخلافات الضارة والمتنازع عليها، والرقابة البيروقراطية غير الضرورية والتكاليف الإدارية، والنفقات العامة المرتفعة اللازمة للحفاظ على العمليات التي تجاوزت

فأندتها. وفي سياق العلوم والتكنولوجيا، تشكل الثقة أهمية بالغة لتعزيز المعاملة بالمثل في التبادل الاجتماعي (Jiang & et al: 2017).

اقترح العديد من العلماء (Akter et al., 2011; J. A. Colquitt et al., 2007; Harrison McKnight et al., 2002; Hon & Grunig, 1999; Mayer et al., 1995; McKnight et al., 1998; Sanders et al., 2006; Schnackenberg & Tomlinson, 2016; Serva et al., 2005; Tschannen–Moran & Hoy, 2000) التي تخلق الثقة. وخلصنا إلى أن الثقة تشمل مجموعة من التراكيب، ونشير إلى هذه التراكيب في هذا التحليل باعتبارها أبعاد الثقة، على النحو التالي: الكفاءة/القدرة، الإحسان، الصدق/النزاهة، الموثوقية، القدرة على التنبؤ، الشفافية، الاهتمام، الكرامة، الإنصاف، التعاطف، الحكم الجيد، التواصل، والانفتاح. (Alomran & et.al :2024)

في حين لم يتوصل الباحثون إلى اتفاق كامل بشأن المفاهيم التي تفسر الثقة، فإن أربعة مفاهيم تُستخدم غالباً لتحديد معناها: الكفاءة والنزاهة والاعتمادية والشفافية. ويبدو أن هذه العناصر الأربعة توضح جزءاً كبيراً من جدارتنا بالثقة كمجموعة، حيث يوفر كل منها وجهة نظر إدراكية محددة يمكن من خلالها النظر إلى الوصي، في حين توفر المجموعة أساساً متيناً لتحليل الثقة من جانب طرف آخر (Mayer & et al:1995). والسبب في تقييد القائمة بأربعة هو أن العديد من الأوصاف لها معاني مماثلة لهذه العناصر الأربعة، ومن غير الواضح ما إذا كانت معاني الكلمات المختارة مختلفة أم لا.

يحدد (Shockley–Zalabak & et al. :2000) الكفاءة كمكون رئيسي لنجاح القيادة واحتمال بقاء الشركة في السوق. فالكفاءة هي المفتاح لفهم الثقة. وتتميز الكفاءة بأنها القدرة على أداء مهمة أو واجب أو وظيفة بشكل مناسب، ويتم تعريف الكفاءة بدرجة من الخبرة والمهارات وكيفية استخدام القيادة المؤسسية لها لاتخاذ القرارات.

وفقاً (Mayer & et al:1995) فإن الكفاءة هي: "مجموعة القدرات والكفاءات والسمات التي تسمح لطرف ما بالتأثير على مجال معين". ويتم دمج الإدراك والمهارة والقيم الشخصية والمواقف مع الكفاءة، فالكفاءة تبنى على الخبرة والمواهب ويتم اكتسابها من خلال الخبرة العملية والتعلم. ويتم قياس

الكفاءة على أساس مستوى الكفاءة والخبرة التي يتمتع بها الشريك في الصناعة المعنية. فهي الاعتقاد بأن أحد الطرفين سيكون قادراً على القيام بما يقول إنه سيفعله.

تشير النزاهة إلى " إدراك الواهب أن الوصي يلتزم بمجموعة من المبادئ التي وجدها الواهب مقبولة". فهي الدرجة التي يزعم فيها مقدمو الخدمات التحقق من القيم الأخلاقية والمعنوية (Akter & et al: 2011). ويعترف بها أيضاً على أنها "توافق القيم" أو "العدالة والشخصية الأخلاقية"، ويعتبرها (Colquitt & et al: 2007) نزاهة وإنصافاً وعدالة. وتعني النزاهة التمسك بالقيم المقبولة والمحترمة من قبل الطرف الآخر، بما في ذلك العدالة والجدارة بالثقة وتجنب المعايير المزدوجة. وتتطلب النزاهة الخير والتفاني والطاعة لمجموعة من المعايير والتصرف العادل والتمسك بالاتفاقيات وممارسة معيار مناسب للشفافية (Schnackenberg & Tomlinson: 2016).

يمكن أن تساعد النزاهة الأشخاص على تجنب الانخراط في مجموعة متنوعة من الأفعال غير اللائقة اجتماعياً. إنه سبب منطقي للغاية للثقة في الآخرين لتقليل عدم اليقين على أسس العدالة والشخصية الأخلاقية. وتؤكد النزاهة أيضاً على التواصل الموثوق به من الأطراف الأخرى فيما يتعلق بالوصي، والاختناع بأن الوصي لديه حس جيد بالعدالة، والدرجة التي تتوافق بها تصرفات الطرف مع أقواله، وكلها تؤثر على الدرجة التي يُعتبر فيها الطرف يتمتع بالنزاهة. يتم قياس الكفاءة بناءً على مستوى الكفاءة وخبرة الشريك في الصناعة المعنية، كونها الاعتقاد بأن أحد الأطراف سيكون قادراً على القيام بما يقول إنه سيفعله (Alomran & et.al: 2024).

تزدهر المنظمات بالعلاقات القائمة على الثقة والاعتمادية، حيث يتم ملاحظة التعبير المعتدل عن الرعاية والاهتمام بين الأشخاص. يُشار إلى بُعد الاعتمادية أيضاً باسم بُعد الموثوقية، والذي يشير إلى جوانب العلاقات بين الأطراف بخصائص مثل الإخلاص والموثوقية والاتساق. ويمكن تقسيم الاعتمادية إلى ثلاثة عناصر مميزة (Singh & Desa: 2018):

- أ. طريقة لقياس موثوقية النظام والتهديدات التي يتعرض لها.
- ب. وفهم الأشياء التي يمكن أن تؤثر على موثوقية النظام.
- ج. وفي النهاية، الوسائل؛ وطرق تحسين موثوقية النظام

تمزج الموثوقية، أو الاعتمادية، بين الإحسان والشعور بالقدرة على التنبؤ. يتم التقاط ضعف أحد الطرفين تجاه تصرفات الطرف الآخر في سياق تنظيمي من خلال هذا البعد، فالاعتمادية هي مقياس لإمكانية الوصول إلى النظام وموثوقيته وقابليته للصيانة (Singh & Muduli: 2023).

وفي سياق نظرية التبادل الاجتماعي، تنشأ التبعية من اختلافات القوة بين شركاء التبادل. وهي تعكس الدرجة التي لا تتوفر بها المكافآت المطلوبة والمكتسبة من العلاقة خارج العلاقة. وتُوصف الشفافية بأنها التوفر الطوعي أو الإلزامي للمعلومات الخاصة بالشركة لكل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وهي تتعلق بتوفر المعلومات لجميع الجهات الفاعلة داخل الشركة، بما في ذلك المدبرون والوكلاء وأصحاب المصلحة. فالإفصاحات المالية وشفافية الحوكمة وشفافية الأداء كلها جوانب للشفافية.

وينظر إلى الثقة من الجانب الاقتصادي على أنها قرار عقلائي محسوب، أما من الجانب الاجتماعي فينظر إليها على أنها ظاهرة مؤسسية، كما أن مدلولها في علم النفس يشير إلى استعدادات الفرد التي تشكلت لديه من خلال التجارب السابقة وعمليات التنشئة الاجتماعية والثقافية، أو توقعاته بشأن إمكانية الاعتماد على طرف آخر، كما يمكن النظر إليها تحت هذا الجانب على أنها مجموعة معقدة من العلاقات الشخصية والبيئية، وبدمج مختلف هذه المداخل يمكن أن تعرف الثقة على أنها الحالة النفسية التي تتطوي على عملية صنع قرار متأثر بمواقف الفرد وإدراكاته، وذلك بشأن استعداده للخضوع لطرف آخر مستنداً غب ذلك على جملة التوقعات الإيجابية التي يخمنها الفرد حول الدور الذي سيقوم به الطرف الآخر مستقبلاً (العربي: 2018).

وبناء على ما تقدم، يمكن القول إن بناء الثقة التنظيمية يعد من المسلمات الأساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال المختلفة للمنظمة من أجل الإسهام في تحقيق النجاح للمنظمة ونموها، وبدونها لا يمكن للمنظمات الاستمرار في عملها. ويمكن القول إن بناء الثقة التنظيمية له بالغ الأثر في مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكلاً من الأداء وسلوك المواطن التنظيمية والإبداع والالتزام التنظيمي، في حين أثبتت دراسات أخرى وجود علاقة عكسية بين الثقة وكل من معدل دوران العمل، ومعدل الغياب، والصراع التنظيمي، إذ تنخفض هذه المؤشرات كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة.

2-3-3. أبعاد الثقة التنظيمية

فيما يتعلق بتأثيرات الثقة في إدارة الأعمال، يبدو أنه لم يتم إجراء أي دراسات تجريبية قاطعة حول مدى دعم السمات المختلفة لزيادة (أو تقليل) الثقة في إدارة الأعمال مقابل علاقة الثقة بين الشركاء التجاريين. لذلك، يعتبر من الأهمية بمكان فهم الأبعاد المتفاعلة التي تدعم (تخفف) الثقة بين الشركاء وإدارة الأعمال ووزنها ذي الصلة بمستوى الثقة الإجمالي.

لقد تم البحث في قياس الثقة في العديد من المجالات وكان هناك قدر كبير من الجدل حول كيفية تشكيل وتطبيق مقاييس ملموسة للثقة. هناك العديد من المقاييس التشغيلية التي يمكن استخدامها في قياس الثقة التنظيمية هي:

النزاهة integrity

تم النظر في هذه النزاهة في الدراسات التجريبية التي أجراها Dietz & Hartog في عام 2006. ولم يتم اعتبار هذه النزاهة سمة ذات صلة في بعض الأبحاث الأخرى، حيث يزعم بعض المؤلفين أن النزاهة مرادفة للانفتاح والصدق (Wiewiora & et al: 2010). ومع ذلك، ربما أهمل المؤلفون أن النزاهة تتضمن أيضاً درجة من الإنصاف، حيث لا يُعتبر الإنصاف جزءاً من الانفتاح والإحسان. لذلك، يُقصد بالنزاهة الإنصاف من أجل الابتعاد عن المتغيرات الأخرى مثل الانفتاح والاهتمام والصدق والإحسان. إلى جانب ذلك، يُنظر إلى الإنصاف على أنه الالتزام بمجموعة من المبادئ التي اقترحها الواثق على أنها مهمة لهذا البعد (Mayer & et al:1995). وبالمثل، وصف Levin & et al (2003) النزاهة بأنها: "قواعد تطبق بالتساوي على الأفراد". وتتضمن النزاهة أيضاً التحفظ.

الإحسان Benevolence

هو بُعد من أبعاد الثقة يوصف بأنه الاستعداد لدعم الواثق بشكل عام Zhou & et al: (2005). وغالباً ما يُشار إليه في علم اللاهوت كشكل من أشكال الحب أو الإيثار (Black: 2008). وقد اعتبره Kant القيمة الأساسية وجادل بأن الإحسان للآخرين هو الأساس الأكثر أهمية للعلاقات، وذكر أنه "إذا لم يتم تقديم الإحسان، فقد تتحول جميع القيم الأخرى إلى شر وضرر لأي علاقة". وأشار (Mayer & et al:1995) إلى الإحسان باعتباره حسن النية. ويشير الإحسان أيضاً إلى "فهم وقبول

شرعية مصلحة كل طرف" و" التي قد تتطلب التضحية" من جانب الواثق أو الوصي لزيادة رفاهية الشخص الآخر. وصف ليفين في عام 2002 الثقة القائمة على الإحسان بأنها " ألا يؤدي الفرد شخصاً آخر عمداً عندما تُتاح له الفرصة للقيام بذلك" (Levin & et al: 2002) فالفرد يجب أن يهتم برفاهيته ورفاهية الآخرين وأهدافهم.

وفي المنظمات، غالباً ما يتم تقديم الإحسان إذا كانت البيئة السياسية تفضل أصحاب المصلحة في علاقة الثقة، حيث كان السلوك الانتهازي الفردي أقل تهديداً. ولكن أيضاً إذا كان الأقران و/أو الإدارة تعمل لصالح أفراد معينين، فإنهم قد يتبعون أجندة مماثلة لتلك التي يريدون منهم أن يفعلوها بأنفسهم. ففي ظل هذه الظروف، من المرجح أن يكون الواثق خيراً لأن ذلك في مصلحته العامة. ويستند الإحسان عادةً إلى هدف مشترك. من النادر أن يمنح الواثق الإحسان في ظل تضارب المصالح ما لم تتداخل عوامل أخرى مثل الاعتماد أو درجة الضعف أو اتفاقيات أخرى أكثر أهمية بين الواثق والموصي (Mu'hl:2014).

هناك بعد آخر وهو الاهتمام، وهذا البعد يحدد مدى اهتمام الوصي بعلاقة الثقة من وجهة نظره الانتهازية الفردية. وعادة ما يشار إلى ذلك باعتباره إظهار الوعي بتأثير المرء على الآخرين. كما يُعرّف الاهتمام أيضاً بأنه التعاطف. وهو أيضاً مدى تعرض المرء لخطر رفاهية الوصي (Weber: 2008).

الكفاءة Competence

وهي بُعد آخر، وتُرى بطرق مختلفة من قِبل مدارس فكرية مختلفة. ففي العلوم التنظيمية، تشمل الكفاءة مزيجاً من المعرفة والمهارات والتعليم والمهارات الاجتماعية والسلوك المستخدم لتعزيز الأداء. وبشكل عام، الكفاءة هي حالة أو جودة كون الشخص مؤهلاً بشكل كافٍ أو جيد، ولديه القدرة على أداء دور معين (Mayer & et al:1995). وبالتالي، فإن الكفاءة هي جزء لا يتجزأ من تحديد ما إذا كان الوصي قادراً على القيام بعمل معين أم لا. فقد اقترح ويبر أن المهارات الاجتماعية هي جزء من بُعد الكفاءة وذكر أن التعاطف هو أيضاً جزء أساسي (Weber:2008) وبالتالي تناقض مع مؤلفين آخرين يزعمون أن "الاهتمام" هو الفئة الصحيحة للتعاطف.

وفي المواقف التي تتطلب الكفاءة، قد يكون من غير المرجح أن يمنح الوثائق الثقة للموصي إذا كان غير كفء وبالتالي غير قادر من الناحية الفنية على القيام بالإجراء اللازم (Levin & et al. 2002).

الانفتاح Openness

يشير بُعد الانفتاح إلى الانفتاح الذهني ومرونة التفكير. ويشير أيضاً إلى القدرة على النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة والقدرة على وضع نفسك في مكان الآخرين. وهذا يتداخل مع التعاطف ويبدو من الصعب جداً التمييز بينه وبين النزاهة وخاصة فيما يتعلق بالاهتمام.

الموثوقية Reliability

تُعرف الموثوقية على أنها درجة موثوقية الوصي. وغالباً ما تنعكس هذه الموثوقية على قدرة الوصي على القيام بما كان ينوي القيام به في البداية وأشار به إلى الوثائق. ويفهم مؤلفون آخرون الموثوقية على أنها احتمالية الوفاء في النهاية بالوعد أو الالتزام الذي يقدمه الوصي أو يلتزم به للوثائق (Sprengr: 2007).

ويسميتها (Levin & et al: 2003) "التوافق بين القول والفعل". ويبدو أن الموثوقية في جوهرها جزء من الاعتماد لأنها تساعد في جعل النتائج موثوقة. فعلى سبيل المثال، يمكن لشخص ما أن يعتمد على سيارة وعلى حقيقة أن السيارة قادرة من الناحية الفنية، ولكن الثقة في السيارة أمر مستحيل. ومع ذلك، يمكنه أن يثق في الموظفين والمنظمة والعمال الذين أنتجوا السيارة.

إن التوقعات الإيجابية للنتائج تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالظروف الخارجية، والتي يمكن أو لا يمكن ولو جزئياً أن تتأثر بالموصي. ويبدو هذا قائماً على السياق ويتداخل مع الاعتماد والسلطة. وأحد الأمثلة العملية إذا: " قد يكون الموظف واثقاً من قدرة مشرفه على تمثيل عمله للآخرين، لكنه متردد في مشاركة المشاكل الشخصية أو حتى المتعلقة بالعمل مع هذا الشخص" (Dietz & Hartog: 2006).

كما توصف التوقعات الإيجابية بأنها درجة الانسجام بين علاقة الثقة القائمة والخلفية التاريخية. وتتأثر الخلفية التاريخية بشكل أساسي بنتائج علاقة ثقة واحدة أو أكثر. وينكر (Tomkins: 2001b)

أن " الثقة تتبع من الخبرات المكتسبة والتفاعلية عادة". وقد أدلى كرامر بتعليق مماثل: "تزداد الثقة كثافة أو تضعف كدالة للتاريخ التراكمي للتفاعل بين الأطراف" (Kramer & Cook: 2004).

النية Intention

وهي درجة نية الوصي في القيام بعمل لصالح الوائق. وتشير التقارير إلى أن التوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوك شخص آخر تزيد من مستويات الثقة. فعندما تكون نوايا الوائق والوصي على نفس المستوى، فإن الثقة بين الوصي والواثق تميل إلى أن تكون أعلى. وفي هذه الحالة، يكون الوصي والواثق متوافقين في نواياهما ويتشاركان أهداف بعضهما البعض. ومع ذلك، قد يكون هذا صعباً في كثير من الأحيان إذا كان الوصي في موقف تضارب الأهداف أو لم يكن مقتنعاً بأن نية الوائق تصب في مصلحته الشخصية. عندها يكون من الصعب خلق الثقة وربما تدخل أبعاد أخرى للثقة والاعتماد في الاعتبار.

ويمكن للأنظمة الخاضعة للرقابة رسمياً أو التوزيع غير المتكافئ للسلطة أن تتغلب على بُعد النية. فعلى سبيل المثال، إذا لم يكن لدى الوصي خيار آخر غير القيام بعمل مرغوب فيه بسبب العقوبات المحتملة. ومن ثم، فإن وزن بُعد النية داخل علاقة الثقة الفعالة يختلف تبعاً لتأثير الاعتماد. وقد طرحت (عبد:2022) أبعاد أخرى للثقة التنظيمية هي الآتي:

1. **الثقة بالإدارة العليا:** وهي مدى قناعة الأفراد وإيمانهم بالأهداف والقيم والقرارات والمبادئ التي تتبناها المنظمة التي يعملون بها، وإن إدارة تلك المنظمات تتبع إجراءات عادلة ونزيهة، وأنها تقدم الدعم التنظيمي لجميع العاملين وتساعد على زيادة مناخ تنظيمي يلبي احتياجات جميع العاملين وتحفزهم للسعي قدماً لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة.
2. **الثقة بالمديرين:** وهي قناعة الأفراد وإيمانهم بمديرهم المباشر من حيث درجة اهتمامه ودعمه لهم وتلبية احتياجاتهم وتقديره لجهودهم والعمل على رفع روحهم المعنوية وتحفيزهم على الإبداع والابتكار وتمتعهم بالشفافية والنزاهة والموضوعية عند تعامله مع الجميع (عبد:2022).
3. **الثقة بزملاء العمل:** وهي ثقة الأفراد داخل المنظمة في زملائهم من حيث علاقات التواصل البناء والتعاون والاعتماد المتبادل والميل نحو مشاركة المعرفة وتقاسمها مع الزملاء وعدم حجبها، وتقديم المشورة والنصح، بالإضافة للثقة بأن الزملاء يقومون بأعمالهم بكفاءة واقتدار ويقدمون العون والمساعدة لبعضهم البعض بعيداً عن المصلحة الشخصية.

2-3-4. العوامل المحددة للثقة

هناك عوامل أخرى قد تبني الثقة أو تدمرها . ويمكن أيضاً إنشاء الثقة "من خلال التشابه الملحوظ بين الواثق والموصي، مما يعزز الإحسان إلى الآخر وبالتالي يسهل بناء الثقة". وتؤثر المعتقدات في القيم والدين والسياسة والثقافة والانتماء إلى نفس الجنس والعرق على بناء الثقة، ويُقال إن التشابه مفيد في إنشاء الثقة، وبالتالي قد يثق الواثق في أمناء فرديين بدرجات مختلفة بناءً على الألفة (Kramer & Cook: 2004).

إن السمعة العالية قد تكون مفيدة أو ضارة إذا كانت منخفضة لبناء الثقة (Weber: 2008). ويمكن افتراض أن السمعة لا يمكن أن تكون جيدة أو سيئة إلا بقدر مصدر المعلومات. وإذا كان مقدم المعلومات حول موثوقية الوصي ونزاهته وجدارته بالثقة وما إلى ذلك يُنظر إليه على أنه جدير بالثقة، فإن هذه المعلومات لها وزن أعلى وتزيد من ثقة الواثق في الوصي.

إن الحكم على مدى جودة المصادر أمر صعب وعادة ما ينطوي على قدر كبير من علم النفس أو حتى "الشعور الغريزي". ومن ثم، أفاد (Weber: 2008) أن قياس تأثير السمعة أمر صعب للغاية. ويُنظر إلى الصدق على أنه بداية الثقة. فعلى سبيل المثال، ذكر نوتبوم أن الصدق وبالتالي القدرة على الاعتراف بالأخطاء يجعل من الأسهل الحفاظ على علاقة الثقة مقارنة بالحالة عندما تكون الأخطاء مخفية. وإذا تأخر الاعتراف بالأخطاء أو لم يتم الاعتراف بها، فمن المرجح أن ينظر الواثق إلى هذا على أنه سلوك انتهازى من جانب الواثق (Nooteboom & Six: 2003) وهذا يؤدي إلى انخفاض مستويات الثقة.

وقد ذكر Dietz & Hartog: 2006 تصنيفاً آخر، وزعماً أن أبعاد الثقة هذه يمكن تصنيفها إلى مجموعات ثقة رئيسية مختلفة . وهذه المجموعات هي: الثقة كاعتقاد، والثقة كقرار، والثقة كفعل . وتشمل **الثقة كاعتقاد** أبعاداً مثل الإحسان، والنية، واحتمالية نتيجة معينة . وتمثل هذه الأبعاد في الأساس استعداد وتأثير الاعتماد الداخلي أو الخارجي للواثق على منح الثقة . ويُنظر إلى الثقة كاعتقاد على أنها الأساس لإنشاء أو الدخول في علاقة ثقة . ويدعم ذلك نوتبوم الذي كتب أن "الإحسان يزيل أو يقلل من خطر السلوك الانتهازى" (Nooteboom & Six: 2003) .

والشكل الثاني يتضمن الثقة كقرار، أي: السلوك الجدير بالثقة، والاهتمام، والموثوقية، والكفاءة، والصدق، والقدرة على مقاومة الانتهازية والاستعداد لتعريض النفس للخطر. وهذه في الواقع تعتمد على خصائص الوصي . ويمكن استبدال هذه الخصائص أيضاً في علاقات الاعتماد أو العلاقات التي توجد فيها الثقة والاعتماد. أما الشكل الثالث يعرف بأنه فعل الثقة ويصف الفعل الناتج بناءً على اعتقاد وقرار مجموعات الثقة.

ومع ذلك، يبدو أن هذا التصنيف الذي اقترحه Dietz & Hartog: 2006 لم يتم تصوره بشكل كافٍ في عملهما. وخاصة أن شكل الثقة الثاني "القرار" الذي يتضمن السلوك لا يميز بشكل صحيح عن الشكل الثالث "الفعل" حيث يبدو أن بُعد الثقة "السلوك" وثيق الصلة بكلتا الفئتين. ويمكن أن يكون السلوك نتيجة للثقة - الاعتقاد والثقة - القرار والفعل الثقة ولكن تم نسبه بوضوح إلى الثقة - القرار. لذلك، يمكن افتراض إلى حد ما أن ديتز لم يشكل سوى تبسيط للأبعاد ليستند إليها نموذجها وبالتالي يجعله عملياً.

وقبل Dietz & Hartog، طور Kenning طريقة أخرى لتصنيف أبعاد الثقة إلى فئات مختلفة في عام 2002، حيث قسم الثقة إلى ثلاث مجالات مختلفة هي: "الثقة المعرفية، والثقة السمعية، والثقة القائمة على الخبرة" (Kenning: 2002).

ففي حين أن الثقة السمعية والثقة القائمة على الخبرة ليست سوى طريقة أخرى لتصنيف أبعاد الثقة، إلا أنه يمكن ربط الثقة المعرفية جزئياً بتعريف الثقة باعتبارها اعتقاداً من Dietz و Hartog في عام 2006.

لقد نال مفهوم الثقة الاهتمام الكبير في العديد من الحقول العلمية كعلم النفس التنظيمي والإدارة العامة والاتصال التنظيمي والتعليم وغيرها، وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي، على أنها مصدر رئيسي لرأس المال الاجتماعي ومحور أساسي يركز عليه أداء المنظمات لكونها تعمل على خفض تكاليف المعاملات داخل المنظمات وزيادة التعاون بين أعضائها داعمة لاحترام السلطات التنظيمية، وأن ذلك الدور الساسي الذي تلعبه الثقة كونها تسهم في عملية التبادل الاجتماعي بين الأفراد جعل العديد من الدراسات تبحث في كيفية بناء هذا العنصر، وطرح آليات معالجة فقدانه وذلك على المستوى الكلي والجزئي . ود استفاد علماء الإدارة من دراسة الثقة وانعكست نتائج هذا العمل من خلال البحوث التي

نشرت في العديد من المجالات العلمية المتخصصة، وقد أشارت هذه الدراسات بأن للثقة دوراً أساسياً في علاقات العمل الفاعلة والمنتجة، وأهميتها تنعكس أيضاً في إرشاد مواقف وسلوك العاملين داخل المنظمة على أنها حالة نفسية جوهرية لتكوين ودعم علاقات الأفراد، مما دفع الدراسات إلى إبراز دورها كمحدد لكل من سلوكيات المواطن والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. وهذا كله ينعكس بدوره على السمعة التنظيمية.

ويرى الباحث، لقد كُتبت مفاهيم الثقة بطرق مختلفة عديدة . وقد وجد بعضها طريقاً للوصول إلى تصميمات الأبحاث ولم يجدها البعض الآخر . ويبدو أن المفهوم الرئيسي الذي تم استخدامه والإشارة إليه في أغلب الأحيان هو من Zucker في عام 1986 . ومن ثم، فمن المعقول استخدام التصنيف الرئيسي لـ Zucker للثقة العملية والنظامية والشخصية كمجالات ثقة رئيسية . ومن ثم يتم تقسيم نقاط التصنيف الرئيسية إلى أبعاد ثقة فردية . وينطوي هذا على درجة من التزوير وقد لا يتم تغطية جوانب ومفاهيم أخرى ولكن من غير المرجح أن يتم ذلك ويمكن ببساطة توضيحها أو تبنيها بطريقة مختلفة.