



جامعة غرداية - الجزائر -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم تسيير تخصص إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي

*دراسة ميدانية: شركة Leader Aluminium

تحت إشراف:
د. قرساس حياة
المشرف المساعد:
د. بباز عبد العزيز

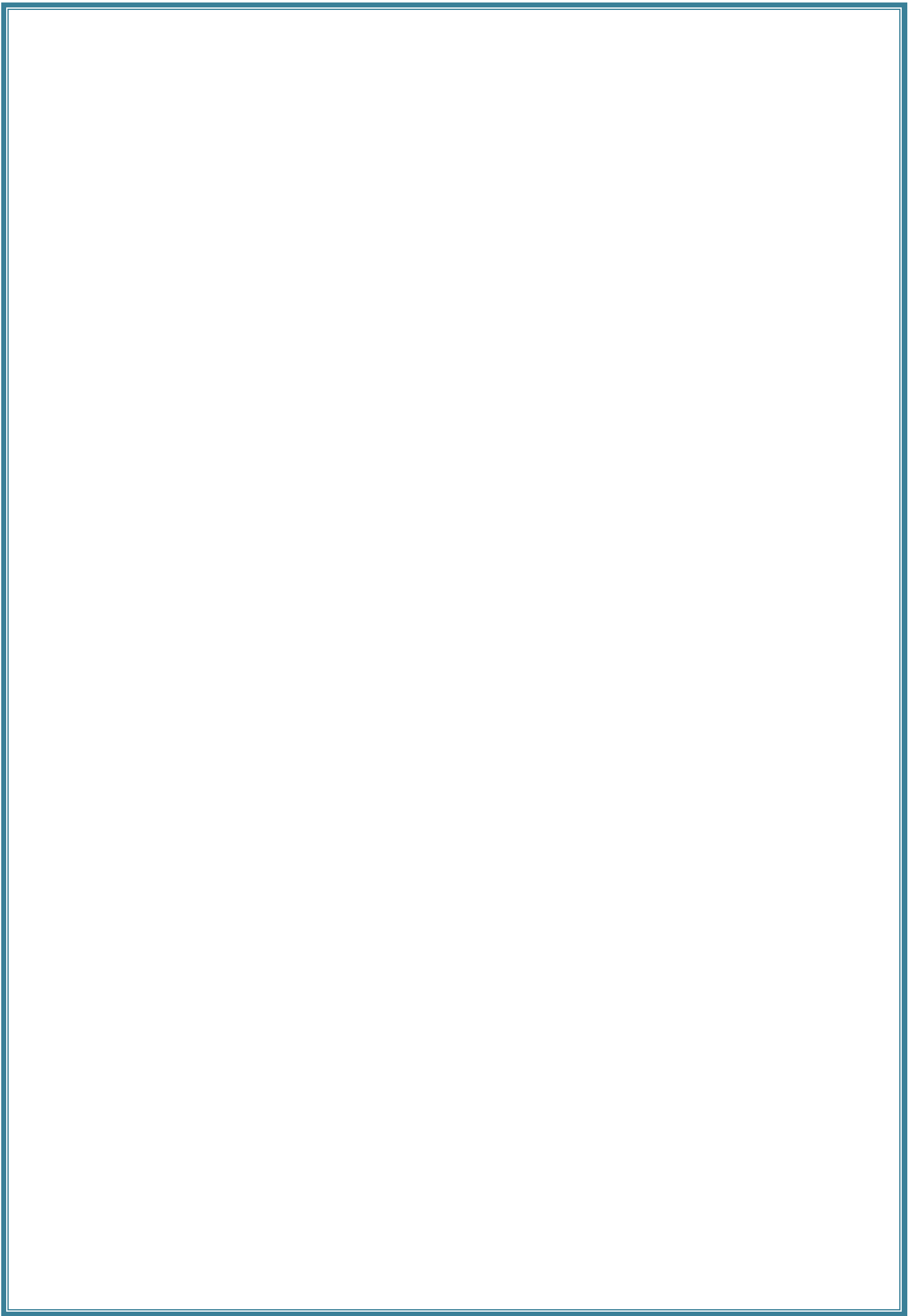
من إعداد الطالبين:
بن يوسف نبيل
بن لولو إلياس

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د بلعور سليمان	غرداية	رئيسا
أ.د قرساس حياة	غرداية	مشرفا
أ.د بباز عبد العزيز	غرداية	مشرف مساعد
د.بن أوزينة بوحفص	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025 / 2024





جامعة غرداية - الجزائر-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم تسيير تخصص إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي

*دراسة ميدانية: شركة Leader Aluminium

من إعداد الطالبين:

تحت إشراف:

د. قرساس حياة

بن يوسف نبيل

بن لولو إلياس

المشرف المساعد:

د. بباز عبد العزيز

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	غرداية	أ.د بلعور سليمان
مشرفا	غرداية	أ.د قرساس حياة
مشرف مساعد	غرداية	أ.د بباز عبد العزيز
مناقشا	غرداية	د.بن أوزينة بوحفص

الموسم الجامعي: 2025 / 2024

إهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فالإهداء إلى
معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)
إلى من كانوا النور الذي أنار دربي، والسند الذي لا يميل، واليد التي أمسكت بي في كل عثرة
إلى أمي الحبيبة،
التي كانت دعواتها سر التوفيق، وحنانها وطناً أعود إليه مهما ابتعدت
وإلى أبي
قدوتي الأولى، الذي علّمني أن بالإرادة نصنع المعجزات، وأن لا شيء مستحيل أمام الطموح والإصرار
وإلى أساتذتي الكرام، منارة العلم، ومشاعل الحكمة
إليك كل التقدير والامتنان، فقد علمتمونا كيف نزرع الحلم، وكيف نحصد النجاح، وزرعتم فينا حب
المعرفة، والإيمان بقدراتنا
شكراً لكل حرف سَطَّر على أيديكم، ولكل توجيه ودعم كنتم فيه لنا عوناً وسنداً
إلى إخوتي الذين كانوا العون في التعب، والفرح في لحظات الإنجاز
إلى أصدقائي الذين شاركوني الضحكة والدمعة، والذين كانوا شعاع الأمل في أيام الدراسة الطويلة
إلى كل من آمن بي، وساندني بكلمة، أو موقف، أو دعاء صادق
أهديكم هذا النجاح، ثمرة سنوات من السهر والتعب، فهو ليس لي وحدي، بل هو لكم جميعاً، فشكراً من
القلب



شكر و عرفان



قال تعالى: " وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " (19) النمل

صدق الله العظيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أما بعد:

بكل فخر وامتنان، أرفع أسمى عبارات الشكر والعرفان لكل من كان له أثر جميل في رحلتي
العلمية.

إلى من علّمني حرفاً، وفتحوا أمامي أبواب العلم والفكر، إلى أساتذتي الأفاضل، شكراً لجهودكم
التي لا تُقدّر بثمن، ولصبركم، وتفانيكم في غرس المعرفة في عقولنا وقلوبنا

وتحية خاصة مملوءة بالتقدير والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة قرساس حياة، التي رافقتنا خلال
مشوارنا الجامعي بكل حب واهتمام، وحرصت دائماً على أن تكون سنداً وداعمة في كل خطوة،
على دعمها المتواصل وتوجيهاتها القيمة التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل. فكل الشكر
والتقدير لجهودها الكريمة وصبرها وتشجيعها خلال مختلف مراحل إعداد هذه المذكرة. فكانت أكثر

من مجرد أستاذة، بل كانت قدوة ومصدر إلهام

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ بياز عبد العزيز، على مرافقته الفاعلة لنا في
العمل، وعلى ما تفضل به من ملاحظات علمية قيمة ومداخلات بناءة كان لها أثر إيجابي
في إثراء هذا العمل بارك الله فيه وجزاه الله خير الجزاء، ولاننسى أن نتقدم بجزيل
الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على وقتهم الثمين وملاحظاتهم القيمة التي أثرت
المذكرة وأضافت لها الكثير.

جزاكم الله خيراً على جهودكم وتوجيهاتكم البناءة.

كما أشكر جامعة غرداية على هذا الصرح العلمي الذي احتوانا بكل ما فيه من علم، وفتح
لنا آفاق المعرفة، ومنحنا الفرصة لننضج ونتقدم، فلهذه المؤسسة العريقة، ولكل من فيها
من إداريين وأساتذة وموظفين، كل الشكر والتقدير.

إلى والديّ العزيزين، إلى إخوتي، إلى أصدقائي ورفاق الدرب... شكراً لكم من القلب،
فأنتم الداعم الحقيقي وراء هذا الإنجاز



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة المواهب كأحد المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وأثرها في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات ، وقد ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين استراتيجيات جذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب، ومدى تأثيرها في رفع مستويات الولاء والانتماء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا على توزيع 56 استبانة على موظفي شركة Leader Aluminium، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة ، لكن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي والانتماء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة ، وأخيرا قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي نأمل العمل بها على مستوى شركة Leader Aluminium.

الكلمات المفتاحية: إدارة مواهب، انتماء وظيفي، استقطاب مواهب، احتفاظ بموظفين.

Résumé en Français:

Cette étude vise à mettre en lumière le rôle de la gestion des talents en tant que concept moderne dans la gestion des ressources humaines, ainsi que son impact sur le renforcement de l'appartenance professionnelle chez les employés des organisations. L'étude s'est concentrée sur l'analyse de la relation entre les stratégies d'attraction, de développement et de rétention des talents, et leur influence sur les niveaux de loyauté et d'engagement organisationnel. Pour atteindre les objectifs de l'étude, une approche descriptive et analytique a été adoptée. Un total de 56 questionnaires a été distribué aux employés de l'entreprise ****Leader Aluminium****. L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important est qu'il ****n'existe pas de relation statistiquement significative entre l'attraction des talents et le renforcement de l'appartenance professionnelle**** chez les employés de l'organisation. En revanche, il existe une relation statistiquement significative entre la succession professionnelle et l'appartenance professionnelle. Enfin, cette étude a présenté un ensemble de recommandations que nous espérons voir mises en œuvre au sein de l'entreprise ****Leader Aluminium****.

Mots-clés :

Gestion des talents, Engagement organisationnel, Attraction des talents, Rétention des employés.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر و عرفان
III-IV	الملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول والأشكال
X	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والانتماء الوظيفي	
01	تمهيد الفصل الأول
02	المبحث الأول: إطار عام حول إدارة المواهب
04-02	المطلب الأول: تعريف الموهبة ووظائفها
11-05	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب
14-12	المطلب الثالث: مبادئ وأساليب إدارة المواهب
24-15	المطلب الرابع: أهداف واستراتيجيات إدارة المواهب
25	المبحث الثاني: عموميات حول الانتماء الوظيفي
26-25	المطلب الأول: مفهوم الانتماء الوظيفي
28-27	المطلب الثاني: أبعاد الانتماء الوظيفي
34-29	المطلب الثالث: أسس تحقيق الانتماء الوظيفي داخل المؤسسة
35	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
39-35	المطلب الأول: الدراسات العربية
45-40	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
49-46	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
50	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية (دراسة ميدانية) إلى شركة Leader Aluminium	
52	المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة
55-53	المطلب الأول: الدراسة الميدانية لشركة Leader Aluminium
57-56	المطلب الثاني: زبائن شركة Leader Aluminium
58	المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي

59	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
64-60	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
84-65	المطلب الثالث : عرض و تحليل محاور الدراسة
88-85	خاتمة
93-89	المراجع
101-99	الملاحق
102-103	الفهرس

قائمة الجداول

والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	عناصر تطوير المواهب في المنظمات	01
48	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية والمحلية	02
49	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية	03
59	معامل ثبات وصدق المقياس	04
60	درجات مقياس ليكرت الخماسي	05
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	07
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الوظيفي	09
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	10
65	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد استقطاب المواهب	11
67	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد تنمية وتطوير المواهب	12
69	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد الاحتفاظ بالمواهب	13
71	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد تقييم الأداء	14
73	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد التعاقب الوظيفي للمواهب	15
75	توزيع توجهات أفراد العينة حول محور إدارة المواهب	16
76	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد العاطفي	17
77	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد السلوكي	18
79	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد المعرفي	19

81	توزيع توجهات أفراد العينة حول محور الانتماء الوظيفي	20
81	يمثل إختبار للفرضية الرئيسية (معامل الارتباط بيرسون)	21
82	اختبار الفرضية الرئيسية (معامل الانحدار)	22
82	يمثل اختبارا للفرضية الفرعية 01	23
83	يمثل إختبار للفرضية الفرعية 02	24
83	يمثل إختبار للفرضية الفرعية 03	25

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق باللغة العربية	رقم الصفحة
01	استبيان " إدارة المواهب في تعزيز الإلتماء الوظيفي "	98-95
02	قائمة المحكمين	98
04	جداول متعلقة ببرنامج SPSS	100-99

مقدمة

أ-توطئة:

تُعد إدارة المواهب من أبرز المفاهيم في مجال الموارد البشرية، لما لها من دور محوري في بناء منظمات قادرة على المنافسة وتحقيق الاستدامة. فالمؤسسات لم تعد تعتمد فقط على رأس المال المادي أو التقني، بل أصبح العنصر البشري – بمهاراته وقدراته وإبداعه – في صدارة العوامل الحاسمة للنجاح. ومن هنا، تبرز أهمية إدارة المواهب كعملية استراتيجية تهدف إلى استقطاب أفضل الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها ضمن بيئة عمل داعمة ومحفزة. وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتتناول الجانب التطبيقي لممارسات إدارة المواهب، من خلال تسليط الضوء على تجربة إحدى الشركات الاقتصادية، والتي تم اختيارها لتمييزها في مجال الاستثمار في الموارد البشرية وحرصها الواضح على بناء رأس مال بشري فعال. تمثل هذه الشركة نموذجاً مهماً في تطبيق سياسات متقدمة لإدارة المواهب، إلى جانب خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة والابتكار. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير تلك الممارسات على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين، باعتباره أحد المؤشرات الجوهرية على نجاح المؤسسة في بناء علاقة صحية ومستدامة مع موظفيها. فلما يشعر الموظف بأن المؤسسة تهتم بتطويره وتقدير إسهاماته، زاد ارتباطه بها، وارتفع مستوى ولائه، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية العامة. لذا فإن الدراسة لا تكتفي بالجانب النظري، بل تتطرق من واقع عملي يسهم في تقديم رؤى وتوصيات يمكن توظيفها في بيئات عمل مماثلة.

ب – طرح الإشكالية:

يمكن مما سبق أن نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين داخل مؤسسة LEADER ؟ALUMINIUM

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- (1) ما المفهوم النظري لكل من إدارة المواهب والانتماء الوظيفي؟
- (2) ما هي ممارسات إدارة المواهب المعتمدة داخل المؤسسات؟
- (3) ما مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات؟
- (4) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والانتماء الوظيفي؟
- (5) ما مدى تأثير ممارسات إدارة المواهب (مثل الاستقطاب، التدريب، التطوير، التقدير) في تعزيز الانتماء الوظيفي؟

ت- فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات استقطاب المواهب والانتماء الوظيفي
- 2_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني والانتماء الوظيفي
- 3_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي والانتماء الوظيفي

ث- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بالتحديد إلى ما يلي:

- تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المواهب والانتماء الوظيفي، وبيان العلاقة بينهما
- تحليل مدى تطبيق ممارسات إدارة المواهب داخل المؤسسة محل الدراسة
- قياس مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
- استكشاف أثر إدارة المواهب (مثل الاستقطاب، التطوير، التحفيز) في تعزيز الانتماء الوظيفي
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتحسين استراتيجيات إدارة المواهب بما يساهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي.

ج- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراسة الموضوع في:

أولاً: الأهمية النظرية

تساهم في إثراء الأدبيات العلمية حول موضوع إدارة المواهب والانتماء الوظيفي، خاصة في بيئة العمل العربية.

توضح العلاقة بين مفهومين حديثين ومتراپطين في علم الإدارة والموارد البشرية

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تقدم نتائج يمكن الاستفادة منها عملياً من قبل صناع القرار في المؤسسات لتطوير سياسات الموارد البشرية تساعد المؤسسات على فهم مدى تأثير ممارساتها الإدارية على ولاء الموظفين واستقرارهم تدعم التوجه نحو بناء بيئة عمل جاذبة تُحفّز الموظفين على العطاء والاستمرار

ح - مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

1_ دوافع ذاتية

- الاهتمام الشخصي بمجال الموارد البشرية، والرغبة في التعمق في مفاهيم حديثة مثل إدارة المواهب والانتماء الوظيفي، لما لها من أهمية عملية وتأثير مباشر على واقع العمل
- الرغبة في تطوير المهارات البحثية من خلال تناول موضوع يجمع بين الجانب الإداري والسلوكي، ويحتاج إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات داخل بيئة العمل
- الطموح في تقديم إضافة معرفية تساهم في فهم أعمق لكيفية تأثير الممارسات الإدارية الحديثة على سلوك الموظف وارتباطه بالمنظمة

2_ دوافع موضوعية:

- تزايد التحديات في بيئة العمل من حيث استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وهو ما جعل من إدارة المواهب أداة استراتيجية لا غنى عنها في المؤسسات المعاصرة
- الحاجة الماسة لتوفير بيئة عمل جاذبة تدعم الموظفين الموهوبين وتحفّزهم على الاستمرار والعطاء، كأحد عوامل النجاح والاستدامة في المؤسسات.
- تزايد الاهتمام العالمي بمفاهيم الجودة المؤسسية، والتي تضع ضمن معاييرها قدرة المؤسسة على تطوير موظفيها وتعزيز التزامهم وانتمائهم

خ- حدود الدراسة: وتمثلت حدود الدراسة في :

1- الحدود المكانية:

أجرينا هذه الدراسة في إطار شركة ليدر ألمنيوم ، والتي تم اختيارها لكونها تمثل نموذجاً مناسباً لدراسة ممارسات إدارة المواهب ومدى انعكاسها في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين.

2- الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من (15 مارس 2025) إلى (01 ماي 2025).

د- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية حيث تم إجراء مسح نظري في الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب وتعزيز الإلتزام الوظيفي، من كتب، ومقالات علمية، ورسائل جامعية، بهدف بناء خلفية معرفية متكاملة، وعرض أهم الدراسات السابقة ومن أجل تحقيق نوع من الربط بين التراكم المعرفي والعملية، وفي الدراسة التطبيقية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لكونه الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرين إدارة المواهب والإلتزام الوظيفي، من خلال جمع البيانات من الميدان، ووصف الواقع كما هو، ثم تحليل النتائج واستخلاص المؤشرات ذات الدلالة، اعتمدت الدراسة على الأسلوب الكمي في جمع وتحليل البيانات، نظرًا لكونه الأنسب لقياس العلاقة بين المتغيرات الإحصائية والتحقق من صحة الفرضيات. ويقوم هذا الأسلوب على تحويل الظواهر المدروسة إلى بيانات رقمية يمكن تحليلها باستخدام أدوات إحصائية. اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك نظرًا لما تتميز به من سهولة وسرعة في التوزيع، وفعاليتها في الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي

ذ- تقسيمات البحث:

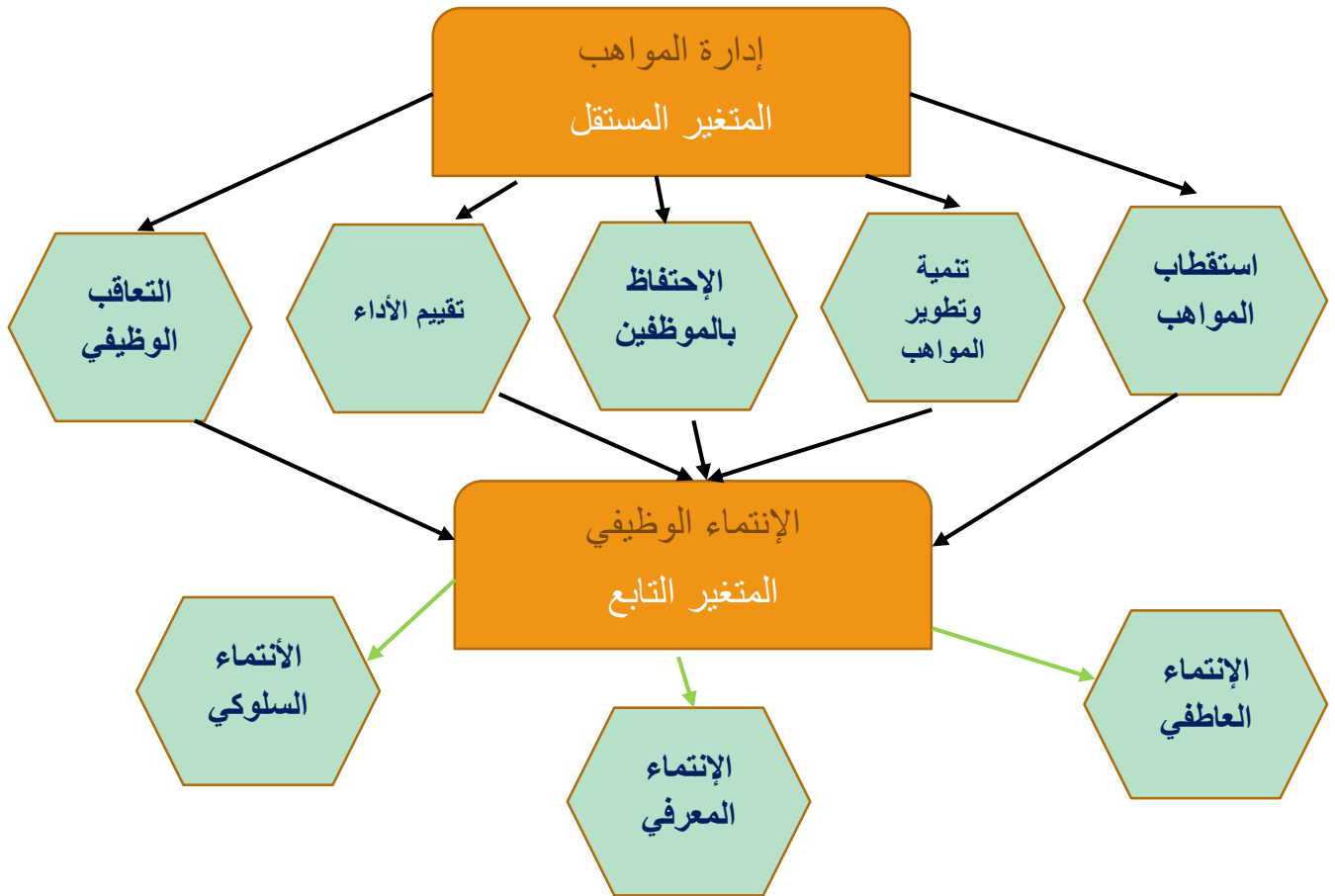
من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة على النحو الآتي :

خصصنا الفصل الأول والمعنون ب: الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والإلتزام الوظيفي والدراسات السابقة ، بالتطرق إلى مبحثين رئيسيين ، ففي المبحث الأول يتناول عن المفاهيم الرئيسية لإدارة المواهب وإبراز أهميته وأهدافه ، ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني بالإلتزام الوظيفي وذكر أبعاده ، أما المبحث الثالث فهو تحت عنوان الدراسات السابقة ، والذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات المحلية والدراسات الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة .

أما الفصل الثاني بعنوان : دراسة ميدانية إلى شركة Leader ALuminium حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة من الموظفين والإداريين ثم قمنا بتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS.

وفي الأخير نختم موضوعنا هذا بتلخيص واختبار للفرضيات التي طرحت في مقدمة البحث ، ثم عرض للنتائج المتوصل إليها ، وأخيرا قمنا بتقديم اقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها إضافة إلى آفاق البحث

ر- نموذج الدراسة:



ز- صعوبات الدراسة:

- خلال إنجازنا لهذا البحث الأكاديمي اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها مايلي :
- صعوبة انتقاء الأسئلة بدقة نظرا لشح المراجع المتعلقة بالموضوع
 - تفسير النتائج بموضوعية: تجنب التحيز الشخصي وربط النتائج بشكل منطقي بأهداف البحث والدراسات السابقة
 - صعوبة الوصول إلى المصادر: خاصة في الموضوعات الحديثة جدًا أو التي تتطلب الوصول إلى أرشيفات أو قواعد بيانات محدودة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية
لإدارة المواهب والانتماء
الوظيفي

تمهيد للفصل:

تعتبر التغيرات المتسارعة التي تشهدها العالم في شتى المجالات والتي أدت إلى ارتفاع جدة المنافسة علميا بين المنظمات الأعمال أدى ازدياد الطلب الابتكاري و الإبداعي فأصبح من الضروري على كل منظمة ايجاد قدرات موهوبة تساعدها على مواكبة السوق المتجددة، لكن لا يمكن هذه المنظمات استقطاب وتوظيف و الاحتفاظ بهذه المواهب إلا من خلال تطبيق برنامج متكامل ومتناسق لإدارة المواهب . فأصبحت إدارة المواهب من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية لهذا من الضروري الإهتمام بأوضاع العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس توجهات و ردود أفعال العاملين ، إضافة إلى ظروف عملهم المادية والإدارية و الإجتماعية والنفسية إلى جانب الاهتمام المديرين هذا العامل المهم ، ومن الأمور التي جسدت ثورة في مجال إدارة الافراد مصطلح الإنتماء الوظيفي الذي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة فالموظف الذي يتمتع بالإنتماء الوظيفي يتمسك بهوية مؤسسته التي يعمل لها ، وحتى يحمل الموظف هوية مؤسسته فلا بد أن يشعر أنه جزء منها ، فإذا شعر بذلك لن يترك مؤسسته ولن يتخلى عن هويته بل سيترسخ الولاء لديه ويصبح من أهم أولوياته .

لأن الدراسات أثبتت بأن الموظفين الذين يشعرون بأن جهودهم مقدرة وعملهم متميز من قبل الإدارة هم أكثر إنتماءا لوظيفتهم لهذا وجب تبني آلية معينة لتحفيز الموظفين وتقدير جهودهم ماديا ومعنويا .

و من الهدف من هذا الفصل هو التطرق إلى أهم المصطلحات في ادارة الموارد البشرية و التعرف أكثر على إدارة المواهب ومدى أثرها في تعزيز الإنتماء الوظيفي.وهذا ماسنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث الأول والثاني مفاهيم حول متغيرات الدراسة،أما المبحث الثالث فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والانتماء الوظيفي

المبحث الأول: إطار عام حول إدارة المواهب

- تمثل إدارة المواهب أحد المحاور الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث تهدف إلى اكتشاف القدرات وتوجيهها لخدمة أهداف المؤسسة. في هذا المبحث، سنتناول مفهوم إدارة المواهب ووظائفها في بيئة العمل المعاصرة.

المطلب الأول: تعريف الموهبة ووظائفها

تُعد الموهبة من المفاهيم الجوهرية في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ ترتبط بالقدرات الفريدة التي يمتلكها الأفراد وتمييزهم عن غيرهم. في هذا المطلب، سنستعرض تعريف الموهبة ونبيّن أبرز وظائفها داخل بيئة العمل

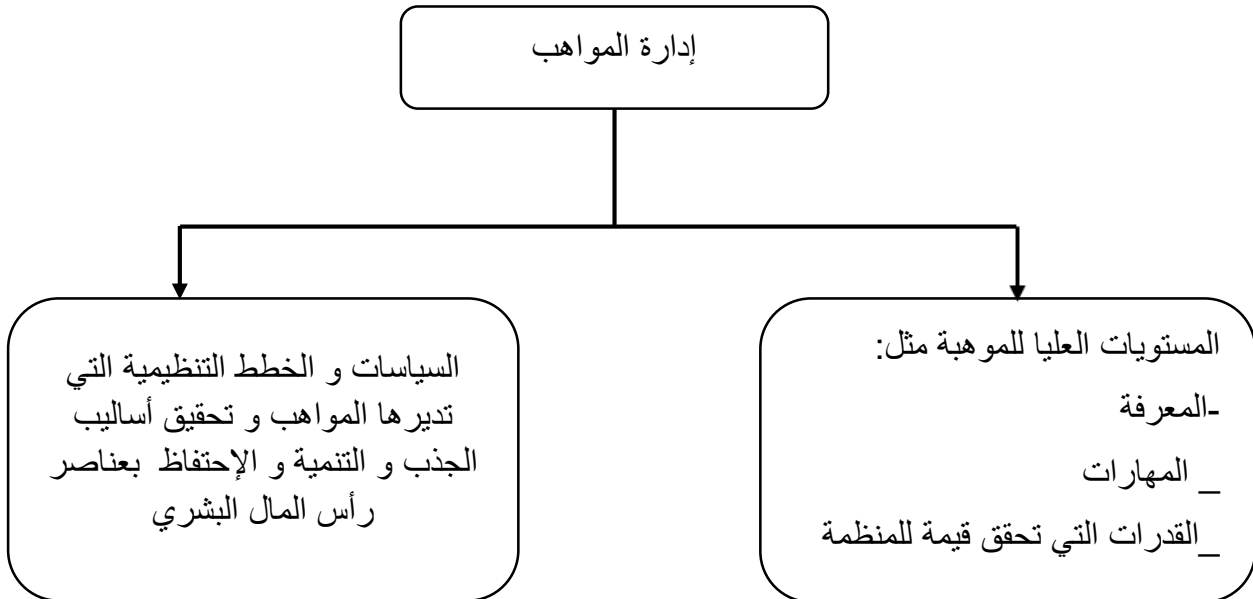
(1) الفرع الأول:

1-1) تعريف الموهبة: يمكن تحديد مفهوم الموهبة على أنه: الموارد البشرية القادرة على تحقيق تميز في أداء المنظمة عن طريق الإسهام المباشر في هذا الأداء، أو من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل

- أما الموهبة كما يعرفها بورنوا (Bournoi 2007) "المواهب في المؤسسة هم أفراد متميزون وليسوا بالضرورة مديرين أو قادة لكنهم يقدمون انجازات خارقة للمؤسسة"، وكما ترى ديجوكس و سينيتان "الموهوب لديه بطاقة تعريف خاصة تميزه عن غيره، و انجازه يعكس ذاته في عمله، لديه لمسة خاصة تدل عليه، و لا يمكن قياس انجازاته المتميزة بطريقة كمية " 2

شكل (ب)

(1-) مخطط يوضح تقسيم إدارة الموهبة حسب المستويات والسياسات



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المراجع النظرية المدروسة في المحاضرات والكتب الأكاديمية

وهناك تعريفات أخرى عديدة للموهبة نذكر منها:

تعريف لجوزيف رينزولي: (Joseph Renzulli)

يُعرّف رينزولي الموهبة بأنها تفاعل ثلاثي بين القدرات العقلية فوق المتوسطة، والالتزام العالي بالمهمة، والابتكار أو الإبداع¹.

كما يرى **Gagné** حيث يفرق بين "الموهبة (Giftedness)" و"التفوق (Talent)"، حيث يرى أن الموهبة هي قدرات فطرية طبيعية عالية في مجالات مثل الذكاء، الإبداع، أو المهارات الحركية، أما التفوق فهو تطور تلك القدرات من خلال التدريب والبيئة².

1-1-1 تصنيف التعريفات : كما يمكن تصنيف التعريفات الأخرى الى ست (6) فئات نعرضها على النحو التالي:

- التعريفات السيكمترية (psychometric).
- التعريفات التي تقوم على السمات (trait definitions).
- التعريفات التي تركز على الحاجات الاجتماعية.
- التعريفات التربوية
- تعريفات المواهب الخاصة (special talent definition).
- التعريفات متعددة الأبعاد (multidimensional).

فالتعريفات السيكمترية تركز على تلك الدرجات التي يحصل الفرد عليها عندما نقوم بتطبيق أحد اختبارات الذكاء عليه. وقد شهد المجال جدلاً واسعاً حول نسبة الذكاء³ التي يجب أن يتمتع بها الفرد حتى يمكن أن نعتبره موهوباً؛ وقد شهد إختلافاً حول تلك النسبة ؛ إلا أن الرأي الأنسب يتمثل في أن الحد الأدنى لنسبة الذكاء يعادل ما يزيد عن المتوسط بمقدار إنحرافين معياريين على الأقل؛ و كلما إرتفع معدل الذكاء

¹ - حجازي حسين و آخرون ، "إدارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين"، أجريت هذه الدراسة في شركة (sets) لتكنولوجيا المعلومات بيروت-لبنان. 2012

² محمد العديلي، "كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية؟"، جملة الاقتصادية، النسخة الإلكترونية، العدد 5670، الاثنين 1430/04/24هـ -الموافق ل 20 افريل 2009
-أ.د عادل عبد الله محمد، سيكولوجية الموهبة، دار الرشاد للنشر ب ط.ب.س.ص30

أصبح الفرد في وضع أفضل يزيده تميزاً و من هذا المنطلق يتم النظر الى الموهبة على أنها إرتفاع معدل الدرجات التي يتحصل الفرد في اختبارات الذكاء المستخدمة على الموهبة.

_ تعتمد التعريفات على السمات النفسية بوصفها مدخلاً أساسياً لتحديد الأفراد ذوي القدرات العالية. وتُركّز هذه التعريفات على الخصائص الشخصية والمعرفية التي تميز الموهوبين في مجالات متعددة تمثل صوراً متنوعة للموهبة. ويُلاحظ أن هؤلاء الأفراد يُظهرون تفوقاً ملحوظاً في مجال واحد على الأقل، وقد يمتد هذا التفوق ليشمل أكثر من مجال، مما يجعل من الضروري تبني استراتيجيات منهجية لاكتشافهم وتنميتهم، بما ينسجم مع أهداف إدارة المواهب في المؤسسات الإقتصادية والمهنية.

_ من جانب آخر، تركز بعض التعريفات الاجتماعية للموهبة على تقييم المجتمع لها، إذ يُنظر إلى الموهبة على أنها بناء اجتماعي يتأثر بنظرة المجتمع ومدى تقديره لها. فكلما كان التقدير المجتمعي للموهبة عالياً، ساهم ذلك في تحويلها إلى قدرة متميزة وصِفة راسخة لدى الفرد. أما في حال غياب هذا التقدير، فقد يؤدي ذلك إلى خفوت الموهبة أو انطفائها تماماً.

أما التعريفات التربوية فتؤكد على حاجة هؤلاء الأفراد إلى نوع خاص من الإشراف يساعد بدرجة كبيرة على تنمية وتطوير وصقل مهاراتهم و مواهبهم حيث المعروف أن الموهبة تظهر على هيئة استعداد فطري لا يلبث أن يتحول الى قدرة حقيقية أو موهبة أدائية تحت تأثير مجموعة من المتغيرات من أهمها أسلوب التربية التي يتلقاها الفرد سواء في الأسرة أو المدرسة⁴.

ومن جهة أخرى، تركز تعريفات الموهبة الخاصة على التميز في مجالات محددة، سواء كانت دراسية أو مهارية، بحيث يُظهر الفرد تفوقاً واضحاً مقارنةً بأقرانه من نفس الفئة العمرية وضمن ذات الجماعة الثقافية. فقد يتمثل هذا التميز، على سبيل المثال، في مجالات كالرياضيات أو الفنون أو العلوم، مع بقاء أدائه في المجالات الأخرى عند المستوى المتوسط على الأقل. ومن هذا المنطلق، لا يُعدّ الذكاء العام المرتفع شرطاً أساسياً لاعتبار الفرد موهوباً، وإن كان ارتفاع مستوى الذكاء يُسهم في تعزيز مظاهر التفوق وتوسيع نطاق الموهبة.

أما فيما يتعلق بالتعريفات متعددة الأبعاد للموهبة، فإنها تُركّز في جوهرها على تعددية مجالات التميز لدى الفرد الواحد، حيث يُنظر إلى الموهوب بوصفه شخصاً يُظهر أداءً مرتفعاً في أكثر من مجال من مجالات السلوك الإنساني. ووفقاً لهذا المنظور، فإن تميز الفرد لا يقتصر على الجانب العقلي المعرفي فقط، والذي

4-أ.د.عادل عبد الله محمد ،مرجع سابق ص 30_31_32

ينعكس بدوره على مستوى الذكاء العام ويُفرضي إلى تصنيفه ضمن فئة المتفوقين، بل يمتد أيضًا ليشمل جوانب أخرى مثل القدرة على التفكير الإبداعي. وتُعد المواهب الإبداعية، في هذا السياق، بُعدًا مستقلًا من أبعاد المواهب، بما تتضمنه من مرونة فكرية، وأصالة، وطلاقة في التعبير، وهي سمات تسهم في تشكيل صورة متكاملة عن المواهب متعددة الأبعاد، إذن تختلف التعريفات عن المواهب من منظور آخر ؛ فالموهبة هي القدرة العقلية العامة ؛ و الإستعداد الأكاديمي الخاص و التفكير الابتكاري و الإبداعي و القدرة على القيادة ؛ و قدرة الحس الحركية ؛ والفنون البصرية الأدائية⁵.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب

تُعد إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وتهدف إلى استقطاب الأفراد الموهوبين وتمييزهم والاحتفاظ بهم. في هذا المطلب، سنتناول مفهوم إدارة المواهب ونستعرض المبادئ الأساسية التي تقوم عليها

الفرع الأول: 1) تعريف إدارة المواهب

يختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة المواهب، فالبعض أسماها إتجاه (trend) والبعض أسماها فكر (Mindset).

إدارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص فيعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين؛ و للبعض الآخر يعني كيف يمكن إدارة المواهب بشكل عام أي لجميع الموظفين؛ وهذا يعني أن جميع الموظفين لديهم مواهب و علينا تحديدها و إكتشافها و تحريرها.

_ بعض التعريفات المختلفة لباحثين وإداريين وكل منهم يعرفها حسب وجهة نظره. يوجد من يرى أن إدارة المواهب هي دمج عدة مبادرات أو أساسات ضمن إطار متماسك من الفعاليات و التي تشمل (روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام) ويرى آخرون: أنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الحالية و المستقبلية من الموهوبين و العمل على استقطابهم من جهة و تشخيص مستوى وجود المواهب المتوفرة في المنظمة حاليًا، و في جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير و إثراء معارفها بإعتماد معايير موضوعية و برامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى و العمل

5- أ.د. عادل عبد الله محمد، مرجع سابق ص 32_33

على المحافظة على الموهوبين و إستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم و الحوافز المشجعة لإسنادهم و إدارة مسارهم الوظيفي.

و يرى كل من **Onell2004** و **Heinen** بأنها مجموعة من الممارسات و الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة المتمثلة بالإستقطاب، الإختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي.

وأمامنا وجهة نظر **Bhatnagar** هي واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دور استراتيجيا كبيرا في المنظمات⁶.

كما يرى **Creelman 2004** أن إدارة المواهب هي عملية جذب و استقطاب و المحافظة على الأشخاص الموهوبين و أنها فكر و إحدى العناصر الرئيسية لتخطيط التعاقب الوظيفي.

وأيضا **Wilkins** يقول أنها عملية التأكد بأن المنظمة تمتلك الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة. إنَّ استخدام مصطلح إدارة المواهب يرجع إلى «ديفيد واتكنس» 1998؛ وبعد ذلك إستخدم المصطلح في العديد من المنظمات؛ إيماننا منها بأن الموهبة عامل نجاح مهم في المنظمات، ، ولقد أدركت المنظمات الحديثة أن الموهبة عامل مهم من أجل التحديات و الإستراتيجيات التنظيمية في أي وقت تشير الموهبة في المنظمة إلى قدرة الموظفين المتفوقين على إلهام الآخرين لتحقيق أداء متفوق، وإدارة المواهب تسهم في التطوير و التقدم الوظيفي للأفراد الموهوبين و ذوي المهارات العالية في المنظمة بإستخدام الإجراءات الرسمية والموارد و السياسات و العمليات.

كما تُعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الانية و المستقبلية؛ وتتطلب إدارة المواهب وجها تنظر منهجية تدعو إلى تفاعل ديناميكي بين

6- علوية عبد الفتاح إدارة المواهب talent management ، ط. ب. س. ص 87

العديد من الوظائف والعمليات؛ وإدارة المواهب في مصطلح يمتد إلى مجموعة واسعة من الأنشطة مثل تخطيط التعاقب الوظيفي؛ وتخطيط الموارد البشرية؛ وإدارة أداء الموظفين⁷.

كما تعرف إدارة المواهب "Talent Management" على أنها عملية تطوير و توحيد وتكامل بين كافة ممارسات رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمان أفضل إستقطاب (جذب) العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات و معارف متميزة داخل المؤسسة⁸.

وكما تعرف إدارة المواهب على أنها بناء و تطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز و المنافسة وذلك من خلال الإختيار الدقيق للعاملين الجدد و تطويرهم و تدريبهم والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسة⁹.

التعريف الشخصي:

من خلال ماسبق يمكننا القول بأن إدارة المواهب هي مجموعة عمليات التي تسعى لاستقطاب و الإختيار وتطوير قدرات ومواهب الموظفين والعمل على المحافظة عليهم.

2-1 إدارة المواهب والإبداع:

يعرف المبدع على أنه الشخص الذي يوجد الشيء من العدم أو الشخص الذي يتسم بالإستحداث لا المحاكاة أو التقليد، وعلى الرغم من الإتفاق اللغوي على معنى الإبداع إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى وجود بعض الفوارق بين المصطلحين في العصر الحديث، وعلى الرغم من هذه الفوارق إلا أن العلماء يتفقون على أن غالبية الخصائص الإبداعية موجودة لدى الموهوبين.

يظهر الإبداع على هيئة تفكير إبداعي يعتمد الأسلوب العلمي في البحث المتضمن الإحساس بالمشكلات التي تواجه المنظمات أو المجتمع، والقدرة على الملاحظة ووضع الفرضيات و اختبارها، والتحقق من صحة النتائج وفائدتها و تعميمها، أو على شكل منتج أو إكتشاف جديد (Downe et al2012).

ومنذ بداية القرن العشرين تزايد الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين والمبدعين وذلك بتعليمهم وتدريبهم خدمة لأهداف التنظيمات التي يتبعون لها. وظهرت العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين، لذا كان من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين بتطور حركة القياس العقلي، ذلك أن عملية اكتشاف الموهوبين والمتفوقين تتطلب قياساً بطريقة أو بأخرى. أيضاً كان لسباق

7- محمد بن سعد يحي ، أثر ممارسات إدارة المواهب الميزة التنافسية في جامعة شعرا ، مجلة العلوم الاقتصادية مجلد 17 : سنة 2024 ، جامعة القصيم ، ص 7

8- خطير كاظم حمود روان منير الشيخ ، إدارة المواهب والكفاءة البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون الأردن، 2013 ص 28.27

9- ممدوح بن الحومتان ، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، بمجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية / العدد 7 الجزء 3 مصر 2017، ص 152

التسلح والحرب الباردة دورا أساسيا في بروز الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين والمبدعين أكاديميا وتقنيا في المجالات كافة إذ أن الأمم تسعى للبقاء بالاعتماد على الأفراد الأكثر موهوبة وتقوفا في تحقيق المهمات الصعبة التي تحفظ لها السيادة والبقاء. ومن ناحية أخرى تستمد المنظمات قوتها في تحقيق الميزة التنافسية على الأفراد الموهوبين والمبدعين لا من خلال تقديم أفضل الأسعار و استخدام أفضل التقنيات، أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمدّها من كونها مرنة ومبتكرة، وأن هذه المزايا التنافسية منبعها هم الموظفون والعاملون في التنظيمات التي تهتم بهم بشكل مباشر لتحقيق هذه المزايا وغيرها من المزايا التي تعود بالنفع العام على الجميع.

1-3 إدارة المواهب والذكاء:

تعددت وتنوعت تعاريف الذكاء، فمنها ما يعرف على أنها سرعة الفهم وحدته، ومنها أنه القدرة على التعلم، والقدرة على التكيف مع البيئة، والقدرة على اكتساب المعارف والخبرات والاستعداد للتعلم، والاستفادة من هذه الخبرات والمعارف في حل المشاكل، ومنها ما يعرف على أنها القدرة إلى التفكير. ومن الجدير بالذكر أن الدراسات العلمية المبكرة للموهبة والإبداع قد ارتبطت بشكل مباشر مع نظرية الذكاء، ومن بعدها تطور مفهوم الموهبة ليعكس الفروق الفردية بين الأفراد ودرجة موهبة كل منهم واختلافها عن الآخرين وهنا يمكن القول بأن الأفراد الموهوبين هم في الأصل يحملون صفات الذكاء اتخاذ الطرق الكفيلة لحل هذه المشاكل الذي يؤهلهم للتعامل¹⁰

مع المشكلات أو التغلب عليها، كما أن هناك إتجاه يميل إلى ربط الأفراد الموهوبين أو المواهب الكامنة داخل التنظيمات الإدارية وبين الذكاء العاطفي أو الشعور العاطفي الذي يمكن أن ينمي ويحفز مواهبهم بإتجاه تحقيق التطلعات الاستراتيجية للمنظمة كإتباع أسلوب إحتواء العاملين أو إنخراط العاملين في رسم الاستراتيجيات العامة للمنظمة مما يعطيهم الحافز نحو إظهار قواهم وقدراتهم ومواهبهم المدفونة والكامنة من خلال ولائهم للمنظمة والعمل الذي يقومون بتأديته.

¹⁰ Downe, Alan G., Loke, Siew-Phaik, Ho, Jessica SzeYin, Taiwo, Ayankunle Adegbite, (2012), "Corporate Talent Needs and Availability in Malaysian Service Industry", International Journal of Business and

2- مميزات قائد (مدير) المواهب:

يعتقد بعض المديرين أن إدارة الموظفين الموهوبين أسهل من إدارة الموظفين العاديين، وذلك بسبب الأداء العالي والنتائج المتميزة التي يحققها الموهوبون، والتي قد تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن 75%، بل وقد تصل إلى 300%، أي ما يعادل ثلاثة أضعاف. لكن الواقع يُظهر أن إدارة الموظفين الموهوبين أكثر صعوبة وتعقيداً من إدارة نظرائهم العاديين، وذلك لعدة أسباب.

أولاً طبيعة الموظف الموهوب النفسية:

الموظف الموهوب غالباً ما يكون أكثر تقلباً من الناحية النفسية والعاطفية، ويحتاج إلى اهتمام ورعاية خاصة تفوق ما يحتاجه الموظف العادي. فهم يتميزون بحساسية عالية، ويبحثون دائماً عن التقدير والبيئة التي تحفزهم على الإبداع.

ثانياً طبيعة المهام والمسؤوليات:

المهام التي تُسند إلى الموظفين الموهوبين غالباً ما تكون أكثر أهمية وتعقيداً من تلك التي توكل إلى غيرهم، مما يجعلهم محط أنظار الرؤساء من مختلف الأقسام. فالمدIRON يميلون إلى الاعتماد على الموهوبين لإنجاز المهام الحساسة والدقيقة، ما يزيد من عبء المتابعة والتوجيه عليهم.

ثالثاً الحاجة إلى قيادة نوعية:

في حال لم يكن المدير مؤهلاً أو لم تكن بيئة العمل مناسبة لاحتضان الموظفين الموهوبين، فإن وجودهم قد لا يُحقق الفائدة المرجوة، بل ربما يسبب خللاً في التوازن التنظيمي. في مثل هذه الحالات، قد يكون من الأفضل الاعتماد على الموظفين العاديين.

2-1) خصائص يجب أن يتحلى بها مدير المواهب: لكي يتمكن المدير من إدارة الموهوبين بفعالية، لابد أن يتحلى بمجموعة من الخصائص الأساسية، من أبرزها :

2-1-1)الثقافة والمعرفة

يجب أن يكون المدير مثقفاً وقادراً على فهم فلسفة إدارة المواهب، مؤمناً بأن الفارق بين النجاح والفشل يكمن في الأسلوب، وأن المعرفة والقدرات أهم من السلطة والنفوذ¹¹.

2-1-2) الاختيار والتعيين السليم

اختيار الكفاءات المتميزة يتطلب خبرة ومهارة عالية، مع ضرورة تحقيق التفاهم والتحاور بين المدير والفريق، مما يعزز شعور الانتماء والدافع نحو النجاح.

2-1-3) التدريب والتطوير

يحتاج الموظف الموهوب إلى خطة تدريب استراتيجية تدمج بين الموهبة الفطرية والخبرة العملية، ويتم ذلك من خلال القائد الذي يتولى توجيههم وتقييم أدائهم بشكل موضوعي.

2-1-4) الاتصال الفعال

من الضروري أن يكون المدير قادراً على التواصل بوضوح ومرونة، خاصة في الظروف الصعبة، مع المحافظة على منطقية الطرح والقدرة على توصيل الرسائل بشكل مؤثر.

2-1-5) تحمل المسؤولية في التقييم

يتطلب تقييم أداء الموهوبين قدراً عالياً من المسؤولية والموضوعية، فالتحيز أو التقييم غير العادل قد يُضعف الحافز لديهم ويقتل روح الإبداع.

2-1-6) الذكاء العاطفي

يجب أن يتحلى المدير بذكاء عاطفي يمكنه من فهم مشاعر الموظفين والتعامل معهم بمرونة، خصوصاً في بيئات العمل التي تشهد تغيرات متسارعة.

¹¹ عرفة، رشاء، إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية الإلكترونية ، العدد 15

2-1-7 إدارة الصراعات

الموظفون الموهوبون قد يتعرضون لصراعات ناتجة عن تميزهم، لذا يجب على المدير أن يتحلى بالحكمة والقدرة على الإنصات العادل لكل الأطراف وإدارة المواقف بحيادية.

2-1-8 التخطيط والتنظيم

إدارة المواهب تحتاج إلى تخطيط دقيق واستراتيجيات واضحة. استخدام أدوات مثل "خارطة المواهب" يساهم في توظيف الإمكانيات الحالية بفعالية، وتحديد موقع كل موهبة ضمن أهداف المؤسسة المستقبلية⁹.

الفرع الثاني: (2) إدارة المواهب البشرية ووظائفها

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

يتفق معظم الخبراء والممارسين، على أن هناك خمس وظائف أساسية يؤديها المديرون و تتمثل في مجملها عناصر العملية الإدارية ، و تشير فيما يلي إلى أهم الأنشطة التي تتضمنها كل وظيفة:

❖ **التخطيط Planning:** وهو الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير، بالإضافة إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ، ووضع القواعد والإجراءات التي تتضمن سلامة تنفيذها.

❖ **التنظيم Organizing:** وتشمل تلك الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بمهمة محددة، تكوين السلطة والإدارات؛ تفويض السلطة للمرؤوسين، تكوين وإنشاء قنوات و خطوط السلطة؛ وكذا قنوات الإتصال، بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية.

تكوين وتنمية الكفاءات Formation and development of competencies: وتتعلق بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة وكيفية استقطاب ما يلزم المنظمة من كفاءات ، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لإختيار أكفأهم، ووضع معايير للأداء حيث يلتزم بها كل فرد في المنظمة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الإعتماد عليها في مكافأة الأفراد و تقييم أدائهم؛ وتقديم مايلزمهم من أوجه النصيح ، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب و التنمية.

❖ **القيادة Leadership:** وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى قيادة الأفراد وحثهم على أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين، والإحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.

⁹ عرفة، رشا، إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية الالكترونية ، العدد 15 مرجع سابق

❖ **الوقاية prevention:** والتي تتضمن وضع المعايير الرقابية مثل معايير الجودة أو مستويات الإنتاج، ثم إجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع تلك المعايير الموضوعية،

بالإضافة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.

وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وتتضمن: الإستقطاب، الاختيار، التدريب ، تقييم الأداء ومكافأة العاملين، كما تمتد لتشمل علاقات العمل ، وكذلك اعتبارات السلامة و الأمان و تطبيق مبدأ المعاملة العادلة في إدارة المواهب البشرية¹².

المطلب الثالث: مبادئ وأساليب إدارة المواهب

تستند عملية إدارة المواهب إلى مبادئ وأساليب منهجية تضمن تحقيق الأداء الأمثل وتعزيز الميزة التنافسية.

الفرع الأول:

1) مبادئ إدارة المواهب: تُعدّ الموهبة عنصراً أساسياً وحيوياً في إدارة المنظمات، حيث إن الاستثمار فيها والاحتفاظ بها يعود بفوائد كبيرة من الناحيتين المادية والإستراتيجية، خاصة في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات. وقد أصبح واضحاً لدى المديرين أن فقدان الكفاءات نتيجة الإخفاق في استثمارها يمنح المنافسين فرصة لتعزيز موقعهم التنافسي. ومن غير الصحيح الإستمرار في الإعتقاد بأن الميزة التنافسية الحقيقية تكمن فقط في وجود الموظفين، بل إن النجاح الحقيقي يتمثل في القدرة على إدارة تلك المواهب وتطويرها بشكل فعال، وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة وهي¹³:

- لكي تتفوق المنظمة يجب عليها زيادة استثماراتها في الموهوبين من حيث الكم والكيف.
- على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل ، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.
- ضرورة الإحتفاظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لها حسن استثمارها.

¹² - جاري ديلس: تعريب أ.د محمد سيد أحمد عبد المقال دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، الرياض 6.ب.ط. ب.س.ص44،45

¹³ محمود عبد الفتاح رضوان إدارة المواهب فى المنظمة tallent management، المجموعة العربية للتدريب والنشر للطبعة

الأولى، سنة 2012، ص11_12_13

- يجب النظر للمواهب على أنها أحد أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.
- رعاية المواهب وتطويرها وتنميتها بشكل دائم.
- يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد من الموهبة.

(2) أساليب إدارة المواهب: توجد أساليب عدة نذكرها منها ما يلي:

- يجب على المدير زيادة الإستثمار في المواهب كمًا ونوعًا وذلك حتى تتفوق المنظمة على منافسها.
- السعي لإكتشاف المواهب (الفرص الداخلية) التي تتبعها ظروف العمل في المنظمة، أو جذبها من المنافسين (الفرص الخارجية).
- يجب الحفاظ على الموهبة في بيئة تضمن الإستثمار الجيد للمواهب.
- الموهبة شعور حي يتطلب رعاية مستمرة ونموًا وتطورًا؛ بالإضافة إلى الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.
- من أجل إدارتها بنجاح يحتاج الموهوبين إلى إدارة عليا تتمتع بحد أدنى من المواهب.
- يجب أن ينظر إلى الموهبة على أنها أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدبر أفضل العوائد على المدى القصير أو الطويل.
- إدارة المواهب مثلها مثل الأقسام الأخرى، تعرقل من مسارها وتحد من فعاليتها مجموعة من المشاكل وبالتالي نجاح عملياتها.

(3) تصنيف المواهب داخل المنظمة:

يمكن تصنيف المواهب داخل المنظمة إلى أربعة أصناف:

1-3) مواهب قيادية Leadership Talent:

هذه الفئة تقبع في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

2-3) مواهب أساسية Key Talent:

يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمنظمة نظرًا لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه من رؤيةً وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل

المسؤولية، وأن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المتخصصين وقادة الفكر أو ذوي المهارات النادرة¹⁴.

3-3) مواهب جوهرية Core Talent :

يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون

3-4) مواهب داعمة Support Talent :

إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية ، وكثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة، وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوفرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

المطلب الرابع: أهداف واستراتيجيات إدارة المواهب

تعتبر إدارة المواهب ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، وقاعدة أساسية لتطويرها وازدهارها ، فبسبب التوسع الكبير في الاقتصاد العالمي والأعمال وكذا التحديات العالمية ازدادت الحاجة إلى القوى العاملة الماهرة ، مما دفع بالمنظمات إلى الإهتمام بإدارة المواهب ومتابعة أفرادها المميزين والموهوبين لمواجهة هذه التحديات و إستجابة للتغيرات الحاصلة في سوق العمل والعولمة ، أين أصبحت مهمة أي منظمة هي جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء المتميز والإستمرار فيه ، خاصة في أغلب الوظائف اليوم باتت تتطلب قدرا عاليا من التعليم والتدريب على المهارات والتكنولوجيا، مما يستلزم وجود مواهب مواكبة لهذا التغير الحاصل في سوق العمل.

¹⁴ Osinga, Syben, (2009), "Talent Management & Oracle HCM", HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.

الفرع الأول: (1) أهمية إدارة المواهب: تظهر أهمية إدارة المواهب من حيث:

✓ (1-1) قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي الإمكانات العالية: وذلك عن طريق بناء بيئة تنظيمية تتسم بالأداء العالي والتعلم والمعرفة والإبداع الذي يحقق المرونة التنظيمية ويضيف قيمة لسمعة المنظمة.

✓ (2-1) تلعب إدارة المواهب دورا كبيرا في إختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية.

✓ (3-1) تعتبر إدارة المواهب مكملا أساسيا لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة فضلا على أنها أصبحت محددا رئيسيا للنجاح التنظيمي للعديد من المنظمات وفي بعض الحالات حتى لبقائها¹⁵. حيث تشكل إدارة المواهب أهمية كبرى عندما يتعلق الأمر بجذب الموظفين؛ ويعد الموهوبون أصولا استراتيجية تتمتع بإمكانية كافية لإنتاج القيمة والاستفادة منها؛ وتنفيذ استراتيجيات الأعمال من ويتجلى ذلك في جوانب مختلفة¹⁰.

وتعد إدارة المواهب مهمة لأنها تجمع بين الموارد البشرية ومبادرات إدارية مهمة عادة؛ والمنظمات التي تبني نهج إدارة المواهب تركز على تنسيق ودمج مايلي:

1. التوظيف وضمان أن الأشخاص المناسبين يتم استقطابهم إلى المنظمة في الوقت المناسب.
2. الاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين لضمان تنفيذ وتطوير الممارسات التي تكافئ وتدعم الموهوبين¹⁶.
3. تطوير الموظفين لضمان التعلم المستمر وعمليات التطوير.
4. تطوير القيادة لضمان توافر برامج تطوير محددة للقادة الحاليين والمستقبليين.

¹⁵- أسرار عبد الزهرة الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة المواهب مجلة الدراسات الاقتصادية عدد 27 لسنة 2013 ص 120

Daneil 2018, sharsh: Raval 2016 ,Lbrakin

¹⁰ أسرار عبد الزهرة الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة المواهب مجلة الدراسات الاقتصادية عدد 27 لسنة 2013 ص 120

¹⁶- محمد بن سعد يحي أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الشقراء، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، سنة 2024، ص 8

5. إدارة الأداء لضمان توافر عمليات محددة يمكن أن تحسن الأداء وتدعمه، بما في ذلك التغذية الراجعة .
6. تخطيط القوى العاملة لضمان توافر خطط الأعمال والتغييرات العامة؛ وكذلك النقص الحالي والمستقبلي في المهارات.
7. الثقافة التي تضمن تطوير " طريقة العمل " إيجابية وعالية الأداء¹⁷.

(2) أهداف إدارة المواهب في الجامعات: (مثال)

نأخذ كمثال في هذا المطلب الجامعات حيث يعد تحديد المواهب الجيدة أمر مهم لكل من المؤسسات والأفراد نظرا للهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ؛ خاصة في بيئة المؤسسات التي مازالت التنافسية غايتها الإستثمار في كونه في الأنشطة المواهب لتلبية احتياجاتها الفورية فيما يتعلق بالموارد البشرية وسير العمل من نوع إلى تأمين التعاقب المستدام للقادة في المستقبل؛ فإذا فشلت المؤسسات على نحو كاف في استثمار مواهب ال عاملين ؛ فإنها ستعاني من آثار سلبية على الموارد البشرية في المستقبل مثل وجود مشاكل في الإستقطاب والاحتفاظ بالعاملين فيها والإنتاجية ؛ ورقابة الجودة المستمرة ؛ وخدمة المستفيدين وسمعة المؤسسة ؛ وتحدد أهداف إدارة المواهب في الجامعات في:

أ. الإستفادة إلى أقصى حد من العاملين الموهوبين على نحو ما ثم الاستثمار في ممارسات إدارة المواهب ويمكن ان يساعد الجامعات على تحقيق النتائج مثل: رضا العاملين، ومشاركتهم و زيادة الدافعية لديهم، والتزامهم نحو العمل والدعم التنظيمي لهم.

ب. التركيز على أداء العاملين والأداء المؤسسي ، ومساعدات الجامعات في الإستجابة لتحديات ودخول أسواق جديدة ؛ التحرك اتجاه المنافسة ؛ وإدارة العاملين الموهوبين تساعد على الحد من نفقات وتكاليف اليد العاملة ؛ وكذلك تحسين القدرة التنافسية والكفاءة وحل المشاكل التنظيمية ؛ وتنظيم العائد من الاستثمار .

¹⁷ - محمد بن سعد يحي "مرجع سابق" ص8

ت. تأكيد تحقيق الأهداف المؤسسية وخاصة فيما يتصل بتلبية الإحتياجات الكمية والنوعية¹⁸ من رأس المال البشري؛ والمساهمة في أداء الجامعة.

ث. توفير الإمداد من الموارد البشرية المتميزة بإستمرار في جميع مستويات العمل الجامعي ؛ فالميزة التنافسية لأي جامعة هي تجميع المواهب والقادة الفعالة الذين على استعداد تام للعمل في المستقبل.

ج. مساعدة مؤسسات التعليم الجامعي على إيجاد حلول لتظل قادرة على المنافسة مع نظيراتها من القطاع الخاص للمواهب الرئيسية، ومواجهة تلك التحديات الخاصة بإدارة مواهبها الإدارية من خلال زيادة معدل التوازن بسبب تزايد ضغوط العمل والتقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال المؤسسية.

ح. التأكد من أن الجامعة لديها المواهب المناسبة بالمهارات المناسبة في الوقت المناسب والتي تمكننا من الاستجابة للتغيرات في سوق العمل وبيئة العمل، إذ تحتاج الجامعات إلى تحديد نوع العاملين والمهارات التي يحتاجون إليها في المستقبل فالتوظيف الفعال هو بداية الإحتفاظ والذي يتضمن تحديد الوظائف الرئيسية والمخاطر المرتبطة بهذه الوظائف، ومعايير الإختيار القائمة على أساس الكفاءة التي تدعم استراتيجية الإحتفاظ.

خ. تأكيد إستمرارية القيادة في الوظائف الأساسية وتشجيع إنجازات العاملين واتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العرض والطلب وتدفق المواهب من خلال محرك رأس المال البشري، فإدارة المواهب عملية تتكون من الاعتراف بمجالات الموهبة الرئيسية في الجامعة، وتحديد الأفراد الذين يشكلون مواهب الرئيسية في الجامعة والقيام بنشاطات التنمية لمجمع المواهب للاحتفاظ بهم وإشراكهم وتجهيز مهم للإنتقال إلى أدوار أكثر أهمية ومساعدة الجامعة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وخاصة فيما يتصل ببناء بيئة تعلم عالية الأداء.

يتضح ذلك من خلال أن أهداف إدارة المواهب في الجامعات تركز على مساعدة الجامعات والإستفادة من إمكانيات وقدرات العاملين الموهوبين في مواجهة مختلف التحديات وتحقيق الميزة التنافسية من خلال شغلهم للوظائف المناسبة لهم في الأوقات المناسبة، الذي يضمن توافر هذه المواهب بإستمرار وتوفير العمالة المناسبة المتميزة للعمل في مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة¹⁹.

¹⁸ - د.فاطمة أحمد زكي، إدارة المواهب الإداري في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية العدد 17، سنة 2018، ص 222

¹⁹ - د.فاطمة أحمد زكي، مرجع سابق ص 223، 224

الفرع الثاني:

1) استراتيجيات إدارة المواهب:

بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008 والتي اجتاحت فيها العالم بأسره و أثرت بشكل مباشر على المنظمات وعلى الأفراد والحكومات معاً، مما حدا بكل منهم التفكير في آلية جديدة تمكنها من التغلب على الآثار الاقتصادية الناجمة عن هذه الأزمة، فأصبحت المنظمات تستند في تأدية أعمالها ونشاطاتها على تقليل التكلفة والتركيز على الجدارات والكفاءات لكي تصبح رائدة في مجال نشاطها، لذلك بدأت الكثير من المنظمات بالاستثمار في إستراتيجيات طويلة المدى التي تقوم على تعيين وتطوير المهارات الإدارية بالإضافة إلى تطبيق التكامل في استراتيجيات إدارة المواهب لأن التخطيط الجيد للإستراتيجيات يمكن المنظمات من التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتوجهها نحو النجاح الحقيقي الذي تصبو إليه²⁰ يضاف إلى ذلك أن إدارة المواهب يمكن أن تقدم منافع جمة للمنظمة وتزيد من قدرتها على إدارة المعرفة.²¹

وتعتبر المعرفة من الأصول التي تسعى المنظمة لإمتلاكها والمحافظة عليها وكونها تعتبر ضمنية داخل الفرد فهي بذلك من المزايا التنافسية غير المادية التي يصعب تقليدها أو تشكيلها وتعميمها على غيرها من المنظمات، وتجدر الإشارة إلى أن الأفراد الموهوبين هم من يمتلكون هذه المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والخبرات القيمة التي تحاول المنظمة التمسك بهم والمحافظة عليهم كأصول حقيقية غير ملموسة وميزة تنافسية تتفرد بها عن غيرها من المنظمات. يشير الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة والعلوم التربوية أن هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المواهب، إلا أن هناك آخرون أخذوا يطلقون على هذه العوامل استراتيجيات

²⁰ James A. Cannon, Rita McGree, (2011), "Talent Management and Succession Planning", Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK.

²¹ Whelan, E. and M. Carcary, (2011), "Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits?", Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No. 4,

التعامل مع إدارة المواهب في المنظمات في العصر الحديث والتي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في توفيرها لكافة أقسام ووحدات المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل، ومنها ما يلي²²:

1-1) إستراتيجية الجذب Attraction Talents Strategy:

تتمثل هذه العملية في تحديد الاحتياجات الفعلية والمستقبلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وذلك من خلال التحليل الوظيفي الدقيق، الذي يهدف إلى فهم طبيعة الوظائف ومكوناتها، وتحديد المهام والمسؤوليات المرتبطة بها، فضلاً عن المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغليها.²³ وهذه المسألة من خلال التأكيد على أهمية استشراف الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، وليس الاكتفاء فقط بتلبية المتطلبات الحالية.

ويُركز تخطيط المواهب على نوعية الكفاءات المطلوبة، والتي لا تقتصر على المؤهلات العلمية فقط، بل تشمل مجموعة من العناصر المتكاملة مثل:

المعرفة المهنية / المهارات التقنية والسلوكية / القدرات الذهنية والعملية / السمات الشخصية التي تتماشى مع ثقافة المنظمة وقيمها.

ويُعتبر هذا التركيز أمراً محورياً في عملية البحث والاستقطاب، نظراً لما لهذه العناصر من دور كبير في تحقيق التوافق بين الموظف والمنظمة، والمساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.²⁴

1-1-1) سمعة إدارة الموارد البشرية

تمثل سمعة إدارة الموارد البشرية الصورة الذهنية التي تتكون لدى العاملين المحتملين في سوق العمل عن طريقة تعامل المنظمة مع موظفيها، ومدى حرصها على تهيئة بيئة عمل جاذبة ومحفزة. وتُعد هذه السمعة عاملاً مؤثراً في قرار الأفراد ذوي الكفاءة بالانضمام إلى المؤسسة، ويكتسب هذا العنصر أهميته من خلال مجموعة من العوامل العملية التي تعكس جودة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومن أبرزها:

²². Kehinde, James Sunday, (2012), "Talent Management: Effect on Organizational Performance", Journal of Management Research, Vol. 4, No. 2, Pp 178 – 186.

²³. Hills, A., (2009), "Succession planning - or smart talent management?", Industrial and Commercial Training, Vol. 41, No. 1, Pp 3-8.

²⁴. Hartmann E, Feisel E and Schober H., (2010), "Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness", Journal of World Business, Vol. 45, Pp 169–178.

- وجود نظام فعال للحوافز والمكافآت،
 - اعتماد سياسات واضحة لتطوير الأداء الفردي والجماعي،
 - توفير فرص حقيقية للنمو المهني والتدريب المستمر،
 - إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات: التي تخص بيئة عملهم ومسارهم الوظيفي.
- وبالتالي، فإن السمعة الإيجابية لإدارة الموارد البشرية لا تُبنى فقط على السياسات المكتوبة، بل تنعكس في الممارسات اليومية التي تلامس تطلعات الموظفين وتعزز من انتمائهم ورضاهم الوظيفي، ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على جذب واستبقاء أفضل المواهب المتوفرة في سوق العمل.

1-2) إستراتيجية تطوير المواهب :Developing Talents Strategy

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تطوير القدرات والإمكانات الكامنة لدى المواهب التي تمتلكها، وذلك بهدف تحقيق أداء عالٍ ومستدام. وتحقيق هذا الهدف يتطلب تفعيل مفهوم "إمكانات المواهب"، والذي يعني ليس فقط استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة وتعيينهم، بل مرافقة هذه العملية بخطط تطوير مستمرة تهدف إلى تعزيز معارفهم، ومهاراتهم، وقدراتهم الشخصية والمهنية. من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات و المؤتمرات والندوات) . ولتطوير المواهب، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف²⁵ وتعتمد تنمية المواهب على التغييرات في الأداء والإدراك والسلوك فمن الضروري أن الاعتماد على استراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب مع إمكانيات الوظيفة المراد شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكونها، وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم والاحتفاظ بهم على الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمد عليها المنظمة.

فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات وبالتالي، تحتاج المنظمات لتنفيذ استراتيجيات تطوير وتقييم فعالة والتي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها.²⁶

فيما يلي جدول يبين لنا عناصر تطوير المواهب داخل المنظمة:

²⁵ Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., and Al-Tarawneh, H. A., (2010), "Talent Management as a strategic practice of human resource management to improve human performance", Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2, No. 2, Pp 329-341.

²⁶ Charan R., Drotter S., and Noel J (2001), "The Leadership Pipeline: How to Build Leadership-Powered Company", San Francisco: Jossey-Bass.

جدول(01): عناصر تطوير المواهب في المنظمات²⁷

العنصر	الوصف
1. تحديد الإمكانيات	التعرف على القدرات الكامنة والمهارات الأساسية لدى الموظفين، وربطها باحتياجات المنظمة.
2. تحليل الفجوات	مقارنة بين المهارات والمعارف المطلوبة للوظيفة وتلك المتوفرة حاليًا لتحديد الثغرات.
3. التعليم الرسمي	يشمل الدورات التدريبية، المؤتمرات، والندوات المهنية المنظمة من قبل المؤسسة أو جهات خارجية.
4. التعلم غير الرسمي	التوجيه، الإرشاد، نقل المعرفة بين الزملاء، والتعلم من خلال التجربة اليومية في العمل.
5. تطوير الأداء والسلوك	التركيز على تحسين الأداء الوظيفي، وتعديل الأنماط السلوكية بما يتوافق مع ثقافة وأهداف المنظمة.
6. التقييم المستمر	إجراء تقييمات دورية لمستوى التقدم في تطوير المهارات والأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة.
7. الاحتفاظ بالمواهب	توفير بيئة عمل جاذبة، وفرص نمو وظيفي، وحوافز ملائمة لمنع تسرب الكفاءات.
8. إدارة الفرص	استكشاف وتوفير فرص جديدة للموظفين الموهوبين لتمكينهم من ممارسة أدوار قيادية أو تخصصية.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المراجع النظرية المدروسة في المحاضرات والكتب الأكاديمية

(3-1) إستراتيجية المحافظة على المواهب Retaining Talents Strategy :

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، وما نتج عنها من أزمات مالية وتقليص في حجم القوى العاملة، إلى جانب التحولات في تفضيلات المستهلك الناتجة عن اختلاف الأجيال، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة في الاحتفاظ بالمواهب. حيث أن العديد من الكفاءات البشرية بدأت تبحث عن فرص عمل جديدة، إما بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة، أو نتيجة للعروض المغرية التي تقدمها منظمات منافسة تسعى بدورها لاجتذاب تلك الكفاءات أمام هذا الواقع المتغير، بات لزاماً على المنظمات أن تتبنى استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالمواهب التي تمتلكها، خاصة في ظل اشتداد المنافسة على الكفاءات والمهارات العالية. إذ تشير الدراسات

²⁷ من إعداد الباحث " جدول عناصر تطوير المواهب في المنظمات"

²⁸ إلى أن الحفاظ على المواهب لا يتحقق عشوائياً، بل يتطلب معالجة مجموعة من العوامل المؤثرة. وتنقسم هذه العوامل إلى نوعين رئيسيين:

1-3-1 العوامل الوقائية: (Protective Factors)

وهي العوامل التي تضمن بيئة عمل مستقرة وتقلل من شعور الموظف بعدم الرضا، وتشمل:

_ الامتيازات والمنافع المالية.

_ التعويضات المباشرة وغير المباشرة.

_ الموقع الجغرافي وظروف العمل.

هذه العوامل لا تؤدي إلى زيادة الحافزية بشكل مباشر، لكنها ضرورية لمنع نفور المواهب أو تركها للمنظمة.

2-3-1 المكافآت الضمنية: (Intrinsic Rewards)

وهي التي ترتبط بتحقيق النجاح الوظيفي والشعور بالإنجاز الشخصي، وتشمل:

_ التقدير والاعتراف بالجهود.

_ فرص التطوير الذاتي والمهني.

_ المشاركة في اتخاذ القرار.

_ الإحساس بأهمية الدور الذي يؤديه الموظف في نجاح المنظمة.

هذه العوامل تسهم بشكل كبير في تعزيز ولاء الموظف، وتقلل من احتمالية خروجه من المنظمة بشكل غير مباشر.²⁹

ومن هنا، يُمكن القول إن استراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بها تمثل أساساً ضرورياً لإدارة المواهب، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف من دون تقديم التدريب والتطوير اللازمين. فالموظف الموهوب بحاجة إلى أن يشعر بأن قيادات المؤسسة تمنحه الاهتمام والرعاية اللذين يستحقهما، مما يعزز لديه شعور الولاء والانتماء، ويدفعه نحو الالتزام بالعمل وتحقيق نتائج عالية.

وفي حال تجاهلت المنظمات هذا الجانب، فلن يكون الحفاظ على المواهب إلا تحصيلاً حاصلاً، ما يعرضها لخسارة أهم أصولها البشرية. لذلك، من الضروري أن يشعر القادة داخل المنظمة بالعائد الحقيقي من الاستثمار في تنمية وتثبيت المواهب داخل بيئة العمل

وتُعد التجارب العالمية خير دليل على نجاح استراتيجيات مختلفة في هذا المجال، حيث:

البرازيل وفرنسا وهولندا تعتمد على تحفيز الجانب العاطفي لدى الموظفين.

²⁸ Whelan, E. and M. Carcary, (2011), "Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits?", Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No. 4,

²⁹ James A. Cannon, Rita McGree, (2011), "Talent Management and Succession Planning", Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK.

اليابان تميل إلى تطبيق القانون بصرامة مع تعزيز الثقة والاحترام المتبادل. **إيطاليا** تركز على إجراءات تقييم الأداء.

كندا تعتمد على رضا الموظفين وتقديم مزايا طويلة الأجل مثل خطط التقاعد والإحلال الوظيفي المدروس. وبناءً على ما سبق، يمكننا الاستنتاج أن ارتفاع معدل دوران العمل وفقدان الموظفين، خصوصاً ذوي المواهب،

يُعد خطرًا كبيرًا يهدد استقرار المنظمات. ولذلك، ينبغي على المؤسسات أن تدرك بأن هؤلاء الأفراد هم أصول استراتيجية فريدة، ويجب أن يكونوا محل تقدير ورعاية فائقة من أجل ضمان بقائهم ضمن الكوادر المتميزة، والاستفادة القصوى من قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

4-1 إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي Succession Planning:

يعد التخطيط للإحلال الوظيفي أو ما يعرف بالتعاقب الوظيفي من المفاهيم الحيوية في إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك تبايناً في وجهات النظر حول كيفية تطبيق هذا المفهوم. فبعض الباحثين يرون أن الإحلال الوظيفي يقتصر على اختيار فريق من القيادات أو كبار الموظفين لتولي مناصب عليا في المستقبل. في المقابل، يرى آخرون أن التخطيط للإحلال يشمل إعداد قاعدة واسعة من الكفاءات والمواهب داخل المنظمة، يتم تطويرها واستثمارها لشغل مختلف المناصب عند الحاجة.

يرى باحثون:

أن التخطيط للإحلال الوظيفي لا يقتصر فقط على اختيار من سيخلف القادة الحاليين، بل يتمثل في تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات ومهارات عالية، وتكون بمثابة مصدر استراتيجي حيوي لملاء الوظائف القيادية في المستقبل. ويمنح هذا النهج الفرصة الحقيقية لتمكين الموظفين الموهوبين من تولي المناصب الحساسة والمهمة بكفاءة عالية.

__ المنظمات التي تطبق هذه الاستراتيجية تسعى إلى:

- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- ضمان استقرار واستمرارية الأداء التنظيمي.
- تحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية.
- التطوير المستمر للمواهب الداخلية بما يُهيئها لتولي المهام القيادية عند الحاجة³⁰.

إن الهدف لا يتمثل فقط في معرفة من سيشغل المنصب في المستقبل، بل في بناء قدرات الأفراد من خلال تدريبهم وتطويرهم وفقاً لمتطلبات القيادة المستقبلية، مما يساعد المنظمة على امتلاك مجموعة جاهزة من القادة المحتملين، دون الحاجة للاعتماد المفرط على التوظيف الخارجي.

³⁰ Charan R., Drotter S., and Noel J (2001), "The Leadership Pipeline: How to Build Leadership-Powered Company", San Francisco: Jossey-Bass.

(2) السمات الأساسية للتخطيط الفعال للإحلال الوظيفي:

إن التخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي يجب أن يعتمد على ما يلي:

(1-2) نموذج الكفاءات القيادية: (Leadership Competency Model)

يستخدم هذا النموذج لتحديد المهارات والمعارف والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها القادة في المنظمة.

(2-2) نظام تقييم الأداء القائم على الكفاءات:

يقيم الموظفون بناءً على مدى امتلاكهم للكفايات المطلوبة، وليس فقط أدائهم الحالي، مما يساهم في التنبؤ بقدراتهم المستقبلية.

(3-2) التخطيط التنموي:

وهو يهدف إلى تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والكفاءات المستقبلية، عبر برامج تدريب وتطوير موجهة ومصممة خصيصاً.

(4-2) تحديد الإمكانيات القيادية:

ويتم ذلك من خلال أدوات تقييم دقيقة تساعد في التعرف على المواهب الواعدة، وتطويرها لتصبح جاهزة للقيادة.

إن بناء نموذج فعال للكفاءات القيادية يعد الخطوة الأساسية لنجاح عملية التخطيط للإحلال الوظيفي، خاصة في المناصب العليا. من خلال هذا النهج، تستطيع المنظمات تأمين قيادات داخلية ذات كفاءة عالية، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق الإستدامة والتميز في الأداء.³¹

المبحث الثاني: عموميات حول الإنتماء الوظيفي

يعد تعزيز الانتماء الوظيفي من الركائز الأساسية لبناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة، ومنه سنتطرق إلى ماهية الإنتماء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الإنتماء الوظيفي

الإنتماء مصطلح قديم فقد استخدم للدلالة على إنتماء الفرد لدين معين ولدولة معينة، وقد استخدم في المجالات والدراسات الإدارية في التفسير للدلالة على مدى إلتزام وولاء الفرد للمنظمة التي ينتمي إليها؛ ويعتبر بورشر من أقدم الباحثين الذي تناول موضوع الإنتماء الوظيفي؛ فقد عرفه "بأنه قوة تطابق الفرد وارتباطه بالمنظمة التي ينتمي إليها وإستجابته الإيجابية لها". حيث بين أن الفرد الذي يشعر بالانتماء للمنظمة يظهر نوعاً من الانسجام والتوافق مع القيم وأهداف المنظمة وإستمرارية العمل والبقاء فيها؛ مما يجعله يعمل بفعالية وإخلاص لأجلها فهو قبول قوي لقيم وأهداف المنظمة من طرف الأفراد الذين يعملون فيها، ورغبتهم في الإستمرار بها والدفاع عنها وبذل جهود أكبر فيها.

³¹ . Cappelli, P., (2008), "Talent Management for the Twenty-First Century", Harvard Business Review, March 2008.

مما سبق نستنتج أن:

- الانتماء الوظيفي حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الفرد والمنظمة.
 - ارتباط أو علاقة قوية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.
 - الانتماء محصلة تفاعل عوامل شخصية داخل الفرد وتنظيمية متعلقة بالمنظمة التي ينتمي إليها.
 - إدراك و توافق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة .
 - استعداد الفرد و رغبته في بذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التي يوافق عليها.
- إذن يمكن القول أن الانتماء الوظيفي نظام أو عملية من خلالها تتشكل من مجموعة من العوامل كالخصائص الشخصية (الحاجة للتعليم ، الخبرة، أهمية الوظيفة ...) خصائص العمل (فرصة للترقية ، تطوير الذات...) ومخرجاتها عبارة عن مجموعة من السلوكيات الإيجابية كالإنضباط في العمل، الرغبة في البقاء في المنظمة ، الرغبة في الأعمال التطوعية الخ.
- والملاحظ أن مصطلح الانتماء الوظيفي ارتبط بالجانب الاجتماعي وبحاجة الأفراد إلى الشعور بالانتماء لأسرة معينة ولأرض ولدولة معينة، وبضرورة تنمية هذا الشعور، مما ينتج عنه شعور الأفراد بواجباتهم نحو هذه الأسرة وهذا الوطن، وبضرورة المحافظة عليهم والدفاع عنهم . و هذا ما توصلت إليه نظرية الحاجات لماسلو "إذ أن حاجة الفرد للانتماء تبدأ من حاجاته الاجتماعية، أي حاجته للأسرة والوطن ثم الحاجة للانتماء ثم الحاجة إلى التقدير و تحقيق الذات".
- وتجدر الإشارة الى ضرورة التفريق بين الانتماء الوظيفي والولاء الوظيفي رغم أنهما مفهومان متقاربان ؛ فالانتماء استعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع بغية المساهمة في تحقيق نجاح المنظمة؛ في حين الولاء يعكس السلوك الرسمي فقط الذي ترغب فيه المنظمة وتتوقعه من الفرد الذي يعمل لديها . وبمعنى أبسط فإن الانتماء يعني الانتماء وعضوية الفرد للجماعة التي ينتمي إليها ؛ في حين الولاء يعني الوفاء و الطاعة لشخص أو جهة معينة ؛ وبالتالي يمكن القول أن الفرد يكون في مرحلة الولاء والطاعة وتنفيذ أوامر جهة معينة في حين أنه ينتمي لجهة أخرى ؛ كما يمكن أن ينتج عن الولاء الانتماء بمرور الوقت³².
- كما يمكن القول أن الانتماء الوظيفي هو ما أبدعته العلوم الإنسانية الحديثة كعلوم الإدارة والتنمية البشرية وغيرها ، وهو كأمثاله من المصطلحات التي يكون لمضمونها أصول قديمة و مفهوم متداول؛ ويساعد على تلمس مقوماتها و عواملها ومعيقاتها ويساعد أخيرا على تطوير وحسن استثمارها.

³² - فراح خالدي، صورية زاوي، آمال مهاوة، دور الانتماء الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، سنة 2021، ص 231

ومفهوم الانتماء الوظيفي يعني التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد وبين الدوافع الباطنية لدى هذا الفرد؛ وهو يؤدي إلى التوافق بين المصلحة العامة و مصلحة المؤسسة أو مصلحة المجتمع بين المصلحة الذاتية للفرد و رغبته وهواياته وميوله .

وقد ربط بعض الباحثين مفهوم الانتماء الوظيفي بدرجة الإشباع المرتبطة بحاجاتهم ؛ و إدراكهم لمدى الشعور بالرضا الذي ينتج عن هذا الإشباع³³.

وقد نقول أن الانتماء الوظيفي هو مدى الإخلاص و الاندماج والمحبة التي يبديها الفرد إتجاه عمله وإنعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهدافه في المنظمة التي يعمل بها وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف .

ومن مظاهر الانتماء الوظيفي : إحترام المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد و التضحية بالجهد والوقت وتطوير الكفاءة الذاتية والزهدي في عروض المؤسسات المنافسة.

_ يعمل الانتماء الوظيفي في تحقيق الرضى الوظيفي وتحقيق العدالة، و مدى الحصول على الحقوق والقيام بالواجبات والعلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين³⁴.

إن الانتماء الوظيفي من المفاهيم الحديثة الطرح في دراسة السلوك في المنظمات والتي لاقت صعوبة في تحديدها؛ تأتي صعوبة تحديد المفهوم والضبابية في الرواية لإختلاطه بمفاهيم تناولتها الدراسات والأبحاث؛ فعرف مصطلح الانتماء بـ **Commitment** في الكثير من الدراسات وهو الذي عرف به الإلتزام في الدراسات الأخرى³⁵.

المطلب الثاني: أبعاد الانتماء الوظيفي

يُعد الانتماء الوظيفي من المفاهيم المحورية في بيئة العمل، لما له من تأثير مباشر على أداء الموظف وولائه للمؤسسة. في هذا المطلب، نستعرض الأبعاد الرئيسية للانتماء الوظيفي ودورها في تعزيز الاستقرار الوظيفي، حيث يتكون أبعاد الانتماء الوظيفي من:

³³ أ. محمد محمد الصعيدي، الانتماء الوظيفي في المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص كيفية زرع الانتماء الوظيفي لدى العاملين و عوامله وأثاره، سنة 2010_2011، ص3

³⁴ وجدان ابو القاسم الميلودي ، الانتماء الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الليبية، دراسة ميدانية في جامعة الزاوية ، كلية التربية العجيلات، مجلة صراح مجلة علمية محكمة، العدد 6، ديسمبر 2022، ص378

³⁵ محمود خنفر رضا، العدالة التنظيمية وتعزيز الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية مصنع الأجر النزلة بولاية تقرت "أنموذج"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية المجلد 9_ سنة 2021، ص71

الفرع الأول:

(1) البعد الأول : القناعة بالعمل.

يعتبر المورد البشري الدعامة الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام به والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه. وقد ساد الاعتقاد أن العامل مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد أدى هذا إلى إهمال العنصر البشري في المنظمات، وبالتالي اثر ذلك على أداء العاملين في المنظمات، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين والشعور بالقناعة في مكان العمل.

ويمكن من خلال التعرف على مستوى درجة إشباع حاجات الفرد؛ ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ؛ ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها العامل ؛ وهذه العوامل تجعل الموظف راضي عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته ؛ ومتناسبة مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

ويمكن أن نطلق على القناعة الحالة الناتجة عن تقييم تجربة ما في وظيفة معينة، فهي تعكس الفرق بين ما يتوقعه الفرد من الوظيفة وما يحصل عليه فعلاً، وعادة ما تكون هذه التوقعات ذات طابع شخصي لأنها تختلف من فرد لآخر بسبب العديد من العوامل الاجتماعية والنفسية.

(2) البعد الثاني: العمل بروح الفريق.

العمل الجماعي أو أسلوب العمل كفريق هو مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق هدف مشترك. والعمل كفريق يمثل مهارة نجاح، ويشترط التركيز والوضوح والتدوين والموضوعية وتجنب الفردية والإتصال، ويهدف إلى التطوير وحل المشكلات يتم عبر إختبار المشكلة والتخطيط للعلاج ودراسة المشكلة والمناقشة الجماعية. إن مهارات النجاح في العمل تشمل مهارات التعامل والتواصل مع الآخرين، وإقامة العلاقات الإنسانية الجيدة ؛ والمقدرة على العمل كجزء من الفريق ؛ هذه المقدرة التي أضحت حاجة ماسة لمواجهة متطلبات عالم العمل ؛ فالتعاون بين الناس (أفراد و جماعات) والعمل معهم ؛ أصبح من ضرورات الحياة ؛ سواء استخدمت في ذلك مهارات الاتصال المباشر أو الغير مباشر.

والعمل بروح الفريق يكون من خلال مجموعة من العاملين يعملون معا لتحقيق هدف واضح. وكلما زاد الانسجام بين أعضاء المجموعة زاد التفاهم.

ومن خلال العمل بروح الفريق يكون التلاحم بين الإدارة والأقسام التابعة لها، وبين العاملين أنفسهم، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل موظفيها يعملون بروح الفريق الواحد، وتدب فيهم روح المحبة ؛ والنظام والتفاعل؛ كما تحفز التنافس الشريف والإبداع ؛ وتستفيد دائماً من مقترحاتهم ؛ وتلبي إحتياجاتهم.

3) البعد الثالث: أخلاقيات المهنة.

وهي عبارة عن مجموعة من القيم والتقاليد التي يتفق عليها جميع العاملين في وظيفة معينة ؛ بأنها تشتمل مجموعة من الحقوق والواجبات والمسؤوليات والقواعد الخاصة بالتعامل بينهم وتنظيم واجباتهم في العملية الوظيفية ؛ وتقوم هذه الأخلاقيات على تنظيم سلوك الأفراد العاملين في إطار المهنة التي ينتمون إليها. ويمكن وصفها من خلال المعايير الأخلاقية والسلوكية المهنية التي يتبعها الفرد لتحمل مسؤولياته الوظيفية حسب الآداب العامة التي تحددها قوانين ولوائح المنظمة إذ أن كل مؤسسة تكون بحاجة إلى ميثاق أخلاقيات للوظيفة والذي يتميز ب:

- حماية المهنة والعاملين بقواعد أخلاقية لتسهيل العمل .
 - تقديم قواعد أخلاقية تشمل معايير سلوكية.
 - مرونة الآليات أمام المواقف والأزمات الجديدة .
 - إنشاء لجنة تقصي المخالفات إن وجدت وتتمثل في العناصر الآتية:
 - الاستقامة التي تتضمن الثقة والأمانة والمصادقية والشعور بالمسؤولية.
 - النزاهة والاستقلال والموضوعية والتجرد والحياد السياسي.
 - الالتزام بوقت العمل والمحافظة على أسرار الوظيفة .³⁶
 - المعاملة الحسنة ومعالجة سلبات الوظيفة
- الفرع الثاني: أهداف أخلاقيات المهنة:** يمكن اقتصارها على النقاط التالية:
- فهم السلوك المهني وأهميته في متابعة التزام قوانين الوظيفة.
 - معرفة أخلاقيات الوظيفة.
 - تحديد طرق تطوير الذات وكيفية التعامل مع ضغوط العمل.
 - تنظيم ورش عمل دورية .
 - معرفة سلوك الموظف الصحيح وكيفية فهم سلوك الآخرين والتمييز بين السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي.

³⁶ -أ.د.سجاد محمد عطية الجنابي، القيادة الخادمة و دورها في تعزيز الإنتماء الوظيفي،دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية النجف الأشرف،مجلة مركز الدراسات الكوفة،سنة2024،ص78،79،80

المطلب الثالث: أسس تحقيق الإنتماء الوظيفي داخل المؤسسة

الفرع الأول:

(1) أسس الإنتماء الوظيفي: توجد مجموعة من الأسس الأساسية لتحقيق الانتماء الوظيفي ، وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

- أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته ومن ثم يجد راحة نفسية عندما يندمج مع جماعة يتفق معها في المعايير والقيم ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال وتقبله الجماعة بالقبول والاستحسان.

- أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها وقيمتها ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى إنتماء الفرد للجماعة وتكيفه معها والإنتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها وتكاملها ومن نتائج الإنتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه نتيجة للقيام بدوره في المجتمع.

- يتكون الإنتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع؛ و الجماعة المتناسقة المترابطة هي التي تكون لدى أفرادها إحساسا قويا بالإنتماء إليها .

(2) آليات خلق ثقافة المؤسسة وتفعيل الانتماء الوظيفي لدى العاملين:

إن عملية خلق ثقافة المؤسسة أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل ؛ فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ؛ ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت اقوى ؛ لذلك فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل ؛ خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين.

بالتالي فإن الإنتماء الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ؛ فمن المفترض أن الأفراد الأكثر إنتماء سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة ؛ كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم الجماعة ؛ إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات والخبرات

التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة³⁷ المؤسسة هي:

✓ إجراءات اختيار الموظفين.

✓ الممارسات الإدارية.

✓ طرق التنشئة المتبعة.

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ؛ ذلك أنه ومن خلال الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها .

بالتالي فإن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة ثقافة المؤسسة السائدة ؛ إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين ؛ فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة مؤسسية تكافئ الأمانة والإنجاز و تتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا وعلاقات خاصة تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ؛ بل يحصل العكس ؛ إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح.

ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا. هذا ويلزم لتثبيت ثقافة المؤسسة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم

³⁷ - نورة بن بوزيد، نسرین زیاده، دور ثقافة المؤسسة في تفعيل الانتماء الوظيفي لدى الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 22، سنة 2022، ص 428، 429، 430، 431.

المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا جاهزون على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.³⁵ إن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة ركزت على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة والنجاح الاقتصادي غير أن لتحقيق نجاح هذه العلاقة يجب توضيح أنواعها و درجة قوة ثقافة المؤسسة نذكر في مجملهما:

تصب في ثلاثة أصناف يمكن التفصيل فيهما على اعتبار وجود عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المؤسسة نذكر في مجملهما:

2-1) الإجماع Consensu: مدى المشاركة لنفس المعتقدات أو القيم الهامة الحيوية في ثقافة المنظمة. ويتوقف مدى الإجماع أو المشاركة على عاملين هامين:

__ تزويد وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم نظام العمل في المؤسسة.

- نظم الفوائد والمكافآت تمنح للأعضاء الملتزمين بالقيم.

2-2) الشدة intensity: تشير إلى مدى قوة وتمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات. هذا وقد تتميز الثقافات القوية بمجموعة من الخصائص نجملها فيما يلي:

__ تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف وتحمس الموظفين على تحمل المخاطرة.

- إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي.

- إنشاء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية.

__ لا يتم اعتناق الثقافة المتوسطة بقوة من طرف أعضاء المؤسسة لأنها لا تحض بالثقة والقبول الواسع، تقتصر الى التمسك المشترك بين أعضاءها بالقيم والمعتقدات مما يؤدي الى عدم التوافق مع أهداف وقيم المؤسسة، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي وانخفاض الإنتاجية.

تهتم بمشكل التكيف ويمثل منطق هذه النظرية في ضمان النجاح الدائم للمؤسسة في كونها تساعدها في توقع التغيرات والتكيف معها. بالتالي فإن الثقافات المتطورة تشجع روح المنظمة الذي يسمح باكتشاف واستغلال إمكانيات جديدة للتكيف في فترات التحول. بل وهناك من يركز على أهمية القيادة أكثر من روح المؤسسة حيث تقوم الثقافة المتطورة على التكيف

نورة بن بوزيد، نسرین زیاده، دور ثقافة المؤسسة في تفعيل الانتماء الوظيفي لدى الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 22، سنة 2022، ص 431، 430، 429، 428
"مرجع سابق"

مع المتغيرات التي تحصل ولا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة مما يحقق كفاءته. أما بالنسبة للشق الثاني من السؤال فإن المؤسسة هي ثقافة في حد ذاتها لأنها تنتجها فهي تنتج منتجات مادية وخدمات يمكن أن تكون معنوية كذلك. تتشكل هذه الثقافة . والعادات والتقاليد والرموز والإشارات ونظام من الحتميات الذي يحدد بدور كبير نمط تسييرها،

فهي إذن حسب هذا المنظور وسط ثقافي من حيث كون الثقافة من منتوجاتها الفرعية والتي تعتبر أكثر من ضرورية لفهم الكلي لها، فهي وسيلة غير مباشرة للاعتراف بها يرى باحث أن معظم ثقافة المؤسسات يعود أصلها إلى مؤسسيها.³⁵ ويلاحظ أيضا أن نصف القيم في المؤسسات الجديدة هي إنعكاس لقيمها وأن النصف المتبقي يتطور إستجابة

للبيئة التي تعمل فيه بما يلائم حاجات العاملين . ويمكن حصر هذه المكونات في تاريخ المؤسسة (الذاكرة الجماعية)؛ القيم؛ الرموز؛ الطقوس والشعائر وأخيرا الأساطير. كل هذا يمثل الشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، حيث يلتزم بها العاملون على اعتبار أنها معايير مفيدة لها مثال ذلك التزام بعض المؤسسات بعد تعيين الأب والإبن في نفس المؤسسة ويفترض أن تكون هذه العادات أو الأعراف غير مكتوبة

وواجبة الإتباع؛ القيم توقعات سلوكية ايجابية تفضيلات جزء كبير من المجتمع مثل الصدق، الأمانة العدالة، الخ .

كما يمكن تعريفها على أنها "معتقدات" بخصوص ما هو حسن أو سيء أو ما هو مهم أو غير مهم. فهي عبارة عن معتقدات التفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة والتي تعمل على توجيه رغباته وإتجاهاته نحوها وتحدد له السلوك المقبول والمفروض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي. ومن بين القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الانتماء بإدارة الوقت الانتماء بالأداء، واحترام الآخرين ... الخ .

نورة بن بوزيد، نسرین زیاده، دور ثقافة المؤسسة في تفعيل الانتماء الوظيفي لدى الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 22، سنة 2022، ص 431، 430، 429، 428.

³⁵ "مرجع سابق"

3) مكونات ثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالآتي:

3-1) المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:

من الأفكار والإعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة التي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الاستراتيجية وطابع إلا تجل أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى المعايير التي تشكل حقيقة المؤسسة.

كل القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة القادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

✓ رسالة المنظمة: وهي الهدف الأساسي لها والتي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وما هي عقيدتها التي تؤمنها؟

✓ المبادئ : ماذا تقدم المنظمة.

✓ أدوات تحقيق المبادئ : قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة التميز في الأعمال .

✓ إستراتيجية المنظمة : أي البرنامج والمنهج الذي تسير عليه المنظمة لخدمة الأطراف

انتشار التكنولوجيا والجودة والتكاليف.

✓ الأسطورة : هي الحكايات والقصص التي تحكيها من أجل خلق المؤسسة ونجاحها مثل الأساطير التي

تلاعب دورا في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة وهيا وسيلة إتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط قوتها وتنوعها و نهوضها خلال مسيرتها .

✓ الأبطال : سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال ؛ أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير

الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات نهضة المؤسسة ؛ وما ينتج عن ذلك

من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية الانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها. هؤلاء

الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.

✓ الشعائر والطقوس والتقاليد: وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات

رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الافراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تصنعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام.

✓ اللغة: هي أداة لاتصال الإستراتيجية بين الانفراد والعاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي كل ما يحمل ذلك

من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.

✓ الترتيبات المادية: إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامة واضحة

و محدّدة في ثقافة المنظمة. فالكراسي والمكاتب والتجهيزات وطريقة توزيعها وترتيبها و الأماكن المخصصة لإستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

✓ **الهيكل التنظيمي:** مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال و نقل و تقارير و تسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

✓ **الممنوعات :** هي مواضع لا يجب الخوض فيها و أعمال يجب أن نقع بها ؛ كما تعتبر نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخلها وكذا الصورة الخارجية لها، مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل³⁸.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات سابقة)

المطلب الأول: الدراسات العربية

الفرع الأول: الدراسة السابقة العربية

1) الدراسات السابقة:

قام الباحث باستقراء بالعديد من الدراسات السابقة في موضوع إدارة المواهب وما يدور في فلكها باللغتين العربية والإنجليزية في مواقع كثيرة لكي يتم إثراء هذه الدراسة بالأفكار والمعلومات التي تجعلها بمكانة من القوة ما يحفز الباحثين والدارسين للإطلاع عليها والإستناد إليها في دراساتهم المستقبلية.

الدراسات العربية:

من دراسة الباحث لموضوع المواهب وإدارة المواهب في العالم العربي، فقد وجد الباحث أن الدراسات العربية تقتقر وبشكل كبير إلى هذا النوع من الموضوعات الجديدة والضرورية، ولم يبدو واضحاً أن أيّاً من الباحثين تناولوا هذا الموضوع إلا القليل منهم ومن هذه الدراسات ما يلي:

1. دراسة حداد وآخرون بعنوان: إدارة المواهب تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين: المجلد 12، سنة (2012) هدفت هذه الدراسة لإكتشاف وتقييم معرفة الموظفين اللبنانيين بإدارة المواهب عن طريق استخدام التحليل الوصفي لإجاباتهم للإستطلاع الذي إستخدموا فيه إستبانة الكترونية بالإضافة إلى مقابلات مع مدراء الموارد البشرية شركة **SETS** والتي هي شركة لبنانية رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات أنشأت في بيروت في العام

³⁸ - نورة بن بوزيد، نسرین زیاده، دور ثقافة المؤسسة في تفعيل الانتماء الوظيفي لدى الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 22، سنة 2022، ص 428، 429، 430، 431.

1990 وتغطي معظم منطقة الشرق الأوسط، حيث بلغت نسبة المشاركين 67.33% . كان من أبرز نتائج الدراسة بأن أغلبية المشاركين في الإستطلاع يعرفون تماماً فائدة إدارة المواهب ولكن ليس لديهم أية أدنى فكرة عن عمليات أو إستراتيجيات إدارة المواهب كما تبين أن نسبة ضئيلة من الشركات اللبنانية تعتمد على مفهوم إدارة المواهب في إدارتها، أيضاً كان من أهم النتائج الرئيسية عدم وجود إستراتيجية شاملة لإدارة المواهب وهناك خلط بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية من جهة وإدارة المواهب البشرية من جهة ثانية، بمعنى أن الشركات تقوم بتطبيق بعض من أساليب إدارة المواهب ولكنها غير كاملة ومتكاملة. وكشف النتائج عن وجود فجوة حقيقية في تطوير الموهوبين داخل الشركات اللبنانية وأنها فشلت تماماً في تحديد من هم الموهوبين لديها.

وأوصت الدراسة مديري الموارد البشرية في الشركات اللبنانية بضرورة الإستثمار في المواهب المتوفرة لديهم من خلال الجلوس معهم وتحفيزهم والإستماع إلى آرائهم وأن يعطوا المزيد من الوقت للموظفين من التعلم بما ينعكس على أدائهم في العمل وكفاءاتهم وخبراتهم وزيادة معارفهم ليكونوا بذلك نواة التميز والإبداع ويخطوا نحو تكوين موهبة ذات ميزة تنافسية للشركات التي يعملون فيها.

2.دراسة ديوليت بعنوان: "إمنح موظفيك مسؤوليات جديدة وإلا خسرتهم" جريدة القبس الكويتية الإلكترونية ، العدد 12141 (2012)

قامت شركة ديوليت الشرق الأوسط وفوريس العالمية للكشف عن المواهب الجديدة في العالم العربي، فوفقاً للإستطلاع أشار: 04من أصل 05 موظفين ينوون البقاء في وظائفهم وشركاتهم في العام المقبل أي 80% ممن شملهم الإستطلاع؛

وبناء على نتائج الإستطلاع وتحليل ديوليت لسوق المواهب ، فقد حددت ثلاثة اتجاهات ناشئة وهي: منح الموظفين الموهوبين مسؤوليات جديدة أو خسارتهم؛ إذ يعتبر هؤلاء هذه المسؤوليات هي بمثابة تقدير وثقة بهم وأنها ذات أهمية أكثر من أي شيء آخر؛ ويعتبر 42% من المشاركين في الإستطلاع والذين يسعون إلى وظائف جديدة بأن وظيفتهم الحالية لا تستغل كامل مهاراتهم وقدراتهم بالشكل الصحيح.

التركيز على المواقع الوظيفية المهددة بالشغور؛ وأخيراً الإهتمام الكبير بعملية الإحتفاظ بالموظفين يجب أن يكون من ضمن الأولويات القصوى للشركات اللبنانية، إذ أن 62% من المشاركين في الإستطلاع والذين ينوون بالبقاء في شركاتهم يعززون ذلك إلى مستويات الثقة العالية بحكمة القيادات العليا في شركاتهم.

أوصت هذه الدراسة بزيادة التركيز على استخدام مهارات الموظفين وتنميتها وتطويرها كما لابد من التركيز على القيادات الذكية ذات المهارات العالية وتحفيزها؛ بالإضافة إلى خلق بيئة حاضنة للمبدعين والموهوبين وتتواصل مع كل الموظفين بهدف الحفاظ عليهم وخصوصاً الموهوبين منهم.

3. دراسة الحميدي و الطيب، الإستثمار في التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة. كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، رأس الخيمة. 2011

هدفت هذه الدراسة إلى توظيف بعض المصطلحات الحديثة التي طرأت على إدارة الموارد البشرية مثل الإستثمار في التدريب والموهبة، وتناولت الدراسة إدارة المواهب وكيفية إستثمارها جيداً في مختلف المجالات وما هي الأسباب الحقيقية للإهتمام بالمواهب ورعايتها، كما أوضحت الدراسة دراسة حالة الإمارات العربية المتحدة في تبني استراتيجية إدارة المواهب من خلال برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، والجوائز الأخرى التي تعطي للمبدعين والموهوبين والتي تساعد في تنمية ثقافة الموهبة وتدعم إستراتيجيات التعامل معها بغية تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة على المنظورين قريب وبعيد المدى، وأوصت الدراسة بأهمية التركيز على إستقطاب الكفاءات والمواهب وإدارة هذه المواهب وتحفيزها لضمان استمراريته في المنظمات ؛ أيضاً وضع إستراتيجية عربية للتعليم و التدريب وتيسير نقل الأيدي العاملة العربية وزيادة قدرتها التنافسية داخلياً وخارجياً ، كما أوصت بضرورة وضع نموذج لإدارة المواهب و الاهتمام بالمسار الوظيفي للموظفين كأحد الأدوات لتحسين مستوى المواهب لدى الأفراد.

4. دراسة العنزي وآخرون أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، سنة 34، العدد 89. 2011

عرضت هذه الدراسة بعضاً من الأفكار الخاصة بإستراتيجية إدارة الموهبة وربطها بنظم الأداء العالي **High Performance Work Systems** وذلك بإتباع بذلك أسلوب المناقشة العلمية الهادفة للمفهومين وعرض طبيعة العلاقة المتداخلة بين المفهومين بنموذج يحاكي في طبيعته نظم عمل الأداء العالي كإطار ناجع

لبلورة وتنفيذ إستراتيجية جديدة لإدارة الموهبة وتقوم هذه الدراسة على التساؤل التالي: إذا كان الإتفاق بين الأكاديميين والممارسين بأن شعار المرحلة القادة هي حرب المواهب فما هي السبل الكفيلة بإدارة دفة هذه الحرب لصالح المنظمات وكسبها بطرق أكثر ذكاء وتتلور الإجابة من خلال استكشاف طبيعة العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب ونظم عمل الأداء العالي.

وتطرق الباحثون إلى تبيان التوقع البحثية التي تتباين في طبيعتها وهي دوافع تحاكي فكر إستراتيجية إدارة المواهب، ونظم عمل الأداء العالي؛ ودوافع تجيب عن تساؤلات الجيل القادم لقوة العمل، ودوافع تخص تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية في المنظمات العراقية. وخلصت الدراسة إلى أن نشاطات إدارة الموارد البشرية

الإستراتيجية تلعب دوراً قيادياً وتدريبياً في إدارة الموهبة؛ وأن لها دوراً حاسماً في عملية التكامل بين إستراتيجية إدارة المواهب وإستراتيجية المنظمة لتعزيز نجاح مبادرات إدارة المواهب. أيضاً هناك مسؤولية مشتركة من جميع العاملين في المنظمة تجاه بناء وتعزيز الموهبة؛ وأن التعاون سلاح يمكن المنظمة من سهولة الانتشار ويقلل خطر وضع الأشخاص الموهوبين في الأماكن الخطأ.

5. دراسة الكرعاوي "البنية التحتية إدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية". رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة الكوفة، العراق 2010

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة ممثلة بالبنية التحتية والأبعاد من جهة والأداء العالي، وتم تطبيق الدراسة في جامعتي الكوفة والقادسية العراقيتين بإفترض أنهما مصنع المواهب ونشرها. شملت عينة الدراسة كلا من رئيسي الجامعتين ومساعديهما وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعتين 40 إستانة لجامعة الكوفة و 48 لجامعة القادسية بنسبة تجاوزت 30% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الموهبة تعتبر مصدراً مهما لتحقيق الميزة التنافسية وأنها عامل مهم في إستدامة المنظمات تبين ذلك من خلال علاقات الارتباط والتأثير التي أظهرتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي لكلا الجامعتين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في إدارة الموهبة في الجامعتين على مستوى الأبعاد والبنية التحتية.

هذا وأوصت الدراسة بالعمل على تنمية الوعي الإستراتيجي للقيادات في كلتا الجامعتين فيما يتعلق بإدارة الموهبة لتحسين تنافسيتهما والعمل على الإهتمام والاحتفاظ بالمواهب لديها، فضلاً عن إجراء الدراسات المستقبلية التي تركز على أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية للمنظمات.

6. دراسة الرويلي وآخرون "إلى أي درجة تطبق إدارة المواهب في قطاع البنوك السعودي". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (2013)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تطبيق إدارة المواهب في قطاع البنوك السعودي وقد جاءت بناء على التحول من الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب التي تتبعها المنظمات لزيادة درجة تنافسياتها محلياً ودولياً كتبعة

من تبعات العولمة. وضم مجتمع الدراسة البنوك العاملة في مدينة الرياض وضمت العينة بنكين محليين وآخرين أجانبين.

وقد اعتمد الباحثون على أسلوب مقابلة العاملون في الموارد البشرية في البنوك الأربعة لجمع البيانات وتحليلها لغرض معرفة درجة وعي إدارة الموارد البشرية بمفهوم إدارة المواهب ودرجة تطبيقها لها في البنوك السعودية. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب ذات أهمية وترتبط بتدريب وتنمية الموارد البشرية ، أيضاً أظهرت نتائج المقابلة التي تمت مع مدراء الموارد البشرية ومدراء التدريب في البنوك الأربعة بأن 75% من البنوك السعودية تنتهج سياسة جذب وتوظيف وتدريب وتطوير مواهب الأفراد الحاليين و المحافظة عليهم جميعاً.

وأوصت الدراسة بضرورة القيام بمزيد من الدراسات حول إدارة المواهب وربطها بالمخرجات وقياس الأداء والجودة بالإضافة إلى ربطها بإستراتيجيات المنظمة وقياس أثر المتغيرات البيئية على هذه المواهب والأثر التي تتركه على المنظمة.

7. دراسة صيام "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية

من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2013

هدفت دراستها إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لنظام إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارتين العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية في غزة ، وتكون ولكي تكتمل

حلقة تحقيق أهداف الدراسة استندت الباحثة على جمع البيانات من خلال إستبانة أعدت لهذه الغاية وتم توزيعها على عينة الدراسة من أفراد الإدارتين:

العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية في غزة والبالغ عددهم 190، حيث إسترد ما نسبته 77.5% من الإستبانات وتم تحليل لتظهر نتائج الدراسة جلية بأن هناك غموضاً يكتنف مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وبالتحديد في عمليات النظام، أي أن المبادئ والعناصر الأساسية تتوافر ولكن التطبيق الفعلي كان مخالف لكل التوقعات.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها؛ ضرورة وجود تعليمات وأنظمة تنظيمية تساعد على فهم مفهوم إدارة المواهب وكيفية السير بالعمليات الأساسية لها، كما وجب العمل على خلق ثقافة تنظيمية تتمحور حول أهمية

إدارة المواهب ودورها في خلق الميزة التنافسية وذلك بمختلف الطرق المتاحة كالورش والندوات والإجتماعات وحلقات العصف الذهني...الخ.

كما أوصت الدراسة بتخصيص وحدة إدارية متخصصة بإدارة المواهب البشرية بالجامعة هدفها تعريف العاملين بالمفهوم وتساعدهم على تطبيقها بالشكل الصحيح.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

فيما يلي سنستعرض الدراسات الأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة:

الفرع الأول: تقديم مختلف الدراسات الأجنبية

تتوفر الأدبيات الأجنبية بالدراسات المتنوعة حول موضوع المواهب وإدارة المواهب في المنظمات والقطاعات المختلفة، ولغرض هذه الدراسة فقد ركز الباحث على أهم هذه الدراسات والتي تنبثق من هذه الدراسة وتحقق الغاية منها:

1. دراسة (Abdul Nasir et al.) بعنوان: "إدارة المواهب في إثنين من الشركات القيادية (الرائدة)

في ماليزيا. "Managing Talent in Two Leading Companies in Malaysia"

International Conference on Technology and Management Lecture Notes in Information Technology, Vol.21, Pp 125-130 (2012)

هدفت هذه الدراسة لفهم وفحص ممارسات مفهوم إدارة المواهب، وتحديد الطرق المختلفة لإدارة المواهب التي تطبقها الشركات، وتحديد الاختلافات في نهج إدارة المواهب والمشاكل التي يمكن أن تعترض تطبيق المفهوم وأخيراً التعرف على فعالية إدارة المواهب في هذه الشركات خصوصاً والشركات الماليزية عموماً، وخلصت الدراسة إلى أن جميع الشركات بدأت في برامج إدارة المواهب نظراً للضغط المتزايد من الأعمال الداخلية والخارجية، وذلك للنظرة الإستراتيجية لكلا الشريكتين بأن إدارة المواهب تعتبر دافعاً مهماً للنمو ومصدراً مهماً للميزة التنافسية، بيد أن الممارسات لا تزال غير ناضجة تماماً وبحاجة لمزيد من التعمق والدراسة.

وأوصت الدراسة بأن تتبنى الشركات في ماليزيا سياسة جديدة تبنى على بناء وحدة متخصصة لإدارة المواهب تعنى بكافة النشاطات التي تتعلق بالموهوبين وتوضيح المفهوم بشكل أيسر للعاملين في الشركات الماليزية. أيضاً لا بد من توفر البرامج التي تضمن دوران المواهب والمحافظة عليهم وتدريبهم، وتطوير قدراتهم ليكونوا أكثر فعالية من ذي قبل، كما أن للتعويضات العادلة والحوافز الجاذبة أثر كبير في المحافظة عليهم ودفعهم لبذل كافة إمكاناتهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات.

2. دراسة (Kehinde, 2012) بعنوان: إدارة المواهب: تأثيرها على الأداء التنظيمي

"Talent Management: Effects on Organizational Performance" , Vol. 4, No. 2, Pp 178 – 186. 2012

جاءت هذه الدراسة لتفحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وقد تم جمع البيانات عن طريق إستبانة صممت خصيصاً لهذه الغاية. وكشفت نتائج الدراسة أن الإدارة المواهب البشرية أثر إيجابي على الأداء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية بينما لم تستد الشركات الصغيرة والمتوسطة من هذه الإستراتيجية كثيراً في بيئة العمال النيجيرية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني وتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على كافة فئات الموظفين وخصوصاً الذين يمتلكون المواهب الفريدة، ويجب على المنظمة أن تفصل بين إستراتيجية إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الشركات النيجيرية لتداخل المفهومين لضمان التطبيق الفعلي لإدارة المواهب وتحقيق الفائدة التي تطمح إليها الشركات النيجيرية.

3. دراسة (Ahmadl et al) "إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي"

Talent Management and Succession "Vol. 2, No. 9, Pp 496 – 501 2012

"Planning

تهدف هذه الدراسة إلى فحص عمليات إدارة المواهب وخطط الإحلال الوظيفي أو ما يعرف بالتخطيط للتعاقب الوظيفي لجذب المواهب والإحتفاظ بها وتطويرها، شمل مجتمع الدراسة المدراء والخبراء العاملون في بنك رفاء الإيراني في محافظة طهران، واعتمد الباحثون على التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة دراستهم، وأظهرت نتائج الدراسة بأن إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي في مجتمع الدراسة لا يحققان النتائج المرغوبة حيث قد فشلت أدوات وآليات جذب وتوظيف القوى العاملة الموهبة التي ينتهجها البنك الإيراني، هذا وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات وأنظمة جذب المواهب الحالية من خلال تقديم حوافز مالية وغير مالية لخلق بيئة جاذبة، أيضاً ضرورة بناء علاقات قوية مع المؤسسات الأكاديمية ووحدة البحث الموجودة لدى البنك لتحديد وتعريف منهم الأفراد الموهوبين وخصوصاً في السوق المحلية، ووضع أنظمة تقييم وتطوير والإحتفاظ بالمواهب من خلال إيجاد البنية التحتية والثقافة المنظمة الجاذبة للمواهب والعمل على تنميتهم وتطويرهم وعدم التفريط بهم.

4. دراسة (Rani et al) بعنوان: "دراسة إدارة المواهب كأداة إستراتيجية للمنظمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية المختارة"

"A Study of Talent Management as a Strategic Tool for The Organization in Selected Indian IT Companies" Vol. 46, No. 2, Pp 147-158. 2012

هدفت الدراسة إلى توضيح الكيفية التي تنفذ بها عمليات الإستقطاب والإختيار كوظائف تقليدية لإدارة الموارد البشرية وإدارتها ضمن المحتوى التنظيمي وبالتركيز على مفهوم إدارة المواهب كإستراتيجية جديدة تضاف إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة بأن 60% من المبحوثين أكدوا أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي والقوي في جذب المواهب الجديدة وظهور مواهب دفيئة في المنظمات، أيضا رأى 48% من الموظفين أن المكافآت المالية تلعب دورا مهما في الإحتفاظ بالمواهب بشكل عام ، في حين رأى 57% من الموظفين أن الراتب الأساسي يمكن أن يحقق الإحتفاظ بالمواهب، بينما رأى 52% من المبحوثين أن الأمان الوظيفي سوف يحقق الإحتفاظ بالمواهب خلال السنوات القادمة . ومن أبرز نتائج الدراسة أن عملية التدريب والتطوير المستمرين يحققان ما لم تحققه الأمور المالية من تحفيز الأفراد. أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام باستراتيجيات إدارة المواهب التي تترابط مع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كالإستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير إلا أنها أكثر شمولية من خلال عمليات الإحلال (التعاقب) الوظيفي.

5. دراسة (Singh et al) بعنوان: إدارة المواهب بحث قائم على دراسة حالة في منطقة مجلس التعاون الخليجي "

"Talent Management: A Research Based Case Study in the GCCRegion" Vol. 16, Pp 139-154 2012

تناقش هذه الدراسة دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي في مجال إدارة المواهب من حيث التحديات والقيود التي تواجهها دول مجلس التعاون الخليجي في عمليات إستقطاب المواهب والإحتفاظ بها في شركات القطاع الخاص وكذلك عملية المنافسة بين القطاعين الخاص والحكومي لإمتلاك هذه المواهب. مع زيادة تطلعات وأمال القوى العاملة في المنطقة الخليجية. قام الباحثون بتطوير إستبانة لغرض تحقيق أهداف الدراسة تحت مسمى قدرات وتوزيعها على دول مجلس التعاون الخليجي الإمارات، قطر، البحرين، وبعض الشركات السعودية

والكويتية، وتم إستثناء سلطنة عمان وقد ركزت الدراسة والإستبانة على قياس الجوانب النفسية للقوى العاملة الموهوبة من العمالة المحلية والوافدة، وكانت نتائج الدراسة قيمة إذ تبين أن نسبة المشاركين في إجابة عن الإستبيان كالتالي 49.4% من الذكور و 50.6% من الإناث كذلك تبين أن أكثر العمالة إنخراطاً في العمل هم من المغتربين 56.9% وليسوا من العمالة المحلية 50.8% ، وأن الذكور هم الأكثر إنخراطاً في العمل من الإناث، وأظهرت النتائج أن الأفراد من ذوي العمار 25 فأقل هم الأكثر إنخراطاً في العمل 63.6%، كما بينت أن فئات الأعمار الأكبر بقليل. ينخرطون أقل بالعمل والنساء تشكل قوة عمل لا يستهان بها في الخليج العربي والبعض منهم يعتبرون موهوبون.

وأوصت الدراسة بضرورة توافر الدعم الكبير من قبل الإدارة العليا بالمواهب والمتغيرات التي تطرأ على القوى العاملة في الخليج العربي وبناء إستراتيجية الإدارة المواهب تتمازج فيما بينها واستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

6. دراسة Rana and Abbasi : "أثر إدارة المواهب ونية دوران الموظفين على كفاءة المنظمة - دراسة حالة قطاع اتصالات الباكستاني"

"Impact Of Talent Management and Employee Turnover Intention on Organization-A Case Study Of Telecommunication Sector Of Pakistan" , Vol. 7, No. 2, PP 351-362 2013

تقوم هذه الدراسة على فحص أثر إدارة المواهب ونية الموظف بالدوران على كفاءة المنظمات في قطاع الإتصالات الباكستاني، واستخدمت عينة عشوائية بسيطة وتم توزيع إستبانات على 350 موظف في قطاع الإتصالات تم إسترداد 273 إستبانة بنسبة 78%. وكشفت نتائج الدراسة أن الحد من نية الموظف بالدوران الوظيفي يعطي نتائج إيجابية تنعكس على كفاءة المنظمات، كما كشفت أن هناك علاقة سلبية بين إدارة المواهب وكفاءة المنظمات إذ أن إدارة المواهب غير الجيدة تستطيع أن تزيد من حالات دوران العمل للموظفين وتقلل من كفاءة النظام.

أوصت الدراسة بضرورة تيقظ وتنبيه الإدارة العليا في قطاع الإتصالات إلى وضع إستراتيجيات فعالة للتعامل مع المواهب وكيفية إدارتها وتحفيزها وتطويرها والاحتفاظ بها وتقليل دوران العمل ما أمكن للتأثير السلبي الذي تتركه على كفاءة وأداء المنظمات.

7.دراسة (Hanif and unfei) بعنوان: "دور إدارة المواهب وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

لإحتفاظ بالمواهب"

"The Role of Talent Management and HR Generic Strategies for Retention

Talents" Vol. 43, No. 5, Pp 266-274.2013

أجريت هذه الدراسة في محاولة منها لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة المواهب البشرية بالتزامن مع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المحافظة على المواهب داخل المنظمات؛ والحد من دوران العمل؛ وتحقيق رؤية إدارة الموارد البشرية من خلال تنفيذ سياسات التعاقد الوظيفي، والعلامات التجارية؛ وفعالية الحوافز وبرامج التطوير المستخدمة، بالإضافة إلى الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية من إسقاطات وتعيين وتدريب وتطوير والتي لها أثر إيجابي في نجاح المنظمات.

وإعتمد الباحثان على الإستبانة كأداة لجمع البيانات لإثبات هدف الدراسة وفرضياتها أو نفيها ، ووزعت على عينة عشوائية قدرها 200 من مدراء الأقسام والدوائر المختلفة في كافة المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة ان الدور الذي تلعبه إدارة المواهب إنما هو جزء لا يتجزأ من الإستراتيجيات العامة لإدارة الموارد البشرية، أي بمعنى أنها تتكامل كل منها مع الآخر فالسياسات المطبقة في كلاهما هي نفسها. وأوصت الدراسة بأنه يتوجب على القيادات الإدارية من التنبه بأن سياسة الإحتفاظ بالمواهب تأتي نتيجة توفر رزمة من الأجور المناسبة وحوافز تتعلق بالتدريب والتطوير، والإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المواهب من خلال مشاركتهم وإنخراطهم في رسم الأهداف والإستراتيجيات وبناء قدراتهم وكفاءاتهم ومعارفهم بشكل متواصل.

8-دراسة (Iqbal set al.) بعنوان: "إدارة المواهب ليست طرازاً قديماً موضوعة في زجاجة قديمة"

"Talent Management is not an Old Wine in a New Bottle"

Vol. 12, Issue 1(15), Pp 130-137.2013

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة التجريبية هو توضيح العلاقة بين الأنشطة المختلفة لإدارة المواهب والممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، كما تفحص العلاقة بين الاستقرار العاطفي للموظفين وممارسات إدارة المواهب وأثر هذه الممارسات على أداء المنظمات. وشمل مجتمع الدراسة كافة أخصائيي إدارة الموارد البشرية في 25 شركة تعمل في باكستان؛ وأخذ عينة عشوائية ضمت 130 أخصائي عامل في الشركات

الباكستانية. وبينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب لها أثر إيجابي على أداء الشركات الباكستانية المبحوثة، وبينت النتائج أن تخطيط القوى العاملة له أثر إيجابي في أداء الشركات أيضاً المكافئات والإعتراف؛ والإنخراط بالعمل لها تأثير إيجابي في أداء الشركات المبحوثة، وأن الإستقرار العاطفي للموظف له الأثر الإيجابي والأكبر على أداء الشركات كما أنه يلعب دور الوسيط في كافة العلاقات السابقة.

أوصت الدراسة بضرورة الإستثمار في العقول البشرية أكثر من التكنولوجيا، و أن على الإدارة العليا من التركيز على تقييم و تطوير المواهب من خلال وجود آلية قوية لبناء المسؤولية الفردية و الإجتماعية.

الفرع الثاني:مناقشة الدراسات

1) مناقشة الدراسات العربية

بعد استعراض وتمحيص الدراسات في البيئة العربية؛ تبين للباحث عدم وضوح مفهوم إدارة المواهب بشكل عام وقد اقتصرَت الدراسات السابقة على أن هناك توجه جديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأن هناك لبس في المفهومين بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وللعاملين في المنظمات العربية. كما أن معظم الدراسات العربية جاءت نظرية لخلق قاعدة معلوماتية تنطلق منها دراسات جديدة لغرس هذا المفهوم بشكل دقيق من خلال التطبيق العملي الواضح لكل ما يتعلق به من تفاصيل أثره المباشر وغير المباشر في الأداء الفردي والمؤسسي. وتقيد العديد من النتائج التي أفرزتها الدراسات السابقة بضعف الإستثمار في المواهب في البيئة العربية والتي قد تعود إلى العديد من الأسباب كالأمور المالية للدولة والمنظمات والظروف الإقتصادية التي يمر بها الجميع ، فالمواهب تحتاج لقدرات مالية تستطيع جذبهم والمحافظة عليهم وكذلك لدى هذه المواهب طموحات ورغبات وأحلام عالية لا تستطيع معها المنظمات ضعيفة البنية المالية الإحتفاظ بهم لفترات طويلة كما أن المنافسة على هذه المواهب كميزة تنافسية هذه الأيام تدفع بالكثير منهم بالإننتقال من وإلى منظمات أكثر قوة وسمعة وأكثر أماناً وتقدماً وظيفياً يمكن أن يجدها الموهوبون فرصة لا بد من إقناصها .

2) مناقشة الدراسات الأجنبية:

بعد الاستقراء المتعمق للدراسات الأجنبية تبين للباحث أن جميع هذه الدراسات ركزت في محتواها على تعريف إدارة المواهب وأهدافها وتوضيح اللبس الذي طال هذه المفهوم والذي كانت تتبناه العديد من المنظمات على أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إنما هو إدارة المواهب وهذا ما أشار إليه (Lewis 2006, and Heckman) بأن هناك عدم وضوح فيما يتعلق بمفهوم والأهداف الكلية والإستراتيجية لإدارة المواهب وتلعب سياسة المنظمة وإستراتيجيتها دوراً بارزاً في بناء مفهوم إدارة المواهب إذ تختلف الموهبة من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط الذي توليه الإهتمام، كما أن هناك العديد من المنظمات تركز على الجانب المادي والربحي دونما الإستثمار الأمثل في الطاقات البشرية التي يمكنها من تحقيق الأهداف التنظيمية والإستراتيجية بأقل التكاليف إذا ما قورنت بالعائد طويل المدى جراء إتباع إستراتيجية إدارة المواهب و الاحتفاظ بهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم بإتجاه الهدف الحقيقي للمنظمة .

وعلى الرغم من العديد من الدراسات التي بحثت موضوع إدارة المواهب، إلا أنها ركزت على دراسة الأثر الذي تتركه إدارة المواهب على الأداء المؤسسي أو الفردي أو كلاهما معاً، وكان الأجدر بهذه الدراسات ربط إستراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات بالنجاح التنظيمي من خلال التركيز على التطبيق العملي و الإستفادة من تجارب الآخرين³⁹.

³⁹- زياد فيصل العلال، إدارة المواهب في القرن 21، النظرية و التطبيق، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ص 17،19،20،23،24

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة التي تم ذكرها سابقاً.

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية

تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات الوطنية والمحلية في الجدول التالي:

الجدول (02): الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية والمحلية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة حداد وآخرون	معرفة الموظفين بأهمية المواهب وتأثيرها في المؤسسة	الإعتماد على مفهوم إدارة المواهب
الدراسة الحالية مع دراسة ديوليت	الإستثمار في الموهوبين يعزز من إنتمائهم في المؤسسة	وجود بيئة حاضنة للمبدعين والموهبيين
الدراسة الحالية مع دراسة الحميدي والطيب	تساعد المؤسسة في تنمية ثقافة الموهبة	التركيز على استقطاب المواهب والكفاءات وإدارة هذه المواهب
الدراسة الحالية مع دراسة العنزي وآخرون	أهمية إدارة الموارد البشرية في دعم الموهوبين وإداراتهم	التركيز على الموهوبين دون القادة والمدراء في تكوينهم
الدراسة الحالية مع دراسة الكرعوي	الموهبة مصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية	العمل على الاهتمام والإحتفاظ على المواهب التي تملكها المؤسسة
الدراسة الحالية مع دراسة الرويلي وآخرون	انتهاج سياسة جذب وتطوير الموهوبين الحاليين والمحافظة عليهم	قياس الأداء وربطها باستراتيجيات المؤسسة
الدراسة الحالية مع دراسة صيام	توافر المبادئ التي تستند عليها إدارة المواهب	عدم الإلمام بمفهوم المواهب وإدارتها

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الدراسة المقارنة

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات باللغة الأجنبية من خلال الجدول التالي:

الجدول (03) الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة Abdul Nasir	تطبيق برامج إدارة المواهب في المؤسسة	نقص في البرامج التي تعمل على المحافظة على الموهوبين
الدراسة الحالية مع دراسة Kehinde	أهمية تبني استراتيجيات واضحة	وجود علاقة تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي
الدراسة الحالية مع دراسة Ahmed et al	التركيز على المواهب البشرية	وضع أنظمة تقييم وتطوير المواهب
الدراسة الحالية مع دراسة Rani et al	تساهم الثقافة التنظيمية في جذب الموظفين وتطويرهم والمحافظة عليهم	ضرورة الاهتمام باستراتيجيات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب
الدراسة الحالية مع دراسة Singh et al	الأفراد من ذوي الأعمار 30 سنة فأقل الأكثر انخراطاً في العمل دليل على وجود طاقة شبابية في المؤسسة	ضرورة توفر الدعم الكبير من الإدارة العليا بالمواهب
الدراسة الحالية مع دراسة rana and abbasi	وجود مؤشر إيجابي بعدم نية الموظف بالدوران الوظيفي	ضرورة تيقظ الإدارة العليا بوضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع الموهوبين
الدراسة الحالية مع دراسة Hanif and unfei	إدارة المواهب جزء مهم من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي من خلال المشاركة في رسم الأهداف
الدراسة الحالية مع دراسة Iqbal set al	إدارة المواهب والإستقرار العاطفي للموظف يترك أثر إيجابي على أداء الشركة	وجود الية لبناء المسؤولية الفردية والإجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الدراسة المقارنة

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم إدارة المواهب بوصفه أحد الأسس في تنمية الموارد البشرية، حيث تم التطرق إلى تعريف الموهبة ووظائفها، ومفهوم إدارة المواهب ومبادئها، بالإضافة إلى أبعاد الانتماء الوظيفي. من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت أحد المتغيرين، وجود علاقة إيجابية بين فعالية إدارة المواهب وتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين. كما أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى سياسات واضحة في اكتشاف المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، تحقق معدلات أعلى من الرضا والانتماء الوظيفي بين موظفيها، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام والاستقرار المؤسسي، وكما بيّنت النتائج أن الاستثمار في رأس المال البشري يُعد من العوامل الحاسمة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لإدارة المواهب وأثره في تعزيز
الإنتماء الوظيفي في شركة Leader Aliminuom

تمهيد للفصل:

في هذا الفصل، ننتقل من الإطار النظري إلى الجانب العملي التطبيقي في شركة (ليدر ألومنيوم) ، حيث تم تصميم وتوزيع استبيانات بحثية بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والمتمثل في " إدارة المواهب وأثره في تعزيز الانتماء الوظيفي " وقد استند تصميم الاستبيان إلى محاور رئيسية مستمدة من الأدبيات النظرية ذات الصلة، بحيث يُتيح تحليلًا شاملاً لرؤية المشاركين حول ممارسات إدارة المواهب في بيئة العمل، وانعكاس تلك الممارسات على مشاعرهم تجاه المؤسسة ومستوى انتمائهم لها.

تم توزيع الاستبيانات على عينة مختارة من الموظفين ضمن بيانات عمل مختلفة لضمان تنوع الآراء وشمولية النتائج. وسيتم في هذا الفصل عرض نتائج الاستبيان وتحليلها إحصائيًا، بهدف الوقوف على مدى وجود علاقة ذات دلالة بين إدارة المواهب والانتماء الوظيفي، مما يُمهّد لاحقًا للوصول إلى استنتاجات وتوصيات مبنية على معطيات واقعية وموثوقة، وقد قمنا في هذا الفصل بتقسيمه إلى بحثين:

المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي

المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة

سنستعرض في هذا المبحث تقديم عام لميدان الدراسة بتفاصيلها والتطريق إلى تقديم مجتمع الدراسة من خلال بيانات عن شركة Leader Aluminium والطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية مع عرض لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم تقسيم المبحث الأول إلى مطلبين رئيسيين ففي المطلب الأول سننتقل إلى تعريف ونشأة شركة

Leader Aluminium ، أما المطلب الثاني سننتقل إلى زبائن الشركة.

المطلب الأول: الدراسة الميدانية لشركة Leader Aluminium

الفرع الأول:

(1) نشأة الشركة:

مجموعة Leader هي شركة جزائرية رائدة، مقرها في الجزائر العاصمة، تأسست سنة 1997 كشركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال أولي قدره 6 مليون دينار جزائري. كانت المجموعة متخصصة في مواد الطلاء، وقد شهدت توسعاً ملحوظاً من خلال تنويع أنشطتها في استيراد وتوزيع مختلف المنتجات، بما في ذلك الألومنيوم والحديد والدراجات النارية ومواد الطلاء. وتعمل المجموعة اليوم من خلال العديد من الشركات التابعة المتخصصة، بما في ذلك Leader Aluminum ، Leader Moto ، Lyna Aluminum ، Leader Metal ، Leader IT ، Leader Peinture و Pinsol ، وبالتالي تغطي مختلف القطاعات مثل البناء والشبكات والاتصالات والمعدات الصناعية مع 680 موظفاً وشبكة توزيع واسعة النطاق، تتعاون مجموعة Leader Group مع الموردين الدوليين في الصين وإسبانيا وتركيا وإيطاليا وألمانيا وفرنسا وروسيا، حتى أنها تستفيد من الحصرية على بعض المنتجات والعلامات التجارية.

ليدر ألومنيوم ومن بين الشركات التابعة لها، شركة Leader Aluminum ، التي تأسست في عام 2006، أثبتت نفسها كلاعب رئيسي في مجال أنظمة فتح الألومنيوم وال PVC بفضل استراتيجية توزيع منظمة بشكل جيد، تغطي الشركة كامل التراب الجزائري، من الشرق إلى الغرب والجنوب، من خلال ثلاثة مراكز توزيع وستة نقاط بيع. تستهدف شركة Leader Aluminum مجموعة متنوعة من العملاء، بما في ذلك الأفراد (B2C)، والمحترفين (B2B) ، ومراكز التوزيع (DC) يقدم كتالوجها الغني والمتنوع أكثر من 800 منتج و 3000 ملحق، بدءاً من مقاطع الألومنيوم إلى الستائر الدوارة والدهانات الإيبوكسي والألواح المركبة.

تجسد شركة Leader Aluminum ، التي تأسست في عام 2006 باعتبارها الشركة الرائدة للمجموعة، هذا الطموح من خلال إنجازات ملموسة:

__ اعتراف لا يمكن إنكاره بالقطاع:

__ أكثر من 17 عامًا من الخبرة المعتمدة في السوق الجزائري

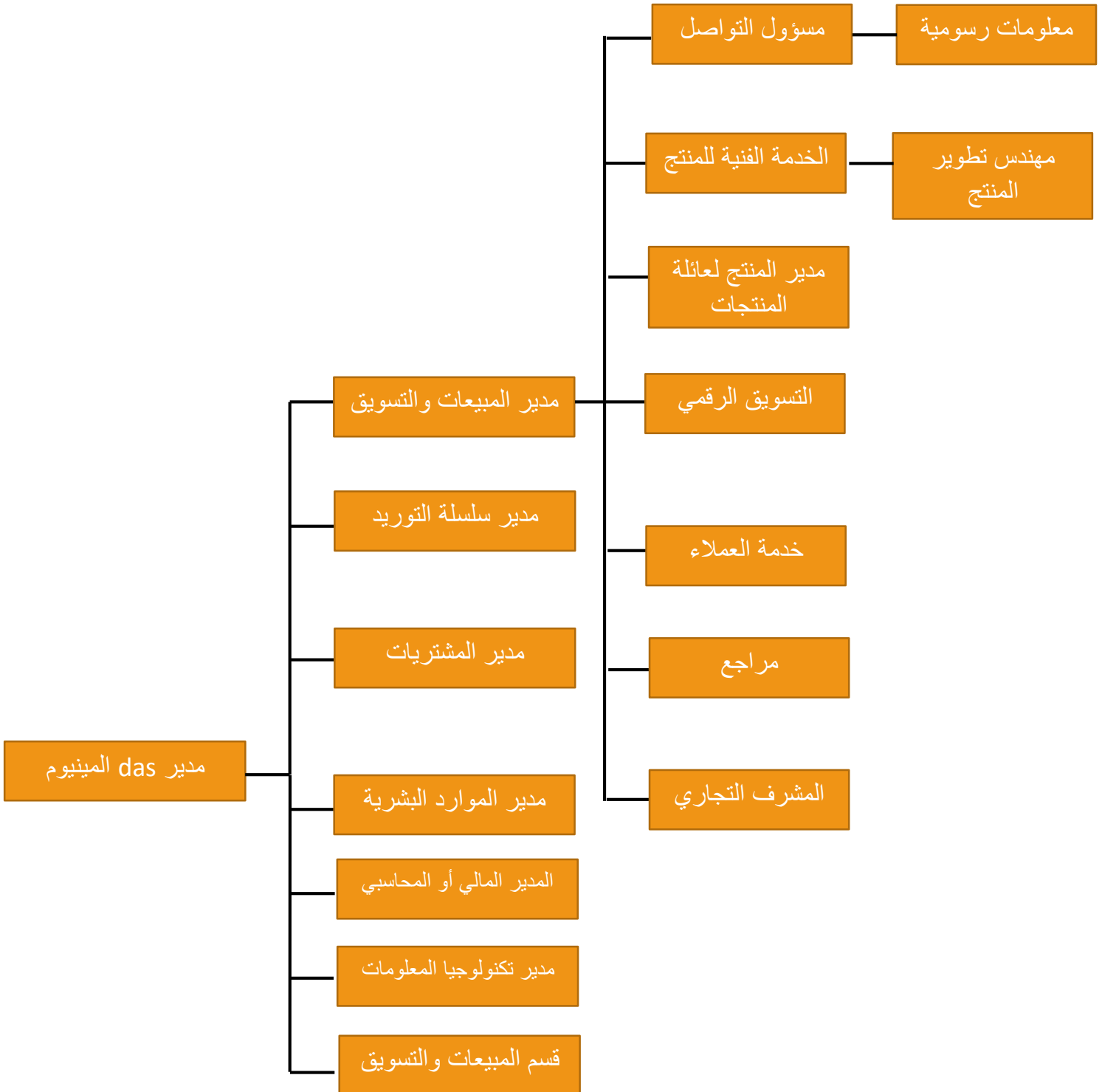
__ مراكز توزيع مجهزة بأحدث التقنيات:

__ صالات العرض المصممة كمساحات للابتكار

__ شبكة واسعة من الثقة

2-) الهيكل التنظيمي لشركة Leader ALuminium

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لشركة Leader ALuminium



المصدر: وثيقة داخلية من الشركة

الفرع الثاني:

1) سوق الشركة:

1-1) شركاء شركة Leader Aluminium :

شراكات استراتيجية مع رواد صناعة الألمنيوم على مستوى العالم

ALUSYS / DIBRAL / YILMAZ / GUMEI / R ALUMINIUM / ZONMIN / MPS / K GKA / LIN
GRP PLAST / ALUALPHA ...

مراجع مرموقة عبر مئات المشاريع ذات البعد الوطني:

COSIDAR / OXXO / BESSA / CSCEC ALGERIA / SARL ETPTS / SARL AHT PVC / H. PRO
PVC / GAM ALGÉRIE / DIVINDUS ...

تعاونات تقنية مع مكاتب دراسات من بين الأكثر طلبا:

__ بنية تحتية مكرسة للتميز

__ مختبر مراقبة جودة حاصل على شهادة

__ مركز للبحث والتطوير من أجل الابتكار في المنتجات

__ منصة لوجستية وطنية ذات استجابة عالية

تحليلنا المتعمق لمحفظة الزبائن يُظهر أن 92% من كبار المتعاملين الوطنيين في قطاع البناء والأشغال العامة
يتقنون في حلول Leader Aluminium لمشاريعهم الحساسة. ويعتمد هذا الاعتراف على:

__ منتجات معتمدة وفقاً لأكثر المعايير الدولية صرامة

__ فريق تقني مُكوّن على يد خبراء أوروبية

__ آجال تسليم تُعد من بين الأكثر تنافسية في السوق

قسم "من يثق بنا" على الموقع الرسمي يسلط الضوء على شراكات بارزة مع:

__ كبار المنعشين العقاريين الوطنيين

__ المؤسسات العمومية لمشاريع البنية التحتية

__ أشهر مكاتب الهندسة المعمارية

أما قسم "شركاؤنا" فيعرض تحالفات تكنولوجية مع:

__ رواد العالم في مجال قطاعات الألمنيوم

__ مبتكري أنظمة الفتح الذكية

__ متخصصي حلول الطاقة

هذا الاعتراف متعدد الأشكال، من المهنيين إلى الأفراد، يضع Leader Aluminium ليس كمجرد مزود، بل كشريك تقني فعال ملتزم بنجاح كل مشروع. نهجها القائم على "الحلول الشاملة"، الذي يجمع بين المنتجات الراقية، والخبرة التقنية، والمرافقة المخصصة، يفسر قيادتها المستدامة للسوق الجزائري.

وبفضل التزامها بالابتكار والجودة، تميّزت Leader Aluminium كقائد للسوق، مما يعزز مكانة مجموعة Leader في القطاعين الصناعي والتجاري بالجزائر. ونهجها المرتكز على الزبون، مصحوبًا بلوجستيك فعال وحضور وطني، يجعلها شريكًا مثاليًا لمشاريع البناء والتجهيز.

المطلب الثاني: زبائن شركة Leader Aluminium

الفرع الأول:

1- زبائن Leader Aluminium

تتنوع قاعدة زبائن Leader Aluminium ضمن عدة شرائح تحمل آفاقًا تجارية متعددة. وتُظهر هذه الشرائح المختلفة من السوق قدرة الشركة على تلبية الاحتياجات المتنوعة في مجال الألمنيوم وأنظمة الفتح.

الشرائح الرئيسية للزبائن تتوزع كما يلي:

مراكز التوزيع (CD) :

الموزعون

تجار الجملة في مواد البناء

التجار

الزبائن المهنيون (B2B) :

شركات البناء والمنعشون العقاريون

المقاولون المتخصصون في البناء

مكاتب الهندسة والدراسات

المؤسسات العمومية والجماعات المحلية

الصناعيون والشركات من مختلف القطاعات

الزبائن الأفراد (B2C) :

ورشات النجارة

الورشات الصناعية

البيع بالتجزئة

أصحاب المنازل الفردية

1-1) مراكز التوزيع (CD)

تعزز Leader Aluminium موقعها الريادي في السوق بفضل شراكاتها القوية مع مراكز التوزيع، والتي تمثل أكبر حصة من مبيعاتها (حوالي 45%). وتُمكن هذه الجهات الرئيسية المتخصصة في البيع بالجملة من تغطية مثالية للتراب الوطني. ويضمن نموذج التوزيع بالجملة حجم مبيعات مستقر وحضور قوي في كافة أنحاء الجزائر.

2-1) الزبائن المهنيون (B2B)

يمثل هذا القطاع حوالي 35% من إجمالي المبيعات، ويُعد ركيزة استراتيجية للشركة. وتحتفظ Leader Aluminium بعلاقات متميزة مع هؤلاء الزبائن من خلال عقود سنوية تضمن استقرارًا تجاريًا متبادلًا. وتسمح هذه العقود، المُبرمة أساسًا مع شركات البناء والمنعشين العقاريين والصناعيين، بالتخطيط الجيد للإنتاج والتوريد، كما توفر للزبائن ضمانًا في التزود بشروط تجارية ملائمة.

3-1) الزبائن الأفراد (B2C)

يمثل هذا القطاع حوالي 20% من النشاط، ويعرف نموًا مستمرًا. وتستجيب Leader Aluminium لهذا السوق من خلال شبكة نقاط بيع مخصصة، مستفيدة من سمعتها التي بنتها من خلال تعاملها مع المهنيين.

4-1) الوفاء والرضا لدى الزبائن:

تتميز Leader Aluminium بـ:

__ نسبة ولاء عالية في جميع الشرائح

__ علاقات تجارية طويلة الأمد مع شركائها من مراكز التوزيع

__ عقود سنوية تؤمن العلاقات مع الزبائن المهنيين

__ سياسة صارمة لرضا الزبائن الأفراد

__ خدمة ما بعد البيع سريعة وشخصية حسب الشريحة

ويتيح هذا التقسيم المتوازن، المصحوب بعلاقات تجارية مستقرة ومتبادلة المنفعة، لـ Leader Aluminium الحفاظ على موقعها المهيمن في السوق وضمان نمو مستدام لنشاطها. كما تستفيد الشركة من تنوع قنوات توزيعها لتحسين أدائها العام.

5-1) عينة من الزبائن

في إطار دراستنا التي تركز على قطاع B2B ، من المهم إبراز الشراكات المرموقة التي تُعد حجر الزاوية لقوة Leader Aluminium التجارية. وتُظهر هذه الشراكات مع رواد السوق الجزائري بوضوح مكانة الشركة المتميزة.

:COSIDAR

تتعاون هذه الشركة الجزائرية العملاقة في البناء والبنية التحتية مع Leader Aluminium منذ سنوات عديدة. ويمكن التوافق في أن COSIDAR تنجز مشاريع وطنية ضخمة تتطلب حلولاً تقنية متقدمة، بينما توفر Leader Aluminium أنظمة ألومنيوم مُصمَّمة خصيصاً وفقاً لأعلى المعايير. وتُغذي هذه الشراكة بانتظام الورشات الاستراتيجية على المستوى الوطني.

مجموعة BESSA:

كقائد في مجال الترقية العقارية بالجزائر، تجد BESSA في Leader Aluminium شريكاً تقنياً قادراً على مواكبة وتيرة بناءها السريعة. وتضمن العقود الإطارية بين الشركتين تزويداً سلساً للمجمعات السكنية الكبيرة، بحلول مثالية للبناء على نطاق واسع دون المساومة على الجودة.

CSCEC الجزائر:

تعتمد هذه الفرع الجزائري للشركة الصينية العملاقة للبناء على Leader Aluminium لتجهيز مشاريعها الكبرى. وتُظهر هذه الشراكة الدولية قدرة الشركة الجزائرية على الالتزام بالمعايير الدولية وإدارة الطلبات المعقدة ذات المواصفات التقنية العالية.

:OXXO

يقوم هذا المتخصص في توزيع مواد البناء بإدراج منتجات Leader Aluminium بشكل منتظم في كتالوجه الرأقي. وتوسع هذه الشراكة من التغطية الجغرافية للشركة مستفيدة من خبرة OXXO الميدانية.

GAM Algérie:

بصفته موزعاً متخصصاً في المواد عالية الجودة، يُمثل GAM قناة توزيع متميزة لحلول Leader Aluminium التقنية، خاصة لفائدة المهنيين الذين يبحثون عن منتجات ممتازة.

DIVINDUS:

تُمكن الشراكة مع هذا الموزع الصناعي Leader Aluminium من الوصول إلى شرائح مهنية متخصصة، خاصة في القطاعات الصناعية التي تتطلب حلول ألومنيوم تقنية.

تترجم هذه الشراكات، التي تتجسد في عقود متعددة السنوات، إلى نظام تجاري قوي يُعزز فيه كل فاعل الموقع الريادي لـ Leader Aluminium وتُظهر تنوع هذا الشبكة - من البنائين إلى الموزعين والمنعشين العقاريين - قدرة الشركة على التكيف مع الاحتياجات المختلفة للسوق المهني الجزائري.

ولا تقتصر هذه الشراكات على علاقات زبون ومزود، بل تتطور نحو شراكات تقنية تجارية حقيقية تُشارك فيها Leader Aluminium بنشاط في تصميم الحلول، مما يعزز دورها كخبير لا غنى عنه في مجالها .

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي

قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تتمحور حول الأدوات المستخدمة ونتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

فيما يلي سنستعرض الأدوات التي استخدمناها في الدراسة الميدانية:

الفرع الأول:

(1) الإطار المنهجي للدراسة:

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الاجتماعية والإدارية. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة، وهي "إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الانتماء الوظيفي"، وتحليل العلاقة بين المتغيرات ذات الصلة، من خلال جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

(2) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من **الموظفين العاملين في المؤسسة** تضم عدداً من الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية، لضمان تنوع وجهات النظر وموضوعية النتائج.

(3) أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في **الاستبيان**، الذي تم تصميمه ليتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها الأساسية. وتضمن الاستبيان عدداً من العبارات التي تقيس ممارسات إدارة المواهب ومستوى الانتماء الوظيفي، وتم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لتحديد درجة الاستجابة. كما تم التحقق من صدق وثبات الأداة قبل البدء بالعينة المستهدفة.

(4) طريقة جمع البيانات

أولاً: للتأكد من صحة الفرضيات اعتمدنا على استبانة صممت كأداة لجمع البيانات اللازمة ، حيث قمنا بتقسيم الاستبيان إلى 03 أقسام أو محاور، في المحور الأول يحتوي على البيانات الشخصية :الجنس/السن/ المستوى التعليمي/ التخصص الوظيفي و الأقدمية. في المحور الثاني صممنا 05 أبعاد متعلقة بإدارة المواهب ويحتوي كل بعد 05 أسئلة حول إدارة المواهب ، ثم انتقلنا إلى المحور الثالث والمتعلق بالانتماء الوظيفي حيث قسمناه إلى 03 أبعاد وكل بعد يحتوي على 05 أسئلة، بمجموع 40 سؤال . ثم انتقلنا إلى توزيع الاستبيان على الشركة حيث تم تسليم الاستبيان إلى 56 موظف 44 ذكر و12 أنثى وهذا ما سنوضحه أكثر في الجداول القادمة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

الفرع الأول:

(-1) صدق أداة الدراسة:

لتحديد درجة ثبات وصدق الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach ، والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً وفي هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04) معامل ثبات وصدق المقياس ككل

عدد العناصر	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	معامل الصدق
40	0.793	0.890

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss

_ نلاحظ من الجدول أن إجمالي المقياس يتمتع بدرجة عالية جداً، فهو يتجاوز 0.6 حيث قدر بـ 0.793، يعني أن المقياس إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج. كما يلاحظ أن معامل الصدق قدر بـ 0.907 وهو معامل صدق عالي، والذي تم حسابه بأنه الجذر التربيعي لـ ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (05) درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	01	02	03	04	05
القياس	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.4	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الاستجابة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss

المحور الأول:

2- البيانات الشخصية:

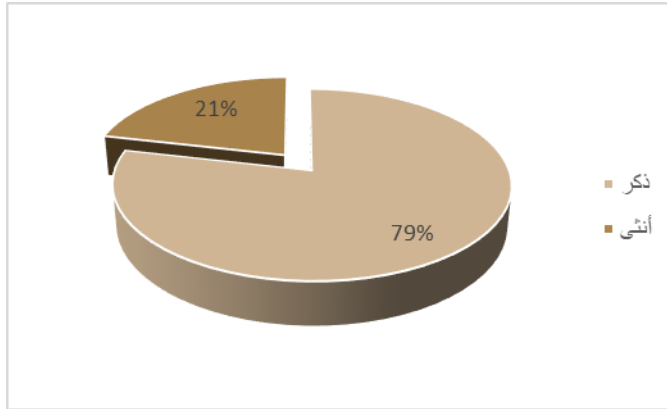
2-1 توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

جدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	44	78.6
أنثى	12	21.4
المجموع	56	100

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

شكل رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذكور وذلك بنسبة 78.6%، بينما النسبة المتبقية 21.4% فهي عبارة عن إناث.

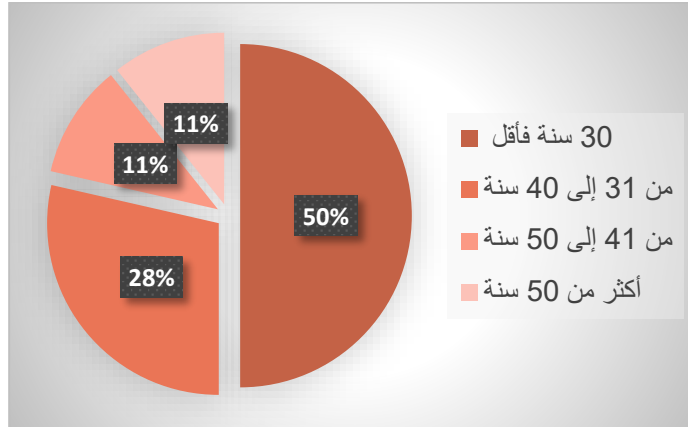
2-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

جدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

البيان	التكرار	النسبة
30 سنة فأقل	28	50
من 31 إلى 40 سنة	16	28.6
من 41 إلى 50 سنة	06	10.7
أكثر من 50 سنة	06	10.7
المجموع	56	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

شكل رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أغلب الأفراد كانت أعمارهم ضمن الفئة من 30 إلى 40 سنة 30 سنة فأقل وذلك بنسبة 50%، بينما نسبة 28.6% وجهت للأفراد الذين كانت أعمارهم ضمن الفئة من 31 إلى 40 سنة، ثم تليها نسبة الأفراد الذين كانت أعمارهم من 41 إلى 50 سنة و الأفراد الذين كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة ذلك بنسبة 10.7% لكل منهما.

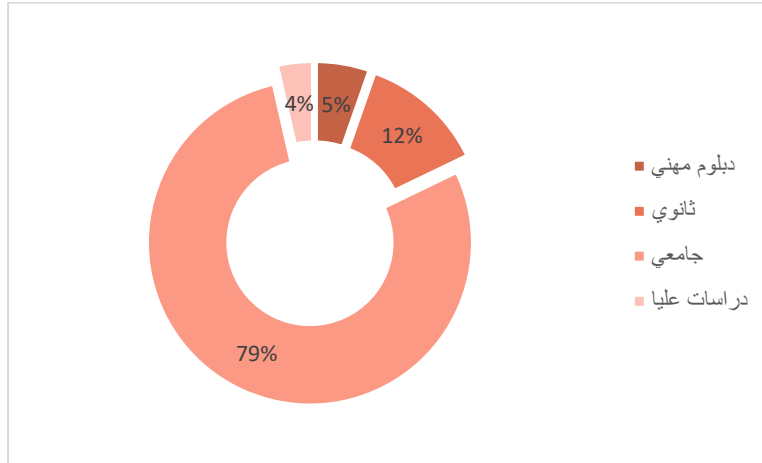
3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة %
دبلوم مهني	03	5.4
ثانوي	07	12.5
جامعي	44	78.6
دراسات عليا	02	3.6
المجموع	56	100

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

شكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كان لديهم مستوى تعليمي جامعي وذلك بنسبة 78.6%، بينما نسبة 12.5% كانت بالنسبة للأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، ثم تليها نسبة 5.4% وجهت للأفراد الذي مستواهم التعليمي دبلوم مهني، بينما نسبة 3.6% من أفراد العينة كان مستواهم دراسات عليا.

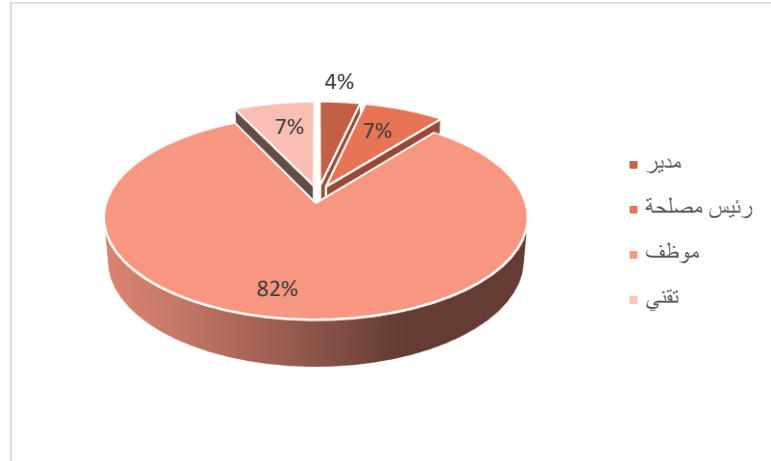
4-2 توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص الوظيفي

جدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة %
مدير	02	3.6
رئيس مصلحة	04	7.1
موظف	46	82.1
تقني	04	7.1
المجموع	56	100

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27

شكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الوظيفي



المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانوا موظفين وذلك بنسبة 82.1%، بينما نسبة 7.1% كانت وجهة بالتساوي لرؤساء المصالح و التقنيين، ثم تليها نسبة 3.6%، وأخيرا نسبة 12.5% كانت بالنسبة للمدير.

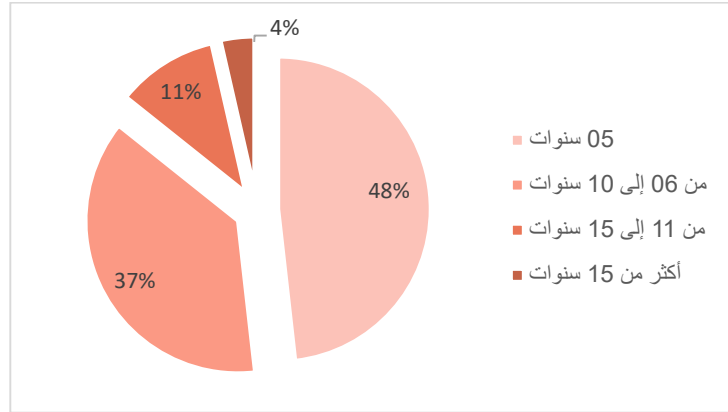
5-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية في العمل

جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

البيان	التكرار	النسبة %
05 سنوات	27	48.2
من 06 إلى 10 سنوات	21	37.5
من 11 إلى 15 سنوات	06	10.7
أكثر من 15 سنوات	02	3.6
المجموع	56	100

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

شكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كان عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات وذلك بنسبة 48.2%، بينما نسبة 37.5% كانت بالنسبة للأفراد الذين كان لديهم من 06 إلى 10 سنة خبرة مهنية، ثم تليها نسبة الأفراد الذين كان عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 10.7%، بينما كانت نسبة 3.6% موجهة للأفراد الذين لهم أكثر من 15 سنة أقدمية في المؤسسة.

المطلب الثالث : عرض و تحليل محاور الدراسة

المحور الثاني: إدارة المواهب

ويتكون من خمسة أبعاد وهي كما يلي:

البعد الأول: استقطاب المواهب (الجذب والتوظيف)

جدول رقم (11) توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد استقطاب المواهب

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
1. تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن الأفراد الموهوبين وتعمل على استقطابهم	10	36	04	06	00	3.89	0.824	مرتفع	03
	17.9	64.3	7.1	10.7	00				

وترغبهم في العمل										
04	مرتفع	0.773	3.86	00	06	03	40	07	ت	2. لدى المؤسسة سياسة واضحة لتوظيف المواهب
				00	10.7	5.4	71.4	12.5	%	
01	مرتفع	0.470	4.13	00	01	00	46	09	ت	3. تحرص المؤسسة على استقطاب أصحاب الكفاءة
				00	1.8	00	82.1	16.1	%	
05	مرتفع	1.073	3.61	01	13	02	31	09	ت	4. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا (مثل الذكاء الاصطناعي أو المنصات الرقمية) في عمليات التوظيف
				1.8	23.2	3.6	55.4	16.1	%	
02	مرتفع	0.883	3.95	02	00	11	29	14	ت	5. يتم تقييم المترشحين للوظيفة بناء على قدراتهم وليس على العلاقات الشخصية
				3.6	00	19.6	51.8	25	%	
البعد الأول: استقطاب المواهب (الجذب والتوظيف)										
مرتفع		0.504	3.88							

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول رقم (11) والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو " بعد استقطاب المواهب"، نلاحظ ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (3) بمتوسط حسابي (4.13)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تحرص المؤسسة على استقطاب أصحاب الكفاءة"، وبانحراف معياري (0.470)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة (5) بمتوسط حسابي (3.95)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "يتم تقييم المترشحين للوظيفة بناءً على قدراتهم وليس على العلاقات الشخصية"، وبانحراف معياري (0.883)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (1) بمتوسط حسابي (3.89)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن الأفراد الموهوبين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم في العمل"، وبانحراف معياري (0.824)، مما يدل على وجود تشتت نسبي في الإجابات.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (2) بمتوسط حسابي (3.86)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "لدى المؤسسة سياسة واضحة لتوظيف المواهب"، وبانحراف معياري (0.773)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (4) بمتوسط حسابي (3.61)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا (مثل الذكاء الاصطناعي أو المنصات الرقمية) في عمليات التوظيف"، وبانحراف معياري (1.073)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.

البعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب

جدول رقم (12) توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد تنمية وتطوير المواهب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
6. تحرص المؤسسة على تقديم الدعم والمساندة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين	03	46	02	04	01	3.82	0.716	مرتفع	02
	5.4 %	82.1	3.6	7.1	1.8				
7. تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة	19	29	07	00	01	4.16	0.781	مرتفع	01
	33.9 %	51.8	12.5	00	1.8				

04	مرتفع	0.910	3.41	02	03	28	16	07	ت	8. تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتنمية وتطوير المواهب
				3.6	5.4	50	28.6	12.5	%	
03	مرتفع	1.083	3.66	01	11	06	26	12	ت	9. تسعى المؤسسة إلى بعث روح المنافسة بين العاملين والموظفين بهدف تطوير أدائهم ومواهبهم
				1.8	19.6	10.7	46.4	21.4	%	
05	متوسط	0.890	2.84	02	21	17	16	00	ت	10. تتيح المؤسسة للموهوبين التدريب الخارجي من خلال التعاقد مع جهات خارجية متخصصة
				3.6	37.5	30.4	28.6	00	%	
مرتفع				البعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب						
0.554				3.57						

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول رقم (12) والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو " تنمية وتطوير المواهب "، نلاحظ ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (7) بمتوسط حسابي (4.16)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة"، وبانحراف معياري (0.781)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة (6) بمتوسط حسابي (3.82)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تحرص المؤسسة على تقديم الدعم والمساندة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين"، وبانحراف معياري (0.716)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (9) بمتوسط حسابي (3.66)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تسعى المؤسسة إلى بعث روح المنافسة بين العاملين والموظفين بهدف تطوير أدائهم ومواهبهم"، وبانحراف معياري (1.083)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (8) بمتوسط حسابي (3.41)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتنمية وتطوير المواهب"، وبانحراف معياري (0.910)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (10) بمتوسط حسابي (2.84)، مما يعني أن مستوى الاستجابة متوسط حول عبارة "تتيح المؤسسة للموهوبين التدريب الخارجي من خلال التعاقد مع جهات خارجية متخصصة"، وبانحراف معياري (0.890)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات..

البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب.

جدول رقم (13) توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد الاحتفاظ بالمواهب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
11. توفر المؤسسة للموظفين الموهوبين مناخ عمل مناسب لرفع مستوى ولائهم لها	ت	14	29	13	00	4.02	0.700	مرتفع	03
	%	25	51.8	23.2	00				
12. تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز للاحتفاظ بأصحاب المواهب لديها	ت	19	22	02	11	3.64	1.482	مرتفع	05
	%	33.9	39.3	3.6	19.6				
13. تقوم المؤسسة بشكل مستمر بدراسة أسباب ترك الموظفين الموهوبين العمل بها	ت	12	32	04	01	3.84	0.968	مرتفع	04
	%	21.4	57.1	7.1	12.5				
	ت	20	33	03	00	4.30	0.570		01

14. يتم دعم الموظفين الموهوبين للانتقال إلى مناصب أعلى داخل المؤسسة	%	35.7	58.9	5.4	00	00	00	مرتفع جدا	
15. تمنح المؤسسة الحوافز المعنوية (الشكر، التقدير، الاحترام....) للاحتفاظ بالمواهب	ت	12	41	01	01	01	01	مرتفع	02
	%	21.4	73.2	1.8	1.8	1.8	1.8	0.679	4.11
البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب								0.494	3.98
								مرتفع	

المصدر من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

- من خلال الجدول رقم (13) والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو " الاحتفاظ بالمواهب"، نلاحظ ما يلي:
- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (14) بمتوسط حسابي (4.30)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جداً حول عبارة "يتم دعم الموظفين الموهوبين للانتقال إلى مناصب أعلى داخل المؤسسة"، وبانحراف معياري (0.570)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
 - في المرتبة الثانية جاءت العبارة (15) بمتوسط حسابي (4.11)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تمنح المؤسسة الحوافز المعنوية (الشكر، التقدير، الاحترام...) للاحتفاظ بالمواهب"، وبانحراف معياري (0.679)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
 - في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (11) بمتوسط حسابي (4.02)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "توفر المؤسسة للموظفين الموهوبين مناخ عمل مناسب لرفع مستوى ولائهم لها"، وبانحراف معياري (0.700)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
 - في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (13) بمتوسط حسابي (3.84)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تقوم المؤسسة بشكل مستمر بدراسة أسباب ترك الموظفين الموهوبين العمل بها"، وبانحراف معياري (0.968)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
 - في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (12) بمتوسط حسابي (3.64)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز للاحتفاظ بأصحاب المواهب لديها"، وبانحراف معياري (1.482)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.

البعد الرابع: تقييم الأداء

جدول رقم (14) توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد تقييم الأداء

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
16. تقييم المؤسسة أداء الموظفين بشكل مستمر	12	40	02	01	01	4.09	0.695	مرتفع	01
	% 21.4	71.4	3.6	1.8	1.8				
17. تقييم المؤسسة أداء الموظفين الموهوبين بأساليب متطورة	ت					3.62	1.088	مرتفع	04
	%								
18. تستخدم المؤسسة التقييم كفرصة لتعزيز الأداء، وليس فقط للمحاسبة	11	27	07	06	05	3.59	1.187	مرتفع	05
	% 19.6	48.2	12.5	10.7	8.9				
19. تطبق المؤسسة نظام تقييم اداء عادل وشفاف على الموظفين والمواهب منهم	11	40	04	00	01	4.07	0.657	مرتفع	02
	% 19.6	71.4	7.1	00	1.8				
20. المؤسسة تكافئ الأداء المتميز بشكل عادل	22	23	05	03	03	4.04	1.095	مرتفع	03
	% 39.3	41.1	8.9	5.4	5.4				
البعد الرابع: تقييم الأداء									
						3.88	0.632	مرتفع	

المصدر من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

- من خلال الجدول رقم (14) والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو " بعد تقييم الأداء "، نلاحظ ما يلي:
- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (16) بمتوسط حسابي (4.09)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تُقيّم المؤسسة أداء الموظفين بشكل مستمر"، وبانحراف معياري (0.695)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
 - في المرتبة الثانية جاءت العبارة (19) بمتوسط حسابي (4.07)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تُطبق المؤسسة نظام تقييم أداء عادل وشفاف على الموظفين والمواهب منهم"، وبانحراف معياري (0.657)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
 - في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (20) بمتوسط حسابي (4.04)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "المؤسسة تُكافئ الأداء المتميز بشكل عادل"، وبانحراف معياري (1.095)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
 - في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (17) بمتوسط حسابي (3.62)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تُقيّم المؤسسة أداء الموظفين الموهوبين بأساليب متطورة"، وبانحراف معياري (1.088)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
 - في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (18) بمتوسط حسابي (3.59)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تستخدم المؤسسة التقييم كفرصة لتعزيز الأداء، وليس فقط للمحاسبة"، وبانحراف معياري (1.187)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.

البعد الخامس: التعاقب الوظيفي للمواهب.

جدول رقم (15) توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد التعاقب الوظيفي للمواهب:

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
21. المؤسسة تقدم برامج متخصصة لإعداد القادة المحتملين	23	14	10	00	09	3.75	1.417	مرتفع	05
22. تعطي المؤسسة أولوية لأصحاب المواهب والكفاءات عن اصحاب الأقدمية في الترقية	19	15	16	05	01	3.82	1.064	مرتفع	03
23. يشعر الموظفون بأن فرص الترقية للقيادة عادلة وشفافة.	22	19	07	04	04	3.91	1.210	مرتفع	02
24. تمنح المؤسسة للموظفين الواعدين فرصا لتولي مهام قيادية مؤقتة (مثل إدارة مشاريع أو فرق عمل).	30	08	14	03	01	4.13	1.080	مرتفع	01
	17	17	19	00	03	3.80	1.050	مرتفع	04

25. المؤسسة									
مستعدة									
لمواجهة									
غياب أو									
مغادرة									
القيادات									
المفاجئ									
البعد الخامس: التعاقب الوظيفي للمواهب	مرتفع	0.805	3.88						

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول رقم (15) والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو " بعد التعاقب الوظيفي للمواهب "، نلاحظ ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (24) بمتوسط حسابي (4.13)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تمنح المؤسسة للموظفين الواعدين فرصاً لتولي مهام قيادية مؤقتة (مثل إدارة مشاريع أو فرق عمل)"، وبانحراف معياري (1.080)، مما يدل على وجود تشبث في الإجابات.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة (23) بمتوسط حسابي (3.91)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "يشعر الموظفون بأن فرص الترقية للقيادة عادلة وشفافة"، وبانحراف معياري (1.210)، مما يدل على وجود تشبث في الإجابات.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (22) بمتوسط حسابي (3.82)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "تعطي المؤسسة أولوية لأصحاب المواهب والكفاءات عن أصحاب الأقدمية في الترقية"، وبانحراف معياري (1.064)، مما يدل على وجود تشبث في الإجابات.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (25) بمتوسط حسابي (3.80)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "المؤسسة مستعدة لمواجهة غياب أو مغادرة القيادات المفاجئ"، وبانحراف معياري (1.050)، مما يدل على وجود تشبث في الإجابات.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (21) بمتوسط حسابي (3.75)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "المؤسسة تقدم برامج متخصصة لإعداد القادة المحتملين"، وبانحراف معياري (1.417)، مما يدل على وجود تشبث في الإجابات.

• تجميع أبعاد المحور إدارة المواهب:

جدول رقم (16) توزيع توجهات أفراد العينة حول محور إدارة المواهب

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
02	مرتفع	0.504	3.88	البعد الأول: استقطاب المواهب (الجذب والتوظيف)
03	مرتفع	0.554	3.57	البعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب
01	مرتفع	0.494	3.98	البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب
02	مرتفع	0.632	3.88	البعد الرابع: تقييم الأداء
02	مرتفع	0.805	3.88	البعد الخامس: التعاقب الوظيفي للمواهب
	مرتفع	0.417	3.84	المحور الثاني: إدارة المواهب

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول رقم (16) والذي يمثل توجهات أفراد العينة نحو محور إدارة المواهب بأبعاده الخمسة، نلاحظ ما يلي:

- جاء البُعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.494)، مما يدل على أن المؤسسة تبذل جهودًا واضحة للاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، الحوافز، والدعم المعنوي، مع تشتت متوسط في استجابات الأفراد.
- احتل كل من الأبعاد التالية المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (3.88)
 - البُعد الأول: استقطاب المواهب (الجذب والتوظيف) بانحراف معياري (0.504)، ويظهر أن المؤسسة تولي اهتمامًا جيدًا بجذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية.
 - البُعد الرابع: تقييم الأداء بانحراف معياري (0.632)، ما يشير إلى وجود آليات لتقييم الأداء بشكل منتظم وإن كان التشتت أعلى نسبيًا.
 - البُعد الخامس: التعاقب الوظيفي للمواهب بانحراف معياري (0.805)، وهو الأعلى من حيث التشتت، مما يدل على تباين في آراء المبحوثين حول فعالية خطط التعاقب الوظيفي.
- جاء البُعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.554)، ما يعكس وجود جهود مقبولة من المؤسسة في تقديم فرص التدريب والتطوير، ولكن بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد.
- وبشكل عام، فإن المتوسط العام لمحور إدارة المواهب بلغ (3.84) مع انحراف معياري (0.417)، مما يعكس أن مستوى ممارسة إدارة المواهب بالمؤسسة مصنّف ضمن المستوى "المرتفع"، مع تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول بعض الجوانب.

المحور الثالث: الإلتزام الوظيفي

ويتكون من ثلاث أبعاد وهي كما يلي:

البعد الأول: العاطفي

جدول رقم (17) توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد العاطفي

العبارات										-	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
02	مرتفع جدا	0.260	4.93	00	00	00	04	52	ت	26. أشعر بالفخر كوني جزء من هذه المؤسسة									
				00	00	00	7.1	92.9	%										
03	مرتفع جدا	0.470	4.87	00	00	03	01	52	ت	27. أشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة									
				00	00	5.4	1.8	92.9	%										
01	مرتفع جدا	0.000	5.00	00	00	00	00	56	ت	28. أشعر بالسعادة عندما أمثل المؤسسة في المحافل الخارجية									
				00	00	00	00	100	%										
04	مرتفع جدا	0.483	4.86	00	00	03	02	51	ت	29. أعتبر نجاح المؤسسة جزء من نجاحي الشخصي									
				00	00	5.4	3.6	91.1	%										
05	مرتفع	1.176	4.13	04	00	11	11	30	ت	30. المؤسسة تهتم بي كفرد، وليس فقط كعامل									
				7.1	00	19.6	19.6	53.6	%										
البعد الأول: العاطفي																4.75	0.282	مرتفع جدا	

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول رقم (17) والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو " بعد العاطفي"، نلاحظ ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (28) بمتوسط حسابي (5.00)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جدًا حول عبارة "أشعر بالسعادة عندما أمثل المؤسسة في المحافل الخارجية"، وبانحراف معياري (0.000)، مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات.

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة (26) بمتوسط حسابي (4.93)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جدًا حول عبارة "أشعر بالفخر كوني جزء من هذه المؤسسة"، وبانحراف معياري (0.260)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (27) بمتوسط حسابي (4.87)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جدًا حول عبارة "أشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة"، وبانحراف معياري (0.470)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (29) بمتوسط حسابي (4.86)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جدًا حول عبارة "أعتبر نجاح المؤسسة جزء من نجاحي الشخصي"، وبانحراف معياري (0.483)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (30) بمتوسط حسابي (4.13)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع حول عبارة "المؤسسة تهتم بي كفرد، وليس فقط كعامل"، وبانحراف معياري (1.176)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات.

البعد الثاني : السلوكي

جدول رقم (18) توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد السلوكي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
31. أفكر في البقاء في المؤسسة في المستقبل القريب	44	06	06	00	00	4.68	0.664	مرتفع جدا	01
32. مغادرة المؤسسة الآن ستكون صعبا بسبب ما سأخسره من مزايا.	31	08	16	00	01	4.21	0.986	مرتفع جدا	04
33. أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى في حال توفر فرص أخرى	34	12	09	00	01	4.39	0.888	مرتفع جدا	03
	34	10	12	00	00	4.39	0.824		03

34. الجهود الذي بذلتها في المؤسسة (مثل الخبرة، العلاقات) يجعل من الصعب علي المغادرة	%	60.7	17.9	21.4	00	00	مرتفع جدا	
35. أعتقد أن المؤسسة توفر لي مستقبلا وظيفيا جيدا	ت	35	10	11	00	00	مرتفع جدا	02
	%	62.5	17.9	19.6	00	00		
البعد الثاني: السلوكي								مرتفع جدا
		0.401	4.42					

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول رقم (18) والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو " السلوكي"، نلاحظ ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (31) بمتوسط حسابي (4.68)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جداً حول عبارة "أفكر في البقاء في المؤسسة في المستقبل القريب"، وبانحراف معياري (0.664)، مما يدل على ضعف تشتت في الإجابات.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة (35) بمتوسط حسابي (4.43)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جداً حول عبارة "أعتقد أن المؤسسة توفر لي مستقبلاً وظيفياً جيداً"، وبانحراف معياري (0.806)، مما يدل على وجود تشتت نسبي في الإجابات.
- في المرتبة الثالثة، بالتساوي، جاءت العبارتين (33) و(34) بمتوسط حسابي (4.39)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جداً حول عبارتي: "أفضل البقاء في هذه المؤسسة حتى في حال توفر فرص أخرى" و "الجهود التي بذلتها في المؤسسة (مثل الخبرة، العلاقات) تجعل من الصعب علي المغادرة وبانحراف معياري (0.888) و (0.824) على التوالي، مما يدل على وجود تشتت نسبي في الإجابات.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (32) بمتوسط حسابي (4.21)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جداً حول عبارة "مغادرة المؤسسة الآن ستكون صعبة بسبب ما سأخسره من مزايا"، وبانحراف معياري (0.986)، مما يدل على وجود تشتت نسبي في الإجابات.

البعد الثالث: المعرفي (الالتزام الاخلاقي)

جدول رقم (19) توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات بعد المعرفي

العبارات									
—	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
36. أشعر بأنه من واجبي الأخلاقي البقاء في هذه المؤسسة	34	08	10	03	01	4.27	1.053	مرتفع جدا	05
	60.7 %	14.3	17.9	5.4	1.8				
37. يتم دعمي في التحديات التي أواجهها في العمل	43	06	06	00	01	4.61	0.824	مرتفع جدا	03
	76.8 %	10.7	10.7	00	1.8				
38. ألتزم بعملتي لأنني أعتقد أنه من غير الصواب ترك المؤسسة دون سبب وجيه	49	00	07	00	00	4.75	0.667	مرتفع جدا	02
	87.5 %	00	12.5	00	00				
39. أشعر بالذنب إذا قصرت في أداء مهامي تجاه المؤسسة	53	00	03	00	00	4.89	0.454	مرتفع جدا	01
	94.6 %	00	5.4	00	00				
40. المؤسسة ساعدتني في أوقات صعبة، لذا أنا مدين لها بالولاء	37	11	08	00	00	4.52	0.738	مرتفع جدا	04
	66.1 %	19.6	14.3	00	00				
البعد الثالث: المعرفي									
مرتفع جدا									

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول رقم (19) والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو " البعد المعرفي"، نلاحظ ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (39) بمتوسط حسابي (4.89)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جداً حول عبارة "أشعر بالذنب إذا قصّرت في أداء مهامي تجاه المؤسسة"، وبانحراف معياري (0.454)، مما يدل على وجود تشنت في الإجابات.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة (38) بمتوسط حسابي (4.75)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جداً حول عبارة "ألتزم بعملتي لأنني أعتقد أنه من غير الصواب ترك المؤسسة دون سبب وجيه"، وبانحراف معياري (0.667)، مما يدل على وجود تشنت في الإجابات.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (37) بمتوسط حسابي (4.61)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جداً حول عبارة "يتم دعمي في التحديات التي أواجهها في العمل"، وبانحراف معياري (0.824)، مما يدل على وجود تشنت في الإجابات.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (40) بمتوسط حسابي (4.52)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جداً حول عبارة "المؤسسة ساعدتني في أوقات صعبة، لذا أنا مدين لها بالولاء"، وبانحراف معياري (0.738)، مما يدل على وجود تشنت في الإجابات.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (36) بمتوسط حسابي (4.27)، مما يعني أن مستوى الاستجابة مرتفع جداً حول عبارة "أشعر بأنه من واجبي الأخلاقي البقاء في هذه المؤسسة"، وبانحراف معياري (1.053)، مما يدل على وجود تشنت في الإجابات.

تجميع أبعاد محور الإلتزام الوظيفي:

جدول رقم (20) توزيع توجهات أفراد العينة حول محور الإلتزام الوظيفي

الترتيب	مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأبعاد
01	مرتفع جداً	4.75	0.282	البعد الأول: العاطفي
03	مرتفع جداً	4.42	0.401	البعد الثاني: السلوكي
02	مرتفع جداً	4.60	0.408	البعد الثالث: المعرفي
	مرتفع جداً	4.59	0.246	المحور الثالث: الإلتزام الوظيفي

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول رقم (20) والذي يمثل توجهات أفراد العينة نحو محور الإلتزام الوظيفي بأبعاده الثلاثة، نلاحظ ما يلي:

- احتل البُعد العاطفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (0.282)، مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع جدًا من الانتماء العاطفي، أي أنهم يشعرون بالفخر والارتباط العاطفي القوي بالمؤسسة، مع تشتت منخفض في الإجابات.
- جاء البُعد المعرفي (الالتزام الأخلاقي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.408)، مما يعكس مستوى مرتفع جدًا من الالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة، حيث يشعر العاملون بواجب أخلاقي نحو البقاء والمساهمة، مع تشتت مقبول في استجابات الأفراد.
- أما البُعد السلوكي فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.401)، ويظهر ذلك أن العاملين لديهم سلوك فعلي يعكس رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة، وإن كان هذا البُعد الأقل نسبيًا مقارنة ببُعدي العاطفة والمعرفة.
- وبشكل عام، فإن المتوسط العام لمحور الانتماء الوظيفي بلغ (4.59) بانحراف معياري (0.246)، ما يشير إلى أن أفراد العينة يتمتعون بانتماء وظيفي مرتفع جدًا، مع تجانس كبير في الآراء حول هذا المحور.

4-2 إختبار الفرضيات

الفرضية العامة: تساهم ممارسة إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة

الجدول رقم (21): يمثل إختبار للفرضية الرئيسية (معامل الارتباط بيرسون)

معامل الارتباط بيرسون		المحور 02: إدارة المواهب
المحور 03: الانتماء الوظيفي	قيمة معامل الارتباط R	0.227
	مستوى الدلالة Sig	0.092
	حجم العينة N	56

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

نلاحظ من خلال الجدول أن: قيمة مستوى المعنوية (SIG=0.139) وهي أكبر من مستوى القيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة (0.05)، مما يعني أن هناك عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و الانتماء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، كما نلاحظ أن قيمة ($R=0.276$) وهي قيمة منخفضة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين.

الجدول رقم (22): اختبار الفرضية الرئيسية (معامل الانحدار)

العامل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعياري	T	F
الانحدار	0.173	1	0.173	0.092	0.227	0.052	0.034	1.716	2.943
الخطأ	3.168	54	0.059						
المجموع	3.341	55							

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل اختبار الفرضية الرئيسية من خلال معامل الانحدار نلاحظ: بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.052$)، مما يعني أن فقط 5.2% من التغير في إدارة المواهب يمكن تفسيره بناءً على التأثير الناتج عن الانتماء الوظيفي. أما عند اختبار فرضية العدم (H_0) مقابل الفرضية البديلة (H_1)، وجدنا أن قيمة ($T=1.716$) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية (2.005) عند مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على: لا يوجد تأثير لإدارة المواهب على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين ممارسات استقطاب المواهب والانتماء الوظيفي.

الجدول رقم (23): يمثل اختباراً للفرضية الفرعية 01

معامل الارتباط بيرسون	استقطاب المواهب
قيمة معامل الارتباط R	0.007
مستوى الدلالة Sig	0.958
حجم العينة N	56

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

أن قيمة مستوى المعنوية ($SIG=0.139$) وهي أكبر من مستوى القيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة (0.05)، مما يعني أن هناك عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب و الإلتزام الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، كما نلاحظ أن قيمة ($R=0.276$) وهي قيمة منخفضة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على: لا يوجد تأثير لإستقطاب المواهب على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. توجد علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني والإلتزام الوظيفي.

الجدول رقم (24): يمثل إختبار للفرضية الفرعية 02

معامل الارتباط بيرسون	تنمية وتطوير المواهب
قيمة معامل الارتباط R	0.127
مستوى الدلالة Sig	0.351
حجم العينة N	56

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية ($SIG=0.351$) وهي أكبر من مستوى القيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة (0.05)، مما يعني أن هناك عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المواهب و الإلتزام الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، كما نلاحظ أن قيمة ($R=0.127$) وهي قيمة منخفضة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على: لا يوجد تأثير للتدريب والتطوير المهني للمواهب على تعزيز الإلتزام الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي والإلتزام الوظيفي:

الجدول رقم (25): يمثل إختبار للفرضية الفرعية 03

معامل الارتباط بيرسون	تنمية وتطوير المواهب
قيمة معامل الارتباط R	0.271
مستوى الدلالة Sig	0.044
حجم العينة N	56

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية ($SIG=0.04$) وهي أقل من مستوى القيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة (0.05)، مما يعني أن هناك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي و الإلتزام الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) ، كما نلاحظ أن قيمة ($R=0.271$) وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، أي كلما زاد التعاقب الوظيفي زاد الإلتزام الوظيفي لديهم.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة ($H1$) التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

خاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي والتي هدفت إلى إسهام أبعاد إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى مؤسسة Leader Aluminium ، وكذا التعرف على واقع استخدام أبعاد إدارة المواهب ومدى تطويرها في المؤسسة، بالإضافة إلى إبراز مستوى الانتماء الوظيفي ، وذلك من خلال عرض المفاهيم والأسس النظرية لها ، وبعدها حاولنا التطرق إلى عرض وتحليل الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت بشكل أكثر حول أحد متغيرات موضوع دراستنا والمتمثل في إدارة المواهب وعرض ماتوصل إليه الباحثون في مجال إدارة المواهب والمقارنة بينها وبين دراستنا الحالية، ثم قمنا بدراسة حالة شركة Leader Aluminium باعتبارها شركة رائدة في المجال الاقتصادي وأنها توفر بيئة مدعمة للأفراد الموهوبين والكفاءات ، ففي الدراسة التطبيقية تم استخدام المنهج الوصفي ، والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها وطرق جمع المعلومات من خلال الاعتماد على الاستبانة في تفسير وتوضيح النتائج المتحصل عليها، ثم تقديم وعرض نتائج الدراسة بداية من توزيع البيانات حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وفي الأخير قمنا باختبار فرضيات الدراسة ، فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية والعلمية وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في شركة Leader Aluminium محل الدراسة ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج .

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة :

(1) اختبار الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات استقطاب المواهب والانتماء الوظيفي ، وعليه نؤكد نفي الفرضية الأولى إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين، أي لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات استقطاب المواهب والانتماء الوظيفي داخل المؤسسة.

(2) اختبار الفرضية الثانية :

توجد علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني والانتماء الوظيفي، وعليه نؤكد نفي الفرضية الثانية أي لا يوجد تأثير للتدريب والتطوير المهني للمواهب على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة.

3) اختبار الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي والانتماء الوظيفي، وعليه نؤكد صحة الفرضية الثالثة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاقب الوظيفي والانتماء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة:

- ✓ من خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:
- ✓ دعم الموظفين الموهوبين إلى الانتقال لمناصب أعلى داخل المؤسسة
- ✓ تمنح الحوافز المعنوية كالشكر والتقدير كسياسة لتقدير المواهب والإحتفاظ بهم
- ✓ الإعتماد على نظام الحوافز للإحتفاظ بأصحاب المواهب لديها
- ✓ يمكن استخدام التقييم كفرصة لتعزيز الأداء وليس فقط للمحاسبة.
- ✓ يمكن اعتبار نجاح المؤسسة من نجاح الفرد على الصعيد الشخصي والمهني

ثالثاً: الإقتراحات :

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة الإقتراحات التالية:
- ✓ وضع استراتيجية واضحة لإدارة المواهب تشمل تحديد معايير دقيقة لاكتشاف الموهوبين، وخطط تطويرهم وربطها بأهداف المؤسسة.

- ✓ الاهتمام بالتواصل الداخلي الفعال لضمان وصول الرسائل الإدارية بشكل واضح.
- ✓ إنشاء قاعدة بيانات للمواهب داخل المؤسسة تسهل تتبع تطوّرهم وتحديد الفرص المناسبة لهم داخل الهيكل التنظيمي.
- ✓ إجراء تقييم دوري لبرامج إدارة المواهب للتأكد من فاعليتها وتعديلها وفقاً للتغيرات في احتياجات المؤسسة والموظفين.
- ✓ تعزيز القيادة التحفيزية من خلال تدريب المدراء على مهارات القيادة الداعمة، وتحفيزهم لتبني دور فعال في اكتشاف وتطوير المواهب داخل فرقهم.
- ✓ تشجيع الابتكار والمبادرة بمنح الموهوبين حرية تقديم أفكار جديدة وتنفيذها، مما يشعرهم بالقيمة والثقة من قبل الإدارة.
- ✓ دمج إدارة المواهب في التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة حتى لا تكون مجرد وظيفة إدارية، بل جزءاً أساسياً من توجهات المؤسسة المستقبلية.

✓ الاعتماد على التحول الرقمي في تتبع وتطوير المواهب باستخدام أنظمة ذكية لتحليل الأداء وتقديم مسارات تطوير فردية مبنية على البيانات.

رابعاً: آفاق الدراسة (نظرة مستقبلية):

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان، ومن أجل مواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للدراسة وأهمها:

- ✓ أثر القيادة التحويلية على تنمية المواهب وتعزيز الولاء الوظيفي.
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المواهب داخل المؤسسات.
- ✓ العلاقة بين إدارة المواهب والتحفيز الداخلي والخارجي للموظفين.
- ✓ تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكوادر البشرية في بيئة العمل الرقمية.
- ✓ التحول الرقمي ودوره في تحسين ممارسات إدارة المواهب.
- ✓ دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء التنظيمي والابتكار المؤسسي.
- ✓ العلاقة بين الرضا الوظيفي وإدارة المواهب في المؤسسات الخدمية أو الإنتاجية.
- ✓ تحليل فجوة المواهب: دراسة تطبيقية في مؤسسات القطاع العام والخاص.
- ✓ أثر برامج التدريب والتطوير المهني على رفع مستوى الانتماء الوظيفي.
- ✓ التمكين الوظيفي كوسيلة لتعزيز فاعلية إدارة المواهب.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب العلمية:

- (1)-أ.د. عادل عبد الله محمد، سيكولوجية الموهبة، دار الرشاد للنشر ب.ط.ب.س.ص.30
- (2) علوية عبد الفتاح إدارة المواهب talent management ،ط.ب.س.ص. 87
- (3) خطير كاظم حمود روان منير الشيخ ، إدارة المواهب والكفاءة البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون الأردن، 2013 ص 28.27
- (4) جاري ديلس: تعريب أ.د. محمد سيد أحمد عبد المقال دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، الرياض 6.ب.ط. ب.س.ص.44،45
- (5) محمود عبد الفتاح رضوان إدارة المواهب فى المنظمة tallent management، المجموعة العربية للتدريب والنشر للطبعة الأولى، سنة 2012، ص11_12_13

(1)المقالات والمجلات العلمية:

- 1- حجازي حسين و آخرون ، "ادارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين"، اجريت هذه الدراسة في شركة (sets) لتكنولوجيا المعلومات بيروت-لبنان.2012
- (2) محمد العديلي،" كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية؟"، جملة الاقتصادية، النسخة الإلكترونية، العدد 5670، الاثنين 1430/04/24 هـ -الموافق ل 20 افريل 2009.
- (3) أ. محمد محمد الصعيدي،الإنتماء الوظيفي في المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص كيفية زرع الانتماء الوظيفي لدى العاملين و عوامله واثاره،سنة2010_2011.ص3
- (4) زياد فيصل العلال،إدارة المواهب في القرن 21،النظرية و التطبيق،جامعة العلوم الإسلامية العالمية ص 17-24
- (5) نورة بن بوزيد، نسرین زیادة، دور ثقافة المؤسسة في تفعيل الانتماء الوظيفي لدى الموظفين ،مجلة العلوم الإنسانية ،مجلد22،سنة2022،ص428-431
- (6) ممدوح بن الحومتان ، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، بمجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية / العدد 7 الجزء 3 مصر 2017، ص 152
- (7) عرفة، رشا، إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية الإلكترونية ، العدد 15
- (8) أسرار عبد الزهرة الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة المواهب مجلة الدراسات الاقتصادية عدد 27 لسنة 2013 ص 120
- (9) محمد بن سعد يحي أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الشقراء، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد17،العدد2،سنة2024،ص8

- 10) د.فاطمة أحمد زكي، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية العدد 17، سنة 2018، ص 222
- 11) فراح خالدي، سورية زاوي، آمال مهاوة، دور الانتماء الوظيفي في تعزيز سلوك المواطن، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، سنة 2021، ص 231
- 12) محمود خنفر رضاقعة، العدالة التنظيمية وتعزيز الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية مصنع الأجر النزلة بولاية تقرت "أنموذجا"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية المجلد 9_ سنة 2021، ص 71-
- 13) محمد بن سعد يحي ، أثر ممارسات إدارة المواهب الميزة التنافسية في جامعة شعراء ، مجلة العلوم الاقتصادية مجلد 17 : سنة 2024 ، جامعة القصيم ، ص 7
- 14) وجدان ابو القاسم الميلودي ، الانتماء الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الليبية، دراسة ميدانية في جامعة الزاوية ، كلية التربية العجيلات، مجلة صارح مجلة علمية محكمة، العدد 6، ديسمبر 2022، ص 378
- 15) أ.د.سجاد محمد عطية الجنابي، القيادة الخادمة و دورها في تعزيز الإنتماء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية النجف الأشرف، مجلة مركز الدراسات الكوفة، سنة 2024، ص 78، 79، 80

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1.)Renzulli, J. S. (1978). What Makes Giftedness? Reexamining a Definition
- 2) Gagné, F. (2004). Transforming Gifts into Talents: The DMGT as a Developmental Theory
- 3) Downe, Alan G., Loke, Siew-Phaik, Ho, Jessica SzeYin, Taiwo, AyankunleAdegbite, (2012), "Corporate Talent Needs and Availability in Malaysian Service Industry", International Journal of Business and
- 4) Osinga, Syben, (2009), "Talent Management & Oracle HCM", HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy
- 5) James A. Cannon, Rita McGree, (2011), "Talent Management and Succession Planning", Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK
- 6) Whelan, E. and M. Carcary, (2011), "Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits?", Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No. 4,
- 7) .Kehinde, James Sunday, (2012), "Talent Management: Effect on Organizational Performance", Journal of Management Research, Vol. 4, No. 2, Pp 178 – 186.
- 8)Hills, A., (2009), "Succession planning - or smart talent management?", Industrial and Commercial Training, Vol. 41, No. 1, Pp 3-8.
- 9)Hartmann E, Feisel E and Schober H., (2010), "Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness", Journal of World Business, Vol. 45, Pp 169–178.
- 10)Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., and Al-Tarawneh, H. A., (2010), "Talent Management as a strategic practice of human resource management to improve human performance", Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2, No. 2, Pp 329-341.
- 11)Charan R., Drotter S., and Noel J (2001), "The Leadership Pipeline: How to Build Leadership-Powered Company", San Francisco: Jossey-Bass.

- 12)Whelan, E. and M. Carcary, (2011), “Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits?”, Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No. 4,
- 13)James A. Cannon, Rita McGree, (2011), “Talent Management and Succession Planning”, Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK.
- 14)Charan R., Drotter S., and Noel J (2001), “The Leadership Pipeline: How to Build Leadership-Powered Company”, San Francisco: Jossey-Bass.
- . 15)Cappelli, P., (2008), “Talent Management for the Twenty-First Century”, Harvard Business Review, March 2008.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:



جامعة: غرداية
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع: استبيان موجه لموظفي مؤسسة ليدر للألمنيوم - Leader Aluminium -

سيدي الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية نضع بين أيديكم هذه الاستبانة و التي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: >> إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الانتماء الوظيفي "دراسة حالة مؤسسة ليدر للألمنيوم - Leader Aluminium - الجزائر" << نظرا لأهمية مساهمتك في إثراء هذه الدراسة، نأمل منكم أن تتفضلوا بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم؛ كما نرجو أن تولوا اهتمامكم بهذه الاستبانة .
ملاحظة: نحيطكم علما بأننا سنضمن لكم سرية المعلومات والملاحظات ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
شاكرين لكم حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

تحت اشراف الدكتورة:
د. قرساس حياة.

من إعداد الطلبة: بن يوسف نبيل/ بن لولو اليا س

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ذكر ☐ ؛ أنثى ☐.
2. السن: 30 سنة فأقل ☐ ؛ من 31 إلى 40 سنة ☐ ؛ من 41 إلى 50 ☐ ؛ أكثر من 50 سنة ☐.
3. المستوى التعليمي: دبلوم مهني ☐ ؛ ثانوي ☐ ؛ جامعي ☐ ؛ دراسات عليا ☐.
4. التخصص الوظيفي: مدير ☐ ؛ رئيس مصلحة ☐ ؛ موظف ☐ ؛ تقني ☐.
5. الأقدمية: 05 سنوات ☐ ؛ من 06 إلى 10 سنوات ☐ ؛ من 11 إلى 15 سنة ☐ ؛ أكثر من 15 سنة ☐.

الملحق رقم 02

المحور الثاني: إدارة المواهب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: استقطاب المواهب (الجذب والتوظيف)						
01	تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن الأفراد الموهوبين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم في العمل.					
02	لدى المؤسسة سياسة واضحة لتوظيف المواهب.					
03	تحرص المؤسسة على استقطاب أصحاب الكفاءة .					
04	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا (مثل الذكاء الاصطناعي أو المنصات الرقمية) في عمليات التوظيف.					
05	يتم تقييم المترشحين للوظيفة بناء على قدراتهم وليس على العلاقات الشخصية.					
البعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب						
06	تحرص المؤسسة على تقديم الدعم و المساعدة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين.					
07	تتيح المؤسسة فرص تدريب لمختلف الموظفين بهدف الكشف على المواهب الجديدة وتطوير المواهب الموجودة.					
08	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتنمية وتطوير المواهب.					
09	تسعى المؤسسة إلى بعث روح المنافسة بين العاملين والموظفين بهدف تطوير أدائهم ومواهبهم.					
10	تتيح المؤسسة للموهوبين التدريب الخارجي من خلال التعاقد مع جهات خارجية متخصصة.					
البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب						
11	توفر المؤسسة للموظفين الموهوبين مناخ عمل مناسب لرفع مستوى ولائهم لها.					
12	تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز للاحتفاظ بأصحاب المواهب لديها.					

					تقوم المؤسسة بشكل مستمر بدراسة أسباب ترك الموظفين الموهوبين العمل بها.	13
					داخل أعلى مناصب إلى للانتقال الموظفين الموهوبين دعم يتم المؤسسة.	14
					تمنح المؤسسة الحوافز المعنوية (الشكر ، التقدير ، الاحترام....) للاحتفاظ بالموهب.	15
الأداء البعد الرابع: تقييم						
					تقيم المؤسسة أداء الموظفين بشكل مستمر.	16
					بأساليب متطورة الموهوبين الموظفين أداء تقيم المؤسسة	17
					تستخدم المؤسسة التقييم كفرصة لتعزيز الأداء، وليس فقط للمحاسبة	18
					وشفاف على الموظفين عادل اداء تطبيق المؤسسة نظام تقييم . والموهب منهم	19
					عادل. بشكل المتميز الأداء تكافئ المؤسسة	20
للمواهب الوظيفي البعد الخامس: التعاقب						
					المؤسسة تقدم برامج متخصصة لإعداد القادة المحتملين.	21
					عن لأصحاب المواهب والكفاءات اولوية المؤسسة تعطي . الأقدمية في الترقية اصحاب	22
					يشعر الموظفون بأن فرص الترقية للقيادة عادلة وشفافة.	23
					تمنح المؤسسة للموظفين الواعدين فرصا لتولي مهام قيادية مؤقتة (مثل إدارة مشاريع أو فرق عمل).	24
					المؤسسة مستعدة لمواجهة غياب أو مغادرة القيادات المفاجئ.	25

المحور الثالث: الانتماء الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: العاطفي						
01	أشعر بالفخر كوني جزء من هذه المؤسسة					
02	أشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة.					
03	أشعر بالسعادة عندما أمثل المؤسسة في المحافل الخارجية.					
04	أعتبر نجاح المؤسسة جزء من نجاحي الشخصي					
05	المؤسسة تهتم بي كفرد، وليس فقط كعامل					
البعد الثاني: السلوكي						
06	القريب المستقبل في في المؤسسة البقاء في أفكر					
07	مغادرة المؤسسة الآن ستكون صعبا بسبب ما سأخسره من مزايا.					
08	أخرى فرص توفر حال في حتى المؤسسة هذه في البقاء أفضل					
09	الجهود الذي بذلتها في المؤسسة (مثل الخبرة، العلاقات) يجعل من الصعب علي المغادرة.					
10	جيذا وظيفيا مستقبلا لي توفر المؤسسة أن أعتقد					
البعد الثالث: المعرفي (الالتزام الأخلاقي)						
11	أشعر بأنه من واجبي الأخلاقي البقاء في هذه المؤسسة.					
12	العمل في أواجهها التي التحديات في دعمي يتم					
13	ألتزم بعملي لأنني أعتقد أنه من غير الصواب ترك المؤسسة دون سبب وجيه.					
14	أشعر بالذنب إذا قصرت في أداء مهامي تجاه المؤسسة					
15	المؤسسة ساعدتني في أوقات صعبة، لذا أنا مدين لها بالولاء.					

الملحق رقم 02

جامعة غرداية	بلقاسم بن عطا الله	الأساتذة المحكمين للإستبيان
جامعة غرداية	مشري مبروكة	
جامعة غرداية	عمر حميدات	

الملحق رقم (03)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	40

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	44	78,6	78,6	78,6
	أنثى	12	21,4	21,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 سنة فأقل	28	50,0	50,0	50,0
	من 31 إلى 40 سنة	16	28,6	28,6	78,6
	من 41 إلى 50 سنة	6	10,7	10,7	89,3
	أكثر من 50 سنة	6	10,7	10,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دبلوم مهني	3	5,4	5,4	5,4

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	05 سنوات	27	48,2	48,2	48,2
	من 06 إلى 10 سنوات	21	37,5	37,5	85,7
	من 11 إلى 15 سنة	6	10,7	10,7	96,4
	أكثر من 15 سنة	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	56	3,89	,824
A2	56	3,86	,773
A3	56	4,13	,470
A4	56	3,61	1,073
A5	56	3,95	,883
A6	56	3,82	,716
A7	56	4,16	,781
A8	56	3,41	,910
A9	56	3,66	1,083
A10	56	2,84	,890
A11	56	4,02	,700
A12	56	3,64	1,482
A13	56	3,84	,968
A14	56	4,30	,570
A15	56	4,11	,679
A16	56	4,09	,695
A17	56	3,62	1,088
A18	56	3,59	1,187
A19	56	4,07	,657
A20	56	4,04	1,095
A21	56	3,75	1,417
A22	56	3,82	1,064
A23	56	3,91	1,210
A24	56	4,13	1,080
A25	56	3,80	1,052
A26	56	4,93	,260
A27	56	4,87	,470
A28	56	5,00	,000
A29	56	4,86	,483
A30	56	4,13	1,176
A31	56	4,68	,664
A32	56	4,21	,986
A33	56	4,39	,888
A34	56	4,39	,824
A35	56	4,43	,806
A36	56	4,27	1,053
A37	56	4,61	,824
A38	56	4,75	,667
A39	56	4,89	,454
A40	56	4,52	,738
بعد_1_استقطاب_مواهب	56	3,8857	,50432
بعد_2_تنمية_وتطوير_مواهب	56	3,5786	,55488
بعد_3_احتفاظ_مواهب	56	3,9821	,49474
بعد_4_تغيير_الأداء	56	3,8821	,63220
بعد_5_تعاقب_وظيفي	56	3,8821	,80523
محور_2_ادارة_المواهب	56	3,8421	,41726
بعد_1_العاطفي	56	4,7571	,28211
بعد_2_السلوكي	56	4,4214	,40123
بعد_3_المعرفي	56	4,6071	,40893
محور_3_الانتماء_الوطني	56	4,5952	,24646
N valide (liste)	56		

Corrélations

		محور_3_الانتماء_الوظيفي	محور_2_ادارة_المواهب	بعد_1_استقطاب_مواهب	بعد_2_تنمية_والتطوير_مواهب	بعد_5_تعاكس_وظيفي
محور_3_الانتماء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,227	,007	,127	,271*
	Sig. (bilatérale)		,092	,958	,351	,044
	N	56	56	56	56	56
محور_2_ادارة_المواهب	Corrélation de Pearson	,227	1	,445**	,696**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,092		<,001	<,001	<,001
	N	56	56	56	56	56
بعد_1_استقطاب_مواهب	Corrélation de Pearson	,007	,445**	1	,207	-,045
	Sig. (bilatérale)	,958	<,001		,126	,745
	N	56	56	56	56	56
بعد_2_تنمية_والتطوير_مواهب	Corrélation de Pearson	,127	,696**	,207	1	,339*
	Sig. (bilatérale)	,351	<,001	,126		,011
	N	56	56	56	56	56
بعد_5_تعاكس_وظيفي	Corrélation de Pearson	,271*	,728**	-,045	,339*	1
	Sig. (bilatérale)	,044	<,001	,745	,011	
	N	56	56	56	56	56

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
,227	,052	,034	,242

La variable indépendante est محور_2_ادارة_المواهب.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	,173	1	,173	2,943	,092
Résidu	3,168	54	,059		
Total	3,341	55			

La variable indépendante est محور_2_ادارة_المواهب.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
محور_2_ادارة_المواهب	,134	,078	,227	1,716	,092
(Constante)	4,079	,302		13,486	<,001

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر و عرفان
III-IV	الملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول والأشكال
X	قائمة الاختصارات والرموز
XI	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والانتفاء الوظيفي	
01	تمهيد الفصل الأول
02	المبحث الأول: إطار عام حول إدارة المواهب
04-02	المطلب الأول: تعريف الموهبة ووظائفها
11-05	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب ومبادئها
14-12	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المواهب
24-15	المطلب الرابع: أهداف واستراتيجيات إدارة المواهب
25	المبحث الثاني: عموميات حول الإنتفاء الوظيفي
26-25	المطلب الأول: مفهوم الإنتفاء الوظيفي
28-27	المطلب الثاني: أبعاد الإنتفاء الوظيفي
34-29	المطلب الثالث: أسس تحقيق الإنتفاء الوظيفي داخل المؤسسة
35	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
39-35	المطلب الأول: الدراسات العربية
45-40	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
49-46	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
50	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية (دراسة ميدانية)	
52	المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة
55-53	المطلب الأول: الدراسة الميدانية لشركة Leader Aluminium
57-56	المطلب الثاني: زبائن شركة Leader Aluminium
58	المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي
59	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
64-60	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
84-65	المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الدراسة
88-85	خاتمة
93-89	المراجع
99-100	الملاحق
102-101	الفهرس