

عنوان البحث

العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع التعدين بمنطقة طريف

إعداد الطالب/

صالح بن عبدالله الغيث

تحت إشراف الدكتور/

الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025/2024

قائمة المحتويات

3	المقدمة.....
4	الفصل الأول.....
4	مشكلة البحث.....
5	أهمية البحث.....
6	أهداف البحث.....
7	فروض البحث:.....
8	متغيرات البحث:-.....
8	الدراسات السابقة.....
17	المنهجية وطرق البحث.....
62	الفصل الثالث.....
62	الدراسة الميدانية وتفسير النتائج.....
74	الفصل الرابع.....
74	ملخص النتائج.....
77	المراجع.....
85	الملاحق.....

المقدمة

مع إنتشار العولمة وما تحمله من أفاق واسعة فى شتى المجالات التجارية والثقافية والأجتماعية والصحية, وإِنفتاح الشعوب على بعضها البعض, أدى ذلك إلى إحتدام المنافسة بين المنظمات المحلية والعالمية على إقتناص فرص الإستثمار, كما أدى التطور التكنولوجي والمعرفة المتزايدة والأستقطاب الواسع للموارد البشرية من مختلف الدول والثقافات, إلى ضرورة الأهتمام بالمصادر التى تساعد المنظمات على البقاء والتطور والدخول فى الأسواق العالمية ومن أهم هذه المصادر الموارد البشرية, ويتجسد إستثمار المنظمات فى الموارد البشرية بما يعرف بإدارة المواهب, كما أصبحت عملية المحافظة على المواهب الموجودة فى المنظمة من أهم الأولويات لدى الإدارات فى المنظمات (سلمان ,حيدر نصر الله داود , 2018)

إن الموهبة تعني كل ما يميز الإنسان عن غيره, أما إدارة المواهب فهى عملية جذب وتعيين وأستكشاف وتدريب وتحفيز المواهب, سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها لذلك تسعى إدارة المواهب نحو تغطية إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الكوادر ذات الكفاءة؛ بحيث تقوم المنظمة بتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب (السطوحي, محمد, 2017) وقد جاء مصطلح إدارة المواهب نتيجة تطور نظرة الإدارة نحو العاملين داخل المنظمات, سواء كانت تلك النظرة من قسم شئون العاملين أم من إدارة الموارد البشرية, وأصبح التركيز على ما يعرف بإدارة المواهب.

وتسعى هذه الدراسة لبيان مدى الإرتباط والتأثير لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد الولاء التنظيمى للعاملين والذي يعد عاملاً هاماً لتطوير العمل المنظمى; فعلى الرغم من أهمية المدخلات المادية والتكنولوجية والمعلوماتية فإن الموارد البشرية تعد أهم العوامل لتطوير العمل الإداري .ومن الجدير بالذكر أنه ليس كل الموارد البشرية لها دور في عملية التنمية الإدارية ، ولكن يقع عبء التطوير بالأخص على عاتق أصحاب المهارات والتي يتوقف

درجة استثمارها ومدى الاستفادة منها على درجة الولاء التنظيمي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة وكأنهم يعملون من أجل تحقيق الذات (غريب, 2012) حيث يساعد شعور العاملين بالولاء للمنظمة على زيادة الأداء والالتزام بأهداف المنظمة وانخفاض نسبة دوران العمل والغياب ويضمن استمرارية العمالة الماهرة في العمل وبصفة خاصة أصحاب المهارات والتخصصات المميزة ، والأهم أنه يساعد على تنمية الروح الابتكارية والسلوك الإبداعي وذلك حرصاً منهم على إعلاء اسم المنظمة بالسوق وزيادة قدرتها التنافسية واجتذاب عملاء جدد (العميري, 2012) .

وتسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة والولاء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بقطاع التعدين بمنطقة طريف.

الفصل الأول

مشكلة البحث

تواجه العديد من المؤسسات، وخاصة في القطاعات الحيوية مثل قطاع التعدين، تحديات متزايدة في جذب الكفاءات والمحافظة عليها في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر. ويُعد مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى استقطاب وتطوير والمحافظة على أفضل الكفاءات لضمان تحقيق أهدافها التنظيمية.

وفي المقابل، يمثل الولاء التنظيمي أحد العوامل الحاسمة في استقرار بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين، حيث ينعكس مستوى الولاء بشكل مباشر على أداء العاملين ورغبتهم في البقاء داخل المؤسسة.

ورغم أهمية العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي، إلا أن هذه العلاقة لم تحظَ بالاهتمام الكافي من الدراسات التطبيقية، خاصة في قطاع التعدين بمنطقة طريف، والذي يعد من القطاعات الاقتصادية المهمة في المملكة العربية السعودية. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي في هذا القطاع الحيوي، للكشف عن مدى تأثير سياسات وممارسات إدارة المواهب على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين. وصياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والولاء

التنظيمي في قطاع التعدين بمنطقة طريف؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في قطاع التعدين بمنطقة طريف؟
٢. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في هذا القطاع؟
٣. إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة المواهب على تعزيز الولاء التنظيمي؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين تجاه إدارة المواهب والولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوعاً حيوياً يتعلق بإدارة الموارد البشرية في قطاع اقتصادي إستراتيجي وهو قطاع التعدين، خصوصاً في منطقة طريف بالمملكة العربية السعودية، والتي تشهد اهتماماً متزايداً من الدولة في إطار رؤية المملكة 2030.

أولاً: الأهمية العلمية

١. تقديم إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم المرتبطة بإدارة المواهب والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما، مما يسهم في سد الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة.

٢. إفادة الباحثين والدارسين في مجالات إدارة الموارد البشرية، من خلال توفير مرجع يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة المواهب والولاء التنظيمي.

ثانيًا: الأهمية العملية

١. مساعدة المؤسسات العاملة في قطاع التعدين بمنطقة طريف على إدراك أهمية إدارة المواهب وتأثيرها المباشر في تعزيز ولاء الموظفين وتحقيق الاستقرار الوظيفي والإنتاجي.
٢. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد صناع القرار في تطوير سياسات واستراتيجيات فعالة لإدارة المواهب داخل مؤسساتهم بما يعزز الولاء التنظيمي.
٣. المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي في القطاعات الاقتصادية الحيوية مثل قطاع التعدين.

أهداف البحث

1. التعرف على مفهوم إدارة المواهب وأبعادها المختلفة (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب) في المؤسسات العاملة بقطاع التعدين في منطقة طريف.
2. قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعدين بمنطقة طريف، والتعرف على أبرز العوامل المؤثرة فيه.

3. تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي، ومدى تأثير ممارسات إدارة المواهب على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.

4. تحديد التحديات التي تواجه إدارة المواهب في قطاع التعدين بمنطقة طريف، وأثرها على الولاء التنظيمي.

5. تقديم توصيات علمية وعملية لتحسين ممارسات إدارة المواهب في القطاع محل الدراسة، بما يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسات.

فروض البحث:

يمكن تحقيق أهداف البحث من خلال اختبار صحة الفروض التالية:

❖ **الفرض الرئيسي الأول:-** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الولاء التنظيمي

❖ **الفرض الرئيسي الثاني:-** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على أبعاد الولاء التنظيمي وينبثق من الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية :-

أ- **الفرض الفرعي الأول:-** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب على الولاء العاطفي

ب- **الفرض الفرعي الثاني:-** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب على الولاء المستمر

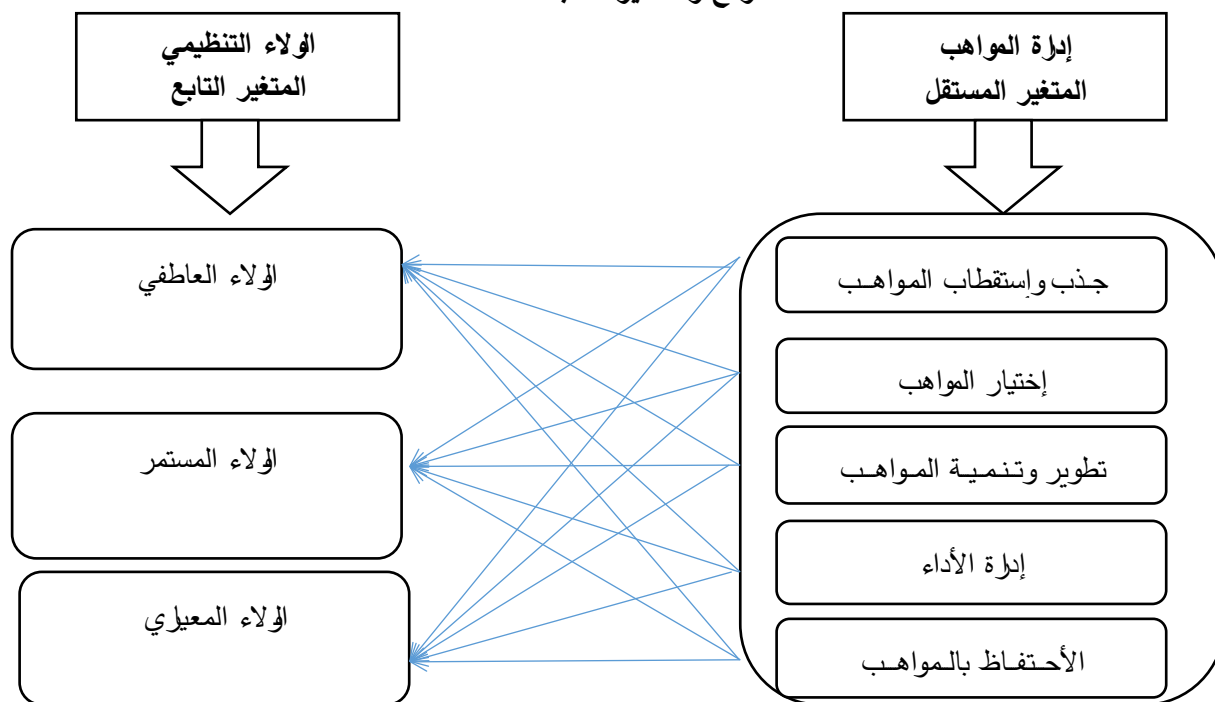
ج- **الفرض الفرعي الثالث:-** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب على الولاء المعياري

متغيرات البحث:-

وفي ضوء فروض البحث يمكن للباحث أن يوضح متغيرات البحث في الشكل التالي :-

شكل رقم (1/3)

نموذج ومتغيرات البحث



الدراسات السابقة

يقوم الباحث في هذا الجزء بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة كما يلي:

أ- الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة المواهب:

❖ دراسة (نعمان, أحمد حاتم , 2017)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أبعاد إدارة المواهب على الميزة التنافسية للمنظمة بالتطبيق على

المؤسسات الصحفية في مصر, كما هدفت إلى تحديد الفروق بين آراء عينة البحث لكل من أبعاد إدارة

المواهب وأبعاد الميزة التنافسية وفقاً لطبيعة المؤسسة الصحفية سواء (قومية، خاصة، حزبية) وبلغ حجم

العينة 340 مفردة وتم إستخدام (الإحصاء الوصفي، تحليل التباين في إتجاه واحد، معامل إرتباط بيرسون، تحليل الإنحدار المتعدد) في تحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من نشر المواهب والأحتفاظ بالمواهب على التكلفة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من تنمية المواهب والأحتفاظ بالمواهب وجذب وإختيار المواهب على الأختلاف، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من تنمية المواهب وجذب وإختيار المواهب وإدارة الأداء على المرونة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي لكل من تنمية المواهب والأحتفاظ بالمواهب وجذب وإختيار المواهب على الإبداع.

❖ دراسة (الشربيني, محب صابر , 2017)

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين عوامل الشخصية وفق نموذج العوامل الخمسة الكبرى وأبعاد إدارة المواهب، وتحديد تأثير عوامل الشخصية وفق نموذج العوامل الخمسة الكبرى على أبعاد إدارة المواهب، وبلغت حجم العينة 420 وأعتماًداً على البيانات التي تم الحصول عليها من الأستبيان الذي تم إجراؤه على عينة ممثلة من العاملين في منطقة ضرائب دمياط بمحافظة دمياط.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد إدارة المواهب (إستقطاب الموهوبين، تنمية الموهوبين، إدارة أداء الموهوبين، التقدير ومكافأة الموهوبين، الأحتفاظ بالموهوبين) وبين أبعاد عوامل الشخصية المتمثلة في (الإنبساطية، الإنفتاح على الخبرة، القبول، الوعي)، كما ثبت وجود علاقة عكسية بين عامل العصابية وأبعاد إدارة المواهب (إستقطاب الموهوبين، وتنمية الموهوبين وإدارة الأداء والتقدير ومكافأة الموهوبين والأحتفاظ بالموهوبين).

❖ دراسة (شكشك, ليلى عطية, 2017)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الاجتماعي) على إدارة المواهب بأبعادها (إستقطاب وجذب المواهب الأحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) وشمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وعين شمس (توصلت الدراسة إلى ضرورة تعميق مفهوم رأس المال الفكري وإدارة الموهبة وإعتبارهم الثروة الحقيقية التي تضمن للجامعتين التطور والأستمرار فى الأداء والتميز كما أوصت بضرورة تهيئة الموارد البشرية بما يتناسب مع إحتياجات بناء رأس المال الفكرى المراد الحصول عليه. كما أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية وتطويرية بالاضافة الى عقد مسابقات فى مجال البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس

❖ دراسة (الحضري، شرين محمد، 2018)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي-بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بكليات المجموعة الطبية بجامعة المنصورة، كما هدفت إلى الكشف عن مدى التباين بين أراء العاملين بالكليات محل البحث حول أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الولاء التنظيمي، وإعتمدت الباحث في تحديد مفردات البحث على عينة طبقية عشوائية مع مراعاة التوزيع النسبي لكليات المجموعة الطبية بجامعة المنصورة، وأستخدمت الباحث لتحليل بيانات الدراسة الميدانية كلاً من معامل ألفا كرونباخ، وإختبار مان ويتني، وإختبار كروسكال واليز، ومعامل الارتباط بيرسون، وأسلوب تحليل الإنحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بين إدارة المواهب وأبعاد الولاء التنظيمي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على جميع أبعاد الولاء التنظيمي (والمتمثلة في الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري). وقد أوصى البحث بضرورة الإهتمام بعمليات إستقطاب المواهب والأهتمام

بتطوير الموهبة وتنمية قدرات الموهوبين والعمل على الاحتفاظ بتلك المواهب بما يتناسب مع الاحتياجات الإستراتيجية للعمل.

❖ دراسة (فضلون, عماد الدين محمد, 2018)

هدفت الدراسة إلى توظيف أبعاد الذكاء الوجداني (الوعي الذاتي, إدارة الذات, الوعي الاجتماعي, إدارة العلاقات الاجتماعية) بغرض معرفة دوره في الاحتفاظ بالمواهب البشرية بالتطبيق على البنك الاهلي المصري في محافظة القاهرة الكبرى كما هدفت إلى معرفة مدى توافر أبعاد الذكاء الوجداني لدى القادة في القطاع محل الدراسة والتعرف على مدى الحرص على الاحتفاظ بالمواهب البشرية في القطاع محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهريّة بين أبعاد الذكاء الوجداني (الوعي الذاتي, إدارة الذات, الوعي الاجتماعي, إدارة العلاقات الاجتماعية) والاحتفاظ بالمواهب البشرية. كما أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين لتنمية الذكاء الوجداني

❖ دراسة (سلمان, 2018)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية, كما هدفت إلى التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة المواهب في الجامعات الحكومية العراقية من وجهة نظر الأكاديمين, وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والعملية للموضوع اعتماداً على المصادر والمراجع المختلفة كالكتب, المقالات, والمجالات العلمية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (إكتشاف المواهب, تنمية المواهب, الاحتفاظ بالمواهب) في الجامعات الحكومية العراقية جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.42) كما أن الصمت التنظيمي في هذه الجامعات جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.46) فضلاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها الإهتمام بوجهات نظر العاملين في الجامعات عن طريق عقد لقاءات مفتوحة على كافة المستويات

❖ دراسة (القرعان, عاطف بدرى, 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة المواهب (إستقطاب المواهب, تطوير المواهب, الاحتفاظ بالمواهب, وإستراتيجية التعاقب) فى تحقيق المرونة الإستراتيجية, ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير (الإستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما تم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي وتحليل الإنحدار البسيط وتحليل الإنحدار الهرمي المتسلسل.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لإستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة جاءت متوسطه بينما جاءت الأهمية النسبية للمرونة الإستراتيجية بجميع أبعادها مرتفعة, بالإضافة إلى أن الأهمية النسبية لمتغير المنظمة المتعلمة جاءت مرتفعة. كما أكد البحث على ضرورة سعي المصارف التجارية فى الأردن إلى تعزيز مرونة السوق وخصوصاً فيما يتعلق بجانب طرح خدمات مصرفية خارج الاردن. كما وجد أن إهتمام المصارف التجارية العاملة بالأردن بتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ليس بالمستوى المأمول وخصوصاً فيما يتعلق بإستراتيجية تطوير المواهب وتخطيط التعاقب والأحتفاظ بها لذلك يتطلب من إدارة تلك المصارف الإهتمام بإستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة من خلال دوائر متخصصة فى إدارة المواهب.

❖ دراسة (عابدين, شرين حسين 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطار العام لإدارة المواهب البشرية داخل الشركات متعددة الجنسيات في قطاع تصنيع الأدوية كما هدفت إلى التعرف على التحديات والمعوقات التي تؤثر بناء والأهتمام بالمواهب البشرية داخل الشركات والتي تحد من ظهور الميزة التنافسية لها.

توصلت الدراسة إلى أن الموهوبون لديهم قدرة غير عادية على المعالجة الشاملة للمشكلات والسرعة والمرونة في عمليات التفكير, وكذلك قدرتهم العالية على رؤية العلاقات بين الأفكار والموضوعات كما إن إدارة المواهب ذات تأثير معنوي إيجابي على تحقيق ميزة تنافسية وكذلك تطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين.

❖ دراسة (الراحلة, يزيد سمير, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية وكذلك معرفة واقع تطبيق الإدارات في البنوك التجارية الأردنية لنظام إدارة المواهب ومدى وجود إهتمام بالموظفين الموهوبين ودورهم في رأس المال الفكري

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب, إستدامة المواهب, تطوير المواهب, توجيه المواهب) على رأس المال الفكري بأبعاده , مما يدل على أن البنوك التجارية الأردنية تحرص على إدارة المواهب والعمل على رفع أمكانيتهم وقدراتهم لسد إحتياجاتهم الوظيفية لمواجهة التحديات ومتطلبات العمل بكفاءة .

ب- الدراسات السابقة التي تتعلق بالولاء التنظيمي:

❖ دراسة (عون والهادي, 2021)

هدفت الدراسة الى تحديد نوع العلاقة الرابطة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عينه من موظفين بالبلدية بمدينة تماسين -تقريت-، وفق متغير وسيطي (الجنس)، وتم تبني المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة هذه الدراسة من (70) عامل وعاملة في البلدية، وتم الاعتماد على أداتين للدراسة، الأولى لقياس مستوى الولاء التنظيمي من إعداد الباحثان، والثانية مقياس المواطنة التنظيمية Allens& lee (2002)، وتم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة وعينة أساسية لاستخلاص النتائج وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss).

توصلت الدراسة الى النتائج التالية: 1-وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية. 2-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس (ذكور-إناث). 3-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس (ذكور-إناث).

❖ دراسة (عبدالله، محمد أمين، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات الولاء التنظيمي وآثاره. والدراسة الراهنة تعد دراسة تحليلية، وقد اعتمدت على طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات Systematic Literature Review التي تعتمد على البيانات الثانوية، والتحليل؛ Meta- Analysis، والتحليل الكيفي للأدبيات، حيث قام الباحث بتحليل مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت خلال السنوات العشرين الأخيرة 2003- 2022،

توصلت الدراسة إلى أن أهم محددات الولاء التنظيمي تتمثل في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، وضغوط العمل والصمت التنظيمي، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، والتمكين التنظيمي، والتدريب التنظيمي، والتنشئة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والتعلم التنظيمي

(تنظيمات التعلم)، والانغماس الوظيفي، ونوعية حياة العمل، بينما أبرزت الدراسة أن أهم آثار الولاء التنظيمي تتمثل في الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي، وانخفاض درجة الرغبة في ترك العمل، وانخفاض درجة الشعور بالاحتراق الوظيفي، وانخفاض مستوى الصراع التنظيمي والإبداع التنظيمي والتنمية التنظيمية.

❖ دراسة (أمين وصحراوي, 2023)

هدفت الدراسة إلى دراسة مستوى الولاء التنظيمي لدى الإطارات المتوسطة، من خلال الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى وبطرح التساؤلات التالية: -ما مستوى الولاء التنظيمي لإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافطال؟ -هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لإطارات المتوسطة بالمديرية المركزية لشركة نافطال؟ اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي، الذي طبق على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة وبلغ تعدادها (168) إطار متوسط من مجموع (395) يعملون بالمديرية المركزية لشركة نفاطال وهذا سنة (2019)، باعتماد مقياس الثقافة التنظيمية من تصميم الباحثين ديف فرانسيس وزميله مايك وودكوك D. Francis et M. Woodcock (1990) وترجمها إلى اللغة العربية عبد الرحمن هيجان عام (1995). وباعتماد مقياس الولاء التنظيمي من تصميم ماودي وزملائه (1978) Moday et autre.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع. -وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

❖ دراسة (الشمري, والسيف, 2024)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء حول مفاهيم الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، لما له من أهمية في تحسين إنتاجية الموظفين ورفع مستوى أداء المؤسسة الاجتماعية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمة المقدمة للمستفيد وبالتالي تحقيق أهداف التنمية. وقد تناول البحث عدد من المحاور المتعلقة بمفاهيم الولاء التنظيمي ومحتوياته وموضوعاته وخصائصه والتعرف على أهم العوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عليه، وأهم المعوقات التي تحد من الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

توصلت الدراسة الى وجود تاثير معنوي للولاء التنظيمي في مؤسسات الرعاية كما انه يساهم بشكل مباشر في تحسين الانتاجية للمؤسسة

التعليق على الدراسات السابقة

1. اتفقت دراسة نعمان (2017) مع دراسة كلاً من عابدين (2019) و القرعان (2018) على أن إدارة المواهب بأبعادها تؤثر إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية. وهو ما اكدته دراسة (عابدين, 2019)
2. اتفقت دراسة شكشك (2017) مع دراسة الرحالة (2020) حيث اكدت على وجود علاقة طردية بين إدارة المواهب وتنمية رأس المال الفكري.
3. اكدت دراسة الشربيني (2017) ودراسة فضلون (2018) على تأثير السمات الشخصية والذكاء الوجداني للقيادات في تحسين إدارة المواهب.
4. اختلفت دراسة نعمان (2017) حيث تم تطبيقها على المؤسسات الصحفية المصرية، بينما دراسة سلمان (2018) تناولت الجامعات العراقية، ودراسة القرعان (2018) طبقت على البنوك الأردنية. ويرى الباحث ان هذا التنوع يضيف بعداً جغرافياً وثقافياً متغيراً يجعل من المقارنة المباشرة صعبة أحياناً.

5. أظهرت دراسة سلمان (2018) أن مستوى تطبيق إدارة المواهب في الجامعات العراقية كان متوسطاً، بينما وجد القرعان (2018) أن تطبيقها في البنوك الأردنية أقل من المأمول.

6. لا توجد دراسة في حدود علم الباحث تناولت العلاقة بين ادارة المواهب والولاء التنظيمي في البيئة السعودية بشكل عام وعلى قطاع التعدين في المملكة بشكل خاص وهو ما يزيد من اهمية تلك الدراسة

المنهجية وطرق البحث

منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يساعد في وصف الواقع القائم لممارسات إدارة المواهب ومستوى الولاء التنظيمي في قطاع التعدين بمنطقة طريف، ومن ثم تحليل العلاقة بينهما واستخلاص النتائج والتوصيات. كما يتم توظيف المنهج الكمي من خلال استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من مجتمع الدراسة.

طرق جمع البيانات

يعتمد الباحث على مصادر متعددة لجمع البيانات اللازمة للبحث:

• مصادر البيانات الثانوية :-

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي قدمت في إدارة المواهب والولاء التنظيمي الموجودة في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث

- **مصادر البيانات الأولية :-**

سيقوم الباحث بإستخدام الإستبيانات حيث سيتم إعداد أسئلة إستبانة تغطي كافة جوانب الموضوع قيد

البحث

- **قائمة الإستقصاء : -**

تعد أداة ملائمة في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما, وقد تم إستخدامها كأداة رئيسية

للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة, وقد تم تصميم قائمة الأستقصاء في ضوء أهداف

الدراسة

- **المقابلات الشخصية : -**

إعتمد الباحث على المقابلات الشخصية في توزيع قوائم الأستقصاء على مفردات عينة الدراسة وقد تمت

تلك المقابلات للإجابة على عدد من الإستفسارات التي قد ترد من المستقصي منهم أثناء ملء قوائم

الأستقصاء لإيضاح وشرح أهداف الدراسة المتضمنة والتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة

من المستقصي منهم لإبداء الآراء بصدق وموضوعية دون تحيز

أدوات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة للدراسة, تم إستخدام البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب الآلي

ومنها البرنامج الإحصائي الجاهز (spss) وذلك لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل هذه البيانات

والتحقق من صحة الفروض ومن هذه الأساليب

١. معامل الفا (Alpha)

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، لحساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذه الدراسة

٢. معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته:

وذلك لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختبار مدى معنوية ذلك الارتباط لمعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة من عدمه

٣. تحليل الانحدار البسيط:

لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل

٤. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد:

لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة

٥. اختبار التباين الإحصائي (ANOVA) : لاختبار مدى صحة الفروض أجرى الباحث اختبار

(ANOVA) الاحادي لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة

٦. اختبار "ت" (T-Test) واختبار "ف" (F-Test):

استخدام اختبار "ت" (T-Test) واختبار "ف" (F-Test) لاختبار مدى الفرق في إدراك العاملين لأبعاد إدارة المواهب و أبعاد إدارة الأزمات، وذلك وفقاً للاختلاف في النوع، العمر، الوظيفة، المستوى الوظيفي، الجامعة التابع لها، وسنوات الخبرة

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الوظائف القيادية والإشرافية في قطاع التعدين بمنطقة طريف، واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار العدد المناسب من مجتمع الدراسة، والتي بلغت (140) مشارك من بين الموظفين في الوظائف القيادية والإشرافية، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم باليد كما تم التوزيع على البعض الآخر عن طريق استبيان الكتروني عن طريق جوجل فورم

حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي، من خلال دراسة ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، الاحتفاظ) وتأثيرها على الولاء التنظيمي بمستوياته المختلفة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري)، دون التطرق إلى بقية الجوانب الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

٢. الحدود المكانية (الموقع الجغرافي):

تتخصر الدراسة في قطاع التعدين بمنطقة طريف التابعة لإمارة منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، حيث سيتم تطبيق الدراسة الميدانية على العاملين في هذا القطاع تحديداً.

٣. الحدود الزمانية (الفترة الزمنية):

تبدأ هذه الدراسة من العام الدراسي 2025/2024 وهي الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات الميدانية وتحليلها، بالإضافة إلى الرجوع إلى الدراسات السابقة الحديثة ذات الصلة حتى تاريخ إعداد البحث.

٤. الحدود البشرية (العينة):

تقتصر الدراسة على العاملين في قطاع التعدين بمنطقة طريف الذين يمثلون أفراد مجتمع الدراسة المستهدف. وسيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع بما يحقق التمثيل المناسب لأفراد الدراسة.

المبحث الأول

الإطار النظري لمفهوم إدارة المواهب

مقدمة:

تتميز بيئة الأعمال فى الوقت الراهن بدرجة عالية من المنافسة الشديدة كما تتميز بدرجة عالية من حالات عدم التأكد والتسارع فى تطور التكنولوجيا والتغيير فى هيكل القوى العاملة والتي أصبحت تفرض على المنظمات تحديات جديدة، وبالتالي أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة والمتطورة حتى تستطيع الإستمرار فى التقدم والنمو، ويكون لديها القدرة على المنافسة فى ظل النظام الاقتصادي العالمي الذي يتسم بسرعة التغيير والتطور السريع، وأصبح الإستثمار فى المواهب البشرية ذات النوعية الجيدة هو المدخل الرئيسي لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها، كما أنه أصبح جزءاً هاماً من إستراتيجية المنظمة وذلك من أجل ترجمة أهدافها إلى واقع ملموس، حيث أن المنظمات لا تستطيع أن تتنافس بدون موظفين أصحاب مهارات عالية وبدون الإستثمار الجيد والمستمر فى الأفراد الموهوبين، بالإضافة إلى ذلك فإن نجاح المنظمات يعتمد على الأفراد الموهوبين لذلك فإن القدرة على التعامل مع تلك المواهب وإدارتها بشكل فعال يعتبر من أكبر التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المنظمات بمختلف أنواعها فى العصر

الحالي (Horvathova, 2011)

أ- مفهوم الموهبة

حاولت العديد من الدراسات التي تناولت الموهبة والأفراد الموهوبين تحديد معنى واضح لمصطلح الموهبة إلا أنه هناك إختلاف كبير بين الباحثين والدارسين في مجال إدارة الموارد البشرية حول وضع تعريف موحد لمفهوم الموهبة.

حيث عرفها (lewis, 2006) بأنها القيمة النادرة التي يصعب تقليدها ولها خصائص محددة وأنها ليست دائماً واضحة.

أما (Kotze & Dunn,2008) عرف الموهبة بأنها لا تقتصر على وجود القدرات العقلية مثل المعرفة والخبرة، المهارة، أو الخصائص النفسية والجسدية للقيام بعمل ما، بل تشمل أيضاً القيام بعمل مختلف وعلى درجة عالية من الصعوبة والتعقيد في المستقبل .

وعرف (Kumar, 2017) المواهب بأنهم المساهمين الرئيسيين وقادة الفرق والأفراد الذين يمتلكون قدرات فريدة أو الذين يقدمون مساهمات كبيرة للمنظمة .

كما عرفها (الحضري, 2018) بأنها مجموعة القدرات والخبرات والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويمكن تصنيف المواهب داخل المنظمة إلى أربعة أنواع وهي (Osinga & Syben,2009):

١. مواهب قيادية Leadership Talent: تأتي على قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبين

الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة

٢. مواهب جوهرية Key Talent: النوع الثانى ويشمل الأفراد الذين لديهم إحساس بالمنافسة القوية

ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة للمنظمة بسبب قدراتهم ورؤيتهم للمستقبل ولديهم أيضاً القدرة على تحمل

المسؤولية

٣. مواهب أساسية Core Talent: هم الأفراد الذين يشكلون القوى العظمى ضمن فريق العمل, مثل

موظفو الإنتاج والمسؤولين عن تسليم المنتج النهائى للمستهلك

٤. مواهب داعمة support talent: حيث تكون مهارات العاملين داخل هذه المجموعات متوفرة بسهولة

وقابلة للتغيير فى فترة زمنية قصيرة مثل الوظائف المساندة للأعمال كالوظائف الإدارية .

ب- مفهوم إدارة المواهب

ظهر مصطلح إدارة المواهب فى أواخر التسعينات وتحديداً عام (1997) من قبل دراسة قام بها باحثون

من شركة (McKinsey & company) إستجابة لنقص العاملين المهرة فى السوق وحاجة المنظمات

للتنافس على هذه المواهب المحدودة واستخدم هذا المصطلح على نطاق أوسع بعد ذلك كما تعددت التعاريف

التي تناولت هذا المفهوم طبقاً لإختلاف الباحثين كل حسب دراسته وأبحاثه وطبيعة المنظمة.

وعرفها (السطوحى, 2017) بأنها عملية إدارية تتطلب دعم مستمر من جانب الإدارة العليا والمنظمة

ككل والتي تنطوي على وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب والعمل على التطوير والتعليم الدائم

والمستمر للمواهب, والحفاظ عليهم عن طريق المكافآت والتقدير المناسبة.

ويعرف (الشوايدى, 2016) إدارة المواهب بأنها عملية بناء وتطوير قدرات الأفراد الموهوبون لتحقيق

الميزة التنافسية من خلال الإختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم والعمل على المحافظة على

العاملين الحاليين.

وعرفها (Masood, 2017) إدارة المواهب هي إدارة الكفاءات والقدرات وتمكين الموظفين داخل المنظمة ولا تقتصر على عملية التوظيف بل تمتد إلى إكتشاف الموهوبين وتطويرهم وتشجيعهم لتحقيق أفضل النتائج.

وعرفها (القرعان, 2018) بأنها العملية التي تعكس قدرة المنظمة على إكتشاف وإستقطاب المواهب البشرية ذات الكفاءات وتنميتها وتحفيزها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أوضح (ahmadi et al, 2012) إلى أن هناك عدد من المناظير حول إدارة المواهب وهي:
منظور تخطيط الموارد البشرية: يشير هذا المنظور إلى تحديد المواهب داخل المنظمة ووضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة لفعل الأشياء بطريقة صحيحة

منظور العمليات: يشير هذا المنظور إلى مجموعة العمليات المطلوبة لتعزيز الكفاءات الفردية داخل المنظمة.
المنظور التنافسي: يعتمد هذا المنظور على الأفكار التي يقدمها الموهوب والعمل على تحليلها والإستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة.

منظور الثقافة: بناءً على هذا المنظور فإن إدارة المواهب مجموعة من الأنشطة التي تشمل الطريقة التي يفكر بها الأفراد و تعاونه مع الآخرين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

منظور التنمية: يركز هذا المنظور على عملية التطوير السريع للموظفين الحاليين والمحتملين
منظور إدارة التغيير: يستخدم هذا المنظور إدارة المواهب كأداة لصالح المنظمة لمعالجة التغيرات في بيئة الاعمال.

ج- اوجه الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية وادارة المواهب:

يعرف بعض الكتاب ادارة الموهبة كمجموعة متنوعة من ممارسات قسم ادارة الموارد البشرية ووظائفه ونشاطاته او مجالات اختصاصه، مثل التعيين والاختيار والتطوير والمسار الوظيفي، وان ادارة الموهبة بالنسبة لهم تتطلب ما تؤديه الموارد البشرية، ولكن بشكل اسرع او عبر اقسام المنظمة(بدلا من ان تكون ضمن قسم واحد او وظيفة واحدة)، ولايزال الكثير من الاشخاص يخلطون بين ادارة الموارد البشرية وادارة الموهبة، ومن المهم جدا ان يندمج نظام ادارة المواهب مع كل من جوانب ادارة الموارد البشرية، وهناك تداخل واضح بين ادارة الموهبة والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ وممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي، ولكن هناك فارق واحد مهم، وهو نشوء الاختلافات بين ادارة الموارد البشرية التكتيكية، وادارة الموهبة الاستراتيجية، فنشاطات ادارة الموارد البشرية هي ادارة عامة، بينما ادارة الموهبة هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى الى مكان العمل الحقيقي (العنزى، 2011).

د- مراحل عملية إدارة المواهب:

لقد أوضح (Elshimy and Amany, 2012) أن عملية إدارة المواهب تتكون من خمسة مراحل وهي:

- **تحديد واجتذاب المواهب:** يتم تطوير المواهب بالتركيز على القدرات الفطرية وملامح الموهبة.
- **الاستحواذ والتوجه:** يتم التركيز بهذه المرحلة على التوظيف المستمر ويحدث ذلك من خلال أساس متكامل بالمنظمة ويتم التوسع في جميع المواهب.
- **التقييم والتدريب والتطوير:** بمجرد تعيين المواهب فيجب أن يتم توجيههم بالمنظمة و يشمل ذلك علي ثقافة ورؤية وقيم المنظمة.

• **المكافآت والتحفيز والاحتفاظ:** يصبح تطوير المهارات لكل مستويات العاملين بالمنظمة أحد التطبيقات الأساسية.

• **الترقيات، الانتقال:** بهاتين المرحلتين تصبح الحوافز دائمة ويتم تقدير المكافآت وفق مساهمات وأداء العامل السنوية.

ويرى (العسال، 2016) أن عملية إدارة المواهب تتكون من:

تخطيط القوى العاملة: والتي تتكامل مع خطة المنظمة، حيث يتم في هذه العملية وضع خطط القوى العاملة وخطط التوظيف وميزانيات التعويض وأهداف التوظيف لهذا العام.

التوظيف: وهو عملية متكاملة من الاستقطاب والتقييم والاختيار والتعيين.

التأهيل: يجب على المنظمة تدريب وتمكين العاملين لكي يصبحوا عناصر منتجة ومتكاملة في المنظمة بسرعة أكبر.

إدارة الأداء: وذلك عن طريق استخدام خطة أعمال المنظمة، حيث يتم وضع معايير ومستويات لقياس وإدارة العاملين.

التدريب ودعم الأداء: حيث يتم تقديم برامج التعلم والتدريب والتطوير اللازمة على جميع مستويات المنظمة.

تخطيط التعاقب الوظيفي: ويشير إلى أن الأفراد في حاجة مستمرة إلى التطوير والتغيير والنقل إلى وظائف جديدة، لذلك فإن هذه الوظيفة هامة جداً، فهي تمكن المديرين من تحديد المرشحين المناسبين لشغل المناصب.

التعويض والمزايا: وهو جزء هام من إدارة الأفراد، حيث يجب على المنظمة منح التعويضات والحوافز والمزايا العادلة التي تتوازن مع أهداف العمل وإدارة الأداء.

تحليل فجوة المهارات الحرجة: ويعني أن المنظمات يجب أن تكون على استعداد لمواجهة مغادرة بعض الكفاءات والمهارات من المنظمة، وخاصة من قيادات الإدارة العليا الذين يصلون إلى سن التقاعد، ولذلك فعليها أن تخطط لملء هذه الثغرات من خلال تحديد الأدوار والأفراد والكفاءات المحتمل تركها للمنظمة وتحديد المرشحين المناسبين وتأهيلهم لشغل هذه المناصب الحرجة.

وعملية إدارة المواهب تتم من خلال الخطوات السابقة في ظل تحديد وتعريف واضح للأدوار وتوصيف للوظائف وتحديد نماذج الكفاءة ومحتوى التعلم.

ويتضح من العرض السابق لعملية إدارة المواهب أنها عملية متكاملة للبحث عن المواهب واكتشافهم داخل أو خارج المنظمة من خلال تحديد المهام والأدوار المطلوبة، وتدريب وتأهيل هذه المواهب والاستفادة منها فور العثور عليها، وتقديم الدعم والتعويضات الملائمة التي تعمل على رفع الرضا الوظيفي، وتكوين مخزون دائم من المواهب المؤهلة لمواجهة العجز في الموارد البشرية والقيادات الهامة.

ويؤكد (Kumudha, 2011) أن خصائص عملية إدارة المواهب الناجحة، في كل من:

عملية إدارة المواهب الناجحة تقوم بتحديد الوظائف الهامة في المنظمة وتبحث عن السبل التي تضمن أن العاملين الحاليين والمستقبليين بهذه الوظائف هم أصحاب الأداء الأعلى في المنظمة، ففي بعض الأحيان لا يشغل الوظائف الهامة العاملين الأفضل من حيث الأداء، ويكون العاملين الأفضل أداء ليسوا في وظائف هامة.

بينما يرى (Silzer & Dowell, 2010) ان هناك خمس مراحل لإدارة المواهب، يمكن تناولها كالآتي:

المرحلة الاولى: التفاعل (سرعة رد الفعل): وتشمل على:

- التركيز على المعالجة الفورية لقضايا المواهب في الاجل القصير.
- تبني الموهبة المألوفة او المنتشرة او المتاحة لتلبية الاحتياجات المختلفة.
- الاهتمام بالاحتياجات على المدى الطويل و بناء العمليات و البرامج المستمرة.

المرحلة الثانية: البرنامج وتشمل على:

- التصميم الكافي لبرامج ادارة المواهب لتكون قابل للتكرار ومتناسق عبر التطبيقات المتعددة.
- ان تتضمن برامج ادارة المواهب عمليات محددة تسمح بالتطبيق الموثوق فيه.

المرحلة الثالثة: التغطية الشاملة وتشتمل على:

- تطوير الموهبة بشكل كامل ودقيق.
- تطبيق ادارة الموهبة بحرص لتحقيق أهداف البرنامج المحددة.
- التركيز بشكل مستقل على اهداف البرنامج المحددة والخاصة باحتياجات كل موهبة على حده.

المرحلة الرابعة: الاصطفاف وتشتمل على:

- التنسيق والربط مع عمليات ونظم الموارد البشرية الأخرى.
- التنسيق مع جهود وأهداف المواهب من العمليات والنظم الاخرى.
- الربط باستخدام لغة ونماذج موهبة مماثلة.

المرحلة الخامسة: الاستراتيجية وتشمل على:

- متابعة التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة والمدفوعة باستراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المواهب.

- التآزر والتكامل التام مع عمليات وأنظمة الموارد البشرية الأخرى.

- القدرات والكفاءات المطلوبة.

- التأصيل في المنظمة كجزء من عقلية المواهب.

ومما سبق يمكن القول أن نظام إدارة المواهب الناجح هو عملية واضحة لتحديد وتطوير أصحاب الإمكانيات العالية، لتحديد العاملين ذوى الأداء المرتفع وتشجيعهم وتدريبهم وتطويرهم يتيح فرصة كبيرة للحصول على أداء أفضل والمحافظة على هؤلاء العاملين.

عملية إدارة المواهب الناجحة تخطط للعمليات التنظيمية، فبعض المنظمات لديها خطط واسعة لتعاقب العاملين فى المنظمة لتتجنب حدوث اضطرابات فى العمل.

- نظام إدارة المواهب الناجح يعالج حركة المواهب التى يمكن أن تؤثر على المنظمة.
- إدارة المواهب الناجحة تخلق ما يسمى بمجموعة المواهب، وبرامج التناوب الوظيفي تساعد فى تنمية المواهب وتمكنهم من العمل مع مديرين مختلفين فى وظائف مختلفة.
- نظام إدارة المواهب الناجح يقوم بعمل تقارير عن المخرجات، ويمد الادارة بالبيانات عن عدد العاملين المهرة والذين لديهم خبرات دولية، عدد القادة، نسبة الموظفين الحاصلين على درجات متقدمة، مما يوفر معلومات هامة للتخطيط التنظيمى.

هـ- أهمية إدارة المواهب

يؤكد (Lewis & heckman, 2006), (Haskins & Shaffer, 2010),

(Kumudha,2011) أن هناك العديد من الأسباب التي تجعل إدارة المواهب أمر ضروري وحاسم لنجاح

المنظمة وتتمثل في :

١. تحليل إحتياجات المنظمة من الموهوبين, وتوفير المواهب لكل المستويات الإدارية والتنظيمية.
 ٢. حصر العاملين في مجال نشر المعرفة, وإكتشاف القدرات والإمكانيات العالية, وإمكانية تحديد الأفراد البديلين للمناصب الحساسة.
 ٣. تحليل أداء العاملين من داخل المنظمة وتحديد الموهوبين, وكذلك تمكين الموهوبين من تخطيط مساهمهم الوظيفي.
 ٤. المحافظة على المواهب وضمان إستمرارهم وتدفعهم ومساهماتهم الإيجابية, وتفادي إضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ للأفراد خاصة في المناصب الحساسة, كما تمثل بيئة العمل الجيدة مصدر لجذب المواهب والإحتفاظ بالموهوبين.
 ٥. وضع قواعد محددة عند تطوير العاملين, والتركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.
 ٦. عدم قدرة المنظمة على النجاح بدون المواهب, كما أن توظيف أفضل المواهب يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة, كما أيضاً المنظمات الأكثر نجاحاً هي المنظمات التي لديها أفضل المواهب.
- ويرى (Doh et al, 2014) إلى ضرورة الإهتمام بإدارة المواهب للعديد من الأسباب الآتية:

١. التغيرات الديمغرافية وتنوع القوى العاملة بسبب الأعداد المتزايدة من الخريجين الذين يدخلون سوق العمل سنوياً، وتؤدي تنوع القوى العاملة إلى مشكلة تقادم إختلافات الاجيال ولذلك تزداد معها أهمية إدارة المواهب للحد من تلك الصراعات.
٢. المنظمات تحتاج إلى برامج إدارة المواهب لمعالجة النقص المتزايد في المهارات حيث أن المنظمات تبحث بشكل مستمر عن أفراد ذو مهارات أعلى وأكثر تخصصاً قد لا يكون موضع إهتمام فى الماضي.
٣. التطور التكنولوجي والنمو الاقتصادي والعلمي زاد حاجة المنظمات لتوظيف مزيد من الموظفين الموهوبين لمواكبة تلك التطورات.
٤. تحول المنظمات من الإعتماد على أعداد كبيرة من العاملين إلى منظمات قائمة على المعرفة والتي يتوقع للموظفين فيها العمل عبر الحدود والتواصل مع الموظفين الآخرين والعملاء والموردين من دول مختلفة وهذا يتطلب موظفين ذوي مهارات ولديهم القدرة على التعامل مع لغات وثقافات مختلفة.
٥. تجلب المنظمات متعددة الجنسيات ممارسات إدارة المواهب إلى الدول النامية وإستمرار تجارب الموظفين عبر هذه المنظمات يؤدي إلى مزيد من الضغط على ممارسات إدارة الموارد البشرية والإتجاه إلى إدارة المواهب.
٦. أدى النمو السريع فى التجارة العالمية إلى وجود طلب متزايد على المواهب وبسبب النقص المستمر فى المواهب يؤدي إلى مزيد من المنافسة عليها الأمر الذي يخلق تحديات جذب والإحتفاظ وتطوير المواهب الرئيسية .

و- مبادئ إدارة المواهب:

يؤكد (Lockwood and Nancy 2006) على أن المبادئ الرئيسية لإدارة المواهب، من الممكن ان

تكمن في النقاط التالية:

- التوقعات فيما يتعلق بأوجه الاختلاف بين المواهب في المنظمة.
 - دور خطة القائد في تطوير الموهبة.
 - الفلسفة المتعلقة بانتقال أو ترقية الموهبة عبر الوظائف المختلفة.
 - دور التنوع في استراتيجية توظيف الموهبة.
 - المعتقدات حول التعاقد مع موهبة لمهام متعددة، مقابل التعاقد مع الموهبة لمرة واحدة.
- ويؤكد (الفرجاني، 2014) أنه هناك عدة مبادئ تحكم نماذج وجهود إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة بهدف تحقيق المزايا التنافسية لها، من أبرزها:
- **التوافق مع استراتيجية المنظمة :** تعتبر استراتيجية المنظمة نقطة الانطلاقة الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب، لأن الاستراتيجية تساعد على تحديد أنواع المواهب التي تحتاجها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها.
 - **الاتساق الداخلي :** يقصد بذلك درجة توافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها، فتطبيق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل يؤدي نتائج عكسية، فعلى سبيل المثال، عندما تستثمر المنظمة في تدريب وتطوير الكفاءات الواعدة يجب أن تستثمر أيضاً في الاحتفاظ عليها.
 - **تضمين قيمة المواهب في الثقافة التنظيمية :** تنظر العديد من الشركات الناجحة إلى ثقافتها التنظيمية كمصدر هام من مصادر مزاياها التنافسية المستدامة، ولذلك فهي تبذل جهوداً حثيثة لغرس ودمج

قيمتها الجوهرية ضمن ثقافتها التنظيمية، ومن بين تلك القيم الجوهرية التي تحرص على غرسها مبادئ إدارة المواهب وعملياتها مثل الأساليب الفعالة لاستقطاب وتوظيف المواهب وتطوير القادة وإدارة الأداء وأنظمة الفوائد والتعويضات الفعالة.

- **مشاركة الإدارة :** تدرك الشركات الناجحة أن نجاح ممارسات إدارة المواهب يتطلب رعاية الإدارة (العليا- الوسطى- الإشرافية) لعملية إدارة المواهب وعدم الاكتفاء بمسؤولية الموارد البشرية عنها.
- **تحقيق التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية :** تزداد درجة تعقيد إدارة المواهب بالنسبة للمنظمات التي تعمل في عدد من الدول وفي ظل بيئات ثقافية متنوعة، حيث ينبغي على المنظمة أن تتعرف على كيفية الاستجابة للطلب المحلي مع المحافظة على تبني اتجاه استراتيجي وإداري متماسك، فكثير من المنظمات العالمية تضع لنفسها معايير أداء عالمية تدعم تطبيقها قيادات ذات كفاءات تتمتع بنمط قيادي عالمي، وأساليب وعمليات وأدوات موحدة لتقويم الأداء، وبالتالي ينبغي تحقيق التوازن بين تلك المتطلبات واستقطاب وتوظيف المواهب محليا.
- **بناء سمة مميزة للمنظمة :** هي مزيج من عناصر التسويق والاتصالات والتقنية التي تساهم معا في بروز المنظمة وتكوين صورتها الذهنية في عين المجتمع في إطار زمني قصير وسمعتها في سوق العمل لدى الباحثين عن العمل، أن استقطاب المواهب للمنظمة يعني تسويق المنظمة لدى الأفراد الباحثين عن عمل، ولكي تتمكن المنظمات من استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات والاتجاهات المناسبة فلا بد لها من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في سوق العمل.

ز- مستويات إدارة المواهب التنظيمية:

يرى كل من (Cannon & McGee , 2011) ان مستويات نضج ادارة المواهب التنظيمية، تمر

بخمسة مستويات هي:

١. لا يوجد تطوير لاستراتيجيات او سياسات او ممارسات إدارة المواهب.
٢. لا توجد خطط لأنشطة ادارة المواهب في المنظمة.
٣. أنشطة إدارة المواهب متكاملة ومتناسقة لجزء معين من المنظمة.
٤. ضرورة الربط الأفقي بين مبادرات إدارة المواهب الرسمية وإدارة الموارد البشرية، وعموديا بعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة.
٥. التأكيد على ضرورة إدارة المواهب، وان تؤخذ بعين الاعتبار في استراتيجية المنظمة، فضلا عن ضرورة فهم الموهبة الفردية والموهبة الجماعية.

ح- متطلبات إدارة المواهب:

يؤكد (Lockwood and Nancy,2006) أنه يوجد سبعة متطلبات رئيسية، هي:

- تطوير استراتيجية متكاملة واستباقية لإدارة المواهب.
- المشاركة الجماعية في استقطاب المواهب والمحافظة عليهم.
- التعرف على بيئة الأعمال الداخلية وخطط المناخ التنافسي، والتعرف على خطط للنمو، والاندماج، والتصفية، والمنتجات الجديدة أو التقنيات وإبراز تأثيرها على احتياجات المواهب الفورية.
- التعرف على العوامل التي تؤدي الى وجود صعوبات في استقطاب الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.

- المحافظة على التوازن بين العوامل المختلفة، وخاصة المزيج من التعويضات والمحفزات غير المالية.
- تتبع معدل دوران ترك العمل، ومعرفة تكاليفه.

ط- التحديات التي تواجه إدارة المواهب :

تواجه المنظمات فى الوقت الحالي العديد من التحديات في طريق تبنيها لإستراتيجيات إدارة المواهب التي تجعلها عاجزة عن إستكشاف والإحتفاظ وتنمية الموهوبين من العاملين لديها وقد حدد (Kim & mclean, 2012), (Waheed et al,2012) مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمة عند تطبيق إدارة المواهب وهي:

١. تعيين المواهب: حيث يتم تسريح عدد من العاملين ويتم الأبقاء على الآخرين الذين لديهم قيمة بالنسبة للمنظمة في فترات الكساد والأزمات الاقتصادية, كما تضمن إدارة المواهب وجود مديرين للأزمات يستطيعون تجنب تكرار الأزمة فى المنظمة.
٢. تدريب وتطوير المواهب: تعد عملية تدريب وتطوير المواهب من أكبر التحديات خاصة مع زيادة أعداد العاملين بهذه الشروط (التعاقد, الموسمية) وخاصة مع إنتشار العاملين بدوام جزئي والعمالة المؤقتة في الفترة الاخيرة .
٣. الإحتفاظ بالمواهب: يؤدى تركيز المنظمة على تخفيض عدد العاملين فيها وإعفاء الأفراد غير المؤثرين إلى مزيد من القلق والإنطباع السلبي لدى الذين تم الإبقاء عليهم بسبب حالة عدم التأكد من بقائهم, لذا يعد إستمرار العقد النفسى بين العاملين والمنظمة والإستثمار فى تطوير الأفراد وقت الأزمات أفضل ما يمكن أن تفعله المنظمة من أجل الحفاظ على المواهب.

٤. تطوير المواهب القيادية: ويقصد بمفهوم القيادة هنا الخروج بالمنظمة من الأزمات الصعبة والوصول إلى حلول للمواقف الحرجة والتخلص من ظروف عدم التأكد والعمل على تحقيق الأهداف, ويمثل تحديد وإختيار الأفراد الذي تستثمر المنظمة فى تطويرهم تحدى حيوي لإدارة المواهب.
٥. الثقافة الأخلاقية للموهوبين: يعد وضع معايير سلوكية وأخلاقية وزيادة الشفافية فى المنظمة وتقليل التعقيدات وتنمية ثقافة المكافأة والتقدير فى المنظمة أحد التحديات التى تواجه إدارة المواهب.
٦. تحديد الوظائف الهامة وإيجاد السبل لضمان شغل الوظائف الحالية والإحتياطية كما أنه فى بعض الأحيان لا يكون العاملين فى الوظائف الحيوية هم الأفضل أداءً, والأفضل أداء ليسوا فى الوظائف الهامة.
٧. ضرورة وجود إستراتيجية واضحة لتحديد وتطوير ذوى الإمكانيات العالية وينبغى أن تكون الإستراتيجية قادرة على التعرف على الأداء الأفضل وضمان تنميته من خلال منح فرص أعلى لأصحاب الأداء الأفضل والإحتفاظ بهم داخل المنظمة.
٨. يجب أن يكون نظام إدارة المواهب قادر على إصدار تقارير عن النتائج والتقييمات .
٩. ينبغى أن تعطى إدارة المواهب أهميه للتحويلات التنظيمية وحركة المواهب, بحيث يمكن للمنظمة أن تدير الثغرات التى تنشؤها المواهب المغادرة لمنع حدوث أى خلل داخل المنظمة.
١٠. تكوين إحتياطي من المواهب.

وحدد (Cook et al, 2014) التحديات التى تواجه إدارة المواهب إلى ثلاث مستويات رئيسية وهى (

المستوى الفردى, المستوى التنظيمى, المستوى الكلى)

١. التحديات على المستوى الفردى وتشمل:

١/١ تحديات سلوكية

- عدم تعاون الأفراد وعدم الإلتزام بخطط إدارة المواهب وإستغراقها وقتاً طويلاً بسبب رغبة الأفراد في تغيير الوظيفة وترك العمل.
- القوة التفاوضية المفرطة للموهوبين (بسبب نقص المهارات داخل المنظمة) وأيضاً بسبب الشعور بالقلق عندما لا يتم الوفاء بتوقعاتهم المرتفعة .
- السلوك الإنتهازي نتيجة الإغراءات المالية والمادية وضغط العمل والحياة.
- إنخفاض الروح المعنوية للموهوبين بسبب عدم وجود إعتراف بإنجازاتهم.

٢/١ تحديات الكفاءات

- الموظفون الذين تم تحديدهم على أنهم موهوبون فشلوا في إثبات جدارتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية.

٢. التحديات على المستوى التنظيمي

١/٢ تحديات القيادة

- ضعف القيادة
- عدم وجود قنوات إتصال فعالة
- عدم وجود حوافز شخصية
- الطلب المفرط والضغط على الموظفين المتميزين
- وجود السياسة والمحسوبية داخل العمل

٢/٢ تحديات إستراتيجية الموارد البشرية

- فشل مشاركة الموظفين في التخطيط الإستراتيجي وصنع القرار.

- عدم وجود مساحة لنمو المواهب الشابة خاصة عندما تكون وتيرة النمو بطيئة وهو الوقت الذي يتم فيه إختبار ولاء الموظفين نحو المنظمة.

- عدم قدرة المنظمة على تحمل تكاليف إدارة المواهب.

٣/٢ تحديات نظم إدارة الموارد البشرية

- عدم فاعلية نظام الحوافز .
- إستخدام الحلول السريعة للتوظيف بدلاً من تنمية المواهب الداخلية.
- عدم وضوح معايير الكشف عن المواهب.
- وجود صعوبة في العثور على المواهب.

٣. تحديات البيئة الخارجية

١/٣ تحديات نظام التعليم

- تركيز التعليم على المهارات التقنية وإهمال المهارات الأخرى .
- مؤسسات التعليم العالي لا تنتج النوع المطلوب من المهارات التي يحتاجها أصحاب العمل نتيجة لقلّة الموارد وأستخدام مناهج تعليمية لا تتواءم مع حجم التطورات في الأونة الاخيرة .

٢/٣ تحديات تخطيط الموارد البشرية

- عدم وجود تخطيط منهجي وإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية فى بعض الصناعات
- نقص المواهب المتخصصة.
- عدم الإستفادة من المهارات المكتسبة بسبب الإختلال بين الوظائف والمؤهلات على سبيل المثال إسناد العديد من وظائف مجال الإدارة إلى خريجي الهندسة.

٣/٣ تحديات الثقافة العامة

- التنوع الثقافي وتعدد اللغات وسياسة الموارد البشرية التي يجب أن تكون عادلة ومتساوية.
- الثقافة الطبقية أو التسلسل الهرمي الاجتماعي.

د- أبعاد إدارة المواهب

١. جذب المواهب:

يعرف (Kumar,2017) عملية جذب وأختيار المواهب بأنها منهج إستراتيجي يهدف لتحديد المواهب وجذبها وإستيعابها لتلبية إحتياجات العمل الديناميكية بكفاءة وفاعلية.

وعرفه (جودة, يسري السيد, وآخرون, 2018) بأنه تلك العملية التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تستقطب وتستكشف الأفراد للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بها .

وحدد (ahmadi et al ,2012) الطرق التي يتم من خلالها جذب وإستقطاب المواهب وهي الإستقطاب الداخلي, الإستقطاب الخارجي (

ويتم إستقطاب وجذب المواهب عن طريق (الإستقطاب الداخلي) من داخل المنظمة ويتم فيه البحث عن الكفاءات من الموظفين الحاليين لشغل وظائف جديدة داخل المنظمة أو الترقية.

ويتم أيضاً جذب المواهب عن طريق (الإستقطاب الخارجي) من خارج المنظمة ويعتبر التوظيف من خلال الإنترنت أكثر وسائل الإستقطاب الخارجي إنتشاراً وأستخداماً فى الوقت الحالي ومن مميزاته أن المتقدمين يمكنهم الوصول إلى خدماته على مدار الساعة ومن عيوبه أنه يعطي صورة غامضة للغاية لمقدم الطلب.

كما يمكن إستخدام كلاً من الأستقطاب الخارجي والداخلي فى نفس الوقت .

كما حدد مجموعة من السمات التي يجب أن تتوافر في الأفراد والتي يجب النظر إليها بدقة عند القيام

بجذب وإختيار المواهب وهي:

- المهارات الفردية
- القدرات العقلية
- إستمرارية التعلم والتطور
- التماسك العقلي
- المرونة
- الطاقة

ويقول (hatum,2010) أنه فى عملية البحث عن المواهب لا يكفي تحديد مرشح ماهر بل يتعين

على المنظمة النظر فى العوامل التالية:

- فهم القدرات التنظيمية التى تحتاجها المنظمة
- توفير بيئة عمل تساعد على النجاح
- التوفيق بين الوظيفة ومهارات الموظفين أو المرشحين
- تحديد أنواع المواهب والقدرات المطلوبة
- تحديد توقعات وأحلام الموهوبين

كما أكد على أن سمعة الشركة الجيدة تساعد على جذب المواهب المميزة وذات الكفاءات وأوضح أن

قدرة المنظمة على جذب المواهب ذات الكفاءات يتوقف على:

١. الثقافة التنظيمية: (روح المبادرة والمغامرة, مواقف الشركة مع الموظفين, سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركة)

٢. أفراد الشركة: (درجة العمل الجماعي, أسلوب القيادة)

٣. طريقة عمل المنظمة: (مدى الابتكار, درجة التوازن بين العمل والحياة, تمكين العاملين)

٤. المكافآت التي تقدمها الشركة: (التعويضات, الإمتيازات طويلة وقصيرة الأجل, نظام الترقية).

ويرى (Armstrong & Taylor,2014) أن التخطيط لجذب المرشحين لشغل الوظائف يتطلب القيام بثلاث خطوات وهي:

١. تحليل نقاط (القوة والضعف) التوظيف: تلك النقاط يمكن من خلالها جذب الأفراد الموهوبين للعمل في المنظمة ولذلك من الضروري دراسة العوامل التي تؤدي إلى جذب أو تؤدي إلى بُعد المرشحين عن المنظمة, أي دراسة نقاط القوة والضعف للمنظمة كالصورة الذهنية للمنظمة, الأجور, موقع المصنع أو مقر الشركة, العلامة التجارية للشركة, ظروف العمل, فرص التعلم والتدريب, الأمن الوظيفي, فرص الترقى

٢. تحليل متطلبات الوظائف: بعد تحديد الوظائف المراد شغلها, يتم التعرف على المواصفات المطلوبة في المرشحين والتي تحدد المهارات الواجب توافرها ويمكن تحليل هذه المعلومات لتحديد مستوى التعليم والمؤهلات والخبرة المطلوبة, وبعدها ينظر للمرشحين سواء من داخل المنظمة أو من المنظمات الأخرى أو المؤسسات التعليمية

٣. تحديد مصادر المرشحين: ينبغي التركيز على المرشحين من داخل المنظمة لأنهم أكثر ولاء ومعرفة بالمنظمة وكذلك محاولة إقناع الموظفين السابقين بالعودة أو الحصول على مقترحات من الموظفين الحاليين, أما المصادر الخارجية الرئيسية المستخدمة من قبل المنظمات للحصول على المرشحين فهي

التوظيف عبر الانترنت, وسائل التواصل الإجتماعي, الإعلانات, المؤسسات التعليمية, وكالات التوظيف, مراكز العمل

وتشير دراسة (نعمان, 2017) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين جذب المواهب وأبعاد الميزة التنافسية (الإختلاف, المرونة, والإبداع), كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الميزة التنافسية (الإختلاف, المرونة, الإبداع) على جذب المواهب.

وتناولت دراسة (الموسوي, 2016) طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الموهبة (جذب الموهبة, إدارة الأداء, تنمية الموهبة, الإحتفاظ بالموهبة) وبين أبعاد الذكاء التنظيمي وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ومؤثرة بين جذب الموهبة وبين أبعاد الذكاء التنظيمي (الرغبة العالية للتغيير, روح العطاء, الرؤية الإستراتيجية, المصير المشترك, نشر المعرفة, التوافق والإصطفاف, الأداء تحت ضغط).

وتوصلت دراسة (الفرجاني, 2014) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهبة والقيادة التحويلية حيث تشير النتائج لوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جذب الموهبة و بُعد التحفيز الإلهامي

٢. إختيار المواهب

تعد عملية الإختيار مرحلة حاسمة لكل من المنظمة والعاملين وتحاول الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل, وتقدم في الوقت نفسه فرصة لكل من الفرد والمنظمة لكي يتعرف كل منهما على الآخر (سلمان, حيدر نصر الله , 2018)

ويمكن تعريف الاختيار بأنه ذلك النشاط الذي يتضمن مجموعة الإجراءات أو الخطوات التي تهدف إلى التمييز بين المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة، وانتقاء أنسبهم لشغلها (جودة، يسري السيد، وآخرون، 2018)

وتبدأ عملية الاختيار بعد عملية تحديد المواهب ويجب مواءمة عملية الاختيار مع الإحتياجات التنظيمية المحددة وغالباً ما تنشأ العديد من المشاكل في عملية الاختيار بسبب عدم ملائمة المرشحين للتماشي مع ثقافة المنظمة، كما يجب تحديد بدقة طرق ومعايير الاختيار الصحيحة على سبيل المثال إذا كان معيار الاختيار هو الخبرة، فإن المنظمة بحاجة إلى الإستفسار عن الأداء السابق للمرشح للتأكد من أن الشخص لديه المزيج الصحيح من الخبرة اللازمة للمنظمة (Hatum,2010)

ويشير (kaliannan et al, 2016) إلى وجود مجموعة من المعايير الرئيسية من قبل أصحاب الأعمال لإختيار المواهب وهي :

- مهارات التفكير الناقد: وتعني القدرة على تحليل وتقييم المعلومات المعقدة وإتخاذ قرارات عقلانية.
- مهارات الإتصال والعروض التقديمية: وتعني القدرة على التفاعل عبر المنظمات بين مختلف أصحاب المصالح سواء الداخليين أو الخارجيين، مما يضمن أن التواصل وتقديم المعلومات جزء من العمل اليومي.
- فرق العمل ومهارات القيادة: غالبية الموهوبين يميلون إلى العمل في فرق من أجل تحقيق هدف مشترك، لذلك من الأهمية أن تكون لدى المواهب القدرة على العمل المشترك.
- الكفاءة اللغوية: تعتبر إتادة اللغة مهمة للغاية في التعامل مع العملاء على الصعيدين المحلي والدولي لذلك معرفة لغة ثانية وثالثة ستكون ميزة إضافية.

وأوضح (Chikumbi,2011) أن عملية الاختيار تمر بمجموعة من الخطوات الأساسية ويمكن

توضيحها كما يلي:

- الإعلان عن الوظيفة: يجب جذب وتحفيز مقدم الطلب في المؤسسة ويتم الإعلان عن طريق الموقع

الإلكتروني أو عن طريق الموظفين الحاليين بجانب طرق التوظيف الأخرى

- فحص ما قبل التوظيف: يجب فحص مؤهلات المتقدم ومهاراتهم لتقييم ما إذا كانت تناسب المهارات

المطلوبة في المنظمة أم لا

- المقابلات: يجب أن تكون المقابلات متنوعة والقيام بمقاييس نفسية وجهاً لوجه

- فحص السجلات الجنائية: بمجرد إجراء مقابلة مع مقدم الطلب، ينبغي إجراء بحث عن السجلات

الجنائية والمكانة المالية وغيرها

- الفحص الطبي: لتقييم مدى استعداد مقدم الطلب جسدياً

٣. تنمية المواهب:

بعد الانتهاء من جهود جذب واختيار المواهب الذي تقوم به المنظمة يصبح لديها أشخاص جدد،

بالإضافة إلى الموظفين الحاليين الموجودين بالشركة لذلك يجب أن تتضمن إستراتيجية الإدارة عمليات لمزج

هذه العناصر معاً لتشكيل قوة عمل متناغمة بالإضافة إلى ذلك تحتاج المنظمة إلى أن يكون لديها إستراتيجية

تطوير، بحيث تكون هذه الموهبة على استعداد لتلبية الإحتياجات المتغيرة للشركة (Hatum,2010)

وعرف (الفرجاني، 2014) تطوير المواهب بأنها زيادة قدرة الموهوبين على التعامل مع التغيرات في

البيئة المحيطة والنجاح في تحقيق حاجاتهم وإحتياجات المنظمة، ويجب أن يشمل تطوير وتنمية المواهب

(المعارف والسلوك والمهارات الخاصة) بالموهوبين ويتم ذلك من خلال :

١. القيام بمهام جديدة لإكتساب مجموعة من المهارات الجديدة
 ٢. توفير التوجيه والإرشاد باستمرار
 ٣. فرص المشاركة فى البرامج التدريبية
 ٤. تحفيز الأفراد على تحقيق الإنتاج المتميز
 ٥. تستطيع أنشطة التوجيه والمتابعة أن تلعب دوراً هاماً وفعالاً فى تطوير الآخرين بالإضافة إلى تقوية العلاقات, وهذا يؤدي إلى زيادة الإلتناء للمنظمة.
- ويشير (Bayyurt & Rizvi,2015) إلى أهمية التدريب والتطوير فى إدارة المواهب للتغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى كل عامل وزيادة كفاءات المواهب ويجب أن تتسم العملية التدريبية بالإستمرارية والمنهجية كما أوضح أن التدريب يزيد من المخاطر التنظيمية لأن الموهبة قد تقرر ترك المنظمة, وهوما يعنى تحمل المنظمة نفقات كبيرة دون الحصول على النتائج المطلوبة.
- وأكد أيضاً على ضرورة الإهتمام بالمواهب الداخلية بسبب ندرة الموظفين الموهوبين فى سوق العمل, ومن الضروري فهم المبادئ الرئيسية لعملية تنمية المواهب وهي:
١. تعريف من هم المواهب وصياغة سياسة واضحة لهم.
 ٢. وضع عملية متكاملة وفعالة لتنمية وتدريب المواهب.
 ٣. تلبية إحتياجات المنظمة من التدريب والإجابة على السؤال ما الذى ينبغي أن تؤدي إليه عملية تنمية المواهب.
 ٤. تحديد من هم القدوة وتقديم التوجيه من خلالهم.

٥. تسخير إمكانيات المواهب وفهم القدرات والإمكانيات, التي من المفترض أن تقدمها المواهب والذي يمكن أن يساعد في التنمية التنظيمية.

وأوضح (Chikumbi,2011) أنه قبل إجراء أي تدريب فى المنظمة يجب أولاً إجراء تدقيق للمهارات وتحديد مجالات التدريب التي يحتاجها الفريق, ويجب أن يستفيد الموظف وكذلك المنظمة من عملية التدريب.

٤. إدارة الأداء

تعتبر إدارة الأداء عنصراً هاماً من عناصر إدارة المواهب حيث توفر الرؤية الجيدة لنظام المكافآت وتطوير الموظفين, كما تساعد فى تقييم كفاءات القوى العاملة وتوفير التغذية العكسية للموظفين وتحديد نقاط الضعف للموظف لإيجاد التدريب المناسب (Chikumbi, 2011)

وأوضح (جاد الرب, سيد محمد, 2016) أن إدارة الأداء مفهوم أوسع من عملية تقييم الأداء, فهي تبدأ بتحديد الأهداف والمهام والواجبات المطلوبة من العامل أدائها وذلك بمشاركة الرؤساء والمشرفين, ثم بعد ذلك دعم العاملين بالمهارات والمعارف والقدرات التي تؤهلهم لتنفيذ وإنجاز هذه الأهداف وذلك بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ولذلك يمكن أن تتم على مستوى المنظمة ككل أو المستوى الجزئي لأي من وظائف وأنشطة وإدارات المنظمة ثم على مستوى العاملين في مستويات التنفيذ وبمعاونة المشرفين.

ويعرف (Armstrong &taylor,2014) إدارة الأداء بأنها عملية منهجية تنطوي على مقارنة الأداء الحالي بالأداء الذى كان متوقع, بهدف تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق,

للحصول على نتائج أفضل للمنظمة والأفراد من خلال فهم الأداء في إطار متفق عليه من الأهداف المخطط لها ومعايير ومتطلبات الكفاءة.

وحدد (Armstrong & Taylor, 2014) المبادئ الأخلاقية لإدارة الأداء على النحو التالي:

- **إحترام الفرد:** يجب أن يعامل الإنسان كغاية بحد ذاته وليس مجرد وسيلة.
- **الاحترام المتبادل:** يجب أن تحترم الأطراف المشاركة في إدارة الأداء إحتياجات وأهتومات بعضهم البعض.
- **عدالة الإجراءات:** يجب أن تكون إجراءات إدارة الأداء عادلة وفقاً لمبادئ العدالة الإجرائية.
- **الشفافية:** فتح المجال أمام المتضررين من القرارات الناجمة عن عمليات إدارة الأداء للتدقيق في الأسس التي بنيت عليها القرارات.

أهمية إدارة الأداء: تظهر أهمية إدارة الأداء من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية (جاد الرب, 2016):

١. تساهم إدارة الأداء في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.
٢. تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أداء العاملين .
٣. تعمل إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين:
 - تحديد الأهداف.
 - تقييم الأداء .
 - تطوير العاملين.
٤. إدارة الأداء أصبحت لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة التنافسية .

٥. تساعد إدارة الأداء صاحب العمل وإدارة المنظمة نحو التحسين المستمر كمنهج من مناهج إدارة الجودة الشاملة .

٦. كما تهدف إلى بناء إتفاق وتفاهم مشترك بين العامل ورئيسه المباشر .

٧. تدعم المنظمة نحو العمل عند مستويات المثالية للأداء مع منع والحد من الأخطاء

٨. تحديد معوقات الأداء ومحاولة قهرها والتغلب عليها .

٩. زيادة العوائد والتميز في الأداء .

وأشار (Chikumbi,2011) إلى أن نظام إدارة الأداء يجب أن يحتوي على خمسة عناصر وهي:

١. يجب أن تكون رؤية وإستراتيجيات وأهداف المنظمة متوافقة مع الأهداف والغايات الشخصية للأفراد.

٢. ضرورة إجتماع المدير مع الموظفين لمناقشة كيفية تحقيق أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة .

٣. مراعاة قيمة ومكانة المنظمة عند صياغة معايير الأداء .

٤. يجب أن تكون الأهداف (قابلة للقياس, قابلة للتحقيق, واقعية, محددة زمنياً) .

٥. يجب إجراء تقييم الأداء للتأكد من الإمتثال للأهداف والمعايير والإنجازات التي تم تحقيقها.

وأشار(Cooke et al,2014) إلى أن إدارة الأداء الناجحة تشمل :

- ربط تقييم الأداء بالمكافأة والتقدير والترقية
- تعزيز مسار الترقيات لأصحاب الأداء المتميز
- ربط تنمية المهارات والكفاءات بالحوافز والترقية

٥. الاحتفاظ بالمواهب

يعتبر الاحتفاظ بالمواهب آخر وأهم خطوة في إدارة المواهب, حيث أن هذه المواهب هي إستثمارات للمنظمة وكذلك مفتاح نجاحها, لذلك لابد على المنظمة أن تبذل قصارى جهدها للاحتفاظ بهؤلاء الموهوبين (الشوادي, 2016)

ويتطلب الاحتفاظ بالمواهب القيام بما يلي:

١. العمل برؤية مستقبلية في تطوير الثقافة المستخدمة في العمل وبصفة خاصة فيما يتعلق بطرق سير الأمور داخل المنظمة ومنها:

- النظم المستخدمة أو المطبقة في العمل داخل المنظمة
- القيادة الإدارية
- سلوك الأفراد العاملين في المنظمة
- فرق العمل

٢. ضرورة المحافظة على شعور الموهوبين بالأمان في الوقت الحالي والمستقبلي

٣. من أكثر العوامل تأثيراً على مستقبل الموهبة وإستمرارها في العمل داخل المنظمة هي العلاقة بينه وبين رئيسه حالياً أو في المستقبل وفي حالة إدراك الموهوب أن منحني العلاقة مع الرئيس يتدهور للأسوأ فإنه غالباً ما يفكر جدياً في ترك العمل.

٤. إشراك الموهوبين في القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة حتى يشعرون بأهميتهم وتأثيرهم في إدارة

شئون المنظمة

٥. التأكد من خلال المتابعات والمراجعة الدورية أن كل موظف جديد أو أي فرد أنتقل لوظيفة جديدة هو

الشخص المناسب للوظيفة

وعرف (Kumar, 2017) الاحتفاظ بالمواهب بأنها مجموعة السياسات والممارسات التي تسمح للموظف

بالإلتزام بالمنظمة أطول فترة ممكنة

وأشار (ahmadi, 2012) إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالمواهب ومنها:

- (القيادة, الإلتزام, التواصل)
 - برامج الحوافز (تقديم مكافآت, التعويضات)
 - الوفاء بإحتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية والإحتياجات الأخرى (المالية)
- وحدد (Hatum, 2010) العديد من العوامل التي تؤثر سلبياً على الاحتفاظ بالمواهب وتشمل: (ضعف مشاركة الموظفين, انخفاض مستوى التحفيز, عدم الثقة, عدم التواصل والشفافية, وسوء إدارة المكافآت والحوافز)

كما أوضح أن نموذج الاحتفاظ بالمواهب يشمل ثلاثة عناصر أساسية وهي:

١. الهوية التنظيمية Organizational Identity: هي الشخصية المميزة للمنظمة التي تم إدراكها من

خلال القيم والمعتقدات والرسالة, والتي تعمل على توحيد الأفراد نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة

وتتكون الهوية التنظيمية من مجموعتين من السمات :

- السمات غير الملموسة: وهي سمات مركزية ودائمة
- السمات الجوهرية: وتشمل منتجات المنظمة والإستراتيجيات والنطاق الجغرافي

وكلما كانت الهوية قوية فإن ذلك يعطي شعور داخلي لدى الأفراد بالتماسك والإلتزام تجاه المنظمة, كما تؤدي إلى مزيد من الثقة والولاء عندما تحدث أزمة داخل المنظمة

٢. التعويض والمكافآت Compensation and Rewards :

يريد الموهوبون أن يكافأوا على أدائهم إما عن طريق المكافآت النقدية أو من خلال المكافآت المعنوية لذلك يجب على المنظمة تصميم نظام مرن للحوافز والمكافآت قائم على ربط المكافآت بتحليل الأداء

٣. المسار الوظيفي/ التوظيف Careers and Employability

يحاول الأفراد في الوقت الحالي الحصول على الوظائف التي سوف تساعدهم على أن يصبحوا أكثر قابلية للتسويق, لذلك لن تستطيع المنظمة المحافظة على المواهب الموجودة لديها إذا كانت الوظيفة لن تمكنهم من تطوير مهاراتهم وسوف يبحثون عن فرص أخرى للتعلم في مكان آخر حتى يتمكنوا من تلبية متطلبات السوق الحالية, لذلك يجب أن تراعي إستراتيجية المنظمة توقعات العاملين من الوظيفة والعمل على تحقيقها للحفاظ على الموهوبين أطول فترة ممكنة

كما أوضحت بعض الدراسات أن أهم التحديات التي تواجه المديرين والقادة اليوم هو جذب وأستبقاء وأشارك الموهوبين وأصحاب القدرات الخاصة في المنظمة, والتحدي هو كيفية الحصول على المواهب والإحتفاظ بهم في المنظمة (Chikumbi, 2011)

ويوجد خمس متطلبات للتغلب على هذا التحدي وهي:

- **الخطوة الأولى:** إدارة المواهب مع تخطيط وتحليل فجوة المواهب في المؤسسة, حيث أن إدارة المواهب تدور حول إنشاء مجموعة من المواهب للمستقبل, لذلك يجب إجراء تدقيق للمهارات لتحديد الفجوة في الأداء وكذلك لتحديد المهارات المطلوبة في الأفراد المراد الحصول عليهم

- **الخطوة الثانية:** الحصول على المواهب وفيها يتم تحديد طرق الحصول على الأفراد الموهوبين سواء من داخل أو خارج المنظمة

- **الخطوة الثالثة:** تعتمد الخطوة الثالثة في تطوير المواهب على الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لذلك إذا لم تقم المنظمة بإجراء تدقيق للمهارات بنجاح فسيصبح من الصعب تصميم برنامج لبناء مجموعة المواهب، بحيث إذا حددت المنظمة هدفها وهو شغل الأفراد الموهوبين مستقبلاً المناصب العليا فعليها أن تبدأ في تطوير إدارتها الوسطى بهذا الهدف

- **الخطوة الرابعة:** وتشير إلى الإدارة الفعالة للمواهب وفيها يتم تحديد

١. من هم القادة الحاليين والمستقبليين التي تحتاج المنظمة إلى الاحتفاظ بهم وتمييزهم

٢. من هم أصحاب الأداء العالي والذين لديهم قابلية للتطوير وبحاجة إلى مزيد من التطوير والتنمية .

٣. من هم أصحاب الأداء الضعيف والقدرات المحددة والتي لم تعد الإدارة بحاجة لهم

- **الخطوة الخامسة:** وفيها يتم الاحتفاظ بالمواهب بعد تطبيق العناصر السابقة :

المبحث الثاني الولاء التنظيمي: Organizational Loyalty

١. مفهوم الولاء التنظيمي:

يُعد الولاء التنظيمي للموظفين هو العامل الأكثر أهمية الذي يحدد فعالية وكفاءة المنظمة، ويمكن القول أن الولاء التنظيمي هو أحد العناصر الرئيسية لقياس التوافق بين الأفراد من ناحية وبين المؤسسات من ناحية أخرى، لأنه إذا زاد هذا التوافق، تحقق المنظمة الكثير من أهدافها وغايتها. (Al-Ma'ani, 2013).

فعرّف النوباني (2003) الولاء بأنه "عدم رغبة الفرد في ترك المنظمة لأسباب لها علاقة بالأجور، أو الموقع الوظيفي، لأسباب تتعلق بصداقات وعلاقات زمالة أوسع مع الأفراد الآخرين".

وعرفه (BOUSSALEM, 2014) بأنه "التزام العاملون بنجاح المنظمة واعتقادهم بأن العمل في هذه المنظمة هو أفضل خيار لديهم، ولا يبحثون عن عمل بديل".

بينما عرفه (AL QARIOTI and FREIH, 2009) بأنه "تبني الموظف لقيم المنظمة ومواقفها ومعتقداتها، واستعداده لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة".

بينما تناوله (Yasseen, 2017) على أنه "قوة الترابط والمطابقة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة" وحدد أن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي لمنظمته لديه إيمان قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة، والرغبة في بذل أقصى جهد للمنظمة، ورغبة قوية في الحفاظ على استمرار عضويته في المنظمة.

وعرفه (Iqbal, et al, 2015) بأنه "التزام الموظف بنجاح المنظمة والاعتقاد بأن العمل في هذه المنظمة هو الخيار الأفضل".

بينما عرفه (Whiting, and Pierce, 2008) بأنه " توافق هوية العامل مع هوية المنظمة والولاء لقادة المنظمة والمنظمة ككل، وعدم النظر الى المصلحة الفردية فقط، والسلوكيات الدفاع عن المنظمة ضد التهديدات، والمساهمة في تحسين سمعة المنظمة، والتعاون مع الآخرين لخدمة مصالح الكل".

ومن خلال استعراض وجهات نظر الباحثين في التعبير عن مفهوم الولاء التنظيمي، وبقدر تباين وجهات النظر في طريقة التعبير عن ماهيته، فقد جاءت جميعها لتتشارك في أن الولاء التنظيمي "التوافق بين اهداف الفرد والمنظمة ينتج عنه التزام الفرد بقيم ومعتقدات المنظمة وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للعاملين واعتزاز العامل بالانتماء للمنظمة والمساهمة في تحسين صورة المنظمة للمتعاملين الخارجيين.

٢. أهمية الولاء التنظيمي:

تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية (عبد الباقي، 2005):

- أنه يمثل عنصراً هاماً في ارتباط الفرد بالمنظمة خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة فيها تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز.
- أنه يعد مؤشراً قوياً على التنبؤ ببقاء الأفراد في منظماتهم ويعطي دلالة أكثر من الرضا الوظيفي.
- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون بقاء الأفراد أطول بالمنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

- كما يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

ويمكن القول أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمات للأسباب التالية (العابدين، 2016):

1. ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة خاصة ذوي المهارات والمعارف المميزة.
2. تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد كعنصر فاعل تقلب من خلاله قواعد اللعبة التنافسية ويؤدي للأداء المتفوق.
3. خلق الدافع الداخلي من أجل بذل أكبر جهد لصالح المنظمة.
4. إن العامل هو جوهر وجود المنظمة وشعوره بالولاء ينمي لديه الحافز على العمل واستمرار تواجده منظمته في بيئة الأعمال.
5. إن الفرد هو المسؤول الأول والأخير عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال إبداعاته وأفكاره وجهوده مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.
6. إن شعور الأفراد بالولاء يعزز الثقة الذاتية لديهم ويخفف العبء على الرؤساء في توجيههم.
7. ينمي الولاء التنظيمي للأفراد مشاعر الارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي، وكلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدهم ذلك على التجاوب أكثر مع فكرة التغيير وعدم مقاومته.

٣. مراحل الولاء التنظيمي:

في ضوء ما تناولته الدراسات السابقة يعرض الباحث مراحل تطور الولاء التنظيمي وذلك على النحو

التالي:

○ مرحلة التجربة:

تعتبر هذه المرحلة تجريبية يخضع فيها الفرد إلى التدريب والإعداد والاختيار ويحاول الفرد جاهداً إلى إشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في حاجة القبول من التنظيم والتأقلم مع الوضع الجديد بالإضافة إلى

تكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم الجديد ومحاولة إظهار خبراته ومهاراته للآخرين من حوله. ويواجه الفرد في هذه المرحلة العديد من المواقف والتحديات والتي قد تتمثل في عدم وضوح الدور ومحاولة تكييف اتجاهاته اتجاه التنظيم تكييفاً ملائماً ومحاولة إدراك وفهم ما يتوقع منه. (غريب، 2012)

○ مرحلة العمل والإنجاز:

وتتضمن خبرات العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من سنتين إلى أربعة سنوات ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز، ومن خصائص هذه المرحلة هو تبلور مفهوم الولاء للعمل والمنظمة في أذهان الأفراد مع شعور الأفراد بالأهمية الشخصية. (السهلي، 2016)

○ مرحلة الثقة بالتنظيم:

يرى أن هذه المرحلة تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء للتنظيم ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج ويشير أنه يتم في هذه المرحلة دعم الولاء من خلال تحقيق الفرد لفرص التقدم والنمو الوظيفي على كافة المستويات ويتم تقييم عملية التوازن بين مختلف الجهود التي بذلها الفرد في سبيل عمله وبين ما منحه الإدارة من مخرجات متنوعة ومحاولة إيجاد الفارق الذي يدعم ولاءه للمنظمة. (عبوي، 2006).

٤. متطلبات الولاء التنظيمي

☒ إشباع حاجات الأفراد:

فالمنظمة التي تهتم بإشباع حاجات العاملين يتولد لدى أفرادها الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم الانتماء والولاء التنظيمي فالولاء التنظيمي يزيد حينما تسعى المنظمة إلى إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد ويرى أن مساندة التنظيم للفرد في إشباع حاجاته يساعده على تكوين ما يسمى بالتوازن والذي يولد لديه

روح الانتماء ثم الولاء التنظيمي ويؤكد على أن هناك عوامل تزيد من الولاء منها استخدام مهارات القيادة ودعم العاملين ومساعدتهم وإنشاء قنوات للاتصال في حين أنه من أسباب ضعف الولاء هو مشكلة الاتصال وعدم حل المشاكل عموماً (ختام، 2005).

✧ تحديد الأهداف بوضوح:

وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وأيضاً ينطبق ذلك على تحديد الأدوار فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل تسيير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام ويقل الصراع داخل التنظيم وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو منظمته ويرى أن ذلك كله ينطبق على الفلسفة والكفاءة التي تقوم عليها العمليات التنظيمية فكلما كانت وظائف الإدارة واضحة وقل غموض الدور كلما زاد الإخلاص والولاء التنظيمي (عبوي، 2006).

✧ المشاركة كأسلوب لصنع القرار:

وتعني الاشتراك الفعلي للفرد في موقف جماعي يتشجع من خلاله الفرد على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية كما يشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف و تقوم عملية المشاركة على المشاركة العقلية والقائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة. كما أنها تعمل على زيادة دافعية الأفراد وحفزهم على العمل وذلك من خلال إيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء والذي يساهم في إعطاء العمال الفرصة الجيدة للمشاركة وإطلاق العنان لأفكارهم وإبداعاتهم التي تصب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة. فضلاً عن انها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتحمل المسؤولية بروح معنوية عالية مما يؤدي في النهاية إلى رفع درجة ولاءهم التنظيمي. (بومدين و بوفطيمة، 2005)

✕ إيجاد مناخ تنظيمي ملائم:

المناخ التنظيمي الجيد يعمل على خلق جو عمل إيجابي يؤدي إلى تحقيق استقرار الأفراد في التنظيم وزيادة شعورهم بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة وتعتبر المنظمات الناجحة في خلق الولاء التنظيمي منظمات ذات بيئة ايجابية ومشجعة للعمال والتي تعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد. (براف وبن عيسى، 2007).

✕ الإدارة بالاعتماد على ثقافة المنظمة

إن السياسات الإدارية الواضحة ترفع من درجة الثقة بين العاملين وبين التنظيم وتشجعهم على تبني روح الابتكار والإبداع وتنمي درجة ولائهم للمنظمة فضلاً عن خلق جو ودي داخل المنظمة من خلال إيجاد أهداف وقيم مشتركة وتوفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين مما يزيد من قوة وتماسك المنظمة. (الأحمدي، 2020).

٥. نتائج الولاء التنظيمي :

تناول العديد من الباحثين نتائج الولاء التنظيمي وذلك على النحو التالي:

✕ ارتفاع الروح المعنوية للعاملين:

إن زيادة الولاء التنظيمي يجعل الأفراد يعملون بتعاون وحماس من أجل تحقيق الأهداف المنظمة في حين أن انخفاضه يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية (الفهداوي والقطاونة، 2004).

✕ انخفاض نسبة الغياب وارتفاع معدل الحضور بين العاملين:

إن شعور الأفراد بالولاء يولد لديهم الرغبة في العمل لارتباطهم بمنظمتهم وأن الأفراد ذوي الولاء المرتفع

هم أكثر حرصا للحضور إلى العمل في الوقت المحدد والرغبة في بذل الجهد(الربيعي،2014).

✗ التأثير الإيجابي على حياة العاملين:

حيث أن الولاء التنظيمي داخل المنظمة يمتد إلى خارجها وأن الدور الذي يلعبه شعور الأفراد بالولاء للمنظمة على حياتهم الخاصة لما ينتج عنه من مشاعر السعادة والحالة الاجتماعية الجيدة.

✗ سهولة استقطاب الكفاءات:

كثير من الأفراد ذوي المهارة والكفاءة العالية يبحثون على التنظيمات التي تتوفر في بيئتها الداخلية مستويات عالية من الولاء لذا فالمنظمة التي يتوفر لديها مستوى عالي من الولاء تبني من خلاله علامة تجارية للتوظيف تسهل من عملية استقطاب الكفاءات.

✗ سهولة الاستجابة للتغيير:

كلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدهم ذلك على تقبل فكرة التغيير من خلال ارتباطهم العاطفي بالمنظمة ويساعد الولاء الإدارة على تنويع فكرة التغيير وزرعها في أذهان الأفراد بسهولة ويؤدي الولاء دون الوقوع في مقاومة التغيير الذي له انعكاسات تنظيمية سلبية (عبد الباقي، 2005).

٦. أبعاد الولاء التنظيمي:

١. الولاء العاطفي:

ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا والانتماء لها والتطابق مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات. والمشاركة في عملية صناعة القرارات(Boussalem , 2014).

٢. الولاء المعياري:

ويقصد به الشعور الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وفي غالب الأحيان يتولد هذا الشعور نتيجة للدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من المنظمة، فضلا عن السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في إنجاز العمل، ووضع الأهداف، والتخطيط، ورسم السياسات العامة للمنظمة. (Al-Ma'ani, 2013).

٣. الولاء المستمر:

ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها، ويتأثر تقييم الفرد للبقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل، منها تقدم السن وطول المسار الوظيفي، وذلك على افتراض أن الفرد قد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، وأن أي تفريط أو تهاون من قبله يعد بمثابة خسارة له (Iqbal and Lodhi, 2015).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية وتفسير النتائج

تمهيد:

قام الباحث في هذا الفصل بتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائجها، واختبار فروض الدراسة والتحقق من صحتها، حيث تم قياس آراء عينة من العاملين بقطاع التعدين بمنطقة طريف، وذلك حول إدارة المواهب وحول الولاء التنظيمي.

وقد قام الباحث بحساب معاملى الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة، ثم بعد ذلك قام باختبار مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة وذلك بعد ترميز وتفرغ البيانات وإدخالها للحاسب الآلي، وقد تم استخدام الإصدار العشرين من برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

وقد تم تقسيم هذا الفصل ليشمل العناصر التالية:

أولاً: حساب معاملي الثبات والصدق.

ثانياً: اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج.

ويتناول الباحث كل عنصر من هذه العناصر على النحو التالي:

أولاً: حساب معاملي الثبات والصدق

قام الباحث بإجراء اختبار الصدق والذي يمثل تقييماً للقائمة المستخدمة بغرض التأكد من أنها تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، وأن العبارات المستخدمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، وقد قام بإجراء اختبارات الصدق الوصفي للتأكد من أن المقاييس المستخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يراد قياسه وأن أداة البحث قد اشتملت نظرياً على كافة المتغيرات الواجب توافرها، وبناءً عليه تم تعديل صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات جديدة.

كما قام الباحث بإجراء اختبار الثبات وذلك لقياس مدى ثبات قوائم الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات، وقد استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3-1)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	الأبعاد	عدد العبارات	العبارات	معامل الثبات (Alpha)	الصدق الظاهري
إدارة المواهب					
١.	إدارة المواهب	32	32 : 1	0.861	0.927
أبعاد الولاء التنظيمي					
٢.	الولاء العاطفي	5	37 : 33	0.952	0.975
٣.	الولاء المستمر	5	42 : 38	0.608	0.779
٤.	الولاء المعياري	5	47 : 43	0.933	0.965

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

وباستعراض الجدول السابق، يتضح أن قيمة معامل Alpha لإدارة المواهب هي 0.861، ومعامل الصدق 0.927، كما تراوحت قيم معامل الثبات بين 0.608 للولاء المستمر و0.952 للولاء العاطفي، وتراوحت قيم معامل الصدق لهما بين 0.779 و 0.975 على الترتيب، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث وتحقيق أهداف البحث، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة عندما تكون أعلى من مستوى 0.6 (Tavakol and Dennick, 2011).

ثانياً: اختبارات الفروض وتحليل النتائج

تم اختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

إختبار الفرض الأول: والذي ينص على أنه:

" توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب وأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة "

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع وقوة العلاقة بين إدارة

المواهب وأبعاد الولاء التنظيمي، ويوضح الجدول التالي التحليل الإحصائي للنتائج الخاصة بتلك العلاقة:

جدول رقم (3-2)

مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون بين إدارة المواهب وأبعاد الولاء التنظيمي

الولاء المعياري	الولاء المستمر	الولاء العاطفي	إدارة المواهب	
**0.695	**0.748	**0.683	1	إدارة المواهب
**0.835	**0.731	1	**0.683	الولاء العاطفي
**0.763	1	**0.731	**0.748	الولاء المستمر
1	**0.763	**0.835	**0.695	الولاء المعياري

** معاملات ارتباط معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوي بين إدارة المواهب وجميع أبعاد الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.01، حيث يتضح من النتائج أن الولاء المستمر الأعلى ارتباطاً بمعامل ارتباط 0.748، ثم الولاء المعيارى بمعامل ارتباط 0.695، وأخيراً بُعد الولاء العاطفى بمعامل ارتباط 0.683، وجميعها معاملات ارتباط معنوية طردية ما بين متوسطة وقوية.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة قبول فرض العدم بما يعنى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب وجميع أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفى، الولاء المعيارى، الولاء المستمر) من وجهة نظر عينة من العاملين بالكادر العام بكليات المجموعة الطبية بجامعة المنصورة.

ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى أنه كلما كانت إدارة الشركة قادرة على تطبيق إستراتيجيات إدارية وتنظيمية قوامها النجاح فى إدارة المواهب لديها بدءاً من القدرة على إستقطاب أصحاب الكفاءات والمتميزين فى مجالاتهم ومروراً بالقدرة على تطوير المواهب المتنوعة سواء عن طريق عقد الدورات التدريبية لتنمية قدراتهم فى مجالاتهم أو عن طريق التدريب التحويلي للإستفادة من هؤلاء الموهوبين فى مجالات أخرى تخدم المؤسسة ووصولاً إلى مرحلة الإحتفاظ بهم عن طريق تلبية إحتياجاتهم سواء المادة أو المعنوية عن طريق تقدير جهودهم وقدراتهم ومهاراتهم فى صورة حوافز ومكافآت تتناسب طردياً مع ما يؤدونه من أعمال ، وكذلك تمكينهم فى الأدوار التى تتناسب مع مهاراتهم وإمكانياتهم وترقيتهم فلا يكونون ومن هم أقل منهم سواء ، لا شك أن كل هذه الإجراءات تتناسب طردياً وشعور العاملين بالإنتماء والولاء لعملهم ومؤسستهم والارتباط بها وجدانياً ونفسياً والعمل حثيثاً على البقاء فيه وفى بعض الأحيان يدفعهم هذا الارتباط للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل

إعلاء مصلحة العمل ، خاصة إذا كان الفرد قد أمضى سنوات عديدة في هذا المكان ومن ثم لم يعد لديه القدرة أو الرغبة في صعود السلم الوظيفي من بدايته في مكان آخر .

اختبار الفرض الثاني: والذي ينص على أنه:

" يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة".

1/2 يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على الولاء العاطفي.

2/2 يوجد تأثير معنوى المواهب على الولاء المستمر.

3/2 ل يوجد تأثير معنوى المواهب على الولاء المعيارى.

وقد تم اختبار هذا الفرض، على النحو التالى:

اختبار الفرض الفرعى الأول 1/2

والذى ينص على أنه " يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على الولاء العاطفي".

ولإختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالى يوضح نتيجة

هذا التحليل الإحصائى كما يلى:

الجدول رقم (3-3)

تحليل الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر إدارة المواهب على الولاء العاطفى

إختبار F		R ² معامل التحديد	إختبار T		Beta	Std. error	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
Sig.	F		Sig.	T					
0.000	191.496	0.466	0.014	2.475		0.179	0.442		الثابت

إختبار F		R ² معامل التحديد	إختبار T		Beta	Std. error	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
Sig.	F		Sig.	T					
			0.000	13.838	0.683	0.066	0.917	الولاء العاطفي Y1	إدارة المواهب X

مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (191.496) وهى معنوية عند مستوى معنوية (0.01).

٢- بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.466)، مما يدل على أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) تساهم فى تفسير 46.6% من التغيير الذى يحدث فى المتغير التابع (الولاء العاطفى)، وترجع باقى نسبة التأثير والتى تبلغ 53.4% عوامل أخرى لم يرد ذكرها فى هذا النموذج.

٣- من خلال قيمة t و sig(P-value)، يتضح معنوية معامل الانحدار، وإشارته الموجبة تعنى إيجابية التأثير، كما يتضح معنوية الحد الثابت.

ومن النتائج السابقة، قبول فرض العدم ، حيث يمكن القول بأن إدارة المواهب تؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على الولاء العاطفى من وجهة نظر عينة الدراسة.

ويمكن صياغة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع فى المعادلة التالية والتى تسمى معادلة خط

انحدار Y1 على X:

$$Y1 = \alpha + \beta1 X + \varepsilon$$

حيث أن :

X : إدارة المواهب

Y1 : الولاء العاطفى

$\beta1$ معامل الانحدار .

α : ثابت معادلة الانحدار

ε : الخطأ العشوائى .

فى ضوء ما سبق من نتائج التحليل الإحصائى، فإنه يمكن للباحث توضيح وتفسير إيجابية التأثير المعنوى لإدارة المواهب على الولاء العاطفى للعاملين بقطاع التعديت بطريف، حيث أن نجاح إدارة الشركة فى إدارة المواهب لديها سواء فى عملية الإستقطاب وجذب أصحاب الكفاءات والمهارات أو نجاحهم فى تطوير هذه المواهب والإستفادة منها وتوظيفها فيما تبدع من أعمال ومهام أو الإحتفاظ بها أو الإحتفاظ بها من خلال إشراكهم فى وضع القرارات التى تسهم فى تحقيق أهداف المؤسسة والإعتماد عليهم فى المهام الأساسية والصعبة وترقيتهم وتمكينهم من المناصب القيادية التى تتناسب وما لديهم من قدرات ومهارات وتوفير مناخ تنظيمى قوامه توفير الأمان الوظيفى وشعور أن المؤسسة تتمسك بوجودهم وتقدر جهودهم ، كل ذلك ينعكس بالإيجاب على إرتباط الفرد نفسياً ووجدانياً بالمؤسسة والشعور بالولاء والانتماء لها والتطابق مع هويتها والسعى حثيثاً لتحقيق أهدافها مما يوفر ميزة تنافسية كبيرة للمؤسسة يكون لها أكبر الأثر على بقاء المؤسسة وإعلاء شأنها عن غيرها من المؤسسات .

اختبار الفرض الفرعى الثانى 2/2 والذي ينص على أنه:

والذى ينص على أنه " يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على الولاء المستمر".

ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالى يوضح

نتيجة هذا التحليل الإحصائى كما يلى:

الجدول رقم (3-4)

تحليل الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر إدارة المواهب على الولاء المستمر

إختبار F		R ² معامل التحديد	إختبار T		Beta	Std. error	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
Sig.	F		Sig.	T					
0.000	278.276	0.560	0.000	4.580		0.145	0.664	الولاء	الثابت
			0.000	16.682	0.748	0.054	0.898	المستمر Y2	إدارة المواهب X

مستوى المعنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائى

ويتضح من الجدول السابق ما يلى:

١- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (278.276) وهى معنوية عند مستوى

معنوية (0.01).

٢- بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.560)، مما يدل على أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) تساهم فى

تفسير 56% من التغيير الذى يحدث فى المتغير التابع (الولاء المستمر)، وترجع باقى نسبة التأثير والتي

تبلغ 44% عوامل أخرى لم يرد ذكرها فى هذا النموذج.

٣- من خلال قيمة t و (sig(P-value))، يتضح معنوية معامل الانحدار، وإشارته الموجبة تعنى إيجابية

التأثير، كما يتضح معنوية الحد الثابت.

ومن النتائج السابقة، يتم قبول فرض العدم، حيث يمكن القول بأن إدارة المواهب تؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على الولاء المستمر من وجهة نظر العاملين بقطاع التعدين، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Basavarj et al., 2017).

ويمكن صياغة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في المعادلة التالية والتي تسمى معادلة خط انحدار Y_2 على X :

$$Y_2 = \alpha + \beta_2 X + \varepsilon$$

حيث أن :

X : إدارة المواهب

Y_2 : الولاء المستمر

β_2 معامل الانحدار

α : ثابت معادلة الانحدار

ε : الخطأ العشوائي

في ضوء ما سبق من نتائج التحليل الإحصائي، فإنه يمكن للباحث توضيح وتفسير إيجابية التأثير المعنوي لإدارة المواهب على الولاء المستمر للعاملين بقطاع التعدين، حيث أن نجاح إدارة الشركة في إدارة المواهب لديها سواء بإجراء عمليات إستقطاب وإجتذاب ناجحة أو عمليات تطوير للمواهب على نحو كفء فضلاً عن القدرة على الإحتفاظ بتلك المواهب ووضعهم في الأدوار التي تتناسب ومهاراتهم وإمكانياتهم ، إضافة إلى تلقيهم للدعم الجيد من الإدارة وجعلهم ركناً ركيناً في وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد الغايات والأهداف

ورسم السياسات العامة للمنظمة وتحديد الإجراءات الإستراتيجية التي من شأنها المساعدة في تحقيق الأهداف التي سبق وضعها ، لا شك أن ذلك ينعكس إيجابياً على زيادة الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في العمل .

اختبار الفرض الفرعى الأول 3/2

والذى ينص على أنه " يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على الولاء المعيارى".

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالى يوضح نتيجة

هذا التحليل الإحصائى كما يلى:

الجدول رقم (3-5)

تحليل الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر إدارة المواهب على الولاء المعيارى

إختبار F		R ² معامل التحديد	إختبار T		Beta	Std. error	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
Sig.	F		Sig.	T					
0.000	204.13	0.482	0.027	2.223		0.178	0.396	الولاء	الثابت
			0.000	14.287	0.695	0.066	0.946	المعيارى Y3	إدارة المواهب X

مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائى

ويتضح من الجدول السابق ما يلى:

١- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (204.13) وهى معنوية عند مستوى معنوية (0.01).

٢- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.482)، مما يدل على أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) تساهم فى تفسير 48.2% من التغير الذى يحدث فى المتغير التابع (الولاء المعيارى)، وترجع باقى نسبة التأثير التى تبلغ 53.4% عوامل أخرى لم يرد ذكرها فى هذا النموذج.

٣- من خلال قيمة t و sig(P-value)، يتضح معنوية معامل الانحدار، وإشارته الموجبة تعنى إيجابية التأثير، كما يتضح معنوية الحد الثابت.

ومن النتائج السابقة، يتم قبول فرض العدم ، حيث يمكن القول بأن إدارة المواهب تؤثر تأثيراً له دلالة الإحصائية على الولاء المعيارى من وجهة نظر عينة الدراسة.

ويمكن صياغة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع فى المعادلة التالية والتى تسمى معادلة خط انحدار Y_3 على X:

$$Y_3 = \alpha + \beta_3 X + \varepsilon$$

حيث أن :

X : إدارة المواهب

Y_3 : الولاء المعيارى

β_3 معامل الانحدار

α : ثابت معادلة الانحدار

ε : الخطأ العشوائى.

فى ضوء ما سبق من نتائج التحليل الإحصائى، فإنه يمكن للباحث توضيح وتفسير إيجابية التأثير المعنوى لإدارة المواهب على الولاء المعيارى، حيث أن نجاح إدارة الشركة فى إدارة المواهب لديها من خلال إجتذاب وتطوير وتنمية أصحاب المهارات والنجاح فى الإحتفاظ بهم بتوفير إحتياجاتهم المادية والمعنوية سواء بتمكينهم وإشراكهم فى وضع الأهداف وصناعة القرار فضلاً عن تطبيق نظام عادل للأجور والحوافز والمكافآت يعطى كل ذى حق حقه ويحفظ لأصحاب المهارات تقدير جهودهم ومهاراتهم التى ينفردون بها عن غيرهم ، لا شك أن ذلك كله يدفع العاملين إلى تكريس حياتهم للإعلاء من شأن عملهم وزيادة شعورهم بالإنتماء بالشركة والتمسك بالعمل بها والبقاء فيها مما ينعكس جلياً على زيادة ولائهم المعيارى تجاه العمل وتجاه المؤسسة .

وبناءً على ما سبق من نتائج التحليل الإحصائى واختبار الفروض الفرعية، فإنه يتضح صحة هذا الفرض كلياً، وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول فرض العدم، حيث يمكن القول بأنه يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على أبعاد الولاء التنظيمى من وجهة نظر العاملين بقطاع التعدين بطريف.

الفصل الرابع

ملخص النتائج

تمهيد:

قام الباحث بتخصيص هذا الجزء لعرض ملخص النتائج التي توصل إليها في الفصل السابق، كما قام بتقديم مجموعة من التوصيات، وكذلك بعض الدراسات المستقبلية التي يمكن القيام بها لإستكمال البحث العلمي في هذا المجال على النحو التالي:

ملخص النتائج:

إختبار الفرض الأول : الذي ينص على أنه:

" توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب وأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين بقطاع التعدين بطريف".

ولإختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع وقوة العلاقة بين إدارة المواهب وأبعاد الولاء التنظيمي، وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوي بين إدارة المواهب وجميع أبعاد الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.01، وجميعها معاملات الارتباط معنوية طردية ما بين متوسطة وقوية.

وبناءً على ذلك فإنه تم قبول فرض العدم بما يعنى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب وجميع أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المعيارى، الولاء المستمر) من وجهة نظر عينة من العاملين بقطاع التعدين بطريف.

اختبار الفرض الثانى: والذى ينص على أنه:

" يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين بقطاع التعدين بطريف ".
1/2

يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على الولاء العاطفي.

2/2 يوجد تأثير معنوى المواهب على الولاء المستمر.

3/2 يوجد تأثير معنوى المواهب على الولاء المعيارى.

وقد تم اختبار هذا الفرض، على النحو التالى:

إختبار الفرض الفرعى الأول 1/2

والذى ينص على أنه " يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على الولاء العاطفي".

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد ثبت معنوية نموذج الانحدار من خلال معنوية (F) المحسوبة للنموذج، كما أوضحت النتائج معنوية معامل الانحدار ومعنوية الحد الثابت.

وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول فرض العدم ، حيث أمكن القول بأن إدارة المواهب تؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على الولاء العاطفى من وجهة نظر عينة من العاملين بقطاع التعدين بطريف.

إختبار الفرض الفرعى الثانى 2/2 والذى ينص على أنه:

والذى ينص على أنه " يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على الولاء المستمر".

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج، كما أوضحت النتائج معنوية معامل الانحدار، ومعنوية الحد الثابت. وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول فرض العدم، حيث أمكن القول بأن إدارة المواهب تؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على الولاء المستمر من وجهة نظر عينة من العاملين بقطاع التعدين بطريف.

إختبار الفرض الفرعى الثالث 3/2

والذى ينص على أنه " يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على الولاء المعياري".

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج، كما أوضحت النتائج معنوية معامل الانحدار ومعنوية الحد الثابت. وبناءً على ذلك فإنه تم قبول فرض العدم، حيث أمكن القول بأن إدارة المواهب تؤثر تأثيراً له دلالاته الإحصائية على الولاء المعياري من وجهة نظر عينة من العاملين بقطاع التعدين بطريف.

وبناءً على ما سبق من نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض الفرعية، فإنه يتضح صحة هذا الفرض كلياً، وبناءً على ذلك فإنه تم قبول فرض العدم ، حيث أمكن القول بأنه يوجد تأثير معنوى لإدارة المواهب على أبعد الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين بقطاع التعدين بطريف.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

١. الأحمدى طلال عائد، (2020) "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة": دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالرياض، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مصر، المجلد 24، العدد 1.
٢. أمين، لبنه جمازي، و صحراوي، وافية. (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نפטال. مجلة أفكار وآفاق، مج 11، ع 4 ، 71 - 88.
٣. النوباني، مصطفى طه، (2003)، العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
٤. الربيعي، عبد كاطع سموم (2014) العلاقات الإنسانية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة واسط وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين، جامعة بغداد كلية التربية.
٥. الراحلة، يزيد سمير عبد الحكيم (2020) أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري-دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير ، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن، ص 77.
٦. السطوحى، محمد عبدالعظيم (2017)، توسط إدارة المواهب فى العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة-جامعة المنصورة.
٧. الشربيني، محب صابر (2017)، دور الشخصية القيادية فى إدارة المواهب بالتطبيق على العاملين فى منطقة ضرائب دمياط، رسالة ماجستير مهني غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، ص 70

٨. القرعان، عاطف بدري راشد (2018) إستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية- الدور المعدل للمنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية على قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
٩. الشمري، فريح حجي عدوان، و السيف، عبدالمحسن بن فهد. (2024). الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع79، ج3، 62 - 84. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469862>
١٠. الشوادي، شروق أحمد عبدالمحسن (2016)، تأثير إدارة المواهب على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المحمولة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة- جامعة عين شمس.
١١. الفرجاني، فاطمة على بلقاسم (2014)، أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بني غازي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة-جامعة عين شمس.
١٢. براف خيرة، بن عيسى نسيم، (2007) "التمكين الإداري وأثره على المواطنة التنظيمية"، جامعة المدية، الجزائر.
١٣. بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، (2005) "ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 8-9 مارس.
١٤. جاد الرب، سيد محمد (2015) الإتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، القاهرة، دار النهضة العربية.
١٥. جاد الرب، سيد محمد (2016) إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، القاهرة، مطبعة العشري.
١٦. جودة، يسري السيد، وآخرون (2018) إدارة الموارد البشرية، الزقازيق، مكتبة المدينة.

١٧. الحضري، شرين محمد (2018)، **العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير مهني غير منشورة، كلية التجارة-جامعة المنصورة.

١٨. ختام، عبد الله علي غانم، 2005، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

١٩. سلمان، حيدر نصرالله داود وآخرون (2018) **أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، العراق.

٢٠. السهلي، عبيد سعود، (2016)، **أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية- العلوم الانسانية والاجتماعية- السعودية. ع 39**

٢١. شكشك، ليلي عطية إبراهيم (2017)، **أثر رأس المال الفكري على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 5

٢٢. عابدين، شيرين حسين كامل. (2019). **العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات- دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج 10، ع 2، 362-4389

٢٣. عبد الباقي، صلاح الدين (2005). **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

٢٤. عبد الفتاح، محمد زين العابدين، (2016) **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك**، مجلة مستقبل التربية العربية. م 23، ع 103

٢٥. عبدالله، محمد حمزة أمين. (2022). محددات الولاء التنظيمي وآثاره: دراسة تحليلية. المجلة العلمية لكلية الآداب، مج11، ع4 ، 1 - 69.

٢٦. عبوي، زيد منير، (2006) "التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، عمان، الأردن.

٢٧. العميري، بندر علي حمد (2012) دور تكريم شهداء الواجب ورعاية أسرهم في تعزيز الولاء التنظيمي: بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم إدارة الأعمال، الرياض، المملكة العربية السعودية

٢٨. عون، علي، و سراية، الهادي. (2021). علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية، مج32، ع4 ، 407 - 421.

٢٩. غريب، معاذ. نجيب. (2012). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري. مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق، ع 93.

٣٠. غريب، معاذ. نجيب. (2012). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري. مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق، ع 93

٣١. فضلون، عماد الدين محمد (2018)، أثر الذكاء الوجداني للقيادات الإدارية على الإحتفاظ بالمواهب البشرية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس. ص118

٣٢. نعمان، احمد حاتم (2017)، تأثير إدارة المواهب على الميزة التنافسية للمنظمة بالتطبيق على المؤسسات الصحفية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، ص118

٣٣. العسال مروة محمد، وخطاب، عايدة، سيد (2016)، استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، العدد (1)*.

٣٤. الفرجاني، فاطمة على بلقاسم (2014)، أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بني غازي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة-جامعة عين شمس، ص134.

٣٥. الموسوي، حسين حميد على (2016)، العلاقة بين إدارة الموهبة والذكاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة-جامعة المنصورة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ahmadi, A. A., Ahmadi, F, & Abbaspalangi, J. (2012). **Talent Management and succession planning**. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(1), 213-224.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). **Armstrong's handbook of human resource management practice**. London, UK: Kogan Page Limited. 13th Edition
3. Bayyurt, N., & Rizvi, S. (2015). **Impact Of Talent Management On Perceived Organizational Effectiveness: Service Industry In Lahore, Pakistan**. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 468-487
4. Chikumbl, Charity Nonde Luchembe (2011). **An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia**. Unpublished thesis (Dept of Business Administration). Nelson Mandera Metropolitan University
5. Doh, J. P., Smith, R. R., Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2014). **Emerging markets and regional patterns in talent management: the challenge of India and China**. From: <https://www.researchgate.net>

6. Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). **A talent development framework: tackling the puzzle.** *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(1), 13-16.
7. Hatum, A. (2010). **Next generation talent management: Talent management to survive turmoil.** Palgrave Macmillan.
8. Horvathova, Petra & Marcela Davidova (2011), "**Application of Talent Management With the use of Information and Communications Technology in the Czech Republic and Other Developing ,Emerging and transitions Economies**", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80 (15), 458-465.
9. Kaliannan, M., Abraham, M., & Ponnusamy, V. (2016). **Effective talent management in Malaysian SMES: A proposed framework.** *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 393-401.
10. Kim, Sehoon & Gary N. Mclean, (2012) " **Global Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD** ", *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 566-585.
11. Kumar, A. (2017). **Enhancing business performance through talent management systems and positive thought action, skills and knowledge: An empirical study in the Indian it sector.** *International journal of marketing and technology*. 7(3).
12. Kumudha, Senthilkumar (2011), "**Talent Management: the key to organizational success** ", *Industrial Engineering Letter*, 1 (2), 26- 41.
13. Lewis, Robert E. & Robert J. Heckman (2006), "**talent management: A critical review**", *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
14. Masood, R. Z. (2017). **Talent Management - Opportunities and Challenges.** *International Journal of Research in Applied Management, Science & Technology*. 1(2). 1-8

15. Osinga & Syben, (2009), **Talent Management & Oracle HCM**, *HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.*
16. Stuart Kotze, R., & Dunn, C. (2008). **How to find, measure and manage your top talent.** Britain: Prentice Hall.
17. Waheed, S, Zaim A., & Zaim H. (2012). **Talent Management In Four Stages.** The USV Annals of Economics and Public Administration, 12(1.15), pp.130-137.
18. Al Qariotiet, Mohamed Qasem ahmed., Freih hamed SULEIMAN,(2009), The interrelationships of organizational loyalty,organizational justice, and group cohesiveness of public sector employees in kuwait.
19. Al-Ma'ani, Ahmad Ismail.(2013). Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks, **interdisciplinary journal of contemporary research in business.**4(12).
20. Boussalem, A. B. (2014). Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty : Case Study on Algerian Communications Company. Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 2 (7).
21. Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. Global Journal of Human Resource Management, 3(1).
22. Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. Journal of Applied
23. Yasseen, H. H. (2017). The Impact of Demographic and Organizational Variables on Organizational Loyalty among Employees of the Iraqi Public Sector. 6(6).
24. Elshimy, Amany, " The Impact of Talent Management Perception on Employee Engagement ,An applied Study of the Egyptian Pharmaceutical Industries" Submitted in partial fulfillment of the requirements for the *degree of Master* in Business Administration, faculty of commerce- Damietta University, (2012).

25. Silzer, Robert E & Dowell, Ben.(2010), *Strategy-Driven Talent Management - A Leadership Imperative* (New York: Jossey-Bass).
26. Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). **Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices.** *Journal of World Business*,49(2), pp 225-235.
27. Cannon , James A. & McGee, Rita.(2011), *Talent Management and Succession Planning*, (2nd Edition: London : Chartered Institute of Personnel and Development).

الملاحق

ملحق رقم 1

قائمة الاستبيان

السادة الافاضل

تحية طيبة.... وبعد

يجري الباحث دراسة بعنوان: " العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع التعدين بمنطقة طريف" ولهذا الغرض صمم الباحث هذه الأسئلة حيث يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على آراء واتجاهات السادة العاملين في قطاع التعدين بمنطقة طريف, علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لذا نرجوا التكرم بالمساهمة في الإجابة على العبارات الموجودة داخل القائمة بدرجة عالية من الدقة والموضوعية, علماً بأن آرائكم والإجابة التي تدلون بها ستكون لها الأثر الأكبر في المساعدة في إتمام هذا البحث العلمي

أولاً: البيانات الشخصية:

١. النوع : ذكر () انثى ()

٢. الوظيفة:

٣. العمر:

٤. مستوى الخبرة : أقل من 5 سنوات () 5 - 10 سنوات ()

من 10 - 20 سنة () 20 سنة فأكثر ()

٥. المستوى الوظيفي : إدارة عليا () إدارة وسطى ()

إدارة تنفيذية ()

ثانياً: العبارات الخاصة بإدارة المواهب:

فيما يلي مجموعة من العبارات يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تتفق مع رأي سيادتكم

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- جذب واستقطاب المواهب						
1	تسعى إدارة الشركة إلى البحث عن ذوي الموهبة لأختيارهم والانضمام اليها					
2	تستخدم الشركة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن حاجتها إلى أشخاص متميزين من ذوي المواهب					
3	تبني إدارة الشركة أليات متطورة لإيجاد واكتشاف المواهب					
4	تعد بيئة الشركة الحالية بيئة جاذبة للأشخاص ذوي المواهب					
5	تضع إدارة الشركة برامج ومحفزات لاستقطاب أفضل المواهب					
6	تعمل إدارة الشركة على دراسة طبيعة الوظائف الشاغرة لديها لاستقطاب الموهبة المطلوبة لها					
7	تمتلك الشركة استراتيجيات واضحة لجذب الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة بالشركات الأخرى					
8	تعمل إدارة الشركة على تدعيم المواهب الداخلية وخلق منهم روح الأبداع والأبتكار					

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ب- إختيار المواهب						
9	تسعى إدارة الشركة إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الموهوبين حتى تستطيع أن تفاضل بينهم وتختار الأفضل منهم لتلبية الأداء وتحقيق أهداف الشركة					
10	تستخدم إدارة الشركة طرقاً متعددة عند المفاضلة بين العاملين الموهوبين المتقدمين لديها					
11	تعتمد إدارة الشركة على معايير واضحة عند الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف					
12	تتبنى الشركة مبدأ العدالة والشفافية عند المفاضلة بين العاملين الموهوبين المتقدمين لديها للعمل بالشركة					
13	تهتم الشركة باعتماد معايير الموهبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظيفة					
14	تقوم إدارة الشركة بمراجعة أليات الاختيار بشكل دائم ومستمر					
ج- تطوير وتنمية المواهب						
15	تضع إدارة الشركة في خططها ضرورة توافر برامج تدريبية لتنمية قدرات الموهوبين لتحسين مستوى أدائهم في العمل					
16	تقوم إدارة الشركة بمراجعة خطط التدريب وتطويرها بشكل دائم ومستمر					

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تقدم الشركة للموهوبين فرصة للترقية وتعمل على تطوير مسارههم الوظيفي					
18	تعزز الشركة روح العمل بالفريق وإثارة روح الحماس لدى العاملين بالمستشفى					
19	توفر الشركة للعاملين بها الفرص التدريبية التي تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم وتصل من مواهبهم					
20	تحفيز العاملين على تحقيق أكثر مما يقومون به مما يظهر مواهبهم في إدارة ما يقومون به من عمل					
د - إدارة الأداء						
21	تعتمد إدارة الشركة عند تقييمها لأداء العاملين على معايير واضحة ومحددة					
22	تختار إدارة الشركة معايير قابلة للقياس عند تقييم أداء العاملين بها					
23	تقوم إدارة الشركة بمراجعة دورية لمعايير التقييم للتأكد من مدى مناسبتها					
24	تنظر إدارة الشركة للعاملين بها على أنهم شركاء في عملية التقييم					
25	تستخدم إدارة الشركة نتائج عملية التقييم في معالجة فجوات الأداء					
26	تسعى الشركة من وراء عملية التقييم على التحسين المستمر في مستوى أداء العاملين الموهوبين بشكل دائم ومستمر					

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
هـ- الاحتفاظ بالمواهب						
27	يوجد نظام واضح يربط بين الأداء والأجر الذي يحصل عليه العاملين في الشركة					
28	تدعم إدارة الشركة الموهوبين وتعطيهم الأولوية في شغل المناصب القيادية					
29	تشجع الشركة روح الابتكار والأبداع لدى العاملين الموهوبين لديها					
30	توفر الشركة برامج ثقافية واجتماعية وصحية للعاملين الموهوبين مما يزيد من ولائهم لها					
31	يتناسب الأجر الأساسي الذي تقدمه الشركة لي مع المستوى الوظيفي الذي أعمل به					
32	تعطي الشركة حرية التعبير عن رأيي والثقة الكاملة في العمل الذي أقوم به					

ثالثاً: العبارات الخاصة بالولاء التنظيمي:

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- الولاء العاطفي						
33	لدي الرغبة في قضاء ما تبقي من حياتي المهنية في الشركة التي أعمل بها .					
34	أشعر بالانتماء لعملى في الشركة التي أعمل بها .					
35	أشعر بارتباط عاطفي تجاه الإدارة التي أعمل فيها.					
36	لشركتي مكانة عالية في نفسى .					
37	أنظر للمشكلات التي تواجه إدارتى على أنها جزء من مشكأتى الشخصية					

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ب- الولاء المستمر						
38	لاارغب في ترك العمل لأن البدائل المتاحة قليلة.					
39	أشعر بالولاء المستمر لعملي في الشركة التي أعمل بها					
40	بقائي في عملي هي مسألة ضرورية كما أنها رغبة لي.					
41	يُقدم لي عملي مزايا لا تتوافر في أماكن أخرى.					
42	ترك العمل في القريب العاجل يتطلب تضحية شخصية.					
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ج- الولاء المعياري						
43	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل.					
44	سأشعر بالذنب إذا غادرت عملي في هذه الظروف.					
45	عملي في الشركة التي أعمل بها يستحق إخلاصي وولائي له.					
46	لا أعادر عملي حالياً لأنني أشعر بالتزام ومسؤولية تجاه الأشخاص العاملين معي.					
47	أنا مدين بقدر كبير لعملي في الشركة التي أعمل بها .					

مع خالص شكري وتقديري

(الباحث)

ملحق رقم 2

أسماء السادة الحكّمين

الأستاذ الدكتور / محمد إبراهيم	أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس
الأستاذ الدكتور / منى إبراهيم ذكروني	أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة
الأستاذ الدكتور / عبدالقادر محمد عبدالقادر	أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة
الأستاذ الدكتور / حسين مصيلحي سيد أحمد	أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة جامعة كفرالشيخ
الأستاذ الدكتور / ذكي صقر	أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة الزقازيق
الأستاذ الدكتور / محمود ابو المجد كامل	أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة

MidOcean University

Faculty of Management

Major: Master of Business Administration (MBA)

Research Title

**The Relationship Between Talent Management and Organizational
Loyalty: An Applied Study on the Mining Sector in the Turaif
Region**

Prepared by:

Saleh bin Abdullah Al-Ghaith

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

2024/2025