

جامعة حلب في المناطق المحررة

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر إدارة الاحتواء العالي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين
ممارسات إدارة المواهب والصحة التنظيمية
دراسة ميدانية على العاملين في جامعات الشمال السوري

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد:

حسام ابراهيم

إشراف:

الدكتور: عمر دره

الدكتور: محمود عريض

الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال

الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد

كلية التجارة والعلوم الإدارية - جامعة ظفار

جامعة حلب في المناطق المحررة

2023/1444هـ

شهادة

نشهد بأن العمل المقدم في هذه الأطروحة هو نتيجة بحث علمي قام به المرشح حسام محمد ابراهيم بإشراف الدكتور عمر دره الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال - كلية التجارة والعلوم الإدارية - جامعة ظفار، والدكتور محمود علي عريض الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حلب في المناطق المحررة، وأن أية مراجع أخرى ذُكرت في هذا العمل موثقة في نص هذه الأطروحة

المرشح

المشرف

المشرف

حسام محمد ابراهيم

الدكتور: عمر دره

الدكتور: محمود علي عريض

تصريح

أصرح بأن هذه الأطروحة أثر إدارة الاحتواء العالي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والصحة التنظيمية "دراسة ميدانية على العاملين في جامعات الشمال السوري"، لم يسبق أن قُبل للحصول على أية شهادة ولا هو مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشح

حسام محمد ابراهيم



[وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ]

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية: 105

إهداء

إلى صاحبي الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه والدي وأمي أطال الله

بعمريهما وجزاهما عني كل الخير.

إلى من روت دماؤهم الطاهرة أرض سوريا الحبيبة شهداء الثورة السورية

المباركة.

إلى من كانت لي سنداً وعوناً زوجتي الغالية.

إلى من هم سندي وعزوتي وملاذي إخوتي وأخواتي.

إلى من هم أمني وحاضري ومستقبلي أولادي حفظهم الله.

أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً على فضله وتوفيقه لي لإتمام هذه الأطروحة

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى كل من:

الدكتور عمر دره الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال - كلية التجارة والعلوم الإدارية - جامعة ظفار، والدكتور محمود علي عريض الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حلب في المناطق المحررة لتفضلهما بالإشراف على هذه الأطروحة ولمتابعتهما للباحث ولما قدماه من توجيهات وآراء سديدة كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذه الأطروحة ولهما يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر وعظيم الامتنان، وجزاهم الله تعالى عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الدكتور محمود عريض والدكتور محمد نادر عثمان والدكتور معاذ غريب والدكتور عمر عبد الله والدكتور عبد الكريم الحمود على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وإبداء ملاحظاتهم القيمة لتضيف الكثير من الفائدة عليها، ول يتم استدراك أي خلل فيها، وأسأل الله أن يجزل لهم الثواب ويجعل هذا في ميزان حسناتهم.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى عمادة كلية الاقتصاد وأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين فيها.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الأطروحة من العاملين في جامعات الشمال السوري.

الباحث

حسام محمد ابراهيم

المخلص

أثر إدارة الاحتواء العالي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين

ممارسات إدارة المواهب والصحة التنظيمية

دراسة ميدانية على العاملين في جامعات الشمال السوري

هدف هذا البحث إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري من وجهة نظر العاملين فيها (أعضاء الهيئة التدريسية، الموظفين الإداريين)، كما هدف إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب، وواقع تطبيق الصحة التنظيمية فيها. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (271) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في أربع جامعات في الشمال السوري هي: (جامعة حلب في المناطق المحررة، جامعة إدلب، جامعة الشمال الخاصة، الجامعة الدولية للعلوم والنهضة)، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (268) استبانة، وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS وبرنامج AMOS باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.

أظهرت نتائج البحث مستوى تطبيق متوسط لإدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي، ومرتفع للصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود أثر معنوي لبعدي الاستقطاب المواهب ببعدي الصحة التنظيمية (الاتصالات والإبداع)، ووجود أثر لبعدي الاستقطاب ببعدي واحد من أبعاد الصحة التنظيمية وهو الأخلاقيات، كما بينت نتائج البحث وجود أثر معنوي لبعدي تنمية المواهب في جميع أبعاد الصحة التنظيمية، ووجود أثر لبعدي الاحتفاظ ببعدي واحد من أبعاد الصحة التنظيمية وهو الاتصالات، وعدم وجود أثر لبعدي الاحتفاظ ببعدي الصحة التنظيمية (الأخلاقيات والإبداع)، وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر معنوي لإدارة المواهب بأبعادها في إدارة الاحتواء العالي.

وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن إدارة الاحتواء العالي تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ) وبين الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) وكانت الوساطة جزئية، وأظهرت نتائج البحث أيضاً وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مفردات عينة البحث في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، العمر، الخبرة الوظيفية). وبينت نتائج البحث أيضاً وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مفردات عينة البحث في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الجامعة).

وأوصت نتائج البحث بإنشاء وحدة مستقلة متكاملة لإدارة المواهب، وبناء نظام اتصال فعال، والتركيز على الأساليب الإدارية الحديثة مثل تبادل الأدوار والعمل الجماعي والتدوير الوظيفي، وإنشاء وحدة أبحاث مستقلة تكون مسؤولة عن قياس الصحة التنظيمية، ودعم الإدارة لمبادرات الموارد البشرية وأفكارها.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	الملخص باللغة العربية
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
13-1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	مقدمة البحث
3	مشكلة البحث وأسئلته
5	أهمية البحث
6	أهداف البحث
6	فرضيات البحث
8	نموذج البحث
9	مصطلحات البحث
11	منهجية البحث
11	مجتمع البحث وعينته
12	أداة البحث
12	أساليب تحليل بيانات البحث
13	محددات البحث
39-14	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب
23	الدراسات السابقة التي تناولت الصحة التنظيمية
30	الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الاحتواء العالي
36	الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين متغيرات البحث (إدارة المواهب، الصحة التنظيمية، إدارة الاحتواء العالي)

الصفحة	الموضوع
38	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الإطار النظري للبحث	
78-40	المبحث الأول: إدارة المواهب
41	مقدمة
41	مفاهيم أساسية حول الموهبة
45	تصنيف المواهب داخل المنظمة
46	خصائص الموهوبين
47	التطور التاريخي لمصطلح إدارة المواهب
48	مراحل ظهور إدارة المواهب
50	مفاهيم أساسية حول إدارة الموهبة
53	أهمية إدارة المواهب
56	أهداف إدارة المواهب
56	مبادئ إدارة المواهب
58	أبعاد إدارة المواهب
65	نماذج إدارة المواهب
76	تحديات إدارة المواهب
78	ملخص المبحث الأول
100-79	المبحث الثاني: إدارة الاحتواء العالي
80	نشأة إدارة الاحتواء العالي وتطورها
81	مفهوم إدارة الاحتواء العالي
84	أهداف إدارة الاحتواء العالي
85	أهمية إدارة الاحتواء العالي
88	أنواع الاحتواء
89	أساليب تطوير ممارسات الاحتواء العالي للموارد البشرية
89	أبعاد إدارة الاحتواء العالي
100	ملخص المبحث الثاني

الصفحة	الموضوع
128-101	المبحث الثالث: الصحة التنظيمية
102	مقدمة
103	مفهوم الصحة التنظيمية
105	أهمية الصحة التنظيمية
107	مكونات الصحة التنظيمية
108	مجالات الصحة التنظيمية
109	أبعاد الصحة التنظيمية
117	مستويات الصحة التنظيمية
119	المعايير الداعمة للصحة التنظيمية
120	خصائص المنظمات ذات الصحة التنظيمية
122	معايير الصحة التنظيمية ومؤشراتها
124	قياس الصحة التنظيمية
125	استراتيجيات بلورة الصحة التنظيمية
128	ملخص المبحث الثالث
204-129	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ونتائج اختبارات الفرضيات
130	لمحة عن الجامعات في الشمال السوري
132	تحليل المتغيرات الديموغرافية
138	حساب الصدق والثبات
144	التحليل العاملي الاستكشافي
151	الإجراءات الأولية اللازمة لتطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية
153	تقييم نموذج البحث القياسي
157	تقييم صحة النموذج القياسي وموثوقيته
159	الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة
163	تقييم النموذج البنائي أو الهيكل للبحث
164	اختبار الفرضيات
170	اختبار تأثير المتغير الوسيط (إدارة الاحتواء العالي)

الصفحة	الموضوع
179	اختبارات الفروق
218-205	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
206	مناقشة نتائج التحليل الوصفي
207	مناقشة نتائج اختبارات الفروق
211	مناقشة اختبارات فرضيات التأثير المباشر
214	مناقشة اختبارات فرضيات تأثير المتغير الوسيط
216	التوصيات
218	الأبحاث المستقبلية المقترحة
240-219	قائمة المراجع
220	المراجع العربية
235	المراجع الأجنبية
252-241	الملاحق
242	ملحق (1): استبانة البحث
247	ملحق (2): قيم الشيوخ communalities لمتغيرات إدارة المواهب
248	ملحق (3): قيم الشيوخ communalities لمتغيرات إدارة الاحتواء العالي
248	ملحق (4): قيم الشيوخ communalities لمتغيرات الصحة التنظيمية
249	ملحق (5): القيم المعيارية العليا والدنيا للفقرات
250	ملحق (6): معاملا الالتواء والتفرطح
251	ملحق (7): جدول كاي تربيع
252	ملحق (8) قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	التعريف النظري والقياسي لمتغيرات البحث	10-9
2	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	12
3	السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها	46
4	أبعاد إدارة المواهب التي تناولها الباحثون	59
5	أبعاد إدارة الاحتواء العالي التي تناولها الباحثون	90
6	أبعاد الصحة التنظيمية التي تناولها الباحثون	109
7	الخصائص التنظيمية المؤثرة في الإبداع	116
8	خصائص المنظمات ذات الصحة التنظيمية بحسب (Katherine Et al,2007)	120
9	خصائص المنظمات التي تتمتع بصحة تنظيمية والتي لا تتمتع بصحة تنظيمية	121
10	التوزيع التكراري لمفردات عينة البحث وفقاً للنوع	132
11	التوزيع التكراري لمفردات عينة البحث وفقاً للحالة الاجتماعية	133
12	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للفئة العمرية	133
13	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي	134
14	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للجامعة التي يعملون بها	135
15	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الوظيفة	136
16	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الجامعة	137
17	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	138
18	درجة ارتباط أسئلة البعد الأول "استقطاب المواهب" مع درجة البعد الأول ككل	139
19	درجة ارتباط أسئلة البعد الثاني "تنمية المواهب" مع درجة البعد الثاني ككل	140
20	درجة ارتباط أسئلة البعد الثالث "الاحتفاظ بالمواهب" مع درجة البعد الثالث ككل	140
21	معامل الارتباط لأبعاد متغير إدارة المواهب	141
22	درجة ارتباط أسئلة متغير إدارة الاحتواء العالي مع المتغير ككل	141
23	درجة ارتباط أسئلة البعد الأول "الاتصالات" مع درجة البعد الأول ككل	142
24	درجة ارتباط أسئلة البعد الثاني "الأخلاقيات" مع درجة البعد الثاني ككل	142
25	درجة ارتباط أسئلة البعد الثالث "الإبداع" مع درجة البعد الثالث ككل	143
26	معامل الارتباط لأبعاد متغير الصحة التنظيمية مع درجة المتغير ككل	143

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
144	اختبار KMO and Bartlett لإدارة المواهب	27
145	مصفوفة الارتباطات بين العوامل لإدارة المواهب	28
146	مصفوفة تشبعات فقرات إدارة المواهب على عواملها بعد التدوير وفق طريقة ProMax	29
147	اختبار KMO and Bartlett لإدارة الاحتواء العالي	30
148	مصفوفة تشبعات فقرات إدارة الاحتواء العالي على عواملها	31
149	اختبار KMO and Bartlett للصحة التنظيمية	32
149	مصفوفة الارتباطات بين عوامل الصحة التنظيمية	33
150	مصفوفة تشبعات فقرات الصحة التنظيمية على عواملها بعد التدوير وفق طريقة ProMax	34
152	اختبار خطية العلاقة	35
153	نتائج اختبار التعدد الخطي بين متغيرات نموذج البحث	36
154	مؤشرات جودة المطابقة	37
155	مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي لمتغيرات البحث (قبل التعديل)	38
157	مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي لمتغيرات البحث	39
158	اختبار الصدق والاتساق لمتغيرات البحث	40
160	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لإدارة المواهب	41
161	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمتغير إدارة الاحتواء العالي	42
162	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمتغير الصحة التنظيمية	43
163	المؤشرات الملائمة للنموذج	44
165	الارتباطات التربيعية في نموذج البحث	45
167	معامل مسار الانحدار	46
168	وزن الانحدار وأهميته عند مستوى دلالة 0.05	47
169	نتائج اختبار فرضيات التأثير المباشر	48
170	نوع الوساطة وفقاً لمستوى الدلالة الإحصائية	49
171	الآثار المباشرة وغير المباشرة بين استقطاب المواهب والاتصالات من خلال إدارة الاحتواء العالي.	50

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
172	الآثار المباشرة وغير المباشرة بين استقطاب المواهب والأخلاقيات من خلال إدارة الاحتواء العالي.	51
173	الآثار المباشرة وغير المباشرة بين استقطاب المواهب والإبداع من خلال إدارة الاحتواء العالي.	52
174	الآثار المباشرة وغير المباشرة بين تنمية المواهب والاتصالات من خلال إدارة الاحتواء العالي.	53
175	الآثار المباشرة وغير المباشرة بين تنمية المواهب والأخلاقيات من خلال إدارة الاحتواء العالي.	54
176	الآثار المباشرة وغير المباشرة بين تنمية المواهب والإبداع من خلال إدارة الاحتواء العالي.	55
177	الآثار المباشرة وغير المباشرة بين الاحتفاظ بالمواهب والاتصالات من خلال إدارة الاحتواء العالي.	56
178	الآثار المباشرة وغير المباشرة بين الاحتفاظ بالمواهب والأخلاقيات من خلال إدارة الاحتواء العالي.	57
179	الآثار المباشرة وغير المباشرة بين الاحتفاظ بالمواهب والإبداع من خلال إدارة الاحتواء العالي.	58
179	نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير النوع	59
180	نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	60
181	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير العمر	61
182	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	62
182	نتائج اختبار Scheffe المقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بإدراك إدارة المواهب	63
184	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير الجامعة	64

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
184	نتائج اختبار Scheffe المقارنات البعدية بين فئات متغير الجامعة فيما يتعلق بإدراك إدارة المواهب	65
186	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير الوظيفة	66
186	نتائج اختبار Scheffe المقارنات البعدية بين فئات متغير الوظيفة فيما يتعلق بإدراك إدارة المواهب	67
188	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة	68
189	نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير النوع	69
190	نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	70
191	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر	71
192	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	72
192	نتائج اختبار Scheffe المقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بإدراك الصحة التنظيمية	73
194	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير الجامعة	74
194	نتائج اختبار Scheffe المقارنات البعدية بين فئات متغير الجامعة فيما يتعلق بإدراك الصحة التنظيمية	75
195	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة	76
196	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة	77
197	نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير النوع	78

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
198	نتائج اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	79
199	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير العمر	80
199	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	81
200	نتائج اختبار Scheffe المقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بإدراك إدارة الاحتواء العالي	82
201	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير الجامعة	83
202	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير الوظيفة	84
202	نتائج اختبار Scheffe المقارنات البعدية بين فئات متغير الوظيفة فيما يتعلق بإدراك إدارة الاحتواء العالي	85
204	نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة	86

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج البحث	9
2	مكونات الموهبة	42
3	التقاطعات المشكلة للموهبة	43
4	مستويات الموهبة في الهيكل التنظيمي	44
5	تصنيف المواهب داخل المنظمة	45
6	مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية	49
7	نموذج ويليام روثنيل (William. J. Rothwell, 2008) في إدارة المواهب	67
8	نموذج (Armstrong and Taylor, 2014) في إدارة المواهب	69
9	نموذج (الفرجاني، 2014) في إدارة المواهب	70
10	نموذج (Behrstock, 2010) في إدارة المواهب	71
11	نموذج (ناصر وزناتي، 2008) في إدارة المواهب	72
12	نموذج الإطارات الخمسة لإدارة المواهب	74
13	النموذج المقترح لإدارة المواهب	75
14	التمثيل التخطيطي لنظام عمل الأداء العالي	83
15	مزايا احتواء الموارد البشرية	86
16	مجالات الصحة التنظيمية في المنظمة	108
17	مستويات الصحة التنظيمية وكيفية تطويرها	118
18	توزيع أفراد العينة حسب النوع	132
19	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	133
20	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	134
21	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	135
22	توزيع أفراد العينة حسب الجامعة	136
23	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	137
24	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الجامعة	138
25	التحليل العاملي التوكيدي الكلي للنموذج القياسي للبحث قبل التعديل	155

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
156	النموذج القياسي لمتغيرات البحث	26
164	النموذج البنائي للبحث	27
166	معامل مسار الانحدار بين متغيرات البحث	28
170	نموذج تحليل المسار بين استقطاب المواهب وإدارة الاحتواء العالي والاتصالات	29
171	نموذج تحليل المسار بين استقطاب المواهب وإدارة الاحتواء العالي والأخلاقيات	30
172	نموذج تحليل المسار بين استقطاب المواهب وإدارة الاحتواء العالي والإبداع	31
173	نموذج تحليل المسار بين تنمية المواهب وإدارة الاحتواء العالي والاتصالات	32
174	نموذج تحليل المسار بين تنمية المواهب وإدارة الاحتواء العالي والأخلاقيات	33
175	نموذج تحليل المسار بين تنمية المواهب وإدارة الاحتواء العالي والإبداع	34
176	نموذج تحليل المسار بين الاحتفاظ بالمواهب وإدارة الاحتواء العالي والاتصالات	35
177	نموذج تحليل المسار بين الاحتفاظ بالمواهب وإدارة الاحتواء العالي والأخلاقيات	36
178	نموذج تحليل المسار بين الاحتفاظ بالمواهب وإدارة الاحتواء العالي والإبداع	37
183	متوسطات إدراك إدارة المواهب من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	38
185	متوسطات إدراك إدارة المواهب من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الجامعة	39
187	متوسطات إدراك إدارة المواهب من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الوظيفة	40
190	متوسطات إدراك الصحة التنظيمية من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير النوع	41
193	متوسطات إدراك الصحة التنظيمية من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	42
195	متوسطات إدراك الصحة التنظيمية من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الجامعة	43
198	متوسطات إدراك إدارة الاحتواء العالي من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير النوع	44

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
201	متوسطات إدراك إدارة الاحتواء العالي من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	45
203	متوسطات إدراك إدارة الاحتواء العالي من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الوظيفة	46

الفصل الأول: الإطار العام

1. مقدمة البحث.
2. مشكلة البحث وأسئلته.
3. أهمية البحث.
4. أهداف البحث.
5. فرضيات البحث.
6. نموذج البحث.
7. مصطلحات البحث.
8. منهجية البحث.
9. مجتمع البحث وعينته.
10. أداة البحث.
11. أساليب تحليل بيانات البحث.
12. محددات البحث.

1. مقدمة البحث:

مهما امتلكت المنظمات من موارد تكنولوجية ومالية وتسهيلات لوجستية يبقى المورد البشري هو المورد الأهم الذي تحتاجه، خصوصاً في الفترة الحالية مع التطورات والتغيرات المتسارعة التي أضحت فيها المورد البشري الموهوب استثماراً بحد ذاته ومصدر قوةٍ داخلي للمنظمة من خلال سعيه المستمر في إيجاد طرق عمل جديدة وأساليب تساهم في تطور المنظمة وتميزها، وكذلك مصدر قوة خارجي يعكس صورة المنظمة القوية القادرة على الاستمرار والمنافسة، كل ذلك دفع المنظمات إلى الاهتمام أكثر وأكثر في الموارد البشرية الموهوبة كأحد أهم عوامل النجاح .

ويشهد العالم حالياً مجموعة من التغيرات والتطورات المتسارعة التي تؤثر في جميع المجالات عموماً، والخدمية على وجه الخصوص كمؤسسات التعليم العالي الجامعي، وفي ظل تلك التغيرات تواجه الجامعات خاصة العديد من التحديات باعتبارها لا تعيش بمعزل عن المجتمع المحيط بها بل تؤثر وتتأثر بما يحيط بها من متغيرات، الأمر الذي يفرض عليها تغييراً في أساليبها الإدارية، لذلك تعد إدارة المواهب من الأساليب الهامة لمواجهة تلك التحديات (المغربية وآخرون، 2022). ومنذ العام 1998 بدأت العديد من المنظمات الكبيرة في الاعتماد على ممارسات إدارة المواهب كأداة للمنافسة في سوق العمل وكأداة فعّالة في جذب الموظفين الموهوبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم (Miuro et al, 2016).

تشكل ممارسات الاحتواء العالي للعاملين أحد التوجهات الإدارية المعاصرة حيث تسعى المنظمات اليوم إلى مشاركة كافة المعلومات والمعرفة والعوائد التي تحصل عليها مع العاملين لضمان ولائهم لها وضمان تزويدها بالمعلومات التي يحصلون عليها من التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية (حسين، 2018). ويمتد احتواء العاملين إلى ما هو أبعد من تحكم المورد البشري في وظيفته فهو يتضمن امتلاكه لقوة التأثير على القرارات في وحدة عمله والمنظمة ككل (عبد السلام والسيد، 2021)، وفي سبيل ذلك استخدمت تلك المنظمات مدخل الاحتواء العالي للإدارة المرتكز على الاستخدام الفاعل للموارد البشرية الذي يجعل من مواردها البشرية جزءاً لا يتجزأ منها وذلك من خلال إشراكها واحتوائها من خلال إشراكها بالمعلومات والمعرفة واتخاذ القرارات (الحسني، 2016).

ولما كان جزء كبير من وقت الأفراد يتم قضاءه في المنظمة كان من الضروري أن تكون بيئة العمل فيه آمنة وصحية، الأمر الذي دفع المنظمات الحديثة التي تسعى إلى درجات عالية من الجودة والمنافسة إلى تبني الصحة التنظيمية كمدخل من أجل تهيئة المناخ التنظيمي المناسب (خلف، 2020).

وباعتبار أن إدارة المواهب والصحة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي تحظى بأهمية كبيرة في ساحة الإدارة والأعمال، وأن الجامعات من بين المؤسسات التي تعمل على تطبيق هذه المفاهيم وتحقيق أهدافها في مجال التعليم والبحث العلمي، بالتالي فإن دراسة أثر إدارة الاحتواء العالي بوصفها متغيراً بسيطاً في العلاقة بين إدارة المواهب والصحة التنظيمية يمثل موضوعاً مهماً يستحق الدراسة والتحليل.

ومن خلال هذا البحث الذي يهدف إلى فحص علاقة إدارة المواهب والصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري، سيتم تحليل الأثر الذي يمكن أن يحدثه تطبيق إدارة الاحتواء العالي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، ويهدف ذلك إلى تحسين إدارة المواهب وتحسين الصحة التنظيمية في تلك الجامعات، وبالتالي تعزيز دورها المجتمعي. لذلك فإن البحث الحالي سيقوم بتقديم مجموعة من النتائج المفيدة والمتعلقة بتطبيق إدارة الاحتواء العالي وأثرها على علاقة إدارة المواهب والصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري، كما سيوفر هذا البحث بعض المعلومات الهامة التي يمكن استخدامها في تحسين إدارة المواهب وتطوير الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري.

2. مشكلة البحث وتساؤلاته:

تركز إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات على قياس الفجوة في الأداء وتعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير، حيث إن استمرار هذه الفجوة يمثل تهديداً على الأداء المستهدف، أي أنها تركز على إدارة التهديدات وتتجاهل إدارة الفرص التي قد تحتاج إلى جهد وكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح، وتعتبر إدارة المواهب من الفرص الهامة التي يتوجب على المنظمة الاستفادة منها واستغلالها (الجراح وأبو دولة، 2015). وأدى الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات المعاصرة بالموارد البشرية إلى زيادة جهودها في تحليل الجوانب التنظيمية والبيئية للمنظمة وكذلك الجوانب السلوكية لمواردها البشرية وذلك بهدف التعرف على التأثير المتبادل بينهما (الأكلبي، 2021)، ومن هنا تبرز أهمية الصحة التنظيمية للمنظمة في التعرف على ذلك التأثير من خلال مساهمتها في تحقيق التوازن بين مختلف الأنظمة الفرعية للمنظمة وأهدافها، وكذلك تعكس الصورة الإيجابية للمنظمة وتساعد على استغلال الموارد المتاحة لديها وتحقيق أعلى درجات المنافسة.

وبما أنّ المورد البشري يعدّ المحرك الرئيس واللبنة الأساسية لكافة الموارد التي تمتلكها المنظمة، لذلك كان لا بد من أن يتصف بصفات ومواصفات مختلفة عن التوجه التقليدي الذي كان ينحصر بالمطابقة الكاملة لشاغل الوظيفة للشروط المطلوبة للوظيفة، وكذلك العمل على تحقيق الأداء المحدد بالوصف الوظيفي دون محاولة تطويره وإبداع أفكار وخطوات عمل جديدة، أي موارد بشرية تمتلك الموهبة (الشمري، 2015). ويؤدي استخدام المنظمات لممارسات إدارة الاحتواء العالي للعاملين إلى زيادة الاهتمام برأس المال البشري الذي يعدّ مورداً فريداً يؤثر على الأداء من خلال ما يمتلكه من علم ومهارات وقدرات وخبرات تؤثر بشكل مباشر على الأداء، وبالتالي فإن إدارة الاحتواء العالي تعبر عن بناء علاقات متينة بين الإدارة والعاملين بكافة المستويات الإدارية من خلال زيادة مشاركة العاملين في المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتمكينهم بصورة تؤدي إلى تحسين قدراتهم وأدائهم (Wood et al, 2014).

هذا وتعدّ الجامعات من أهم محركات التغيير والتطوير في المجتمع حيث تمارس دوراً مهماً في التنمية والتطوير في مجالات التنمية الاقتصادية، والتطور السياسي، والتحول الاجتماعي والثقافي، ويمكن أن تأخذ

مساهمات الجامعات في التنمية أشكال متنوعة في الدول المختلفة، إلا أنَّ أهم أدوارها في المرحلة الحالية في الشمال السوري هو تطوير ذاتها ومكونات منظومتها التعليمية من أجل أن تسهم في رآب الفجوة التي خلفتها سنوات الحرب من نقص في الكوادر وفي جميع المجالات لتكون بدورها اللبنة الأساسية في إعادة بناء المجتمع على كافة الأصعدة، وهذا الدور يتطلب تطبيق إدارة المواهب في جامعات الشمال السوري.

تعمل جامعات الشمال السوري مع وسائل البقاء في ظل الاضطرابات والتغيرات المستمرة لجعل بيئتها مناسبة للتعليم والتعلم والإبداع. وبالرغم من ذلك لا تزال هناك مجموعة من التحديات تعيق الوصول لصحة تنظيمية مثالية. على سبيل المثال التغيرات المستمرة في بيئة عملها وضعف إمكانياتها المالية وما شابه. وهذا يعني أن التحديات المرتبطة ببيئة عملها الصحية لم تشخص بعد أو لم تُفهم بصورة جيدة، وإن فهمت لم تُوضع مبادرات الصحة التنظيمية بعد، وبما أن الممارسات المهنية تعتمد في العموم على الموارد البشرية التي تنفذ الأنشطة والبرامج في المؤسسات، الأمر الذي جعلهم الأساس في نجاح الأساليب الإدارية المعاصرة عموماً والصحة التنظيمية على وجه الخصوص كأحد تلك الأساليب انطلاقاً من أن المورد البشري في أي مؤسسة هو المورد الرئيس لنجاحها.

ويبدو أن جامعات الشمال السوري تفتقر إلى الاهتمام الكافي والحافز للاستفادة من الصحة التنظيمية بالرغم من أنه من المفترض أن تعتمد على موظفين موهوبين، وتمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالصورة التي تنعكس على أدائهم، وذلك لبدء استراتيجيات لتحقيق الصحة التنظيمية المثالية، ومن خلال استعراض المعالم الأساسية لمشكلة البحث يبرز التساؤل الرئيس لمشكلة البحث وهو هل لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ) أثر في تعزيز الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) من خلال وجود إدارة الاحتواء العالي كمتغير وسيط من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري؟

من خلال هذه المشكلة يمكن إثارة مجموعة من الأسئلة:

1. ما هو أثر إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ) في تعزيز الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) من خلال وجود إدارة الاحتواء العالي كمتغير وسيط في جامعات الشمال السوري؟
2. ماهي درجة تطبيق إدارة المواهب في جامعات الشمال السوري؟
3. ما مدى تطبيق إدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري؟
4. ما مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري؟
5. ما أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري؟
6. ما دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري؟

3. أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية للبحث في عدة مجالات:

- تعزيز المعرفة حول متغيرات البحث من حيث تناوله لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) وإدارة الاحتواء العالي، ولم يتم التطرق لها مجتمعة في حدود اطلاع الباحث، لذلك يحاول البحث الحالي إغناء الجوانب النظرية وتحقيق الفائدة للباحثين في هذا المجال.
- قد يوفر البحث الحالي روى جديدة حول دور إدارة الاحتواء العالي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والصحة التنظيمية.
- المساهمة في الدراسات المستقبلية المتزايدة التي تتناول العلاقة بين إدارة المواهب والصحة التنظيمية وإدارة الاحتواء العالي.

ثانياً: الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للبحث في عدة مجالات:

- دعم اتخاذ القرار: يساعد البحث في تقديم توصيات لمتخذي القرارات في جامعات الشمال السوري محل البحث للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل جيد، بصورة تشكل دليلاً إرشادياً تستند إليه تلك الجامعات من أجل التحسين والتطوير المستمر لمواردها البشرية بالصورة التي تنعكس إيجاباً على أداء تلك الجامعات ومخرجاتها.
- توفير المعلومات للجامعات: يمكن أن يوفر هذا البحث المعلومات اللازمة للجامعات لفهم علاقة إدارة المواهب والصحة التنظيمية، وكيفية تحسين هذه العلاقة من خلال إدارة الاحتواء العالي، مما يمكن أن يساعد الجامعات على اتخاذ القرارات المناسبة.
- قد يفيد البحث صناع القرار في جامعات الشمال السوري في التعرف على بعض المشكلات التي تعاني منها مواردها البشرية (انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وضعف الوعي بأخلاقيات العمل، وتدني مستوى الإبداع)، مما يساهم في التوصل للحلول المناسبة لها من خلال ما يقدمه هذا البحث من توصيات مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
- قد يساهم البحث الحالي في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة المواهب، وتحسين الصحة التنظيمية من خلال ممارسات إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي.
- تحسين بيئة العمل في الجامعات: يمكن لنتائج هذا البحث أن تساهم في تحسين بيئة العمل في الجامعات من خلال تحسين الصحة التنظيمية وإدارة المواهب، وهو ما قد يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتحسين أدائهم.

4. أهداف البحث:

1. التعرف على أثر تطبيق إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز الصحة التنظيمية من خلال وجود إدارة الاحتواء العالي كمتغير وسيط.
2. التعرف على درجة تطبيق إدارة المواهب البشرية في جامعات الشمال السوري.
3. التعرف على مدى تطبيق إدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري.
4. التعرف على مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري.
5. التعرف على أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري.
6. التعرف على دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري.

5. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى: هناك أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- H1: هناك أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H2: هناك أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H3: هناك أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H4: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H5: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H6: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H7: هناك أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H8: هناك أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.

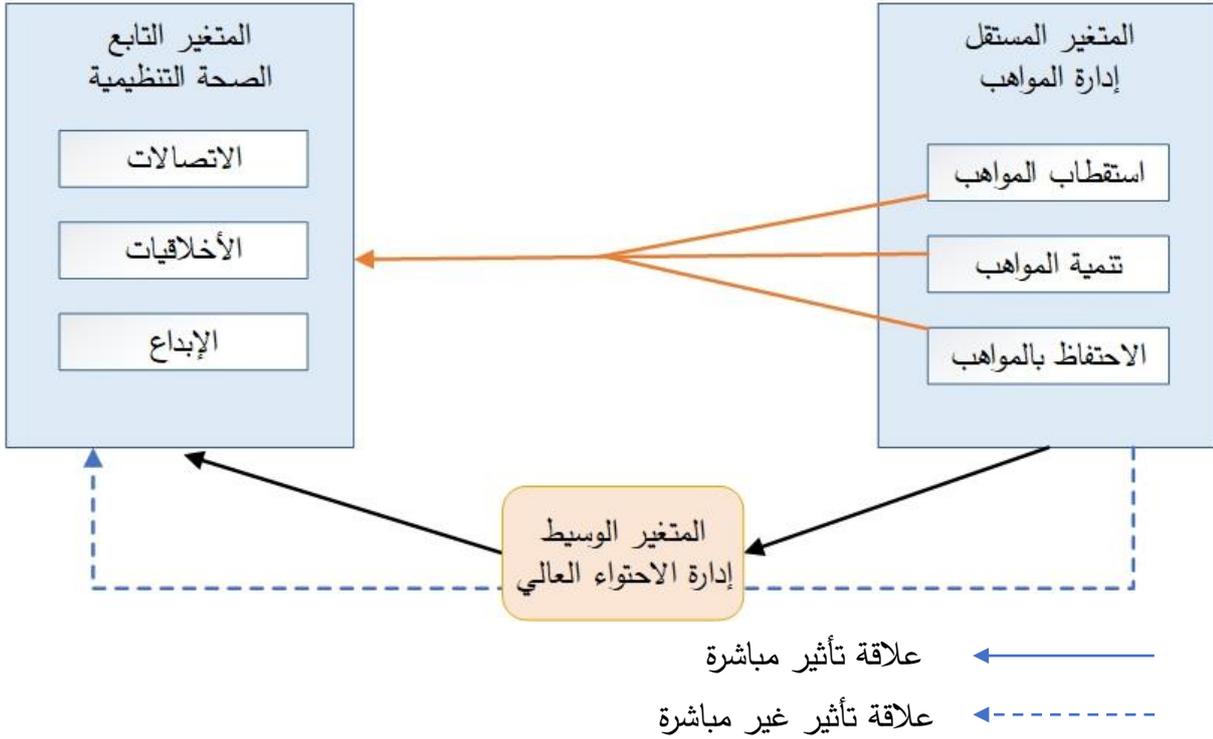
- H9: هناك أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري. ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- H10: هناك أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H11: هناك أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H12: هناك أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري. ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- H13: هناك أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H14: هناك أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H15: هناك أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- الفرضية الرئيسية الرابعة:** يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد الصحة التنظيمية (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع)، من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري. ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- H16: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H17: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.

- H18: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H19: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H20: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H21: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H22: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H23: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- H24: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
- الفرضية الرئيسية الخامسة:** هناك فروق ذات دلالة معنوية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الجامعة) لديهم.
- الفرضية الرئيسية السادسة:** هناك فروق ذات دلالة معنوية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الجامعة) لديهم.
- الفرضية الرئيسية السابعة:** هناك فروق ذات دلالة معنوية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الجامعة) لديهم.

6. نموذج البحث:

بعد اطلاع الباحث على البحوث والدراسات الحديثة والقديمة في هذا الحقل جرى تطوير المخطط الفرضي للبحث ليوضح علاقات التأثير المحتملة المباشرة وغير المباشرة بين المتغير المستقل إدارة المواهب البشرية بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والمتغير التابع الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) بوجود إدارة الاحتواء العالي متغيراً وسيطاً، وتوضح الأسهم علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

الشكل رقم (1): نموذج البحث



المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على الدراسات الآتية: (الجراح وأبو دولة، 2015؛ حداد، 2021؛ حسين، 2018؛ قرشي وآخرون، 2022).

7. مصطلحات البحث:

يوضح الجدول رقم (1) التعريف النظري والقياسي للمتغيرات التي تعكس فروض البحث.

الجدول رقم (1):

التعريف النظري والقياسي لمتغيرات البحث

المتغير	التعريف النظري	التعريف القياسي
إدارة المواهب	عملية مخططة ومنظمة تبنى على اختيار وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة داخل الجامعة، وتنمية وتطوير مواهبهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف الجامعة وبناء ميزة تنافسية لها (الjasر، 2022).	تم تخصيص (27) سؤال لقياس المتغير بالاعتماد على مقياس (الجراح وأبو دولة، 2015).
استقطاب المواهب	محاولة المنظمة الحصول على أفضل الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة للعمل فيها، وهذا يتطلب من المنظمة بناء مكانة متميزة من أجل جذب الموارد البشرية المتميزة وكذلك يتطلب من الموارد البشرية للمنظمة التفكير الاستراتيجي لصياغة شروط خاصة باختيار المواهب تختلف عن شروط التوظيف التقليدية للموارد البشرية العادية (أبو زيادة، 2020).	تم تخصيص (8) أسئلة لإدراك العاملين لبعدها البشرية المتميزة وكذلك يتطلب من الموارد البشرية للمنظمة التفكير الاستراتيجي لصياغة شروط خاصة باختيار المواهب تختلف عن شروط التوظيف التقليدية للموارد البشرية العادية (أبو زيادة، 2020).

المتغير	التعريف النظري	التعريف القياسي
تنمية المواهب	تطوير قدرات ومهارات وإمكانات ومعارف الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة من خلال تشجيعهم على القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة والذي بدوره يتيح لهم فرصة التعلم وينمي لديهم المهارات القيادية وإدارة الوقت وحل المشكلات، وتوفير فرص المشاركة بالبرامج التدريبية (الفرجاني، 2018).	تم تخصيص (9) أسئلة لإدراك العاملين لبعدها تنمية المواهب اعتماداً على مقياس (الجراح وأبو دولة، 2015).
الاحتفاظ بالمواهب	جهد منظم لخلق وتعزيز بيئة عمل تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل وذلك من خلال وجود سياسات وممارسات معمول بها تلبي احتياجاتهم المتنوعة (khan et al., 2011).	تم تخصيص (10) أسئلة لإدراك العاملين لبعدها الاحتفاظ بالمواهب اعتماداً على مقياس (الجراح وأبو دولة، 2015).
إدارة الاحتواء العالي	مدخل إداري يركز على تقوية العلاقات بين الإدارة العليا والموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية وتعزيزها من خلال برامج التدريب والتمكين وتفعيل المشاركة في صناعة القرارات واتخاذها وتشارك المعرفة، مما يسهم في تحسين أداء كافة الموارد البشرية وبالتالي تحسين أداء المنظمة بالصورة التي تسهم في تحقيق أهدافها (عبد الستار وفرحان، 2017).	تم تخصيص (11) سؤالاً لقياس المتغير بالاعتماد على مقياس (حداد، 2021).
الصحة التنظيمية	تعبير عن الحالة المثالية للمنظمة والتي يمكن تحقيقها من خلال الاهتمام بالاتصالات التنظيمية لمواردها البشرية وكذلك حثهم على الإبداع والابتكار من أجل رفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي الذي تطمح المنظمة لتحقيقه (حسين، 2018).	تم تخصيص (13) سؤال لقياس المتغير بالاعتماد على مقياس (حسين، 2018).
الاتصالات	نشاط إداري واجتماعي داخل المنظمة يسهم في نقل المفاهيم والأفكار والآراء، ولبنة أساسية تستخدم لتحقيق التماسك بين أعضاء المنظمة ومكوناتها، وبالتالي تعذ روح المنظمة (قطاونة وأبو تايه، 2016).	تم تخصيص (4) أسئلة لقياس البعد بالاعتماد على مقياس (حسين، 2018).
الأخلاقيات	مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد طبيعة السلوكيات المقبولة والمرفوضة للتعامل بين الموارد البشرية (عطية ومهدي، 2016).	تم تخصيص (5) أسئلة لقياس البعد بالاعتماد على مقياس (حسين، 2018).
الإبداع	التوجه نحو ابتكار إجراءات جديدة، والتحرك نحو أهداف جديدة، والسعي لإنتاج كل جديد بحيث تصبح المنظمة أكثر تميزاً وتفردياً مما يسمح لها بالتطور والازدهار وبالتالي استمراريتها (وشاح، 2015).	تم تخصيص (4) أسئلة لقياس البعد بالاعتماد على مقياس (حسين، 2018).

8. منهجية البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً وصفيًا وكمياً، وتجهيز البيانات لاختبار فرضيات معينة تمهد للإجابة عن تساؤلات محددة تتعلق بالظاهرة المدروسة، التي يمكن جمع بيانات عنها في زمن إجراء البحث وذلك من خلال استخدام الأدوات المناسبة (أبوعلام، 2011). واعتمد الباحث على مصدرين أساسيين للبيانات هما: البيانات الثانوية: هي البيانات المتوفرة في الكتب والدوريات العلمية العربية والأجنبية وكذلك الرسائل العلمية ذات الصلة بالبحث وكذلك التقارير والإحصاءات المتوفرة لدى الجامعات في الشمال السوري المتعلقة بموضوع البحث، والبيانات الأولية: وهي البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبيان الذي تم إعداده بناءً على دراسات سابقة.

9. مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بصفة وظيفية عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري في أربع جامعات في الشمال السوري تعاونت مع الباحث وهي: جامعة إدلب وجامعة حلب في المناطق المحررة وجامعة الشمال والجامعة الدولية للعلوم والنهضة، واعتمد الباحث طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث، وتم تحديد حجمها وفق جدول حجم العينات (Sekaran and Bougie, 2016)، وباستخدام الصيغة

$$n = \frac{x^2 N P(1-P)}{e^2(N-1)+x^2 P(1-P)}$$

الرياضية التالية:

حيث أن: n حجم العينة، وN حجم المجتمع (920)، و x^2 قيمة مربع كاي لدرجة حرية واحدة عند مستوى الثقة 95% وهي (3.841)، و p الاحتمالية (0.5)، و e الخطأ المقبول في أخذ العينات (0.05)، وبلغت عينة البحث 271. تم التواصل مع إدارة الجامعات المذكورة ليطم توزيع أداة البحث على غرف التواصل الرسمية للجامعات 1، وذلك بعد التحقق من صحتها بعرضها على مجموعة من المحكمين. والجدول رقم (2) يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاستجابة والاستبانات الصالحة للتحليل.

الجدول رقم (2):

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

اسم الجامعة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستبانات المستردة	نسبة الاستجابة	الاستبانات الصالحة للتحليل	ملاحظات
إدلب	424	125	125	100%	124	تم استبعاد استبانة لعدم ملاءمتها للتحليل
حلب	280	82	82	100%	82	
الشمال	105	31	31	100%	30	تم استبعاد استبانة لعدم ملاءمتها للتحليل
الدولية للعلوم والنهضة	111	33	33	100%	32	تم استبعاد استبانة لعدم ملاءمتها للتحليل
الكلي	920	271	271	100%	268	

المصدر: دائرة الشؤون الإدارية في الجامعات المذكورة.

¹ ملاحظة تم قفل رابط الاستبيان فور الحصول على العدد الكافي من الاستبانات.

10. أداة البحث

تم تطوير أداة البحث الحالية وذلك بعد الرجوع للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتكونت الاستبانة من أربعة أقسام:

- القسم الأول مخصص لقياس بعض المتغيرات الوظيفية والديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الجامعة).
- القسم الثاني مخصص لقياس أبعاد إدارة المواهب استناداً إلى مقياس (الجراح وأبو دولة، 2015) والمكون من (27) عبارة، بواقع 8 عبارات لبعدها استقطاب المواهب، و9 عبارات لبعدها تنمية المواهب، و10 عبارات لبعدها الاحتفاظ بالمواهب.
- القسم الثالث مخصص لقياس إدارة الاحتواء العالي بالاستناد إلى مقياس (حداد، 2021)، والمكون من (11) عبارة.
- القسم الرابع مخصص لقياس الصحة التنظيمية بالاستناد إلى مقياس (الحسين، 2018)، والمكون من (13) عبارة، بواقع 4 عبارات لقياس بعد الاتصالات، 5 عبارات لقياس بعد الأخلاقيات، 4 عبارات لقياس بعد الإبداع.

11. أساليب تحليل بيانات البحث

اعتمد الباحث على حزمة البرامج الإحصائية SPSS.v25 و AMOS v24، وعلى مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فرضيات البحث وتحقيق أهدافه على النحو الآتي:

- اختبار Cronbach's Alpha: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- اختبار Skewness and Kurtosis: لمعرفة هل تتبع البيانات للتوزيع الطبيعي أم لا.
- التحليل الوصفي Descriptive: وذلك لوصف مجتمع البحث وتبيان خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.
- اختبار (Independent- samples T-Test): لاختبار الفروق في مستوى إدراك إدارة المواهب والصحة التنظيمية وإدارة الاحتواء العالي لدى العاملين في جامعات الشمال السوري تعزى لمتغيرات النوع والحالة الاجتماعية.
- اختبار (One-way ANOVA): لاختبار الفروق في مستوى إدراك إدارة المواهب والصحة التنظيمية وإدارة الاحتواء العالي لدى العاملين في جامعات الشمال السوري تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الجامعة).
- اختبار Scheffe: لتوضيح الفروق الدالة إحصائياً وماهيتها.
- التحليل العامل الاستكشافي (Explore Factor Analysis (EFA): لاكتشاف عدد العوامل وال فقرات التي تنتسب على كل عامل.

- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA): للتعرف على مدى توافر الصدق البنائي للنموذج القياسي للبحث.
- تحليل المسار Path Analysis: لاختبار فرضيات تأثير المتغير الوسيط.
- نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling (S E M): لاختبار الفرضيات.

12. محددات البحث

تشمل محددات البحث ما يلي:

- أجري البحث في ظل انتشار وباء كورونا خلال العام 2021، واعتمد على استبانة الكترونية لجمع البيانات وذلك لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد العينة.
 - التركيز على منطقة واحدة: تركز البحث على منطقة شمال سوريا وقد لا تكون ممثلة للعلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي والصحة التنظيمية في مناطق أخرى.
 - محددات أخذ العينات: أجري البحث على أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين في أربع جامعات وهي (جامعة إدلب، وجامعة حلب في المناطق المحررة، وجامعة الشمال الخاصة، والجامعة الدولية للعلوم والنهضة).
 - تركز البحث على أبعاد محددة لإدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد محددة للصحة التنظيمية (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع).
- بشكل عام يجب أن تؤخذ هذه المحددات في الاعتبار عند تفسير نتائج البحث وتعميمها، ويوجد حاجة إلى المزيد من الأبحاث لاستكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي والصحة التنظيمية في مناطق أخرى وحجم عينة أكبر ونطاق أوسع من الأبعاد.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1. الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب.
2. الدراسات السابقة التي تناولت الصحة التنظيمية.
3. الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الاحتواء العالي.
4. الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين متغيرات البحث
(إدارة المواهب، الصحة التنظيمية، إدارة الاحتواء العالي)
5. التعليق على الدراسات السابقة.

1. الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب:

▪ دراسة (قريشي وشناي ولعوافي، 2022)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر إدارة المواهب والالتزام التنظيمي في جامعة بسكرة، وكذلك التعرف على أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (90) موظفاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن مستوى توافر إدارة المواهب والالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت أيضاً وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على الالتزام التنظيمي.

▪ دراسة (المغربية والعمرى وإسماعيل، 2022)، بعنوان: "دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين البالغ عددهم (804)، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من (157) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، بينما جاء مستوى الإبداع التنظيمي بدرجة مرتفعة، وبينت الدراسة وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، والمسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لإدارة المواهب تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

▪ دراسة (الجندي، 2022)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية)".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تدريب وتطوير المواهب، نشر المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في أبعاد التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي) لدى العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغ قوامها (286) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي، وجاء بُعد تدريب وتطوير المواهب بالدرجة الأولى من حيث الارتباط بالتميز التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود تأثير معنوي

لأبعاد إدارة المواهب في التميز التنظيمي، وكان بعد استقطاب المواهب أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً في التميز التنظيمي.

■ دراسة (أبو قاعود والطراونة، 2022)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي المتوازن في البنوك التجارية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي المتوازن في البنوك التجارية في الأردن، وهدفت أيضاً إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة المواهب، وكذلك مستوى الأداء الاستراتيجي داخل البنوك التجارية في الأردن، وهدفت أيضاً إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية والأثر المحتمل بين أبعاد إدارة المواهب والأداء الاستراتيجي المتوازن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية في الأردن البالغ عددها (13)، وتم توزيع استبانة على عينة قسدية من المديرين ومساعديهم والبالغ عددهم (174) مدير، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الأداء الاستراتيجي المتوازن، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن مستوى ممارسة إدارة المواهب جاء بدرجة متوسطة في حين أن مستوى الأداء الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة داخل البنوك التجارية في الأردن.

■ دراسة (محمد، 2022)، بعنوان: "دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء الاستراتيجي في التميز المؤسسي باتخاذ إدارة المواهب كمتغير وسيط لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة المكون من (367) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي على التميز المؤسسي، ووجود أثر معنوي لإدارة المواهب على التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب تتوسط العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

■ دراسة (حسني، 2022)، بعنوان: "الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري".

هدفت الدراسة لتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي من خلال الموارد البشرية الرشيقة كمتغير وسيط في الهيئة القومية للبريد المصري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت 348 مفردة من العاملين في مكاتب وأفرع الهيئة القومية للبريد المصري، وتوصلت الدراسة إلى أن الهيئة القومية للبريد المصري تطبق إدارة المواهب

بدرجة منخفضة، ووجود بعض مؤشرات القصور في عمليات التحول الرقمي، وأظهرت النتائج أن الموارد البشرية الرشيدة تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة.

■ دراسة (هاني، 2022)، بعنوان: " دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي في المستشفى الجامعي بجامعة المنوفية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (338) مفردة من العاملين (الأطباء، هيئة التمريض، الإداريين)، واستخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التفكير التصميمي، تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط الاحلال الوظيفي) وأبعاد الإبداع التنظيمي (الطلاقة الإبداعية، الأصالة الإبداعية، المرونة الإبداعية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة والتحدي).

■ دراسة (الخطيب، 2020)، بعنوان: "ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة)".

هدفت الدراسة إلى البحث في ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة فلسطين وتم توزيع الاستبانة على كامل مجتمع البحث حيث تم توزيع 140 استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: درجات تقدير العاملين لممارسات إدارة المواهب البشرية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة.

■ دراسة (Almaaitah, AL Safadi, Altaha, and Yousif, 2020)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي".

The effect of talent management on organizational performance improvement: the mediating role of organizational commitment.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي وذلك من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، وتم توزيع 1005 استبانة على العاملين في قطاع الفنادق الأردنية فئة 4 و 5 نجوم وتم استعادة 424 استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 385، واستخدمت الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي والالتزام التنظيمي، وبينت نتائج الدراسة أيضاً دور وسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي.

- دراسة (Järvi and Khoreva, 2020)، بعنوان: "دور إدارة المواهب في التجديد الاستراتيجي".

The role of talent management in strategic renewal.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب في التجديد الاستراتيجي وزيادة المعرفة حول عملية إدارة المواهب من خلال مجموعة من الأنشطة في عدة شركات فنلندية وسويدية متعددة الجنسيات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (46) شركة، واستخدمت الدراسة المقابلات شبه المنظمة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب تحدد عوامل التطوير للموظفين الموهوبين لأداء دورهم كعامل للتغيير، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن إدارة المواهب تحدد الفرص والتحديات وتعالجها.

- دراسة (الحيارى، 2019)، بعنوان: " إستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الإستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، استثمار المواهب، تطوير المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وأثرها في البراعة التنظيمية بأبعادها (استكشاف فرص جديدة، الاستغلال الأمثل للفرص، استكشاف التهديدات، تجنب التهديدات) وذلك من خلال تشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية ضمن الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (804)، وتم توزيع عينة عشوائية بلغت (264) موظف، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الخاصة الأردنية تطبق استراتيجيات إدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية وتشاركية المعرفة بدرجات متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، استثمار المواهب، تطوير المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب في البراعة التنظيمية بأبعادها (استكشاف فرص جديدة ، الاستغلال الأمثل للفرص، استكشاف التهديدات، تجنب التهديدات) من خلال تشاركية المعرفة.

- دراسة (الحراشة والشرفات، 2019)، بعنوان: "درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (وضوح الهدف، المكانة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة) وعلاقته بإدارة المواهب بأبعاده (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية شملت (164) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (وضوح الهدف، المكانة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض

السلطة) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت جاءت مرتفعة، في حين جاءت درجة ممارسة إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) منخفضة في جميع المجالات، ووجود علاقة طردية (إيجابية) دالة إحصائياً بين التمكين الإداري بأبعاده (وضوح الهدف، المكانة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة) وإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب).

■ دراسة (النجار، 2018)، بعنوان: " أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المواهب في السمعة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تمّ تطبيق هذه الدراسة على العاملين (المديرين ونوابهم ومساعدتهم) في الإدارات العامة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان والبالغ عددها (13) بنكاً، تمّ أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة والتي بلغ عددها (254) فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة مستوى عالياً من التطبيق لكل من متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الثقة التنظيمية، سمعة البنك)، كما أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية، كما بينت النتائج أن الدور المعدل للثقة التنظيمية كان بزيادة أثر إدارة المواهب في السمعة التنظيمية.

■ دراسة (أبو علبة، 2018)، بعنوان: " دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة العينة الطبقية العشوائية وتم توزيع استبانة على عينة البحث المكونة من (228) منشأة صناعية في قطاع غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، استقطاب المواهب، التدريب والتطوير، المشاركة والاتصال، إدارة أداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين فيها، وأكدت الدراسة أيضاً على وجود علاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، استقطاب المواهب، التدريب والتطوير، المشاركة والاتصال، إدارة أداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) ومتطلبات بناء المنظمة الذكية، وبينت الدراسة أن إدارة المواهب بأبعادها (جذب الموهبة واستقطابها، المشاركة والاتصال) تؤثر بدرجة كبيرة في متطلبات بناء المنظمة الذكية، بينما كان أثرها ضعيف من خلال الأبعاد (تدريب وتطوير الموهبة، إدارة الأداء للموهبة، الاحتفاظ للموهبة).

■ دراسة (شرف والمطيري، 2018)، بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم".

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، وتناولت الدراسة أربعة أبعاد لإدارة المواهب (الاستقطاب، إدارة الأداء، التعليم والتطوير، الاحتفاظ بالمواهب)، وخمسة أبعاد لجودة الخدمات (البعد المادي والملموس، الاعتمادية، الاستجابة، البعد التوكيدي، التعاطف)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة في إدارات التعليم بمنطقة القصيم والبالغ عددهم 1136، وأُخذت عينة عشوائية حيث بلغ حجمها 291 فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى جودة الخدمات جاء بدرجة منخفضة، في حين أنّ درجة توفر تطبيق إدارة المواهب جاءت بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.

■ دراسة (مومني، 2017)، بعنوان: "درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية: تصور مقترح".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (النوعي والكمي)، واعتمدت الدراسة على أداتين الأولى مقابلة تمثلت بسؤال مفتوح حول أبعاد وعناصر تصور مقترح لتعزيز إدارة المواهب في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية، والثانية استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (438) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ في المواهب، تنمية المواهب) في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت منخفضة، وأن مستوى دور إدارة المواهب في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة متوسطة.

■ دراسة (Thunnissen and Marian, 2016)، بعنوان: "إدارة المواهب لماذا، كيف وكيف أيضاً؟ استكشاف تجريبي لإدارة المواهب في الممارسة".

Talent Management for what, how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسة العملية لإدارة المواهب من أجل المساهمة في بناء إطار نظري أوسع نطاقاً وأكثر توازناً لإدارة المواهب في بيئة الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لخمس جامعات هولندية وتم إجراء عدة مقابلات مع عينة بلغ عددها (100) عضو من أعضاء الجامعة الأكاديميين والإداريين، وحددت الدراسة مجموعة من العوامل المهمة في استراتيجية إدارة المواهب وهي العوامل البيئية والعوامل التنظيمية بالجامعة ولا سيما على المستوى الفردي، كما توصلت الدراسة إلى أنّ بيئة الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب التي تقابل احتياجاتها.

■ دراسة (العلي، 2015)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتناولت الدراسة إدارة المواهب من خلال أربعة أبعاد وهي: جذب المواهب البشرية، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، وإحلال المواهب، وتناولت الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد وهي: جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (400) موظفاً وقد اختيرت العينة عشوائياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية تطبق إدارة المواهب بدرجة مرتفعة، وكذلك تصورات الموظفين للأداء الوظيفي كان بدرجة مرتفعة، وأكدت الدراسة أيضاً على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في الأداء الوظيفي.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية ممن يحملون رتباً أكاديمية بدرجة أستاذ مساعد، أستاذ مشارك أستاذ، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (300) مفردة من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المذكورة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى الانتماء التنظيمي متوسطاً بوجه عام، وأكدت الدراسة أيضاً على وجود أثر معنوي وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

■ دراسة (Annakis, Dass, and Isa, 2014)، بعنوان: "استكشاف العوامل التي تؤثر على كفاءة إدارة المواهب للأكاديميين في الجامعات الماليزية GLC وغير الحكومية".

"Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non- Government Universities".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة إدارة المواهب والعوامل المؤثرة على كفاءة إدارة المواهب للأكاديميين في الجامعات الماليزية، وتم توزيع 210 استبانة على الأعضاء الأكاديميين في ثلاث جامعات ماليزية، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل 168 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصور الأكاديميين لتحديد ثقافة المواهب وتمييزها هي المساهمات الأكثر أهمية في كفاءة إدارة المواهب للأكاديميين، وأن مستويات كفاءة إدارة المواهب للأكاديميين لها أهمية أكبر بكثير عندما تدمج الإدارة نظم

الموارد البشرية التي تحدد القيمة، وتقييم الأداء الفردي، وتقييم المهن وتطورها، وتعطي التغذية العكسية، وبينت نتائج الدراسة أن النموذج الشامل الذي يشتمل على دورة حياة كاملة لإدارة المواهب يتمثل في التعيين والاختيار واستخدام منهجية بمقاييس متعددة دقيقة، وأن تجاهل الجامعة لإدارة المواهب يؤدي إلى العديد من المشكلات من حيث ارتفاع معدل الدوران وضعف الروح المعنوية، والتكاليف المرتبطة بها، وضعف استراتيجيات خدمة العملاء التي تؤثر على سمعة الجامعة.

■ دراسة (Barkhuizen, Mogwere, and Schutte, 2014)، بعنوان: "إدارة المواهب، الإدارة والمشاركة في العمل وتوجيه جودة الخدمة لموظفي الدعم في مؤسسة التعليم العالي".

Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والمشاركة بالعمل وتوجيه جودة الخدمة لدى موظفي التعليم العالي في جنوب إفريقيا، وتم توزيع 200 استبانة أُعيد منها 65 وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل 60 استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين بعض أبعاد إدارة المواهب ومشاركة العاملين، وكذلك توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وتوجيه جودة الخدمة.

■ دراسة (مرسي، 2013)، بعنوان: "أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق".

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير إدارة المواهب في اندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي، وتحديد ما إذا كان متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط هذه العلاقة أم لا، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستدلالي، وتم توزيع 291 استبانة على الأطباء العاملين بمستشفيات الزقازيق أُعيد منها 235 استبانة وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل 225 استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الاندماج الوظيفي والتنظيمي للأطباء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، وأوضحت النتائج أيضاً أن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب واندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي.

2. الدراسات السابقة التي تناولت الصحة التنظيمية:

▪ دراسة (النجار وعرب، 2022)، بعنوان: "دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية".

هدفت الدراسة إلى بيان دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وتناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للصحة التنظيمية وهي (الأخلاقيات، الاتصالات، الإبداع)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين بلغت (357) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية على الاستقامة التنظيمية، وأكدت الدراسة أيضاً وجود تأثير معنوي لأبعاد الصحة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن الاستقامة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

▪ دراسة (إسماعيل، 2022)، بعنوان: "المناعة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاحترق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تطبيقية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الصحة التنظيمية والمناعة النفسية والاحترق الوظيفي، وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين الصحة التنظيمية والاحترق الوظيفي، والصحة التنظيمية والمناعة النفسية، والتعرف على الدور الوسيط للمناعة النفسية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (379) عضو هيئة تدريسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية والاحترق الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة بينما كان مستوى المناعة النفسية منخفضاً في الجامعات المصرية الحكومية، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن العلاقة بين الصحة التنظيمية والاحترق الوظيفي عكسية وبين الصحة التنظيمية والمناعة النفسية طردية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن المناعة النفسية قامت بدور الوساطة الجزئية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاحترق الوظيفي.

▪ دراسة (الأكلبي، 2021)، بعنوان: "الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة ما بين الصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، الثقة، الاستقلالية، التماسك، المعنويات، التغيير، الإبداعية، توفر الموارد) وتحقيق متطلبات جودة الاعتماد الأكاديمي (إدارة البرنامج وضمان جودته، التعلم والتعليم، الطلاب، هيئة التدريس، مصادر التعلم والمرافق والتجهيزات) لدى جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وجامعة شقراء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة التي بلغت (329) من أعضاء هيئة

التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات في أغلب أبعاد الصحة التنظيمية لصالح جامعة الملك سعود، وعدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين الجامعتين فيما يتعلق ببعد الاستقلالية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن الصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، الثقة، الاستقلالية، التماسك، المعنويات، التغيير، الإبداعية، توفر الموارد) تفسر 67.4% من التباين الكلي في تحقيق متطلبات جودة الاعتماد الأكاديمي في جامعة الملك سعود في حين بلغت النسبة 37.7 في جامعة شقراء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخبرة في كلتا الجامعتين.

▪ دراسة (Aryankhesal, Hasani, Niknam, Safari, Ranaei, and Kalteh, 2020)، بعنوان: "وجهات نظر الموظفين حول العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي مع الصحة التنظيمية في مستشفيات تعليمية مختارة في طهران".

Staff perspectives on the relationship between knowledge management and social capital with organizational health in selected educational hospitals in Tehran.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي مع الصحة التنظيمية في عدد من المستشفيات التعليمية في طهران، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (310) موظفاً بتلك المستشفيات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة كبيرة بين إدارة المعرفة والصحة التنظيمية، ووجود علاقة ضعيفة بين إدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي بأبعاد الصحة التنظيمية.

▪ دراسة (خلف، 2020)، بعنوان: "أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق، والبالغ عددهم (14) جامعة، وتم توزيع عينة عشوائية بلغت (225) من العاملين في الإدارات العليا والوسطى، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة أكثر تأثيراً في مدخل الموارد، وفي الدرجة الثانية مدخل تحقيق الأهداف وفي الدرجة الثالثة جاء مدخل العملية الداخلية يليه مدخل أصحاب المصلحة وفي المرتبة الأخيرة جاء مدخل قيم، وهذا يعكس فاعلية تطبيق الصحة التنظيمية في استثمار موارد المنظمة بشكل فعال مما يسهم في تحقيق أهدافها.

▪ دراسة (العمرى والغويرن، 2020)، بعنوان: "درجة ممارسة هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الحرية الأكاديمية من قبل أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية، وهدفت أيضاً إلى التقصي فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الحرية الأكاديمية ومستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية، الجامعة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وشملت عينة الدراسة (272) عضو هيئة تدريسية في جامعات أردنية حكومية (اليرموك، والهاشمية، ومؤتة)، وخاصة (إربد، وفيلادلفيا، والشرق الأوسط) وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية ومستوى الصحة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية ومستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية)، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة تقدير مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة في بعد الإبداعية ولصالح الجامعات الخاصة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة الحرية الأكاديمية ومستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- دراسة (Alimehr, Tahmasebi, Rastak, Moradi, Naghavi, Bazi, and Kord, 2019)، بعنوان: "العلاقة بين إدارة المعرفة والصحة التنظيمية بين موظفي المراكز الصحية في جامعة أهواز جوندشاپور".

The Relationship between Knowledge Management and Organizational Health among Employees of Health Centers in Ahvaz Jundishapur University.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والصحة التنظيمية بين العاملين في المراكز الصحية بجامعة أهواز جوندشاپور للعلوم الطبية بيران، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (210) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والصحة التنظيمية في المراكز الصحية لجامعة أهواز جوندشاپور.

- دراسة (الحربي، 2019)، بعنوان: "درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الصحة التنظيمية بأبعادها (الاستقلالية، التماسك التنظيمي، وضوح الأهداف، المعنويات، الثقة، الإبداعية، تسخير الموارد، فعالية الاتصالات) في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (250)، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز أبعاد الصحة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس تمثلت في بعد الاستقلالية وجاء في

المرتبة الأخيرة بعد فعالية الاتصالات، وبينت الدراسة أيضاً أن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الصحة التنظيمية بأبعادها (الاستقلالية، التماسك التنظيمي، وضوح الأهداف، المعنويات، الثقة، الإبداعية، تسخير الموارد، فعالية الاتصالات) لدى أعضاء هيئة التدريس تمثلت في المعوقات الإدارية (البيروقراطية والمركزية في عملية صنع القرارات واتخاذها، ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية في الجامعة فيما يتعلق بآلية المعاملات)، والمعوقات البشرية (زيادة الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، نقص الكوادر البشرية التي تمتلك الموهبة)، والمعوقات التقنية (صعوبة الحصول الفوري على الدعم اللازم عند التعرض لأي مشكلة تقنية تخص المعاملات)، والمعوقات المالية (قلة الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس).

▪ دراسة (دراوشة، 2019)، بعنوان: "الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الإداريين".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتمكين الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين: نائب رئيس الجامعة، عميد كلية، نائب عميد كلية، مساعد عميد، رئيس قسم أكاديمي في الجامعات الأردنية (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آل البيت) للعام الدراسي 2016-2017 والبالغ عددهم 211 قائداً أكاديمياً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم أخذ كامل المجتمع كعينة بحث وبعد استثناء العينة الاستطلاعية البالغة 15 قائداً أكاديمياً تم استرجاع 164 استبانة صالحة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأكدت الدراسة أيضاً على وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي .

▪ دراسة (Vandana, 2017)، بعنوان: "تأثير الصحة التنظيمية والرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين: دليل يستند إلى مراجعة الأدبيات".

Impact of organizational health and job satisfaction on employee retention: Evidence based on review of literature.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والصحة التنظيمية والاحتفاظ بالموارد البشرية في مختلف المؤسسات والقطاعات في الهند، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (المسحي)، وتم توزيع استبانة على عينة قوامها (850) من الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات والقطاعات في الهند من المديرين والمسؤولين في الموارد البشرية، وتمت دراسة كل من الصحة التنظيمية والرضا الوظيفي بشكل منفصل مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل متعددة مثل الإنتاجية والأداء والالتزام التنظيمي والدافعية والتغير التنظيمي والثقافة التنظيمية، وأكدت الدراسة على وجود علاقة قوية بين الصحة

التنظيمية والرضا الوظيفي وهذه العلاقة تؤثر بشكل إيجابي في الاحتفاظ بالموارد البشرية وهذا بدوره يسهم في وضع استراتيجيات ومحددات للاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك الموهبة.

▪ دراسة (عطية ومهدي، 2016)، بعنوان: "تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة".

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية المأمون الجامعة وتأثيرها في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وتناولت الدراسة الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، المشاركة، الولاء، السمعة المؤسسية، الأخلاقيات، تقدير الإنجاز، انسجام الأهداف، القيادة، التطوير، استخدام الموارد)، والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، وتكونت عينة الدراسة من (90) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ تصور أعضاء الهيئة التدريسية لمدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وأكدت نتائج الدراسة أيضاً وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية بأبعادها في الالتزام التنظيمي.

▪ دراسة (الضمرات، 2016)، بعنوان: "مستوى الصحة التنظيمية في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (264) عضو هيئة تدريس في جامعات إقليم الجنوب، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية في جامعات إقليم الجنوب جاء بمستوى متوسط، وجاء بعد التكامل المؤسسي في المرتبة الأولى في حين جاء بعد الروح المعنوية في المرتبة الأخيرة، وأكدت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في بعد التكامل المؤسسي ولصالح الإناث، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية في بعد الجوانب الأكاديمية ولصالح الإنسانية.

▪ دراسة (Hong, Law, and Toner, 2014)، بعنوان: "الصحة التنظيمية: دراسة للمؤسسة الخاصة بالتعليم العالي في ماليزيا".

Organizational health: a study of a private Malaysian Higher Learning Institution.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقات بين الأبعاد السبعة للصحة التنظيمية (التركيز الأكاديمي، الاعتبارات، الهيكل الأساسي، النزاهة المؤسسية، دعم الموارد، الروح المعنوية، تأثير الإدارة العليا) وخمسة متغيرات ديموغرافية وهي (العمر، المستوى التعليمي، الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية) وذلك في مؤسسة خاصة بالتعليم العالي في ماليزيا، وتم توزيع استبيان على عينة الدراسة المكونة من (120) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة التعليم العالي الخاصة كانت صحية بشكل عام، وكان ترتيب حدوث الأبعاد السبعة للصحة التنظيمية هو: بدء الهيكل والنزاهة المؤسسية (أعلى بقليل من المتوسط)، والروح المعنوية، وتأثير الإدارة العليا، ودعم الموارد، التركيز الأكاديمي والاعتبار (معتدل)، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدركات الصحة التنظيمية على أساس الجنس والعمر ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية، وأكدت نتائج الدراسة أيضاً إلى أنه يمكن تحسين الصحة التنظيمية لمؤسسة التعليم العالي الخاصة التي تتم دراستها من خلال رفع الروح المعنوية لموظفيها، وزيادة التفاعل بين الموظفين ذوي المستويات المختلفة من المسؤوليات، وتوفير المزيد من الموارد لعملها الأساسي في التدريس والتعلم.

■ دراسة (الشمالية، 2014)، بعنوان: "أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك والبالغ عددهم (910)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (320) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات الموارد البشرية العاملة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك للصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، المعنويات، فعالية الاتصالات، حل المشكلات، الاستقلالية التنظيمية، التماسك التنظيمي) جاءت بمستوى متوسط، بينما جاءت بمستوى مرتفع للأداء الوظيفي بأبعاده (الانضباط، علاقة الموظف مع رؤسائه، إنجاز المهام، كمية العمل، علاقة الموظف مع زملائه، جودة العمل)، وأكدت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، حل المشكلات، الاستقلالية التنظيمية، التماسك التنظيمي) في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الدوائر الحكومية في الكرك، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية بأبعادها (المعنويات، فعالية الاتصالات) في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الدوائر الحكومية في الكرك.

■ دراسة (Yüceler, Doğanalp, and Kaya, 2013)، بعنوان: "العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي".

The Relation Between Organizational Health and Organizational Commitment.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصحة التنظيمية بأبعادها (تأثير مدير المنظمة، النزاهة التنظيمية، الاحترام، أمر العمل، دعم الموارد، المعنويات، أهمية العمل) والالتزام التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية بأبعادها (تأثير مدير المنظمة، النزاهة التنظيمية، الاحترام، أمر العمل، دعم الموارد، المعنويات، أهمية العمل) والالتزام التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن تبني الصحة التنظيمية وتطويرها بأبعادها (تأثير مدير المنظمة، النزاهة التنظيمية، الاحترام، أمر العمل، دعم الموارد، المعنويات، أهمية العمل) يسهم في تخفيض التكاليف للمنظمة، وأن الصحة التنظيمية تزيد من فرص المنظمة للمنافسة، وتؤثر بصورة إيجابية في أداء الموارد البشرية وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة فعالية المنظمة.

▪ دراسة (أبو شتال والحوامدة، 2011)، بعنوان: "مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من ضغوط العمل دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الهدف، الثقة، المعنوية، التكيف، تسخير المصادر، توازن السلطة التماسك، ملاءمة الاتصالات، الإبداعية، ملاءمة حل المشاكل، الاستقلالية)، ومعرفة مدى تأثيرها في الحد من مصادر ضغوط العمل لدى الأطباء في المشافي الحكومية الأردنية في محافظات إقليم الوسط (عمان، الزرقاء، البلقاء، مادبا)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة (422) مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة تصورات الأطباء لمدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية بدرجة متوسطة أما مصادر ضغوط العمل جاءت بدرجة مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصحة التنظيمية ومصادر ضغوط العمل.

3. الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الاحتواء العالي:

▪ دراسة (علي وحسن، 2022)، بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي أثرها في الحد من التمر الوظيفي (دراسة استطلاعية) لآراء الكادر الصحي في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار".

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة تأثير إدارة الاحتواء العالي في التمر الوظيفي في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (70) موظفاً، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الاحتواء العالي بأبعادها جاء مرتفعاً، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة عكسية بين الصحة التنظيمية والتمر الوظيفي، أي أن إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (الاندماج الوظيفي، التحفيز، مشاركة المعلومة، فرق العمل) تساهم في تقليل التمر الوظيفي.

▪ دراسة (علوان، 2022)، بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (دراسة تحليلية)".

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (90) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق، وبينت النتائج أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تطبق بدرجة منخفضة في جامعة الزقازيق، وضعف شعور السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ووجود ارتباط موجب ودال إحصائياً ما بين إدارة الاحتواء العالي وتحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس.

■ دراسة (الشعراوي، 2022)، بعنوان: " دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بجامعة 6 أكتوبر".

هدفت الدراسة الى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (قوة اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، مشاركة العوائد وامتلاك المعرفة)، على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (المواءمة، الروابط، التضحية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (351) مفردة من العاملين في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي بأبعادها في الرسوخ الوظيفي بأبعاده.

■ دراسة (السعداوي، 2022)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية (دراسة تطبيقية)".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية (الاغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الاحتراق الوظيفي) من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 294 مفردة من العاملين بالهيئة القومية لسكك حديد مصر، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الجدارات الجوهرية للعاملين، ووجود تأثير معنوي سلبي مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الأمراض الإدارية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الأمراض الإدارية (الاغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الاحتراق الوظيفي) من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية.

■ دراسة (حوشي وحמיד، 2021)، بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي ودورها في الانجراف الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الاحتواء العالي في جامعة بيسان، وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف دور إدارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي، وتناولت الدراسة خمسة أبعاد للصحة التنظيمية (التوظيف الفعال، التدريب المعمق، التعويضات، فرق العمل، مشاركة المعلومات)، وأربعة أبعاد للانجراف الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية، القيادة الاستراتيجية، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر

الشامل وتم توزيع (89) استبانة على جميع القيادات الإدارية في جامعة بيسان (رئيس الجامعة ومساعديه، عمداء الكليات ومعاونيههم، رؤساء الأقسام)، وبينت نتائج الدراسة اهتماماً واضحاً بأبعاد إدارة الاحتواء العالي حيث إن مستوى إدارة الاحتواء العالي جاء بدرجة مرتفعة، وأكدت الدراسة أيضاً على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها والانجراف الاستراتيجي بأبعاده.

■ دراسة (محمود، 2021)، بعنوان: "أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والمكافآت، والتدريب والتطوير) على الرشاقة التنظيمية، وشملت عينة البحث (384) من موظفي الشركة المصرية للاتصالات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والمكافآت، والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين المكافآت والرشاقة التنظيمية.

■ دراسة (Renkema, de Leede, and Van Zyl, 2021)، بعنوان: "إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك المبتكر: الأدوار الوسيطة لاستقلالية طاقم التمريض والالتزام العاطفي".

High-involvement HRM and innovative behaviour: The mediating roles of nursing staff's autonomy and affective commitment.

كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة، والاستقلالية، والالتزام التنظيمي العاطفي والسلوكيات المبتكرة لموظفي التمريض الذين يعتنون بالعملاء المسنين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في 567 من العاملين في طاقم التمريض من أربع منظمات لرعاية المسنين في هولندا، وأظهرت النتائج أن مجموعة من الممارسات عالية المشاركة تؤثر بشكل إيجابي على السلوك المبتكر وأن الالتزام العاطفي والاستقلالية يتوسطان بشكل كامل في هذه العلاقة.

■ دراسة (Neamah, and Mhaibes, 2021)، بعنوان: "الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي بين القوة التنظيمية واستراتيجيات التفاوض بحث تحليلي لآراء عينة من قادة وزارة الصناعة والمعادن العراقية".

The Mediating Role of Managing the High Involvement Management Between Organizational Power and Negotiation Strategies Analytical Research of the Views of a Sample of Leaders of the Iraqi Ministry of Industry and Minerals.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي في العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات التفاوض لدى العاملين في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت (120) موظفاً (المديرون العامون،

مديرو الإدارات، مديرو الأفراد)، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر لإدارة الاحتواء العالي في استراتيجيات التفاوض، وبينت الدراسة أيضاً أن إدارة الاحتواء العالي تمارس دور الوسيط في العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات التفاوض.

■ دراسة (البطران، 2020)، بعنوان: "نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات".

هدفت الدراسة إلى توضيح فاعلية دور إدارة الاحتواء العالي وأثرها على نظم عمل عالية الأداء، وهل للدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط أثر على تلك الفاعلية لدى الشركة المصرية للاتصالات، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدمت أسلوب قائمة الاستقصاء للحصول على البيانات الأولية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (320) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء، وأكدت الدراسة أيضاً على وجود علاقة طردية بين الدعم التنظيمي المدرك وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء، وكذلك بينت الدراسة أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير توسط جزئي في العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل.

■ دراسة (أبو زيد والرواشدة، 2020)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية وفرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في دافعية الإنجاز بأبعادها (التميز، التنافس، العمل) لدى الموارد البشرية العاملة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموارد البشرية العاملة في ست مديريات في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة الذين بلغ عددهم (452) موظفاً، وتم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المبحوثين جاءت مرتفعة لإدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية وفرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات)، وأن تصورات المبحوثين جاءت مرتفعة لمستوى دافعية الإنجاز بأبعادها (التميز، التنافس، العمل)، وأكدت الدراسة أيضاً على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية وفرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في دافعية الإنجاز بأبعادها (التميز، التنافس، العمل).

■ دراسة (تهامى، 2020)، بعنوان: "العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحترق الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي بأبعاده (مشاركة المعلومات، الدعم التكنولوجي للعمل، التدريب والتطوير) والاحترق الوظيفي بأبعاده (تدني الإنجاز الشخصي، الإنهاك العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين) في المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (385) استبانة على الموارد البشرية العاملة في المستشفيات الحكومية من الأطباء وهيئة التمريض والإداريين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين إدارة الاحتواء العالي بأبعاده (مشاركة المعلومات، الدعم التكنولوجي للعمل، التدريب والتطوير) والاحترق الوظيفي بأبعاده (تدني الإنجاز الشخصي، الإنهاك العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين)، وبينت الدراسة أيضاً وجود اختلاف بين المستشفيات محل الدراسة فيما يتعلق بمدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي وأبعاد الاحترق الوظيفي.

■ دراسة (الخفاجي، 2019)، بعنوان: "تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتحديد تأثير إدارة الاحتواء العالي بوصفه متغيراً وسيطاً على العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أُجريت الدراسة في شركة نفط ميسان على عينة من المديرين العاملين في الإدارات الوسطى والتنفيذية البالغ عددهم (85) مديراً، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.

■ دراسة (العبيدي والسعدي، 2018)، بعنوان: "دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي".

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تمارسه إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة بين الموارد البشرية في معهد التدريب النفطي التابع لوزارة النفط العراقية، وتناولت الدراسة أربعة أبعاد لإدارة الاحتواء العالي وهي (التدريب، الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويضات، دعم التكنولوجيا)، وعُبر عن العدالة التنظيمية من خلال (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبانة على عينة البحث البالغة (45) من موظفي معهد التدريب النفطي، وأظهرت نتائج الدراسة مستوى جيداً لإدارة الاحتواء العالي وخاصة بعد دعم التكنولوجيا، ومستوى جيداً للعدالة التنظيمية وبصورة خاصة العدالة التوزيعية، وأكدت نتائج الدراسة على وجود أثر معنوي لإدارة الاحتواء العالي بأبعاده (التدريب، الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويضات، دعم التكنولوجيا) في تعزيز العدالة التنظيمية.

■ دراسة (السعدون، 2018)، بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية".

هدفت الدراسة الى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (المشاركة باتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، مشاركة العوائد، امتلاك المعرفة) على رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل والمرونة) لدى مجموعة من الجامعات والكليات الأهلية العراقية وهي (جامعة أهل البيت، كلية الصفوة الجامعة، كلية الحسين الهندسية الجامعة، كلية ابن حيان الجامعة، كلية الطف الجامعة، كلية الحلة الجامعة، وكلية المستقبل الجامعة)، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة شملت (217) عضو هيئة تدريسية، إضافة إلى المقابلات الشخصية التي أجريت مع بعض أفراد عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (المشاركة باتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، مشاركة العوائد، امتلاك المعرفة) ورأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل والمرونة)، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن إدارة الاحتواء العالي بأبعادها تعزز رأس المال النفسي وتحسن من كفاءته.

■ دراسة (عبد الصادق، 2017)، بعنوان: "دور ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في تعزيز الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي للموارد البشرية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز لدى الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة، وتناولت الدراسة خمسة أبعاد لنظم عمل الاحتواء العالي وهي (فرق العمل، الاتصالات، تطوير المهارات، تقييم الأداء، المكافآت والأجور) وأربعة أبعاد للأداء الجامعي المتميز وهي (مؤشر النمو في الأنشطة التعليمية، المؤشر المالي، المؤشر التسويقي والترويجي، مؤشر العمليات والأنشطة في البيئة الداخلية)، وشملت عينة البحث (325) من الهيئة التدريسية في الكليات التابعة لجامعة الكوفة والبالغ عددهم (2069)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظم الاحتواء العالي بأبعاده (فرق العمل، الاتصالات، تطوير المهارات، تقييم الأداء، المكافآت والأجور) والأداء الجامعي المتميز بأبعاده (مؤشر النمو في الأنشطة التعليمية، المؤشر المالي، المؤشر التسويقي والترويجي، مؤشر العمليات والأنشطة في البيئة الداخلية)، وبينت الدراسة أيضاً وجود أثر ذي دلالة معنوية لنظم الاحتواء العالي بأبعاده (فرق العمل، الاتصالات، تطوير المهارات، تقييم الأداء، المكافآت والأجور) في الأداء الجامعي المتميز.

■ دراسة (Martin, 2016)، بعنوان: "ممارسات إدارة الاحتواء العالي، استخدام التكنولوجيا، التحفيز الوظيفي، سلوك البحث الوظيفي".

High involvement management practices, technology uses, work motivation and job search behavior.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تحفيز الموارد البشرية من جهة وعلى سلوكهم في مغادرة وظائفهم من جهة أخرى، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الاستقصائية، وتم أخذ عينة قوامها (1424) موظفاً عاملاً في مصانع أربع دول وهي (لوكسمبورغ، فرنسا، بلجيكا، ألمانيا)، وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ترتبط ارتباطاً إيجابياً بنوعين من دوافع العمل (النمو الشخصي والمكافآت، الإلزام)، في حين أنها تؤثر بشكل مختلف على احتمال بقاء أو مغادرة الموظفين لعملهم الحالي حسب نوعية الحوافز التي تقدمها المنظمة، وأكدت الدراسة أيضاً أن استراتيجية إدارة الاحتواء العالي تقلل من خطر بحث الموظفين عن وظيفة أخرى بدافع من النمو الشخصي، وعلى العكس فإن استراتيجية إدارة الاحتواء العالي تشجع الموارد البشرية للمنظمة على البقاء وعدم البحث عن عمل آخر من خلال التحفيز بالمكافآت.

■ دراسة (أبو ليفة، 2016)، بعنوان: "علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات وبلغت عينة البحث 331 مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (المشاركة في صنع القرار، امتلاك المعلومات، المشاركة في العوائد، التشارك في المعرفة) واستراتيجيات الإبداع الإداري (التطوير التنظيمي، التخصص الوظيفي، الاستراتيجية الدورية)، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن إدراك الأفراد لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي جاء بدرجة فوق المتوسطة، في حين أن إدراك الأفراد لاستراتيجيات الإبداع الإداري جاء بدرجة عالية.

■ دراسة (Olivier, Lapalme, Simard, Tremblay, 2015)، بعنوان: "ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمعززات للقيادة".

High involvement management practices as leadership enhancers

هدفت الدراسة إلى تقييم الدور الوسيط لممارسات إدارة الاحتواء العالي في العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والالتزام التنظيمي للموظفين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبانة على عينة بلغت (219) موظفاً في الشركات المالية الكندية، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد مع تأثيرات المتغير الوسيط، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وممارسات إدارة الاحتواء العالي وبشكل أكثر تحديداً فإن تبادل المعلومات وممارسات تقاسم السلطة تصرف كمحركين للقيادة، في حين أن ممارسات تنمية القيادة كانت بمنزلة بديل للقيادة.

■ دراسة (Ahmad, Shahzad, Waheed, and Khan, 2014)، بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي وأداء الموظفين الدور الوسيط للرضا الوظيفي".

High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين، إضافة إلى تحديد التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك في باكستان، وتكون مجتمع الدراسة من أربعة بنوك باكستانية وهي البنك الوطني الباكستاني (حكومي) والبنك الإسلامي التجاري المحدود (خاص) وبنك Barclays (بريطاني) وبنك الفلاح (خليجي)، وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة الملائمة والتي تكونت من (214) مدير إدارة وسطى ومشرفين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وأكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة قوية بين إدارة الاحتواء العالي وأداء العاملين وأن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي مع أداء العاملين، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن للرضا الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك الباكستانية.

■ دراسة (Voipio, 2014)، بعنوان: "هل ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعزز السلوك الابتكاري للموظفين".

Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior?

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والسلوك الابتكاري للموظفين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 1000 استبانة على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا والإشرافية في عدد من الشركات الفنلندية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في السلوك الابتكاري للعاملين، وأكدت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات الاحتواء العالي وتعزيز القدرة الإنتاجية لدى الموارد البشرية.

4. الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين متغيرات الدراسة (إدارة المواهب- الصحة التنظيمية - إدارة الاحتواء العالي):

■ دراسة (صالح، 2020)، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر - جيجل-".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في إدارة الاحتواء العالي لدى العاملين في شركة اتصال الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وهم من فئات المديرين وأصحاب المناصب الإشرافية والأطعم الإدارية وبلغت العينة (40) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة إدراكاً عالياً من قبل أفراد العينة لمتغيرات الدراسة (إدارة المواهب، إدارة الاحتواء العالي)، وتوصلت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الاستقطاب على إدارة

الاحتواء العالي، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب (تخطيط المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على إدارة الاحتواء العالي.

■ دراسة (Farooq, 2019)، بعنوان: "العلاقة بين إدارة المواهب (TM) والتحول التنظيمي (OT) والصحة التنظيمية (OH) بين جامعات أوغندا".

The relationship between talent management, organizational transformation and organizational health among Ugandan universities.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والتحول التنظيمي والصحة التنظيمية بين الجامعات الأوغندية، تكون مجتمع البحث من 29 جامعة تقع في المنطقة الوسطى من أوغندا، تم اختيار عينة من المجتمع من ست جامعات باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة، وتم توزيع 2000 استبانة على العاملين أُعيد منها 847 استبانة وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 820 استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب والتحول التنظيمي هما مؤثران صحيحان وموثوق بهما للصحة التنظيمية ولهما تأثير مباشر وغير مباشر تجاه بعضهما البعض، وأكدت نتائج الدراسة أيضاً على وجود تأثير وساطة جزئية بين المتغيرات.

■ دراسة (حسين، 2018)، بعنوان: "انعكاس ممارسات إدارة الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إسهام ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية في الشركة العامة للزيوت النباتية العراقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت (132) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات الاحتواء العالي على الصحة التنظيمية، وأكدت نتائج الدراسة أيضاً أن ممارسات الاحتواء العالي للعاملين تسهم وبشكل معنوي في تعزيز الصحة التنظيمية للمنظمات.

■ دراسة (إبراهيم وسعد، 2015)، بعنوان: "متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا".

هدفت الدراسة إلى تشخيص متطلبات إدارة المواهب في منظمات الاحتواء العالي، وكذلك التعرف على علاقة إدارة المواهب وتأثيرها في منظمات الاحتواء العالي لدى وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاستطلاعي، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة التي بلغت (75) موظفاً يشغلون المناصب الإدارية الآتية (مدير عام، مدير مركز، مدير قسم)، وأظهرت نتائج الدراسة أن الباحثين استخدموا مختلف الممارسات لقياس إدارة الاحتواء العالي الذي يتضمن اختيار الشخص المناسب في الشاغر المناسب، وبرامج التدريب، والعمل

الجماعي، والتعويضات، والأمن الوظيفي، والاندماج الوظيفي، وأن أكثر ممارسات إدارة الاحتواء شيوعاً هي: المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وامتلاك/ مشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد، وامتلاك المعرفة.

5. التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات المرتبطة بموضوع البحث الحالي لاحظ الباحث أن المجال الزمني للدراسات السابقة تراوح بين (2011-2022) وهذا يشير إلى حداثة متغيرات البحث وأهميتها في مجال إدارة الأعمال، ويدل هذا أيضاً على توجه الباحثين حالياً في مجال إدارة الأعمال باتجاه تلك المتغيرات بكونها محركاً أساسياً للمنظمات في الوقت الحالي لتحقيق النمو وتحسين أدائها حتى وإن اختلفت مجالات عملها، ولاحظ الباحث أيضاً أن الدراسات السابقة كانت في مجالات متنوعة صناعية مختلفة وخدمية متنوعة، وهذا بدوره ساعد الباحث على التعرف على متغيرات البحث في مختلف بيئاتها وظروفها المتنوعة.

تنوعت الدراسات السابقة سواء جغرافياً أو ثقافياً أو بيئياً، بالإضافة إلى اختلاف أهداف المنظمات سواء ربحي أو غير ربحي أو صناعي أو خدمي، واختلاف الدراسات أيضاً من حيث منهجية البحث سواء بحث نظري تحليلي أو تطبيقي أو ميداني، كل هذا التنوع أدى إلى فهم أعمق لمتغيرات البحث (إدارة المواهب، الصحة التنظيمية، إدارة الاحتواء العالي)، وكذلك ساعد على التعرف على متغيرات البحث من وجهات نظر متنوعة ومتعددة الثقافات ومجالات العمل، وأكد أيضاً على أهمية متغيرات البحث وتداخلها في مختلف مجالات الأعمال.

ساعدت الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال البحث، وبلورة مشكلة البحث والمساعدة في بناء الإطار النظري لها وتطويره، وتكوين تصور واضح عن متغيرات البحث (إدارة المواهب، الصحة التنظيمية، إدارة الاحتواء العالي) بأبعادها وخصائصها المختلفة، وأسهمت الدراسات السابقة أيضاً في اختيار منهج البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي، والمساعدة في تصميم أداة البحث (الاستبانة)، والتعرف على بعض التطبيقات الميدانية والاستفادة منها وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للبحث.

استفاد البحث الحالي من معظم الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة للقياس، فيما اتفق البحث مع بعض الدراسات في الأبعاد التي تناولتها حيث اتفقت في أبعاد إدارة المواهب مع كل من دراسة (قريشي وآخرون، 2022؛ Tamunomiebi, and Worgu, 2020؛ النجار، 2018؛ أبو دولة والجراح، 2015؛ Bjorkman et al, 2013؛ Armstrong, 2014). واتفق في أبعاد الصحة التنظيمية مع كل من دراسة (الحوارني، 2017؛ حسين، 2018؛ Tusi et al, 2014؛ Purton, 2010). فيما استفاد من دراسة (حداد، 2021) في تناولها إدارة الاحتواء العالي.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب وكذلك الصحة التنظيمية وأيضاً إدارة الاحتواء العالي، إلا أن أياً من تلك الدراسات لم يحاول الجمع بين المتغيرات الثلاثة (إدارة المواهب، الصحة التنظيمية، إدارة الاحتواء العالي) في نموذج واحد ودراسة العلاقة بينهما، لذلك كان الهدف الأساسي لهذا البحث هو التعرف على أثر توسيط إدارة الاحتواء العالي بين إدارة المواهب والصحة التنظيمية ، لذلك يعد هذا البحث واحد من الأبحاث الميدانية الأولى على حد علم الباحث والذي يهدف إلى فحص العلاقة بين المتغيرات الثلاثة.

وبناءً على ما سبق سيتناول الباحث في البحث الحالي بيان أثر إدارة المواهب في تعزيز الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري بوجود إدارة الاحتواء العالي كمتغير وسيط، بحيث تكون بيئة جامعية صحية مثالية وقادرة على مساعدة تلك الجامعات بتحقيق أهدافها، والقيام بالأدوار الملقاة على عاتقها تجاه المجتمع.

الفصل الثالث: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: إدارة المواهب

1. مقدمة
2. مفاهيم أساسية حول الموهبة
3. تصنيف المواهب داخل المنظمة
4. خصائص الموهوبين
5. التطور التاريخي لمصطلح إدارة المواهب
6. مفاهيم أساسية حول إدارة الموهبة
7. أهمية إدارة المواهب
8. أهداف إدارة المواهب
9. مبادئ إدارة المواهب
10. أبعاد إدارة المواهب
11. نماذج إدارة المواهب
12. تحديات إدارة المواهب

مقدمة:

تصارع المنظمات اليوم من أجل البقاء والنمو وذلك في ظل المنافسة المرتفعة، وسلاحها الاستراتيجي الأهم في ذلك هو قدرتها على امتلاك المورد البشري صاحب الكفاءات والمهارات العالية الذي يستطيع تحقيق التميز والتفرد للمنظمة (قريشي وآخرون، 2022). وأظهرت دراسة حديثة أن 85% من المديرين التنفيذيين في الموارد البشرية يوصون بأن "التحدي الأكبر في إدارة الموارد البشرية هو قدرة منظماتهم على جذب المواهب والحفاظ عليها (Kehinde, 2012)، وبالتالي فإن إدارة المواهب الفعالة تعدّ أكثر نقاط القوة الاستراتيجية للمنظمة فهي توفر قيمة مضافة كبيرة جداً لها من خلال إكسابها ميزة التفرد والتميز عن باقي المنظمات المنافسة. وفي هذا السياق سيتناول الباحث أهم ما جاء في إدارة المواهب وفق ما يأتي: مفهوم الموهبة وتصنيفاتها وخصائصها ومبررات الاهتمام بها، مفهوم إدارة المواهب، ومراحل تطورها، أهميتها وأهدافها، أبعادها والتحديات التي تواجهها، وأهم النماذج المتبعة في إدارة المواهب.

1. مفاهيم أساسية حول الموهبة**1.1. مفهوم الموهبة Talent:**

تحتاج المنظمات وكذلك الممارسون لإدارة المواهب إلى فهم ماهية الموهبة ومن هم الذين يجب أن يطلق عليهم موهوبين وذلك من أجل التطبيق السليم لإدارة المواهب، إذ إن الوصول إلى مفهوم واضح ومحدد بشأن الموهبة هو الركيزة الأساسية في التمكن من إدارة المواهب بشكل جيد (مناع، 2016). وعلى الرغم من أن مصطلح الموهبة يرجع إلى عصر الإغريق والبابليين حيث استُخدم كمقياس للأهمية، وبعدها أصبح كمعنى لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية (نبيل وبغداد، 2018)، إلا أن الموهبة أضحت لغة العصر فالعصر الذي نعيشه هو عصر التقدم التقني والمعرفي والنبوغ التكنولوجي، فنقدم الأمم وراقيها واحتلالها الريادة في جميع المجالات مرهونٌ بتميز مواردها البشرية التي تلعب الدور الرئيس لنتاجها التقني والعلمي (الكرطاني، 2016). وقد ذكر محمد (2010) المدلول اللغوي لكلمة موهبة بالقواميس العربية كما يلي:

- تعريف مختار الصحاح: موهوب بمعنى وُهَبَ له شيئاً والاسم هو موهوب، والموهبة هي الشيء الذي يملكه الإنسان.
- تعريف القاموس المحيط: وهب يهب وهبة، يهبه ورثه غلبه، والموهبة العطية، وأوهب الشيء أي دام له.

تعددت آراء الباحثين في تحديد المفهوم الاصطلاحي للموهبة حيث يرى Rudhumbu (2014) أن الموهبة هي الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والمعرفة والخبرة والذكاء وحسن التقدير والسلوك الصحيح والشخصية، فضلاً عن القيادة، والذين هم دائماً على استعداد للتعلم والنمو، ويتمتعون بالالتزام التنظيمي.

وفي السياق ذاته ذكر (Galmai, 2019) الموهبة على أنها موارد بشرية تتمتع بأداء عالٍ تعكس الموارد البشرية الأساسية بوصفهم أصحاب القيمة الرئيسية في المنظمة لأنهم يملكون خبرة وظيفية قوية ومهارات إدارية ممتازة وخبرة عمل غنية وشبكات اجتماعية ذات قيمة عالية.

ويرى الزبيدي وعباس (2015) الموهبة بأنها الإمكانيات والقدرات الفريدة التي تمتلكها موارد المنظمة البشرية التي بدورها تشكل الركيزة الأساسية للميزة التنافسية للمنظمة ضمن البيئة التي تعمل بها. ويشير نبيل وبغداد (2018) إلى أن تحديد مفهوم الموهبة يعتمد على طبيعة عمل المنظمة ونشاطها والبيئة التنافسية التي تعمل فيها وغيرها من العوامل المؤثرة، كما تمثل الموهبة القدرات الجوهرية للمنظمة وهي نسبة مئوية صغيرة من مواردها البشرية، وترتبط بالإمكانيات والقدرات والتعلم والتجارب من جهة، وبالداغية والالتزام والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

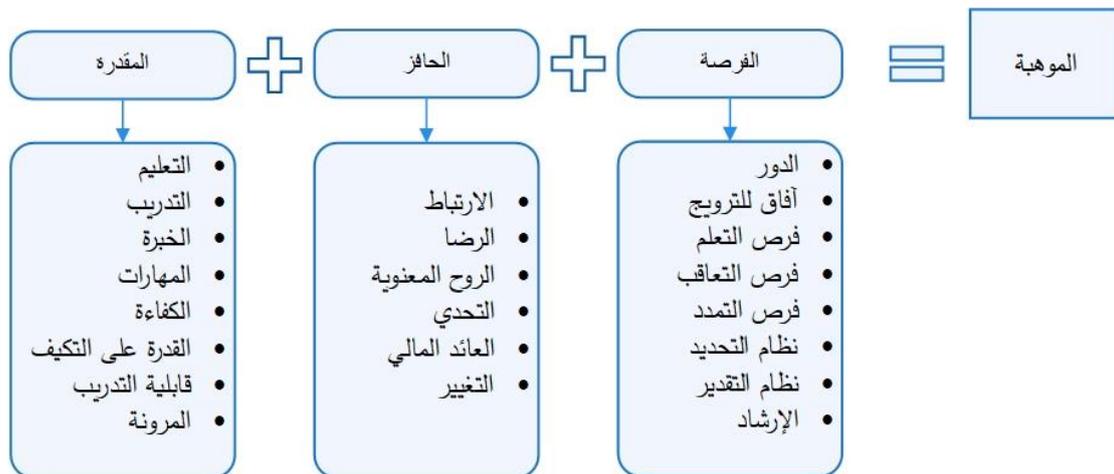
ونكر أبو علبة (2018) أن الموهبة مجموعة من القوى الفكرية الناضجة والتي تكونت نتيجة سمات معقدة وهذه القوى الفكرية تؤهل من يمتلكها من إنجاز مهام تتسم بالتحدي والإبداع، بحيث تشكل قيمة مضافة للمنظمة، وبالتالي يجب الاستثمار في الموهوبين إلى أقصى حد وعدم التفریط بهم.

وحدد El Dahshan et al (2018) الموهبة وفق المعادلة الآتية: الموهبة = المقدره + الحوافز + الفرص.

والشكل رقم (2) التالي يوضح مكونات الموهبة وفق تلك المعادلة.

الشكل رقم (2):

مكونات الموهبة



Source: (El Dahshan, et al, 2018, p 109).

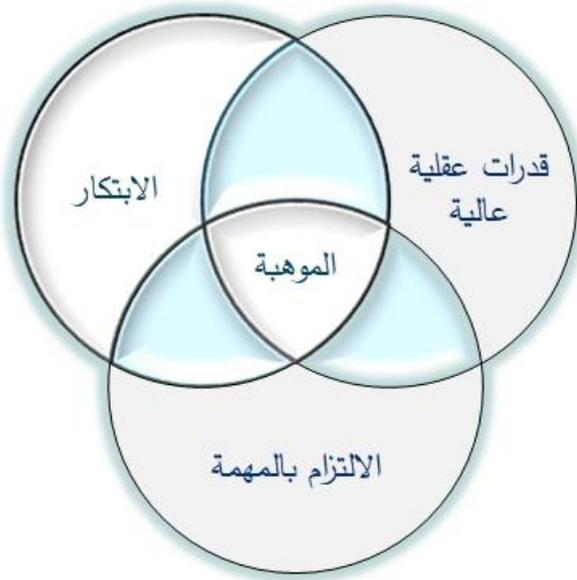
واعتبر مويزة وبورنان (2019) الموهبة بأنها قدرات خاصة ذات أصل فطري لا ترتبط بذكاء الفرد بل إن بعضها قد يوجد بين المتخلفين عقلياً أي القدرة في حقل معين أو المقدره الطبيعية الفعالة كنتيجة للتدريب مثل الرسم والموسيقا ولا تشمل بالضرورة درجة كبيرة من الذكاء العام.

وذكرت البطران (2020) أن الموهبة تشير إلى الموارد البشرية التي تمتلك معارف ومهارات وإمكانيات عالية تمكنهم من ممارسة دور القيادة والقيام بدور كبير في التغيير والتحول داخل المنظمة. واعتبر الصالحي (2020) أن الموهبة تنتج من خلال تقاطع ثلاث حلقات من السمات الإنسانية هي القدرات العامة التي تفوق المتوسط، ومستوى عالٍ من الالتزام بالمهام، ومستوى عالٍ من الابتكار.

واقترح رينزولي نظرية (Three Ring Conception of Giftedness) التصور ثلاثي الحلقات حول الموهبة واعتبرها ذات فائدة أكثر في تفسير الموهبة الإبداعية كما هو موضح بالشكل رقم (3) التالي:

الشكل رقم (3):

التقاطعات المشكلة للموهبة



المصدر: (الجهني، 2010، ص24).

ويقترض رينزولي (عبد الوهاب، 2020) حدوث تفاعلات ثلاثة عناصر وهي:

1. قابلية فوق المعدل: وذلك من خلال انتماء الفرد إلى الأداء العالي.
2. الالتزام بأداء العمل والمهام الموكلة: ويتضح ذلك من خلال سعي الفرد الدائم نحو تحقيق الأهداف.
3. المهارات الابتكارية: والذي يتضح من خلال إبداعات الفرد في إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل.

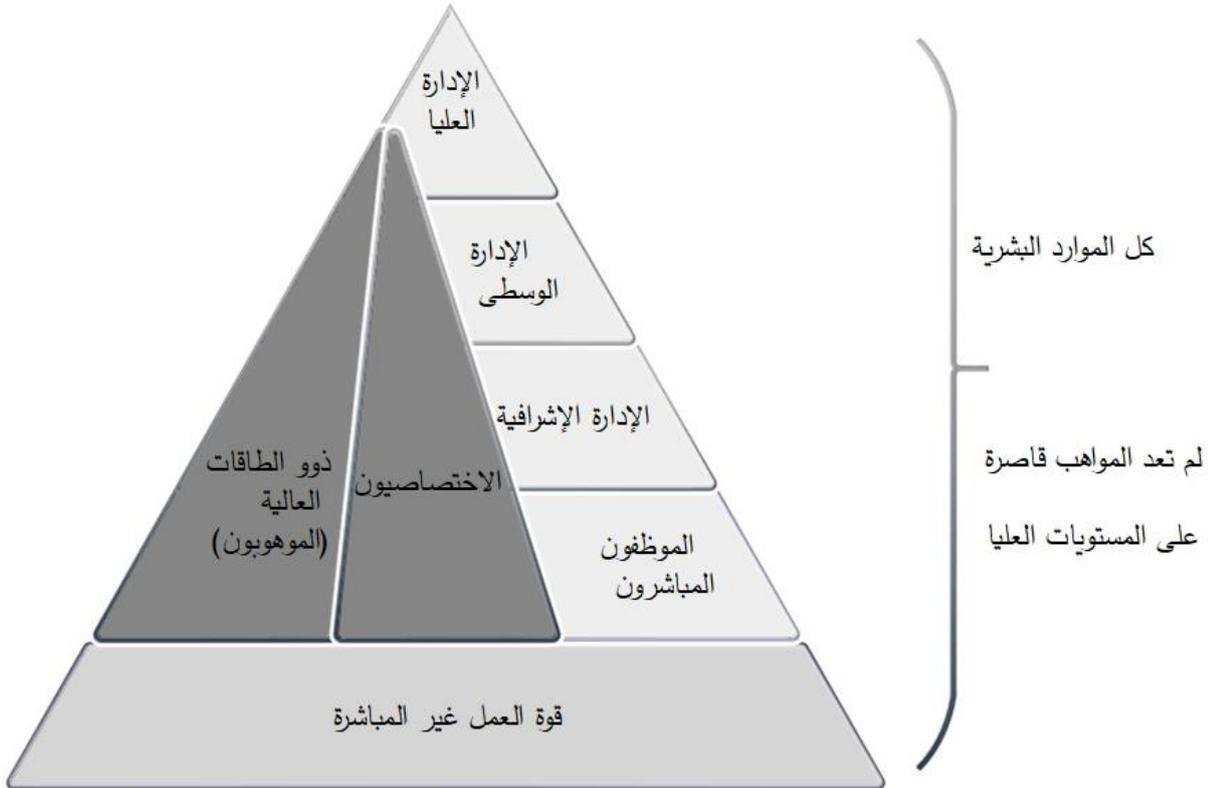
وحدد Rathod (2014) الموهبة وفقاً للمعادلة الآتية: الموهبة = الكفاءة × الالتزام × المساهمة

- الكفاءة وتعني القدرة على القيام بالعمل أي المعرفة والمهارات والقيم التي تتطلبها الموارد البشرية من أجل وظائف الحاضر والمستقبل.
- الالتزام ويعني مستوى التزام الموارد البشرية بأداء مهامها في الوقت المحدد وبالصورة المتوقعة.
- المساهمة ويقصد بها إيجاد المعنى والغرض من العمل.

وطرح العنزي (2014) قضية جوهرية تؤكد على التوظيف والاحتفاظ بالموارد البشرية للمنظمة ممن يمتلكون 20% من الأداء العالي، أو مديري النخبة في المستويات العليا وهؤلاء قد يمثلون ضعف الأداء الذي تقوم به الموارد البشرية العادية وبذلك يستحق ذوو الأداء العالي نسباً أعلى في المكافآت والأجور، والشكل (4) يوضح ذلك بشكل جلي.

الشكل رقم (4):

مستويات الموهبة في الهيكل التنظيمي



المصدر: (العنزي، 2014، ص366).

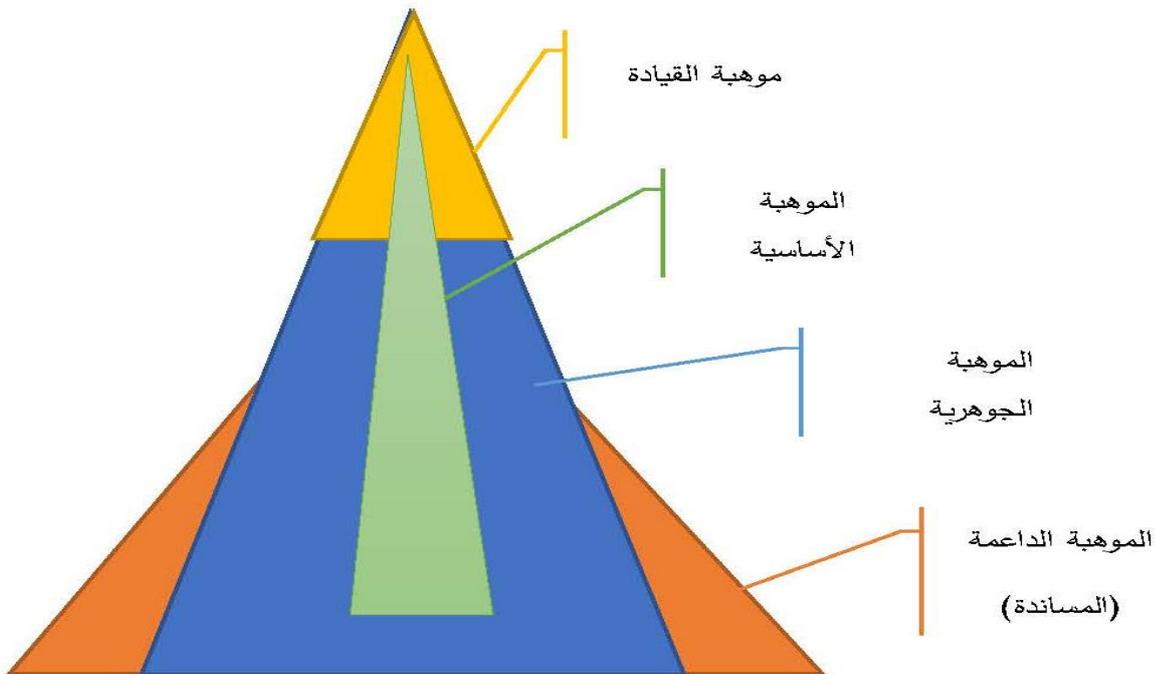
ومن هنا يستخلص الباحث من خلال المفاهيم السابقة أن للموهبة جانباً فطرياً موروثاً وجانباً مكتسباً من خلال التعلم المستمر، ويعرفها في سياق بحثه بأنها نتاج عملية تفاعل بين الاستعدادات الفطرية والقدرات والإمكانات والمهارات المكتسبة من جهة وبين البيئة التنظيمية المحيطة بالموارد البشري من جهة أخرى، فكلما كانت البيئة التنظيمية محفزة وجاذبة ومستقرة فإنها ستثير قدرات وإمكانات المورد البشري وقدراته بالشكل الذي يحقق التفرد والتميز للمورد البشري وللمنظمة، ويرى الباحث أنه يمكن تحديد الموهبة من خلال المعادلة التالية: الموهبة = الكفاءة × الالتزام × المساهمة × الإبداع.

1.2. تصنيف المواهب داخل المنظمة:

يرى السعيدي (2017) أنه من الصعب تصنيف الموهوبين حسب نظام تصنيف بسيط حيث تختلف الموهبة التي يتمتع بها الموهوبون من شخص لآخر. وصنف (Osinga) المواهب داخل المنظمة إلى أربعة أصناف حسب مستوى المسؤولية لكل صنف (كافي، 2016):

- مواهب قيادية Leadership Talent: هذه الفئة تقع في هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يقع على عاتقهم مسؤولية وضع الخطط والاستراتيجيات على مستوى المنظمة وإعدادها.
 - مواهب أساسية Key Talent: تمثل هذه الفئة عادةً 5.2% من الموارد البشرية المنتشرة في التسلسل الهرمي للتصنيف، وتعدّ مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمنظمة لما تتمتع به من قدرات وما تمتلكه من رؤية وتصور للمستقبل، كما أنها على قدر كافٍ من المسؤولية.
 - مواهب جوهرية Core Talent: الموارد البشرية في هذه الفئة ينجزون الأعمال الأساسية وينفذون المهام في المدى القصير 6-12 شهر دون التركيز على المستقبل، ويشكلون القوى العظمى ضمن العمل.
 - مواهب داعمة Support Talent: إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وعادة ما تكون هذه الأنشطة إدارية قد تصلح للأتمتة، وتكون مهارات الموارد البشرية العاملة داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.
- الشكل رقم (5):

تصنيف المواهب داخل المنظمة



Source: (Osinga, 2009, p 5). S. (2009).

1.3. خصائص الموهوبين:

حدد الباحثون (السعيد، 2017؛ حفيظ، 2019؛ صيام، 2013؛ فاطنة، 2018) قائمة من الخصائص المتعلقة بالموهوبين وتم اعتمادها في عمليات الاختيار وثبت جدواها من خلال التطبيق والتجريب والجدول رقم (3) يبين تلك الخصائص:

الجدول رقم (3):

السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

م	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
1	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج إلى قليل من الدعم ليواصل عمله وينجزه بأفضل صورة
2	الاستقلالية	ينظم وقته ونشاطاته ويعالج المشكلات التي تواجهه معتمداً نفسه
3	الأصالة	يقدم أفكاراً جديدة وحلولاً إبداعية غير مألوفة
4	المرونة	لا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية وقادر على تغيير أسلوبه في التفكير حسب المعطيات
5	المثابرة	ينجز الأعمال الموكلة إليه بعزيمة وتصميم
6	الطلاقة	يقدم عدة بدائل من الحلول
7	حب الاستطلاع	يميل لاستكشاف المجهول
8	الملاحظة	يبحث في التفاصيل والعلاقة بين الأجزاء
9	التفكير التأملي	يمتلك القدرة للانتقال من عالم الواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار
10	المبادرة	سريع البديهة لا يتردد في اتخاذ المواقف
11	النقد	يمارس النقد البناء ولا يقبل الأفكار أو التعليمات دون فحصها وتقييمها
12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي تواجهه عند حل المشاكل
13	الاتصال	يحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين
14	القيادة	يحترمه زملاؤه، ويمتلك القدرة على قيادة الآخرين عندما يطلب منه ذلك
15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية
16	الحس بالمسؤولية	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته
17	الثقة بالنفس	لا يتردد في عرض أفكاره وأعماله
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة
19	تحمل الضغوط	يمتلك القدرة على التعامل مع المشاكل التي تحدث أكثر من حل
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملامتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها

2. التطور التاريخي لمصطلح إدارة المواهب

حددت أحلام وحيمر (2019) مجموعة من الأسباب التي أدت إلى ظهور إدارة المواهب وزادت من الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب في منظمات الأعمال في الوقت الحالي وهي:

1. تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: إنَّ النمو السريع بجميع المجالات وعلى وجه الخصوص التطور التكنولوجي أدى إلى إحداث تغيرات عديدة في نوعية القوى العاملة وطبيعتها، إحدى هذه التغيرات زيادة الحاجة إلى موارد بشرية أكثر معرفة وتخصص ومهارة.
2. ارتفاع مستويات التعليم: عرفت الفترة الماضية نمواً سريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، وهذا بدوره أدى إلى أن الموارد البشرية الجديدة ستأخذ مكان موارد بشرية أقل تعليماً منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.
3. تعقد المهام الإدارية: وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات، وتزايد معدلات الإبداع والتطوير والابتكار، وعدم الاستقرار البيئي، كل ذلك زاد من حاجة المنظمات إلى تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.
4. زيادة درجة التدخل الحكومي: إنَّ غالبية قوانين العمل المعاصرة وتشريعاته وفي أغلب الدول تطالب الإدارة في مختلف المنظمات باستقطاب أفضل الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تميز أخرى.

بدأت مجموعة من فرق البحث العلمي في الولايات المتحدة مع نهاية عقد السبعينيات بالقيام بزيارات استطلاعية لمجموعة كبيرة من المنظمات الرائدة والناجحة على المستوى المحلي والعالمي، حيث هدفت من خلالها إجراء دراسات تحليلية للنظم والهيكل الإدارية التي تنتهجها هذه المنظمات وكذلك ملاحظة طرق إدارة الموارد البشرية وتحليلها، وأنظمة التحفيز التي كانت تطبقها وتوصلت الدراسات الاستطلاعية إلى نتائج مفادها أن السبب الرئيس لنجاح هذه المنظمات هو زيادة اهتمامها بجذب الموارد البشرية الموهوبة واستقطابها وتوظيفها، واتباع نظم تحفيزية مبنية على أساس غرس روح الفريق لدى العمال وتحريك الدوافع الفردية بتوفير حاجات العمال ومتطلباتهم، وبذلك تمكنت تلك المنظمات من الحصول على مردودية عالية على الصعيدين الإنتاجي والإداري (إيمان، 2019).

لم يلق مصطلح إدارة المواهب الاهتمام الكافي في سياق الأعمال إلا من خلال الدراسة المرجعية في عام 1997، حيث أجرى ثلاثة مستشاري أعمال لشركة McKinsey and Company¹ بحثاً ميدانياً شارك فيه أكثر من (6000) من المديرين التنفيذيين من مئة شركة كدراسات حالة واتضح أن الشركات الأمريكية

McKinsey & Company هي شركة استشارات إدارية أمريكية في جميع أنحاء العالم ، تأسست في عام 1926 من قبل الأستاذ في جامعة شيكاغو جيمس أو. ماكينزي، التي تقدم المشورة بشأن الإدارة الإستراتيجية للشركات والحكومات والمنظمات الأخرى.

على وشك أن تشارك في حرب من أجل المواهب التنفيذية العليا التي تعد سمة مميزة للبيئة التنافسية لعقود قادمة، وأن سبب هذه الحرب مجموعة من العوامل وهي التغيرات الديموغرافية وعولمة الاقتصادات التي تلعب دوراً هاماً في توفير الموارد البشرية الموهوبة فهناك طلب على الموهوبين في ظل الصناعات الهامة مثل تكنولوجيا المعلومات والخدمات الهندسية والمالية، وأيضاً التكنولوجيا التي ساهمت في حرب المواهب من خلال جعل الحدود بين المنظمات أكثر نفاذاً (Glenn, 2012).

ونتيجة لما حققته إدارة المواهب من مزايا تنافسية للمنظمات قام العالم ماكينزي في عام 2000 بتحديث دراسته التي أعدها عام 1997 من خلال دراسة استقصائية على عينة 13000 مدير تنفيذي من أكثر من 120 شركة، وإجراء دراسات حالة ل (27) من الشركات الرائدة، وكانت النتيجة الرئيسة التي توصلوا إليها هي أن المنظمات التي نجحت في إدارة الأشخاص الموهوبين حققت في المتوسط عائدات أعلى بمقدار 22 نقطة مئوية على المساهمين، وكان استنتاجهم الذي نُشر في كتاب "الحرب من أجل المواهب" أن المواهب هي أهم مورد مؤسسي خلال العشرين عاماً القادمة (Xue, 2014).

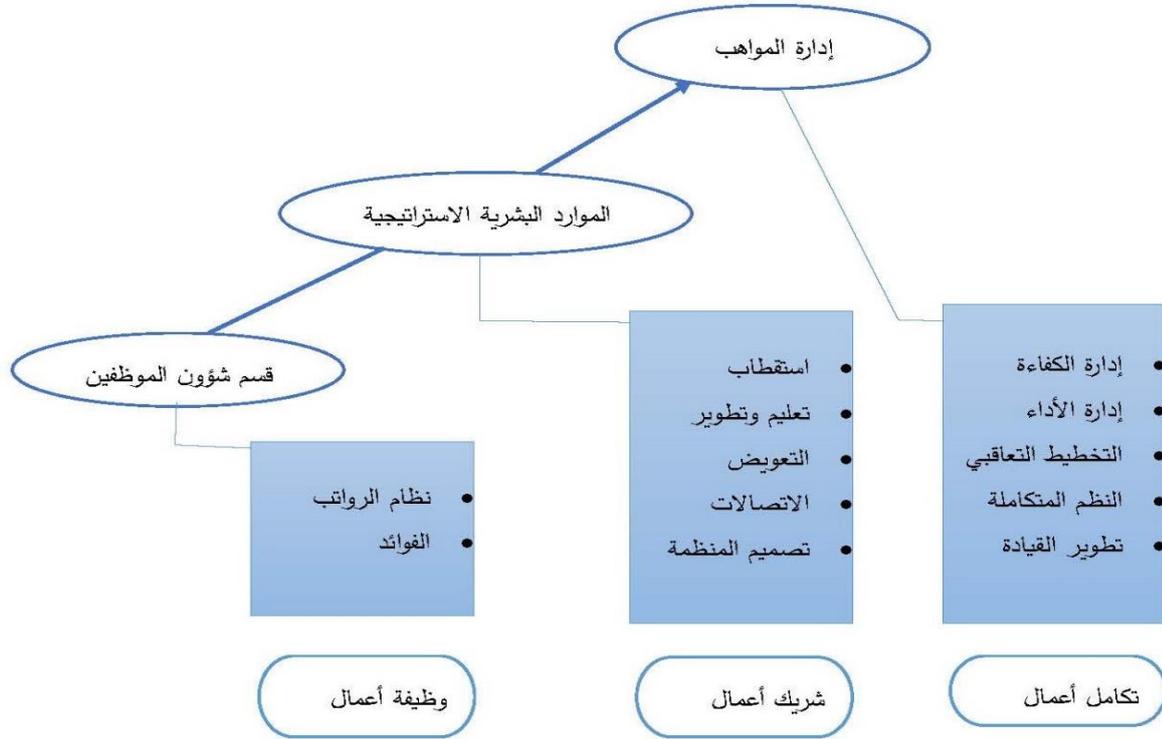
إن القضية الأكثر إلحاحاً التي تواجه المنظمات ليست إدارة المواهب وإنما الحفاظ عليها، حيث تبدل الاهتمام بالحرب من أجل المواهب *the war for talent* إلى الحرب على المواهب *the war on talent*، على اعتبار أن إدارة المواهب واحدة من العوامل الرئيسة المحددة في التحول إلى الاستدامة التنظيمية طويلة الأجل والنجاح وبالتالي على المنظمات العمل على ضمان أن المواهب تم تحديدها وإدارتها بفعالية، وتركيزها وإبقاؤها في الأدوار المناسبة (إبراهيم، 2018).

2.1. مراحل ظهور إدارة المواهب

بغض النظر عن الدور التاريخي لمصطلح إدارة المواهب وكننتيجة لزيادة إدراك المنظمات لأهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الريادة والتفوق في ظل بيئة عمل يسودها التنافس الحاد على جذب المواهب واستقطابها، أصبحت إدارة المواهب واحدة من العبارات الأكثر إلحاحاً وأهمية للمنظمة، حيث مرت بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة الحالية فمن إدارة الأفراد إلى المورد البشري الاستراتيجي وصولاً إلى إدارة المواهب. ولنفهم لماذا أصبحت إدارة المواهب في غاية الأهمية يجب علينا أن ننظر إلى تطور الموارد البشرية للمنظمات الحديثة من خلال الشكل رقم (6) الذي يوضح تطور وظيفة الموارد البشرية.

الشكل رقم (6):

مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية



Source: (Bersin, 2006, p2).

وفيما يلي شرح لكل مرحلة من المراحل الثلاثة (الزبيدي وحسين، 2015):

المرحلة الأولى (قسم شؤون الموظفين):

امتدت هذه المرحلة من السبعينيات من القرن الماضي إلى الثمانينيات منه، كان يُطلق على وظيفة العمل المسؤولة عن الأشخاص قسم شؤون الموظفين، كان دوره محصوراً في توظيف الأشخاص ودفع أجورهم والتأكد من حصولهم على المزايا اللازمة، والأنظمة التي نشأت لدعم هذه الوظيفة كانت أنظمة الرواتب، خلال هذه المرحلة عبر قسم شؤون الموظفين عن وظيفة أعمال.

المرحلة الثانية (الموارد البشرية الاستراتيجية):

أدركت المنظمات في الثمانينيات والتسعينيات أن وظيفة الموارد البشرية كانت في الواقع أكثر أهمية، وظهر مفهوم الموارد البشرية الاستراتيجية، وتشمل الأنظمة التي تم إنشاؤها لدعم هذا الدور الجديد التوظيف وتتبع المتقدمين (ATS)² وأنظمة التعويض الكلي وأنظمة إدارة التعلم، خلال هذه المرحلة، أصبح قسم الموارد البشرية الآن أكثر من مجرد وظيفة أعمال: إنه شريك أعمال يتواصل لدعم خطوط الأعمال.

² ATS (نظام تعقب مقدمي الطلبات) يساعد في إدارة عملية التوظيف في مراحلها كافة بدءاً من العثور على الموظفين وصولاً إلى التوظيف، كما يساعد في أتمتة عمليات التوظيف في المنظمة.

المرحلة الثالثة (إدارة المواهب):

بدأت هذه المرحلة مطلع القرن الحادي والعشرين وما زالت مستمرة، وتتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض، في حين أن الموارد البشرية الاستراتيجية لا تزال محور تركيز رئيساً، تركز منظمات الموارد البشرية والبحث والتطوير الآن على مجموعة جديدة من القضايا الاستراتيجية:

- كيف يمكننا جعل عملية التوظيف لدينا أكثر كفاءة وفعالية باستخدام التوظيف "القائم على الكفاءة" بدلاً من فرز السير الذاتية، واحداً تلو الآخر؟
- كيف يمكننا تطوير المديرين والقادة بشكل أفضل لتعزيز الثقافة وغرس القيم وخلق مسار قيادة مستدام؟
- كيف يمكننا تحديد فجوات الكفاءة بسرعة حتى نتمكن من تقديم برامج التدريب أو التعلم الإلكتروني أو التطوير لسد هذه الفجوات؟ كيف يمكننا استخدام هذه الفجوات لتوظيف الأشخاص المناسبين فقط؟
- كيف ندير الموارد البشرية بطريقة متسقة وقابلة للقياس بحيث تتحقق العدالة للجميع؟
- كيف نحدد الموظفين ذوي الأداء العالي والخفاء في المناصب الرئيسية في جميع مستويات المنظمة للتأكد من أن لدينا منظمة عالية المرونة ومتجاوبة؟
- كيف نقدم تعليماً ملائماً ومرناً وفي الوقت المناسب؟

تتطلب هذه المشكلات الجديدة الأكثر صعوبة عمليات وأنظمة جديدة، فهي تتطلب تكاملاً أكبر بين مستويات الموارد البشرية المختلفة، وتكاملاً مباشراً في خط عمليات إدارة الأعمال، حيث بدأت المنظمات اليوم في شراء وبناء وتجميع أنظمة إدارة الأداء وأنظمة تخطيط التعاقب وأنظمة إدارة الكفاءة، وأصبحت وظيفة الموارد البشرية متكاملة مع الأعمال.

3. مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب

3.1 مفهوم إدارة المواهب

تعدّ إدارة المواهب قضيةً استراتيجيةً رئيسةً في المنظمات، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات التي تفشل في إعادة تحديد قيمة الموظفين، تعاني دائماً من صعوبات في جذب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها.

وتناول Kehinde (2012) إدارة المواهب من منظور استراتيجي من عدة زوايا:

- منظور العملية: وفقاً لهذا المنظور فإن إدارة المواهب تتضمن كل العمليات اللازمة لتحسين الموارد البشرية داخل المنظمة، ونجاح المنظمة المستقبلي يعتمد على امتلاكها المواهب المناسبة، لذا فإن إدارة المواهب ورعايتها تشكل جزءاً من عملية الحياة التنظيمية اليومية.
- المنظور الثقافي: وفقاً لهذا المنظور فإن إدارة المواهب هي طريقة تفكير تتمحور حول فكرة رئيسة وهي أن المواهب مطلوبة لتحقيق نجاح المنظمة.

- منظور تنافسي: حيث ينصب تركيز إدارة المواهب وفقاً لهذا المنظور على تنمية الإمكانيات العالية أو المواهب بسرعة أكبر من غيرها.
- منظور تخطيط الموارد البشرية: يعتبر الأكثر عمومية ويدعي أن إدارة المواهب تدور حول جعل الموارد البشرية المناسبة متطابقة مع الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، والقيام بالأمر الصحيحة.
- منظور إدارة التغيير: وفقاً لهذا المنظور يتم استخدام عملية إدارة المواهب كمحرك للتغيير في المنظمة وتحسين الأداء التنظيمي.

وعرف Annakis et al (2014) إدارة المواهب بأنها عملية تطوير ودمج موارد بشرية جديدة، وتطوير الموارد البشرية الحالية والاحتفاظ بهم، وجذب موارد بشرية ماهرة للعمل في المنظمة كذلك تهتم إدارة المواهب بتطوير الاستراتيجية، وتحديد الفجوات في المواهب، وتخطيط تعاقب الموظفين وتوظيفهم واختيارهم وتعليمهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات. وذكر Rudhumbu (2014) أن إدارة المواهب عملية تتعامل مع تحديد جميع المواهب وتطويرها وخاصة المواهب ذات الإمكانيات العالية للمهام أو المناصب أو المشاريع المستقبلية وكذلك عملية ديناميكية ومستمرة لتحديد المواهب وتطويرها وتقييمها بشكل منهجي للأدوار الحاسمة المستقبلية لضمان الاستمرارية والأداء التنظيمي الأمثل.

وأشار Barkhuizen et al (2014) إلى إدارة المواهب على أنها تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية المتكاملة لجذب الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم والاستفادة منهم، وذلك لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية. وتتمحور إدارة المواهب وفقاً (Annakis et al, 2014) حول تخطيط وتطوير احتياجات الموارد البشرية من التدريب والتطوير والتعليم بشكل منهجي ووفق خطة محددة، مما يساعد في بناء موارد بشرية مؤهلة ومبدعة قادرة على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها. وذكر Schiemann (2014) إدارة المواهب بأنها وظيفة فريدة تدمج جميع الأنشطة والمسؤوليات المرتبطة بإدارة دورة حياة المواهب، من جذب المواهب واكتسابها إلى تطويرها والاحتفاظ بها.

واعتبر Rudhumbu (2014) أنه عندما تشمل إدارة المواهب تخطيط الموارد البشرية واكتساب المواهب والتطوير المهني وإدارة الأداء واستراتيجيات الاحتفاظ وتخطيط التعاقب، يشار إليها باسم إدارة المواهب المتكاملة. ويرى المصري والآغا (2015) أن إدارة المواهب البشرية تتمثل في تحسين عمليات توظيف الموارد البشرية وتطويرها، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وذلك من خلال تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لذلك.

وذكر Bradley (2016) إدارة المواهب على أنها نظام تنظيمي (أو ثقافة): يحدد المناصب الوظيفية الرئيسية التي تشكل قيمة مضافة للمنظمة، ويطور مجموعة من المواهب من الموارد البشرية ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي لشغل هذه المناصب، وكذلك يطور أنظمة الموارد البشرية لتسهيل المواءمة بين الموارد البشرية الموهوبة والمناصب الرئيسية والاستراتيجية التنظيمية للمنظمة.

وعرف الكساسبة (2016) إدارة المواهب بأنها عملية جذب للموارد البشرية التي تمتلك الموهبة والعمل على دمجها في المنظمة، وكذلك اكتشاف المواهب الموجودة في المنظمة والعمل على تطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها.

وعرفت AL. Hadid (2017) إدارة المواهب بأنها العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتطوير وتدريب ومراقبة مواردها البشرية الحالية والمستقبلية وذلك من خلال وضوح الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها، وإيجاد أدوات مناسبة لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والاحتفاظ بمواردها الموهوبة التي ستقود المنظمة نحو النجاح. وحدد Devi (2017) إدارة المواهب على أنها عملية تتضمن مجموعة كاملة ومترابطة من الأنشطة التنظيمية مثل تحديد أفضل الموارد البشرية واختيارهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، فضلاً عن بناء إمكاناتهم في المناصب الأكثر استراتيجية، ومساعدة الموارد البشرية على الاستخدام الأمثل لنقاط القوة لديهم بالصورة التي تساهم في تحقيق الفوائد التنظيمية للمنظمة.

وأشارت إبراهيم (2018) إلى إدارة المواهب بأنها مجموعة العمليات التي تهدف لصياغة استراتيجية تركز على تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: تخطيط حاجة المنظمة الحالية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتحديد مستوى جودة الموهبة المتوفرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها من خلال برامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير بيئة صحية جاذبة تحقق طموحاتهم وأهدافهم. وأشارت حفيظ (2019) إلى إدارة المواهب بأنها تحقيق التكامل ما بين جميع الأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة بهدف استقطاب موارد بشرية تمتلك مهارات عالية ومعارف متميزة للعمل داخل المنظمة. وحدد Lewis and Heckman (الحربي و خليل، 2019) ثلاثة جوانب للتفكير في إدارة المواهب وهي:

1. تعتبر مزيجاً من نماذج ممارسات الموارد البشرية ومهامها ونشاطاتها أو خصائصها، وهذا الجانب يتطلب أن تعمل الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من خلال مواردها البشرية الحالية أو الاستعانة بموارد بشرية خارجية.
2. تعتبر إدارة المواهب مجموعة من الممارسات والعمليات التي تهدف للتأكد من إنتاجية الموارد البشرية بالشكل الكافي لتحقيق أهداف المنظمة، بمعنى آخر تخصيص الموظفين بالمكان الذي يناسب مهاراتهم وكفاءتهم.
3. يركز الجانب الثالث على الموظفين الموهوبين، وهو يعني وضع علامات أو تدرج للموظفين من حيث الأداء، وبمعنى تصنيف الموظفين ذوي الأداء الجيد وذوي الأداء الضعيف مع استبعاد المجموعة الأخيرة.

وعرف قريشي وسليخ (2020) إدارة المواهب على أنها نموذج للإدارة الشخصية تركز على مهارات الموارد البشرية الحالية مما يعزز قواعد الإدارة العليا، وتقدر كم الموارد البشرية المساهمة في صناعة النجاح والتقدم للمنظمة، إضافة إلى ذلك فإدارة الموهبة هي عملية توقع لاحتياجات المنظمة من الموارد

البشرية، وإدارة الموارد البشرية الحالية، واستقطاب الموارد البشرية التي تمتلك المهارات العالية وتكاملها وتطويرها لتحقيق الحد الأعلى من الإنتاجية، وبذلك يمكن أن تكون إدارة المواهب نظاماً معلوماً للموارد البشرية يسهم في صناعة القرارات التي تدعم أهداف المنظمة الاستراتيجية.

واعتبر صالح (2020) إدارة المواهب فكرياً منبثقاً عن إدارة الموارد البشرية، ومنهجاً شاملاً يهدف إلى الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري للمنظمة، وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحقيق نتائجها المرجوة قصيرة وطويلة الأمد من خلال بناء ثقافة اندماج وقدرة وكفاءة عبر تكامل عمليات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالموهوبين وتوجيههم والاستفادة منهم بما يماش أهداف المنظمة. وأشار Church et al (2015) إلى إدارة المواهب بأنها نظام متكامل من الاستراتيجيات والسياسات والبرامج المصممة لتحديد المواهب وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية.

وعرف (Galmai, 2019) إدارة المواهب بأنها الأنشطة والعمليات التي تتضمن تحديداً منهجياً للمناصب الرئيسية التي تعمل على تطوير مجموعة المواهب من شاغلي الوظائف ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي لملء هذه الأدوار، وتطوير بنية موارد بشرية متميزة لتسهيل ملء هذه الوظائف بشاغلي الوظائف الأكفاء وضمان استمرار التزامهم بالمنظمة. وعرفها الجاسر (2022) بأنها عملية مخططة ومنظمة تبنى على اختيار وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة داخل الجامعة، وتنمية وتطوير مواهبهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف الجامعة وبناء ميزة تنافسية لها. وفي ذات السياق عرفها المغيرة وآخرون (2022) بأنها نشاط إداري من أنشطة المستويات الإدارية العليا في الجامعات، يهدف إلى امتلاك الموارد البشرية الموهوبة التي تتمتع بمهارات عالية تدفع في تحقيق رسالة الجامعة وتعزز قدرتها التنافسية.

يمكن الإشارة أن إدارة المواهب من المصطلحات الإدارية الحديثة ومنتفق مع الجانب الذي ذكره Lewis and Heckman والذي اعتبر إدارة المواهب مزيجاً من نماذج ممارسات الموارد البشرية ونشاطاتها وخصائصها وهذا الجانب يتطلب أن تعمل الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها الإدارة المختصة بـ: تنظيم الموارد البشرية من خلال (قواعد البيانات وتحليل وتوصيف العمل)، ورعاية شؤون الموارد البشرية من خلال (السياسات والإجراءات والنماذج، ونظام التعويضات والحوافز، ونشر الثقافة والوعي)، وإمداد الجامعة بالموارد البشرية التي تمتلك الموهبة من خلال رفع سوية الاختيار والتعيين، والعمل على تطويرها عن طريق التدريب المستمر، والحفاظ عليها، والاستثمار فيها.

3.2. أهمية إدارة المواهب:

أصبحت إدارة المواهب عاملاً أساسياً في استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات حيث اكتسبت في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً في مجال بحوث الموارد البشرية وتنميتها من أجل تطوير المواهب بدلاً من

البحث عنها، لهذا تمكنت المنظمات التي أبدت اهتماماً كبيراً بالموهوبين التقدم والسير نحو الأمام لتنفيذ أعمالها في عصر التنافسية (Dhanabhakym and Kokilambal, 2014).

تكمن أهمية إدارة المواهب في تحقيق التوافق بين التوجهات التنظيمية والأدوار التي تؤديها الموارد البشرية، وتعزيز جهود فرق العمل وتحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها المنظمة، وبامتلاك المنظمة لموارد بشرية موهوبة يكون لها الدور الأكبر في رفع قيمة الإنتاج والعوائد المالية، وتحقيق قيمة سوقية للمنظمة، وتشكيل قاعدة من الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة والقادرة على الإبداع والابتكار بما يحقق استراتيجية المنظمة (الحيارى، 2019).

واعتبر (قريشي وسليخ، 2020) أن الاهتمام بإدارة المواهب سيسهم في سرعة تنفيذ التغيير، وتحقيق مستويات عالية في الأداء، وربط سياسات الموارد البشرية في أولويات المنظمة مما يساهم في تخفيض الهدر في ميزانية الموارد البشرية. وأشارت عمراوي وآخرون (2018) أن أهمية إدارة المواهب تكمن في دورها في تحقيق النمو الدائم للمنظمة في مجال المعرفة والإبداع، فضلاً عن تحقيق المرونة للمنظمة من خلال أداء البرامج التدريبية. وذكر السعيدى (2017) أن أهمية إدارة المواهب تتجلى من خلال:

- التكاليف: إن تكاليف استبدال الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك المهارات النادرة مرتفعة وذلك كونها غير متاحة بحرية في سوق العمل وهذا بدوره يدفع المنظمة للبحث عن مستشارين ووكالات توظيف من أجل الحصول على مثل تلك المواهب، وبالتالي فإن جودة جذب واستقطاب المواهب كبعد من أبعاد إدارة المواهب سيسهم في تخفيض التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- المخاطرة: على الرغم من سعي المنظمة لاختيار الموارد البشرية بفعالية لكن يبقى خطر أن تلك الموارد قد لا تملك المواهب التي تمكنهم من تنفيذ المهام بالصورة المطلوبة.
- خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة: إن وجود المواهب داخل المنظمة يشعر متلقي الخدمة والعملاء بالثقة والارتياح.

تقوم إدارة المواهب بدور كبير في اختيار الموارد البشرية الموهوبة في كافة المستويات التنظيمية، وتطوير جودة الموارد البشرية بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الإنجازات، وتسهم في حل العديد من المشاكل الاستراتيجية التي تواجه المنظمة بصورة جيدة، كما تمارس دوراً فعالاً في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح الذي يسهم في ملء الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى دورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، فضلاً عن تحقيق المرونة المؤسسية من خلال البرامج التدريبية، وتلعب دوراً هاماً في جعل المنظمة موقعاً جاذباً للموارد البشرية التي تمتلك الموهبة (عمراوي وآخرون، 2018).

وتكمن أهمية إدارة المواهب من خلال ما أشارت إليه (البطران، 2020) في التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف

الطاقات الكامنة، لتكوين فريق من المواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، وتقادي اضطراب العمل بسبب الاستقالة المفاجئة لشاغلي المناصب الحرجة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة، وضمان تدفق المواهب، ومساعدة الموارد البشرية على تخطيط مساراتهم الوظيفية. وحدد مناع (2016) أهمية إدارة المواهب للمنظمة من خلال الأدوار التي تقوم بها والمتمثلة بثماني نقاط وهي:

- دعم استراتيجية المنظمة: إدارة المواهب مجموعة من الأنشطة تدعم استراتيجية المنظمة (مثل: نمو الأنشطة التجارية للمنظمة).
 - المساعدة على تحقيق التخطيط للتعاقب: التركيز على تغطية الطلب على الموارد البشرية المناسبة من ذوي الكفاءات الملائمة للوظائف المناسبة عند الحاجة إليها يساعد على التقليل من المدة الزمنية اللازمة للتعاقد مع بدلاء للقادة أو الموارد البشرية المتخصصة.
 - تحمل أعباء إدارة التغيير: إدارة المواهب قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه الموارد البشرية وبيئتها المتغيرة باستمرار، وقد تتمثل في عمليات دمج أو تحالفات عبر الحدود أو إجراء أي تعديلات أو متطلبات لتطوير المنظمة على جميع مستوياتها.
 - الحفاظ على إدارة المعرفة: إدارة المواهب تساعد على التعاون والمشاركة في المعارف مع الآخرين بأسلوب يدعم نجاح المنظمة، فهي تضمن استمرارية تدفق العمل والمعلومات والمعارف.
 - زيادة جاذبية المنظمة: إدارة المواهب تقوم بخلق قيمة للموارد البشرية وجعلهم متميزين مما يُحسن من سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى الموارد البشرية سواء داخل المنظمة أو خارجها.
 - جذب المواهب والاحتفاظ بها: ممارسات إدارة المواهب تضمن تواجد الموارد البشرية المؤهلة والموهوبة وذلك من خلال استقطابهم للعمل في المنظمة وكذلك برامج التحفيز المختلفة.
 - تطوير وتحفيز المواهب: حيث يتم تحديد احتياجات تنمية المواهب بالإضافة إلى تطوير الخبرات والمهارات ذات الصلة بأهداف المنظمة وتلبيتها بالأسلوب الفعال مع عرض الخيارات والمسارات المهنية.
 - استغلال المواهب وإدارتها: حيث تُدار الموهبة ويتم تخصيصها عبر مناصب المنظمة وأقسامها الملائمة لها ويكون ذلك معلوماً بالنسبة لصناع القرار بالمنظمة لوضعها في المكان المناسب، لأن ذلك يضمن للمنظمة النجاح الأكبر.
- يمكن الإشارة إلى أن أهمية إدارة المواهب تأتي من أهمية المورد البشري الذي يعدّ الركيزة الأساسية لتقدم الجامعة ونموها واستمراريتها، وكذلك من خلال ارتباطها الوثيق بالأداء فكلما ارتفع أداء الموارد البشرية ارتفع أداء الجامعة، ويمكن تحديد أهمية إدارة الموهبة في عدة نقاط وهي:
- الحفاظ على المواهب حيث إن عملية استبدال الموهبة في حال تخليها عن العمل في الجامعة يترتب عليه العديد من الأمور الهامة ومنها التكلفة المالية، وصعوبة إيجاد البديل الذي يحقق العائد المطلوب، واحتمالية عدم اندماج المورد البشري الجديد مع البيئة التنظيمية للجامعة.

▪ بناء الموارد البشرية ذات الأداء العالي وذلك من خلال عملية التنمية والتطوير المستمرة التي تحقق استدامة الفاعلية والكفاءة في أدائها.

▪ توفير الأمن الوظيفي للموارد البشرية من خلال إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد المسار الوظيفي، وتوفير بيئة عمل صحية جاذبة وتحقيق رغبات الموارد البشرية ومتطلباتها.

3.3. أهداف إدارة المواهب

إن أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب هو خلق بيئة ثقافية مستدامة تساعد الموارد البشرية التي تمتلك المواهب والمهارات العالية على النمو والتعلم بشكل مستمر. وحدد صيتي وآخرون (2020) الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تبنيها لإدارة المواهب وفق الآتي: تطوير المسار المهني للموارد البشرية التي تمتلك الموهبة، تنفيذ الأنشطة الإبداعية في المنظمة، وتقديم كامل أشكال الدعم للموارد البشرية التي تمتلك الموهبة، وجعل الوظيفة ذات معنىً وتحديٍّ سواءً على مستوى الفرد أو المنظمة، واستقطاب الموارد البشرية ذات الأداء العالي للعمل في المنظمة، ومساعدة المنظمة في الحصول على المواهب في الأزمات، وتحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية مهارات الموارد البشرية، وتحديد الأساليب والطرق التي تساعد المنظمة في الحفاظ على المواهب النادرة، وتقديم الدعم الكافي لتنفيذ استراتيجية المنظمة. ووفقاً لما ذكره (Cannon and McGee, 2011) فإن إدارة المواهب هي العملية التي من خلالها تحدد المنظمة مواردها البشرية وتديرها وتطورها في الحاضر والمستقبل، وتهدف إلى الآتي:

- تطوير استراتيجية لتحديد ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية بناءً على الخطط والمشاريع المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها.
- إنشاء عمليات لقياس الكفاءة - المطلوبة والمتاحة.
- إنشاء مجموعة من الأدوات والعمليات التطويرية لتوفير مناهج مصممة وفقاً للاحتياجات الفردية للموارد البشرية، ويكون ذلك من خلال البرامج التدريبية الهادفة لتزويد قدرات الموهوبين.
- تحديد طرق للحصول على الموارد البشرية التي تؤدي دوراً حاسماً في النجاح والتميز والاحتفاظ بها.
- وضع مناهج مناسبة للتعامل مع الموارد البشرية التي لم تعد ملائمة لمتطلبات المنظمة.
- قياس تأثير استراتيجية إدارة المواهب والعمل على تحديثها وتحسينها باستمرار لتقديم أداء عالٍ، في الوقت الحالي وفي السنوات القادمة.

ويمكن القول إن إدارة المواهب في الجامعات تهدف إلى توظيف وتطوير الكوادر الأكاديمية والإدارية المؤهلة والموهوبة، وتحسين أدائهم وتعزيز إنتاجيتهم ورفع مستوى التميز في العمل الأكاديمي والإداري.

3.4. مبادئ إدارة المواهب:

حدد عبد الفتاح (2012) مجموعة من المبادئ لإدارة المواهب وفق الآتي:

- لكي تتفوق المنظمة على منافسيها فإنه يتوجب عليها زيادة استثماراتها في إدارة المواهب.

- اكتشاف المواهب من الفرص الداخلية والتي تتيحها ظروف العمل في المنظمة، وكذلك استغلال الفرص الخارجية لاستقطاب المواهب من المنافسين.
 - يتوجب على المنظمة النظر إلى المواهب على أنها أحد أهم الأصول التي تمد المنظمة بالعوائد على المدى القريب والبعيد.
 - توفير البيئة المناسبة للاحتفاظ بالموهبة.
 - رعاية الموهبة والعمل الدائم على نموها وتطويرها، وكذلك وقايتها وحمايتها باستمرار.
 - إدارة الموهوبين بنجاح يتطلب إدارة عليا تمتلك الحد الأدنى من الموهبة.
- وذكرت جابر (2018) عدة مبادئ تحكم إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة تتمثل في الآتي:
- التوافق مع استراتيجية المنظمة: تعد استراتيجية المنظمة نقطة الانطلاق الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب، حيث إن استراتيجية المنظمة تساعد على تحديد أنواع المواهب التي تحتاجها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها.
 - الاتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي درجة توافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها البعض، فتطبيق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل يؤدي إلى نتائج عكسية، فعلى سبيل المثال الاستثمار بتدريب الموارد البشرية يجب أن يترافق مع الاستثمار في الاحتفاظ بها.
 - تضمين قيمة المواهب في الثقافة التنظيمية: تنظر العديد من المنظمات الناجحة إلى ثقافتها التنظيمية كمصدر مهم من مصادرها مزايها التنافسية المستدامة، ولذلك فهي تبذل جهوداً حثيثة لغرس قيمها الجوهرية ضمن ثقافتها التنظيمية، ومن بين تلك القيم الجوهرية التي تحرص على غرسها مبادئ إدارة المواهب مثل الأساليب الفعالة لاستقطاب المواهب وتوظيفها وتطوير القادة وإدارة الأداء وأنظمة الفوائد والتعويضات الفعالة.
 - مشاركة الإدارة: تترك المنظمات الناجحة أن نجاح ممارسات إدارة المواهب يتطلب رعاية الإدارة (العليا-الوسطى-التنفيذية) 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 بيئات ثقافية متنوعة، حيث ينبغي على المنظمة أن تتعرف على كيفية الاستجابة للمحافظة 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 وأدوات موحدة لتقويم الأداء، وبالتالي ينبغي تحقيق التوازن بين تلك المتطلبات.
 - بناء سمة مميزة للمنظمة: هي مزيج من عناصر التسويق والاتصالات والتقنية التي تسهم معاً في بروز المنظمة وتكون صورتها الذهنية في عين المجتمع في إطار زمني قصير وسمعتها في سوق العمل لدى الباحثين عن العمل.

وحددت مومني (2017) عدة مبادئ لكل منها ميزة تعود بالنفع على المنظمة وهي:

- الإنجاز: إنَّ إنجاز المورد البشري لعمل متميز تعطيه صفة الموهوب، حيث تتبع الموهبة من خلال استخدام المهارات والتوظيف الأمثل للقدرات وهذا كله تحت إشراف قيادة تمتلك الموهبة.
- الثقافة: وهي أن تتعامل المنظمة مع الموهبة كثقافة تتبنى مجموعة من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور الموهبة.
- الاختيار والتعيين: حيث إنه لا بد من استخدام الأساليب الحديثة من قبل خبراء متخصصين تمكنهم خبراتهم من التحديد الدقيق للمواهب التي تحتاجها المنظمة للعمل على استقطابها وتعيينها.
- التدريب: وهو الوسيلة التي يتم من خلالها صقل مواهب الموارد البشرية وتمييزها بالخبرة والممارسة.
- الاتصال: يحتاج الموهوبون إلى قيادة إدارية ذات خبرة ومهارة عالية في توصيل المفاهيم والمعاني والإجراءات وسياسات العمل.
- المسؤولية في التقييم: وتعني توافر مهارات التقييم وخبراتها وكذلك الموضوعية لدى المسؤولين عن إدارة المواهب.
- الذكاء العاطفي والاجتماعي: هناك ارتباط وثيق بين الموهبة والذكاء وبالتالي لا بد من العمل على تنشيط الذكاء العاطفي والاجتماعي للموهوبين.
- إدارة الصراع: غالباً ما يكون الموهوبون طرفاً في الصراعات في المنظمة فموهبتهم تثير المشكلات مع بعض الموارد البشرية العادية، وهذا الصراع يحتاج إلى إدارة تمتلك الموهبة في التعامل معه. إضافة لما تم ذكره يمكن للباحث أن يضيف عدة مبادئ لا بدَّ من أخذها بعين الاعتبار حتى تحقق إدارة المواهب النتيجة المرجوة وهي:

1. أن تكون إدارة المواهب جزءاً أساسياً من استراتيجية الجامعة فكلما زاد التوافق بين استراتيجية الجامعة وإدارة المواهب انعكس ذلك إيجاباً على زيادة فعالية الجامعة في تحقيق أهدافها.
2. لا بد أن تتناسب أهداف إدارة المواهب وطموحاتها مع موارد الجامعة المالية حيث إنَّ زيادة طموح إدارة المواهب بصورة تفوق إمكانيات الجامعة المالية سيترتب عليه نتائج عكسية، وبالتالي لا بد أن تسير إدارة المواهب بالتوازي مع الموارد المالية للجامعة.
3. من الضروري أن تراعي إدارة المواهب بيئة العمل أي أن تمتاز بالمرونة، فليس من المنطق أن تكون إدارة المواهب المطبقة في بيئة مستقرة هي نفسها المطبقة في بيئة العمل غير المستقرة كما هو الوضع الحالي لسوريا، إذاً لا بد من تحديد إدارة المواهب بما يتوافق مع بيئة العمل.

3.5. أبعاد إدارة المواهب:

إنَّ تعدد نماذج إدارة المواهب أدى بدوره إلى تنوع أبعادها وممارساتها، وبناءً عليه قام الباحث بإجراء مسح بحثي للتعرف على تلك الأبعاد، وفي الجدول رقم (4) التالي عرض لأهم آراء الباحثين وما تناولوه من أبعاد لإدارة المواهب:

الجدول رقم (4):

أبعاد إدارة المواهب التي تناولها الباحثون

الأبعاد	الباحث
تحديد المواهب، تخطيط التعاقب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب	(Devi, 2017)
استقطاب المواهب، تخطيط المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب	(صالح، 2020)
جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب	(النجار، 2018)
اكتشاف المواهب، تعيين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب	(Al-Hadid, 2017)
اكتشاف المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، تخطيط التعاقب	(Jyoti and Rani, 2014)
اكتشاف المواهب، تعيين المواهب، إدارة الأداء	(Lewis and Heckman, 2006)
الاختبار، التطوير، المحافظة، الاستقطاب	(Armstrong, 2014; Bjorkman et al, 2013)
الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ	(الجراح وأبو دولة، 2015؛ قريشي، 2022)
جذب المواهب، تدريب وتطوير، مشاركة	(Annakis et al, 2014)
جذب المواهب، تدريب وتطوير، تخطيط التعاقب، الاحتفاظ، إدارة الأداء	(Oladapo, 2014)
تدريب وتطوير، الاحتفاظ، إدارة الأداء	(Rana and Abbasi, 2013)
جذب المواهب، تدريب وتطوير، إدارة الأداء، تخطيط التعاقب، الاحتفاظ	(أبو زيادة، 2020)
اكتساب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب	(Tamunomiebi, and Worgu, 2020)
التحفيز، الاستبقاء، التقييم، التمكين، المشاركة، التجنيد، الجذب	(Nafei, 2015)
الجذب، الاختيار، الاستبقاء، الاعتراف	(Megri, 2014)
الاعتمادية، التوظيف، التنظيم، المحافظة، التحفيز، الالتزام، الدعم	(Mensah, 2015)
جذب، اختيار، مشاركة، تطوير، احتفاظ	(Sireesha and Ganapavarapu, 2014)
جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، إدارة الأداء	(الشمري وغالب، 2015)
تطوير المواهب، الاحتفاظ، الاستقطاب، تخطيط المواهب	(نزال، 2016)، (اشتيوي مشارقه، 2019)
الاستقطاب، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، الاحتفاظ، المشاركة والاتصال	(الجعفري وعمران، 2017)
الاستقطاب، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالموهبة	(العزام، 2013)، (قريشي وسليخ، 2020)
الاستقطاب، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالموهبة	(الزبيدي وحسين، 2013)
الجذب والاحتفاظ، التدريب والتطوير، المشاركة والاتصال، إدارة الأداء	(أبو علبة، 2018)
الاستقطاب، تنمية المواهب، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالموهبة	(الكرطاني، 2016)
جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، إحلال المواهب	(العلي، 2015)
الاستقطاب، الأداء، التطوير، الاحتفاظ	(أبو قاعود والطراونة، 2022)
الاستقطاب، الاختيار، التطوير، الاحتفاظ	(مناع، 2016)
الاستقطاب، التحفيز، التمكين، الاحتفاظ، إدارة الأداء، تخطيط المسار الوظيفي	(الطبال، 2017)
استقطاب، اختيار، تدريب وتطوير، نشر، احتفاظ	(الجندي، 2022)
تحديد المواهب، جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب	(الفرجاني، 2018)

من خلال الجدول رقم (4) السابق يتبين أن أكثر الأبعاد التي أجمع عليها الباحثون هي: (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وهي الأبعاد التي سيركز عليها البحث الحالي، وسيتم استعراضها كمتغيرات مستقلة، للوقوف على مستويات تطبيقها في جامعات الشمال السوري وكذلك علاقتها بالصحة التنظيمية في تلك الجامعات.

أولاً: استقطاب المواهب

اعتبر Mensah (2015) عملية الاستقطاب أول خطوة في تفعيل إدارة المواهب وأطلق عليها أيضاً مسمى (الجذب أو التجنيد). وأشار أبو زيادة (2020) إلى استقطاب المواهب بأنها محاولة المنظمة الحصول على أفضل الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة للعمل فيها، وهذا يتطلب من المنظمة بناء علامة تجارية ومكانة متميزة من أجل جذب الموارد البشرية المتميزة وكذلك يتطلب من الموارد البشرية للمنظمة التفكير الاستراتيجي لصياغة شروط خاصة باختيار المواهب تختلف عن شروط التوظيف التقليدية للموارد البشرية العادية. وعرف أبو علبة (2018) استقطاب المواهب بأنه العملية التي يتم من خلالها البحث عن الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة وجذبها لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. وعرفها السليحات (2022) بأنها وظائف إدارة الموارد البشرية يتم من خلالها تزويد المنظمة بالموارد البشرية التي تحقق الأهداف المطلوبة. واعتبر المغيرة وآخرون (2022) استقطاب المواهب مدخلاً استراتيجياً للموارد البشرية يعتمد على تحديد الموارد البشرية الموهوبة والعمل على استقطابها من سوق العمل، ودمجها مع المواهب التي تمتلكها المنظمة وذلك لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.

وأكد Armstrong, and Taylor (2014) على ثلاث خطوات عند التخطيط لاستقطاب المترشحين: تحليل نقاط القوة والضعف للتوظيف من أجل تطوير الموظف، تحليل المتطلبات من أجل تحديد نوعية الموارد البشرية المطلوبة للعمل، تحديد المصادر المحتملة للمترشحين من الموارد البشرية، ويمكن أن تكون المصادر إما داخلية أو خارجية؛ بالنسبة للمصادر الداخلية تعتمد المنظمة عليها في حالة امتلاك مواردها البشرية للمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بتميز، أما بالنسبة للمصادر الخارجية يمكن أن تتجه المنظمة إليها في حالة الرغبة في إحداث تغييرات جذرية فيها. وتبرز أهمية الاستقطاب الداخلي من خلال معرفة الموارد البشرية لثقافة المنظمة السائدة وطرق العمل المتبعة وأساليبها، أضف إلى ذلك أن هذا النوع من الاستقطاب يسهم في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية ويشجعهم لبذل المزيد من الجهود، أما الاستقطاب من الخارج فإنه يسهم في تطوير العمل حيث إن جذب الموارد البشرية من الخارج يسهم في تطوير قيم المنظمة وثقافتها وتوجهاتها الاستراتيجية، وبالتالي يتوجب على الإدارة تحديد جودة الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة (Zamanan, 2021).

وحددت الفرجاني (2018) أهم العوامل الجاذبة للمواهب داخل المنظمة: توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء، وتوفير فرص للتدريب داخل المنظمة وخارجها، وتوفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التعاقب الوظيفي، وتوفير الحوافز المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين داخل المنظمة، اسم المنظمة

ومكانتها وسمعتها، بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع وتمكين الموارد البشرية من خلال منحهم الثقة ومشاركتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وأوضح Tarique أن عملية الاستقطاب تتضمن ثلاث ممارسات أساسية لضمان نجاحها وهي: تحسين سمعة المنظمة، تحسين بيئة العمل وجعلها بيئة مثيرة وشيقة، توفير فرص التطور والترقي الوظيفي (مناخ، 2016). إنَّ جذب المواهب يساهم في تنمية أساليب المنظمة في جذب العملاء ويطور من منتجاتها وخدماتها، وحتى تكون المنظمة جاذبة للموارد البشرية التي تمتلك المواهب عليها أن توفر لها كافة الاحتياجات والمتطلبات التي تحتاج إليها داخل بيئة العمل (Alniacik et al , 2014).

وأضاف Hartmann et al (2010) على أن تحقيق الاستقطاب يأتي من تحسين بيئة العمل وجعلها بيئة مميزة وشيقة والتواصل المستمر مع الموارد البشرية في مناخ عائلي، بالإضافة إلى توفير فرص التطور والترقي الوظيفي الذي يحقق طموحاتهم مع توفير الحافز المناسب من أجل تفعيل عملية الاستقطاب وإنجاحها. وأشار Armstrong (2006) أنَّ استراتيجية الجذب تتحقق أيضاً من خلال تلبية احتياجات ومتطلبات المورد البشري وتتحقق معه أيضاً استراتيجية الاستبقاء أو الاحتفاظ بالمواهب كنتيجة طبيعية، مع التأكيد على استمرارية تطوير برامج التحفيز وجعلها معلنة للجميع.

وحدد جابر (2018) عدة مداخل تعتمد عليها عملية الاستقطاب في إدارة المواهب وفق الآتي:

- المدخل الموجه نحو الوظيفة: يتضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة المراد شغلها، وتحديد مواصفات المورد البشري المطلوب، التي تكون مستندة إلى الوظيفة، غير أن هذا المدخل غير مرن لأنه لا يهتم بالتغييرات التي من الممكن أن تحدث في المهام والواجبات والمسؤوليات الرئيسة للوظيفة.
- المدخل الموجه نحو الموارد البشرية: يركز على تحديد مواصفات الموارد البشرية الذين تحتاجهم المنظمة، إذ يمكن أن يساعدها في استقطاب الموارد البشرية التي لا يكون باستطاعتها شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط، ولكن أيضاً الإسهام في تحقيق أهداف أوسع وعلى مستوى المنظمة ككل.
- المدخل الموجه نحو الكفاءات: يحاول الاستقطاب على أساس المواصفات، والمعرفة، والخبرات، والمهارات، والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة، التي يستخدمها المورد البشري بشكل جيد.

من خلال ما سبق يشير الباحث إلى أنَّ وضع استراتيجية لاستقطاب المواهب يحتاج إلى الكثير من الجهد والتخطيط حيث إنَّ استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة يحتاج إلى نظرة أعمق على طبيعة العمل وكذلك متطلبات الشاغر الوظيفي، وكذلك لا بد من فهم أكثر للاحتياجات المستقبلية للجامعة بالإضافة إلى فهم سوق العمل والمنافسين ودراية أكثر بهم، وبالتالي فإن استقطاب المواهب هو منطلق تفكير استراتيجي، وبالتالي يمكن القول إن استقطاب المواهب نهج استراتيجي يهدف إلى بناء العلاقات، وتوقع احتياجات الجامعة المستقبلية من الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة، وكذلك إيجاد مجموعة من الموارد البشرية التي تحقق التفرد والتميز للجامعة وبالتالي استمراريته واستدامتها.

ثانياً: تنمية المواهب

ذكر (حسني، 2022) أن قيام المنظمة باستقطاب المواهب قد لا يكون كافياً ما لم يتم تدريبها وتمييزها بما يتوافق مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من أجل تزويد تلك المواهب بالمهارات والمعارف المرتبطة بالأداء الوظيفي الحالي والمستقبلي. وفي ذات السياق اعتبر sheet (2020) أن تنمية المواهب عملية يتم من خلالها الارتقاء بمهارات الموارد البشرية وسلوكها، حتى تتمكن من مواكبة التغييرات في نماذج الأعمال التكنولوجية والاستراتيجيات الجديدة.

وأشار المغيرة وآخرون (2022) إلى تنمية المواهب بأنها المجهود الذي تبذله المنظمة من أجل تزويد مواردها البشرية بالقدرات والمهارات التي تحتاج إليها في المستقبل بالصورة التي تجعلهم أكثر تأهيلاً وجاهزية للعمل في الأجل الطويل. وأشارت الفرجاني (2018) أن تنمية المواهب تشمل تطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموارد البشرية الموهوبة وذلك من خلال: تشجيعهم على القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة مما يتيح لهم فرصة التعلم وينمي لديهم المهارات القيادية وإدارة الوقت وحل المشكلات، توفير فرص المشاركة بالبرامج التدريبية، توفير التوجيه والإرشاد الذي يساهم في تعليم الموهوبين الجدد على ثقافة المنظمة وكذلك يعزز من أداء المنظمة وإنتاجيتها، توفير فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية.

ووفقاً لما ذكر Garavan et al (2012) فإن تنمية المواهب تتضمن أربع مجالات: تحديد الهوية (لمن التنمية؟ من الذي يحتاج إلى تطوير؟)، التصميم (ماهي المدة اللازمة للتنمية؟ وماهي القدرات التي يجب تطويرها؟)، التقييم (ماهي الأدوات المستخدمة في قياس الفاعلية؟)، الدعم التنظيمي (ماذا تقدم الإدارة العليا لإنجاح عملية التنمية؟). وتختلف عملية التنمية من منظمة لأخرى، وبالرغم من ذلك فإن عدداً كبيراً من المنظمات تستخدم نماذج خاصة في تنمية المواهب. وحدد استقصاء التعلم والتطوير الذي أعده المركز الدولي للتنمية الدولية أن برامج التنمية الداخلية والتدريب والتخطيط لتعاقب الموارد البشرية هي أكثر الأنشطة شيوعاً لإدارة المواهب، وصنفت ممارسات برامج التطوير الداخلي والإعارة الداخلية والتدريب من الممارسات الأكثر فعالية، واعتبرت الإعارة الخارجية والتعلم العملي أقل فعالية، وتم الاقتراح أنه مع إدارة المواهب يجب أن تنظر المنظمة إلى ما تمتلكه من مواهب بداخلها قبل النظر إلى الخارج (داسي وبوزيدي، 2020).

وأكد Armstrong (2006) على فكرة التطوير والتنمية من خلال الأساليب غير الرسمية لما لها من فاعلية وتأثير إيجابي أكثر من الرسمي، ولقد اقترح بأن التعلم غير الرسمي هو التعلم التجريبي، وأن معظم التعلم لا يحدث في برامج التدريب الرسمية وأنه بإمكان الموارد البشرية أن يتعلموا 70% من معارفهم بالأسلوب غير الرسمي من خلال عمليات غير ممنهجة، وأن محاولة التعليم والتدريب الرسمي ضئيلة مقارنة بما تم تعلمه بالأسلوب غير الرسمي، وأن التعليم الرسمي يساعد في تنمية الخبرات الأولية فقط والأكثر فاعلية يكون من خلال الاحتكاك بالتجارب الفعلية والتعامل مع الآخرين. وحدد السليحات (2022) مجموعة من العوامل التي تساهم في تنمية المواهب وهي: المقدرة على التعرف على الأخطاء ونقاط الضعف، وتحديد

الفجوة لدى الموارد البشرية المراد تطويرها، والدراسات والأبحاث المستمرة من أجل التغلب على الضعف وتلافي القصور بطرق صحيحة يتم من خلالها تحقيق التنمية المطلوبة، ومتابعة التطورات والتحديثات بصورة مستمرة، وذلك للاستفادة من خبرات الآخرين الذين حققوا مستوى عالياً من التميز.

وذكر Annakis (2014) أن التنمية أسلوب استراتيجي لرفع الإنتاجية وتلبية احتياجات الأفراد من أجل المساهمة في أداء المهام بكفاءة وفاعلية. وحدد (Arar and Oneren, 2018) بعض تقنيات تنمية المواهب الأكثر استخداماً وهي: الإرشاد، والتدريب، والتأويل على الوظائف، والمشاريع الفردية، والتمكين.

يكمن الهدف الأساسي لتنمية المواهب في تحسين انتاجيتهم بالصورة المثالية وتطويرها، وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية بصورة واضحة، والسعي الدائم لإيجاد بيئة صحية داعمة لذلك، بما يضمن نقل وانعكاس أثر التدريب على الواقع الميداني للعمل (الحربي، 2022). ويشير جنه (2022) إلى ضرورة تبني المنظمة استراتيجية محددة لتنمية المواهب باستمرار لتحقيق مستويات عالية من الأداء تتناسب مع متطلبات الوظيفة المطلوب شغلها، ولتحديد الفجوات لدى شاغل الوظيفة، وتنفيذ مبادرات لتعزيز الكفاءات والاحتفاظ بها.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف تنمية المواهب بأنها مجموعة الإجراءات والممارسات والأنشطة التي تتبعها الجامعة بهدف تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية الحالية بالصورة التي تمكنهم من أداء أدوارهم الوظيفية والمهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى إكسابهم مهارات وقدرات جديدة تخولهم القيام بمهام وأعمال جديدة، وكذلك تدفعهم إلى المزيد من الإبداع والابتكار.

ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب

اعتبر Oladapo (2014) أن أحد الاهتمامات الأساسية للعديد من المنظمات اليوم هو الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك المواهب، حيث يُنظر إلى الاحتفاظ بالمواهب على أنه فرصة استراتيجية للعديد من المنظمات. وعرف (khan et al, 2011) الاحتفاظ بأنه جهد منظم لخلق بيئة عمل تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل وتعزيزها من خلال وجود سياسات وممارسات معمول بها تلبى احتياجاتهم المتنوعة. وعرفه (حسني، 2022) بأنه مجموعة الأنشطة والممارسات والإجراءات التي تؤديها المنظمة للحد من رحيل المواهب عنها وذلك من خلال ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي يضمن الرعاية والتحفيز لتلك المواهب. وأشار قريشي وسليخ (2020) إلى مجموعة من العوامل التي تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثل: التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرصاً أفضل للتوظيف خارج المنظمة، وكذلك قلة عدد الموهوبين في أسواق العمل.

وأشار حمد (2014) أن المنظمة بإمكانها الاحتفاظ بالمواهب لديها إذا أخذت بعين الاعتبار الأنشطة التالية: تعيين العاملين الذين يشتركوا بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها، وتطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمنظمة، ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم،

وتطوير العلاقات من خلال التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين أقسام العمل كافة. وذكر نجار (2018) أنه من الضروري أن تضع المنظمات مجموعة من الاستراتيجيات وتنفذها لتحافظ على مواهبها وذلك من خلال الإجراءات الآتية: جمع البيانات عن وضع المنظمات المنافسة، وفهم أهداف الاحتفاظ بالموهوبين، وتحديد العوامل التي تؤدي إلى مغادرة الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة، ومعالجة أوجه القصور والخلل والتي قد تعتبر نابذة للموهوبين في المنظمة.

واعتبر Armstrong (2006) بأن استراتيجية الاحتفاظ يجب أن تكون مبنية على الفهم الجيد للعوامل التي تؤثر عليهم فقسم الموارد البشرية العاملة إلى ثلاث شرائح وفقاً للمرحلة العمرية حيث كان لكل مرحلة اهتماماتها الخاصة التي تحفزهم على البقاء داخل منظماتهم: فئات الموارد البشرية (ما دون 30 عاماً): ومتطلباتها وجود فرص الترقى والتطور داخل المنظمة. فئات الموارد البشرية (ما بين 31-50 عاماً): ومتطلباتها الرضا الوظيفي والتمكين لأداء مهامهم. فئات الموارد البشرية (ما فوق 50 عاماً): أما تلك الفئة من العاملين فكان حافزهم هو وجود الأمان الوظيفي، وحدد Armstrong (2006) العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بصورة المنظمة، والتوظيف والاختيار والتعيين، والقيادة، وفرص التعلم، والاعتراف بالأداء.

وأوضح جبريل والفرجاني (2020) أن الاحتفاظ بالمواهب في المنظمات المعاصرة يتم من خلال: توفير ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب، نظام مرتبات وحوافز مادية متوافق مع ما يقدمه المنافسون وكذلك مناسباً للأداء، توفير الحوافز المعنوية (الشكر، تقدير الجهود المبذولة)، توفير فرص النمو المهني والشخصي داخل المنظمة، توفير مناخ عمل محفز للابتكار والإبداع. وبحسب زعم جبريل (2016) فإن أهم العناصر التي تزيد من ارتباط الموارد البشرية بمنظماتهم جودة حياة العمل والمكافآت وحوافز الأداء، والتوازن بين العمل والحياة، والتمكين، والتعلم والنمو والتطوير.

وعرف Arar and Oneren (2018) الاحتفاظ بالموهبة بأنها خلق بيئة للموارد البشرية التي تمتلك الموهبة تولد لديهم الرغبة في البقاء والعمل في المنظمة طوال فترة حياتهم الوظيفية. وعرفها الجاسر (2022) بأنها مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي تتبعها المنظمة لبقاء المواهب التي تمتلكها، وتوفير بيئة عمل تتناسب مع قدراتهم وتشجعهم على الإبداع والتطوير. وأشار Phillips and Roper (2009) أن المحافظة على العاملين هي حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء التي تؤكد على مجموعة التعويضات والمكافآت للمهارات والأداء والخبرات والسلوكيات المطلوبة، وأكد أن التعويضات والمكافآت تدعم أهداف المنظمة ككل وليس فقط الاستقطاب والاحتفاظ، وتتيح التعرف على الموارد البشرية التي تؤثر في تحقيق الأداء، وإنَّ للتغذية العكسية دوراً أساسياً في تحقيق الاحتفاظ بالموهبة البشرية.

وحدد المحيسن (2021) مجموعة من العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالمواهب كالاتي:

- التعويضات: لا بد للمنظمة من الربط بين خطة التعويضات وبين الأداء، وبذلك تجمع بين التعويضات والحوافز والفوائد الإضافية والحوافز، بما يتوافق مع أهداف المنظمة.

- خصائص العمل: تعتبر من المحددات الراسخة التي تجعل للعمل قيمة أكبر، والمعروف أنها ذات أهمية وتتمثل في التنوع الوظيفي والاستقلالية.
- فرص التقدم الوظيفي: ويقصد به إتاحة الفرصة للترقية والتدرج في السلم الوظيفي واستلام مناصب متقدمة لجميع الموارد البشرية الموهوبة.
- دعم المشرفين: هو عبارة عن دعم سلوك المشرفين الذي يحافظ على إبداع الموارد البشرية من خلال الخطط التطويرية للمواهب، والكفاءات التي تشكل حافزاً للعمل.
- التوازن بين الحياة والعمل: ويقصد به التوافق بين الحياة الوظيفية والشخصية للمواهب، وعلى المنظمة أن تمارس دوراً إيجابياً في تحقيق ذلك التوازن من خلال تحديد الأدوار بصورة واضحة.
- تحسين جودة العمل: تعدّ جودة العمل من العوامل المهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية، كما تعدّ عاملاً هاماً في بقائها واستمرارها.

يمكن الإشارة هنا إلى أنّ الاحتفاظ بالمواهب يعدّ سر نجاح إدارة المواهب بل سر نجاح الجامعة ككل وذلك لأن الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة تمثل ميزة تنافسية وسمعة طيبة في سوق العمل، وبالتالي فإن فقدانها يمثل خسارة كبيرة للجامعة، كذلك فإن الجامعة تبذل الكثير من الجهد والتكلفة المالية خلال عملية الاستقطاب وكذلك عند تنمية الموارد البشرية وتطويرها، فإن عدم الاحتفاظ بتلك الموارد البشرية سينعكس سلباً على إدارة المواهب و على الجامعة، بالإضافة إلى أن الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة غالباً ما تكون ذات أداء عالٍ وإنتاجية مرتفعة وعدم الاحتفاظ بهم سينعكس سلباً على إنتاجية الجامعة، ومن العوامل الهامة التي تساهم في الحفاظ على المواهب هي الشعور بالإنجاز، إذ لا بد من وضع الموارد البشرية العاملة في الجامعة بصورة أدائهم لمعالجة الخلل إن وجد أو الشعور بالرضا والإنجاز عند عدم وجود الخلل.

4. نماذج إدارة المواهب في المنظمة:

إن التباين والاختلاف في تحديد مفهوم إدارة المواهب وتحديد أبعادها انعكس بشكل جلي على نماذج إدارة المواهب التي حددها الباحثون وسيتناول الباحث عدداً من تلك النماذج وفق الآتي:

4.1. نموذج ويليام روثويل (William. J. Rothwell, 2008)

يتضمن نموذج ويليام روثويل تسع خطوات يمكن توضيحها كالآتي:

- الخطوة 1: الالتزام:** لا يمكن لبرنامج إدارة المواهب أن يستمر وينجح إلا إذا كان يتمتع بالدعم الكامل من الإدارة العليا وفرق العمل المتخصصة لإدارة المواهب ليست برنامج موارد بشرية، بل هو برنامج يتضمن جميع الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية، وتتضمن تلك المرحلة عدة خطوات:
- توضيح سبب حاجة المنظمة إلى برنامج المواهب بناءً على احتياجات عملها.
 - تحديد النتائج القابلة للقياس المرجوة من البرنامج.

- الحصول على موافقة ودعم كامل من الإدارة العليا وفريق العمل والمدير التنفيذي لبرنامج المواهب.
- تحديد خطوات العمل التي سيتم اتخاذها لتلبية احتياجات البرنامج.
- توضيح أدوار قسم الموارد البشرية والإدارة العليا، وفريق عمل برنامج المواهب وسلوكياتها.
- وضع أساليب ومؤشرات للقياس.

الخطوة 2: تحليل العمل والموارد البشرية، وتحديد مفهوم الموهبة: من المستحيل تنفيذ برنامج إدارة المواهب بدون توضيح الأعمال التي تقوم بها الموارد البشرية الحالية، وما نوع الموارد البشرية الناجحة في تلك الأعمال وماهي الموهبة المطلوبة للعمل في المنظمة، ويتم تحليل العمل من خلال تحليل العمل المنهجي، حيث يتم إعداد الأوصاف الوظيفية الحالية التي تلخص بشكل واقعي متطلبات العمل، بينما يتم تحليل الموارد البشرية من خلال نماذج الكفاءة، ويتطلب تحديد ما تعنيه الموهبة من القادة التنظيميين وضع معايير للموهبة. ويوجد أنواع مختلفة من المواهب (بورنان ومويزة، 2019) على سبيل المثال الموارد البشرية التي تؤدي مهامها بشكل جيد أينما وجدت يُطلق عليها (High potentials)، في حين يطلق على الموارد البشرية الأكثر إنتاجية (High performers)، وهناك موارد بشرية تكون الأكثر دراية بمنطقة معينة من عمل المنظمة من كبار المهنيين يطلق عليهم (High professionals).

الخطوة 3: توظيف واختيار المواهب: يوجد طريقتان فقط للحصول على المواهب: الأولى تطوير المواهب من داخل المنظمة، والثانية استقطاب الموهبة من خارج المنظمة واختيارها، وفي إدارة المواهب القوية فإن برنامج استقطاب واختيار المواهب من الخارج يتكامل مع تطوير المواهب من داخل المنظمة.

الخطوة 4: تقييم الأداء: تشير هذه الخطوة إلى إدارة الأداء، وعملية التخطيط، وإدارة أداء الموارد البشرية خلال فترة زمنية وتقييمها، وتعد هذه الخطوة مهمة في برنامج إدارة المواهب الجيد لسبب بسيط وهو أن قادة المنظمات لا يريدون ترقية الموارد البشرية ذات الأداء غير الفعال، ومن ناحية أخرى النجاح في الوظيفة الحالية ليس بالضرورة أن يؤدي إلى النجاح في وظائف مستقبلية، ولكي تكون هذه الخطوة فعالة في برنامج إدارة المواهب، يجب أن يستند تقييم الموارد البشرية على النتائج التي حققتها (الإنتاجية الحالية) وما إلى ذلك من الكفاءات والسلوكيات التي يظهرونها لأداء أعمالهم.

الخطوة 5: تحليل العمل والموارد البشرية المطلوبة في المستقبل: إن توصيف الوظائف ونماذج الكفاءة المعدة الحالية لا تشير بالضرورة إلى المتطلبات والكفاءات التي ستكون مطلوبة في المستقبل، وإذا ما أرادت المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية فذلك يستوجب على القادة الإداريين أخذ الوقت الكافي للتنبؤ بمتطلبات العمل والكفاءات التي ستكون مطلوبة في المستقبل.

الخطوة 6: تقييم الإمكانيات: لا يكفي تحديد قابلية الترقية بناءً على الأداء السابق فالوظائف عالية المستوى تتطلب كفاءات قد لا يمتلكها المورد البشري في المستوى الأدنى، وبالتالي يجب إيجاد طريقة موضوعية لتقييم مدى جودة أداء المورد البشري وتشمل الطرق الشائعة لتقييم الإمكانيات والترشيحات الإشرافية، ومنها طريقة 360 درجة، وطريقة الاختبارات النفسية وتكليفات العمل / خبرات التناوب وغيرها.

الخطوة 7: تطوير الموارد البشرية: تركز هذه الخطوة على سد الفجوات؛ الأولى فجوة الأداء، وهي الفرق بين الأداء الحالي والنتائج المرجوة والثانية الفجوة التنموية، وتمثل الفرق بين الكفاءات الحالية للمورد البشري وتلك المطلوبة لأداء وظيفة أعلى بشكل فعال، وتعتمد العديد من المنظمات على العديد من الأساليب العملية لتحديد الفجوات وردمها منها إدارة الأداء، وبرامج فردية وجماعية تهدف إلى ردم الفجوات القريبة من خلال برامج التطوير، وبرامج التعلم العملي، وبرامج التدريب، وخبرات التناوب، وبرامج التوجيه.

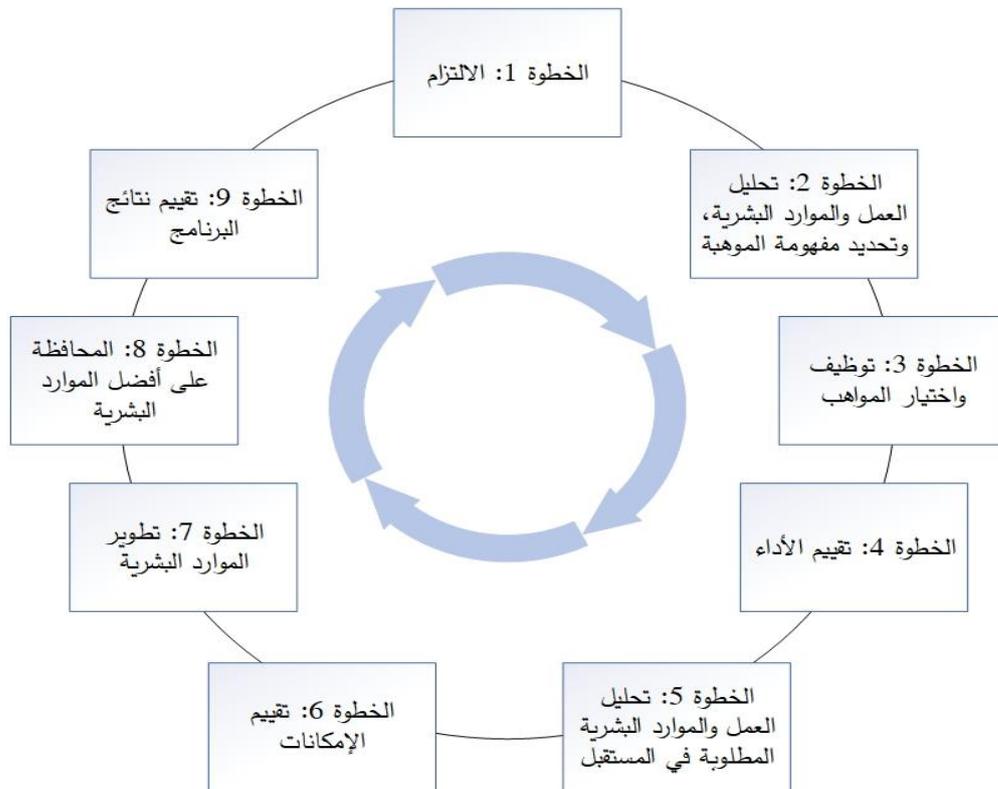
الخطوة 8: المحافظة على أفضل الموارد البشرية: على اعتبار أنه تم استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة واختيارها وتطويرها، بالتالي يتوجب على المنظمة أن تبذل أقصى قدراتها للمحافظة عليهم حتى لا تفقد كفاءتهم مع مرور الوقت أو حتى تخسرهم لصالح منظمة منافسة أخرى، وبالتالي يتوجب عليها أن تستمع إليهم وتعتمد مبدأ التغذية العكسية في التعامل معهم.

الخطوة 9: تقييم نتائج البرنامج: يوجد عدد من المؤشرات لقياس مدى نجاح برنامج إدارة المواهب وهي:

- ما مدى نجاح البرنامج في تحقيق الأهداف القابلة للقياس والتي وضع لأجلها؟
- ما عدد الموارد البشرية المتاحة للمنظمة في حال حدوث شاغر في منصب ما؟
- ما مدى سرعة تحديدهم واختيارهم وتوجيههم؟
- ما نوع الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، والمستعدة للأداء في حال حدوث شاغر ما؟

الشكل رقم (7):

نموذج ويليام روثويل (William. J. Rothwell, 2008) في إدارة المواهب



Source: (William, 2008, p2).

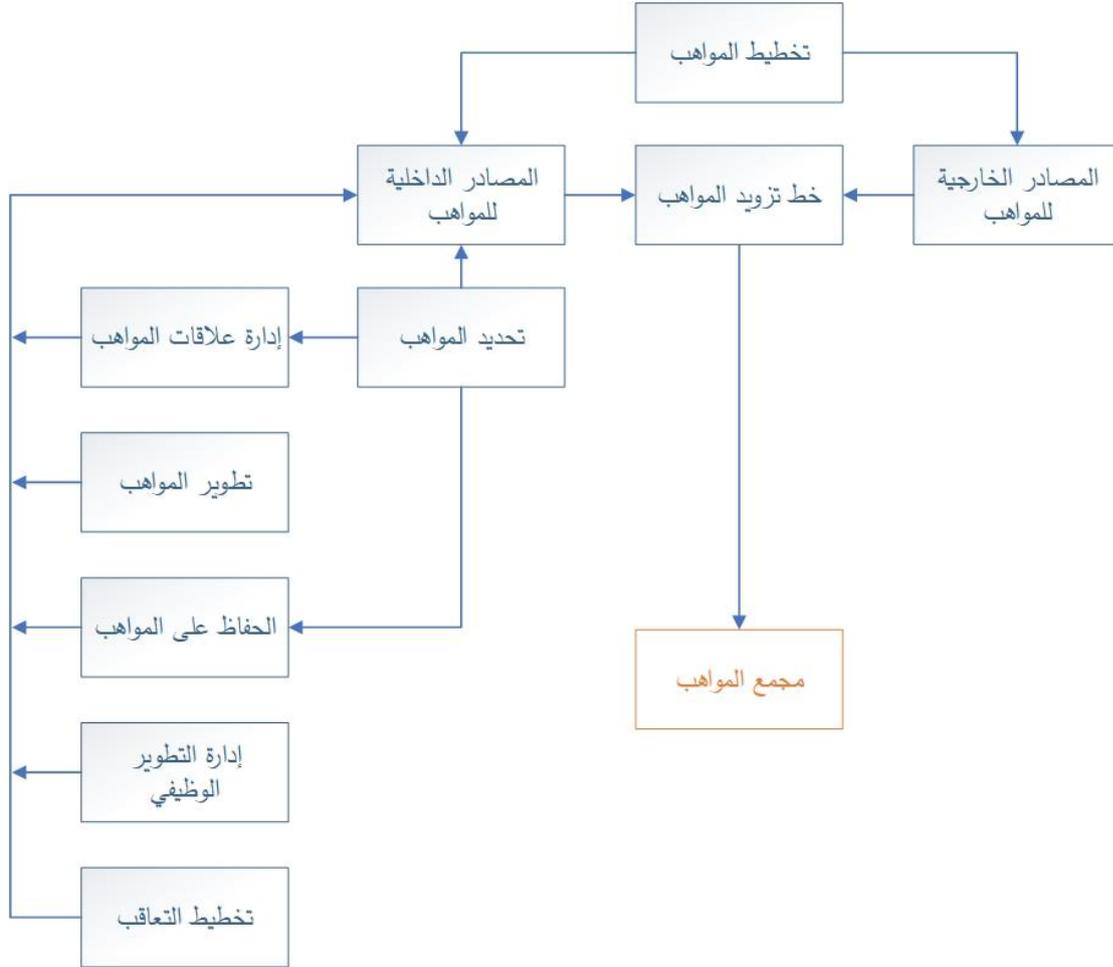
4.2. نموذج (Armstrong and Taylor, 2014):

وفقاً لما حدده Armstrong and Taylor (2014) فإن عملية إدارة المواهب تتم من خلال سلسلة من العمليات وهي:

- تخطيط المواهب: هي العملية التي تحدد من خلالها المنظمة المواهب التي تحتاجها من حيث الكم والنوع، والتي تحتاجها في الوقت الحالي والمستقبل وتستخدم خلالها نفس التقنيات المستخدمة في خطط الموارد البشرية والتي يظهر من خلالها حاجات المنظمة بناءً على أي مشاريع أو خطط مستقبلية، وتتطلب هذه العملية موارد بشرية تمتلك مؤهلات وخبرات وصفات معينة.
- مصادر المواهب (داخلية وخارجية): تتمثل نتائج تخطيط المواهب في برامج الحصول على الموارد البشرية من داخل المنظمة وخارجها (مصادر داخلية وخارجية)، وتشمل المصادر الداخلية تحديد المواهب وتنمية المواهب وإدارة الحياة الوظيفية أما المصادر الخارجية فتتم من خلال تنفيذ سياسات لاجتذاب موارد بشرية ذات جودة عالية.
- تحديد المواهب: هو التحري والتدقيق حول الموارد البشرية التي تمتلك المواهب لضمهم إلى عمليات التطوير والتنمية ليصبحوا أعضاء ضمن مجمع المواهب الذي يتشكل إما من الموارد الداخلية للمنظمة أو الموارد التي يتم استقطابهم من خارجها.
- إدارة علاقات المواهب: يكمن دور هذه العملية في إنشاء علاقات بين المواهب خلال الأدوار التي يقومون بها وتهدف إلى إعطاء قيمة للموارد البشرية ومنحهم الفرص للنمو والتطور.
- تطوير المواهب: وهي النشاط الذي يتم من خلاله وضع البرامج والخطط لتطوير مهارات المواهب وقدراتهم والعمل على تنميتهم بشكل مستمر للحصول على مواهب تشكل ميزة تنافسية للمنظمة.
- الاحتفاظ بالمواهب: وذلك عن طريق صياغة سياسات يمكن من خلالها ضمان استمرار عمل المواهب في المنظمة وزيادة التزامهم وولائهم لها.
- إدارة التطوير الوظيفي: ويقصد بها منح الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة الفرصة اللازمة لتطوير مهاراتها وتنميتها لبناء مسار مهني يلبي رغباتها بحيث يصل الموهوب إلى مواقع وظيفية تحسن من حياته الاقتصادية والاجتماعية وتمنحه سيرة مهنية مميزة.
- تخطيط التعاقب: أن يكون هناك عددٌ من المواهب قادرة على تسلم المناصب العليا في المنظمة في حالات الاستغناء أو الإجازة أو الاستقالات بشكل سريع يضمن عدم إعاقة العمل.
- خط تزويد المواهب: عمليات توفير الموارد وتنمية المواهب والتخطيط الوظيفي التي تحافظ على تدفق المواهب اللازمة لخلق مجموعة المواهب التي تتطلبها المنظمة.
- مجمع المواهب: هو الصندوق الذي تمتلكه المنظمة ويحتوي جميع المواهب المتاحة بداخلها.

الشكل رقم (8):

نموذج (Armstrong and Taylor, 2014) في إدارة المواهب



Source: (Armstrong, and Taylor, 2014, p268).

4.3. نموذج ديفيس Davies's Model:

من منظور Davies تعرف إدارة المواهب بأنها عملية منهجية وديناميكية لاكتشاف المواهب وتطويرها والحفاظ عليها، ويعتمد نموذج Davies على ثلاثة عناصر لممارسة المواهب وهي:

- تحديد المواهب Talent Identification: إنَّ تحديد المواهب مجموعة من الأنشطة التي تهدف لتحديد المواهب واكتشافهم، فاستقطاب الموارد البشرية للمنظمة يختلف عن استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الحماس والقدرات العالية وكذلك الولاء لقيم المنظمة ومعتقداتها، وبما أن المنظمات تعمل في بيئات متغيرة مستمرة، لذلك أفضل المنظمات هي التي تركز على المستقبل وتتنبأ بالمهارات والسلوكيات التي ستحتاجها من مواردها البشرية الموهوبة (Annakis et al, 2014).
- تنمية المواهب Talent Development: نظراً لأنَّ معرفة الموارد البشرية ومهاراتهم وكفاءاتهم هي سلاح تنافسي مهم، بالتالي يجب تعظيم المواهب والاعتراف بها كأحد أهم المصادر للميزة التنافسية التنظيمية، وبالتالي فالمنظمة الفعالة هي التي تهتم بعملية التعلم المهني لجميع مواردها البشرية،

وتتمية المواهب عن طريق عمليات التدريب والتغذية الراجعة والتوجيه، فمثل هذه العمليات تعمل على تعزيز معرفة الموارد البشرية وتزويدهم بأعلى المهارات ورفع مستوى الجودة والإنتاجية لهم، وبالتالي فإن التطوير والتنمية تعدّ مدخلاً استراتيجياً لزيادة إنتاجية العمل.

■ ثقافة المواهب Talent Culture: أشار Davies and Barbara (2010) أنه تتحدد شروط إيجاد ثقافة المواهب في المنظمات بمدى التزام جميع القادة في جميع مستوياتها التنظيمية، وأن تهتم بتقديم الدعم لتطبيق إدارة المواهب، وتعريف ماهية القيادة الجيدة من خلال وضع نموذج الكفاية، وتنظيم العمل القيادي المطلوب للأدوار، والسلوكيات التي تربط القيادة بنجاح المهمة، واستخدام أساليب متعددة لتقييم مدى ملاءمة العامل للوظيفة وإثبات الكفاءة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية المستقبلية وربطها بتنمية المواهب.

4.4. نموذج الفرجاني 2014:

يبين النموذج أنّ إدارة المواهب تشمل أربعة أبعاد متداخلة، وهي: تحديد المواهب وجذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب.

الشكل رقم (9):

نموذج (الفرجاني، 2014) في إدارة المواهب



المصدر: (الفرجاني، 2014، ص276).

وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد (الفرجاني، 2014):

■ تحديد المواهب: وتعتبر الخطوة الأولى لإدارة المواهب من خلال تحديد وصف وظيفي واضح لكافة وظائف المنظمة وكذلك تحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة والمهارات التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة، وتحقق المنظمة ذلك من خلال: وضع معيار لتحديد الموهبة الهامة، وقياس

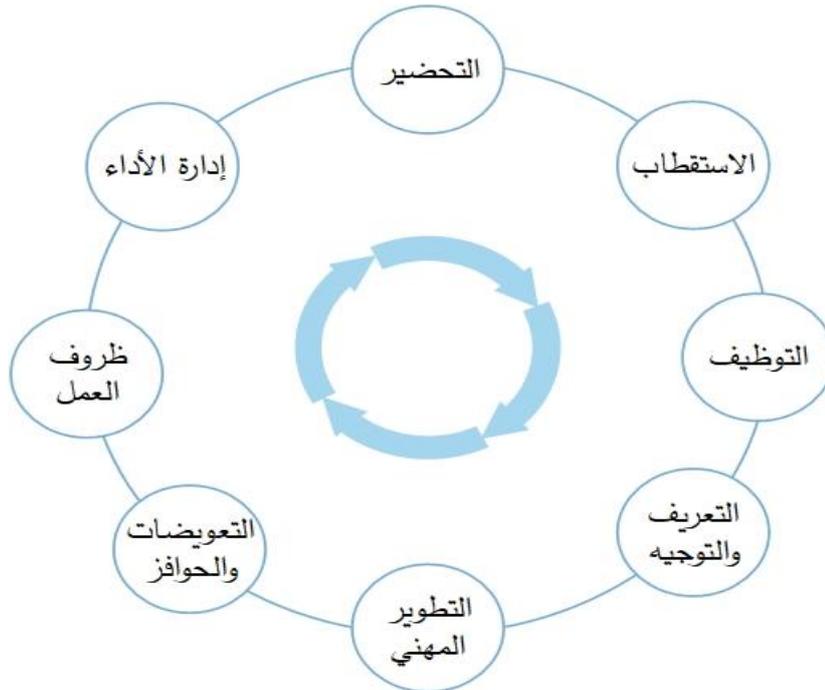
مستوى المواهب لدى مواردها البشرية، ووضع قاعدة بيانات شاملة لكافة الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة لديها.

- جذب المواهب: تسعى المنظمات لتحقيق نجاحات وشهرة كبيرة حتى تكون جاذبة للموارد البشرية التي تمتلك المواهب وتحقق ذلك من خلال: توفير نظام للأجور والمكافآت والحوافز مرتبط بالأداء، وتوفير فرص التدريب الداخلي والخارجي لمواردها البشرية، توفير فرص الترقية والنمو الوظيفي، توفير الحوافز المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والصحية للموارد البشرية الموهوبة، والعمل على بناء اسم ومكانة وسمعة المنظمة، وخلق بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، والسعي لتمكين الموارد البشرية.
- الاحتفاظ بالمواهب: يعتبر الاحتفاظ بالمواهب التي تمتلك المهارة المشكلة الرئيسة لأغلب المنظمات وذلك لأنَّ ارتفاع معدل دوران العمل وخصوصاً لذوي القدرات العالية والموهوبين ينعكس سلباً على الجودة وخدمة العملاء وبالتالي انخفاض الميزة التنافسية للمنظمة، وتسعى المنظمات للاحتفاظ بالمواهب من خلال: توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب، وتوفير فرص النمو المهني والشخصي، وتوفير الأمان الوظيفي، وإيجاد مناخ محفز للعمل والابتكار.
- تنمية المواهب: تعمل المنظمات على تنمية مواهبها من خلال: توفير فرص المشاركة في البرامج التدريبية لجميع مواردها البشرية، وتوفير التوجيه والإرشاد، وتوفير فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية.

4.5. نموذج (Behrstock, 2010):

الشكل رقم (10):

نموذج (Behrstock, 2010) في إدارة المواهب



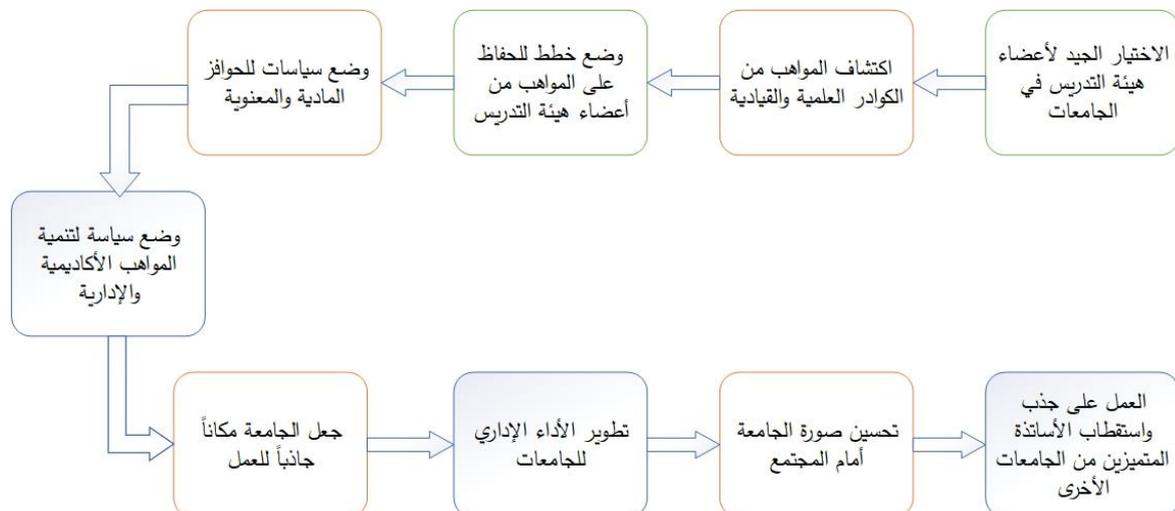
Source: (Behrstock, 2010, p4).

اعتبر Behrstock (2010) أن ممارسات إدارة المواهب في قطاع التعليم العالي تصنف ضمن ثلاث مجالات وهي: التوظيف والاحتفاظ وتنمية المواهب، وحدد ثماني مجالات رئيسة لإدارة المواهب وهي:

1. التحضير: تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى إعداد هيئة التدريس المنسجمة مع احتياجاتها، واستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التربوية وتطوير المهارات والمعرفة المطبقة على مجموعة متنوعة من المدارس والفصول، وجمع البيانات عن فعالية مناهجهم.
 2. الاستقطاب: توجب على مؤسسات التعليم العالي التركيز على المواهب وسمات الإنجاز للتخصصات ذات الأهمية الخاصة، وذلك عند استقطابها للموارد البشرية التدريسية أو إدارية.
 3. التوظيف: يجب إجراء عمليات التوظيف المبسطة في جدول زمني للتعين المبكر والسماح بمشاركة المعلومات بين الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.
 4. التعريف والتوجيه: يجب أن يتوفر برنامج توجيه عالي الجودة لجميع الموارد البشرية الجديدة، وأن يتوافق بتكليفهم بمهام تراعي وضعهم المبدئي.
 5. التطوير المهني: يجب أن تكون التنمية متاحة لجميع الكوادر.
 6. التعويضات والحوافز: يتوجب مكافأة الكوادر بسخاء وأن يكون ذلك على أساس الأداء ووفقاً لمعايير السوق والمنافسة.
 7. ظروف العمل: من الضروري أن يتمتع أعضاء هيئة التدريس بأماكن عمل مريحة وتتضمن الإيجابية، والتعاون والانضباط وإدارة المشكلات داخل قاعات دراسية آمنة ونظيفة، ومرافق مجهزة بشكل مناسب وأعباء عمل مناسبة.
 8. إدارة الأداء: ينبغي أن يرتبط التقييم بأهداف أعضاء هيئة التدريس والتطوير المهني والحوافز.
- 4.6. نموذج (ناصر وزناتي، 2008):

الشكل رقم (11):

نموذج (ناصر وزناتي، 2008) في إدارة المواهب



المصدر: (الفرجاني، 2018، ص20).

يستند نموذج إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الذي اقترحه ناصف وزناتي (2008) إلى مجموعة من المنطلقات النظرية والمجتمعية والجامعية، ويتألف من العناصر الآتية:

- الاختيار الجيد لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات: ويتم ذلك من خلال الكشف عن نوعية الكوادر العلمية التي تحتاجها الجامعة من حيث التخصصات المطلوبة ومواصفات شاغلي الوظائف، والكشف عن خبرات المرشحين وإمكاناتهم ومدى تكيفهم مع المناخ الجامعي، وتقييم متطلبات العمل ووضع خطة لتوظيف إمكانات أعضاء هيئة التدريس الذين يتم ترشيحهم وقدراتهم.
- اكتشاف المواهب من الكوادر العلمية والقيادية: وذلك من خلال فحص بنك المواهب لدى الجامعة بالاعتماد على الوسائل العلمية المقننة وكذلك الرجوع إلى نتائج تقييم الأداء واعتباره أساساً للتعاقد الوظيفي للقيادات الجامعية.
- وضع خطط للحفاظ على المواهب من أعضاء هيئة التدريس: ويكون ذلك من خلال التشجيع على التقييم الذاتي وعمليات التغذية العكسية الداعمة للأداء الجيد، وتطبيق نظم متنوعة لتقويم الأداء، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس صغار السن على السعي الدائم للتقدم والنمو الوظيفي، وزيادة الشعور بالأمان الوظيفي، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على التخصصات النادرة.
- وضع سياسات للحوافز المادية والمعنوية بالصورة التي تضمن استمرار الانتماء والولاء التنظيمي للموارد البشرية التي تمتلك المواهب تجاه الجامعة.
- وضع سياسة لتنمية المواهب الأكاديمية والإدارية: وذلك من خلال تحديد المهارات المتوفرة لديهم، التحليل الوظيفي للشواغر التي يشغلونها، وتحديد فجوات الأداء، وتحديد المهارات التي تحتاج إلى تنمية، واقتراح البرنامج التدريبي، وتدريب عضو هيئة التدريس قبل شغله للوظيفة المرشح لها وأثناءها.
- جعل الجامعة مكاناً جذاباً للعمل: يتطلب ذلك أن تحظى الجامعة بسمعة طيبة ويستلزم ذلك توفير بيئة عمل مشجعة تحقق طموحات الموارد البشرية، وتوفر التقدير المناسب لهم، ومنحهم المزيد من الحرية والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تطوير الأداء الإداري للجامعات: وذلك من خلال ممارسة الجامعة لأساليب الإدارة الجيدة والحديثة مع أعضاء هيئة التدريس، وتقديم الدعم الشخصي، وإعداد برامج فعالة لتنمية القدرات، وبناء علاقات قوية مع أعضاء هيئة التدريس والاستغلال الأمثل لمواهبهم وتحفيزهم للبقاء في الجامعة.
- تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع: وذلك من خلال تقديم الخدمات عالية الجودة، والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بطريقة أخلاقية وعادلة مما يجعل الجامعة تحتل مكانة مرموقة ومتميزة، وهذا يتحقق من خلال: رؤية ورسالة واضحة للجامعة، والاهتمام بالبحث العلمي وربطه بمشكلات المجتمع وقضاياها، وتحسين مخرجات الجامعة من الطلاب.
- العمل على جذب الأساتذة المتميزين من الجامعات الأخرى واستقطابهم: وذلك عن طريق توفير بيئة بحثية وتعليمية جيدة، وتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي، وتوفير فرص للتعلم والتقدم الوظيفي،

وجود نظام لتقييم الأداء التدريسي والبحثي، تنمية الإحساس بالذات، والاعتماد على قاعدة بيانات شاملة وحديثة لإدارة المواهب.

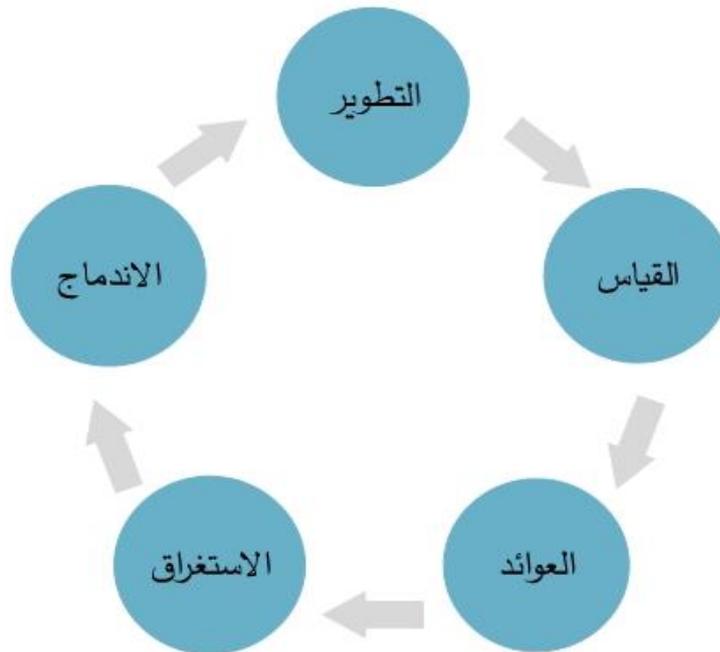
4.7. نموذج الإطارات الخمسة:

إن تطبيق هذا النموذج بكفاءة وفاعلية يتطلب تحديد الترابط بين الموهبة ورسالة المنظمة والخطة الاستراتيجية واعتماد ممارسات إدارة المواهب على المستوى التنفيذي، والعمل على تطوير المواهب باستمرار، ويمكن توضيح مكونات هذا النموذج كما يلي (الشوفين، 2016):

- التطوير: ويقصد به نشاط منهجي طويل الأمد يمتاز بالاستدامة ويهدف لإحداث التغييرات في مهارات وقدرات الموهوبين وخبراتهم وبالتالي تهيئتهم لتولي مهام جديدة في المستقبل.
- القياس: ويعني تحديد مستوى الأداء (ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف) من خلال مقارنة الأداء المنجز مع معايير الأداء المطلوبة.
- العوائد: ويقصد بها جميع الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها إدارة المنظمة إلى الموهوبين مقابل أدائهم.
- الاستغراق: ويقصد به درجة انغماس الموهوبين وارتباطهم بالمهام المسندة إليهم والتفاني في إنجازها في ضوء التطوير والقياس والعوائد المقدمة لهم.
- الاندماج: ويتمثل في التفاعل العقلي والعاطفي مع المنظمة، والمهام الموكلة إليهم.

الشكل رقم (12):

نموذج الإطارات الخمسة لإدارة المواهب



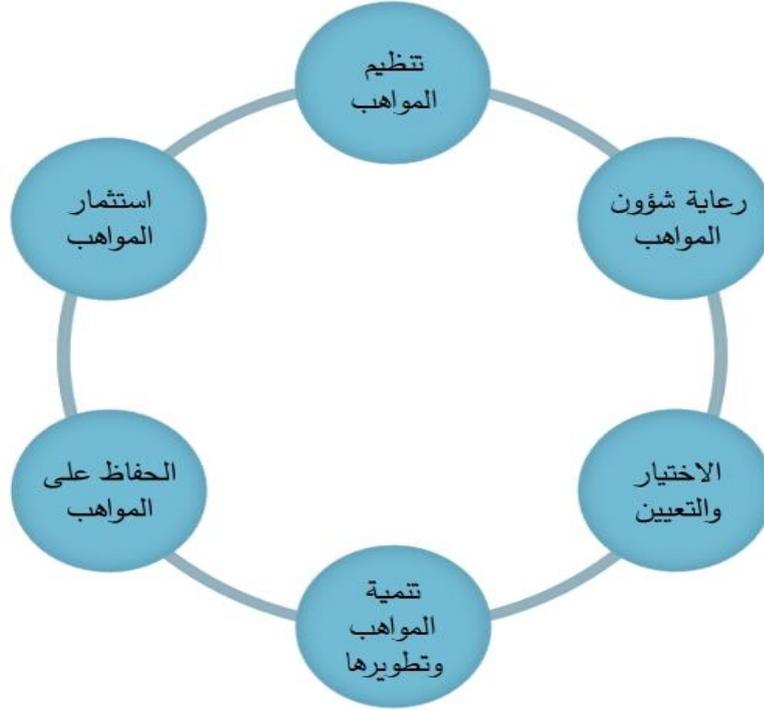
المصدر: (الشوفين، 2016، ص18).

4.8. نموذج مقترح:

من خلال مراجعة الأدبيات النظرية التي تناولت إدارة المواهب من خلال عدة نماذج، يمكن وضع تصور مقترح لإدارة المواهب.

الشكل رقم (13):

النموذج المقترح لإدارة المواهب



المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن توضيح مكونات النموذج المقترح كما يلي:

- تنظيم المواهب: ويتم ذلك من خلال هيكل تنظيمي واضح، وتحليل عمل دقيق يعكس أعباء الشاغر الوظيفي بدقة، ووصف وظيفي شامل لكل جوانب متطلبات الشاغر الوظيفي، وقاعدة بيانات مركزية تشمل كل ما يتعلق بالموارد البشرية.
- رعاية شؤون المواهب: ويكون ذلك عن طريق وضع سياسات وإجراءات ونماذج توضح آليات العمل وتسهم في جعل العمل أكثر وضوحاً وسهولة، ووضع نظام للتعويضات والحوافز المادية والمعنوية يحقق طموحات الموارد البشرية ورغباتها، ونشر الثقافة والوعي المهني من خلال مدونة قواعد السلوك ودليل الموظف وقصص النجاح، وتقديم خدمات أخرى تتوافق مع إمكانيات الجامعة المالية مثل الرعاية الصحية، والنقل المجاني، وخدمات الحضانة.
- الاختيار والتعيين: ويقصد بهما إمداد الجامعة بالموارد البشرية التي تمتلك الموهبة وتتألف من مكونين أساسيين المكون الأول: الاختيار ويشمل معلومات عن الموارد البشرية المستقطبة،

ومعايير الفرز، والمقابلة الأولية، والمكون الثاني التعيين ويتضمن المقابلات النهائية، وقرار التعيين.

- تنمية المواهب: وذلك من خلال التدريب المستمر ووضع خطط تدريبية لكل توصيف وظيفي أو لمجموعات من التوصيفات المتجانسة.
- الحفاظ على المواهب: ويمكن الحفاظ على المواهب من خلال توضيح المسار الوظيفي، وكذلك زيادة الشعور بالإنجاز ويكون ذلك من خلال التقييم المستمر والذي يضع المورد البشري بصورة أدائه لمعالجة الخلل إن وجد أو منحه الشعور بالرضا إذا لم يكن هناك خلل.
- استثمار المواهب: ويقصد به توجيه المواهب نحو الابتكار والإبداع والعمل ضمن مبادرات تحقق أهداف المنظمة وغاياتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإيفاد العلمي، وتزويد الجامعة بأحدث التقنيات والتكنولوجيا.

من خلال استعراض مكونات النموذج فإن ما يميزه أنه يمثل إطار عمل يساعد الجامعات في إدارة مواهبهم بشكل فعال كونه يعتمد على فكرة أساسية أن إدارة المواهب عملية مستمرة تبدأ بتنظيم المواهب وصولاً إلى الاستثمار بها كونها تمثل مورداً جوهرياً يسهم في مساعدة الجامعات على التفرد والتميز.

5. تحديات إدارة المواهب:

حدد داسي وبوزيدي (2020) مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة المواهب وهي: تأثير العولمة على إدارة وتنمية الموارد البشرية وإدارة المواهب، والمنافسة الكبيرة بين المنظمات على جذب واستقطاب المواهب، والمنافسة الداخلية والصراعات التنظيمية بين الموارد البشرية التي تمتلك المواهب والموارد البشرية العادية وأثرها على إدارة المواهب. وأشارت الحيارى (2019) إلى مجموعة من التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمات عند تطبيق إدارة المواهب وتتمثل تلك التحديات بالآتي:

1. الغموض: ويقصد به عدم فهم الإدارة العليا للمنظمة وإدراكها لتطبيقات إدارة المواهب وكيفية استقطابها واستثمارها وتطويرها.
2. العدالة والمساواة: عدم قدرة المنظمة على تحقيق جوانب العدالة بين مواردها البشرية سوف ينعكس سلباً ويشكل تهديداً واضحاً على المواهب التي تمتلكها.
3. التعقيد: إن عملية إدارة أداء الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة تتضمن كماً كبيراً من البيانات والمعلومات وهذا يترتب عليه وجود موارد بشرية متخصصة وتعمل بدوام كامل لإدارة هذه المعلومات وتحليلها واستخراج المعلومات التي تشكل قيمة مضافة للمواهب.
4. التداخلات العرضية: يكمن هذا الجانب في وجود عوامل معترضة يمكن أن تعيق إدارة المواهب في حال عدم تطبيقها بالشكل المطلوب، ومن أمثلة ذلك نتائج خطط التطوير، وتقييم الأداء.

5. الجانب العاطفي: إن القرارات المتعلقة بحركة المواهب ونشاطاتها في المنظمة سيؤثر على الجانب العاطفي والخلفية المعرفية للإدارة في تحديد المواهب وكيفية التعامل معها.

6. غياب مفهوم المواهب: عدم امتلاك إدارة الموارد البشرية المعرفة الكاملة للمواهب التي تمتلكها المنظمة سيجعلها غير قادرة على التغذية العكسية المطلوبة من قبل إدارة المنظمة بالصورة التي تحقق النتائج المرغوبة.

يمكن إضافة مجموعة من التحديات والتي قد تشكل عائقاً أمام تطبيق إدارة المواهب بالصورة المطلوبة في جامعات الشمال السوري وفق الآتي:

1. إمكانات الجامعة المالية: يوجد ارتباط وثيق بين جودة مخرجات إدارة المواهب وإمكانات الجامعة المالية فكلما كانت إمكانات الجامعة المالية على القدر الكافي في تلبية متطلبات إدارة المواهب كانت مخرجاتها بالجودة المطلوبة، فعلى سبيل المثال استقطاب موهبة على قدر كافٍ من الكفاءة قد لا يكون ضمن إمكانات الجامعة المالية، كذلك عملية الحفاظ على موهبة تمتلكها الجامعة ليس بالأمر السهل في ظل ما تقدمه بعض المنظمات المنافسة التي تتمتع بإمكانات مالية كبيرة.
2. انخفاض مستويات التعليم: تسارع عملية التطور والتقدم في جميع المجالات وخاصة المجالات التقنية التي تتطلب موارد بشرية ذات مواهب عالية وقدرات فوق المعتادة وهذا بدوره يتطلب تقدماً وتطوراً بنفس السوية في مخرجات التعليم الجامعي ليتوافق مع حاجات المنظمات المتجددة من المواهب، بالتالي فإن انخفاض مستويات التعليم وعدم قدرة الجامعات على تقديم مخرجات تواكب المواهب المطلوبة لسوق العمل يعدّ من أهم التحديات لإدارة المواهب.
3. ضعف أنظمة التقييم: تتطلب عملية تحديد المواهب في الجامعة عمليات تقييم مستمرة ودورية وموضوعية، وبالتالي فإن ضعف أو عدم توافر أنظمة تقييم فعالة سيشكل تحدياً كبيراً أمام إدارة المواهب.

4. تبني الإدارة العليا لإدارة المواهب: إن عدم تبني الإدارة العليا للجامعة لإدارة المواهب واعتبارها جزءاً من استراتيجيتها سيشكل تحدياً حقيقياً أمام إدارة المواهب لتحقيق النتائج المرجوة.

ملخص المبحث الأول:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة تم إلقاء الضوء على مفهوم الموهبة واستخلص أن للموهبة جانبين جانباً فطرياً موروثاً وجانب مكتسباً من خلال التعلم المستمر، وتم تعريفها بأنها نتاج عملية تفاعل بين الاستعدادات الفطرية والقدرات والإمكانات والمهارات المكتسبة من جهة وبين البيئة التنظيمية المحيطة بالموارد البشري من جهة أخرى، وتم التطرق أيضاً إلى تصنيف المواهب داخل المنظمة إلى (مواهب قيادية، ومواهب أساسية، ومواهب جوهريّة، ومواهب داعمة). وتم التعرف إلى أسباب ظهور إدارة المواهب، وسرد تاريخ ظهورها حيث مرت بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة الحالية فمن إدارة الأفراد إلى المورد البشري الاستراتيجي وصولاً إلى إدارة المواهب، حيث تم الاطلاع على ما توصل إليه الباحثون من تعريف لمفهوم إدارة المواهب، وعرفها الباحث بأنها الإدارة المختصة ب: تنظيم الموارد البشرية، ورعاية شؤونها، وإمداد المنظمة بالموارد البشرية التي تمتلك الموهبة، والعمل على تطويرها عن طريق التدريب المستمر، والحفاظ عليها، والاستثمار فيها.

انتقل الباحث بعد ذلك لبيان أهمية إدارة المواهب مشيراً إلى أن أهميتها تكمن في أهمية المورد البشري الذي يعدّ الركيزة الأساسية لتقدم المنظمة ونموها واستمراريتها، وكذلك من خلال ارتباطها الوثيق بالأداء فكلما ارتفع أداء الموارد البشرية ارتفع أداء المنظمة، وبين الباحث أن الهدف الأساسي لإدارة المواهب يكمن في خلق بيئة عمل صحية يتم تصميمها وتطويرها باستمرار بالصورة التي تجعل المنظمة المكان المفضل للموارد البشرية، وأضاف مجموعة من المبادئ التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار حتى تحقق إدارة المواهب النتيجة المرغوبة. وعرض الباحث أبعاد إدارة المواهب التي تناولها الباحثون، واعتمد لغرض هذا البحث ثلاثة أبعاد (الاستقطاب، والتنمية، والاحتفاظ)، حيث اعتبر استقطاب المواهب نهجاً استراتيجياً يهدف إلى بناء العلاقات، وتوقع احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة، وعرف تنمية المواهب بأنها مجموعة الإجراءات والممارسات والأنشطة التي تتبعها المنظمة بهدف تنمية مهارات الموارد البشرية الحالية وقدراتها، بالإضافة إلى إكسابهم مهارات وقدرات جديدة تخولهم القيام بمهام وأعمال جديدة، واعتبر الاحتفاظ بالمواهب سر نجاح المنظمة.

وتم التطرق إلى بعض نماذج إدارة المواهب التي حددها الباحثون وهي: نموذج (William. J. Rothwell)، ونموذج Armstrong and Taylor، ونموذج Davies's Model، ونموذج الفرجاني 2014، ونموذج (Behrstock, 2010)، ونموذج (ناصر وزناتي، 2008)، واقترح الباحث نموذجاً لإدارة المواهب وحدد مكوناته بتنظيم المواهب، ورعاية شؤونهم، والاختيار والتعيين، وتنمية المواهب، والحفاظ على المواهب، واستثمار المواهب. وأضاف مجموعة من التحديات التي قد تشكل عائقاً أمام تطبيق إدارة المواهب بالصورة المطلوبة (إمكانات المنظمة المالية، وانخفاض مستويات التعليم، وضعف أنظمة التقييم، وعدم تبني الإدارة العليا لإدارة المواهب).

الفصل الثالث: الإطار النظري للبحث

المبحث الثاني: إدارة الاحتواء العالي

1. نشأة إدارة الاحتواء العالي وتطورها.
2. مفهوم إدارة الاحتواء العالي.
3. أهداف إدارة الاحتواء العالي.
4. أهمية إدارة الاحتواء العالي.
5. أنواع الاحتواء.
6. أساليب تطوير ممارسات الاحتواء العالي للموارد البشرية.
7. أبعاد إدارة الاحتواء العالي.
8. ملخص المبحث الثاني.

1. نشأة إدارة الاحتواء العالي وتطورها:

كانت بداية ظهور مدخل الاحتواء العالي للإدارة في خمسينيات القرن الماضي، وذلك من خلال تجارب بعض الشركات اليابانية التي بدأت باستخدام أسلوب فرق العمل الموجهة ذاتياً في تنفيذ مهامها وأنشطتها وذلك للانتقال بالسلطة إلى المستويات الدنيا في التنظيم الذي بدوره يتيح الفرصة للموارد البشرية من المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة في كيفية إنجاز أهداف المنظمة وتحمل مسؤولية أدائها (صالحي، 2020). ويعدّ النصف الثاني من الثمانينيات تاريخ الظهور الفعلي لمصطلح إدارة الاحتواء العالي حيث صاغه الباحث الأمريكي Lawler المتخصص في سيكولوجيا التنظيم عام 1986 كمدخل ملائم لمنظمات الأعمال التي تواجه تحديات ومنافسة شديدة وتعمل في بيئة غير مستقرة، وبوصفه مدخلاً تعاونياً بين قيادة المنظمة ومواردها البشرية، ونهجاً إدارياً يركز على مشاركة الموارد البشرية ووسيلة لخفض التكاليف وتحسين الأداء لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة (القرالة، 2018).

وأشار Wood and Bryson بأنه لا بد من استبدال المدخل الرقابي، الذي يتميز بالتقسيم الضيق للعمل والوظائف المتخصصة المحددة بدقة ومشاركة محدودة للموارد البشرية، والذي يؤدي بدوره إلى مستويات منخفضة من الالتزام والثقة لدى الموارد البشرية للمنظمة، بمدخل جديد يتيح فرص المشاركة لكافة الموارد البشرية للمنظمة، ويكون ملائماً لجميع المنظمات وخصوصاً المنظمات التي تواجه منافسة شديدة وتعمل في ظل بيئة عمل غير مستقرة، وهو مدخل إدارة الاحتواء العالي (الغالبى والمنصوري، 2019).

وحدد (Lawler, 1986-1988) أربعة مبادئ متداخلة لبناء نظام عمل الاحتواء العالي لتزويد الموارد البشرية بالآتي (منصور وعاشور، 2016):

1. معلومات حول أداء المنظمة.
2. المكافآت على أساس الأداء.
3. المعرفة التي تمكن الموارد البشرية للمنظمة من فهم الأداء التنظيمي والمساهمة فيه.
4. المقدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر بصورة إيجابية في أداء المنظمة.

واستخدمت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير American Society for Training and Development (ASTD) في أواخر التسعينيات مصطلح أنظمة العمل العالية الأداء وذلك للإشارة إلى المنظمات التي نظمت تدفق العمل حول عمليات العمل الرئيسية، وشكلت الفرق لتنفيذ تلك العمليات (العبيدي والسعدي، 2018). واستخدم بعض الباحثين مصطلحات مختلفة للتعبير عن الاحتواء العالي، منها: (ممارسات الأداء العالي، أنظمة الأداء العالي، الالتزام العالي، عمليات العمل العالية، مشاركة العمل العالية المستوى (Armstrong, 2009).

إن دور إدارة المواهب لا يقتصر على جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، بل يقع على عاتقها تنظيمها بالصورة التي تنعكس على أدائها وبالتالي على أداء المنظمة، أي لا بد من تكوين منظمات الاحتواء

العالي التي يكون المورد البشري محور اهتمامها وتركيزها، ولذلك فقد تبنت المنظمات مدخل الاحتواء العالي الذي يعتمد على الاستخدام الفعال للمواهب واعتبارها مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية وعاملاً من عوامل تمييزها (إبراهيم وسعد، 2015).

2. مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

عرفت البطران (2020) إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تمارس دوراً في تمكين الموارد البشرية من المشاركة الفاعلة في صناعة القرارات واتخاذها، وتطوير معارفهم ومهاراتهم وتمييزها من خلال تدريبهم وتوفير المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم، ومكافأتهم من خلال إشراكهم في العوائد. وذكر Foensenek (2013) أن الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية يشير إلى الممارسات التي تتيح الفرصة لموارد المنظمة للاحتواء أو المشاركة التنظيمية، سواء أكان ذلك بشكل مباشر، من خلال العمل الجماعي أو مسميات الوظيفة المرنة، أو بشكل غير مباشر من خلال تبادل المعلومات أو اكتساب المعارف والمهارات.

وأشارت الحسني (2016) أن إدارة الاحتواء العالي هي إحدى السياسات التي تنتهجها المنظمة لتعزيز التعاون بين مواردها البشرية من خلال العمل الجماعي بالصورة التي توفر المرونة الوظيفية اللازمة للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية للمنظمة. كما أشار Ahmad et al (2014) أن إدارة الاحتواء العالي تتمثل في الالتزام وأنظمة العمل عالية الأداء التي تشمل العمل لإكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات التنظيمية والممارسات التحفيزية، وذكر مجموعة من الممارسات لقياس إدارة الاحتواء العالي وهي اختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وبرامج التدريب، والعمل الجماعي، والتعويض على أساس الأجر، وتمكين الموظفين والأمن الوظيفي.

وعرف تهاى (2020) إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من الممارسات التي تستخدمها إدارة المنظمة من أجل رفع مستويات الثقة بينها وبين مواردها البشرية، وتنمية قدراتهم، وتعزيز مستوى مشاركتهم في أنشطتها وإجراءاتها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها. وعرفت خروفة (2020) بأنها مجموعة من الممارسات والأنشطة والعمليات والهيكلية التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية من أجل تنمية معارف الموارد البشرية ومهاراتهم، وزيادة مدى التزامهم وولائهم من أجل الوصول إلى الأهداف الكلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وينظر إلى مفهوم إدارة الاحتواء العالي من خلال ثلاثة جوانب وهي: الجانب المعرفي الذي يشير إلى اعتقادات الموارد البشرية حول المنظمة وقادتها وبيئة عملها، والجانب العاطفي ويهتم بكيفية شعور الموارد البشرية تجاه العوامل الثلاثة السابقة قد تحمل تأثيرات سلبية أو إيجابية تجاه المنظمة وإدارتها، والجانب السلوكي ويقصد به القيمة المضافة للمنظمة ويتألف من الجهد الذي تبذله الموارد البشرية في أداء أعمالها على شكل وقت إضافي وقوة ذهنية وطاقة مكرسة تجاه مهامهم وتجاه المنظمة (Konrad, 2006).

اقترح Vandenberg and Colloagnes نموذجاً لأنظمة عمل الاحتواء العالي للإشارة إلى عمل الاحتواء العالي كمجموعة منظمة من السمات يعزز بعضها بعضاً: السلطة ويقصد بها اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والمعلومات المتعلقة بالجودة، والأنشطة، والعلاء، والعمليات، والتغذية العكسية، والمكافآت ويقصد بها تعادل نتائج الأعمال والنمو في القدرة والمساهمة، ومعرفة نظام العمل الإجمالي والأعمال الفرعية، كل ذلك يسهم في زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي ينعكس على تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة (الخفاجي، 2019).

وعرف حسين (2018) الاحتواء العالي بأنه أحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تعتمد على المنظمة لتعزيز التزام مواردها البشرية وزيادة ولائهم لها، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والمعرفة والمعلومات والعوائد بما يحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وعرفه Voipio (2015) بأنه المنهج الذي تتبعه إدارة المنظمة لإتاحة الفرصة والسماح لمواردها البشرية للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، وكذلك تزويدهم بالصلاحيات والمسؤوليات والواجبات اللازمة لتحسين أعمالهم، وكذلك تزويدهم المستمر بالتغذية العكسية عن أدائهم بالصورة التي تسهم في تحسينه بشكل مستمر.

واعتبر عبد الستار وفرحان (2017) إدارة الاحتواء العالي مدخلاً إدارياً يركز على تقوية العلاقات بين الإدارة العليا والموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية وتعزيزها من خلال برامج التدريب والتمكين وتفعيل المشاركة في صناعة القرارات واتخاذها، مما يسهم في تحسين أداء كافة الموارد البشرية وبالتالي تحسين أداء المنظمة بالصورة التي تسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. واعتبرها ورد وحسن (2010) بأنها مجموعة المبادئ التي تنتهجها المنظمة عند تصميم وظائفها، من أجل تحقيق الترابط والتكامل بين التخطيط والتنفيذ، وبالصورة التي تحقق أهدافها.

وعرف wood and ogbonnaya (2018) إدارة الاحتواء العالي بأنها نهج أو توجه استراتيجي للإدارة تسعى من خلاله إلى التشجيع على المزيد من التعاون بين الموارد البشرية للمنظمة باعتباره مدخلاً لتصميم الوظائف عالية الجودة، وتحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز أدائها الاقتصادي. وعرفها أبو زيد والرواشدة (2020) بأنها مجموعة من الممارسات الصحية ضمن بيئة العمل تسهم في ضمان مشاركة كافة الموارد البشرية للمنظمة في صنع واتخاذ القرارات، وتركز على عدد من الجوانب الجوهرية المتداخلة مثل التمكين، والثقة، والانفتاح، والفرق المدارة ذاتياً، والأداء القائم على أساس المكافآت.

ويرى (Konrad) أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تكمن في منح الموارد البشرية للمنظمة وفي كافة المستويات الإدارية الشجاعة والقوة لاتخاذ القرارات، والمعلومات اللازمة لتأدية مهامهم الوظيفية وفي الوقت المناسب، والتدريب لبناء مهاراتهم ومعارفهم وتمييزها، والمكافآت لجهودهم المبذولة، وقد استند Konrad في تعريفه إلى أربعة أبعاد تدعم مدخل إدارة الاحتواء العالي حددها Lawler وهي القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة (محمود، 2021).

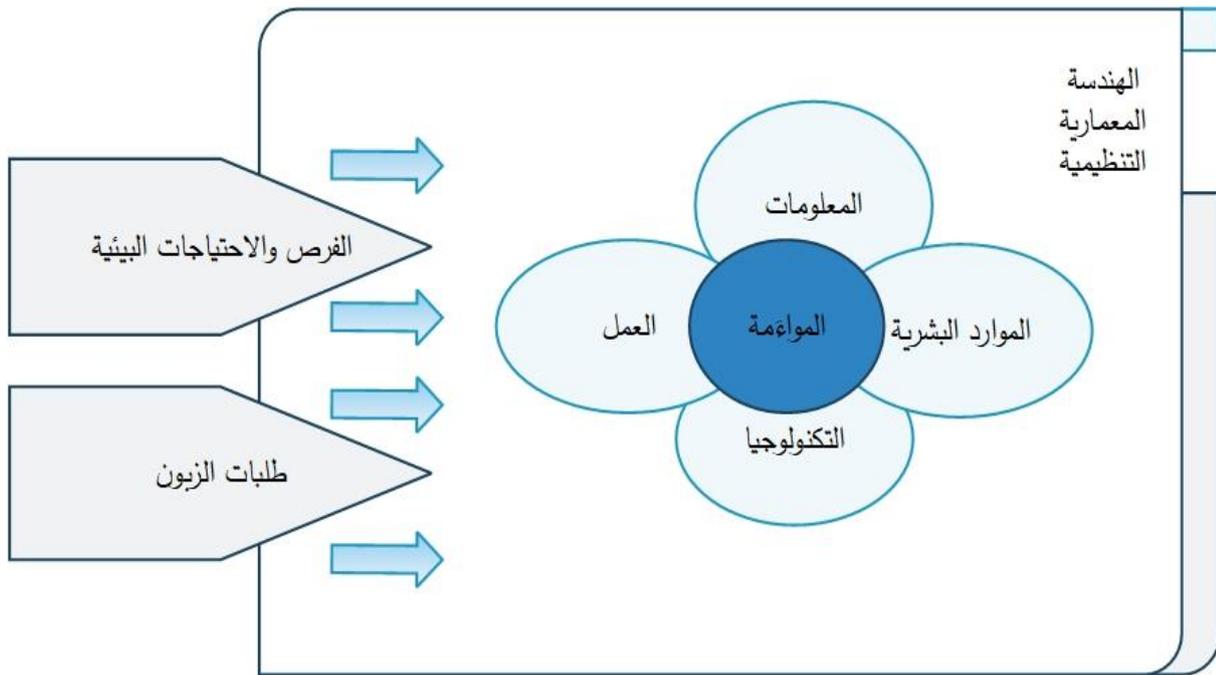
واعتبرها علي وحسن (2022) بأنها مبادرة تعتمد على الإدارة لاستقطاب العاملين وجذبهم إليها وحثهم بصور غير مباشرة على تحقيق الأهداف التنظيمية من أجل الوصول إلى رسالة المنظمة، وذلك من خلال دمج العاملين في فريق وحثهم ودفعهم إلى الانخراط فيه. واعتبرها شرقي (2021) نهجاً تعاونياً بين الإدارة والعاملين يشمل مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تسهم في احتواء العاملين بمهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم، وذلك من خلال دمجهم وتدريبهم ومنحهم الاستقلالية في العمل، وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات المختلفة، ليكونوا على قدر عالٍ من الالتزام الذي يسمح لهم بتحقيق مستويات عالية من الأداء.

ويركز مفهوم إدارة الاحتواء العالي على تصميم نظم عالية الاحتواء (المشاركة) وذلك من خلال إيجاد المناخ الملائم للموارد البشرية للمنظمة لتكون على درجة عالية من المشاركة في المنظمة (الغالبية والمنصوري، 2016). وذكر Peutere et al (2020) أن إدارة الاحتواء العالي توجه إداري يشجع على الاستباقية والتعاون والمرونة من جانب الموارد البشرية ويركز على العمل بروح الفريق وكذلك التحسين والتطوير المستمر للعمل في المنظمة.

وقدم (Nadler et al) مفهوماً أكثر شمولية لأنظمة عمل الأداء العالي حيث عرفه بأنه هندسة معمارية تنظيمية تجمع بين العمل والتكنولوجيا والمعلومات والموارد البشرية في أسلوب يسهم في تحقيق التوافق بينهما بالصورة التي تؤدي إلى أداء عالٍ من ناحية الاستجابة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الخارجية للمنظمة (العنزي وآخرون، 2011)، والشكل رقم (14) يوضح محاور التعريف:

الشكل رقم (14):

التمثيل التخطيطي لنظام عمل الأداء العالي



المصدر: (العنزي والعبادي، 2009، ص 89).

ويرى الباحث أن إدارة الاحتواء العالي هي النهج الذي تتبعه الإدارة للحفاظ على الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة ودمجها بها بحيث تصبح جزءاً أساسياً من استراتيجيتها وتوجهاتها، وتحسين بيئة عملها وتطويرها لتصبح بيئة صحية جاذبة للمواهب سواءً من سوق العمل أو المنظمات المنافسة، وذلك من خلال تبني برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية وتفعيل مشاركتهم بالمعلومات والمعرفة وكذلك عملية صنع القرارات واتخاذها، كل ذلك سيسهم في تحسين أداء الجامعة وبالتالي زيادة فرصة استمرارها وتميزها.

3. أهداف إدارة الاحتواء العالي:

حدد Armstrong (2009) الغاية الرئيسية والهدف الأساسي لإدارة الاحتواء العالي بأنها دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي يمكن تحقيقها من خلال نظم العمل عالية الأداء.

وقد ذكر (تهامى، 2020؛ عبد الستار وفرحان، 2017) أهداف إدارة الاحتواء العالي بما يلي:

- زيادة فرص الموارد البشرية للمنظمة في صناعة القرارات واتخاذها في أماكن العمل مما يعزز توليد الأفكار الإبداعية لديهم.
- زيادة الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية للمنظمة وذلك من خلال فرق العمل والتواصل الاجتماعي وحرية إبداء الرأي.
- تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة تحديات بيئة عملها من خلال تبادل المعلومات وفهم تطلعات وطموحات مواردها البشرية بشكل دقيق ومععمق.
- رفع مستويات فهم الموارد البشرية للمنظمة لوظائفهم والمهام الموكلة إليهم بالصورة التي تتعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة.
- المواءمة بين الاحتياجات العددية وأهداف المنظمة من خلال تبني ممارسات الاحتواء العالي في تصميم العمل وفرق العمل والمرونة الوظيفية ومشاركة كافة الموارد البشرية والتمكين وتطوير المعرفة ومكافأة الأداء.

وذكر voipio (2015) أن الهدف الأساسي لممارسات إدارة الاحتواء العالي يكمن في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المشاركة في التحسين والتطوير المستمر وفي الثقافة الإبداعية.

ويرى kim and sung-choon (2013) أن هدف إدارة الاحتواء العالي هو تعزيز الموقف الإيجابي للموظف تجاه وظيفته وتجاه الإدارة العليا. وأشار Bockerman (2015) أن الهدف من ممارسات إدارة الاحتواء العالي يتمثل في زيادة المرونة في بيئة العمل وتحسين التعاون بين الإدارة والعاملين وتعزيز ارتباط الموظفين في صنع القرارات وزيادة مشاركة العاملين في المنظمة ولا بد من تطبيقها حزمة واحدة فتطبيقها منفردة لا يؤدي إلى إيجاد تماسك في بيئة العمل.

وأضاف أبو زيد والرواشدة (2020) مجموعة من الأهداف لتبني المنظمات لإدارة الاحتواء العالي وهي:

- زيادة ربحية المنظمة وذلك من خلال توفير بيئة صحية ومناخ خصب للموارد البشرية وفي كافة المستويات الإدارية يحفزهم ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية واكتشاف طرق وأساليب عمل تسهم في تحسين العمليات التي من شأنها خفض التكاليف الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة.
- إيجاد نوع من العلاقة التبادلية بين الموارد البشرية وإدارة المنظمة مما يعزز الإحساس بالعضوية والانتماء والهوية والدور داخل المنظمة، وذلك من خلال ما تتضمنه ممارسات إدارة الاحتواء العالي من مشاركة نشطة لمواردها البشرية داخل المنظمة.
- زيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء المالي وتخفيض معدلات دوران العمل وزيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي وتكوين نظرة إيجابية تجاه إدارة المنظمة.

4. أهمية إدارة الاحتواء العالي:

تلعب ممارسات إدارة الاحتواء العالي دوراً رئيساً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء الموظف والأداء التنظيمي من خلال (Ahmed et al, 2014):

1. تمثل إدارة الاحتواء العالية شريان الحياة الذي يمد المنظمة بالدماء الجديدة القادرة على الإبداع وتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات، فالاحتواء يمكن الموارد البشرية للمنظمة من السيطرة على الإجراءات والأنشطة المتنوعة للعمل.
2. يسهم الاحتواء العالي في تبني روح الفريق ويسرع من العمل الجماعي، وبالتالي تكون الأفكار في شكل مجموعة، وكذلك يزيد الاحتواء العالي من التنشئة الاجتماعية بين الموارد البشرية.
3. في ظل الاحتواء العالي يتم مشاركة المعلومات بين الموارد البشرية، وهذا يساعدهم على فهم رسالة المنظمة وثقافتها وأهدافها، وبالتالي يبذلون جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بالصورة التي تحقق بيئة مستقرة للمنظمة.
4. تحقق إدارة الاحتواء العالي مخرجات ناجحة للمنظمة، وبالتالي فإن مواردها البشرية سوف تدرك بأن مناصبها آمنة وأن مستقبلها جيد ويلبي طموحاتهم.
5. تسهم إدارة الاحتواء العالي في إكساب الموارد البشرية للمنظمة المعرفة والمهارات، وتعمل على تعزيز التنوع الوظيفي لديهم وتنمية احترام الذات والثقة بالنفس.
6. تعزز إدارة الاحتواء العالي دوافع الموارد البشرية وتزيد شعورهم بالارتياح وتعتبر مشاركتهم ذات قيمة عالية، فالموارد البشرية هم الأكثر نشاطاً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وحدد حسين (2018) أهمية الاحتواء العالي بالآتي: يسهم في تعزيز إمكانات المنظمة على التنبؤ بالمستقبل وتكليف قدراتها وفقاً للمتطلبات التي تفرضها التغيرات، وتوليد أفكار جديدة تسهم في إيجاد قيمة مضافة لأنشطة المنظمة التي بدورها تنعكس على تعزيز القيمة المادية المقدمة للموارد البشرية، وتحسين

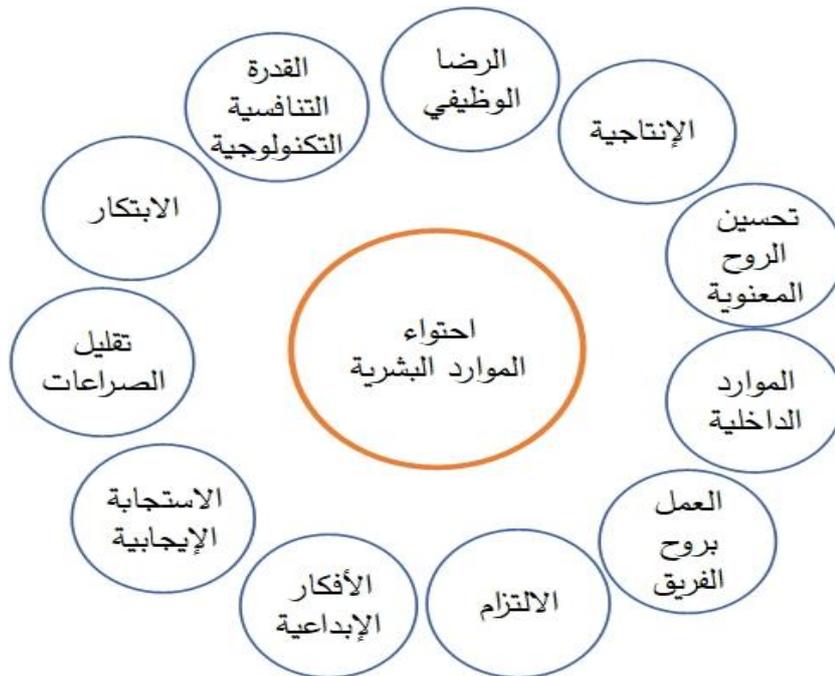
العلاقات التنظيمية داخل المنظمة وتطويرها، وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة من خلال استدامة المزايا التنافسية التي تمتلكها. وتتبع أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأنها تأخذ باعتبارها تأثير البيئة والثقافة التنظيمية على مخرجات المنظمة، ومن خلال تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات عن طريق مشاركة مواردها البشرية في اتخاذ القرارات في أماكن العمل، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها من خلال زيادة دافعية موارده البشرية على العمل والإنتاجية مما يقلل من تكلفة العمل ويخفض معدل دورانها (تهامى، 2020). وتتجسد أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي وفق (Armstrong, 2009) بما يأتي:

- وضوح الرؤية بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة وأهداف الأقسام بكافة المستويات الإدارية للمنظمة.
- فهم الموارد البشرية للمنظمة لواجباتها ومسؤولياتها وكذلك إدراكها للأهداف الواجب تحقيقها.
- التأكد من تطابق إمكانات الموارد البشرية مع الوظائف التي سيشغلونها، والسعي الدائم لتكون تلك الموارد مؤهلة للمنظمة من خلال زيادة جودة عمليات التعيين وكفاءتها.
- تعتبر إدارة الاحتواء العالي وسيلة تمكن الموارد البشرية في منظمات الاحتواء العالي من خلال تأثيرها الإيجابي في رفع مستويات الالتزام التنظيمي.

وحدد عبد الستار وفرحان (2017) أهمية إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر المنظمة بأن الاستثمار في ممارسات الاحتواء العالي يحسن القدرات والإمكانات الجوهرية في المنظمة ويطورها، وبالتالي الوصول إلى أداء تنظيمي عالٍ ومتقدم. وحدد Kok et al (2014) مجموعة من المزايا لاحتواء الموارد البشرية وفق ما هو في الشكل رقم (15):

الشكل رقم (15):

مزايا احتواء الموارد البشرية



Source: (Kok, et al, 2014, p425).

يشير الشكل رقم (15) إلى أهم المزايا من تطبيق الاحتواء العالي وسنتناول توضيحها وفق الآتي:

- تحقيق الرضا الوظيفي: ويقصد به الشعور الإيجابي للموارد البشرية نحو وظائفهم والمنظمة التي يعملون بها نظراً للتوافق بينهم وبين مناخ المنظمة الداخلي، واقتناعهم بأن رغباتهم وحاجاتهم مشبعة، أضف إلى ذلك أنه يشكل الاتجاهات النفسية للموارد البشرية تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل وخصوصاً بالنسبة لعناصر أساسية فيه مثل: الأجر، والرؤساء، والسياسات والإجراءات، وفرص النمو، والترقية وفرص تحقيق الذات (السعدون، 2018).
- زيادة إنتاجية المنظمة: ويقصد بالإنتاجية إحداث تغييرات تدريجية في تنظيم العمل والإنتاج والإدارة وغالباً ما تشمل تحسين هيكل نظم الإدارة والتحسين المالي والتقني وتدريب الموارد البشرية وإدخال معايير وقواعد عمل حديثة تواكب التغييرات المستمرة في بيئة العمل (البطران، 2020).
- الابتكار: تسعى المنظمات اليوم إلى استغلال الفرص المتاحة لزيادة فرصها في الاستمرار وذلك من خلال السعي الدائم للابتكار وريادة الأعمال عبر مواردها البشرية.
- الاستجابة الإيجابية: أكد العنزي وحسين (2013) وجود مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة أو حجم مواردها البشرية، والتي ستولد نتائج إيجابية لصالح المنظمة عند تنفيذها.
- تقليل الصراعات: أضحى الصراع حالة قائمة وضرورة لا بد منها بين المنظمات وخاصة في مجال المؤسسات الخدمية، وبسبب المنافسة الشديدة وندرة الموارد المتاحة للعاملين تبلور مفهوم الصراع، لا يمكن لأي منظمة الاستمرار إذا لم يتضمن هيكلها التنظيمي إدارة لحل الصراعات التنظيمية (السعدون، 2018).
- تحسين الموارد الداخلية: أشار السعدون (2018) إلى حاجة المنظمات لإدارة مواردها الداخلية ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية بصورة فاعلة وذلك لاستدامة القدرات الجوهرية للمنظمة بصورة مستمرة بما يسهم في استمرارها وبقائها.
- العمل بروح الفريق: أوضحت البطران (2020) الدور المباشر لفرق العمل في نجاح المنظمات وارتفاع مستويات أدائها من خلال:
 1. منح فرق العمل سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط العمل وتنفيذه وتقييمه.
 2. تشجيع القيادة الذاتية لفرق العمل أو ما يسمى بالإدارة الذاتية.
 3. المناقشات بين الموارد البشرية ورؤسائهم المباشرين سيدعم روح الفريق كجزء من العمل اليومي.
- الالتزام: إنَّ الهدف الرئيس من احتواء الموارد البشرية يعكس اهتمامات الإدارة مع زيادة التفاهم بين الموارد البشرية وتأمين المساهمة والالتزام في المنظمة (Kok et al, 2014).
- تبني الإبداع: ويقصد به مجموعة من الجهود المتداولة في سبيل تطوير أو اكتشاف منتجات أو خدمات جديدة وكذلك دخول أسواق جديدة (ورد وحسن، 2010).

ويرى الباحث أن أهمية إدارة الاحتواء العالي تنبع من أهمية المورد البشري باعتباره المورد الأساسي للجامعة والذي يسهم بدور كبير في تفرد وتميز الجامعة فإدارة الاحتواء تسهم في الحفاظ على المواهب التي تمتلكها الجامعة من خلال ما تقدمه لها من مشاركة في المعرفة والعوائد واتخاذ القرارات وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الجامعة وإستراتيجيتها، وكذلك استقطاب المواهب من المنظمات المنافسة كون إدارة الاحتواء العالي تسهم في إيجاد البيئة الصحية التي تحترم مواردها البشرية وتقدر مجهوداتها المبذولة وذلك من خلال سياسات العوائد وأنظمتها التي تربط الأداء بالعائد الذي تحصل عليه، وجعل الموارد البشرية للجامعة شريكة لها من خلال تشجيعها على الإبداع والابتكار ومكافأتها عليها.

5. أنواع الاحتواء:

حدد cotton (1993) في كتابه الشهير الاحتواء الوظيفي خمسة أنواع لاحتواء الموظفين، وأشار لها (إبراهيم وسعد، 2015؛ حسين، 2018؛ القرالة، 2018؛ السعدون، 2018) وهي كالاتي:

1. الاحتواء الرسمي/ الاحتواء غير الرسمي: يتمثل الاحتواء الرسمي بالأنظمة والقواعد والتعليمات الصادرة من قبل المنظمة، مثال ذلك: برنامج حلقة الجودة، والمشاركة في العوائد، أما الاحتواء غير الرسمي فيتمثل في العلاقات الاجتماعية السائدة بين الموارد البشرية، مثال ذلك: سماح المشرف للمرؤوسين باتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.
2. الاحتواء المباشر/ الاحتواء غير المباشر: يقصد بالاحتواء المباشر احتواء المورد البشري بشكل مباشر وبدون وسيط، مثال ذلك: احتواء الموارد البشرية باللقاءات الشخصية عند حل مشكلة معينة، أما الاحتواء غير المباشر فيتضمن نوعاً معيناً من التمثيل أي يكون هناك جهة أو أشخاص يمثلون العامل يتم احتواؤهم بدلاً عن العامل نفسه.
3. الوصول إلى القرار: ويقصد به النقطة التي تكون فيها الموارد البشرية قادرة عندها في التأثير على عملية صنع القرار واتخاذها.
4. محتوى القرار/ الأهمية والتعقيد: احتواء الموارد البشرية بالتركيز على القضايا والمسائل التي ترتبط بشكل مباشر بالعمل لا تعني بالضرورة القضية الرئيسية دائماً، فعلى سبيل المثال برنامج المشاركة في العوائد قد يركز بشكل كبير على تحسين الإنتاجية.
5. البعد المجتمعي: ويشير البعد المجتمعي إلى الشريحة التي سيتم احتواؤها أي هل سيتم احتواء كل الموارد البشرية أم مستوى إداري معين أم وظائف معينة أم أقسام أخرى أم أن هناك شرائح أخرى، ويشير أيضاً فيما إذا كان الاحتواء سيكون على مستوى الفرد أو المجموعة، بمعنى هل سيتم إشراك الموارد البشرية بصفتهم جزء من المجموعة (فرق عمل موجهة ذاتياً) أو أفراد (إعادة تصميم العمل).

6. أساليب تطوير ممارسات الاحتواء العالي للموارد البشرية:

تعتمد المنظمات العديد من الأساليب لتطوير ممارسات الاحتواء العالي لدى مواردها البشرية، وحدد (حسين، 2018) أبرز تلك الأساليب وفق الآتي:

1. الاهتمام باستقطاب الموارد البشرية الموهوبة التي تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وتمتلك المعارف والمهارات التي تسهم في تطوير حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة وتعيينهم.
2. إتاحة الفرص المتكافئة لكافة الموارد البشرية من قبل الإدارة من خلال معاملتهم بطريقة متساوية لضمان تحقيق العدالة داخل المنظمة، وتعزيز الشعور بالاحترام والتقدير لدى الموارد البشرية في المنظمة (wood and ogbonnaya , 2018).
3. تعزيز ثقة الموارد البشرية للمنظمة بامتلاكهم المهارات والقدرات الكافية للمشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها وتحمل المسؤولية عن الأنشطة والمهام المكلفين بها، وذلك من خلال توفير البرامج التدريبية.
4. تصميم الوظائف بالشكل الذي يساعد على إضافة العديد من التحديات والصعوبات، ويتيح الفرصة للموارد البشرية لإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل جديدة.
5. اعتماد المنظمة على الهياكل التنظيمية الأفقية لتقليل المستويات الإدارية ولضمان التلاقي بين أفكار الإدارة والموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية (voipio, 2015).

7. أبعاد إدارة الاحتواء العالي:

على الرغم من تنوع الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الاحتواء العالي، لم يوجد اتفاق بين الدارسين والباحثين حول تحديد طبيعة أنشطة إدارة الاحتواء العالي الذي أدى إلى اختلاف الأبعاد التي تناولها كل منهم، ولكن بالرغم من هذا التنوع والاختلاف فإن معظم الأبعاد التي تناولها الباحثون تتفق في جوهرها مع بعضها البعض. ويبين الجدول رقم (5) أبعاد إدارة الاحتواء التي تناولها الباحثين:

الجدول رقم (5):

أبعاد إدارة الاحتواء العالي التي تناولها الباحثون

الباحث	الأبعاد التي تناولها الباحث
(Lawler, 2008)	التمكين، امتلاك/ مشاركة المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل الموجهة ذاتياً
(العبيدي، 2010)	الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات، دعم تكنولوجيا العمل
(Ahmed et al, 2014)	التوظيف، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالعوائد، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقييم الأداء
(إبراهيم وسعد، 2015)	المشاركة في اتخاذ القرارات، امتلاك/ مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد، امتلاك المعرفة
(Voipio, 2015)	التعويضات والمزايا، التدريب، تصميم العمل
(الحسني، 2016)	الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات، دعم تكنولوجيا العمل
(الغالبى والمنصوري، 2016)	التوظيف الفاعل، التدريب، التعويضات، فريق العمل، تقاسم المعلومات
(عبد الستار وفرحان، 2017)	الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، فرق العمل، دعم تكنولوجيا العمل، مشاركة المعلومات
(القرالة، 2018)	المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، الاندماج الوظيفي، الإثراء الوظيفي، تطوير قدرات الموارد البشرية، استخدام قنوات اتصالات مفتوحة مع الموارد البشرية، التعويضات العادلة
(العبيدي والسعدي، 2018)	الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات، دعم تكنولوجيا العمل
(حسين، 2019)	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، المشاركة في المعرفة والمعلومات، المشاركة في العوائد، الاندماج الوظيفي، الدعم التكنولوجي للعمل
(الغالبى والمنصوري، 2019)	التوظيف الفاعل، التدريب، التعويضات، فريق العمل، تقاسم المعلومات
(أبو ليفة، 2020)	المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد (الحوافز والمكافآت)، تشارك المعرفة
(البطران، 2020)	الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويضات، الدعم التكنولوجي
(تهامى، 2020)	مشاركة المعلومات، الدعم التكنولوجي للعمل، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويض
(خروفة، 2020)	مشاركة المعلومات، تطوير المعرفة، ربط الأداء بالمكافآت، المساواة
(صالحى، 2020)	المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد، تشارك المعرفة
(أبو زيد والرواشدة، 2020)	اللامركزية وفرق العمل، التدريب المكثف، دافعية الإنجاز، تشارك المعلومات
(محمود، 2021)	التمكين، تشارك المعلومات، المكافآت، التدريب والتطوير

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (5) يتضح للباحث عدم اتفاق الباحثين على تسمية وعدد أبعاد إدارة الاحتواء العالي، ولكن بالرغم من ذلك لاحظ الباحث وجود مجموعة من الأبعاد التي أجمع عليها العدد الأكبر من الباحثين وهي (المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، الاندماج الوظيفي، الدعم التكنولوجي للعمل، المشاركة في العوائد، تشارك المعرفة)، ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يلي:

7.1. المشاركة في اتخاذ القرارات:

أصبح إشراك الموارد البشرية بشكل أكبر في صنع القرار واتخاذها أمراً شائعاً بشكل متزايد في منظمات القرن الحادي والعشرين حيث ترى تلك المنظمات فوائد كثيرة لإشراك الموارد البشرية وفي كل المستويات بنشاط في عملية صنع القرارات المرتبطة في الأنشطة الأساسية للمنظمة واتخاذها، وتساعد المشاركة المباشرة للموارد البشرية للمنظمة على تحقيق مهمتها وتحقيق أهدافها من خلال السماح لهم بتطبيق أفكارهم وخبراتهم وجهودهم تجاه حل المشكلات واتخاذ القرارات، وأدت مشاركة الموارد البشرية في صنع القرار إلى خلق قيمة مضافة ناجحة في العديد من المنظمات (Kok et al, 2014).

واعتبر William (2008) المشاركة في اتخاذ القرار بأنها شكل خاص من أشكال التفويض يكتسب فيه المرؤوس سيطرة أكبر وحرية أكبر في الاختيار فيما يتعلق برأب فجوة الاتصال بين الإدارة والموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية. وأيقنت إدارة المنظمات الحديثة ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، مع أهمية توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم حصر عملية اتخاذ القرار بيد فرد واحد، وإشراك الموارد البشرية في صنع القرارات من شأنه أن يساهم بصورة فعالة في تنفيذ القرارات، كما أنها تساهم في خلق بيئة صحية مواتية للإبداع والابتكار وتحسين الموارد البشرية ونموها بالصورة التي تساهم في الحفاظ على المواهب التي تمتلكها المنظمة (أبو ليفة، 2016).

وحدد صالح (2020) عاملين جوهريين يتوقف عليهما نجاح مشاركة الموارد البشرية للمنظمة في اتخاذ القرارات وهما:

1. رغبة الموارد البشرية في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وامتلاكهم للمعارف والقدرات والمهارات اللازمة للمشاركة الفاعلة.

2. إيمان الإدارة العليا للمنظمة بأن مشاركة الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

وأشار القرالة (2018) أن عملية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات في تطبيقها الإداري تشير إلى دعوة المدير للموارد البشرية والاجتماع بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية والوظيفية في بيئة عملهم وتحليلها من أجل الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يعزز الثقة لديهم، وتتم المشاركة في اتخاذ القرارات بطريقتين: الأولى من خلال التفاعل المجرد بين المدير والعاملين، والثانية عن طريق التفاعل ما بين

مجموعة من الموارد البشرية ومديريهم ويقصد بها الحالة التي من خلالها يقوم المدير بدعوة من هم تحت إشرافه من أجل مناقشة المسائل العامة أو صياغة توصية أو اتخاذ قرار لأجلها.

ووصف محمد (2013) المشاركة في صنع القرارات واتخاذها بأنها وسيلة لتحقيق التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، وكذلك تعبر عن درجة التفاعل بين الجماعة أو الجماعات وتحدد كفاءتها وتأثيراتها بمدى كل من كمية المشاركة ونوعيتها. وأدى التطور التكنولوجي وظهور الأساليب الإدارية الحديثة إلى تعقد دور المدير وضرورة تطبيق مبدأ المشاركة بصفة عامة والمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة خاصة وذلك لعدة أسباب (إبراهيم وسعد، 2015):

- تتطلب عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتنمية والتطوير والإصلاح إشراك كافة الموارد البشرية العاملة في المنظمة، وكذلك إشراك كل من تتصل بهم تلك القرارات أو تمسهم من خارج المنظمة مثال ذلك القرارات المتخذة في الجامعات لابد من إشراك وزارة التعليم العالي، ذلك لأن تلك القرارات تتطلب التفكير الواعي وإقناع الآخرين بجودها.
 - عملية اتخاذ القرارات بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات وذلك بالاعتماد على أشخاص متعددين.
 - تمكن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فاعلية من خلال العمل التعاوني المشترك وتبادل الآراء والوقوف على كافة الاقتراحات والتوصيات.
 - تمارس المشاركة دوراً هاماً في إقناع المرؤوسين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها.
- وأشار Kok et al (2014) أن مشاركة الموارد البشرية لا تعتبر هدف أو أداة، كما تمارس في العديد من المنظمات، وإنما فلسفة الإدارة والقيادة فيما يتعلق بكيفية تمكين مواردها البشرية بشكل أكبر للمساهمة في التحسين المستمر بالشكل الذي يحقق النجاح الدائم لأعمالهم، وكذلك تعتبر مشاركة الموارد البشرية عملية تسمح لهم بممارسة التأثير الإيجابي على عملهم والظروف التي يعملون في ظلها. وأشار (Noah, 2008) لكي تكون عملية مشاركة الموارد البشرية فعالة، لابد من توافر ما يلي: مشاركة الموارد البشرية في صنع القرارات الموضوعية واتخاذها، تحتاج الموارد البشرية إلى مهارات اتخاذ القرار المناسبة، وجود حوافز للمشاركة (سواء كانت ضمنية أو صريحة، مادية أو معنوية). وحدد إبراهيم وسعد (2015) مجموعة من الاحتياطات التي يجب أن تؤخذ بالحسبان عند مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وهي:
- لابد من إشراك الموارد البشرية في الموضوعات التي تدخل ضمن نطاق عملهم، والتي يمتلكون القدرات والمهارات المناسبة لأدائها.
 - تهيئة المناخ والبيئة الصحية للصراحة والتفاهم وتبادل الأفكار، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لكي تتمكن الموارد البشرية للمنظمة من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

▪ إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي تدهيها الموارد البشرية فيما إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تتعكس على فعالية القرار الذي يتم اتخاذه من خلال المشاركة ورشده.

ونكر (Daft and Marcic, 2009) مجموعة من المزايا للمشاركة في اتخاذ القرارات وهي:

1. تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى الموارد البشرية، مما يجعله أكثر حماساً ورغبة في تنفيذه.

2. تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية من جهة، وبين المنظمة والجمهور الذي يتعامل معها من ناحية أخرى.

3. تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وزيادة إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة وجعلهم أكثر استعداداً لتقبل حلول المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4. تساعد عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية للمنظمة وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات لديهم.

وأشار Ahmed (2013) إلى مجموعة من الردود الإيجابية للموارد البشرية لمشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها وهي: موقف إيجابي تجاه المنظمة والاعتزاز والفخر بالانتماء لها، والإيمان بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتصور أن المنظمة تمكن الموظف من الأداء الجيد، والرغبة في التصرف بإيثار وأن تكون لاعباً جماعياً فعالاً، وفهم رؤية المنظمة وأهدافها والاستعداد لتجاوز متطلبات الوظيفة.

ولكي توتي المشاركة في اتخاذ القرارات نتائجها المرجوة يجب على الإدارة مراعاة مجموعة من الأسس وهي (Gibson et al, 2012):

▪ الوقت المتاح: في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة والملحة قد يكون الوقت المتاح للمديرين والمشرفين محدوداً وقصيراً، وبالتالي فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون على درجة من الأهمية، لذلك ينبغي على المديرين والمشرفين أن يوازنوا بين هذا وذاك وبالسرعة المطلوبة.

▪ العامل الاقتصادي: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الجهد والوقت والأعداد، وبالتالي على المديرين أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا المترتبة من المشاركة في اتخاذ القرارات.

▪ المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: ويقصد بذلك ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها مع الرؤساء مصيدةً لإيقاعهم في أخطاء قد تؤثر عليهم أو على

مستقبلهم الوظيفي في المنظمة، ومن جهة أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

▪ سرية القرارات: يتطلب العمل في أغلب المنظمات سرية للقرارات وعدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع القرارات واتخاذها إلى تسرب المعلومات من خلال المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.

ويضيف الباحث مجموعة من الفوائد تترتب على مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وهي: تعزيز الثقة وحس المسؤولية لدى الموارد البشرية على اعتبار أنهم سيكونون جزءاً من القرار المتخذ، وتنمية روح الإبداع والابتكار لديهم وذلك لأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات ستتيح لهم فرصة تطبيق خبراتهم وأفكارهم وكذلك ابتكار أساليب طرق وأساليب عمل جديدة، والحفاظ على المواهب التي تمتلكها الجامعة وبالتالي تخفيض معدل دوران العمل وتخفيض التكاليف الأمر الذي يسهم في نمو الجامعة واستمراريتها.

7.2. المشاركة في المعلومات:

تمثل التقليد السائد في المنظمات سابقاً بعدم تزويد الموارد البشرية أو سؤالهم عن المعلومات، حيث يتم تعيينهم في المنظمة لأداء مهام وأعمال واضحة ومحدودة دون أن يطلب منهم المزيد، ولكن في الوقت الحاضر وبسبب التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل أصبحت مشاركة المعلومات من قبل المنظمة مع مواردها البشرية أمراً حتمياً وضرورة ملحة، الأمر الذي دفع المنظمات للاعتماد على الخبرات وجعل مواردها البشرية قادرة على توقع المشكلات التي تواجههم في العمل وحلها وذلك من خلال مشاركتهم بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب (عبد الستار وفرحان، 2017).

اعتبر حسين (2018) أن أهم الممارسات التي تتبناها المنظمة وتدعمها لتعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية لدى مواردها البشرية تتمثل في بناء قواعد البيانات والاعتماد على التكنولوجيا المعاصرة، وأن أهم عوامل نجاح المنظمة يتمثل في امتلاكها للمعلومات الخاصة ببيئتها والقدرة على استخدامها بالكفاءة المطلوبة من قبل مواردها البشرية في كافة المستويات الإدارية.

يعدّ نظام المعلومات عاملاً أساسياً في التنسيق الفاعل والتغذية العكسية الفاعلة لأية منظمة، وعاملاً مهماً جداً في أنظمة الاحتواء العالي، إذ لا بد للمنظمة من تعزيز قدرة مواردها البشرية على تنسيق وإدارة نفسها، على سبيل المثال إنشاء شبكات ما بين الحواسيب يسهم بدرجة كبيرة في هيكلة المنظمات ذات الاحتواء العالي، إذ من خلال تلك الشبكات تتمكن الموارد البشرية للمنظمة من التنسيق فيما بينها مما يسهم في حل المشكلات التي تواجههم وعلاجها ونقل المعرفة الضمنية (Lawler, 2008).

إن منح الموارد البشرية للمنظمة كافة المعلومات المطلوبة لأداء مهامهم ومشاركتها معهم دون تحميلها المفرط بالتفاصيل التي لا يحتاجون إليها والتي يعجزون عن معالجتها يعدّ من المكونات الأساسية لإدارة

الاحتواء العالي، كذلك فإن مشاركة المعلومات مع الموارد البشرية تعزز لديهم الثقة بالنفس، وتضعهم أمام مسؤوليات أكبر تمكنهم من المساهمة في بناء الثقة الحقيقية بتوجهات الإدارة وإمكانياتها (صالحي، 2020).

وأشار العنزي وحسين (2013) أن مشاركة المعلومات تكون حول كمية المخرجات وجودتها والخدمات والتكاليف والعوائد والأرباح وردود أفعال الزبائن والعملاء، وتعدّ مشاركة المعلومات تحدياً كبيراً للمديرين الذين يطورون نظام المعلومات الذي يزود الموارد البشرية بالبيانات الأساسية والملائمة لأداء مهامهم، وعلى المديرين أن يكونوا شفافين في مشاركة المعلومات لأنها تساعد الموارد البشرية على الربط بين أعمالهم وأداء المنظمة مما يزيد من إدراكهم لأهمية مشاركة المعلومات. وحدد إبراهيم وسعد (2015) فوائد مشاركة الموارد البشرية بالمعلومات بمجموعة من المؤشرات وهي:

- تسهم عملية مشاركة المعلومات في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
- تعزز عملية مشاركة المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن وتلبي احتياجاتهم بالصورة المطلوبة.
- تحقق التحسين المستمر للعمليات والأنشطة وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمستفيدين.
- يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية (الفاعلية والكفاءة) عند منح الموارد البشرية المعلومات التي يعملون على أثرها.

تستفيد المنظمة من مهارات مواردها البشرية وخبراتها عندما يمتلكون المعلومات الملائمة. تستبدل المنظمات التي تطبق إدارة الاحتواء العالي النظم المركزية بالنظم التي تعتمد على مشاركة المعلومات، حيث تكون كافة الموارد البشرية للمنظمة قادرة على الحصول على المعلومات بغض النظر عن مسماها الوظيفي أو مستواها الإداري وهذا يساعدها على تنظيم نفسها بسرعة وفاعلية تجاه التغيرات البيئية والمنافسين والعملاء، وحاجتهم إلى المعلومات مستمرة فهم لا يستطيعون تحديد وقت الحاجة للمعلومة، ومشاركة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية حول أداء المنظمة وخططها واستراتيجياتها سوف يرفع من قدرتهم على الإبداع والابتكار وتقديم مقترحات لتحسين العمل وزيادة مستوى التفاهم والتجانس بينها، كل ذلك يسهم في احتوائهم وتنمية قدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية (تهامى، 2020).

وأشار أبو زيد والرواشدة (2020) إلى أن المنظمات التي تتبنى إدارة الاحتواء العالي تكون على قدر كافٍ من الحرص لإتاحة المعلومات لجميع مواردها البشرية وبصورة علنية من أجل ضمان قدرتهم على اتخاذ القرارات بالشكل السليم، وكذلك فإن تشارك المعلومات يعدّ آلية يتم من خلالها تزويد الموارد البشرية بالتغذية الراجعة حول أدائهم من خلال مقارنتها مع مؤشرات الأداء الرئيسة.

ويرى الباحث أن تشارك المعلومات هو البعد الأساسي لإدارة الاحتواء العالي وذلك لأن تشارك المعلومات سيسهم بشكل مباشر في عملية صنع القرارات واتخاذها بالدقة المطلوبة والوقت المناسب باعتبار أن متخذي القرارات سيحصلون على كافة المعلومات المتعلقة بها، أضف إلى ذلك فإن تشارك

المعلومات سيعزز ولاء الموارد البشرية للجامعة على اعتبار أنهم يحصلون على كافة المعلومات المتعلقة بأهداف الجامعة وخططها وأهدافها ورسالتها ورؤيتها، وسياسات العمل وإجراءاته وكافة القرارات سواء التي تخصهم أو التي تخص الجامعة بصورة عامة، كذلك فإن تشارك المعلومات سيني العمل بروح الفريق وسيزيد من خبرات الموارد البشرية كونه يتم تبادل المعلومات بينها في الوقت المناسب، إضافة إلى أن تشارك المعلومات سيسهم في وصول الجامعة إلى مستوى الصحة التنظيمية المثالية من خلال تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية و تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس التي توجد لها الشفافية والحرية في تبادل المعلومات.

7.3. الاندماج الوظيفي:

عرف تهامى (2020) الاندماج الوظيفي بأنه نشاط تركز من خلاله الموارد البشرية للمنظمة جهودها لتحقيق الأداء الأفضل، ويسهم في زيادة ثقتها بنفسها، وتدفعها إلى التفاني في أداء المهام الموكلة إليها، أي أن الاندماج الوظيفي حالة إيجابية محسوسة تعبر بصورة حقيقية عن رضا الموارد البشرية عن أعمالها وذلك بسبب التوافق والانسجام مع وظائفها، كل ذلك سيولد لديها الشعور بالفخر والاعتزاز والحماس بانتمائها للمنظمة. وحدد العبيدي والسعدي (2018) العوامل الرئيسية التي تؤثر على استراتيجيات الاندماج الوظيفي بما يلي: طبيعة العمل، وبيئة العمل، والقيادة، وفرص النمو الشخصي.

يتضمن الاندماج الوظيفي مزيجاً فكرياً من المشاعر والعوامل السلوكية والعاطفية، فهو نشاط تركز من خلاله الموارد البشرية للمنظمة جهودها في سبيل تحقيق الأداء العالي، أضف إلى أن الاندماج الوظيفي يزيد من المقدرة والثقة لدى الموارد البشرية، ويزيد من فعاليتها ويدفعها لبذل الجهود المضاعفة لتحقيق أهداف المنظمة، أي أن الاندماج يتميز بالفعالية والطاقة والمشاركة العالية (عبد الستار وفرحان، 2017).

وتعكس الآثار إيجابية للاندماج الوظيفي من خلال أفعال الموارد البشرية للمنظمة وتصرفاتهم وسلوكياتهم وكذلك مردودهم الإنتاجي وتتمثل بما يلي (القرالة، 2018):

- الانضباط في العمل: الاندماج الوظيفي للموارد البشرية سيؤدي إلى خفض نسبة تغيبهم عن العمل وكذلك إلى تخفيض حوادث العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو للمجتمع وزيادة الرفاهية.
- زيادة الروح المعنوية لدى الموارد البشرية: إن إحساس الموارد البشرية بأن بيئة عملهم ترعاهم وتحميهم من الأخطار والمشاكل التي من الممكن أن يتعرضوا لها ستزيد شعورهم بالاعتزاز بالنفس والقوة والتفاؤل نتيجة إدراكهم لقيمة العمل الذي يؤديه، مما يدفعهم إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتوجهاتها.

▪ الشعور بالأمن والاستقرار: إن تلبية مطالب الموارد البشرية وإشباع رغباتها سوف يشعرها بالأمن المادي والوظيفي والنفسي، مما يزيد من ولائهم ويخفض معدل دوران العمل وبالتالي زيادة ربحية المنظمة واستمراريتها.

ويرى الباحث أن البيئة الصحية للجامعة تؤدي دوراً هاماً في الاندماج الوظيفي للموارد البشرية فشعورهم بأن بيئة عملهم تراعهم وتحقق رغباتهم وحاجاتهم ستدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في أداء مهامهم وكذلك تطوير مهاراتهم ومعارفهم بالصورة التي تنعكس على تحسن أداء الجامعة وجودة الخدمات التي تقدمها مما يسهم في بقائها واستمرارها.

7.4. الدعم التكنولوجي للعمل:

عرف عبد الستار وفرحان (2017) تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة من الأجهزة والأدوات والمعدات والبرمجيات وشبكات الاتصال، التي من خلالها يتم تجميع كميات كبيرة من المعلومات وتحليلها وتخزينها وتصنيفها واسترجاعها بالوقت المناسب وبالسعة المطلوبة من أجل إنجاز وصنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب وكذلك تنفيذ المهمات والأعمال بالدقة المطلوبة.

أكدت الاتجاهات والمتغيرات الحديثة في الوقت الحاضر لنظم العمل على الدور والأهمية لتكنولوجيا المعلومات في مختلف القطاعات ومجالات العمل، حيث أضحت جزءاً أساسياً وأداة عمل هامة ومورداً أساسياً تستخدمه الإدارة الحديثة لدعم عمل المنظمة، ولكن بالرغم من أهمية الحصول على التكنولوجيا للعمل يبقى التحدي الحقيقي هو كيفية التعامل والاستخدام الأمثل لتلك التكنولوجيا كأداة استراتيجية في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمة وكذلك استغلال الفرص المتاحة لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها (تهامي، 2020).

واعتبر Gollan (2006) أن الدعم التكنولوجي واحدة من أساسيات إدارة الاحتواء ولا بد من ربط الموارد البشرية بالتكنولوجيا المستخدمة في إنجاز مهامها، وذلك من خلال الفرق المدارة ذاتياً والتي تسهم في تفعيل وزيادة التعاون والاتصالات بين كافة الأقسام وعلى مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك زيادة دور الموارد البشرية في عملية صنع القرارات واتخاذها، وهو بدوره ينعكس إيجاباً على بيئة عمل المنظمة ويؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ويخفض من معدل دوران العمل وبالتالي تحقيق أهدافها.

7.5. المشاركة في العوائد:

تحتاج منظمات الاحتواء العالي إلى نظام مكافآت مختلف عن المنظمات التقليدية إذ تعتمد تلك النظم على الأجور القائمة على المهارات وكسب العوائد وتقاسم الأرباح ومشاركة الموارد البشرية والفوائد المرنة، ولا بد لاستراتيجية التعويضات من تحقيق أمرين أساسيين وهما (السعدون، 2018):

▪ أن تكون التعويضات أداة أساسية لاستقطاب المواهب من خلال التركيز على تحقيق العدالة والمساواة الداخلية.

▪ تحقيق المساواة الخارجية من المنظمات المنافسة مع الأخذ بعين الاعتبار استحالة تحقيق العدالة المطلقة داخل المنظمة بل هي عدالة نسبية.

واعتبر صالح (2020) أن العوائد لا تمثل جزءاً مكماً للأجور والمرتبات بل تمثل المقابل للأداء المتميز، فالأداء الذي يستحق العائد هو أداء غير عادي، وفي هذه الحالة لا بد للمنظمة أن تضع خطاً للمشاركة في العوائد من خلال إدارة الأداء لهذه العوائد وبما يتوافق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال، ويجب أن تكون منظمات الاحتواء العالي حريصة على تقديم مزيج مناسب من العوائد لموارده البشرية من أجل الحفاظ عليهم. وتشير المستويات العالية للتعويضات والعوائد أن المنظمة تقيم مواردها البشرية بشكل مستمر، وتسعى باستمرار إلى استقطاب المواهب وجذبها من المنظمات المنافسة، وبالرغم من أن تلك المستويات تحمل المنظمة تكاليف عالية إلا أنها جزء صغير من التكاليف الكلية للمنظمة، وكذلك فإن برامج التعويضات تحفز الموارد البشرية على المساهمة وتقديم جهود تطوعية كبيرة في سبيل تحسين الأداء وبالتالي توليد المزيد من العوائد للمنظمة (العنزي والعبادي، 2011).

وعرف محمود (2021) المكافآت بأنها تقديم العوائد للموارد البشرية للمنظمة لتحفيزها على بذل جهود إضافية غير عادية من أجل تحسين ورفع مستوى أدائها وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي، وذلك لأنها بحاجة لتثمين مجهوداتها والمعرفة والمعلومات التي تبذلها، بمعنى آخر أن المكافأة تكون تعويضاً عن الأداء المتميز الذي تبذله الموارد البشرية للمنظمة. واعتبر ورد وحسن (2010) أن المكون الأساسي لإدارة الاحتواء العالي هي العوائد ذلك لأن منح العوائد للموارد البشرية يجعلها تستخدم معارفها ومهاراتها وخبرتها بالحدود القصوى لصالح المنظمة، وأضاف الباحثان أن مساهمة الموارد البشرية وأدائها وكذلك أداء المنظمة يستند إلى المكافآت.

يرى الباحث أن المشاركة في العوائد أداة هامة من أدوات تحقيق الاحتواء العالي للموارد البشرية وذلك من خلال الدور الذي تؤديه العوائد في تحقيق العدالة بين الموارد البشرية حيث إن الجهد المبذول يقابل بعوائد تناسبه، أضف إلى ذلك أن استراتيجية التعويضات التي تتبعها الجامعة يجب أن تسعى إلى تحقيق العدالة الداخلية بين مواردها والعدالة الخارجية مقارنة مع المنظمات المنافسة، وتمارس دوراً هاماً في استقطاب المواهب من المنظمات المنافسة، مما يزيد من ولاء الموارد البشرية للجامعة واستمرارهم للعمل فيها، وبالتالي تخفيض معدل دوران العمل.

7.6. تشارك المعرفة:

مع نهاية الحرب العالمية الثانية بدأت تتضح معالم مجتمع المعرفة حيث بدأ الأفراد بالتوجه إلى إنتاج كمية كبيرة من المعرفة التصقت ببعضها البعض، وقد أقل من الموارد المادية، بعد أن كانوا في ظل المجتمع الصناعي ينتجون ويتبادلون موارد مادية مترابطة مع بعضها البعض ولكنها لا تملك القدر الكافي من المعرفة، وأضحت الحاجة لامتلاك المعرفة في عملية اتخاذ القرارات هامة حيث أصبح هذا الموضوع

في قلب عمليات منظمات الأعمال التي يطلق عليها اليوم المنظمات المتعلمة، والموارد البشرية التي تمتلك المعرفة يمثلون مورداً فريداً تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية (السعدون، 2018).

أضحت الموجودات المعرفية من أهم موارد المنظمات اليوم بالإضافة إلى رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية وذلك لأن المنظمات في الوقت الحالي تسعى إلى الإبداع والابتكار والتقدم المستمر، وبالتالي يمكن القول بأن المعرفة هي النشاط المتعلق باستمرار إدارة الموجودات في المنظمة وتكتيكها، وتعدّ المصدر الأكيد للمنافسة ولاسيما في حالة الأسواق المتغيرة باستمرار، وإن زيادة التقنيات وعدد المساهمين وتقدم المنتجات وتنوعها بشكل سريع يجعل تلك الفكرة تنطبق على المعرفة (إبراهيم وسعد، 2015).

وصنف جمعة ونوري (2013) وفقاً لما جاء به Polany المعرفة إلى نوعين هما الأكثر شيوعاً وهما:

- المعرفة الضمنية: وهي معرفة غير رسمية تتكون في عقول الأشخاص الذاتية ويعبر عنها بالطرائق الحدسية والنوعية، وغير قابلة للنقل والتعلم.
- المعرفة الظاهرة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن كتابتها ونقلها للآخرين، ويمكن الحصول عليها من مصدر خارجي أي أنها معرفة مكتسبة.

يمكن النظر إلى عملية امتلاك المعرفة على أنها عملية نقل للمعرفة من شخص لآخر أو من مصدر لآخر، ولكن يوجد مجموعة من الأسس لابد من مراعاتها عند التطرق لموضوع المعرفة، حيث لاحظ الدارسون في مجال امتلاك المعرفة أن المعرفة لا تكتسب أو تنتقل بسهولة كونها ملاصقة لمصدرها من جهة كما أنها تحتاج إلى مقدرة الجهة المستلمة على استيعابها والاستفادة منها من جهة أخرى (صالحي، 2020). وحددت كحلات (2009) أربعة عناصر للمعرفة في المنظمات وهي:

- الموارد البشرية: وهم كادر المنظمة في كافة المستويات الإدارية والجزء الأساسي من استراتيجية المعرفة.
- التكنولوجيا المستخدمة: وتعدّ مكوناً أساسياً في توليد المعرفة لدى الموارد البشرية للمنظمة.
- العمليات والأنشطة: تكتسب الموارد البشرية من خلال العمليات والمهارات والخبرات اللتين تعدان مصدراً رئيساً من مصادر المعرفة، بمعنى آخر تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- الاستراتيجية: ويقصد بها الأسلوب الذي تتبعه المنظمة لمواجهة التهديدات، وكذلك الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة.

واعتبر أبو ليفة (2016) أن تشارك المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة المناسبة والملائمة إلى الموارد البشرية العاملة في المنظمة الباحثة عنها وفي الوقت الملائم، وكذلك وصولها إلى أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية العاملة في المنظمة، وتستخدم المنظمات عدة أساليب لتشارك المعرفة منها (فرق المشروع المتنوعة، وشبكة المعلومات الداخلية، والتشارك الداخلي، والتدريب من خلال الموارد البشرية التي تمتلك القدم والخبرة في المنظمة، ووكلاء المعرفة، والتدريب والحوار، والوثائق والنشرات الداخلية).

ملخص المبحث الثاني:

حاول الباحث التطرق إلى تاريخ نشأة إدارة الاحتواء العالي وتطورها، واطلع على ما توصل إليه الباحثون من تعاريف لمفهوم إدارة الاحتواء العالي، وعرفها بأنها النهج الذي تتبعه الإدارة للحفاظ على مواردها البشرية التي تمتلك الموهبة ودمجها بها بحيث تصبح جزءاً أساسياً من استراتيجيتها وتوجهاتها، وتحسين بيئة عملها وتطويرها لتصبح بيئة صحية جاذبة للمواهب سواءً من سوق العمل أو المنظمات المنافسة. وتطرق الباحث إلى أهمية إدارة الاحتواء العالي وأهدافها وبين أن أهمية إدارة الاحتواء العالي تنبع من أهمية المورد البشري باعتباره المورد الأساسي للمنظمة الذي يسهم بدور كبير في تفرد المنظمة وتميزها. وعرض الباحث بعد ذلك أنواع الاحتواء وبين أساليب تطوير ممارسات الاحتواء العالي للموارد البشرية.

بعد ذلك تم إجراء مسح بحثي للتعرف على أبعاد إدارة الاحتواء العالي التي تناولها الباحثون وذلك مع اختلاف طبيعة عمل المنظمات، ولوحظ وجود مجموعة من الأبعاد التي أجمع عليها العدد الأكبر من الباحثين وهي (المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في المعلومات، والاندماج الوظيفي، والدعم التكنولوجي للعمل، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة).

الفصل الثالث: الإطار النظري للبحث

المبحث الثالث: الصحة التنظيمية

1. مفهوم الصحة التنظيمية.
2. أهمية الصحة التنظيمية.
3. مرتكزات الصحة التنظيمية.
4. مكونات الصحة التنظيمية.
5. مصادر الصحة التنظيمية.
6. مجالات الصحة التنظيمية.
7. أبعاد الصحة التنظيمية.
8. مستويات الصحة التنظيمية.
9. المعايير الداعمة للصحة التنظيمية.
10. خصائص المنظمات ذات الصحة التنظيمية.
11. معايير الصحة التنظيمية ومؤشراتها.
12. قياس الصحة التنظيمية.
13. استراتيجيات بلورة الصحة التنظيمية.
14. ملخص المبحث الثالث

مقدمة:

استخدم مفهوم الصحة التنظيمية لأول مرة من قبل الكاتب Argyris وذلك عام 1950، إضافة إلى استخدامه أيضاً من قبل المتخصصين في العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية في عام 1960 حيث تركزت أعمالهم وأبحاثهم حول أهمية الدافعية الداخلية، وضرورة التكامل بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة (الأكلبي، 2021). وأظهر ماك روجر اهتمامه بالموارد البشري وطريقة التعامل معه أثناء تأدية الأعمال الموكلة إليه، وربط بين مضمون الوظيفة لصالح الموارد البشرية وفعالية المنظمة، وهذا بدوره أسس لظهور الصحة التنظيمية التي تستند إلى نظام مترابط يشمل جميع مكونات العمل ويسعى لتحقيق التوازن والتفاعل لتحقيق أهداف المنظمة (السقا، 2019).

وحدد Bennis (1962) ثلاث محددات رئيسة للصحة التنظيمية وهي: قدرة المنظمة على التكيف، ومعرفتها لهويتها، وقدرتها على اختبار الواقع الذي تعمل به، وأضاف Blake and Mouton (1964) محدداً رابعاً وهو: التكامل بين مقدار الاهتمام بالإنتاج وتقديم الخدمة ومدى الاهتمام بالعاملين، ويعدّ Miles (1969) أول من استخدم مصطلح الصحة التنظيمية في دراساته على المؤسسات التربوية (الحربي، 2020).

أدت التطورات المتسارعة في مناحي الحياة ومجالاتها كافة إلى ضرورة إحداث التغيرات التنظيمية في كافة المنظمات ومنها التعليمية، وهذا بدوره أوجب ضرورة تبني مفاهيم إدارية تتوافق مع التغيرات الإقليمية والدولية، وتعد الصحة التنظيمية من المفاهيم المهمة في المنظمات التعليمية حيث تعكس طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المنظمة التعليمية وتمكنها من التعامل بإيجابية مع قضايا إدارية هامة مثل التكيف التنظيمي والتنافس من أجل البقاء والفعالية التنظيمية وكذلك إدارة التباين والاختلاف (دراوشة، 2019).

أضحى الوصول إلى صحة تنظيمية عالية أمراً ملحاً وضرورياً لأن المنظمات اليوم وخصوصاً في ظل التطور المتسارع في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، حيث إن امتلاك المنظمة لصحة تنظيمية جاذبة ومتقدمة يعدّ ميزة وتفرداً وبالرغم من ذلك يتم تجاهلها من قبل معظم القادة والإداريين، وتعدّ المنظمة صحية عندما تكون أهدافها واستراتيجيتها وثقافتها متلائمة ومتوافقة ومنسجمة مع مواردها البشرية وتحقق طموحاتهم، وكذلك عندما تستغل جميع مواردها المتاحة الاستغلال الأمثل (الأكلبي، 2021).

وأصبح مفهوم الصحة التنظيمية ينتشر داخل كل منظمة ناجحة باعتبارها تدل على قوة العلاقات الشخصية بين مواردها البشرية، وعلامة من العلامات التي تدل على جودة السياسات وإجراءات العمل المتبعة، ووجود مناخ صحي وبيئة منظمة قوية ومحفزة ضمن بيئة العمل، فالمنظمات بحاجة إلى دعم العناصر المختلفة لتعزيز هيكلها العام، إضافة إلى ذلك فإن المنظمات التي تتمتع بصحة تنظيمية تعمل على إيجاد بيئة إيجابية وغرس القيم المشتركة لدى مواردها البشرية بنجاح (الضمرات، 2016).

وفي هذا السياق سيتناول الباحث أهم ما تناوله الباحثون حول الصحة التنظيمية وفق ما يلي: مفهوم الصحة التنظيمية ومكوناتها ومجالاتها ومصادرها الأساسية، وخصائص الصحة التنظيمية للمنظمة ومستوياتها، وأبعاد الصحة التنظيمية ومؤشراتها، وآلية قياسها وأهم الاستراتيجيات لبلورتها.

1. مفهوم الصحة التنظيمية:

الصحة التنظيمية لغةً هي إحدى الاستعارات المجازية المتعلقة بمفهوم السلوك التنظيمي والمفاهيم الإدارية، مثل: عضوية، ميكانيكية، وغيرها، وترتبط بالاتجاهات والآراء المختلفة للمفكرين الإداريين، وتوضح الكثير من قيم الموارد البشرية وأنماط سلوكهم والاستعارات المجازية على اختلافها وتنوعها فإنها تصف خصائص المنظمات التي تركز على المورد البشري، وتتنظر إلى المنظمة على أنها كيان يتطلب النمو والصحة، وتشبهها بالإنسان الذي قد يكون سليماً أو معافى أو مريضاً (الكمالي، 2011). وذكر السوالمه (2011) أن مصطلح الصحة التنظيمية يشير إلى البيئة الإيجابية للمنظمة ودورها في القيام بمهامها ووظائفها، ويتميز عن غيره من المصطلحات الأكثر شمولية كمصطلح المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية بأنه يعطي تعريفاً أكثر وضوحاً ودقة، وتعتبر الصحة التنظيمية تحليلاً متخصصاً للمناخ التنظيمي.

وأشار Mohammad et al (2012) أن مفهوم الصحة التنظيمية مفهوم فريد أو غير مسبوق يسمح بالحصول على صورة واضحة عن المنظمة من حيث مدى التزام مواردها البشرية بواجباتهم ومسؤولياتهم لتحقيق الأداء العالي الذي تطمح له، وأشار أيضاً أن المنظمة التي تتمتع بالصحة هي المكان الذي يجذب إليه المورد البشري باهتمام عميق ويفتخر بالعمل فيه. وعرفها Xenidis and Theocharous (2014) بأنها حالة التشغيل الكامل الخالي من العوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، الرئيسة منها والمساعدة، وعرفها العتيبي (2015) بأنها مدى توافر الأبعاد التي تمكن المنظمة من التعامل والتكيف بكفاءة وفاعلية مع بيئتها الداخلية والخارجية وصولاً إلى تجاوز جميع الأسباب التي تؤدي إلى التدهور التنظيمي لها، وذلك من خلال نظام وظيفي متكامل يحقق أهدافها.

واعتبر السبيعي (2016) أن الصحة التنظيمية هي نجاح المنظمة في التفاعل الإيجابي مع بيئتها المحيطة، ومدى قدرتها في التكيف والاستجابة لمطالبها من جهة، وإيجاد التكامل والانسجام بين مواردها البشرية والتناغم بين مستوياتها التنظيمية من جهة أخرى، وذلك من أجل زيادة فاعليتها وتطورها وضمن استمرارها. وأشار الوديناني (2017) أن مفهوم الصحة التنظيمية يعبر عن القيم ونمط القيادة ووسائل العمل التي تتبعها المنظمة، بالإضافة إلى مناسبة البنى التحتية، وإيجابية العلاقات الإنسانية بين موارد المنظمة البشرية، ومدى تأثيرها في العملية الإدارية وسلوك الموارد البشرية التنظيمي داخل المنظمة، ويشير مفهوم الصحة التنظيمية أيضاً إلى العلاقات المترابطة والمتداخلة بين خصائص المنظمة وبين مستوى إدراك مواردها البشرية للمؤثرات التنظيمية التي تؤثر في اتجاهاتهم نحو العمل سلباً أو إيجاباً.

واعتبر حسين (2018) أن الصحة التنظيمية تعبر عن الحالة المثالية للمنظمة، ويمكن تحقيقها من خلال الاهتمام بالاتصالات التنظيمية لمواردها البشرية وكذلك حثهم على الإبداع والابتكار من أجل رفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للمنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي الذي تطمح المنظمة لتحقيقه. وقد عرفها كل من (Hoy, Tarter, and Kottkamp) بأنها الحالة التي تصف الانسجام بين كافة المستويات في المنظمة وذلك من أجل تلبية احتياجاتها الأساسية والفرعية، وتوجيه كامل طاقاتها من أجل تحقيق رسالتها والتغلب بكفاءة عالية على المنافسين (الحميد، 2019).

وعرفها السقا (2019) بأنها الحالة التي تتميز من خلالها المنظمة وتعبّر عن قدرتها على التكيف والتوافق مع بيئتها والبقاء فيها، وخلق التوافق والانسجام بين مواردها البشرية، وتطورها المستمر من خلال الإبداع والابتكار، وذلك من أجل تحقيق الأداء العالي الذي يحقق لها البقاء والاستمرار والتميز. وذكرت دراوشة (2019) الصحة التنظيمية الجامعية بأنها: مدى المقدرة التي تتمتع بها إدارة الجامعة في التكيف والتعاطي مع بيئتها المحيطة والمجتمع المحلي من حولها، ومساهمتها في تحقيق الانسجام والتوافق بين مواردها البشرية بكافة المستويات الإدارية، وتهيئة بيئة العمل المناسبة التي تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال التنسيق والمشاركة بين جميع الأطراف، وقدرتها على مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات والتغلب عليها بالصورة الملائمة، من خلال نظام وظيفي فعال ومتكامل.

وأشار الغامدي (2019) أن مفهوم الصحة التنظيمية يتضمن ثلاثة مضامين رئيسية وهي: التكيف ويشير إلى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والعقبات ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية بنجاح، والفاعلية ويقصد بها استغلال طاقات الموارد البشرية للمنظمة وتسخيرها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة، والتناغم بين أهداف المنظمة وأهداف مواردها البشرية. وذكر اشتوي ومشاركة (2019) أن الصحة التنظيمية هي كيان متكامل الأركان يُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك من خلال التكامل والتنسيق بين عناصر بيئتها الداخلية وتقديم أفضل مخرجاتها، بحيث تكون قادرة على تلبية حاجات متلقي الخدمة أو المنتج وكذلك تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم.

واعتبر جابر (2020) أنّ مفهوم الصحة التنظيمية يعكس حالة بيئة المنظمة فعندما تكون ذات بيئة محفزة وصحية يطلق عليها منظمة ذات صحة تنظيمية وعلى العكس عندما تفتقر للمناخ الإيجابي عند ذلك يمكن وصفها بأنها لا تتمتع بصحة تنظيمية مما يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية التي تؤثر بمجملها في معدلات الأداء. ويعرف أبو حجير (2020) الصحة التنظيمية بأنها الحالة التي تكون فيها المنظمة قادرة على التكيف مع بيئتها والبقاء والاستمرار فيها، وخلق التكامل بين مواردها البشرية من خلال توفير بيئة عمل صحية تسهم في تحسين قدراتهم وتمييزها باستمرار، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها. وعرفها (Miles) بأنها قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفاعلية وكذلك قدرتها على التكيف والتطور والنمو بصورة ملائمة، وذلك من خلال نظام وظيفي متكامل يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة (ميهور، 2020).

وأشار شرقي وآخرون (2022) أن الصحة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي تعبر عن حالة التوازن بين صحة الطلبة ومواردها البشرية وصحة مناخها وهيكلها التنظيمي الأمر الذي يجعلها قادرة على إيجاد التكيف المطلوب مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية وحل مشكلاتها بكفاءة. واعتبر ربيع وعيسى (2022) أن الصحة التنظيمية تعبر عن الصورة المثالية التي تعكس جودة بيئة العمل التي تمكن الموارد البشرية من أداء مهامها بطريقة فعالة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات، وتسهم في نموها وتطورها واستقرارها.

ويرى الباحث أن الصحة التنظيمية مجموعة من الممارسات والسياسات تتضمن بناء نظام اتصالات فعال يتضمن انشاء قنوات اتصال منتظمة مثل الاجتماعات المفتوحة وجلسات التغذية الراجعة، وتوفير البيئة الملائمة والمشجعة للعاملين في الجامعة على الإبداع، وتوفير الدعم والتمويل اللازمين للأبحاث والمشاريع الابتكارية، وتعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية وتطبيق المعايير الأخلاقية في جميع جوانب العمل في الجامعة، وتهدف إلى تحسين الأداء العام للجامعة وتحقيق أهدافها ورسالتها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها (البشرية، والمالية، والمادية).

2. أهمية الصحة التنظيمية:

وتكمن أهمية الصحة التنظيمية للمنظمة من خلال توفيرها إدراكاً ووعياً مشتركاً للعوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية لمواردها البشرية، وإن استخدام هذا الإدراك نحو متابعة فاعلة لتحسين الجوانب المنقح عليها بين كافة مكونات المنظمة ربما يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين كافة مستويات المنظمة وزيادة التطابق بين أهدافها والعمل على تحقيقها، وكذلك فإن الصحة التنظيمية سوف تزيد من التفاعل بين الأنظمة الفرعية وتزيد من استجابتها للنظام ككل نحو جودة هذه التفاعلات وصحتها، وبما يؤدي إلى توافر استعدادات ملائمة لإحداث التغيرات المطلوبة لمواكبة المستجدات المختلفة (الكمالي، 2011). وتكمن أهميتها في المؤسسات التعليمية وفقاً لما ذكره الأكلبي (2021) بما يلي:

- تؤمن للموارد البشرية العاملة في المنظمة الوعي والإدراك المشترك نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- الإدراك بالقدر المطلوب للعوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة سيسهم بشكل كبير في زيادة فاعلية تحسين الجوانب المنقح عليها بين موارد المنظمة البشرية وبالتالي زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المنظمة.
- زيادة التطابق بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والعمل على إنجازها من قبل الموارد البشرية وتوسيع خيارات العمل.

- تؤدي دوراً هاماً في زيادة التفاعل ما بين الأنظمة الفرعية والاستجابة للتغيرات في النظام ككل وفقاً لجودة هذه التفاعلات ومدى صحتها، وبما يؤدي إلى توافر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمسايرة الأحداث والمستجدات المتعددة.
 - تعدّ الصحة التنظيمية أداة رئيسة في تقويم العلاقات والظروف داخل المنظمة.
 - تلبية احتياجات الموارد البشرية من الرفاهية والإنتاجية والتجارب الذاتية والخدمات.
- وأوضح الحميد (2019) أهمية الصحة التنظيمية بأنها أداة تقييم أساسية للعلاقات والظروف الداخلية، وأداة لتزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة والضرورية لدعمها وتحسينها المستمر، تلبية احتياجات موارد المنظمة البشرية، وتتيح الفرصة لهم من أجل تجاربهم الذاتية الإيجابية، وتسهم في زيادة الدافعية والإنتاجية وروح التعاون لدى الموارد البشرية، وتلعب دوراً هاماً في تخفيض معدل دوران العمل، وتزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمعوقات، وتسهم في استمرار المنظمة وتحقيق رسالتها، وتعمل على توفير بيئة تعلم داخلية محفزة ومواكبة للتغيرات المتسارعة، ومنفتحة على العالم الخارجي وتتفاعل معه بإيجابية، وتقيس مدى رضا المستفيدين من مخرجات المنظمة.
- وذكر الغامدي (2019) أن من ضمن الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية مفهوم الصحة التنظيمية ظهور مفاهيم جديدة لم تكن معهودة من قبل مثل التنافسية والجودة والقيادة التحويلية. ويرى Tsui and ching أن أهمية الصحة التنظيمية تكمن في كونها تقدم تصوراً واضحاً عن المناخ التنظيمي للمنظمة، وتصف العلاقة بين إدارة المنظمة ومواردها البشرية (السقا، 2019). وتتجلى أهمية الصحة التنظيمية وفقاً لما أشار إليه (الشبلي، 2018) بالآتي:
- تعتبر الصحة التنظيمية وسيلة لتطوير أداء المنظمات، ذلك كونها تتضمن إطاراً يعمل على استثمار رأس المال البشري من خلال إيجاد بيئة عمل تساعد على التكيف والتماسك بين مواردها البشرية، ويسهم في تطوير عمل المنظمة، وزيادة قدرة الموارد البشرية على تحمل ضغوطات العمل.
 - للصحة التنظيمية دور هام في توعية الموارد البشرية بالعوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك بهدف زيادة الفاعلية وكذلك العمل على تحقيق الأهداف المرسومة، وكذلك توسيع خيارات العمل.
 - تعدّ الصحة التنظيمية أداة التقويم الرئيسة للعلاقات والظروف داخل المنظمة.
 - للصحة التنظيمية دور هام في تطوير منظومة العمل ومواجهة التحديات وتحقيق الاستقرار للمنظمة، وتكسب الموارد البشرية الشعور بالرضا والسعادة والحضور الإيجابي.
 - تقدم الصحة التنظيمية تصوراً واضحاً للمناخ التنظيمي الذي يعد متغيراً هاماً في زيادة فاعلية المنظمة.
 - تدعم الصحة التنظيمية الثقة التنظيمية وترفع معنويات الموارد البشرية وبالتالي تقلل من إمكانية فشل المنظمة.

ويرى الباحث أن أهمية الصحة التنظيمية تتجلى من خلال بناء بيئة عمل داخلية محفزة وجاذبة تسهم في المحافظة على الموارد البشرية الموهوبة والمنتجة كونها تحقق طموحاتهم وتطلعاتهم، وتلعب دوراً هاماً في تحسين سمعة الجامعة، وتسهم في تخفيض معدل دوران العمل، ويزيد شعور الرضا والولاء لدى الموارد البشرية تجاه الجامعة.

3. مكونات الصحة التنظيمية:

حددت الضمرات (2015) مكونات الصحة التنظيمية بما يلي:

- **فاعلية المنظمة:** إن مستوى فاعلية المنظمة يعكس مستوى الصحة التنظيمية للمنظمة، وكيفية استجابتها إلى تغيرات الظروف المحيطة بها.
- **الروح المعنوية:** وعرفها Hicks نقلاً عن (إسماعيل، 2022) بأنها امتلاك العاملين في المنظمة للمشاعر الطيبة تجاه بعضهم البعض، وأشار (ميهوب، 2020) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في مستوى الروح المعنوية وهي:
 - طبيعة المنظمة: المنظمة ذات الأهداف العالية ترتفع الروح المعنوية لمواردها البشرية، وكذلك فإن وضوح مؤشرات العمل والهيكل التنظيمي يحسن مستوى الروح المعنوية في المنظمة.
 - نمط القائد وممارساته: العدالة في التعامل مع الموارد البشرية وإشاعة جو ديمقراطي فيما بينهم، وتوفير مناخ تنظيمي منفتح، كل ذلك يرفع الروح المعنوية للموارد البشرية.
 - خصائص زملاء العمل: إيجابية زملاء العمل، والعمل بروح الفريق، والتواصل المفتوح بين الزملاء كل ذلك يسهم في رفع الروح المعنوية.
 - بيئة العمل: بيئة العمل المنظمة التي توفر الرفاهية لمواردها تؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية.
- **الشفافية:** ويقصد بها استقرار الأحداث الراهنة في المنظمة، فهي غير مرهونة بمزاج القيادة الإدارية أو درجة يقظة الضمير لديهم.
- **الثقة التنظيمية:** في المنظمات ذات الصحة التنظيمية المرتفعة يسود التعاون بين قيادة المنظمة ومواردها البشرية في كافة المستويات حول السياسات الاستراتيجية والتنفيذية، أما المنظمات ذات الصحة التنظيمية المنخفضة غالباً ما يتميز القادة بعدم الثقة بالإضافة إلى تدخلهم المستمر في أعمال العاملين، مما يشعرهم بفقدان الثقة التنظيمية.
- **الالتزام:** ويعني امتداد الولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه، وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها.

4. مجالات الصحة التنظيمية:

وفقاً لما ذكره الكمالي (2011) فإن مجالات الصحة التنظيمية تركز غالباً على إيجاد بيئة عمل منتجة وصحية وفاعلة تراعي قيم الموارد البشرية وتدعم السلوك القيادي والعمل المؤسسي. وحدد Laub (2004) ستة مجالات رئيسة للصحة التنظيمية في المنظمة موضحة بالشكل رقم (16) التالي:

الشكل رقم (16):

مجالات الصحة التنظيمية في المنظمة



source: (Laub, 2004, p5).

- احترام قيم الأفراد: ويقصد بذلك أن تؤمن المنظمة وقيادتها بأن مواردها البشرية لديهم تركيز أساسي على احترام قيمهم والاستماع لهم بصدق، وتعتبر عملية الاستماع لهم من أفضل الطرق للتعبير عن احترام قيم الآخرين.
- تطوير الأفراد: المنظمة الصحية هي التي تسعى لبناء بيئة تعليمية تحث الموارد البشرية للمنظمة على التطوير والتدريب بشكل مستمر، وتشجع مواردها البشرية من خلال منحهم الثقة والقبول.
- بناء العمل الجماعي (العمل على أساس روح الفريق): المنظمة ذات الصحة التنظيمية المثالية تأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين مواردها البشرية لإنجاز مهامها وتحقيق رؤيتها، وتحترم التباينات بينها من حيث العرق، والجنس، والعمر، والثقافة، وتعمل جاهدة لعدم السماح لتلك التباينات بالسيطرة على المنافسة الطبيعية بين مواردها البشرية، وبالأخص التباينات العرقية التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبالتالي في الصحة التنظيمية للمنظمة.
- بناء الثقة ودعمها في المنظمة: ويقصد بها توفير قنوات تواصل مفتوحة بين قيادة المنظمة ومواردها البشرية في كافة المستويات الإدارية، وتوفير مستوى من الثقة بين مواردها البشرية لكي يتطابق القول مع الفعل في جميع ممارساته.

- الدعم القيادي: المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي التي تتطلع للمستقبل وتتنظر إلى الأمام لتبصر ما يمكن أن يكون وما يجب ألا يكون، وتدعم جميع مواردها البشرية لتمارس أدواراً قيادية، وتتمى مسؤولية تحقيق الأهداف سواء لدى القادة أو العاملين.
- المشاركة في القيادة: أن ترى المنظمة أنه لكل قيادة سلطة، ولا بد من مشاركة السلطة بين القادة وكافة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يمكن للموارد البشرية المشاركة في وضع رؤية المنظمة وصنع قراراتها واستثمار مواردها، ومشاركة القادة في جميع المستويات التنظيمية تمكن الموارد البشرية للمنظمة من تفعيل دورهم وأخذ مواقعهم في رسم استراتيجية المنظمة وتنمية مسؤولياتهم تجاهها.

5. أبعاد الصحة التنظيمية:

تعددت أبعاد الصحة التنظيمية التي تناولها الباحثون وذلك مع اختلاف طبيعة عمل المنظمات، وبناءً عليه قام الباحث بإجراء مسح بحثي للتعرف على تلك الأبعاد، وفي الجدول رقم (6) التالي عرض لأهم آراء الباحثين وما تناولوه من أبعاد للصحة التنظيمية:

الجدول رقم (6):

أبعاد الصحة التنظيمية التي تناولها الباحثون

الباحث	الأبعاد التي تناولها
(Yücel et al,2013)	تأثير مدير المنظمة، النزاهة التنظيمية، الاحترام، أمر العمل، دعم الموارد، المعنويات، أهمية العمل
(جابر وآخرون، 2020)	وضوح الأهداف، المعنويات، فعالية الاتصالات، حل المشكلات، الاستقلالية والتماسك التنظيمي
(الصريرة، 2013)	الإبداع التنظيمي، فعالية الاتصالات، الاستقلالية التنظيمية، المعنويات، التغيير التنظيمي، التماسك المؤسسي
(ميهور، 2020)	وضوح الهدف، الثقة التنظيمية، المعنويات، التكيف، تسخير الموارد، توازن السلطة، التماسك، ملاءمة الاتصالات، الإبداعية، حل المشكلات، الاستقلالية
(الكالي، 2011)	وضوح الأهداف، الثقة التنظيمية، الروح المعنوية، التكيف، تسخير الموارد، توازن السلطة
(أبو جليل، 2018)	وضوح الهدف، الثقة، الإبداعية، التماسك، ملاءمة الاتصالات
(الوديناني، 2017)	المعنويات، الجوانب الأكاديمية، تأثير المدير، دعم الموارد، الاعتبارية والتقدير، التماسك المؤسسي، المبادرة بالعمل
(الحربي، 2019)	التماسك الوظيفي، المعنويات، الاستقلالية، تسخير الموارد، الثقة والإبداعية، وضوح الأهداف
(اشتوي ومشاركة، 2019)	النزاهة والشفافية، الاعتبارية، الهيكل الأساسي، الروح المعنوية

الباحث	الأبعاد التي تناولها
(الغامدي، 2019) (السبيعي، 2016)،	التماسك المؤسسي، تأثير المدير، الاعتبارية، المبادرة بالعمل، توفير الموارد المساندة، الروح المعنوية، التأكيد على النواحي الأكاديمية
(دراوشة، 2019)	الإنجاز الأكاديمي، التكامل المؤسسي، المبادرة في العمل، الروح المعنوية
(أبو حجير، 2020)	النزاهة المؤسسية، الهيكل الأولي أو الأساسي، الروح المعنوية
(خلف، 2020)	القيادة، القدرة، الإبداع، التكيف، الاتصال
(السقا، 2019)	وضوح الأهداف، الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات
(الراجحي، 2019)	وضوح الأهداف، الجودة والكفاءة والفعالية، التماسك التنظيمي، الاستقلالية، التكامل والتفكك
(الغويرن، 2014)	وضوح الأهداف، الثقة التنظيمية، المعنويات، التكيف، تسخير الموارد، توازن السلطة، التماسك، ملاءمة الاتصالات، الإبداعية، حل المشكلات، الاستقلالية
(الشمائل، 2014)	وضوح الهدف، المعنويات، فعالية الاتصالات، حل المشكلات، الاستقلالية والتماسك التنظيمي
(وشاح، 2015)	وضوح الأهداف، الثقة التنظيمية، كفاية الاتصال، استخدام الموارد والأفراد بشكل فعال، التماسك، الأخلاقية والروح المعنوية، الابتكار والإبداعية، الحكم الذاتي والاستقلالية، التكيف، حل المشكلات
(Farooq et al, 2017)	الثقافة والمناخ التنظيمي، السيطرة والتنسيق، المسؤولية، الابتكار والإبداع
(Mohammad et al, 2012)	العلاقة، المساهمة والمشاركة، الولاء والالتزام، هيبة المنظمة، الروح، الأخلاق، الاعتراف بالأداء، مسار الهدف، القيادة، تحسين أداء الموارد البشرية، تسخير الموارد
(الهوراني، 2017؛ حسين، 2018؛ Purton, 2010; Tusi et al, 2014)	الأخلاقيات، الإبداع، الاتصالات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم (6) أعلاه يتضح تعدد وتنوع أبعاد الصحة التنظيمية، وبالرغم من ذلك لوحظ تشابه الأبعاد في محتواها وقد تمثل ذلك في إضافة أو دمج أكثر من بعد واحد، وذلك لاختلاف طبيعة عمل المنظمة، وطبيعة مكان إجراء الدراسة، ووفقاً للمستويات التنظيمية في المنظمة، أو وفقاً لتطور الفكر الإداري، وقد تطور مفهوم الصحة التنظيمية سواءً على الصعيد النظري أو على صعيد تصميم الأدوات المستخدمة لقياس مستوى الصحة التنظيمية وابتكارها، وقد تبنى الباحث مقياس (حسين، 2018) والذي حدد ثلاثة أبعاد للصحة التنظيمية وهي: (الاتصالات، والأخلاقيات، والإبداع)، وذلك لاشتمال تلك الأبعاد على مفهوم الصحة التنظيمية.

5.1. الاتصالات

نكر ميهوب (2020) أن الاتصالات تشير إلى مدى تبادل المعلومات وتداولها والأفكار بين أعضاء المنظمة من خلال النقاشات والمراسلات ولوحة الإعلانات والاجتماعات، وأن الاتصالات الفعالة هي التي يتم تبادل المعلومات فيها عبر شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بدون تحريف أو تشويش، وهذا يتوقف على مدى فهم الموارد البشرية لتلك المعلومات وعلى كيفية فهم الإدارة لها وتسخيرها لتحقيق أهداف المنظمة ومصحة مواردها البشرية. واعتبر الضمرات (2016) الاتصالات التنظيمية وسيلة فعالة لبناء العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية داخل المنظمة وكذلك بين المنظمة والأطراف الخارجية وأصحاب المصلحة خارجها، وحدد أنواع الاتصالات داخل المنظمة وفق الآتي:

- الاتصالات الهابطة (Down Ward communication): وتتمثل في الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا في المنظمة إلى الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية فيها.
 - الاتصالات الصاعدة (Upward communication): وتتمثل في التقارير والمعلومات الصاعدة من الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية إلى الإدارة العليا في المنظمة.
 - الاتصالات الأفقية أو الجانبية (Vertical communication): وتتمثل في المعلومات المتبادلة بين الأقسام أو الدوائر أو الإدارات.
- واعترفت الشاميلا (2014) أن عملية الاتصال مهمة للمنظمة للأسباب الآتية:

- يؤدي الاتصال إلى نشر قيم المنظمة وأهدافها ورؤيتها ودعم العلاقات الإنسانية داخلها، الأمر الذي يترتب عليه رفع الكفاية والفعالية الإنتاجية، وهذا يتطلب منها العناية بمواردها البشرية وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية.
- تلعب عملية الاتصال دوراً هاماً وحيوياً في عملية اتخاذ القرارات وتطبيقها ومتابعة تنفيذها، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي عملية التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات من خلال الاتصالات التي تسهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات وتقييم النتائج المترتبة عليها والتعرف على المشاكل التي تواجهها.

وأشار الحربي (2019) أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها يعتمد على نظام الاتصالات فيها وبالتالي لا ينبغي النظر إلى الاتصالات التنظيمية على أنها عملية مستقلة قائمة بحد ذاتها إذ لابد من الاعتماد عليها في كافة الأنشطة والعمليات الإدارية في المنظمة. واعتبر خلف (2021) الاتصال بمنزلة الآلية التي يستطيع من خلالها الأفراد والجماعات من توضيح تطلعاتهم وتنسيق أعمالهم بالصورة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة، وأنه على إدارة المنظمة أن تدعم قنوات التواصل باعتبارها أدوات أساسية وذلك لنقل المعلومات إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في جميع المستويات الإدارية للمنظمة، وبالتالي يجب أن تكون إدارة المنظمة ومواردها البشرية قادرين على استخدام تلك القنوات لتوصيل المعلومات

ذات الصلة إلى الشخص المناسب وفي التوقيت المناسب، ولابد من العمل على تطوير قنوات التواصل في المنظمة باستمرار.

وأوضح الحوراني (2017) أن نظام الاتصالات في المنظمة يجب أن يكون متاحاً ومفهوماً بحيث تتمكن مواردها البشرية من الحصول على المعلومات مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها. وأشار حسين (2018) أن الاتصالات التنظيمية تعد الشريان الحيوي للمنظمات الصحية حيث يتم من خلاله تبادل كافة المعلومات بين كافة المستويات الإدارية بالصورة التي تساعد على تحديد المشكلات التي من الممكن أن تعيق سير العمل في المنظمة، واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها بالوقت المناسب وبالذقة والموضوعية المطلوبة.

ويرى السقا (2019) أن الاتصال هو عملية تبادل للمعلومات، وأن الاتصال الفعال هو الأساس لصنع القرارات الفعالة وهو عملية حيوية لسير العمليات والأنشطة في المنظمة، فوجود اتصالات منظمة ومستمرة وواضحة تناسب بسهولة بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي وفي جميع الاتجاهات، يؤدي إلى نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات بكفاءة، ويضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بالجودة المطلوبة.

واعتبر قطاونة وأبو تايه (2016) الاتصالات نشاطاً إدارياً واجتماعياً داخل المنظمة يسهم في نقل المفاهيم والأفكار والآراء، ولبنة أساسية تستخدم لتحقيق التماسك بين أعضاء المنظمة ومكوناتها، وبالتالي تعتبر روح المنظمة. وحدد الهدف الأساسي لعملية الاتصال بأنه إنتاج وتجميع البيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، وكذلك التأثير في سلوك الموارد البشرية للمنظمة أفراد أو فرق عمل بهدف تغييره أو تعديله والعمل على توجيهه باتجاه معين، وأضاف أربعة أهداف فرعية للاتصالات على المستوى الوظيفي وهي: شرح أهداف المنظمة وخططها لمواردها البشرية، ونقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الموارد البشرية للمنظمة، وقيادة الموارد البشرية وتوجيهها والتنسيق بين جهودها وتحفيزها على العمل، وتهيئة المناخ التنظيمي الجيد الذي يسهم في تحقيق رضا الموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية.

وأشار النجار وعرب (2022) أن الاتصالات تعد الشريان الحيوي للمنظمة الذي يتم من خلاله تبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية والتنظيمية بالصورة التي تساعد على تحديد المشكلات التي تحد من اتخاذ القرارات وتشخيصها ومعالجتها في الوقت المناسب وبالصورة الأمثل. وفي ذات السياق اعتبر شرقي وآخرون (2022) أن كفاءة الاتصالات في الجامعات تتمثل في سهولة تداول المعلومات والأفكار وتدفعها بين كافة الموارد البشرية للجامعة وفي كل المستويات التنظيمية، أي تُوفّر الاتصالات إحساساً جيداً للموارد البشرية وتزيد من إدراكهم.

ويمكن الإشارة إلى أن الجامعة التي تتمتع بصحة تنظيمية تمتلك نظاماً فعالاً للاتصالات يمكن مواردها البشرية من الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، والذي ينعكس إيجاباً على أدائها وبالتالي على أداء الجامعة ويزيد من فعاليتها وكفاءتها.

5.2. الأخلاقيات

تعد الأخلاقيات من المواضيع الهامة للقادة ولجميع الموارد البشرية للمنظمة فكلما زاد فهمهم لها انعكس ذلك بالإيجاب على النتائج الصحية للموارد البشرية وللمنظمة (عطية ومهدي، 2016). ويمكن اعتبار الأخلاقيات من المحركات الأساسية في تعزيز شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي وكذلك تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية داخل المنظمة، وهذا من خلال مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد طبيعة السلوكيات المقبولة والمرفوضة للتعامل بين الموارد البشرية (النجار وعرب، 2022).

وعرف الكبيسي وآخرون (2012) الأخلاقيات بأنها مجموعة من معايير السلوك الرسمية وغير الرسمية التي تستخدمها الموارد البشرية كمرجع تسترشد به عند أداء وظائفها. وعرفها فتاح (2018) بأنها مجموعة من القواعد والمعايير التي تعبر عن المبادئ التوجيهية التي من خلالها يمكن الحصول على السلوك السليم داخل المنظمة، وذلك بهدف تحقيق المنفعة لجميع الأفراد داخل المنظمة وخارجها. وحددت عطية (2022) خمسة مصادر لأخلاقيات المهنة وهي:

- المصدر الديني: تعتبر الأديان وبصورة خاصة الدين الإسلامي من أهم مصادر أخلاقيات المهنة، ذلك أن التعامل بين الأشخاص تحكمه قواعد خاضعة للرقابة الذاتية للمؤمن.
- المصدر الاجتماعي: إن ثقافة المجتمعات سوف تنعكس حتماً على الأخلاقيات المهنية في ممارسة الحياة الاجتماعية، ونمط العيش، والعادات.
- المصدر الاقتصادي: إن الظروف الاقتصادية للمجتمع قد تدفع الأفراد غالباً إلى تبني أنماط سلوكية تتناسب معها، فالوضع الاقتصادي المريح مثلاً قد يدفع الفرد إلى تبني أخلاق رفيعة.
- المصدر السياسي: ويتمثل بنمط النظام السياسي السائد في المجتمع وانعكاسات توجيهاته على أخلاقيات الأفراد.
- المصدر الإداري التنظيمي: ويتمثل بالبيئة التنظيمية بقوانينها ولوائحها وأنظمتها وقيمتها، التي تحدد سلوك العاملين وتوجه مساره.

وأشار محمد ومحمد (2020) أن أهمية الأخلاقيات يمكن تحديدها من خلال الآتي: المحافظة على اسرار بيئة العمل، وزيادة الإنتاج ورفع مستوى الإبداع والإنتاجية، وتحسين العلاقات بين الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية، وزيادة ثقتهم وانتائهم للمنظمة، والحد من مشكلات العمل والنزاعات داخل المنظمة، وتخفيض التكاليف وزيادة ربحية المنظمة، وتحسين جودة العمل وتخفيض معدل دوران العمل وضغوط العمل.

تعتبر الجامعة مؤسسة تعليمية تهدف إلى نشر المعرفة وامتداد المجتمع بكوادر متميزة في جميع التخصصات المطلوبة، وتحقيق رسالتها لا يتم إلا من خلال توافر بيئة أخلاقية تحدد السلوكيات المقبولة والمرفوضة من قبل مواردها البشرية وبالتالي لابد من تزويدهم بالقيم والأخلاق الفاضلة التي تنعكس

بصورة إيجابية على المجتمع واستقراره. ويمكن القول إن الأخلاقيات تؤثر على الصحة التنظيمية من خلال ثلاثة جوانب وهي:

- المسؤولية الاجتماعية: تشجع الأخلاقيات على ممارسة الجامعات لدورها الاجتماعي في خدمة المجتمع وتعزيز العدالة الاجتماعية.
- الجانب الأكاديمي: تحث الأخلاقيات على ممارسة الجامعات لدورها في تعزيز الثقافة الأكاديمية والإبداع والابتكار، وتعزيز الحرية الأكاديمية والحقوق المدنية لأعضاء هيئتها التعليمية وطلابها.
- الأخلاقيات المهنية: تدفع الأخلاقيات الجامعات على ممارسة أعلى المعايير المهنية في إدارتها وتوفير خدماتها وتعاملها مع أفراد المجتمع.

5.3. الإبداع:

ذكر غباري وآخرون (2008) أنه لا يوجد تعريف جامع للإبداع، وقد أشار الباحثون إلى الإبداع من وجهات نظر متباينة، ولكنها تلتقي في الإطار العام لمفهوم الإبداع وهذا الاختلاف جعل البعض ينظر إلى الإبداع على أنه عملية عقلية، أو إنتاج ملموس، ومنهم من اعتبره مظهراً من مظاهر الشخصية مرتبطاً بالبيئة. وكذلك ذكر الأحمد (2008) أن الإبداع ظاهرة إنسانية موجودة منذ وجود الإنسان على الأرض، وللإنسان رغبة دائمة في البحث عن الجديد والإطلاع والتغيير والتجديد، حتى عندما يمارس سلوكه العادي، فإنه يمارسه بشكل يظهر فيه شيء من التجديد.

وعرف حسين (2018) الإبداع بأنه قدرة الإدارة على توليد مجموعة من الأفكار وأساليب العمل الجديدة، التي تمكن المنظمة من التعامل مع متغيرات بيئتها الخارجية بالصورة التي تمكنها من تعزيز القدرات التكيفية لديها. أما المبيضين والطرأونة (2011) فقد عرفاه بأنه تطبيق فكرة مطورة داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة لتطبيقها.

ويرى ديري (2012) أنه ثمة اتفاق على أن جميع الأفراد يمتلكون القدرات ولكن بدرجات متفاوتة باستثناء الحالات المرضية (التخلف العقلي..)، وبالتالي فإن جميع الأفراد قادرين على إتمام عملية الإبداع بغض النظر عن قوتها وتكرارها، كما أن علماء النفس يجمعون على توقع الأعمال الإبداعية من الأذكاء أكثر من توقعهم إياها ممن هم أقل ذكاءً. وعرفه وشاح (2015) التوجه نحو ابتكار إجراءات جديدة، والتحرك نحو أهداف جديدة، والسعي لإنتاج كل جديد بحيث تصبح المنظمة أكثر تميزاً وتفرداً مما يسمح لها بالتطور والازدهار وبالتالي استمراريتها.

وذكر بومنقار (2017) أن الإبداع يتمثل في استخدام الموارد البشرية للمنظمة لمهاراتهم الشخصية في البحث والتحليل لإيجاد أساليب إدارية جديدة أو التوصل إلى حلول ابتكارية لمشكلة تواجه المنظمة ومعالجتها، وكذلك عامل تحفيز يولد لدى الموارد البشرية الشعور نحو البحث عن الجديد الذي يرون فيه مصلحتهم ومصلحة منظماتهم على حد سواء وهذا يعنى لديهم الانتماء للمنظمة.

وأشار الغويرن (2014) أن الإبداع هو الميل نحو استحداث إجراءات جديدة وحث روح الفريق على التطور والتغيير والتميز والابتعاد عن النمطية. وعرفه خلف (2020) بأنه العملية التي تستخدم فيها المنظمات مواردها ومقدراتها لتطوير أنظمة عمليات وإنتاج جديدة تمكنها من الاستجابة لحاجات الزبائن من السلع والخدمات بصورة أفضل وبالطريقة التي تمكنها من تحقيق نجاحات باهرة في بيئة التغيير والإبداع.

وأشار النجار وعرب (2022) إلى الإبداع بأنه قدرة إدارة المنظمة على توليد أفكار وأساليب عمل غير موجودة سابقاً، وذلك من أجل التعامل مع كافة التغيرات في بيئتها الخارجية بالصورة التي تسهم في تعزيز قدرتها التكيفية. وعرفه شرقي وآخرون (2022) في سياق الجامعات بأنه إيجاد مجموعة من الإجراءات الجديدة من أجل تحقيق أهداف جديدة في كافة المجالات الإدارية والأكاديمية والمجتمعية.

ويرى الباحث أن الإبداع مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المورد البشري وبما لديه من معارف ومهارات وأفكار وقدرات عقلية وما يحيط به من مؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وذلك من أجل الوصول إلى فكرة جديدة أو أسلوب عمل يمتاز بالتميز والتفرد والحدثة، وذلك من أجل تحقيق رغبته في إثبات ذاته والرقى في السلم الوظيفي، وتحقيق الأهداف المطلوبة بالصورة التي تسهم في تحقيق التميز والتفرد للجامعة.

1.3.5. مستويات الإبداع:

حدد راسم البنا (2017) ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية وهامة للمنظمات وهي:

- **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد داخل المنظمة، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع في المنظمة حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات، والمرونة، وحب المخاطرة، والطموح، والقدرة على التحليل.
- **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل جماعة تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وإحداث التغيير نحو الأفضل، والإبداع الجماعي يتفوق على الإبداع الفردي نتيجة تفاعل أعضاء الجماعة وتبادل الخبرات والآراء فيما بينهم.
- **الإبداع على مستوى المنظمات:** ويقصد به مجموع الجهود الفردية والجماعية لكافة أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي، وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون أعضاؤها على قدر كافٍ من الموهبة والإبداع، وتتميز تلك المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات مثل (البساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام بأخلاقيات العمل الإداري، ودراسة حاجات المستفيدين، وكذلك تبني الإدارة العليا للمنظمة لعملية الإبداع).

5.3.2. الإبداع والخصائص التنظيمية:

إنّ نجاح المنظمات في دعم قدرتها الإبداعية وتمييزها يتوقف على خصائصها التنظيمية فيما إذا كانت تلك الخصائص تعمل على تنمية القدرات الإبداعية أو كانت تعمل على كبح عجلة الإبداع للمنظمة. والجدول رقم (7) يلخص الخصائص التنظيمية المشتركة التي تؤثر على الأداء الإبداعي والقدرة الإبداعية للمنظمة.

الجدول رقم (7):

الخصائص التنظيمية المؤثرة في الإبداع

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط الإدارة الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع
خصائص الوظيفة	التصرف طبقاً لتقدير الموقف يرتبط إيجابياً مع الإبداع
الهيكل التنظيمي	الهيكل التنظيمية ذات التنظيم الصارم تعيق الإبداع أما الهياكل المنبسطة الأكثر لامركزية فهي تيسر عملية الإبداع
المناخ	المناخ التنظيمي الذي يقبل الأفكار الجديدة ويدعم تحمل المخاطر والتحديات يشجع على الإبداع
الثقافة	الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، وتحترم الطرق التقليدية لعمل الأشياء سوف تحدث إعاقة للإبداع

المصدر: (كنج وأندرسون، 2004).

وحدد العنزي (2016) خصائص المنظمات المبدعة وفق الآتي:

1. التوجه نحو الزبائن للتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها.
2. احتلال موقع متميز في ظل البيئات الشديدة التغير بالمقارنة بالمنافسين.
3. تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل رائد لتحقيق الإبداع.
4. قبول الأعمال الصعبة من خلال اقتناص فرص النمو والتعلم والتحسين المستمر للمعلومات.
5. توافر القيادة الحكيمة ذات الرؤية الاستراتيجية التي تتبنى المخاطرة والتشجيع على التميز.
6. قدرة عالية على تحمل المصاعب وإدارة الأزمات ومواجهة الأخطاء برحابة صدر.
7. توافر خبرات ومهارات لتطوير سمات المنظمة المبدعة للتكيف مع البيئة.
8. تعزيز دقة نظام التنبؤ المستقبلي باختيار أفضل الأساليب الإحصائية والحاسوبية.
9. منح الموارد البشرية الاستقلالية لتعزيز الريادية والإبداع والمشاركة الرائدة في اتخاذ القرارات.
10. اختيار هيكل تنظيمي مرن يعتمد الرقابة الجماعية وتفويض السلطة للمستويات الدنيا.

6. مستويات الصحة التنظيمية:

تتباين مستويات الصحة التنظيمية من منظمة لأخرى تبعاً لمدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية ومكوناتها في تلك المنظمات، وحددت Wolff (2003) المشار إليها في (خلف، 2020؛ ربيع وعيسى، 2022؛ شرقي وآخرون، 2022؛ كمالي، 2011؛ ميهوب، 2020) ستة مستويات للصحة التنظيمية وهي:

- الصحة التنظيمية المفقودة: في هذا المستوى لا تُحترم قيم الموارد البشرية ولا تُتاح لهم الفرصة لتطوير أنفسهم ولا يتم الاستماع إليهم ويتم تجاهل أفكارهم، والقيادة الحقيقية مفقودة في جميع المستويات الإدارية، ويتم انتهاك حقوق الموارد البشرية وإساءة استعمال السلطة، والمنظمة يسودها المناخ السياسي ولا تعرف مواردها أين تسير منظماتهم، ويتم التركيز على العقاب أكثر من المكافأة، ويسود البيئة التنظيمية جو من عدم الثقة، ولا يوجد ترابط وتواصل بين الموارد البشرية، والموارد البشرية تشكك ببعضها البعض والكل يهتم بمصلحته الخاصة، وقنوات الاتصال مغلقة، وينظر إلى المنظمة أنها منظمة بالاسم، والتطوير والتدريب معدوم وبالتالي من الصعب المحافظة على الموارد البشرية المنتجة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب، أي أن الرؤية المستقبلية للمنظمة غير واضحة المعالم.
- الصحة التنظيمية الضعيفة: تشعر الموارد البشرية في هذا المستوى بعدم الاحترام لقيمهم، ويتم استغلال جهودهم دون أن يتم تطويرها مهنيًا، معظم القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا دون إشراك الموارد البشرية في باقي المستويات وتكون القيادة استبدادية مفروضة من الأعلى، ولا يتم تمكين الموارد البشرية لإحداث التغيير المطلوب، ولا يوجد أسلوب واضح للتوجيه، ولا تعاون جماعي، تتميز بيئة الثقافة التنظيمية بضعف الترابط وضعف الثقة بين الموارد البشرية، وهناك ضعف في الدافعية لدى الموارد البشرية وضعف في الالتزام بالأهداف، وقنوات الاتصال مغلقة، وينظر للمنظمة بأنها منظمة استبدادية، والتطوير معدوم ويصعب المحافظة على صحة الموارد البشرية للمنظمة، ويوجد حاجة ماسة للتغيير ولكن من الصعب تحقيقها.
- الصحة التنظيمية المحدودة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية تشعر الموارد البشرية بأنها تتلقى التدريب لزيادة أدائها من أجل مصلحة المنظمة وليس لتطويرها الشخصي، ويتم الاستماع لآرائها ولكن نادراً ما يتم الأخذ بها، وتبقى القرارات المهمة في المستويات الإدارية العليا للمنظمة، والنمط السائد هو أبوي سلبي، والعلاقات تقوم على الفردية وتسود أجواء من عدم التأكد، وتعاني الموارد البشرية من الضغوط التنظيمية لشعورها بالحاجة المستمرة لإثبات ذاتها، وينظر للمنظمة على أنها منظمة أبوية بصورة سلبية تتعرض لإجبار مواردها البشرية على الإذعان والتغيير وفق المطلوب ولكن من الصعب تحقيق ذلك التغيير، والمنظمة في موقع يقودها في حالات الضغوط إلى بيئة تنظيمية استبدادية .
- الصحة التنظيمية المتوسطة: في هذا المستوى يتم تحفيز الموارد البشرية ورفع روحها المعنوية، والقيادة أبوية إيجابية غالباً ما تأتي من الإدارة العليا في المنظمة، وهناك تحاور محدود بين القادة في المستويات الإدارية العليا والموارد البشرية في باقي المستويات وتكون التوجيهات في أغلب الأحيان مشوشة، ويوجد

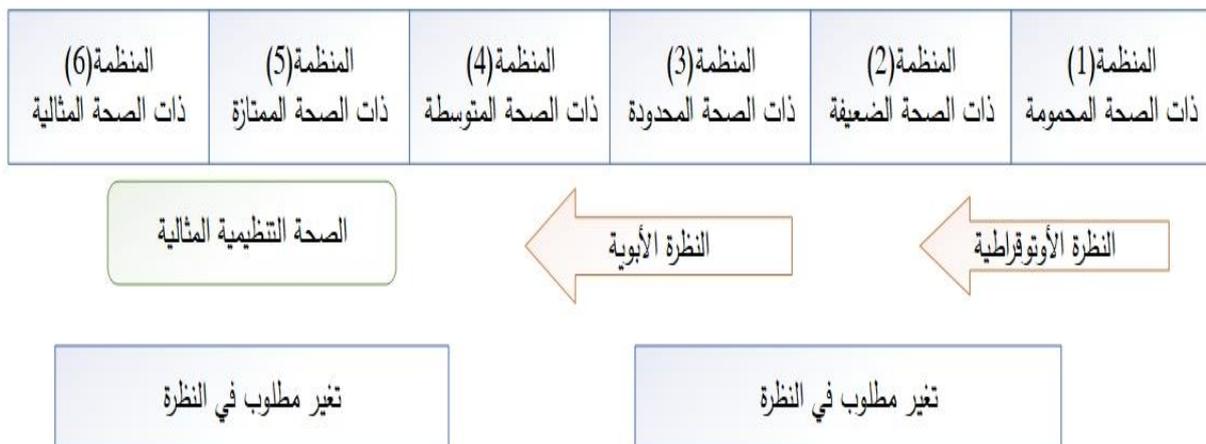
مستوى من العمل الجماعي والتعاون الحقيقي، أما الثقافة التنظيمية فيسودها في بعض الأحيان عدم التأكد والمخاطرة، ويكون الاتصال مفتوحاً بين مجموعات مختارة من الموارد البشرية، وينظر للمنظمة على أنها أبوية بصورة إيجابية، ويكون التغيير فيها مرغوباً، لكن يصعب تحقيقه في جميع الأوقات، وتعتبر المنظمة في هذا المستوى في موقع جيد للتحرك نحو تحقيق صحة تنظيمية أفضل مستقبلاً.

- الصحة التنظيمية الممتازة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية تشعر الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية باحترام قيمهم، ويستمتع أغلب القادة والموارد البشرية لبعضهم ويتشاركون في صناعة القرارات واتخاذها، وأغلب الموارد البشرية يمكنهم قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، والعمل الجماعي هو المفضل لدى جميع الموارد البشرية، وتسود الثقة أجواء بيئة الثقافة التنظيمية حيث يكون الاتصال مفتوحاً بين قيادة المنظمة ومواردها البشرية، وتكون المنظمة في هذا المستوى منظمة مبادرة وموجهة تستقطب المستشارين والموارد البشرية الموهوبة التي ترحب وتسعى للتغيير كعملية مستمرة لمواجهة تحديات المستقبل، فالنظرة للمنظمة إيجابية والتطوير يقودها نحو الصحة التنظيمية المثالية.
- الصحة التنظيمية المثالية: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية تشعر جميع الموارد البشرية بالاهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المنظمة، والعلاقة قوية بينها وبين القادة وتشارك في اتخاذ القرارات المهمة، والقيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة تمكن مواردها البشرية وتوجههم نحو الأهداف التنظيمية، وتسود الثقة الكاملة بين الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية ويكون الاتصال فعالاً ومفتوحاً داخل المنظمة.

وحدد Laub (2004) مستويات الصحة التنظيمية بستة مستويات ويوضحها الشكل رقم (17).

الشكل رقم (17):

مستويات الصحة التنظيمية وكيفية تطويرها



Source: (Laub, 2004, p7).

- تغير النظرة الأوتوقراطية: في المنظمة (1) والمنظمة (2) هنالك غياب لمجالات الصحة التنظيمية ولهذا القصور الذاتي لأبد من إحداث التفاعل الإيجابي بين قيادة المنظمة ومواردها البشرية للحصول على صحة تنظيمية جاذبة وأداء أفضل للمنظمة.
 - تغير النظرة الأبوية: في المنظمة (3) والمنظمة (4) تتوفر مجالات الصحة التنظيمية بمستويات محدودة ومتوسطة وهذا يتطلب إعادة النظر في إحداث تغير تدريجي يرافقه تعاون أكثر من المنظمة وقيادتها مع مواردها البشرية لإزالة ظروف عدم التأكد وزيادة مشاركتهم على المستوى التنظيمي.
 - التغيير الكلي للوصول إلى الصحة التنظيمية المثالية: في المنظمة (5) والمنظمة (6) الأوتوقراطية والنظرة الأبوية في المنظمة وطرق التفكير والسلوك وهذا يؤدي إلى توافر مجالات الصحة التنظيمية بشكل مثالي بحيث تصبح المنظمة أقدر وأفضل في تفعيل مواردها واستراتيجياتها.
- 7. المعايير الداعمة للصحة التنظيمية:**

- حدد كل من (عيداروس، 2013؛ العتيبي، 2015) أهم المعايير الداعمة للصحة التنظيمية بما يأتي:
- تحديد رؤية المنظمة ورسالتها: إن وضوح رؤية المنظمة وتحديدها بدقة سيسهم في تحقيق رسالة المنظمة.
- جودة الإدارة: تتحقق جودة الإدارة من خلال الإجراءات التي تحدد مسؤوليات مجلس إدارة المنظمة وخطة التعيين الإداري، وتحقيق التكامل بين أعضاء مجلس إدارة المنظمة، بالإضافة إلى تقييم الأداء لمجلس إدارة المنظمة واللجان الإدارية.
- فاعلية مجلس الإدارة: تتجلى فاعلية مجلس الإدارة وكفاءته في رشد القرارات المتخذة وعقلانياتها، والسياسات التنظيمية التي تواكب التغيرات المستمرة، إضافة إلى الخطط التفصيلية المتعلقة بمعايير تعيين أعضاء مجلس الإدارة وترقيتهم.
- وضوح الاستراتيجية الداعمة لرسالة المنظمة: وذلك من خلال قدرة المنظمة على مراجعة توجهاتها الاستراتيجية، وتحديد الخطط السنوية المتعلقة بمواردها المادية والبشرية، بالإضافة إلى قدرتها على تحديد الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية وذلك للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات بكفاءة.
- قدرة الهيكل الإداري على تحقيق الأهداف: ويتمثل ذلك بتقسيم المسؤوليات وكذلك تحديد مستوى خبرة الموارد البشرية، ومدى جودة الشراكات المهنية بين المنظمة ونظيراتها محلياً وإقليمياً ودولياً.
- تطوير مهارات الموارد البشرية: وذلك من خلال برامج تدريبية مستمرة للموارد البشرية، وتشجيعهم على التعلم الذاتي وكذلك المشاركة في الندوات والدوريات وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالتدريب المهني.
- الاستقرار المادي وتخصيص الموارد: ويقصد بالاستقرار المادي تحقيق التوازن بين الدخل والإنفاق، والقدرة على توقع الأزمات والتكيف مع التغير، أما تخصيص الموارد فيقصد به الكيفية التي من خلالها يتم تخصيص الموارد بالصورة التي تمنع الهدر وتحقق الإنجاز المؤسسي.
- التقويم الذاتي للصحة التنظيمية: يهدف التقويم الذاتي للصحة التنظيمية للمنظمة إلى تحديد احتياجاتها

وفقاً لما تملكه من الموارد المادية والبشرية، وتحقيق التواصل المفتوح بين الإدارة والموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية لتحديد الممارسات المهنية الفعالة.

8. خصائص المنظمات ذات الصحة التنظيمية:

تباينت أفكار الباحثين وآراؤهم حول خصائص المنظمات التي تتمتع بصحة التنظيمية، حيث أشار Katherine Et al (2007) إلى مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المنظمات ذات الصحة التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (8) التالي:

الجدول رقم (8):

خصائص المنظمات ذات الصحة التنظيمية بحسب (Katherine Et al,2007)

يمكن الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وكذلك الاستفادة من مزايا المركزية من خلال الربط بين جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة	الجمع في الإدارات بين المركزية واللامركزية
وذلك من خلال نقل العمل عبر الحدود التنظيمية، حيث تحصل الإدارات على احتياجاتها بالسرعة المطلوبة وبكلفة أقل عن طريق اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات.	إنجاز العمل في مكانه
هذا بدوره يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها	تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عميل
وذلك من خلال استخدام ضوابط الرقابة في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية، وذلك عبر اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدال الرقابة الصارمة بأساليب الرقابة الكلية والمؤجلة، ومحاولة التجاوز عن نسبة الأخطاء البسيطة.	تخفيض مستويات الرقابة

Source: (Katherine, et al, 2007, p29).

وذكرت سالم (2007) أن المنظمة المتمتع بالصحة التنظيمية هي منظمة ملتزمة وحددت عدة خصائص

تسعى إلى تحقيقها وهي:

1. رؤية ورسالة وقيم واضحة.
2. قيادة إدارية قوية وفعالة.
3. تعتمد برامج متقدمة للتنمية والتطوير.
4. تلتزم بتدريب مواردها البشرية وتطويرهم.
5. المقدرة على بناء تحالفات مع منظمات أخرى.
6. تعتمد ثقافة تنظيمية تركز على التعلم والتطوير.
7. الالتزام نحو التخطيط والتقييم الآمن.
8. تسعى لامتلاك موارد تمويل متنوعة.

وأوضح الأكلبي (2021) أن الفائدة من الصحة التنظيمية تتجلى من خلال التعرف على خصائص التنظيم الصحي وغير الصحي، لأنه من خلال تلك الخصائص يمكن تحليل المنظمة وتفسير البيانات وبالتالي حل المشكلات التي تؤدي إلى البنية غير الصحية. والجدول رقم (9) يوضح خصائص المنظمات التي تتمتع بصحة تنظيمية والمنظمات غير الصحية.

الجدول رقم (9):

خصائص المنظمات التي تتمتع بصحة تنظيمية والتي لا تتمتع بصحة تنظيمية

المنظمات التي تتمتع بصحة تنظيمية	المنظمات التي لا تتمتع بصحة تنظيمية
منفتحة نحو الابتكار والتحسين المستمر	غير منفتحة نحو الابتكار والتحسين
ذات فعالية عالية على المدى الطويل	ذات فعالية منخفضة على المدى الطويل
مواردها البشرية مشاركة في اتخاذ القرار	مواردها البشرية تنفذ تعليمات الإدارة العليا
تم تطوير الالتزام التنظيمي فيها	لم يتم تطوير الالتزام التنظيمي فيها
تحمل مسؤولية مواردها البشرية وبيئة عملها	غير مسؤولة عن مواردها البشرية وبيئة عملها
تتخذ تدابير الوقاية بشكل استباقي	تعتمد على الإجراءات التصحيحية التفاعلية
لا تعاني مواردها البشرية من ضغوط العمل	تعاني مواردها البشرية من ضغوط العمل
تهتم بمواردها البشرية	لا تولي مواردها البشرية الاهتمام الكافي
تتميز باستمرارية العمل وقلة الغياب	الغيابات المتكررة لمواردها البشرية وتوقف العمل
التواصل المستمر والمرن بين الموارد البشرية والإدارة العليا	ضعف التواصل بين الموارد البشرية والإدارة العليا
شعور مواردها البشرية بالأمان وندرة حوادث العمل	أمان الموارد البشرية غير متوفر بالصورة الكافية مع زيادة حوادث العمل
لا يمكن للظروف البيئية الداخلية والخارجية غير المواتية أن تسبب الضرر للمنظمة	يمكن أن تتسبب الظروف البيئية الداخلية والخارجية غير المواتية في الإضرار بالمنظمة
العمل بروح الفريق وفقاً للمصلحة العامة	العمل وفق المصلحة الشخصية
تشعر مواردها البشرية بالأمان الوظيفي	تفقد مواردها البشرية الشعور بالأمان الوظيفي
تدفق المعلومات قوي وفي الوقت المناسب	عدم تدفق المعلومات بقوة وفي الوقت المناسب
قادرة على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ	غير قادرة على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ
توجد ثقافة تنظيمية منفتحة ومركزة على الثقة ومشجعة على الإبداع والابتكار	توجد ثقافة تنظيمية مغلقة وغير عادلة وغير محفزة
التدخل في المشاكل بالبحث في أسبابها	يتم التدخل في المشاكل دون البحث في أسبابها
تتميز بالكفاءة والفاعلية	تفتقد للكفاءة وغير فعالة

Source: (Yücel, et al, 2013, p784).

ويرى الباحث أن الجامعات التي تتمتع بصحة تنظيمية تركز على مهارات مواردها البشرية وتحترم آراءهم وتشجعهم على الإبداع والابتكار، وتتبنى استراتيجيات ترتبط برؤية الجامعة ورسالتها، وتعمل على بناء نظم اتصالات فعال يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار بالصورة التي تنعكس بإيجابية على أداء الموارد البشرية وبالتالي تحسين أداء الجامعة. ويمكن الإشارة أن الجامعات التي تتمتع بصحة تنظيمية تلتزم بقواعد وأخلاقيات العمل، وتتصدى للسلوكيات الغير أخلاقية والفساد، وتحفز مواردها البشرية وطلابها على المشاركة الفعالة في تعزيز الأخلاقيات في الجامعة.

9. معايير الصحة التنظيمية ومؤشراتها:

تتعدد معايير الصحة التنظيمية ومؤشراتها وقد حدد (عيداروس، 2013) مجموعة من المؤشرات للصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، ويمكن بيانها بالآتي:

- اعتماد سياسة التحسين المستمر: فالمؤسسات التعليمية ذات الصحة التنظيمية المتقدمة تشير إلى وجود تعاون بين المديرين والموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية حول سياسات المنظمة الاستراتيجية والتنفيذية، أما المؤسسات التعليمية ذات الصحة التنظيمية المتدنية فتشير إلى شعور القادة والمديرين بعدم الثقة وكذلك التدخل المستمر في أعمال الموارد البشرية في المستويات الإدارية الأدنى، وهذا يشعرهم بفقدان الثقة التنظيمية، إضافة لكون القيادات التعليمية ذات الأداء الأقل تستخدم دائماً استراتيجية الخوف والترهيب وإلقاء كامل المسؤوليات عليهم حيال المساءلات القانونية المتعلقة بإنجاز الطلاب وتحصيلهم الدراسي، الأمر الذي يؤكد ضرورة التحسين على كافة المستويات الإدارية والفنية بما يحقق المستويات الأعلى للصحة التنظيمية.
- تعدد المهارات والآراء والإدراك والوعي للفعالية المؤسسية: تعتمد المؤسسات التعليمية ذات الصحة التنظيمية المتدنية على نتائج الامتحانات فقط كمؤشر للفعالية المؤسسية، بينما المؤسسات التعليمية ذات الصحة التنظيمية العالية فهي لا تهتم بالدرجات كمؤشر أساسي للفعالية، ولكن ينصب اهتمامها على المهارات المتنوعة للموارد البشرية مع احترام تعدد الآراء وترسيخ الثقة التنظيمية بالمؤسسة.
- التخلص من العوائق التنظيمية: يعد هذا المؤشر من أصعب المؤشرات ذات القياس والتقييم المؤسسي، فالموارد البشرية للمؤسسة تكون أكثر إحساساً والتزاماً في بداية عملهم ولكن بمرور الوقت تقل كفاءتهم بالنسبة للمؤسسات التعليمية ذات الصحة التنظيمية المتدنية، بينما في المؤسسات التعليمية ذات الصحة التنظيمية الأعلى نجد أن أعضاء هيئة التدريس وكافة الموارد البشرية العاملة فيها يتمتعون بالكفاءة التنظيمية والأداء المرتفع طوال الوقت، وهذا لن يتم إلا بقيادة إدارية مدركة للكيفيات التنظيمية القادرة على التخلص من كافة العوائق التنظيمية تجاه أداء المهام والمسؤوليات.
- التخلص من الشعارات والرموز: غالباً نجد في المؤسسات التعليمية ذات الصحة التنظيمية المتدنية الشعارات المعبرة عن الطموحات الإدارية في تحقيق الأداء المهني العالي، بينما لا نجدها في

المؤسسات التعليمية ذات الصحة التنظيمية العالية، وهذا يعتبر مؤشراً للقصور التام حيال كافة آليات تحقيق الفعالية المؤسسية.

■ تحويل المؤسسات التعليمية إلى بيئة تنافسية: تستخدم المؤسسات التعليمية ذات الصحة التنظيمية المثالية استراتيجيات لتنمية مواردها البشرية مهنيًا، أما المؤسسات ذات الصحة التنظيمية الأقل فنجد استراتيجيتها الإدارية بلا تخطيط علمي، ومنفصلة الأبعاد والرؤى المؤسسية، لذا لا بد من تحويل المؤسسات التعليمية لبيئات تنافسية، مع ضرورة التركيز على تنمية مهارات الموارد البشرية وتلبية حاجاتهم وفق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، مع ثبات الهدف المتمثل في تطوير مجتمعات التعلم باستخدام أفضل الممارسات لعمليتي التعليم والتعلم والتدريب الفعال للموارد البشرية وتطوير الثقافة التنظيمية.

■ التغيير الإيجابي في الروح المعنوية: يعتبر أهم المؤشرات الدالة على ارتفاع مستويات الصحة التنظيمية للموارد البشرية، ويظهر ذلك جلياً من خلال حماسهم عند أدائهم للمهام الموكلة لهم والتحسين الدائم للأداء المهني، مما ينتج تمام الفعالية التنظيمية.

■ التغيير في آليات القيادة وتقارب الغايات: تعد القيادة الداعمة من أقوى العوامل الداعمة لارتفاع مستويات الصحة التنظيمية من خلال إيجابية ممارساتها الإدارية، التي تؤثر إيجاباً على حماس الموارد البشرية والتزامهم، كما أن تعدد وسائل التدعيم الإيجابي من قبل القيادة المؤسسية لمواردها البشرية يحدث نوعاً من التقارب الفكري والذهني بينهم وينتج عنه تقليل قوى المعارضة لقرارات الإدارة العليا للمؤسسة.

وقدم (Bennis) ثلاثة مؤشرات للصحة التنظيمية (الضمرة، 2016):

1. المقدرة على التكيف: ويقصد بها قدرة المنظمة على معالجة المشكلات وحلها وكذلك التجانس مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية بالصورة التي تحقق أهدافها، وتعد المرونة سمة أساسية للمنظمة الصحية وذلك من خلال التعلم من التجارب السابقة واستخدام آليات جديدة عند حل المشكلات.

2. الهوية الواضحة: أي الشعور بالذات والإحساس بالهوية والرؤية، ومعرفة ما يجب القيام به لتحقيق الأهداف المرجوة.

3. المقدرة على اختبار الواقع: بمعنى دراسة كافة أبعاد الواقع وتحليلها وتفسير كل ما يتعلق برسالة المنظمة وأهدافها.

وأضاف Schein (1997) المشار إليه في (وشاح، 2015) مؤشراً رابعاً لما ذكره (Bennis) وهو التكامل ويقصد به التكامل والتناغم بين كافة أجزاء المنظمة أي أنها تعمل بصورة متماسكة بدون وجود تعارض، وحدد أيضاً خمسة معايير للصحة التنظيمية وهي:

1. جمع البيانات حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والإحساس بالتغيير في بيئتها الداخلية والخارجية.

2. تحليل البيانات للحصول على معلومات بحيث يتم فهمها بالصورة المطلوبة.
3. إحداث التغييرات بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها وإعداد البيئة الداخلية لهذه التغييرات.
4. وضع خطط العمل اللازمة للوصول إلى الأهداف المرغوبة.
5. الحصول على التغذية الراجعة المطلوبة لمتابعة عملية التغيير.

10. قياس الصحة التنظيمية:

بالرغم من أن قياس الصحة التنظيمية للمنظمة أمر غاية في الأهمية، إلا أن أغلب المديرين لا يقيسون صحة منظماتهم حتى تواجههم المشكلات والأزمات، وإن تحقيق صحة تنظيمية مثالية مستدامة يستند بالضرورة إلى هيكل تنظيمي صحي للمنظمة ابتداء من تأسيس المنظمة، كما أن الهدف من قياس الصحة التنظيمية ليس فقط الكشف عن الوضع الحالي للمنظمة بل أيضاً إعداد الخطط بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من التحسين والتطوير المستمر، بالتالي فإن قياس الصحة التنظيمية لابد من أن يكون بشكل دوري باعتباره أمراً أساسياً في تحديد المشاكل ومعالجتها من خلال نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (اغا، 2017). وقد ذكر النعيمات (2005) أهم محاولات الباحثين في تصميم مقاييس الصحة التنظيمية وتطويرها:

أولاً: مقاييس (Kimston and Sonnabend, 1973-1975) التي طورها لقياس الصحة التنظيمية للمنظمات المدرسية وذلك لقياس أبعادها المتمثلة في (اتخاذ القرار، والعلاقات الشخصية، والإبداعية، والاستقلالية، والعلاقة بين المجتمع والمدرسة).

ثانياً: مقياس (Nurit and cohen, 1991) الذي تضمن الأبعاد التالية (اللامبالاة في المنظمة، والتردد في اتخاذ القرار، وعدم وضوح السلطة، وضعف الثقة، وانخفاض المقدرة الإبداعية، وانخفاض جودة العمل، والإسراف في النفقات) ويمكن تطبيق هذا المقياس على مختلف المنظمات (الكمالي، 2011).

ثالثاً: مقياس (Neugebauer, 2000) الذي طبق على مراكز العناية بالطفل لقياس فعالية الصحة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية: (التخطيط، والتقييم، والتحفيز، والرقابة، وتطوير الموظفين، والتفاعل بين الجماعات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة العمليات المالية، والتفاعل البيئي).

رابعاً: قدم (Saunders and Baker, 2001) نموذجاً لقياس الصحة التنظيمية يفحص مستوى نجاح المنظمة ويشخص الحالة الصحية لها عند إجراء التطوير التنظيمي وذلك من خلال أربعة عوامل رئيسية وهي:

1. الاستراتيجية: يجب أن تكون استراتيجية المنظمة واضحة من حيث رؤيتها ورسالتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
2. أفراد المنظمة: وذلك فيما يتعلق بمعرفتهم ومهاراتهم وقدرتهم على التعلم والتزامهم وولائهم للمنظمة المبني على الرضا الوظيفي.
3. عناصر التمكين: ويقصد بها الهياكل والعمليات والأنظمة التي تدعم عمل المنظمة واستراتيجيتها.

4. القيادة: ويقصد بها هنا القيادة التي تعمل على الموازنة بين الاستراتيجية والأفراد وعناصر التمكين للوصول إلى الأداء الذي تسعى إليه المنظمة.

خامساً: حدد (Williams and Williams, 2004) استراتيجية في تشخيص وقياس الصحة التنظيمية للمنظمة تبين حالتها الصحية هل هي ضعيفة أو جيدة أو مثالية، وتعتمد هذه الاستراتيجية على مقياس تستند إلى ثلاثة مفاهيم أساسية للصحة التنظيمية وهي (الضمرات، 2016):

1. الصحة التنظيمية والترابط الاجتماعي: ويقصد بها العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة والثقة المتبادلة بينهم والالتزام الاجتماعي في تحقيق الأهداف والغايات.
2. الصحة التنظيمية والتغيير: ويقصد به إشراك الموارد البشرية في عملية التغيير بهدف تحديد العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية من أجل الحد من ضغوطات العمل وتحدياته.
3. الصحة التنظيمية والرضا: ويتمثل في رضا الموارد البشرية للمنظمة ورضا زبائنها وذلك من خلال (الانتماء، والتحفيز المادي والمعنوي، ورفع المعنويات، والأمن الوظيفي، وتدريب الموارد البشرية الجديدة، والتغذية الراجعة عن الأداء).

ويرى الباحث أن اختيار المقياس للصحة التنظيمية للمنظمة يعتمد على مجموعة من العوامل وهي: طبيعة عمل المنظمة: فاختلاف طبيعة عمل المنظمة يؤدي بالضرورة إلى اختلاف المقياس المعتمد لقياس الصحة التنظيمية فما قد يصلح لقياس الصحة التنظيمية لمنظمة خدمية قد لا يكون مناسباً لقياس الصحة التنظيمية لمنظمة إنتاجية؛ قيادة المنظمة: فالإدارة التي تسعى إلى بيئة صحية جاذبة وتحقق رغبات مواردها البشرية وتطلعاتهم سوف تسعى باستمرار إلى تطوير مقاييس الصحة التنظيمية بما يتلاءم مع التغيرات المستمرة.

11. استراتيجيات بلورة الصحة التنظيمية:

تتنوع الجهود التي تبذلها المنظمات في سبيل تعزيز صحتها التنظيمية والوصول إلى المثالية التي تستطيع من خلالها أن تسهم في تحقيق أهداف مواردها البشرية وطموحاتهم، وتحافظ على بقائها واستمرارها، وقد ذكر (ميهور، 2020؛ النعيمات، 2005) مجموعة من الاستراتيجيات تتبعها المنظمات من أجل بلورة الصحة التنظيمية فيها وهي:

أولاً: استراتيجية تدريب العاملين: التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية، من خلال زيادة معارفه وتدعيم سلوكه وتحسين مهاراته، بالصورة التي تؤدي إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته (إبراهيم، 2020).

وبما أن المورد البشري من أهم أصول الجامعة فإن الجامعة التي تتمتع بصحة تنظيمية تسعى باستمرار لتطوير معارف مواردها البشرية ومهاراتها، مما يزيد من كفاءتهم ويرفع روحهم المعنوية ويعزز من ولائهم وانتمائهم للجامعة، وهذا يساهم في تعزيز البيئة التنظيمية الصحية للجامعة.

ثانياً: استراتيجية المكافأة والعقاب: المكافآت هي الطرق والأساليب المحفزة التي تتبعها المنظمات من أجل زيادة إنتاجية مواردها البشرية، وهي مؤثرات خارجية تحفزهم لأداء أفضل، أما العقاب فهو العقوبة التي تمس المورد البشري في حياته في مجال العمل ومزاياه التنظيمية، وتفرض هذه العقوبة في حالة عدم قيامه بالواجبات والمسؤوليات المنوطة به أو حتى تقصيره في أدائها.

ويمكن الإشارة أنه كلما كانت المكافأة مبنية على الإبداع والابتكار وتقديم أفكار وطرق عمل جديدة انعكس إيجاباً على البيئة الصحية للمنظمة، وكلما كانت العقوبات مرتبطة بالتقيد الكامل بالقوانين والأنظمة من قبل الموارد البشرية انعكس ذلك سلباً على البيئة الصحية للجامعة إذ لا بد من هامش للإبداع تتمتع به الموارد البشرية للجامعة.

ثالثاً: استراتيجية المشاركة في اتخاذ القرارات: ويقصد بها مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها من أجل زيادة الفعالية في المنظمات، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تتمثل بقيامهم بجزء أو جانب من صنع القرار، والمشاركة في اتخاذ القرارات تعني اللامركزية في اتخاذ القرارات حيث تفسح المجال لكافة العاملين في اقتراح الحلول وطرح البدائل بدل الاعتماد على القائد كمصدر وحيد لصناعة القرار واتخاذها (النعيمات، 2005).

ويمكن الإشارة هنا إلى أن مشاركة الموارد البشرية في عملية صناعة القرار واتخاذها تمارس دوراً كبيراً في تحسين الصحة التنظيمية للجامعة كونها تسهم في الحفاظ على الموارد البشرية المتلائمة مع بيئة الجامعة والمتوافقة مع تطلعاتها ورسالتها، ذلك أن زيادة معدل دوران العمل يؤثر سلباً على بيئة الجامعة الصحية.

رابعاً: استراتيجية التحسين المستمر للجودة: يقصد بالتحسين المستمر للجودة تطوير قدرة المنظمة باستمرار من أجل تحقيق رغبات المستفيدين من منتجاتها وتطلعاتهم، وتلافي العيوب في الأداء بالصورة التي يمكن من خلالها الوصول إلى مستوى الرضا عن الخدمة أو المنتج.

ويشير الباحث إلى أن التحسين المستمر لجودة المنتج الذي تقدمه الجامعات حاجة جوهرية وملحة كون العلوم والمعرفة تتطور بشكل متسارع وبالتالي لا بد من تحسين مدخلات العملية التعليمية بالصورة التي تنعكس على الخريجين ليكونوا قادرين على تحقيق متطلبات المجتمع وحاجاته في جميع المجالات.

خامساً: استراتيجية التطوير والتغيير التنظيمي: يقصد بالتطوير التنظيمي الاستراتيجي التي تستهدف السلوك التنظيمي من أجل زيادة فعالية التنظيم، بمعنى آخر التنظيم بمنزلة جسم الإنسان ولا بد لتحسين صحته من الاعتناء بعدة أمور نفسية وجسدية، أما التغيير التنظيمي فيقصد به الجهد الشمولي المخطط الذي يهدف إلى تطوير الموارد البشرية للمنظمة من خلال التأثير على قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستعملة، والهياكل التنظيمية، والعمليات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (النعيمات، 2005).

ويرى الباحث أن بلورة الصحة التنظيمية المثالية في الجامعة من خلال استراتيجية التطوير والتغير التنظيمي يتوقف على قدرتها في خلق بيئة تعليمية مشجعة ومحفزة، وتبنيها لاستراتيجية تدريب فعالة تحقق تطلعات الجامعة ورسالتها، وكذلك حاجات ورغبات مواردها البشرية، بالصورة التي تتمكن من خلالها الجامعة من مواكبة التغيرات المتسارعة.

ملخص المبحث الثالث:

تم التطرق خلال هذا المبحث إلى تاريخ ظهور الصحة التنظيمية، والقاء الضوء ما توصل إليه الباحثون من تعاريف لمفهوم الصحة التنظيمية، وذكر الباحث أهمية الصحة التنظيمية مبيناً أنها تتجلى من خلال بناء بيئة عمل داخلية محفزة وجاذبة تسهم في المحافظة على الموارد البشرية الموهوبة والمنتجة كونها تحقق طموحاتهم وتطلعاتهم، وتمارس دوراً هاماً في تحسين سمعة المنظمة الأمر الذي يسهم في زيادة حصتها السوقية، وتسهم في تخفيض معدل دوران العمل، وتزيد شعور الرضا والولاء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة. وبعد ذلك تم بيان مكونات الصحة التنظيمية ومجالاتها.

بعد ذلك تم إجراء مسح بحثي للتعرف على أبعاد الصحة التنظيمية التي تناولها الباحثون وذلك مع اختلاف طبيعة عمل المنظمات، ولغرض هذا البحث فقد تم الاعتماد على بعض هذه الأبعاد التي قد تمثل الأبعاد الجوهرية للصحة التنظيمية وهي: الاتصالات، والأخلاقيات، والإبداع. وأشار الباحث إلى أن المنظمة الصحية هي التي تمتلك نظاماً فعالاً للاتصالات يمكن مواردها البشرية من الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، واعتبر الإبداع مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المورد البشري وبما لديه من معارف ومهارات وأفكار وقدرات عقلية وما يحيط به من مؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وذلك من أجل الوصول إلى فكرة جديدة أو أسلوب عمل يتميز بالتفرد والحدثة.

وعرض الباحث مستويات الصحة التنظيمية مبيناً أنها تتباين من منظمة لأخرى تبعاً لمدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية ومكوناتها في تلك المنظمات، وحدد أهم المعايير الداعمة للصحة التنظيمية، وقارن الباحث بين المنظمات التي تتمتع بصحة تنظيمية والتي لا تتمتع بصحة تنظيمية، واعتبر أن اختيار المقياس للصحة التنظيمية للمنظمة يعتمد على عاملين وهما: طبيعة عمل المنظمة وقيادة المنظمة.

وأخيراً تناول الباحث استراتيجيات بلورة الصحة التنظيمية مبيناً أن بلورة الصحة التنظيمية المثالية في المنظمة من خلال استراتيجية التطوير والتغير التنظيمي يتوقف على قدرتها في خلق بيئة تعليمية مشجعة ومحفزة، وتبنيها لاستراتيجية تدريب فعالة تحقق تطلعات المنظمة ورسالتها، وكذلك حاجات مواردها البشرية ورغباتها، بالصورة التي تتمكن من خلالها المنظمة من مواكبة التغيرات المتسارعة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ونتائج اختبارات الفرضيات

1. تحليل المتغيرات الديموغرافية.
2. حساب الصدق والثبات.
3. الإجراءات الأولية اللازمة لتطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية.
4. التحليل العاملي الاستكشافي.
5. تقييم نموذج البحث القياسي.
6. تقييم صحة النموذج القياسي وموثوقيته.
7. تقييم النموذج البنائي أو الهيكل للبحث.
8. الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة.
9. اختبار الفرضيات.
10. اختبار تأثير المتغير الوسيط (إدارة الاحتواء العالي).
11. اختبارات الفروق.

1. مقدمة

يتناول هذا الفصل التعريف بمجال تطبيق البحث المتمثل بالجامعات العاملة في الشمال السوري، كما يتناول أيضاً نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة البحث عن متغيرات البحث وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات البحث، وكذلك تناول الفصل اختبار فرضيات البحث والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

2. لمحة عن الجامعات في الشمال السوري

يوجد العديد من الجامعات العاملة في شمال سوريا، ومن بينها جامعة حلب في المناطق المحررة، وجامعة إدلب، وجامعة الشمال الخاصة، والجامعة الدولية للعلوم والنهضة، وجامعة الشام العالمية، وجامعة ماري، وجامعة الحياة للعلوم الطبية، وأكاديمية طب الطوارئ، وأكاديمية باشاك شهير، وجامعة غازي عنتاب، وجامعة الزهراء، حيث تضم هذه الجامعات عدداً كبيراً من الطلاب والعاملين في مجال التعليم والبحث العلمي، وتعتبر جامعة حلب وجامعة ادلب وجامعة الشمال والجامعة الدولية للعلوم والنهضة من أكبر الجامعات في المنطقة، وتقدم جميع هذه الجامعات تعليماً عالي الجودة في مختلف المجالات الأكاديمية.

2.1 جامعة إدلب

تأسست جامعة إدلب في عام 2015، وتم افتتاحها وبدأت الدراسة فيها في العام الدراسي 2016-2015، وذلك تلبية للحاجة المجتمعية والعلمية، وبهدف تأمين الخريج الجامعي المختص المؤهل بالعلوم اللازمة في سوق العمل، وتضمنت في البداية عدة كليات ومعاهد، ثم تلاها افتتاح فروع وكليات وأقسام جديدة في السنوات اللاحقة، وتم افتتاح فرع لجامعة إدلب في مدينة الدانا في عام 2020. وتضم الجامعة 19 كلية و7 معاهد خلال العام 2022، وبلغ عدد طلاب الجامعة 20092 طالباً وطالبة عام 2022، كما تجاوز كادر الجامعة 500 موظف. وهدفت الجامعة إلى: إعداد خريجين وكوادر ذات جودة عالية ومتميزة علمياً ومؤهلة مهنيّاً تواكب متطلبات سوق العمل، وقادرين على قيادة المجتمع وإدارته وفق أسس علمية معاصرة، والسعي لتحسين جودة ونوعية مخرجات التعليم العالي في الجامعة بغية تحقيق متطلبات سوق العمل، وتمكين رأس المال البشري لمواكبة التطورات المعرفية في المجال العلمي والإداري وتطوير الهيكل التنظيمي في الجامعة، والارتقاء بمستوى البحث العلمي والدراسات العليا، خاصة البحث العلمي التطبيقي المرتبط بخطط التنمية¹.

2.2 جامعة حلب في المناطق المحررة

مؤسسة تعليمية رسمية، تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في الحكومة السورية المؤقتة، تأسست في عام 2015 وبدأت أعمالها في جميع المناطق المحررة بأكثر من 13 كلية و4 معاهد تقانيه، وبلغ عدد كلياتها

¹ دائرة الشؤون الإدارية في جامعة إدلب.

في عام (2022) 16 كلية، في حين بلغ عدد المعاهد 7 معاهد. وتجاوز عدد الطلاب الكلي فيها حتى نهاية الفصل الأول من العام الدراسي 2021-2022م العدد 9895 طالباً وطالبة، كما تجاوز كادر الجامعة 300 موظف². وهدفت الجامعة إلى: تأمين فرص التعليم الجامعي لأبناء سورية وأبناء الأسر السورية التي تمثل الحاضنة الاجتماعية للثورة، وذات الموارد المحدودة في بعض أماكن تواجدهم الراهن، وتوفير المناخ الأكاديمي المناسب لاستثمار طاقات الأكاديميين المنشقين عن النظام والداعمين للثورة، واجتذاب الخبرات والكفاءات من أبناء الوطن العاملين بالخارج، وتقديم خدمات تعليمية متقدمة ومتطورة في أهدافها وإمكاناتها ومرتبطة باستراتيجيات إعادة إعمار سورية.

2.3 جامعة الشمال الخاصة:

تأسست جامعة الشمال الخاصة في عام 2015 تحت اسم جامعة أكسفورد سوريا، وتقع في مدينة سرمدا شمال غرب سوريا، وتعد جامعة الشمال الخاصة مشروعاً علمياً وثقافياً وتنموياً هاماً يهدف إلى دعم التعليم العالي في الشمال السوري وتطويره من خلال المناهج والبرامج التعليمية التدريبية التي تعتمدها والكادر التدريسي المتميز لديها والمؤلف من أساتذة مختصين من خريجي الجامعات العريقة العربية والدولية في مختلف الاختصاصات الطبية والهندسية والإدارية، وتضم جامعة الشمال الخاصة عدداً من الكليات التطبيقية والكليات النظرية والمعاهد الطبية وبلغ عددها 8 كليات و3 معاهد، وتجاوز عدد طلاب الجامعة 1300 طالب وطالبة وذلك في عام 2022، كما تجاوز كادر الجامعة 110 موظفين³. وهدفت الجامعة إلى: نشر ثقافة التقييم الذاتي، ووضع شعار معاً نحو التميز في جامعة الشمال الخاصة كمبدأ عمل لجميع العاملين في جامعة الشمال الخاصة من رئاسة الجامعة وموظفين إداريين وأعضاء الهيئة التعليمية وللطلاب من كافة التخصصات، والتوفير التدريجي والمتنقن للمتطلبات اللازمة من أجل الحصول على الاعتمادية الإقليمية والدولية، والتواصل مع حقول عمل الطلاب ورشد البرامج الأكاديمية بتقارير دورية عن أداء الطلاب بعد تخرجهم من الجامعة، ومستوى تطبيق المعارف التي حصلوا عليها خلال فترة الدراسة.

2.4 الجامعة الدولية للعلوم والنهضة:

الجامعة الدولية للعلوم والنهضة مؤسسة تعليم عالي خاصة غير ربحية محدثة بتاريخ 20/4/2017 من أجل رفد المجتمع بخبرات مهنية وجامعية ذات كفاءة عالية من خلال تقديم برامج علمية متميزة بطرائق تفاعلية ووسائل معاصرة عبر إيمانها بتعزيز التعاون والشراكات مع الجهات والمؤسسات البناءة ذات الاهتمام المشترك. وتضم الجامعة (8) كليات و (12) معهداً وذلك خلال العام 2022، وبلغ عدد طلاب الجامعة 1320 طالباً وطالبة عام 2022، كما تجاوز كادر الجامعة 120 موظفاً. وتهدف الجامعة إلى: إعداد المختصين في مختلف فروع العلم والإنتاج والخدمات وتأهيلهم وتزويدهم بمستوى عال من المعرفة والمهارات

² دائرة الشؤون الإدارية في جامعة حلب في المناطق المحررة.

³ الموقع الرسمي للجامعة [/https://spu-sy.org](https://spu-sy.org)

بشكل يواكب تقدم العلم والتقنية والحضارة العالمية، والنهوض والمشاركة بالبحوث العلمية والدراسات المختلفة التي تسهم في التقدم العلمي والتقني، وخاصة بما يهدف إلى إيجاد الحلول لمختلف القضايا التي تواجه التطور العلمي والاقتصادي والاجتماعي في سوريا والعالم، وتطوير وسائل البحث وأساليبه والتعليم وأصول التدريس بما في ذلك وضع المؤلفات التعليمية الجامعية وتطويرها وترجمتها وإحداث المختبرات اللازمة للبحث العلمي، وتحقيق أعلى مستوى من التفاعل بين الجامعة والمجتمع بمؤسساته العلمية والاقتصادية والاجتماعية⁴.

3. تحليل المتغيرات الديموغرافية:

توضح الجداول التالية التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة البحث تبعاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية وذلك كما يأتي:

3.1 النوع: يبين الجدول رقم (10) التالي توزع أفراد العينة المدروسة حسب النوع:

الجدول رقم (10):

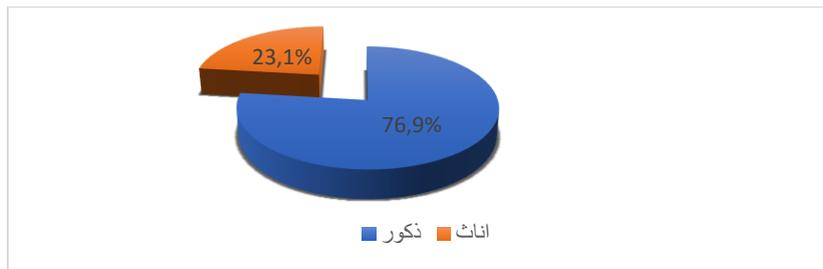
التوزيع التكراري لمفردات عينة البحث وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	206	76.9%
أنثى	62	23.1%
المجموع	268	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 206 بنسبة مئوية بلغت 76.9% أي نسبة تزيد عن ثلاثة أضعاف نسبة الإناث من أفراد العينة البالغة 23.1%، حيث بلغ عدد الإناث 62 من إجمالي أفراد العينة، ويعود السبب في ذلك إلى الواقع الذي يعيشه الشمال السوري من نزوح وصعوبات تنقل بالنسبة للمرأة انعكست سلباً على عمل المرأة، ويوضح الشكل البياني رقم (18) التالي توزع نسبة الذكور والإناث في العينة المدروسة:

الشكل رقم (18):

توزيع أفراد العينة حسب النوع



⁴ دائرة الشؤون الإدارية في الجامعة الدولية للعلوم والنهضة.

3.2 الحالة الاجتماعية:

يبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (11):

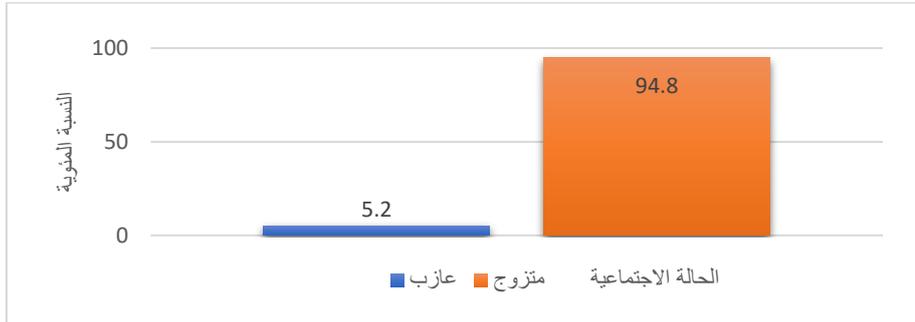
التوزيع التكراري لمفردات عينة البحث وفقاً للحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
5.2%	14	عازب
94.8%	254	متزوج
100%	268	المجموع

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة هم من المتزوجين وبلغ عددهم 254 بنسبة مئوية بلغت 94.8% مقابل نسبة 5.2% من العزاب البالغ عددهم 14 شخصاً، ويبين الشكل البياني رقم (19) التالي نسبة توزيع أفراد العينة تبعاً للحالة الاجتماعية:

الشكل (19):

توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



3.3 الفئة العمرية:

يبين الجدول رقم (12) التالي توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول (12):

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للفئة العمرية

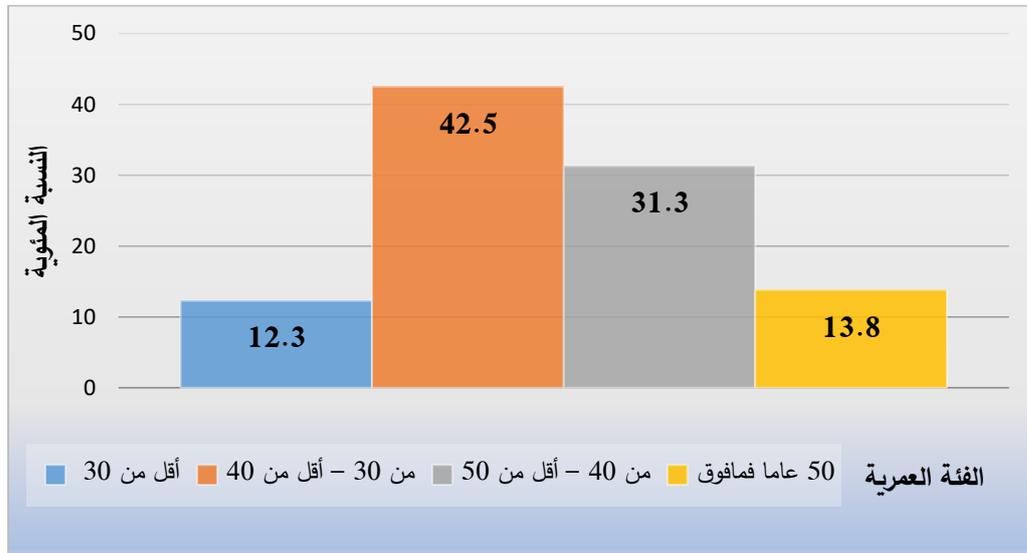
النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
12.3%	33	أقل من 30
42.5%	114	من 30 - أقل من 40
31.3%	84	من 40 - أقل من 50
13.8%	37	50 عاماً فما فوق
100,0	268	المجموع

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ونتائج اختبارات الفرضيات

بتوزيع أفراد العينة المدروسة وفقاً للفئة العمرية، اتضح أن نسبة 42.5% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 - أقل من 40) حيث بلغ عددهم 114 شخصاً، تليها نسبة 31.3% ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 - أقل من 50)، أما أقل فئة عمرية لتمثيل أفراد العينة فيتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 عاماً فأكثر) 13.8%، وهذا يشير إلى تنوع أعمار العاملين في الجامعات محل البحث مع التركيز على فئة الشباب (من 30 - أقل من 40) لما يتمتعون به من الحيوية، وتركيزهم على تنمية قدراتهم ومواهبهم باستمرار، ويتضح ذلك من الشكل البياني رقم (20) التالي:

الشكل رقم (20):

توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية



3.4 المستوى التعليمي:

يبين الجدول رقم (13) التالي توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي:

الجدول رقم (13):

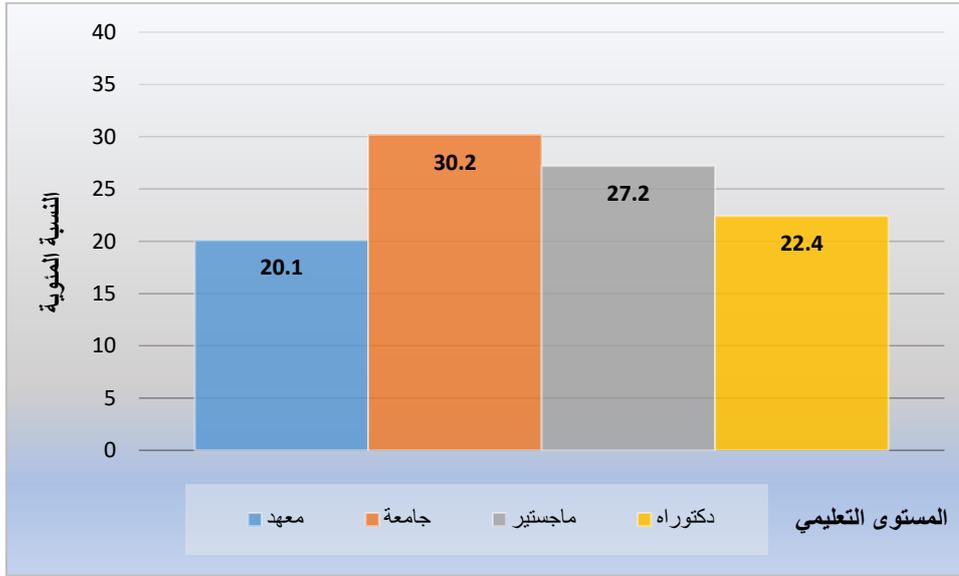
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة التعليمية
20.1%	54	معهد
30.2%	81	جامعة
27.2%	73	ماجستير
22.4%	60	دكتوراه
100%	268	المجموع

بتوزيع أفراد العينة المدروسة وفقاً للمستوى التعليمي، اتضح أن نسبة 30.2%، من أفراد العينة يحملون شهادة جامعية حيث بلغ عددهم 81 شخصاً، تليها نسبة 27.2% يحملون شهادة ماجستير، أما أقل الفئات تمثيلاً لأفراد العينة فهي فئة الأفراد ممن يحملون شهادة معهد حيث بلغت 20.1%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الدكتوراه 13.8%، ويشير ذلك إلى توزيع منطقي للمؤهلات العلمية وفقاً لطبيعة العمل في الجامعات، ويتضح ذلك من الشكل البياني رقم (21) التالي:

الشكل رقم (21):

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



3.5 الجامعة:

يبين الجدول رقم (14) التالي توزع أفراد العينة وفقاً للجامعة التي يعملون بها:
الجدول رقم (14):

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للجامعة التي يعملون بها

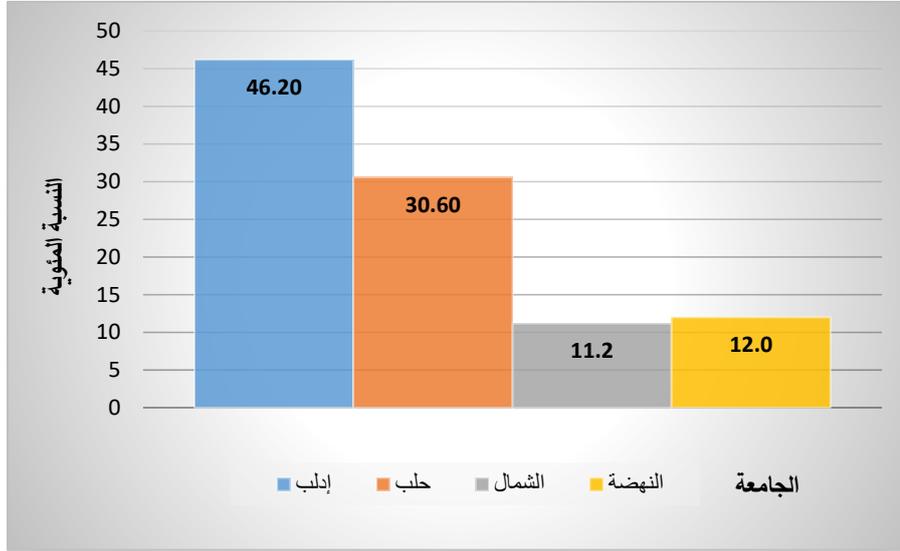
الجامعة	التكرار	النسبة المئوية %
إدلب	124	46.2%
حلب	82	30.6%
الشمال	30	11.2%
النهضة	32	12%
المجموع	268	100%

بتوزيع أفراد العينة المدروسة وفقاً للجامعة التي يعملون بها، اتضح أن نسبة 46.2% من أفراد العينة يعملون في جامعة إدلب حيث بلغ عددهم 124، تليها نسبة 30.6% من أفراد العينة يعملون في جامعة

حلب، في حين كانت نسبة أفراد العينة الذين يعملون في جامعة الشمال 11.2% وجاءت النسبة في الجامعة الدولية للعلوم والنهضة بنسبة 12% لكل جامعة، ويتضح ذلك من الشكل البياني رقم (22) التالي:

الشكل رقم (22):

توزيع أفراد العينة حسب الجامعة



3.6 الوظيفة:

يبين الجدول رقم (15) التالي توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (15):

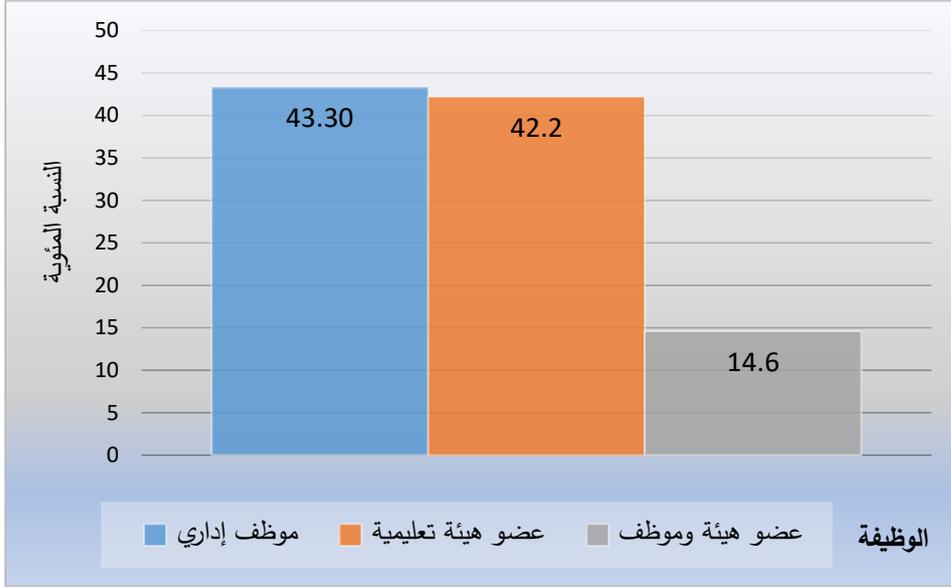
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
موظف إداري	116	43.3%
عضو هيئة تعليمية	113	42.2%
عضو هيئة تعليمية له منصب إداري	39	14.6%
المجموع	268	100%

بتوزيع أفراد العينة المدروسة حسب الوظيفة، اتضح أن نسبة 43.3% من أفراد العينة يعملون كموظفين إداريين حيث بلغ عددهم 116، تليها نسبة 42.2% من أفراد العينة يعملون كأعضاء هيئة تعليمية، في حين كانت نسبة أفراد العينة الذين يعملون كعضو هيئة تعليمية وموظف إداري 14.6%، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل في الجامعات حيث تتطلب بعض الوظائف أن يكون عضو الهيئة التعليمية يمارس عملاً إدارياً، على سبيل المثال: (رئيس الجامعة، نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام)، ويتضح ذلك من خلال الشكل البياني رقم (23) التالي:

الشكل رقم (23):

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



3.7 عدد سنوات الخبرة في الجامعة:

يبين الجدول رقم (16) التالي توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الجامعة:

الجدول رقم (16)

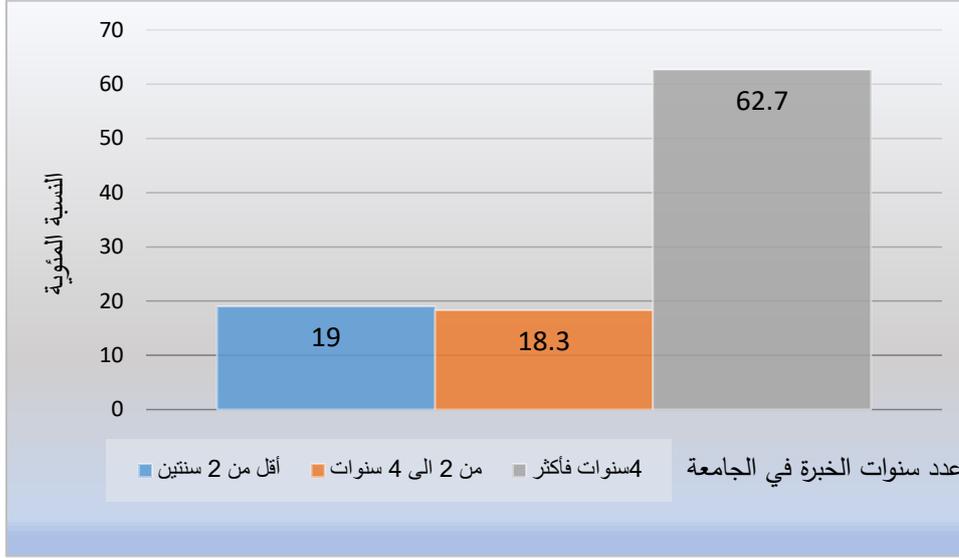
التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الجامعة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 2 سنتين	51	19%
من سنتين إلى 4 سنوات	49	18.3%
4 سنوات فأكثر	168	62.7%
المجموع	268	100%

بتوزيع أفراد العينة المدروسة حسب عدد سنوات الخبرة في الجامعة، اتضح أن نسبة 62.7% من أفراد العينة لديهم 4 سنوات فأكثر من الخبرة حيث بلغ عددهم 168، تليها نسبة 19% من أفراد العينة لديهم أقل من سنتين من الخبرة، في حين كانت نسبة أفراد العينة الذين لديهم من (2 إلى 4 سنوات) من الخبرة (14.6%)، ويتضح ذلك من الشكل البياني رقم (24) التالي:

الشكل رقم (24):

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الجامعة



4. حساب الصدق والثبات:

4.1 حساب الثبات:

تم إجراء تحليل الثبات Cronbach's Alpha لأدوات البحث، كما تم حساب الصدق الذاتي لمقاييس البحث من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن قيم الثبات لمتغيرات البحث كانت أكبر من 0.70 وهذا يدل على تمتعها بمعامل ثبات جيد وفقاً لما ذكره (Sekaran and Bougie, 2016).

الجدول رقم (17):

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغير
0,882	0,778	7	استقطاب المواهب
0,939	0,883	9	تنمية المواهب
0,907	0,824	10	الاحتفاظ بالمواهب
0.909	0.828	26	إدارة المواهب ككل
0,909	0,828	11	إدارة الاحتواء العالي
0.866	0.750	4	الاتصالات
0.905	0.820	5	الأخلاقيات
0.911	0.831	4	الإبداع
0.894	0,80	13	الصحة التنظيمية ككل

4.2 حساب معاملات الاتساق الداخلي

4.2.1 معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير إدارة المواهب:

تشير معاملات الاتساق الداخلي إلى قوة ارتباط كل سؤال من أسئلة متغير إدارة المواهب مع درجة المتغير ككل (Lehman, 2005).

ويتضح من الجداول (18، 19، 20) أن معاملات ارتباط جميع أسئلة (فقرات) الأبعاد المكونة لمتغير إدارة المواهب مع الدرجات الكلية لكل بعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين القوية جداً إلى القوية بين الفقرات والأبعاد المكونة لها، مما يشير إلى تمتع أبعاد متغير "إدارة المواهب" بقدر عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقراتها.

الجدول رقم (18):

درجة ارتباط أسئلة البعد الأول "استقطاب المواهب" مع درجة البعد الأول ككل

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية، وليس فقط على الكمية.	.798**	.000
2	تسعى الجامعة باستمرار للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة، والمؤهلة وتعمل على استقطابها.	.876**	.000
3	تستخدم الجامعة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن حاجتها للموارد البشرية لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	.697**	.000
4	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الموهوبين بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	.855**	.000
5	تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة، وتتيح في الوقت نفسه الفرصة لمواردها البشرية التي تمتلك المهارات العالية.	.854**	.000
6	تتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف المواهب من الموارد البشرية لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية.	.797**	.000
7	توفر الجامعة مبدأ العدالة والشفافية عند اختيار وترقية المواهب لديها.	.803**	.000

***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05

الجدول رقم (19):

درجة ارتباط أسئلة البعد الثاني "تنمية المواهب" مع درجة البعد الثاني ككل

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	يوجد في الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية وفقاً لاحتياجاتهم.	**840,8	.000
9	تقدم الجامعة لمواردها البشرية التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل	**848,8	.000
10	تتيح الجامعة لمواردها البشرية التدريب الخارجي من خلال الورش التدريبية، والمؤتمرات العلمية المحلية، والعالمية.	**800,8	.000
11	تستخدم إدارة الجامعة التوجيه، وبرامج التعلم المستمر لتطوير مهارات مواردها البشرية .	**886,8	.000
12	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب، وتقدم الحوافز للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير .	**785,8	.000
13	تقوم إدارة الجامعة في تعيين وترقية الموهوبين داخل الجامعة، ووضعهم في المكان المناسب تبعاً لقدراتهم.	**855,8	.000
14	توفر الجامعة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.	**864,8	.000
15	تعمل الجامعة على وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم.	**805,8	.000
16	تسعى الجامعة إلى تشجيع روح المنافسة بين مواردها البشرية بهدف العمل على تطوير الذات.	**809,8	.000
***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05			

الجدول رقم (20):

درجة ارتباط أسئلة البعد الثالث "الاحتفاظ بالمواهب" مع درجة البعد الثالث ككل

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	تتيح الجامعة الفرصة أمام مواردها البشرية للإبداع في مجال أعمالهم.	**847,8	.000
18	تهتم الجامعة بالتطوير الشخصي، والوظيفي لمواردها البشرية.	**839,8	.000
19	توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة المطلوبة.	**786,8	.000
20	تسعى الجامعة إلى تطوير نظم التدريس لديها، والعمل على ربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.	**796,8	.000
21	تقدم الجامعة مكافآت لأصحاب المواهب لتحفيز الآخرين، وتشجيعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم.	**786,8	.000
22	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين، واعتبارهم شركاء في وضع الخطط.	**849,8	.000
23	تسعى الجامعة بشكل جاد لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصلتها.	**885,8	.000
24	تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس، والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى الموهوبين.	**872,8	.000
25	توفر الجامعة للموهوبين من مواردها البشرية كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.	**910,8	.000
26	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	**878,8	.000
***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05			

4.2.1.1 حساب معاملات الارتباط لأبعاد متغير إدارة المواهب مع درجة المتغير ككل

يتضح من الجدول رقم (21) أن معاملات ارتباط جميع أبعاد متغير إدارة المواهب مع الدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 (Lehman, 2005)، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط قوية جداً، مما يشير إلى تمتع متغير "إدارة المواهب" بقدر عالٍ من الاتساق الداخلي بين أبعاده.

الجدول رقم (21):

معامل الارتباط لأبعاد متغير إدارة المواهب

أبعاد متغير إدارة المواهب	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
استقطاب المواهب	,914**	,000
تنمية المواهب	,957**	,000
الاحتفاظ بالمواهب	,941**	,000
***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05		

4.2.2 معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير "إدارة الاحتواء العالي":

يبين الجدول رقم (22) التالي معاملات ارتباط متغير "إدارة الاحتواء العالي" مع الاسئلة (الفقرات) المكونة لهذا المتغير:

الجدول رقم (22):

درجة ارتباط أسئلة متغير إدارة الاحتواء العالي مع المتغير ككل

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	تطرح الجامعة برامج تدريبية متنوعة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.	,647**	,000
28	تهدف السياسات المتبعة في الجامعة إلى تحقيق الاندماج الوظيفي بين مواردها البشرية.	,781**	,000
29	تمنح الجامعة مواردها البشرية الحرية الكافية في مناقشة أفكارهم مع الإدارة.	,824**	,000
30	تُفوض الجامعة مواردها البشرية بحل المشكلات التي تواجههم في العمل.	,861**	,000
31	تساهم الموارد البشرية في الجامعة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	,874**	,000
32	يهدف نظام الحوافز المطبق في الجامعة لتحقيق المساواة بين مواردها البشرية.	,840**	,000
33	تمنح الجامعة مواردها البشرية فرصاً متساوية في الترقية.	,834**	,000
34	يتم منح الحوافز في الجامعة حسب معايير الكفاءة.	,855**	,000
35	تستند الجامعة إلى نظام عادل للمكافآت.	,838**	,000
36	تشعر الموارد البشرية في الجامعة بالانتماء لها.	,796**	,000
37	تشعر الموارد البشرية في الجامعة بالفخر بإنجاز أعمالها.	,787**	,000
***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05			

يتضح من الجدول رقم (22) أن معاملات ارتباط جميع أسئلة (الفقرات) المكونة لمتغير "إدارة الاحتواء العالي" مع الدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين القوية جداً إلى القوية بين الفقرات، مما يشير إلى تمتع متغير "إدارة الاحتواء العالي" بقدر عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقراته.

4.2.3 معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات متغير "الصحة التنظيمية":

يتضح من الجداول (23، 24، 25) أن معاملات ارتباط جميع أسئلة (الفقرات) الأبعاد المكونة لمتغير "الصحة التنظيمية" مع الدرجات الكلية لكل بعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين القوية جداً إلى القوية بين الفقرات والأبعاد المكونة لها، مما يشير إلى تمتع أبعاد متغير "الصحة التنظيمية" بقدر عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقراتها.

الجدول رقم (23):

درجة ارتباط أسئلة البعد الأول "الاتصالات" مع درجة البعد الأول ككل

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
38	تعمل الجامعة على دعم اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لضمان حصول الاتصالات الفعالة.	,893**	.000
39	تؤكد الجامعة على وجود مجموعة من قنوات الاتصال لضمان تبادل الأفكار الخلاقة داخلها.	,918**	.000
40	تؤكد الجامعة على أهمية الاتصالات المكتوبة، والشفوية في الوقت ذاته.	,855**	.000
41	تعمل الجامعة على ربط مستويات الاتصالات في كافة الاتجاهات.	,882**	.000
***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05			

الجدول رقم (24):

درجة ارتباط أسئلة البعد الثاني "الأخلاقيات" مع درجة البعد الثاني ككل

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
42	يوجد في الجامعة مدونة (ميثاق) للسلوك الوظيفي والأخلاقي تحدد السلوكيات الأخلاقية المطلوبة وغير المطلوبة في العمل.	,809**	.000
43	تؤكد إدارة الجامعة على تحفيز مواردها البشرية، وتعزيز شعورها بأهمية الدور الذي تقوم به في الجامعة كجزء من واجبها الأخلاقي.	,887**	.000
44	تعمل إدارة الجامعة على إقامة ورش عمل وندوات تثقيفية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى مواردها البشرية.	,872**	.000
45	تعمل إدارة الجامعة على وضع برامج التحفيز، والتعويض بشكل عادل وبصورة شفافة.	,885**	.000
46	تحدد إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية التي سيتم تقييم أداء مواردها البشرية عليها وبشكل موضوعي.	,913**	.000
***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05			

الجدول رقم (25):

درجة ارتباط أسئلة البعد الثالث "الإبداع" مع درجة البعد الثالث ككل

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
47	تشجع إدارة الجامعة كافة المبادرات التي تقدمها مواردها البشرية.	.911**	.000
48	تدعم إدارة الجامعة كافة المبادرات الخاصة بالتطورات التكنولوجية.	.878**	.000
49	تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الجديدة التي تقدمها مواردها البشرية.	.933**	.000
50	تركز إدارة الجامعة على تطوير مهارات الإبداع لدى مواردها البشرية.	.911**	.000

***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05

4.2.3.1 حساب معاملات الارتباط لأبعاد متغير الصحة التنظيمية مع درجة المتغير ككل:

يتضح من الجدول رقم (26) أن معاملات ارتباط جميع أبعاد متغير الصحة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط قوية جداً، مما يشير إلى تمتع متغير "الصحة التنظيمية" بقدر عالٍ من الاتساق الداخلي بين أبعاده.

الجدول رقم (26):

معامل الارتباط لأبعاد متغير الصحة التنظيمية مع درجة المتغير ككل

أبعاد المحور الأول	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاتصالات	.918**	.000
الأخلاقيات	.911**	.000
الإبداع	.906**	.000

***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05

5. التحليل العاملي الاستكشافي:

تمت الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (Spss v25) لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات البحث، وقد حدد تبيغزة (2012) مجموعة من الإجراءات لابد من القيام بها عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي وهي:

1. مقاييس الحكم على قابلية المصفوفة للتحليل العاملي الاستكشافي.
 - أغلب معاملات الارتباطات يجب أن تكون أكبر من 0.30 ودالة إحصائياً.
 - القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباطات أكبر من (0.00001).
 - اختبار بارتلليت Bartlett's Test Sphericity، يجب أن يكون دالاً إحصائياً.
 - اختبار كايزر - ماير - أوكلين Kaiser- Mayer- Olkin (KMO)، يجب أن يكون أكبر من 0.50.

- مقياس كفاية التعيين أو العينة (MSA)، Measures of Sampling Adequacy، ينبغي أن يكون أكبر من 0.5.
- 2. ذكر طريقة استخراج العوامل: طريقة المكونات الأساسية، أو المحاور الأساسية أو أي طريقة أخرى.
- 3. ذكر المحكات التي اعتمدت في تحديد عدد العوامل المستخرجة: محك كايزر، طريقة منحني المنحدر، محك نسبة التباين المفسر الكلي، محك قيم الشيوخ، محك الدلالة النظرية للعوامل.
- 4. ذكر طريقة التدوير: التدوير المتعامد Orthogonal Rotation أو التدريب المائل Oblique rotation مع التعليل، مع تسمية الأسلوب المعتمد.
- 5. إدراج مصفوفة التشعبات عند التدوير المتعامد، وعند استخدام طريقة التدوير المائل يتم إدراج مصفوفة التشعبات ومصفوفة الارتباطات بين العوامل المستخرجة.

5.1 التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة المواهب:

أظهرت نتائج التحليل أن أغلب معاملات الارتباط تتعدى القيمة 0.30 ودالة إحصائياً، وأظهرت النتائج أيضاً أن القيمة المطلقة لمصفوفة الارتباط كانت (1.42) وهي أكبر من (0.00001) وهذا يدل على عدم وجود ارتباطات مرتفعة جداً أو عدم وجود اعتماد خطي تام بين المتغيرات. ويظهر الجدول رقم (27) أن قيمة Bartlett كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة الوحدة (خالية من العلاقات) وإنما تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات، وكذلك يبين الجدول أيضاً أن قيمة KMO لكافة المصفوفة كانت (0.947)، وهي قيمة ممتازة وتعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي (تبيغزة، 2012).

الجدول رقم (27):

اختبار KMO and Bartlett لإدارة المواهب

0.947	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاءة أخذ العينات.	
7004.62	Approx. Chi-Square	اختبار Bartlett
325	Df	
.000	Sig	

وأظهرت نتائج التحليل بأن قيمة MSA لكل متغير أعلى من 0.5 وفقاً لمحكات Kaiser، وهذا يدل على أن مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباطات كافٍ لإجراء التحليل العاملي (Khine, 2013). وتم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA) Principle Components analysis، لاستخراج العوامل الكامنة، وتم الاعتماد على محك Kaiser في تحديد عدد العوامل المستخرجة: الجذر الكامن < 1.

وتذكر تيغزة (2012) أن محك الجذر الكامن يكون دقيقاً عندما يكون عدد المتغيرات أقل من 30 وقيم الشيوع أو الاشتراكيات Communalities بعد الاستخراج أكبر من 0.70 أو يكفي أن يكون متوسط قيم الشيوع بعد الاستخراج أكبر من 0.6 عندما يكون حجم العينة أكبر من 250، والملحق رقم (2) يوضح أن متوسط قيم الشيوع أكبر من 0.6.

تم الاعتماد على طريقة تدوير المائل Oblique rotation من أجل تحديد معاملات التشبع حيث إن العلاقات الارتباطية بين العوامل جاءت مرتبطة ارتباطاً معتدلاً كما هو موضح في الجدول رقم (28). عندما تكون الارتباطات دون 0.30 تكون العوامل أقرب إلى العوامل المستقلة وبالتالي يستعمل التدوير المتعامد، ويجب ألا تكون ارتباطات العوامل مرتفعة (أكبر من 0.80) وإلا اعتبر ذلك دليلاً على عدم تمايز العوامل وبأنها تنوب كلها في عامل عام واحد (غانم، 2013).

الجدول رقم (28):

مصفوفة الارتباطات بين العوامل لإدارة المواهب

Component	استقطاب المواهب	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب
استقطاب المواهب	1.000	0.697	0.702
تنمية المواهب	0.697	1.000	0.776
الاحتفاظ بالمواهب	0.702	0.776	1.000

تم حذف العبارة رقم 13 (تقوم إدارة الجامعة في تعيين وترقية الموهوبين داخل الجامعة، ووضعهم في المكان المناسب تبعاً لقدراتهم) لأن تشبعها أقل من 0.4 (Sevens, 2002; Dwivedi et al, 2006)؛ تيغزة، 2012).

وتم حذف العبارة رقم 6 (تتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف المواهب من الموارد البشرية لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية) والعبارة رقم 21 (تقدم الجامعة مكافآت لأصحاب المواهب لتحفيز الآخرين، وتشجيعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم) التي سجلت درجات تشبع تجاوزت 0.4 على أكثر من بعد cross loading وفقاً لما ذكرته (عواطف وحليمة، 2019).

وأظهرت نتائج التحليل ثلاثة عوامل لإدارة المواهب تفسر ما مقداره 70.86% من التباين الكلي لإدارة المواهب وهي: (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وهذا يشير إلى أنه يمكن أن يكون هناك المزيد من العوامل التي تؤثر على إدارة المواهب عندما يتم إنشاء المزيد من العناصر من قبل الباحثين (غانم، 2013)، والجدول رقم (29) يوضح تلك العوامل.

الجدول رقم (29):

مصنوفة تشبعات فقرات إدارة المواهب على عواملها بعد التدوير وفق طريقة Pro Max

رقم الفقرة	الفقرات	العوامل الكامنة		
		استقطاب المواهب	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب
1	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية، وليس فقط على الكمية.	0.81		
2	تسعى الجامعة باستمرار للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة والمؤهلة وتعمل على استقطابها.	0.92		
3	تستخدم الجامعة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن حاجتها للموارد البشرية لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	0.74		
4	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الموهوبين بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	0.83		
5	تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة، وتتيح في الوقت نفسه الفرصة لمواردها البشرية التي تمتلك المهارات العالية.	0.83		
7	توفر الجامعة مبدأ العدالة والشفافية عند اختيار وترقية المواهب لديها.	0.46		
8	يوجد في الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية وفقاً لاحتياجاتهم.	0.96		
9	تقدم الجامعة لمواردها البشرية التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.	0.92		
10	تتيح الجامعة لمواردها البشرية التدريب الخارجي من خلال الورش التدريبية، والمؤتمرات العلمية المحلية، والعالمية.	0.58		
11	تستخدم إدارة الجامعة التوجيه، وبرامج التعلم المستمر لتطوير مهارات مواردها البشرية.	0.70		
12	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب، وتقدم الحوافز للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.	0.60		
14	توفر الجامعة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.	0.81		
15	تعمل الجامعة على وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم.	0.42		
16	تسعى الجامعة إلى تشجيع روح المنافسة بين مواردها البشرية بهدف العمل على تطوير الذات.	0.63		
17	تتيح الجامعة الفرصة أمام مواردها البشرية للإبداع في مجال أعمالهم.	0.98		
18	تهتم الجامعة بالتنمية الشخصية، والوظيفي لمواردها البشرية.	0.77		
19	توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة المطلوبة.	0.79		

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ونتائج اختبارات الفرضيات

رقم الفقرة	الفقرات	العوامل الكامنة		
		استقطاب المواهب	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب
20	تسعى الجامعة إلى تطوير نظم التدريس لديها والعمل على ربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.			0.82
22	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين، واعتبارهم شركاء في وضع الخطط.			0.72
23	تسعى الجامعة بشكل جاد لجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لإظهار المواهب وصقلها			0.79
24	تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس، والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى الموهوبين.			0.92
25	توفر الجامعة للموهوبين من مواردها البشرية كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.			0.78
26	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.			0.58
الجذر الكامن		1	1.43	15.9
نسبة التباين المفسر		3.85	5.50	61.9
نسبة التباين المفسر الكلي		70.86		

5.2 التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة الاحتواء العالي:

أظهرت نتائج التحليل أن أغلب معاملات الارتباط تتعدى القيمة 0.3 ودالة إحصائياً، وأظهرت النتائج أيضاً أن القيمة المطلقة لمصفوفة الارتباط كانت (2.045) وهي أكبر من (0.00001) وهذا يدل على عدم وجود ارتباطات مرتفعة جداً أو عدم وجود اعتماد خطي بين المتغيرات.

ويبين الجدول رقم (30) أن قيمة Bartlett كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة الوحدة وإنما تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات، ويبين الجدول أيضاً أن قيمة KMO لكافة المصفوفة كانت (0.929) وهي قيمة أعلى من (0.50) وفقاً لمحكات Kaiser، وبالتالي تعتبر قيمة ممتازة وتعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

الجدول رقم (30):

اختبار KMO and Bartlett لإدارة الاحتواء العالي

0.929	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاءة أخذ العينات.
2509.61	Approx. Chi-Square
55	Df
.000	Sig

وأظهرت نتائج التحليل بأن قيمة MSA لكل متغير أعلى من 0.5 وفقاً لمحكات Kaiser، وهذا يدل على أن مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباطات كاف لإجراء التحليل العاملي. تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA) Principle Components analysis، لاستخراج العوامل الكامنة، وتم الاعتماد على محك Kaiser في تحديد عدد العوامل المستخرجة: الجذر الكامن < 1 ، حيث كانت قيمة متوسط قيم الشيوخ بعد الاستخراج أكبر من 0.6 كما هو موضح في الملحق رقم (3). وأظهرت نتائج التحليل وجود عامل واحد يفسر ما مقداره 66.386% من التباين الكلي لإدارة الاحتواء العالي، وهذا يشير إلى أنه يمكن أن يكون هناك المزيد من العوامل التي تؤثر على إدارة الاحتواء العالي عندما يتم إنشاء المزيد من العناصر من قبل الباحثين. والجدول رقم (31) التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (31):

مصفوفة تشبعات فقرات إدارة الاحتواء العالي على عواملها

رقم	الفقرات	إدارة الاحتواء العالي
27	تطرح الجامعة برامج تدريبية متنوعة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.	0.64
28	تهدف السياسات المتبعة في الجامعة إلى تحقيق الاندماج الوظيفي بين مواردها البشرية.	0.78
29	تمنح الجامعة مواردها البشرية الحرية الكافية في مناقشة أفكارهم مع الإدارة.	0.82
30	تُفَوِّض الجامعة مواردها البشرية بحل المشكلات التي تواجههم في العمل.	0.86
31	تساهم الموارد البشرية في الجامعة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	0.87
32	يهدف نظام الحوافز المطبق في الجامعة لتحقيق المساواة بين مواردها البشرية.	0.84
33	تمنح الجامعة مواردها البشرية فرصاً متساوية في الترقية.	0.83
34	يتم منح الحوافز في الجامعة حسب معايير الكفاءة.	0.85
35	تستند الجامعة إلى نظام عادل للمكافآت.	0.83
36	تشعر الموارد البشرية في الجامعة بالانتماء لها.	0.79
37	تشعر الموارد البشرية في الجامعة بالفخر بإنجاز أعمالها.	0.78
	الجذر الكامن	7.30
	نسبة التباين المفسر	66.38

5.3 التحليل العاملي الاستكشافي للصحة التنظيمية:

أظهرت نتائج التحليل أن أغلب معاملات الارتباط تتعدى القيمة 0.3 ودالة إحصائياً، وأظهرت النتائج أيضاً أن القيمة المطلقة لمصفوفة الارتباط كانت (2.705) وهي أكبر من (0.00001) وهذا يدل على عدم وجود ارتباطات مرتفعة جداً أو عدم وجود اعتماد خطي بين المتغيرات. ويبين الجدول رقم (32) أن قيمة Bartlett كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة الوحدة وإنما تتوفر على الحد الأدنى من العلاقات، ويبين الجدول أيضاً أن قيمة KMO لكافة المصفوفة كانت (0.927) وهي قيمة أعلى من (0.50) وفقاً لمحكات Kaiser، وبالتالي تعتبر قيمة ممتازة وتعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي.

الجدول رقم (32):

اختبار KMO and Bartlett للصحة التنظيمية

0.927	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاءة أخذ العينات.	
3289.84	Approx. Chi-Square	اختبار Bartlett
78	Df	
.000	Sig	

وأظهرت نتائج التحليل بأن قيمة MSA لكل متغير أعلى من 0.5 وفقاً لمحكات Kaiser، وهذا يدل على أن مستوى الارتباط بين كل متغير بالمتغيرات الأخرى في مصفوفة الارتباطات كافٍ لإجراء التحليل العاملي. تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA) Principle Components Analysis، لاستخراج العوامل الكامنة، وتم الاعتماد على محك Kaiser في تحديد عدد العوامل المستخرجة: الجذر الكامن < 1 ، حيث كانت قيمة متوسط قيم الشبوع بعد الاستخراج أكبر من 0.6 كما هو موضح في الملحق رقم (4). وتم الاعتماد على طريقة تدوير المائل من أجل تحديد معاملات التشعب حيث إن العلاقات الارتباطية بين العوامل جاءت مرتبطة ارتباطاً معتدلاً كما هو موضح في الجدول رقم (33) التالي:

الجدول (33):

مصفوفة الارتباطات بين عوامل الصحة التنظيمية

الإبداع	الأخلاقيات	الاتصالات	Component
0.702	0.707	1.000	الاتصالات
0.692	1.000	0.707	الأخلاقيات
1.000	0.692	0.702	الإبداع

وأظهرت نتائج التحليل ثلاثة عوامل للصحة التنظيمية تفسر ما مقداره 80.45% من التباين الكلي للصحة التنظيمية وهي: (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع)، وهذا يشير إلى أنه يمكن أن يكون هناك المزيد

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ونتائج اختبارات الفرضيات

من العوامل التي تؤثر على إدارة المواهب عندما يتم إنشاء المزيد من العناصر من قبل الباحثين. والجدول رقم (34) التالي يوضح تلك العوامل.

الجدول رقم (34):

مصنوفة تشبعات فقرات الصحة التنظيمية على عواملها بعد التدوير وفق طريقة Pro Max

رقم	الفقرات	العوامل الكامنة		
		الاتصالات	الأخلاقيات	الإبداع
38	تعمل الجامعة على دعم اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لضمان حصول الاتصالات الفعالة.	0.77		
39	تؤكد الجامعة على وجود مجموعة من قنوات الاتصال لضمان تبادل الأفكار الخلاقة داخلها.	0.89		
40	تؤكد الجامعة على أهمية الاتصالات المكتوبة، والشفوية في الوقت ذاته.	0.66		
41	تعمل الجامعة على ربط مستويات الاتصالات في كافة الاتجاهات.	0.83		
42	يوجد في الجامعة مدونة (ميثاق) للسلوك الوظيفي والأخلاقي تحدد السلوكيات الأخلاقية المطلوبة وغير المطلوبة في العمل.	0.85		
43	تؤكد إدارة الجامعة على تحفيز مواردها البشرية، وتعزيز شعورها بأهمية الدور الذي تقوم به في الجامعة كجزء من واجبها الأخلاقي.	0.88		
44	تعمل إدارة الجامعة على إقامة ورش عمل وندوات تثقيفية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى مواردها البشرية.	0.76		
45	تعمل إدارة الجامعة على وضع برامج التحفيز، والتعويض بشكل عادل وبصورة شفافة.	0.69		
46	تحدد إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية التي سيتم تقييم أداء مواردها البشرية عليها وبشكل موضوعي.	0.87		
47	تشجع إدارة الجامعة كافة المبادرات التي تقدمها مواردها البشرية.	0.87		
48	تدعم إدارة الجامعة كافة المبادرات الخاصة بالتطورات التكنولوجية.	0.90		
49	تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الجديدة التي تقدمها مواردها البشرية.	0.91		
50	تركز إدارة الجامعة على تطوير مهارات الإبداع لدى مواردها البشرية.	0.90		
الجزر الكامن		1.1	8.54	1.12
نسبة التباين المفسر		6.85	65.7	7.87
نسبة التباين المفسر الكلي			80.45	

6. الإجراءات الأولية اللازمة لتطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية

لابد من توفر بعض الشروط الضرورية لتطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية، وقد حدد (البرق وآخرون، 2020) مجموعة من الإجراءات الأولية يجب القيام بها قبل الانتقال إلى نموذج القياس للبحث وفق القاعدة المحددة لكل فرضية وهي:

6.1 البيانات المفقودة Missing Data

إن عدم وجود بيانات مفقودة شرط أساسي لاستخدام برنامج Amos ويتوجب على الباحث حل مشكلة البيانات المفقودة بأحد الطرق المعتمدة من خلال برنامج spss v25 (حذفها، توزيعها، استبدالها) قبل الانتقال إلى برنامج Amos ذلك أن إجراء التحليل في ظل وجود البيانات المفقودة يترتب عليه نتائج غير واقعية تظهر من خلال نتائج الارتباط بين المتغيرات أو الفقرات، وبخصوص البيانات المتعلقة بنموذج البحث لم يتم تسجيل أي قيمة مفقودة تتعلق بمتغيرات البحث.

6.2 القيم المتطرفة Outliers

تتم معالجة القيم المتطرفة عند استخدام مقياس ليكرت وفقاً لما ذكره Barbara and Linda (2016) من خلال استخراج القيم المعيارية Z scores لكل متغير ومقارنتها بالقيمة 3.29 فإن وجدت قيم تتجاوز تلك القيمة معنى ذلك أن هذا المتغير يعاني من تأثير القيم المتطرفة، ويتبين من الملحق رقم (5) أن جميع القيم لا تتجاوز هذه القيمة سواءً في حدها الأعلى أو الأدنى وعليه يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة تتعلق بتأثير القيم المتطرفة.

6.3 التوزيع الطبيعي للعينة Normality

يوجد نوعان فيما يتعلق بالتوزيع الطبيعي، الأول التوزيع الطبيعي الأحادي Univariate Normality والثاني التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات Multivariate Normality، ويتم التحقق من التوزيع الطبيعي الأحادي من خلال مقياسي الالتواء Skewness والتفرطح kurtosis، وتشير القيمة المطلقة للالتواء عند 1.0 وقيمة التفرطح عند المجال $[-2, +2]$ إلى أن البيانات يتم توزيعها بشكل طبيعي (مخير، 2019).

ومن خلال الملحق رقم (6) يتبين أن قيمة الالتواء والتفرطح لا تتجاوز درجات القطع المطلوبة وعليه فإن شرط التوزيع الطبيعي الأحادي تحقق بالنسبة لمتغيرات البحث.

إن فرضية التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات Multivariate Normality تعتبر من أهم افتراضات تطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية، ويمكن تقييم التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات من خلال العديد من الاختبارات الإحصائية، واعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي spss v25، وذلك لإيجاد قيمة Mahala Nobis العظمى ومقارنتها مع قيمة chi-square المقابلة للقيمة 0.001، وللرقم 50 لأن عدد المتغيرات 50.

وحسب الميرغني (2021) فإن التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات متحقق، حيث كانت قيمة Mahala Nobis العظمى 84.5 وهي أصغر من قيمة chi-square (86.66) المبينة في الملحق (7).

6.4 افتراض خطية العلاقة Linearity

إن توفر العلاقة الخطية بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة يعدّ شرطاً لاستخدام برنامج Amos، تم إجراء تحليل التباين Anova لتحديد خطية النموذج وملاءمة خط الانحدار للبيانات، وتبين أن خط الانحدار يمثل البيانات تمثيلاً جيداً. والجدول رقم (35) يوضح أن القيم الخاصة بمعامل فيشر كانت معنوية مما يدل على ملاءمة جيدة للعلاقات الخطية.

الجدول رقم (35):

اختبار خطية العلاقة

المتغير التابع: الاتصالات						
المتغير المستقل	R Square	F	df1	df2	Sig.	النتيجة
استقطاب المواهب	.421	193.15	1	266	.000	معنوي
تنمية المواهب	482.	247.76	1	266	.000	معنوي
الاحتفاظ بالمواهب	461.	227.68	1	266	.000	معنوي
المتغير التابع: الأخلاقيات						
المتغير المستقل	R Square	F	df1	df2	Sig.	النتيجة
استقطاب المواهب	.508	274.33	1	266	.000	معنوي
تنمية المواهب	.567	347.67	1	266	.000	معنوي
الاحتفاظ بالمواهب	.590	383.47	1	266	.000	معنوي
المتغير التابع: الإبداع						
المتغير المستقل	R Square	F	df1	df2	Sig.	النتيجة
استقطاب المواهب	.516	283.27	1	266	.000	معنوي
تنمية المواهب	.599	397.52	1	266	.000	معنوي
الاحتفاظ بالمواهب	.594	388.57	1	266	.000	معنوي

6.5 افتراض عدم وجود التعدد الخطي Multicollinearity

يعدّ عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity شرطاً أساسياً لتطبيق النمذجة البنائية، بمعنى عدم وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام، ولإيجاد ذلك يتم احتساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة (Khine, 2013). وبين الجدول رقم (36) عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة يمكن أن

يسبب مشكلة التعدد الخطي إذ يلاحظ تحقق الشرط ($VIF > 10$, Tolerance > 0.1) بالنسبة للمتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (36):

نتائج اختبار التعدد الخطي بين متغيرات نموذج البحث

المتغير التابع: استقطاب المواهب		
المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
تنمية المواهب	4.408	.227
الاحتفاظ بالمواهب	4.408	.227
المتغير التابع: تنمية المواهب		
المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
الاحتفاظ بالمواهب	2.419	.413
استقطاب المواهب	2.419	.413
المتغير التابع: الاحتفاظ بالمواهب		
المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
استقطاب المواهب	2.959	.338
تنمية المواهب	2.959	.338

بعد استعراض الشروط يمكن القول إن جميع الشروط الواجب توافرها تم استيفائها وبالتالي يمكن تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية.

7. تقييم نموذج البحث القياسي:

استخدم الباحث نماذج المعادلات البنائية من أجل تقييم نموذج البحث المقترح وفق مرحلتين: المرحلة الأولى تتمثل بتقييم نموذج البحث القياسي وهذه المرحلة تركز على تحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة latent variables والمتغيرات المشاهدة Observed variables المتمثلة في فقرات الاستبانة وذلك من خلال التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) الذي يربط بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة، أما المرحلة الثانية فتتمثل بتقييم النموذج البنائي أو الهيكل للبحث، وتعتبر نتائج المرحلة الأولى ذات تأثير كبير على نتائج المرحلة الثانية (عامر، 2018 ج2).

ويتم تحديد مدى ملاءمة النموذج للبيانات من خلال مؤشرات جودة المطابقة والتي من خلالها يتم التعرف على مدى مقبولية العلاقة المفترضة سابقاً، فعندما يكون هناك قبول جيد طبقاً لهذه المؤشرات فإن الاختبار يكون دقيقاً، وعكس ذلك يكون غير جيد (عواطف، حليلة؛ 2019، عامر، 2018 ج1)، والجدول رقم (37) التالي يبين أكثر المؤشرات استخداماً في الدراسات الأكاديمية لمطابقة جودة النموذج.

الجدول رقم (37):

مؤشرات جودة المطابقة

اسم المؤشر	التسمية المختصرة	مستويات قبول المطابقة
النسبة الاحتمالية لمربع كاي	X^2	أن تكون غير دالة
مؤشر نسبة درجة الحرية لمربع كاي	CMIN/Df	CMIN/Df<3
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ الاقتراب	RMSEA	RMSEA≤0.08
مؤشر تاكر - لويس	TLI	TLI≥90
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	CFI≥90
مؤشر جودة المطابقة	GFI	GFI≥90
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	RMR<0.08
مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	PGFI	PGFI>0.5
مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	PNFI	PNFI>0.5
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	NFI≥90
مؤشر المطابقة التزايد	IFI	IFI≥90

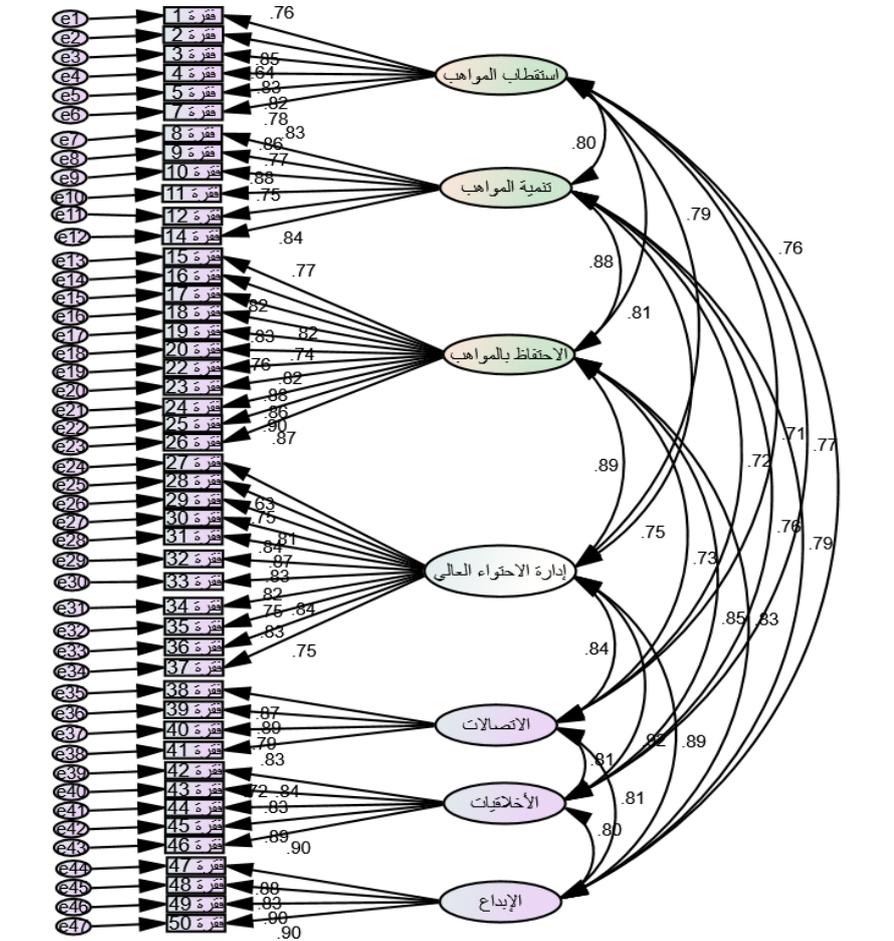
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (البرق وآخرون، 2020؛ Schreiber et al, 2006; Hair et al, 2010) وذكر تيغزة (2012) أن كثيراً من الباحثين الذين استخدموا النمذجة باستعمال المعادلات البنائية يعتبرون وجود دلالة إحصائية عند استعمال مربع كاي يمكن الاستغناء عنها، أو إهمالها عندما يتجاوز حجم العينة 200 فرد، وعندما تتحقق مؤشرات المطابقة الأخرى يتمتع النموذج بالمطابقة.

7.1 التحليل العاملي التوكيدي الكلي Pooled (CFA) للنموذج القياسي لمتغيرات النموذج:

قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي الكلي Pooled (CFA) لمعرفة مدى توافر الصدق البنائي للنموذج القياسي كما هو موضح بالشكل رقم (25).

الشكل رقم (25):

التحليل العاملي التوكيدي الكلي للنموذج القياسي للبحث قبل التعديل



الجدول رقم (38):

مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي لمتغيرات البحث (قبل التعديل)

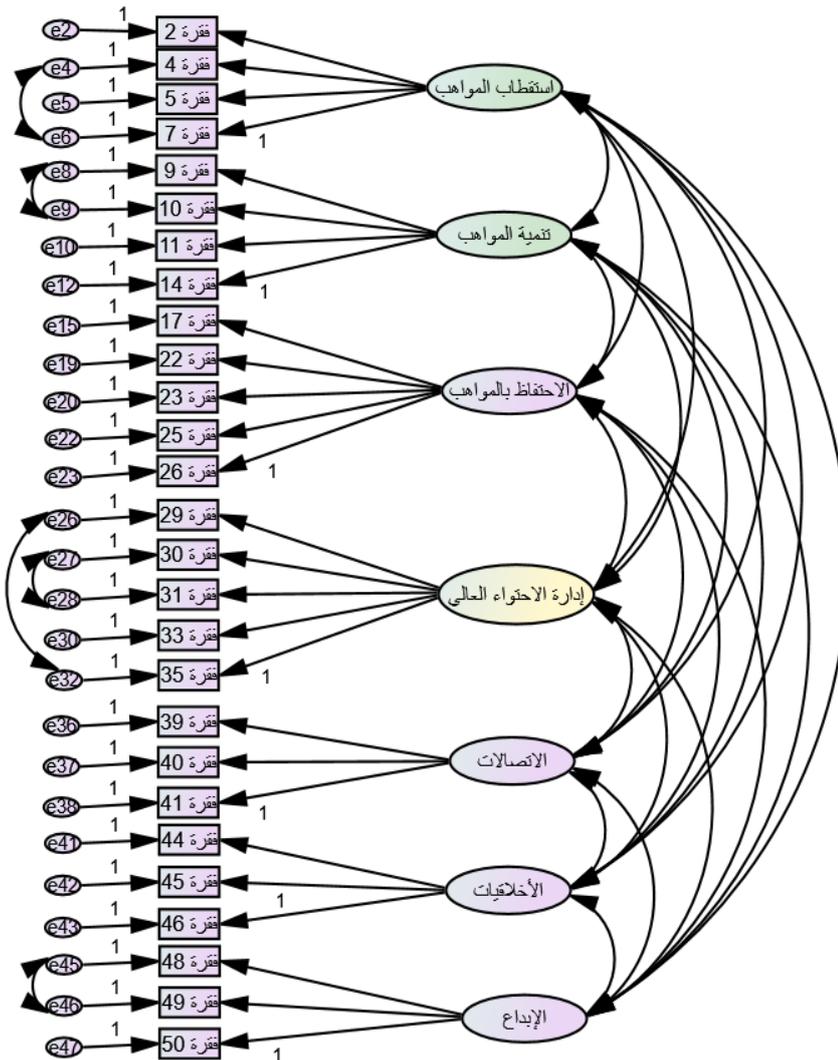
المؤشر	مستويات قبول المطابقة	نتائج النموذج	النتيجة
X ²	أن تكون غير دالة	0.000	غير محقق
CMIN/Df	CMIN/Df < 3	4.395	غير محقق
RMSEA	RMSEA ≤ 0.08	0.113	غير محقق
TLI	TLI ≥ 90	0.752	غير محقق
CFI	CFI ≥ 90	0.768	غير محقق
GFI	GFI ≥ 90	0.603	غير محقق
RMR	RMR < 0.08	0.068	غير محقق
PGFI	PGFI > 0.5	0.541	محقق
PNFI	PNFI > 0.5	0.674	محقق
NFI	NFI ≥ 90	0.720	غير محقق
IFI	IFI ≥ 90	0.769	غير محقق

ويوضح الجدول رقم (38) التالي عدم وجود تطابق للنموذج القياسي للمتغيرات مع بيانات البحث. ومن أجل تحسين جودة النموذج وتحسين جودة المطابقة مع البيانات استعان الباحث بمؤشرات التعديل Modification Indices، حيث تم حذف العبارة رقم (1) والعبارة رقم (3) من بعد استقطاب المواهب، وحذف العبارة رقم (8) والعبارة رقم (12) من بعد تنمية المواهب، وحذف العبارة رقم (15) والعبارة رقم (16) والعبارة رقم (18) والعبارة رقم (19) والعبارة رقم (20) من بعد الاحتفاظ بالمواهب. وتم حذف العبارة رقم (27) والعبارة رقم (28) والعبارة رقم (32) والعبارة رقم (34) والعبارة رقم (36) والعبارة رقم (37) من متغير إدارة الاحتراف العالي. وتم حذف العبارة رقم (38) من بعد الاتصالات، والعبارة رقم (42) والعبارة رقم (43) من بعد الأخلاقيات، وحذف العبارة رقم (47) من بعد الإبداع.

كذلك تم تحديد العبارات (4 و7 و9 و10؛ 29 و35، 30 و31) كنتقدير معلمي حر وفقاً لما ذكره (مخيمر، 2019؛ عامر، 2018 ج1). ويظهر الشكل رقم (26) النموذج القياسي لمتغيرات البحث بعد إجراء التعديلات.

الشكل رقم (26):

النموذج القياسي لمتغيرات البحث



ويبين الجدول رقم (39) وجود تطابق لنموذج القياس مع بيانات البحث بعد إجراء التعديلات.

الجدول رقم (39):

مؤشرات المطابقة للنموذج القياسي لمتغيرات البحث

المؤشر	مستويات قبول المطابقة	نتائج النموذج	النتيجة
X ²	أن تكون غير دالة	0.000	غير محقق
CMIN/Df	CMIN/Df<3	2.933	محقق
RMSEA	RMSEA≤0.08	0.079	محقق
TLI	TLI≥90	0.908	محقق
CFI	CFI≥90	0.922	محقق
GFI	GFI≥90	0.901	محقق
RMR	RMR<0.08	0.044	محقق
PGFI	PGFI>0.5	0.644	محقق
PNFI	PNFI>0.5	0.753	محقق
NFI	NFI≥90	0.902	محقق
IFI	IFI≥90	0.922	محقق

8. تقييم صحة النموذج القياسي وموثوقيته:

تعتبر هذه المرحلة مهمة جداً قبل اعتماد نتائج نموذج القياس والانتقال إلى النموذج المتكامل، وتتضمن هذه المرحلة الثبات والصدق، ويقصد بالثبات مدى دقة المؤشرات واتساقها في قياس العوامل التي تنتمي إليها، ويتم التأكد من الثبات من خلال مؤشر الثبات المركب Composite Reliability فينبغي ألا تقل قيمته عن 0.6، أما الصدق فيقصد به صلاحية تلك المؤشرات وملائمتها للدلالة النظرية للمفاهيم أو العوامل التي تنتمي إليها (تبيغزة، 2012). وتتضمن أدلة الصدق البنائي في التحليل العاملي التوكيدي نوعين من الصدق: الصدق التقاربي Convergent Validity والصدق التمايزي Discriminant Validity ويقصد بالصدق التقاربي وجود قدر كبير من التباين المشترك بين المفردات التي تقيس نفس البعد، ويقصد بالصدق التمايزي أن يكون التباين المشترك بين الأبعاد أقل من التباين المشترك بين المفردات التي تنتمي لكل بعد (حسين محمد، 2020). وحدد (Huang, and cheng-po, 2014) شروط الصدق التقاربي بما يلي: متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted أكبر من 0.50، وأقل من الثبات المركب composite Reliability (CR). وأشار (عزوز، 2018) إلى التباين المستخرج بأنه المتوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد (جمع نسب الارتباط التربيعي وقسمتها على عدد الفقرات).

وذكر (حسين محمد، 2020؛ البرق وآخرون، 2020) شروط الصدق التمايزي بما يلي: أن يكون التباين المستخرج AVE أكبر من التباين المشترك MSV (حاصل ضرب نسبة ارتباط العوامل بنفسها)، وأن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square root (AVE) أكبر من أي معامل ارتباط بين الأبعاد.

8.1 تقييم صحة الصدق التقاربي والتمييزي والموثوقية المركبة للنموذج القياسي للبحث:

يشير الجدول رقم (40) أن قيمة متوسط التباين المستخرج AVE كانت أكبر من 0.50، وكذلك كانت قيمته أقل من قيمة الثبات المركب CR وبالتالي فإن صحة تلك المؤشرات تشير إلى صدق تقاربي للنموذج القياسي لأبعاد البحث.

كذلك يبين الجدول رقم (40) أن قيمة التباين المشترك MSV أقل من قيمة متوسط التباين المستخرج AVE، وأن الجذر التربيعي للتباين المستخرج AVE (القيم بلون غامق) أكبر من معاملات الارتباط بين الأبعاد، وتدل تلك المؤشرات على صدق تمايزي للنموذج القياسي لمتغيرات البحث.

وأظهرت نتائج التحليل أيضاً كما هو موضح في الجدول رقم (40) أن قيمة الثبات المركب CR كانت أكبر من 0.6 (Huang, and cheng-po, 2014)، وهذا يدل على اتساق نموذج القياس وثباته لمتغيرات البحث.

الجدول رقم (40):

اختبار الصدق والاتساق لمتغيرات البحث

إدارة الاحتواء الاتصالات الأخلاقيات الإبداع	استقطاب تنمية الاحتفاظ المواهب المواهب بالمواهب	MSV	AVE	CR
	استقطاب المواهب	0.830	0.654	0.688 0.898
	تنمية المواهب	0.847	0.796	0.727 0.737 0.910
	الاحتفاظ بالمواهب	0.871	0.852	0.786 0.755 0.758 0.940
	إدارة الاحتواء	0.834	0.829	0.730 0.809 0.741 0.795 0.919
	الاتصالات	0.844	0.817	0.716 0.737 0.702 0.691 0.712 0.881
	الأخلاقيات	0.885	0.790	0.826 0.854 0.798 0.741 0.739 0.783 0.915
	الإبداع	0.856	0.824	0.831 0.817 0.848 0.828 0.780 0.701 0.732 0.891

9. الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة:

تم إجراء الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة بعد الحصول على النموذج القياسي للبحث لأن بعض الفقرات تم حذفها عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي وكذلك التحليل العاملي التوكيدي، وسيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية في تفسير مستوى استجابة أفراد عينة البحث من خلال المؤشرات التالية: إذا كانت قيم المتوسط الحسابي من (1) إلى أقل من (1.8) فإنه يعد مؤشراً لمستوى منخفض جداً، وإذا كانت من (1.8) إلى أقل من (2.6) فإنه يعد مؤشراً لمستوى منخفض، وإذا كانت من (2.6) إلى أقل من (3.4) فإنه يعد مؤشراً متوسط، وإذا كانت من (3.4) إلى أقل من (4.2) فإنه يعد مؤشراً لمستوى مرتفع، أما إذا كانت أعلى من (4.2) فإنه يعد مؤشراً لمستوى مرتفع جداً.

9.1 الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة لمتغير إدارة المواهب:

يبين الجدول رقم (41) أن بعد "استقطاب المواهب" جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي (3.55) والذي يتوافق مع نسبة قبول مرتفعة، ويلاحظ من الجدول أيضاً من خلال إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد "استقطاب المواهب": أن أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (2) "تسعى الجامعة باستمرار للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة، والمؤهلة وتعمل على استقطابها" وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.81)، ويعد ذلك إلى أن الموارد البشرية العاملة في الجامعة تدرك أهمية وحرص إدارة الجامعة على استقطاب المواهب، في حين كانت أقل استجابة للعبارة رقم (7) "توفر الجامعة مبدأ العدالة والشفافية عند اختيار وترقية المواهب لديها"، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.32، والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة، ويمكن الإشارة أن سبب ذلك عدم وجود نظام واضح لترقية المواهب داخل الجامعة.

ويظهر الجدول رقم (41) أيضاً أن بعد "الاحتفاظ بالمواهب" جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي (3.29) والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة. ويلاحظ من الجدول رقم (42) من خلال إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الاحتفاظ بالمواهب: أن أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (17) "تتيح الجامعة الفرصة أمام مواردها البشرية للإبداع في مجال أعمالهم" وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.44)، في حين كانت أقل استجابة للعبارة رقم (25) "تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى الموهوبين" وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.18)، وهذا يتوافق مع نسبة قبول متوسطة أيضاً ولكن بدرجة أقل، ويعزو الباحث نسبة القبول المتوسطة لبعد الاحتفاظ بالمواهب للإمكانيات المادية للجامعات محل البحث أيضاً لأن الاحتفاظ بالمواهب يتطلب بيئة مشجعة على الإبداع وكذلك تقديم الحوافز للموارد البشرية.

الجدول رقم (41):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لإدارة المواهب

المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	العبارات	البيد
0.99 3.81	تسعى الجامعة باستمرار للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة، والمؤهلة وتعمل على استقطابها.	استقطاب المواهب
1.03 3.50	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الموهوبين بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	
1.00 3.59	تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة، وتتيح في الوقت نفسه الفرصة لمواردها البشرية التي تمتلك المهارات العالية.	
1.06 3.32	توفر الجامعة مبدأ العدالة والشفافية عند اختيار وترقية المواهب لديها.	
1.02 3.55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيد "استقطاب المواهب"	
1.20 3.21	تقدم الجامعة لمواردها البشرية التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.	لتغذية المواهب
1.11 3.09	تتيح الجامعة لمواردها البشرية التدريب الخارجي من خلال الورش التدريبية، والمؤتمرات العلمية المحلية، والعالمية.	
1.13 3.22	تستخدم إدارة الجامعة التوجيه، وبرامج التعلم المستمر لتطوير مهارات مواردها البشرية .	
1.06 3.05	توفر الجامعة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.	
1.12 3.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيد "تنمية المواهب"	
0.99 3.44	تتيح الجامعة الفرصة أمام مواردها البشرية للإبداع في مجال أعمالهم.	الاحتفاظ بالمواهب
1.19 3.25	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين، واعتبارهم شركاء في وضع الخطط.	
1.03 3.34	تسعى الجامعة بشكل جاد لجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لإظهار المواهب وصقلها.	
1.02 3.18	تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى الموهوبين.	
1.07 3.28	توفر الجامعة للموهوبين من مواردها البشرية كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.	
1.06 3.29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيد "الاحتفاظ بالمواهب"	

ويبين الجدول رقم (41) أيضاً أن بعد "تتمية المواهب" جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي (3.14) والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة، ويلاحظ من الجدول أيضاً من خلال إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد "تتمية المواهب": أن أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (11) "تستخدم إدارة الجامعة التوجيه، وبرامج التعلم المستمر لتطوير مهارات مواردها البشرية"، وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.22)، في حين كانت أقل استجابة للعبارة رقم (14) "توفر الجامعة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة". وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.05)، والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة أيضاً ولكن بدرجة أقل، ويعزو الباحث المتوسط الحسابي المتوسط لهذا البعد إلى أن إدارة الجامعة لا تولي الاهتمام الكافي لتنمية مواهبها وتطويرها لأن كلفة تنمية الموارد البشرية تكون في الغالب مرتفعة والجامعات في الشمال السوري جامعات حديثة العهد وإمكاناتها المادية محدودة وتعمل ضمن الإمكانيات المتاحة.

9.2 الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة لمتغير إدارة الاحتواء العالي:

الجدول رقم (42):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمتغير إدارة الاحتواء العالي

المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	العبارات	رقم
1.03 3.57	تمنح الجامعة مواردها البشرية الحرية الكافية في مناقشة أفكارهم مع الإدارة.	29
1.01 3.43	تُفوض الجامعة مواردها البشرية بحل المشكلات التي تواجههم في العمل.	30
0.96 3.38	تساهم الموارد البشرية في الجامعة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	31
1.06 3.22	تمنح الجامعة مواردها البشرية فرصاً متساوية في الترقية.	33
1.13 2.99	تستند الجامعة إلى نظام عادل للمكافآت.	35
1.04 3.31	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الاحتواء العالي	

لقد جاء هذا المحور بمتوسط حسابي (3.31) وهذا يتوافق مع نسبة قبول متوسطة، ويلاحظ من الجدول السابق أن أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت للعبارة رقم (29) " تمنح الجامعة مواردها البشرية الحرية الكافية في مناقشة أفكارهم مع الإدارة " والعبارة رقم (30) "تُفوض الجامعة مواردها البشرية بحل المشكلات التي تواجههم في العمل" وجاء المتوسط الحسابي لتلك العبارتين (3.43)، وعليه يمكن القول: إن الجامعة تمنح مواردها البشرية الحرية لمناقشة أفكارهم معها وكذلك تمنحهم التفويض المطلوب لحل المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ مهامهم ولكن بدرجة متوسطة، في حين كانت أقل استجابة للعبارة رقم (35) "تستند

الجامعة إلى نظام عادل للمكافآت " وقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.99) ، ويمكن الإشارة أن سبب ذلك تدني مستوى ثقة الموارد البشرية بالإدارة فيما يتعلق بنظام المكافآت.

9.3 الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة لمتغير الصحة التنظيمية:

يبين الجدول رقم (43) التالي أن بعد "الاتصال" جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي 3.57 والذي يتوافق مع نسبة قبول مرتفعة، ويُلاحظ من الجدول أيضاً من خلال إجابات العينة على عبارات بعد "الاتصال": أن أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت للعبارة رقم (40) "تؤكد الجامعة على أهمية الاتصالات المكتوبة، والشفوية في الوقت ذاته" وقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.71)، في حين كانت أقل استجابة للعبارة رقم (41) "تعمل الجامعة على ربط مستويات الاتصالات في كافة الاتجاهات" وقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.48)، والذي يتوافق مع نسبة قبول مرتفعة.

الجدول رقم (43):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمتغير الصحة التنظيمية

المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	العبارات	الترتيب
0.98 3.54	تؤكد الجامعة على وجود مجموعة من قنوات الاتصال لضمان تبادل الأفكار الخلاقة داخلها.	الاتصالات 39
0.93 3.71	تؤكد الجامعة على أهمية الاتصالات المكتوبة، والشفوية في الوقت ذاته.	40
1.00 3.48	تعمل الجامعة على ربط مستويات الاتصالات في كافة الاتجاهات.	41
0.97 3.57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد "الاتصالات"	
1.12 3.19	تعمل إدارة الجامعة على إقامة ورش عمل وندوات تثقيفية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى مواردها البشرية.	الأخلاقيات 44
1.15 3.15	تعمل إدارة الجامعة على وضع برامج التحفيز، والتعويض بشكل عادل وبصورة شفافة.	45
1.00 3.47	تحدد إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية التي سيتم تقييم أداء مواردها البشرية عليها وبشكل موضوعي.	46
1.09 3.27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد "الأخلاقيات"	
.984 3.53	تدعم إدارة الجامعة كافة المبادرات الخاصة بالتطورات التكنولوجية.	الإبداع 48
.976 3.44	تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الجديدة التي تقدمها مواردها البشرية.	49
1.07 3.28	تركز إدارة الجامعة على تطوير مهارات الإبداع لدى مواردها البشرية.	50
1.01 3.41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد "الإبداع"	

ويبين الجدول رقم (43) أيضاً أن بعد "الإبداع" جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي (3.41) والذي يتوافق مع نسبة قبول مرتفعة، ويلاحظ من الجدول أعلاه من خلال إجابات العينة على عبارات بعد "الإبداع": أن أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (48) "تدعم إدارة الجامعة كافة المبادرات الخاصة بالتطورات التكنولوجية" وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.53)، وعليه يمكن القول إن الجامعة تسعى بصورة دائمة لدعم المبادرات التي تتعلق بالتطورات التكنولوجية وتبنيها، في حين كانت أقل استجابة للعبارة رقم (50) "تركز إدارة الجامعة على تطوير مهارات الإبداع لدى مواردها البشرية" وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.28)، والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة الجامعات وعدم توافر البيئة التي تسهم في تحفيز الموارد البشرية على الإبداع.

يظهر الجدول رقم (43) أيضاً أن بعد "الأخلاقيات" جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي (3.27) والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة، ويلاحظ من الجدول أيضاً من خلال إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الأخلاقيات: أن أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت للعبارة رقم (46) "تحدد إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية التي سيتم تقييم أداء مواردها البشرية عليها وبشكل موضوعي" وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.47) والذي يتوافق مع نسبة قبول مرتفعة، وعليه يمكن القول إن الجامعة تعتمد على سياسات وإجراءات تحدد سلوكيات وواجبات مواردها البشرية، وكذلك تولي الجانب الأخلاقي الاهتمام الكافي، في حين كانت أقل استجابة للعبارة رقم (45) "تعمل إدارة الجامعة على وضع برامج التحفيز، والتعويض بشكل عادل وبصورة شفافة" وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.15) والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة.

10. تقييم النموذج البنائي أو الهيكل للبحث

يختلف النموذج البنائي عن النموذج القياسي بأنه يتعامل مع المتغيرات الكامنة بينما النموذج القياسي يركز على العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة (عامر، 2018 ج2)، وفي البحث الحالي تم إجراء نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS لإظهار تأثير إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) بينما تتوسط إدارة الاحتواء العالي العلاقة بينهما.

الجدول رقم (44):

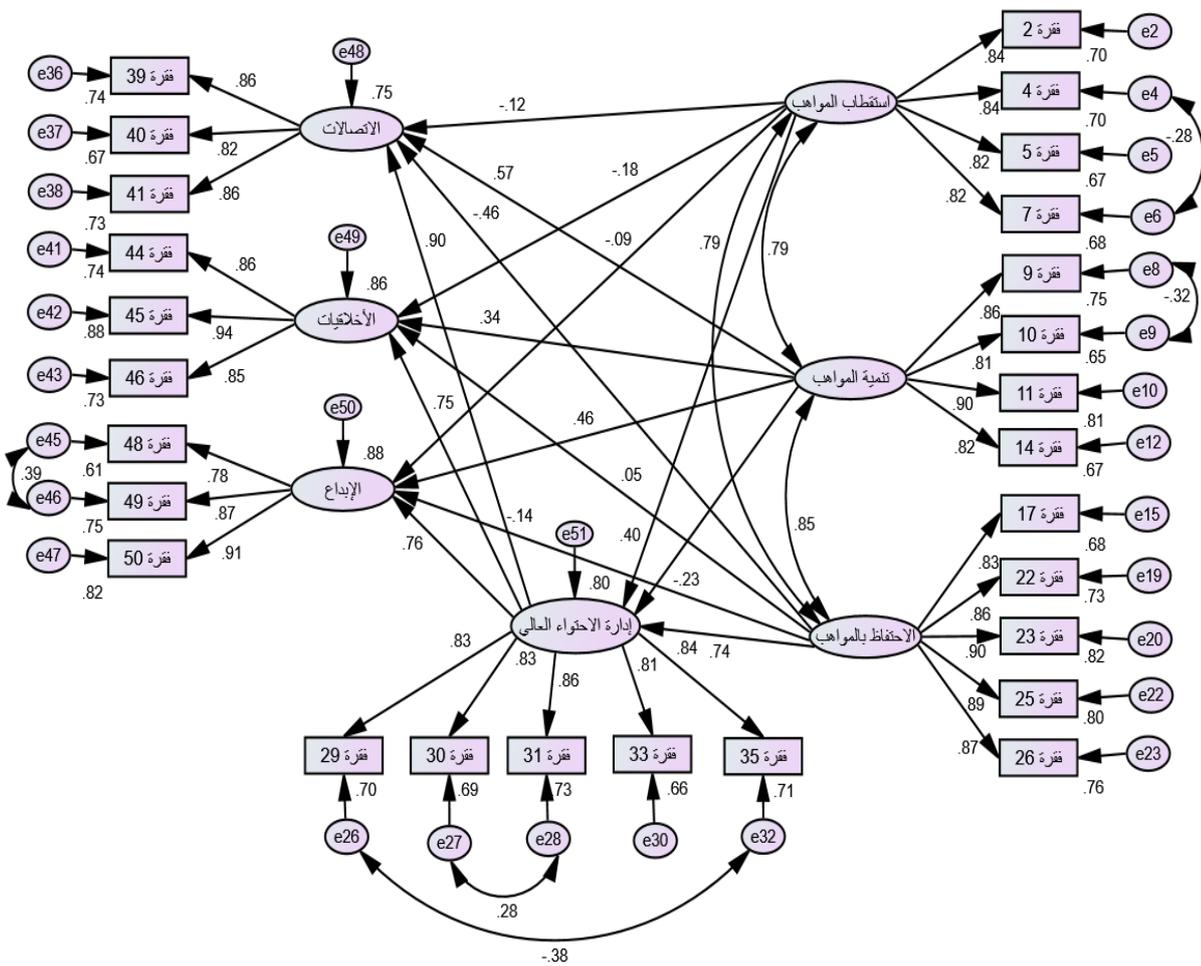
المؤشرات الملاءمة للنموذج

CMIN/Df	RMR	RMSEA	CFI	NFI	GFI	TLI	IFI	PGFI	PNFI
2.933	0.044	0.079	0.922	0.902	0.901	0.908	0.922	0.664	0.753

أثبتت النتائج الواردة في الجدول رقم (44) أن جميع قيم مؤشرات المطابقة سجلت قيمة مقبولة وفقاً لما ذكره (2006) and (2010) Hair et al، حيث إن قيمة مؤشر نسبة درجة الحرية لمربع كاي أقل من 3، وقيمة توكر لويس ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر جودة المطابقة ومؤشر المطابقة المعياري ومؤشر المطابقة التزايدية كانت أكبر من 0.90، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ الاقتراب، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي كانت أصغر من 0.08، في حين كانت قيمة مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي ومؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي كانت أكبر من 0.5.

الشكل رقم (27):

النموذج البنائي للبحث



11. اختبار الفرضيات:

يحاول الباحث اختبار الفرضيات ومقارنة نتائج البحث الحالية مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة، حيث يظهر الشكل رقم (27) أثر أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) بوصفها متغيرات مستقلة في أبعاد الصحة التنظيمية (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) بوصفها متغيرات تابعة، وكذلك بين الشكل توسط إدارة الاحتواء المالي العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب (استقطاب

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ونتائج اختبارات الفرضيات

المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) بوصفها متغيرات مستقلة وبين أبعاد الصحة التنظيمية (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) بوصفها متغيرات تابعة. تمثل الأسهم ذات الاتجاهين التباين المشترك بين المتغيرات المستقلة، ويجب ألا تتجاوز قيمة التباين 0.90 وألا تقل عن 0.20 لكي تعبر عن انتماء الأبعاد لنفس المتغير، فزيادة قيمة التباين عن 0.90 يعني أن البعدين يقتربان من التماثل أي يمثلان نفس البعد ومن الأفضل دمجهما في بعد واحد، وانخفاض قيمة التباين عن 0.20 يعني أن البعدين لا ينتميان لنفس المتغير (البرق وآخرون، 2020). ويبين الشكل رقم (27) أن قيمة التباين المشترك بين الاحتفاظ بالمواهب واستقطاب المواهب كانت 0.79 وبين الاحتفاظ بالمواهب وتنميتها 0.85 وبين الاحتفاظ بالمواهب وتنميتها 0.79 مما يدل على أن الاحتفاظ بالمواهب واستقطاب المواهب وتنمية المواهب لا تتماثل وتنتمي لنفس المتغير (إدارة المواهب). وتمثل الأسهم ذات الاتجاه الواحد علاقة التأثير بين عاملين أحدهما مؤثر Independent Variables والآخر متأثر Dependent Variables (البرق وآخرون، 2020). ويظهر الجدول رقم (45) تفسير الارتباطات التربيعية لعناصر نموذج البحث.

الجدول (45):

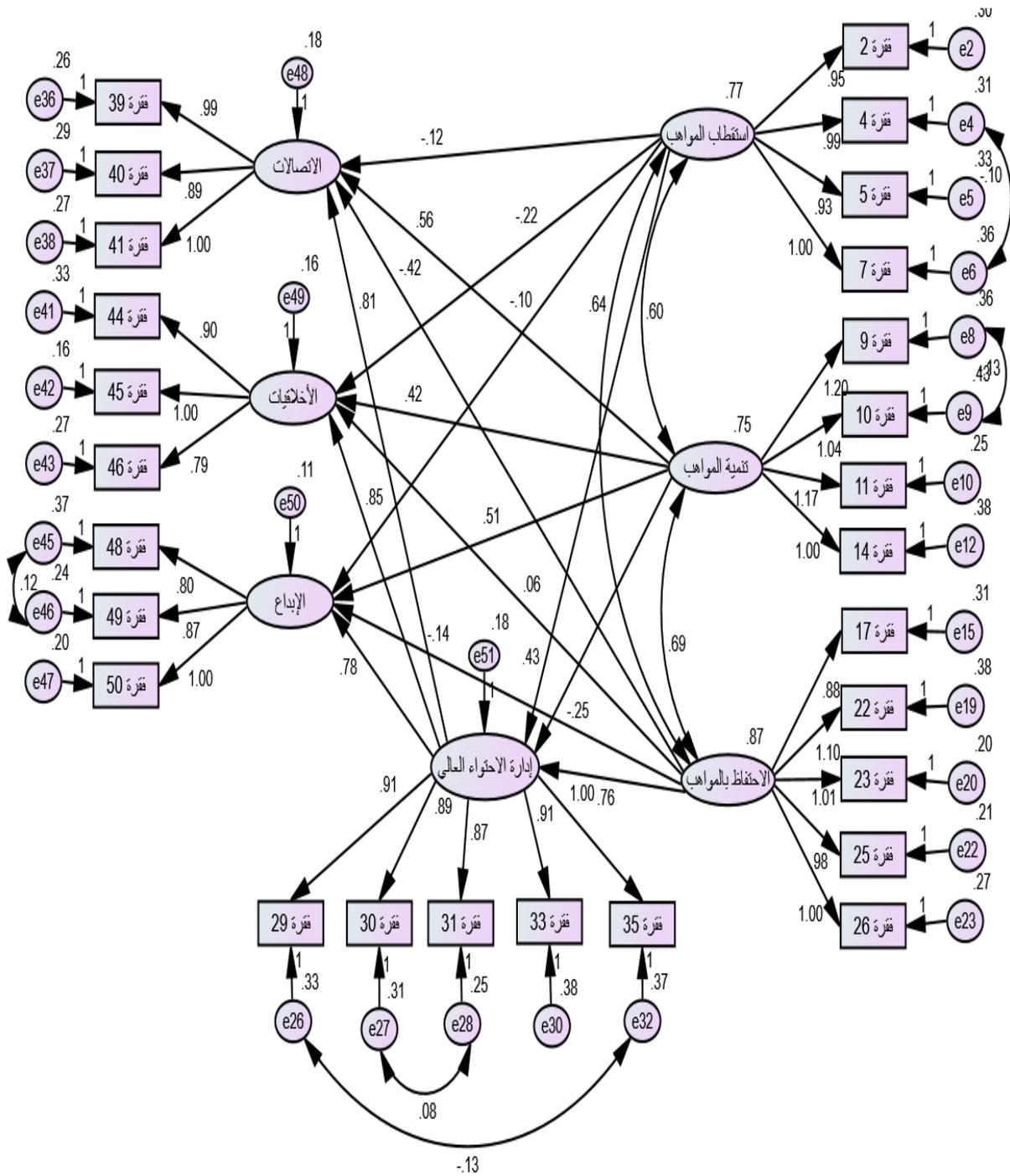
الارتباطات التربيعية في نموذج البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد	التفسير
استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.	إدارة الاحتواء العالي	0.80	يفسر استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب حوالي 80 بالمئة من التباين في إدارة الاحتواء العالي.
استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الاحتواء العالي.	الاتصالات	0.75	يفسر استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الاحتواء العالي حوالي 75 بالمئة من التباين في الاتصالات.
استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الاحتواء العالي.	الأخلاقيات	0.86	يفسر استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الاحتواء العالي حوالي 86 بالمئة من التباين في الأخلاقيات.
استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الاحتواء العالي.	الإبداع	0.88	يفسر استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة الاحتواء العالي حوالي 88 بالمئة من التباين في الإبداع.

وتظهر نتائج تطبيق النموذج البنائي في الشكل رقم (28) معاملات مسار الانحدار المعياري، وبين الجدول رقم (47) معاملات مسار الانحدار لعناصر نموذج البحث.

الشكل رقم (28):

معامل مسار الانحدار بين متغيرات البحث



الجدول رقم (46):
معامل مسار الانحدار

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	التفسير
استقطاب المواهب	إدارة الاحتواء العالي	0.43	عندما يزداد استقطاب المواهب بمقدار وحدة واحدة ترتفع إدارة الاحتواء العالي بنسبة 0.43
تنمية المواهب	الاتصالات	0.56	عندما تزداد تنمية المواهب بمقدار وحدة واحدة ترتفع الاتصالات بنسبة 0.56
تنمية المواهب	الأخلاقيات	0.42	عندما تزداد تنمية المواهب بمقدار وحدة واحدة ترتفع الأخلاقيات بنسبة 0.42
تنمية المواهب	الإبداع	0.51	عندما تزداد تنمية المواهب بمقدار وحدة واحدة يرتفع الإبداع بنسبة 0.51
تنمية المواهب	إدارة الاحتواء العالي	-0.25	عندما تزداد تنمية المواهب بمقدار وحدة واحدة تنخفض إدارة الاحتواء العالي بنسبة -0.25
الاحتفاظ بالمواهب	إدارة الاحتواء العالي	0.76	عندما يزداد الاحتفاظ بالمواهب بمقدار وحدة واحدة ترتفع إدارة الاحتواء العالي بنسبة 0.76
الاحتفاظ بالمواهب	الاتصالات	-0.42	عندما تزداد الاحتفاظ بالمواهب بمقدار وحدة واحدة تنخفض الاتصالات بنسبة -0.42
إدارة الاحتواء العالي	الاتصالات	0.81	عندما تزداد إدارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة ترتفع الاتصالات بنسبة 0.81
إدارة الاحتواء العالي	الأخلاقيات	0.85	عندما تزداد إدارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة ترتفع الأخلاقيات بنسبة 0.85
إدارة الاحتواء العالي	الإبداع	0.77	عندما تزداد إدارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة يزداد الإبداع بنسبة 0.77

ويبين الجدول رقم (47) مخرجات Amos لجميع العلاقات المباشرة للبحث كما هو موضح في الشكل رقم (28)، ويقصد بالتقدير (Estimate) تخمين العلاقة بين العاملين (المؤثر والمتأثر) وتقديرها بمعنى أن زيادة قيمة العامل المؤثر بقيمة 1.00 فإن قيمة المتأثر تزداد بقيمة Estimate وتنقص بمقدار قيمة Estimate عندما تكون إشارتها سالبة، ويقصد (Standard Error) S.E. نسبة الخطأ بين العاملين (المؤثر والمتأثر)، ويقصد (Critical Ratio for Regression Weights) C.R. النسبة الحاسمة للعلاقة بين العاملين (المؤثر والمتأثر) ويتم احتسابها من خلال: $C.R = S.E / Estimate$.

الجدول رقم (47):

وزن الانحدار وأهميته عند مستوى دلالة 0.05

P	C.R.	.S.E	Estimate	
***	5.28	0.082	0.43	إدارة الاحتواء العالي > -- استقطاب المواهب
0.01	-2.53	0.098	-0.24	إدارة الاحتواء العالي > -- تنمية المواهب
***	8.06	0.094	0.76	إدارة الاحتواء العالي > -- الاحتفاظ بالمواهب
0.24	-1.16	0.099	-0.11	الاتصالات > -- استقطاب المواهب
***	4.84	0.116	0.56	الاتصالات > -- تنمية المواهب
0.00	-3.11	0.135	-0.42	الاتصالات > -- الاحتفاظ بالمواهب
***	6.97	0.116	.810	الاتصالات > -- إدارة الاحتواء العالي
0.02	-2.31	0.095	-.219	الأخلاقيات > -- استقطاب المواهب
***	4.00	0.106	.424	الأخلاقيات > -- تنمية المواهب
0.62	0.49	0.122	0.06	الأخلاقيات > -- الاحتفاظ بالمواهب
***	7.93	0.108	0.85	الأخلاقيات > -- إدارة الاحتواء العالي
0.27	-1.09	0.089	-0.09	الإبداع > -- استقطاب المواهب
***	4.98	0.102	0.51	الإبداع > -- تنمية المواهب
0.23	-1.19	0.118	-0.14	الإبداع > -- الاحتفاظ بالمواهب
***	7.58	0.102	0.77	الإبداع > -- إدارة الاحتواء العالي

***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05

ويبين الجدول رقم (47) أيضاً أهمية كبيرة لبعد الاحتفاظ بالمواهب في علاقته مع متغير إدارة الاحتواء العالي حيث بلغت قيمة C.R (8.06) بمعنى كلما احتفظت الجامعة بمواهبها انعكس إيجاباً على احتواء مواردها البشرية، ثم جاءت أهمية إدارة الاحتواء العالي في الأخلاقيات حيث بلغت قيمة C.R (7.93)، ثم جاءت أهمية إدارة الاحتواء العالي في الإبداع حيث بلغت قيمة C.R (7.58)، وهذا يدل على أهمية إدارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق صحة تنظيمية وبيئة جاذبة في الجامعات بمعنى كلما زاد احتواء الجامعات لمواردها البشرية كانت صحتها التنظيمية أقرب للمثالية، ويبين الجدول أهمية تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب في تنمية الصحة التنظيمية للجامعات بمعنى كلما زادت الجامعات في تنمية وتطوير مواردها البشرية انعكس ذلك على صحتها التنظيمية.

ويظهر الجدول رقم (48) اختبار الفرضيات استناداً إلى قيمة الاحتمال (قيمة p)، حيث تكون الفرضية مثبتة ودالة إحصائياً إذا كانت قيمة p أقل أو تساوي 0.05.

الجدول رقم (48):

نتائج اختبار فرضيات التأثير المباشر

النتيجة	P - value	الفرضية
غير مثبتة	0.24	H1 هناك أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
مثبتة	0.02	H2 هناك أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
غير مثبتة	0.27	H3 هناك أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
مثبتة	***	H4 هناك أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
مثبتة	***	H5 هناك أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
مثبتة	***	H6 هناك أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
مثبتة	0.00	H7 هناك أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
غير مثبتة	0.62	H8 هناك أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
غير مثبتة	0.23	H9 هناك أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
مثبتة	***	H10 هناك أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
مثبتة	0.01	H11 هناك أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
مثبتة	***	H12 هناك أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
مثبتة	***	H13 هناك أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
مثبتة	***	H14 هناك أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.
مثبتة	***	H15 هناك أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.

***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05

12. اختبار تأثير المتغير الوسيط (إدارة الاحتواء العالي):

سيتم إجراء اختبار فرضية تأثير المتغير الوسيط بين المتغير التابع والمتغير المستقل بشكل منفصل لأنه أكثر تعقيداً من اختبار التأثير المباشر بين المتغيرات. ولتحديد مقدار مستوى تأثير المتغير الوسيط لابد من معرفة مستوى الدلالة الإحصائية للتأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة ويوضح الجدول رقم (49) نوع الوساطة حسب مستوى الدلالة الإحصائية.

الجدول رقم (49):

نوع الوساطة وفقاً لمستوى الدلالة الإحصائية.

نوع الوساطة	الدلالة الإحصائية للتأثير المباشر	الدلالة الإحصائية للتأثير غير المباشر
وساطة جزئية	دال إحصائياً	دال إحصائياً
وساطة كلية	غير دال إحصائياً	دال إحصائياً
لا يوجد وساطة	دال إحصائياً	غير دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (حسين محمد، 2020؛ Gaskin, 2015)

عادة معظم البرامج تعطي الدلالة الإحصائية للتأثيرات المباشرة ولكن لا تعطي الدلالة الإحصائية للدلالة للتأثيرات غير المباشرة، ومن أجل إيجاد الدلالة الإحصائية للتأثيرات غير المباشرة اعتمد الباحث على تقنية Bootstrapping في برنامج Amos.

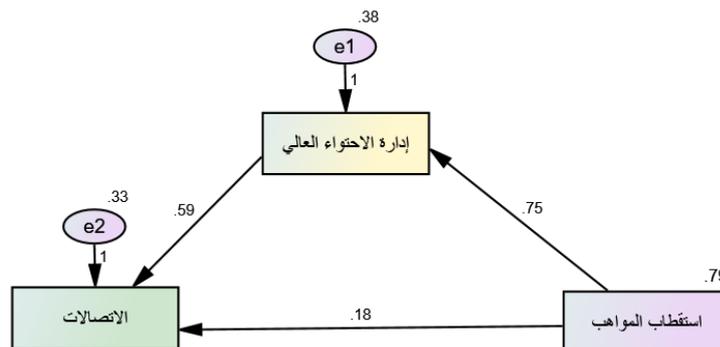
الفرضية الأولى:

H16: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية.

يوضح الشكل رقم (29) التأثيرات المباشرة بين المتغيرات حيث كانت قيمة التأثير المباشر للاستقطاب على الاتصالات 0.18 في حين كان التأثير المباشر للاستقطاب على إدارة الاحتواء العالي 0.75، وكانت قيمة التأثير المباشر لإدارة الاحتواء العالي على الاتصالات 0.59.

الشكل رقم (29):

نموذج تحليل المسار بين استقطاب المواهب وإدارة الاحتواء العالي والاتصالات.



ويتبين من خلال الجدول رقم (50) أن الآثار المباشرة للاستقطاب على الاتصالات كانت 0.18 في حين كانت الآثار غير المباشرة للاستقطاب على الاتصالات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي 0.49 وهذا يدل على أن تأثير الاستقطاب على الاتصالات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط، ويبين الجدول أيضاً أن الأثر الكلي للاستقطاب على الاتصالات بلغت قيمته 0.62. ويظهر الجدول أيضاً أن الدلالة الإحصائية للآثار المباشرة والآثار غير المباشرة كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن الوساطة هي وساطة جزئية.

الجدول رقم (50):

الآثار المباشرة وغير المباشرة بين استقطاب المواهب والاتصالات من خلال إدارة الاحتواء العالي.

نوع الوساطة	الأثر الكلي	أثر غير مباشر	أثر مباشر	المسار
جزئية	0.62	0.49**	0.18***	الاتصالات → إدارة الاحتواء العالي → الاستقطاب

***p<0.001؛ **p<0.01؛ *p<0.05

الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر

وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على توسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية، وهذه الوساطة جزئية.

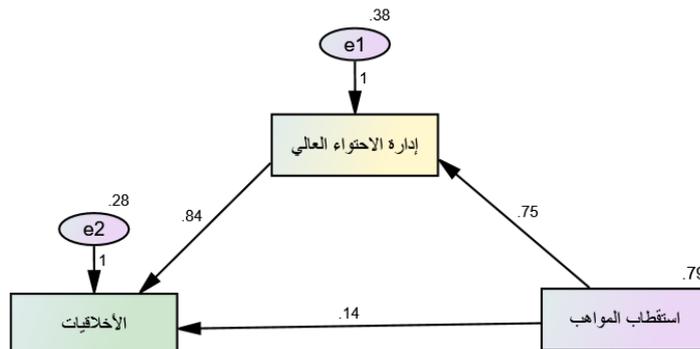
الفرضية الثانية:

H17: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية.

يوضح الشكل رقم (30) التأثيرات المباشرة بين المتغيرات حيث كانت قيمة التأثير المباشر للاستقطاب على الأخلاقيات 0.14 في حين كان التأثير المباشر للاستقطاب على إدارة الاحتواء العالي 0.75 وكانت قيمة التأثير المباشر لإدارة الاحتواء العالي على الأخلاقيات 0.84.

الشكل رقم (30):

نموذج تحليل المسار بين استقطاب المواهب وإدارة الاحتواء العالي والأخلاقيات.



ويتبين من خلال الجدول رقم (51) أن الآثار المباشرة للاستقطاب على الاتصالات كانت 0.14 في حين كانت الآثار غير المباشرة للاستقطاب على الاتصالات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي 0.63 وهذا يدل على أن تأثير الاستقطاب على الأخلاقيات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط، ويبين الجدول أيضاً أن الأثر الكلي للاستقطاب على الأخلاقيات بلغت قيمته 0.77. ويظهر الجدول أن الدلالة الإحصائية للآثار المباشرة والآثار غير المباشرة كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن الوساطة هي وساطة جزئية.

الجدول رقم (51):

الآثار المباشرة وغير المباشرة بين استقطاب المواهب والأخلاقيات من خلال إدارة الاحتواء العالي.

نوع الوساطة	الأثر الكلي	أثر غير مباشر	أثر مباشر	المسار
جزئية	0.77	0.63**	0.14**	الأخلاقيات → إدارة الاحتواء العالي → الاستقطاب

***p<0.001 ; **p<0.01 ; *p<0.05

الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر

وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على توسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية، وهذه الوساطة جزئية.

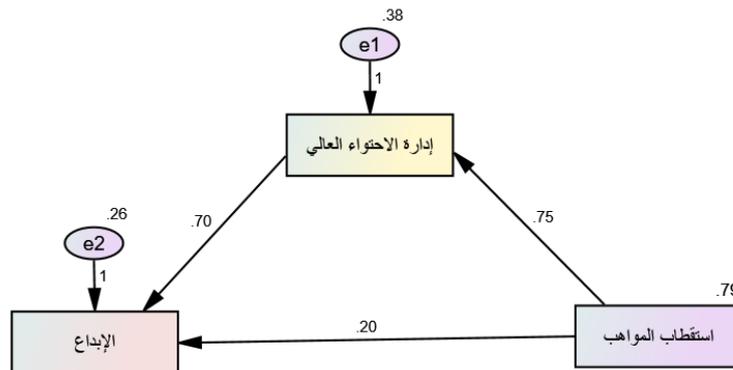
الفرضية الثالثة:

H18: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية.

يوضح الشكل رقم (31) التأثيرات المباشرة بين المتغيرات حيث كانت قيمة التأثير المباشر للاستقطاب على الإبداع 0.20 في حين كان التأثير المباشر للاستقطاب على إدارة الاحتواء العالي 0.75 وكانت قيمة التأثير المباشر لإدارة الاحتواء العالي على الإبداع 0.70.

الشكل رقم (31):

نموذج تحليل المسار بين استقطاب المواهب وإدارة الاحتواء العالي والإبداع.



ويظهر الجدول رقم (52) أن الآثار المباشرة للاستقطاب على الإبداع كانت 0.20 في حين كانت الآثار غير المباشرة للاستقطاب على الإبداع من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي 0.44 وهذا يدل على أن تأثير الاستقطاب على الاتصالات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط، ويبين الجدول أيضاً أن الأثر الكلي للاستقطاب على الإبداع بلغت قيمته 0.72. ويبين الجدول أيضاً أن الدلالة الإحصائية للآثار المباشرة والآثار غير المباشرة كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن الوساطة هي وساطة جزئية.

الجدول رقم (52):

الآثار المباشرة وغير المباشرة بين استقطاب المواهب والإبداع من خلال إدارة الاحتواء العالي.

نوع الوساطة	الأثر الكلي	أثر غير مباشر	أثر مباشر	المسار
جزئية	0.72	0.52**	0.20***	الإبداع → إدارة الاحتواء العالي → الاستقطاب

***p<0.001؛ **p<0.01؛ *p<0.05

الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر

وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على توسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين استقطاب المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية، وهذه الوساطة جزئية.

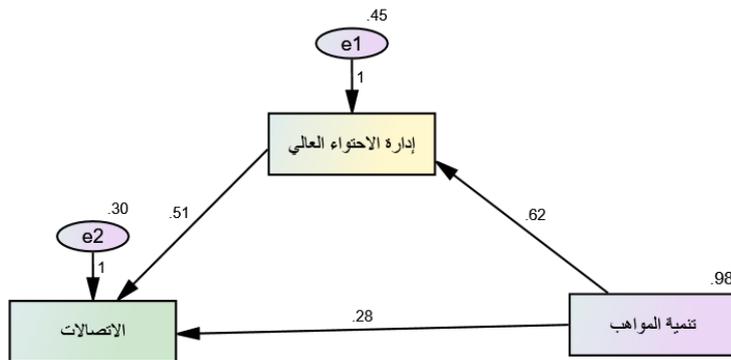
الفرضية الرابعة:

H19: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية.

يوضح الشكل رقم (32) التأثيرات المباشرة بين المتغيرات حيث كانت قيمة التأثير المباشر لتنمية المواهب على الاتصالات 0.28 في حين كان التأثير المباشر لتنمية المواهب على إدارة الاحتواء العالي 0.62، وكانت قيمة التأثير المباشر لإدارة الاحتواء العالي على الاتصالات 0.51.

الشكل رقم (32):

نموذج تحليل المسار بين تنمية المواهب وإدارة الاحتواء العالي والاتصالات.



ويتبين من خلال الجدول رقم (53) أن الآثار المباشرة لتنمية المواهب على الاتصالات كانت 0.28 في حين كانت الآثار غير المباشرة لتنمية المواهب على الاتصالات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي 0.32 وهذا يدل على أن تأثير تنمية المواهب على الاتصالات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط، ويبين الجدول أيضاً أن الأثر الكلي لتنمية المواهب على الاتصالات بلغت قيمته 0.60. ويظهر الجدول أن الدلالة الإحصائية للآثار المباشرة والآثار غير المباشرة كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن الوساطة هي وساطة جزئية.

الجدول رقم (53):

الآثار المباشرة وغير المباشرة بين تنمية المواهب والاتصالات من خلال إدارة الاحتواء العالي.

نوع الوساطة	الأثر الكلي	أثر غير مباشر	أثر مباشر	المسار
جزئية	0.60	0.32**	0.28***	الاتصالات → إدارة الاحتواء العالي → تنمية المواهب

***p<0.001؛ **p<0.01؛ *p<0.05

الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر

وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على توسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية، وهذه الوساطة جزئية.

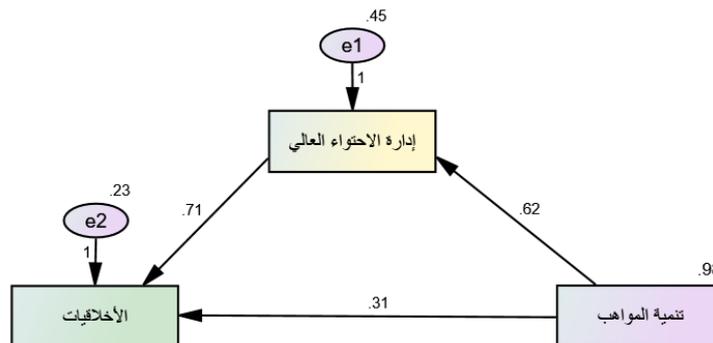
الفرضية الخامسة:

H20: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين تنمية المواهب كأحد أبعاد المواهب والأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية.

يوضح الشكل رقم (33) التأثيرات المباشرة بين المتغيرات حيث كانت قيمة التأثير المباشر لتنمية المواهب على الأخلاقيات 0.31 في حين كان التأثير المباشر لتنمية المواهب على إدارة الاحتواء العالي 0.62، وكانت قيمة التأثير المباشر لإدارة الاحتواء العالي على الأخلاقيات 0.71.

الشكل رقم (33):

نموذج تحليل المسار بين تنمية المواهب وإدارة الاحتواء العالي والأخلاقيات.



ويتبين من خلال الجدول رقم (54) أن الآثار المباشرة لتنمية المواهب على الأخلاقيات كانت 0.31 في حين كانت الآثار غير المباشرة لتنمية المواهب على الأخلاقيات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي 0.44 وهذا يدل على أن تأثير تنمية المواهب على الأخلاقيات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط، ويبين الجدول أيضاً أن الأثر الكلي لتنمية المواهب على الأخلاقيات بلغت قيمته 0.75. ويظهر الجدول أيضاً أن الدلالة الإحصائية للآثار المباشرة والآثار غير المباشرة كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن الوساطة هي وساطة جزئية.

الجدول رقم (54):

الآثار المباشرة وغير المباشرة بين تنمية المواهب والأخلاقيات من خلال إدارة الاحتواء العالي.

نوع الوساطة	الأثر الكلي	أثر غير مباشر	أثر مباشر	المسار
جزئية	0.75	0.44**	0.31***	الأخلاقيات → إدارة الاحتواء العالي → تنمية المواهب

***p<0.001؛ **p<0.01؛ *p<0.05

الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر

وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على توسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية، وهذه الوساطة جزئية.

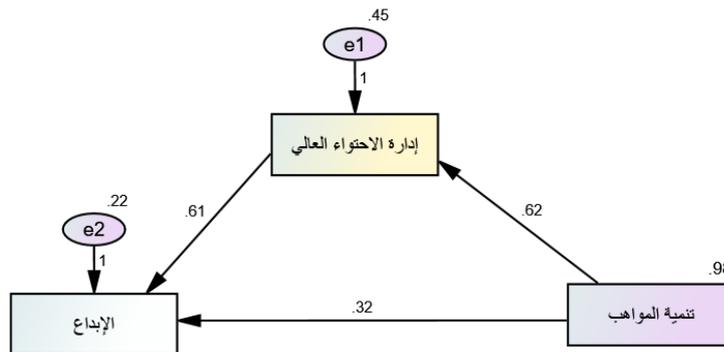
الفرضية السادسة:

H21: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين تنمية المواهب كأحد أبعاد المواهب والإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية.

يوضح الشكل رقم (34) التأثيرات المباشرة بين المتغيرات حيث كانت قيمة التأثير المباشر لتنمية المواهب على الإبداع 0.32 في حين كان التأثير المباشر لتنمية المواهب على إدارة الاحتواء العالي 0.62، وكانت قيمة التأثير المباشر لإدارة الاحتواء العالي على الإبداع 0.61.

الشكل رقم (34):

نموذج تحليل المسار بين تنمية المواهب وإدارة الاحتواء العالي والإبداع.



ويتبين من خلال الجدول رقم (55) أن الآثار المباشرة لتنمية المواهب على الإبداع كانت 0.32 في حين كانت الآثار غير المباشرة لتنمية المواهب على الإبداع من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي 0.38 وهذا يدل على أن تأثير تنمية المواهب على الإبداع يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط، ويبين الجدول أيضاً أن الأثر الكلي لتنمية المواهب على الإبداع بلغت قيمته 0.70. ويظهر الجدول أن الدلالة الإحصائية للآثار المباشرة والآثار غير المباشرة كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن الوساطة هي وساطة جزئية.

الجدول رقم (55):

الآثار المباشرة وغير المباشرة بين تنمية المواهب والإبداع من خلال إدارة الاحتواء العالي.

نوع الوساطة	الأثر الكلي	أثر غير مباشر	أثر مباشر	المسار
جزئية	0.70	0.38**	0.32***	الإبداع → إدارة الاحتواء العالي → تنمية المواهب

*** $p < 0.001$ ؛ ** $p < 0.01$ ؛ * $p < 0.05$

الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر

وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على توسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين تنمية المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية، وهذه الوساطة جزئية.

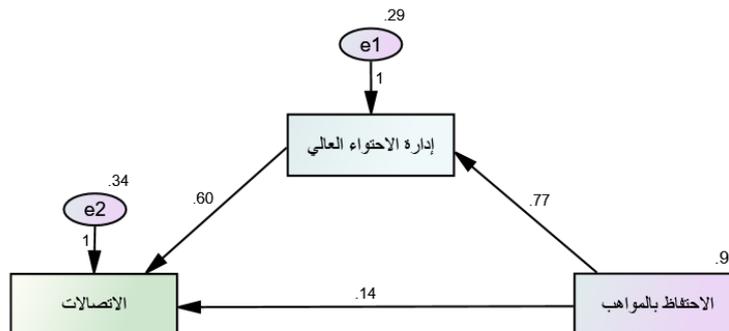
الفرضية السابعة:

H22: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب والاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية.

يوضح الشكل رقم (35) التأثيرات المباشرة بين المتغيرات حيث كانت قيمة التأثير المباشر للاحتفاظ بالمواهب على الاتصالات 0.14 في حين كان التأثير المباشر للاحتفاظ بالمواهب على إدارة الاحتواء العالي 0.77، وكانت قيمة التأثير المباشر لإدارة الاحتواء العالي على الاتصالات 0.60.

الشكل رقم (35):

نموذج تحليل المسار بين الاحتفاظ بالمواهب وإدارة الاحتواء العالي والاتصالات.



ويتبين من خلال الجدول رقم (56) أن الآثار المباشرة للاحتفاظ بالموهب على الاتصالات كانت 0.14 في حين كانت الآثار غير المباشرة للاحتفاظ بالموهب على الاتصالات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي 0.46 وهذا يدل على أن تأثير الاحتفاظ بالموهب على الاتصالات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط، ويبين الجدول أيضاً أن الأثر الكلي للاحتفاظ بالموهب على الاتصالات بلغت قيمته 0.60. ويظهر الجدول أيضاً أن الدلالة الإحصائية للآثار المباشرة والآثار غير المباشرة كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن الوساطة هي وساطة جزئية.

الجدول رقم (56):

الآثار المباشرة وغير المباشرة بين الاحتفاظ بالموهب والاتصالات من خلال إدارة الاحتواء العالي.

نوع الوساطة	الأثر الكلي	أثر غير مباشر	أثر مباشر	المسار
جزئية	0.60	0.46**	0.14*	الاتصالات → إدارة الاحتواء العالي → الاحتفاظ بالموهب

***p<0.001 ؛ **p<0.01 ؛ *p<0.05

الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر

وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على توسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ بالموهب كأحد أبعاد إدارة الموهب والاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية، وهذه الوساطة جزئية.

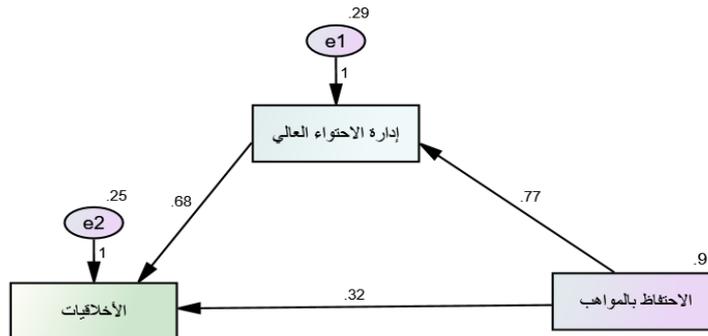
الفرضية الثامنة:

H23: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ بالموهب كأحد أبعاد إدارة الموهب والأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية.

يوضح الشكل رقم (36) التأثيرات المباشرة بين المتغيرات حيث كانت قيمة التأثير المباشر للاحتفاظ بالموهب على الأخلاقيات 0.32 في حين كان التأثير المباشر للاحتفاظ بالموهب على إدارة الاحتواء العالي 0.77، وكانت قيمة التأثير المباشر لإدارة الاحتواء العالي على الأخلاقيات 0.68.

الشكل رقم (36):

نموذج تحليل المسار بين الاحتفاظ بالموهب وإدارة الاحتواء العالي والأخلاقيات.



ويتبين من خلال الجدول رقم (57) أن الآثار المباشرة للاحتفاظ بالموهب على الأخلاقيات كانت 0.32 في حين كانت الآثار غير المباشرة للاحتفاظ بالموهب على الأخلاقيات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي 0.52 وهذا يدل على أن تأثير الاحتفاظ بالموهب على الأخلاقيات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط، ويبين الجدول أيضاً أن الأثر الكلي للاحتفاظ بالموهب على الأخلاقيات بلغت قيمته 0.84. ويظهر الجدول أن الدلالة الإحصائية للآثار المباشرة والآثار غير المباشرة كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن الوساطة هي وساطة جزئية.

الجدول رقم (57):

الآثار المباشرة وغير المباشرة بين الاحتفاظ بالموهب والأخلاقيات من خلال إدارة الاحتواء العالي.

نوع الوساطة	الأثر الكلي	أثر غير مباشر	أثر مباشر	المسار
جزئية	0.84	0.52**	0.32***	إدارة الاحتواء العالي → الاحتفاظ بالموهب

***p<0.001؛ **p<0.01؛ *p<0.05

الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر

وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على متوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ بالموهب كأحد أبعاد إدارة الموهب والأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية، وهذه الوساطة جزئية.

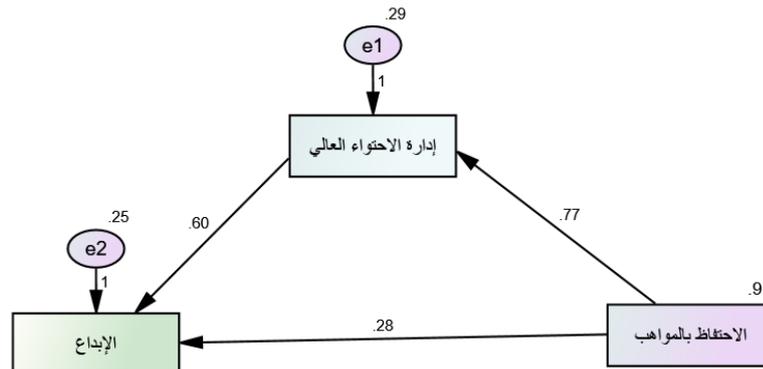
الفرضية التاسعة:

H24: يتوسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ بالموهب كأحد أبعاد إدارة الموهب والإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية.

يوضح الشكل رقم (37) التأثيرات المباشرة بين المتغيرات حيث كانت قيمة التأثير المباشر للاحتفاظ بالموهب على الإبداع 0.28 في حين كان التأثير المباشر للاحتفاظ بالموهب على إدارة الاحتواء العالي 0.77، وكانت قيمة التأثير المباشر لإدارة الاحتواء العالي على الإبداع 0.60.

الشكل رقم (37):

نموذج تحليل المسار بين الاحتفاظ بالموهب وإدارة الاحتواء العالي والإبداع.



ويتبين من خلال الجدول رقم (58) أن الآثار المباشرة للاحتفاظ بالموهب على الإبداع كانت 0.28 في حين كانت الآثار غير المباشرة للاحتفاظ بالموهب على الإبداع من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي 0.46 وهذا يدل على أن تأثير الاحتفاظ بالموهب على الإبداع يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط، ويبين الجدول أيضاً أن الأثر الكلي للاحتفاظ بالموهب على الإبداع بلغت قيمته 0.74. ويظهر الجدول أن الدلالة الإحصائية للآثار المباشرة والآثار غير المباشرة كانت دالة إحصائياً وبالتالي فإن الوساطة هي وساطة جزئية.

الجدول رقم (58):

الآثار المباشرة وغير المباشرة بين الاحتفاظ بالموهب والإبداع من خلال إدارة الاحتواء العالي.

نوع الوساطة	الأثر الكلي	أثر غير مباشر	أثر مباشر	المسار
جزئية	0.74	0.46**	0.28***	إدارة الاحتواء العالي → الاحتفاظ بالموهب

***p<0.001؛ **p<0.01؛ *p<0.05

الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر

وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على توسط متغير إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ بالموهب كأحد أبعاد إدارة الموهب والإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية، وهذه الوساطة جزئية.

13. اختبارات الفروق

13.1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الموهب تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الجامعة) لديهم.

13.1.1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الموهب تعزى لمتغير النوع.

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الموهب تبعاً لمتغير النوع تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة Independent Sample T- Test وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (59) التالي:

الجدول رقم (59): نتائج اختبار (T-Test)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الموهب تبعاً لمتغير النوع

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
النوع	3.282	0.871	2.727	0.007	دال إحصائياً
	3.610	0.677			

يبين الجدول السابق أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لإدراك الذكور لإدارة المواهب كانت (3.282) وبانحراف معياري (0.871) وهو أقل من المتوسط الحسابي للإناث (3.610) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.677)، في حين كانت قيمة T (2.727) بقيمة احتمالية (0.007) أصغر من مستوى الدلالة. يمكن القول إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب لصالح الإناث الأعلى في المتوسطات.

تختلف نتيجة هذا البحث مع دراسة كل من (الحراشة والشرفات، 2019؛ الجراح وأبو دولة، 2015؛ الخطيب، 2020؛ جبريل والفرجاني، 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع في إدراك إدارة المواهب بجميع أبعادها.

13.1.2 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة Independent Sample T- Test وكانت النتيجة كما هو مبين بالجدول رقم (60) الآتي:

الجدول رقم (60): نتائج اختبار (T-Test)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
النوع	أعزب	1.191	1.111	0.268	غير دال إحصائياً
	متزوج	3.371			

يبين الجدول السابق أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لإدراك المتزوج لإدارة المواهب كانت (3.371) وبانحراف معياري (0.818) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للأعزب (3.115) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.191)، في حين كانت قيمة T (1.111) بقيمة احتمالية (0.268) أكبر من مستوى الدلالة.

وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ويمكن الإشارة هنا أن الحالة الاجتماعية غالباً ما تؤثر على الحياة الشخصية والمهنية للموظف وليس بالضرورة أن تؤدي دوراً في تكوين وجهة نظر حول إدارة المواهب.

13.1.3 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير العمر .

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-Way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (61) التالي:

الجدول رقم (61): نتائج اختبار (One-Way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير العمر

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة f	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للعمر
			.711	3.51	أقل من 30 سنة
غير دال إحصائياً	0.216	1.479	.789	3.33	من 30 إلى أقل من 40
			.975	3.42	من 40 إلى أقل من 50
			.741	3.13	50 سنة فأكثر

يبين الجدول رقم (61) أن F جاءت بقيمة 1.497 وبقيمة احتمالية 0.216 أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للعمر، كما يبين الجدول أيضاً ارتفاع قيمة المتوسطات للفئات العمرية الأصغر عن الفئات العمرية الأكبر حيث كانت أعلى الفئات في إدراك إدارة المواهب هي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بقيمة متوسط 3.51 من أصل 5 درجات.

وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير العمر، ويشير الباحث أن الموارد البشرية على اختلاف أعمارها تسعى دائماً لتنمية مواهبها وقدراتها وتطويرها وذلك لتحفظ بعملها وترتقي بالسلم الوظيفي.

وتتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة كل من (جبريل والفرجاني، 2020؛ الجراح وأبو دولة، 2015) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في إدراك إدارة المواهب، وتختلف نتيجة البحث عن دراسة صيام (2013) التي بينت وجود فروق في إدراك إدارة المواهب تعزى للفئة العمرية [40-50].

13.1.4 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (62) التالي:

الجدول رقم (62): نتائج اختبار (One-way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للمؤهل العلمي
			.716	3.77	معهد
			.916	3.27	جامعة
دال إحصائياً	0.00	6.17	.734	3.30	ماجستير
			.854	3.16	دكتوراه

يبين الجدول رقم (62) أن F جاءت بقيمة 6.17 وبقيمة احتمالية 0.000 أصغر من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للمؤهل العلمي، كما يبين الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات لذوي المؤهل العلمي (معهد) عن ذوي المؤهلات العلمية الأخرى بقيمة متوسط 3.77 من أصل 5 درجات. ولمعرفة لصالح من كانت الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Multiple Comparisons (Scheffe) والرسومات البيانية التي توضح الفروق الدالة إحصائياً وماهيتها.

الجدول رقم (63): نتائج اختبار Scheffe

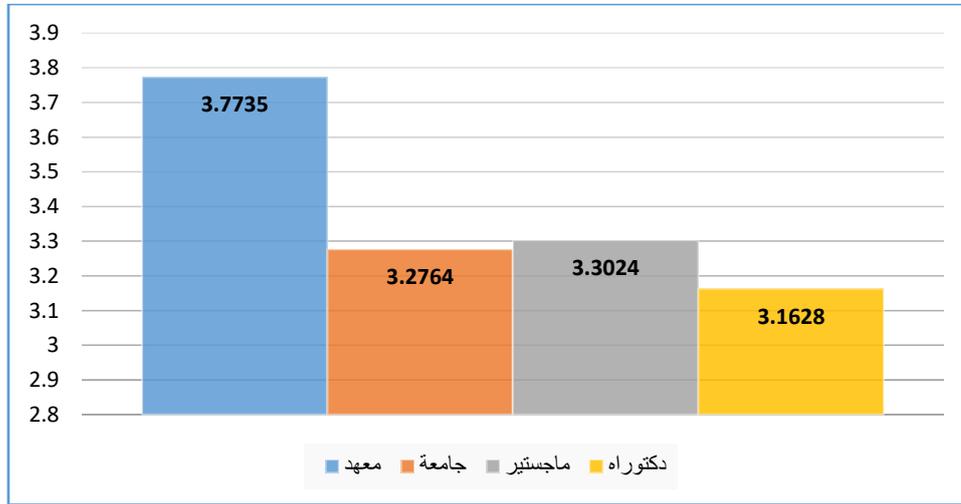
المقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بإدراك إدارة المواهب

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للمؤهل العلمي
دالة	0.008	.497*	معهد --- جامعة
دالة	0.017	.471*	معهد --- ماجستير
دالة	0.001	.610*	معهد --- دكتوراه
غير دالة	0.881	.113	جامعة --- دكتوراه
غير دالة	0.998	.026	ماجستير --- جامعة
غير دالة	0.811	.139	ماجستير --- دكتوراه

يبين لنا الجدول رقم (63) أنّ سبب الفروق الدالة إحصائياً في إدراك إدارة المواهب من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تعود إلى الفرق بين العاملين ذوي المؤهل العلمي (معهد) والعاملين ذوي المؤهلات العلمية الأخرى بفارق حسابي 0.497 عن الجامعة وفارق حسابي 0.471 عن الماجستير وبفارق حسابي 0.610 عن الدكتوراه حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.008، 0.017، 0.001) على التوالي أقل من 0.05، بينما الفرق بين الجامعة والدكتوراه، والماجستير والجامعة، والماجستير والدكتوراه لم يكن دالاً إحصائياً حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.113، 0.026، 0.139) على التوالي أكبر من 0.05، والشكل رقم (38) يوضح الفروق في إدراك إدارة المواهب من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (38): متوسطات إدراك إدارة المواهب

من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.



وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح فئة ذوي المؤهل العلمي (معهد)، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود نظام إدارة مواهب في تلك الجامعات، لذلك فإن الموارد البشرية التي تحمل درجة المعهد أكثر إدراكاً لأهمية ممارسات إدارة المواهب من أجل تنمية قدراتهم وتطويرها، كذلك فإن حصول حملة الشهادات (معهد) على وظائف في تلك الجامعات آخر طموح لها وتمثل لهم فرصة كبيرة بعكس حملة باقي الشهادات (جامعة، ماجستير، دكتوراه) التي قد يوجد أمامها فرص أكبر.

وتختلف نتيجة البحث عن دراسة كل من (الخطيب، 2020؛ جبريل والفرجاني، 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في إدراك ممارسات إدارة المواهب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صيام (2013) التي أظهرت وجود فروق في إدراك إدارة المواهب تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف معها جزئياً في نتيجة أن الفروق كانت لصالح حملة درجة الدكتوراه.

13.1.5 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجامعة.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجامعة تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (64) التالي:

الجدول رقم (64): نتائج اختبار (One-way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير الجامعة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للجامعة
			.896	3.28	إدلب
دال إحصائياً	0.027	3.101	.774	3.26	حلب
			.760	3.63	الشمال
			.751	3.68	النهضة

يبين الجدول رقم (64) أن F جاءت بقيمة 3.101 وبقيمة احتمالية 0.027 أصغر من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للجامعة، كما يبين الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات للعاملين في جامعات النهضة والشمال عن جامعات إدلب وحلب بقيمة متوسط حسابي (3.63، 3.68) على التوالي من أصل 5 درجات، ولمعرفة لصالح من كانت الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Multiple Comparisons) والرسومات البيانية التي توضح الفروق الدالة إحصائياً وماهيتها.

الجدول رقم (65): نتائج اختبار Scheffe

المقارنات البعدية بين فئات متغير الجامعة فيما يتعلق بإدراك إدارة المواهب

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للمؤهل العلمي
غير دالة	0.998	.021	إدلب ----- حلب
دالة	0.041	.344*	الشمال ----- إدلب
دالة	0.035	.365*	الشمال ----- حلب
دالة	0.049	.396*	النهضة ----- إدلب
دالة	0.022	.417*	النهضة ----- حلب
غير دالة	0.997	.052	النهضة ----- الشمال

يبين لنا الجدول رقم (65) أنّ سبب الفروق الدالة إحصائياً في إدراك إدارة المواهب من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تعود إلى الفرق بين العاملين في جامعة النهضة والعاملين في جامعة إدلب بفارق حسابي 0.396 وعن العاملين في جامعة حلب بفارق حسابي 0.417 حيث جاءت القيمة الاحتمالية على التوالي (0.049، 0.022) أقل من 0.05.

وكذلك الفرق بين العاملين في جامعة الشمال والعاملين في جامعة إدلب بفارق حسابي 0.344 وعن العاملين في جامعة حلب بفارق حسابي 0.365 حيث جاءت القيمة الاحتمالية على التوالي (0.041، 0.035) أقل من 0.05، بينما الفرق بين حلب وإدلب، والنهضة والشمال لم يكن دالاً إحصائياً حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.998، 0.997) على التوالي أكبر من 0.05. والشكل رقم (39) يوضح الفروق في إدراك إدارة المواهب من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الجامعة.

الشكل رقم (39): متوسطات إدراك إدارة المواهب

من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الجامعة.



وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجامعة وذلك لصالح جامعة النهضة وجامعة الشمال.

13.1.6 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الوظيفة.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الوظيفة تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (66) التالي:

الجدول رقم (66): نتائج اختبار (One-way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للوظيفة
			.906	3.47	موظف إداري
دال إحصائياً	0.027	3.651	.810	3.19	عضو هيئة تعليمية
			.642	3.46	عضو هيئة تعليمية له منصب إداري

يبين الجدول رقم (66) أن F جاءت بقيمة 3.651 وبقيمة احتمالية 0.027 أصغر من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للوظيفة، كما يبين الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات للعاملين بصفة وظيفية موظف إداري، وعضو هيئة تعليمية له منصب إداري عن العاملين بصفة وظيفة عضو هيئة تعليمية بقيمة متوسط حسابي (3.46، 3.47) على التوالي من أصل 5 درجات.

ولمعرفة لصالح من كانت الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Multiple Comparisons (Scheffe) والرسومات البيانية التي توضح الفروق الدالة إحصائياً وماهيتها.

الجدول (67): نتائج اختبار Scheffe

المقارنات البعدية بين فئات متغير الوظيفة فيما يتعلق بإدراك إدارة المواهب

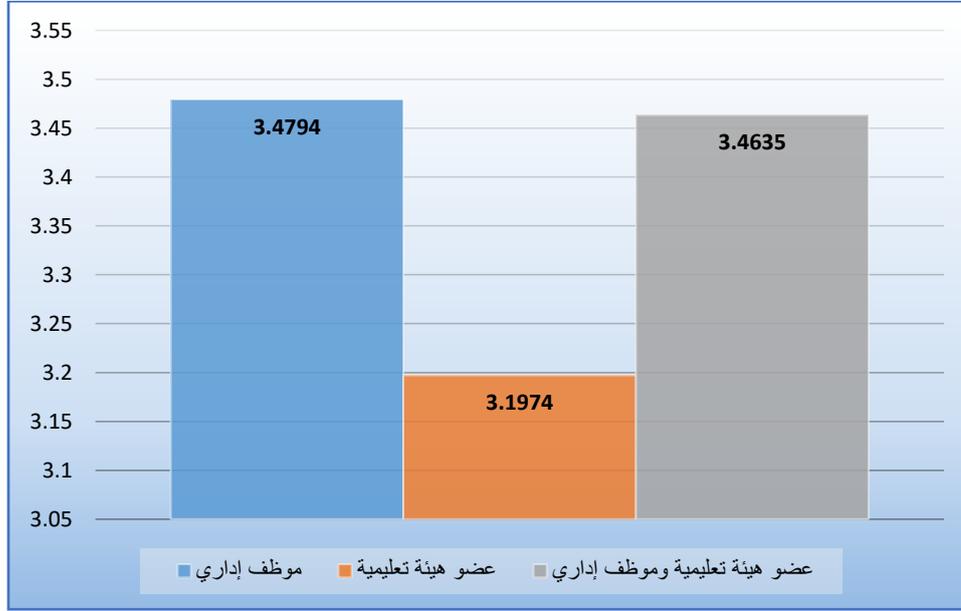
الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للمؤهل العلمي
دالة	.039	.282*	موظف إداري --- عضو هيئة تعليمية
غير دالة	.995	.015	موظف إداري --- عضو هيئة تعليمية له منصب إداري
غير دالة	.229	.266	عضو هيئة تعليمية له منصب إداري - عضو هيئة تعليمية

يبين لنا الجدول رقم (67) أنّ الفروق الدالة إحصائياً في إدراك إدارة المواهب من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الوظيفة تعود إلى الفرق بين العاملين بصفة وظيفية "موظف إداري" والعاملين بصفة وظيفية "عضو هيئة تعليمية" بفارق حسابي 0.282 حيث جاءت القيمة الاحتمالية على 0.039 أقل من 0.05. بينما الفرق كان الفرق بين العاملين بصفة وظيفية "موظف إداري" وعضو هيئة تعليمية له منصب إداري، و"عضو هيئة تعليمية له منصب إداري وعضو هيئة تعليمية" لم يكن دالاً إحصائياً

حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.995، 0.229) على التوالي أكبر من 0.05. والشكل رقم (40) يوضح الفروق في إدراك إدارة المواهب من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الوظيفة.

الشكل رقم (40): متوسطات إدراك إدارة المواهب

من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الوظيفة.



وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الوظيفة وذلك لصالح العاملين بصفة وظيفية موظف إداري، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظف الإداري في الجامعات يرى أن صورة الجامعة تنعكس غالباً من خلال أعضاء الهيئة التعليمية لذلك يسعى دائماً أن يكون مبدعاً وموهوباً حتى يكون له أثر ودور في تحقيق أهداف الجامعة وبناء سمعتها لذلك يكون إدراكاً لأهمية ممارسات إدارة المواهب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صيام (2013) التي أظهرت وجود فروق إحصائية في إدراك ممارسات إدارة المواهب تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح الموظف الإداري، وتختلف نتيجة البحث مع دراسة الخطيب (2020) التي بينت عدم وجود فروق إحصائية في إدراك ممارسات إدارة المواهب تعزى لمتغير الوظيفة.

13.1.7 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (68) التالي:

الجدول رقم (68): نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق

في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة

إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
أقل من سنتين	3.41	.979	0.536	غير دال إحصائياً
من 2 سنة إلى أقل من 4 سنوات	3.25	.729		
4 سنوات فأكثر	3.37	.827		

يبين الجدول رقم (68) أن F جاءت بقيمة 0.536 وبقيمة احتمالية 0.536 أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً لخبرتهم الوظيفية في الجامعة. كما ويبين الجدول أيضاً ارتفاع قيمة المتوسطات للعاملين الأقل خبرة وظيفية في الجامعة عن باقي الفئات حيث كانت أعلى الفئات في إدراك إدارة المواهب هي فئة العاملين الذين نقل خبرتهم عن سنتين بقيمة متوسط 3.41 من أصل 5 درجات.

وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير خبرتهم الوظيفية في الجامعة، ويمكن الإشارة إلى أن سنوات الخدمة لا تعتبر شرطاً لإدراك أهمية ممارسات إدارة المواهب، فالموهوب يسعى دائماً لتعزيز موهبته وتنمية قدراته بالتزامن مع زيادة سنوات خبرته، في حين أن الذين لا يسعون إلى تنمية موهبتهم قد لا يختلف الأمر بالنسبة إليهم حتى مع زيادة سنوات خبرتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (الجراح وأبو دولة، 2015؛ صيام، 2013) اللتين أظهرتا عدم وجود فروق إحصائية في إدراك ممارسات إدارة المواهب تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة، وتختلف نتيجة البحث عن دراستي (الخطيب، 2020؛ الحراشة والشرفات، 2019) اللتين بينتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك ممارسات إدارة المواهب تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة ولصالح زيادة سنوات الخبرة باعتبار أن اكتساب الموهبة يزداد بزيادة سنوات الخبرة.

13.2 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الجامعة) لديهم.

13.2.1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير النوع.

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تبعاً لمتغير النوع تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة Independent Sample T- Test وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (69) التالي:

الجدول رقم (69): نتائج اختبار (T-Test)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير النوع

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
نكر	3.30	0.901	2.016	0.045	دال إحصائياً
أنثى	3.55	0.782			

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لإدراك الذكور للصحة التنظيمية كانت (3.30) وبانحراف معياري (0.901) وهو أقل من المتوسط الحسابي للإناث (3.55) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.782)، في حين كانت قيمة T (2.016) بقيمة احتمالية (0.045) أصغر من مستوى الدلالة.

وعليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية لصالح الإناث الأعلى في المتوسطات.

وتتفق نتيجة البحث مع دراسة الحوراني (2017) التي أظهرت وجود فروق في إدراك الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث، وتتفق أيضاً مع دراسة بومنقار ووادي (2017) التي بينت أيضاً وجود فروق تعزى لمتغير النوع في إدراك الصحة التنظيمية في المؤسسات الخدمية الجزائرية ولصالح الإناث. وتتفق نتيجة البحث أيضاً مع دراسة الصرايرة (2013) التي بينت وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لدى العاملين في مديريات الصحة بإقليم الوسط في الأردن، واختلفت عنها جزئياً في أن نتيجة الفروق كانت لصالح الذكور.

واختلفت نتيجة هذا البحث عن دراسة العمري والغيورن (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير النوع، واختلفت نتيجة البحث أيضاً مع دراسة الشريفي (2013) التي بينت عدم وجود فروق إحصائية في إدراك مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع. ويوضح الشكل رقم (41) التالي تلك النتائج.

الشكل رقم (41): متوسطات إدراك الصحة التنظيمية من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير النوع.



13.2.2 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة Independent Sample T- Test وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (70) التالي:

الجدول رقم (70): نتائج اختبار (T-Test)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
النوع	أعزب	3.19	0.750	0.454	غير دال إحصائياً
	متزوج	3.37			

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لإدراك المتزوج للصحة التنظيمية كانت (3.37) وانحراف معياري (0.854) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للأعزب (3.19) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.30)، في حين كانت قيمة T (0.750) بقيمة احتمالية (0.454) أكبر من مستوى الدلالة.

وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

13.2.3 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (71) التالي:

الجدول رقم (71): نتائج اختبار (One-way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر

إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري للصحة التنظيمية تبعاً للعمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
أقل من 30 سنة	3.36	.928	0.070	0.976	غير دل إحصائياً
من 30 إلى أقل من 40	3.37	.813			
من 40 إلى أقل من 50	3.36	1.00			
50 سنة فأكثر	3.30	.770			

يبين الجدول رقم (71) أن F جاءت بقيمة 0.070 وبقيمة احتمالية 0.976 أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري للصحة التنظيمية تبعاً للعمر، كما يبين الجدول أيضاً تقارب قيمة المتوسطات لجميع الفئات العمرية. وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك أن جميع العاملين يتواجدون في بيئة جامعية واحدة خاضعة لأنظمة وقوانين وإجراءات واحدة، وتختلف نتيجة البحث عن دراسة الصرايرة (2013) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لدى العاملين في مديريات الصحة بإقليم الوسط بالأردن.

13.2.4 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (72).

الجدول رقم (72): نتائج اختبار (One-way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري للصحة التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
معهد	3.669	.735	3.238	0.023
جامعة	3.284	.993		
ماجستير	3.363	.709		
دكتوراه	3.191	.972		

يبين الجدول رقم (72) أن F جاءت بقيمة 3.238 وبقيمة احتمالية 0.023 أصغر من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري للصحة التنظيمية تبعاً للمؤهل العلمي. كما ويظهر الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات لذوي المؤهل العلمي (معهد) عن ذوي المؤهلات العلمية الأخرى بقيمة متوسط 3.66 من أصل 5 درجات. ولمعرفة لصالح من كانت الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Multiple Comparisons (Scheffe) والرسومات البيانية التي توضح الفروق الدالة إحصائياً وماهيتها.

الجدول رقم (73): نتائج اختبار Scheffe

المقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بإدراك الصحة التنظيمية

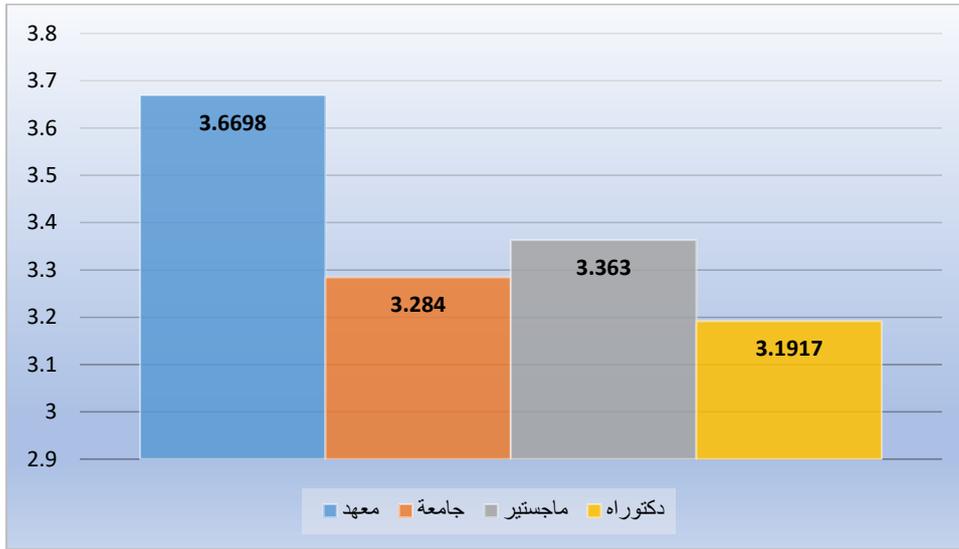
إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للمؤهل العلمي	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
معهد ---- جامعة	.385	.097	غير دالة
معهد --- ماجستير	.306	.279	غير دالة
معهد --- دكتوراه	.478*	.037	دالة
جامعة --- دكتوراه	.092	.943	غير دالة
ماجستير -- جامعة	.079	.957	غير دالة
ماجستير -- دكتوراه	.171	.735	غير دالة

يبين لنا الجدول رقم (73) أنّ الفروق الدالة إحصائياً في إدراك الصحة التنظيمية من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تعود إلى الفرق بين العاملين ذوي المؤهل العلمي (معهد) والعاملين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه بفارق حسابي 0.478 حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0.037 أقل من 0.05، بينما الفرق بين المعهد والجامعة، والمعهد والماجستير، والجامعة والدكتوراه، والماجستير

والجامعة، والماجستير والدكتوراه لم يكن دالاً إحصائياً حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.097، 0.279، 0.943، 0.957، 0.735) على التوالي أكبر من 0.05. والشكل رقم (42) يوضح الفروق في إدراك الصحة التنظيمية من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (42): متوسطات إدراك الصحة التنظيمية

من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.



وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح فئة ذوي المؤهل العلمي (معهد)، ويمكن الإشارة أن العاملين الذين يحملون درجة المعهد أكثر تركيزاً على اللوائح والأنظمة وكذلك أكثر تواصل وذلك لتحقيق أكبر قدر من الالتزام من أجل الترقى ضمن المستوى الإداري.

وتتفق نتيجة البحث مع دراسة الحوراني (2017) التي أظهرت وجود فروق في مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان ولصالح الجامعة. وتختلف نتيجة البحث عن دراسة الحربي (2020) والتي بينت عدم وجود فروق في إدراك الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، وتختلف نتيجة البحث أيضاً عن دراسة الشريفي (2013) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة في مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

13.2.5 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (74).

الجدول رقم (74): نتائج اختبار (One-way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير الجامعة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري للصحة التنظيمية تبعاً للجامعة
			.881	3.28	إدلب
دال إحصائياً	0.007	4.159	.917	3.24	حلب
			.859	3.68	الشمال
			.579	3.76	النهضة

يبين الجدول رقم (74) أن F جاءت بقيمة 4.159 وبقيمة احتمالية 0.007 أصغر من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري للصحة التنظيمية تبعاً للجامعة. كما يوضح الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات للعاملين في جامعات النهضة والشمال عن جامعات إدلب وحلب بقيمة متوسط حسابي (3.76، 3.68) على التوالي من أصل 5 درجات. ولمعرفة لصالح من كانت الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) Multiple Comparisons والرسومات البيانية التي توضح الفروق الدالة إحصائياً وماهيتها.

الجدول رقم (75): نتائج اختبار Scheffe

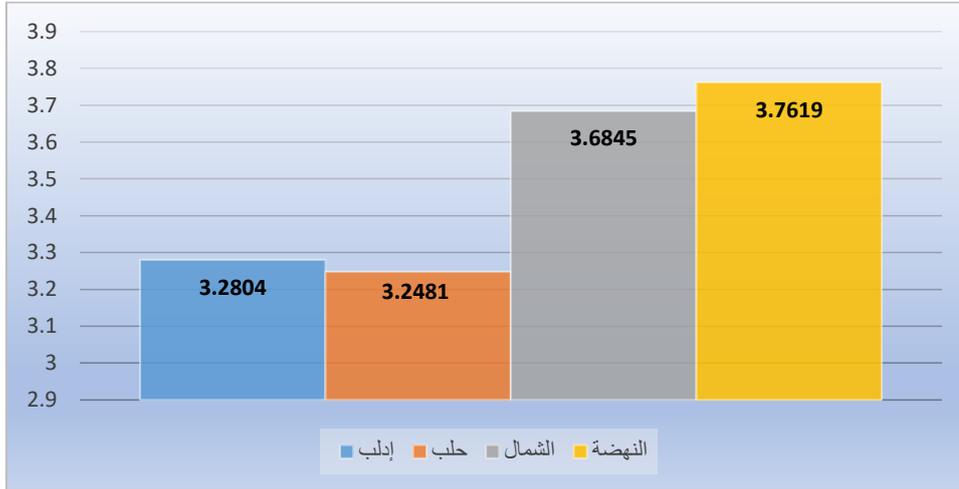
المقارنات البعدية بين فئات متغير الجامعة فيما يتعلق بإدراك الصحة التنظيمية

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للمؤهل العلمي
غير دالة	.995	.032	إدلب --- حلب
غير دالة	.175	.404	الشمال --- إدلب
غير دالة	.149	.436	الشمال --- حلب
دالة	.041	.481*	النهضة --- إدلب
دالة	.034	.513*	النهضة --- حلب
غير دالة	.990	.077	النهضة --- الشمال

يبين لنا الجدول رقم (75) أنّ سبب الفروق الدالة إحصائياً في إدراك الصحة التنظيمية من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تعود إلى الفرق بين العاملين في جامعة النهضة والعاملين في جامعة إدلب بفارق حسابي 0.481 وإلى الفرق بين العاملين في جامعة النهضة والعاملين في جامعة حلب بفارق حسابي 0.531 حيث جاءت القيمة الاحتمالية على التوالي (0.034، 0.041) أقل من 0.05، بينما الفرق بين إدلب وحلب، الشمال وإدلب، الشمال وحلب، النهضة والشمال لم يكن دالاً

إحصائياً حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.995، 0.175، 0.149، 0.990) على التوالي أكبر من 0.05. والشكل رقم (43) يوضح الفروق في إدراك الصحة التنظيمية من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الجامعة.

الشكل رقم (43): متوسطات إدراك الصحة التنظيمية من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الجامعة.



وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة وذلك لصالح جامعة النهضة، ويعزو الباحث ذلك كون أن جامعة النهضة جامعة خاصة، لذلك فهي تسعى بشكل دائم للتميز في تقديم الخدمة التعليمية بالصورة التي تؤدي لتمييزها، وهذا يمكن تحقيقه من خلال بيئة جامعية صحية ومثالية.

13.2.6 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (76).

الجدول رقم (76): نتائج اختبار (One-way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري للصحة التنظيمية تبعاً للوظيفة
غير دال إحصائياً	0.183	1.712	0.943	3.45	موظف إداري
			0.812	3.24	عضو هيئة تعليمية
			0.862	3.41	عضو هيئة تعليمية له منصب إداري

يبين الجدول رقم (77) أن F جاءت بقيمة 1.712 وبقيمة احتمالية 0.183 أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري للصحة التنظيمية تبعاً للوظيفة، كما يظهر الجدول تقارب قيمة المتوسطات لجميع العاملين. وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة. وتتفق نتيجة البحث مع دراسة الأقرع (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لدى المؤسسات الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية للصحة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وتختلف نتيجة البحث عن دراسة الوديناني (2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام في مكة المكرمة ولصالح المديرين.

13.2.7 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA). وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (77) التالي:

الجدول رقم (77): نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في

اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم للصحة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة

إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري للصحة التنظيمية تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
أقل من سنتين	3.34	1.10	.015	0.985
من 2 سنة إلى أقل من 4 سنوات	3.36	.759		
4 سنوات فأكثر	3.36	.839		

يبين الجدول رقم (77) أن F جاءت بقيمة 0.015 وبقيمة احتمالية 0.985 أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري للصحة التنظيمية تبعاً لخبرتهم الوظيفية في الجامعة، كما ويبين الجدول تقارب قيمة المتوسطات لجميع العاملين بالرغم من اختلاف عدد سنوات خبرتهم الوظيفية في الجامعة. وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير خبرتهم الوظيفية في الجامعة، ويرى الباحث أن التزام العاملين في الجامعة باللوائح والأنظمة وأخلاقيات العمل وكذلك بقواعد الاتصالات لن يختلف باختلاف سنوات الخبرة.

تتفق نتيجة البحث مع دراسة الحربي (2020) التي بينت عدم وجود فروق في إدراك الصحة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، وتتفق أيضاً مع دراسة العمري والغبورين (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف نتيجة البحث عن دراسة الصرايرة (2013) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لدى العاملين في مديريات الصحة بإقليم الوسط بالأردن ولصالح الذين سنوات خبرتهم (16 سنة فأكثر)، وتختلف أيضاً عن دراسة الأقرع (2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لدى المؤسسات الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية للصحة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر).

13.3 الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الجامعة) لديهم.

13.3.1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير النوع.

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير النوع تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة Independent Sample T- Test وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (78) التالي:

الجدول رقم (78): نتائج اختبار (T-Test)

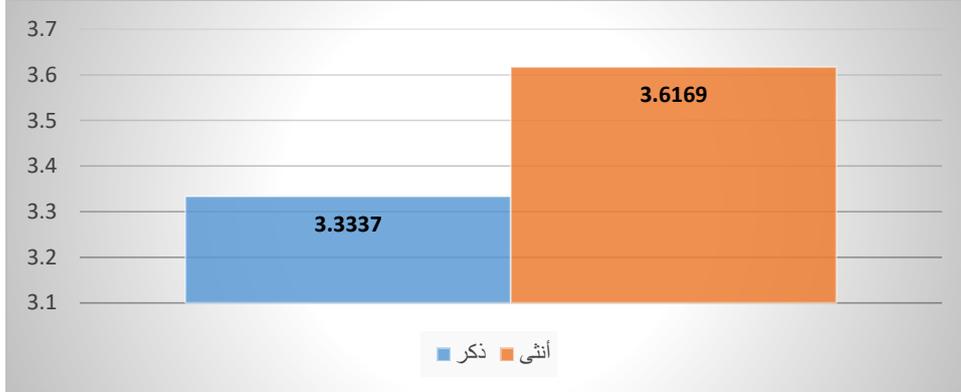
لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير النوع

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
النوع	3.33	0.915	2.175	0.03	دال إحصائياً
	3.61	0.838			

يبين الجدول السابق أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لإدراك الذكور لإدارة الاحتواء العالي كانت (3.33) وبانحراف معياري (0.915) وهو أقل من المتوسط الحسابي للإناث (3.61) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.838)، في حين كانت قيمة T (2.175) بقيمة احتمالية (0.03) أصغر من مستوى الدلالة.

وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث الأعلى في المتوسطات، ويوضح الشكل رقم (44) التالي تلك النتائج.

الشكل رقم (44): متوسطات إدراك إدارة الاحتواء العالي من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير النوع.



13.3.2 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

للتحقق ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة Independent Sample T- Test وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (79) التالي:

الجدول رقم (79): نتائج اختبار (T-Test)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
النوع	أعزب	1.34	1.676	0.117	غير دال إحصائياً
	متزوج	3.43			

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لإدراك المتزوج للصحة التنظيمية كانت (3.43) وبانحراف معياري (0.866) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للأعزب (2.82) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.346)، في حين كانت قيمة T (1.676) بقيمة احتمالية (0.117) أكبر من مستوى الدلالة.

وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

13.3.3 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير العمر.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار تحليل التباين (One- way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (80) التالي:

الجدول رقم (80): نتائج اختبار (One-way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير العمر

إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة الاحتواء العالي تبعاً للعمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
أقل من 30 سنة	3.34	.826	0.115	0.951	غير دال إحصائياً
من 30 إلى أقل من 40	3.39	.910			
من 40 إلى أقل من 50	3.44	.995			
50 سنة فأكثر	3.37	.756			

يبين الجدول رقم (80) أن F جاءت بقيمة 0.115 وبقيمة احتمالية 0.951 أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة الاحتواء العالي تبعاً للعمر، كما يوضح الجدول تقارب قيمة المتوسطات لجميع الفئات العمرية. وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب ممارسات إدارة الاحتواء العالي (مشاركة المعلومات، تشارك المعرفة، المشاركة في اتخاذ القرارات..) غير مرتبطة بأعمار العاملين.

13.3.4 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (81) التالي:

الجدول رقم (81): نتائج اختبار (One-way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة الاحتواء العالي تبعاً للمؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
معهد	3.72	.784	3.72	0.012	دال إحصائياً
جامعة	3.33	.967			
ماجستير	3.41	.759			
دكتوراه	3.17	1.01			

يبين الجدول رقم (81) أن F جاءت بقيمة 3.72 وبقيمة احتمالية 0.012 أصغر من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة الاحتواء العالي تبعاً للمؤهل العلمي، كما يبين الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات لذوي المؤهل العلمي (معهد) عن ذوي المؤهلات العلمية الأخرى بقيمة متوسط 3.72 من أصل 5 درجات.

ولمعرفة لصالح من كانت الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) Multiple Comparisons والرسومات البيانية التي توضح الفروق الدالة إحصائياً وماهيتها.

الجدول رقم (82): نتائج اختبار Scheffe

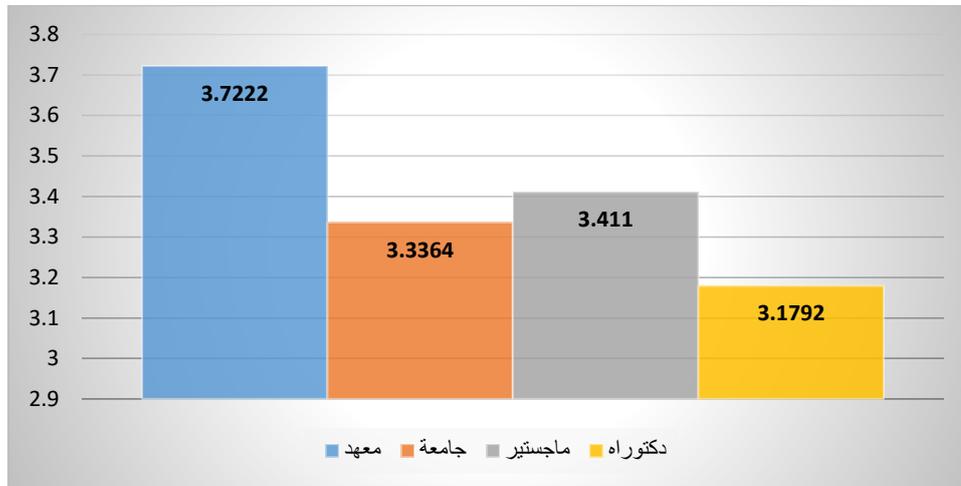
المقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بإدراك إدارة الاحتواء العالي

إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المواهب تبعاً للمؤهل العلمي	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
معهد --- جامعة	.385	.111	غير دالة
معهد --- ماجستير	.311	.288	غير دالة
معهد --- دكتوراه	.543*	.016	دالة
جامعة --- دكتوراه	.157	.784	غير دالة
ماجستير --- جامعة	.074	.966	غير دالة
ماجستير --- دكتوراه	.231	.528	غير دالة

يبين لنا الجدول رقم (82) أنّ سبب الفروق الدالة إحصائياً في إدراك إدارة الاحتواء العالي من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تعود إلى الفرق بين العاملين ذوي المؤهل العلمي (معهد) والعاملين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه بفارق حسابي 0.543 حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0.016 أقل من 0.05، بينما الفرق بين المعهد والجامعة، والمعهد والماجستير، والجامعة والدكتوراه، والماجستير والجامعة، والماجستير والدكتوراه لم يكن دالاً إحصائياً حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.111، 0.288، 0.784، 0.966، 0.528) على التوالي أكبر من 0.05.

وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح فئة ذوي المؤهل العلمي (معهد). والشكل رقم (45) يوضح الفروق في إدراك إدارة الاحتواء العالي من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (45): متوسطات إدراك إدارة الاحتواء العالي من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.



13.3.5 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير الجامعة.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير الجامعة قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (83) التالي:

الجدول رقم (83): نتائج اختبار (One-way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير الجامعة

إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري للصحة التنظيمية تبعاً للجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
إدلب	3.24	.901	2.61	0.052	غير دال إحصائياً
حلب	3.48	.876			
الشمال	3.58	1.05			
النهضة	3.64	.755			

يبين الجدول رقم (83) أن F جاءت بقيمة 2.61 وبقيمة احتمالية 0.052 أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير الجامعة.

وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير الجامعة.

13.3.6 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير الوظيفة.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير الوظيفة تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية كما هو مبين بالجدول رقم (84) التالي:

الجدول رقم (84): نتائج اختبار (One-way ANOVA)

لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري الصحة التنظيمية تبعاً للوظيفة
			.943	3.53	موظف إداري
غير دال إحصائياً	0.040	3.26	.777	3.23	عضو هيئة تعليمية
			1.06	3.47	عضو هيئة تعليمية له منصب إداري

يبين الجدول رقم (84) أن F جاءت بقيمة 3.26 وبقيمة احتمالية 0.04 أصغر من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير الوظيفة، كما يظهر الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات للعاملين بصفة وظيفية "موظف إداري"، وبصفة وظيفية "عضو هيئة تعليمية له منصب إداري" عن العاملين بصفة وظيفة "عضو هيئة تعليمية" بقيمة متوسط حسابي (3.47، 3.46) على التوالي من أصل 5 درجات.

ولمعرفة لصالح من كانت الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Multiple Comparisons (Scheffe) والرسومات البيانية التي توضح الفروق الدالة إحصائياً وماهيتها.

الجدول رقم (85): نتائج اختبار Scheffe

المقارنات البعدية بين فئات متغير الوظيفة فيما يتعلق بإدراك إدارة الاحتواء العالي

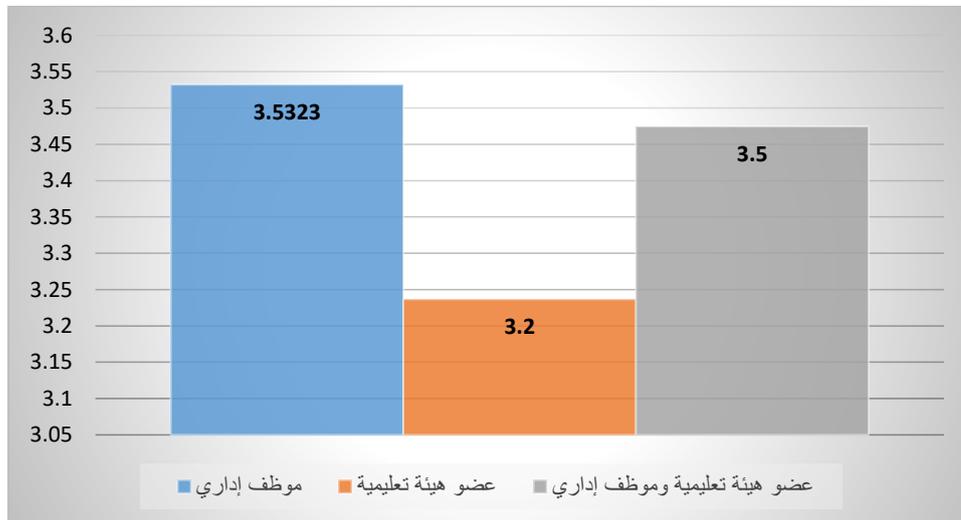
الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة الاحتواء العالي تبعاً للمؤهل العلمي
دالة	.046	.295*	موظف إداري --- عضو هيئة تعليمية
غير دالة	.941	.057	موظف إداري --- عضو هيئة تعليمية له منصب إداري
غير دالة	.363	.237	عضو هيئة تعليمية له منصب إداري -- عضو هيئة تعليمية

يبين لنا الجدول رقم (85) أنّ سبب الفروق الدالة إحصائياً في إدراك إدارة المواهب من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الوظيفة تعود إلى الفرق بين العاملين بصفة وظيفية "موظف إداري" والعاملين بصفة وظيفية "عضو هيئة تعليمية" بفارق حسابي 0.295 حيث جاءت القيمة الاحتمالية على 0.046 أقل من 0.05، بينما كان الفرق بين العاملين بصفة وظيفية "موظف إداري وعضو هيئة تعليمية له منصب إداري"، و "عضو هيئة تعليمية له منصب إداري وعضو هيئة تعليمية" لم يكن دالاً إحصائياً حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.941، 0.363) على التوالي أكبر من 0.05.

والشكل رقم (46) يوضح الفروق في إدراك إدارة الاحتواء العالي من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الوظيفة.

الشكل رقم (46): متوسطات إدراك إدارة الاحتواء العالي

من قبل العاملين في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الوظيفة.



وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير الوظيفة وذلك لصالح العاملين بصفة وظيفية موظف إداري، يمكن الإشارة إلى أن الموظف الإداري في الجامعات أكثر اندماجاً وظيفياً من الكادر التعليمي، وكذلك أكثر امتلاكاً وتشارك للمعرفة والمعلومات ومشاركة في حل المشكلات، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في البيئة الجامعية.

13.3.7 هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-way ANOVA) وكانت نتائج الاختبار كما هو مبين بالجدول رقم (86) التالي:

الجدول رقم (86): نتائج اختبار (One-way ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة

إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة المتوسط الانحراف	الاحتواء العالي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة	الاحتواء العالي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة	الاحتواء العالي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة	الاحتواء العالي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة	الاحتواء العالي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة
الاحتواء العالي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة	الاحتواء العالي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة	الاحتواء العالي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة	الاحتواء العالي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة	الاحتواء العالي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة	الاحتواء العالي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الجامعة
أقل من سنتين	3.51	0.975			
من 2 سنة إلى أقل من 4 سنوات	3.46	0.808	0.84	0.433	غير دال إحصائياً
4 سنوات فأكثر	3.34	0.910			

يبين الجدول رقم (86) أن F جاءت بقيمة 0.84 وبقيمة احتمالية 0.433 أكبر من 0.05 أي أنها غير دالة إحصائياً ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في جامعات الشمال السوري لإدارة الاحتواء العالي تبعاً لخبرتهم الوظيفية في الجامعة، كما يبين الجدول تقارب قيمة المتوسطات لجميع العاملين بالرغم من اختلاف عدد سنوات خبرتهم الوظيفية في الجامعة. وعليه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير خبرتهم الوظيفية في الجامعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1. نتائج البحث

2. توصيات البحث

3. الأبحاث المستقبلية المقترحة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لنتائج البحث التي توصل إليها الباحث، بعد قيامه بعرضها ومناقشتها وفقاً لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الذي تم في الفصل الرابع، حيث تم مناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة، وتم الخروج بمجموعة من التوصيات المستندة إلى تلك النتائج.

1. نتائج البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي لدى العاملين في جامعات الشمال السوري، وبناءً عليه كانت نتائج التحليل الإحصائي على النحو الآتي:

1.1. مناقشة نتائج التحليل الوصفي:

1. تطبق الجامعات العاملة في الشمال السوري إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) من وجهة نظر العاملين بصفة وظيفية "عضو هيئة تدريسية" أو "موظف إداري" بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم وجود دوائر داخل تلك الجامعات تعنى بالموارد البشرية التي تمتلك الموهبة والكفاءة، وكذلك ضعف إمكانيات تلك الجامعات الأمر الذي ينعكس على مدى استجابتها للتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية، وتتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة كل من (الجراح وأبو دولة، 2015؛ الحيارى، 2019؛ شرف والمطيري، 2018؛ قرشي وآخرون، 2022؛ قرشي وسليخ، 2020؛ المغيرية وآخرون، 2022) والتي أظهرت مستوى تطبيق متوسطاً لإدارة المواهب، في حين تختلف عن دراستي (الخطيب، 2020) اللتين أظهرتا مستوى تطبيق مرتفعاً لإدارة المواهب، وكذلك تختلف مع كل من دراسة (الحراشة والشرفات، 2019؛ مومني، 2017؛ Erasmus et al, 2017) التي أظهرت مستوى منخفضاً لتطبيق إدارة المواهب.

2. تطبق الجامعات العاملة في الشمال السوري إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين بصفة وظيفية "عضو هيئة تدريسية" أو "موظف إداري" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.39 ويمكن تفسير ذلك أن الجامعة تمنح مواردها البشرية قدرًا من الحرية لمناقشة أفكارهم معها وكذلك تمنحهم التفويض المطلوب لحل المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ مهامهم، في حين أن مستوى ثقة الموارد البشرية بالإدارة متدني فيما يتعلق بمنح الحوافز والمكافآت. وتتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة كل من (أبو ليفة، 2016؛ العبيدي والسعدي، 2018؛)، وتختلف عن دراسة كل من (أبو زيد والرواشدة، 2020؛ صالح، 2020) والتي جاءت بمستوى تطبيق مرتفع، وكذلك تختلف عن دراسة كل من (علوان، 2022؛ عودة، 2019) التي جاءت بمتوسط حسابي منخفض.

3. تطبق الجامعات العاملة في الشمال السوري الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) من وجهة نظر العاملين بصفة وظيفية "عضو هيئة تدريسية" أو "موظف إداري" بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة تلك الجامعات تدرك الدور الذي تلعبه الأفكار الإبداعية التي تقدمها مواردها البشرية في تطوير الجامعة وتحسين عملها إلا أنها لا تهيب البيئة المناسبة لهم لتعزيزها، وكذلك عدم توافر نظام تواصل فعال بين العاملين في تلك الجامعات، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الإمكانيات المالية لتلك الجامعات. وتختلف نتيجة هذا البحث عن دراسة كل من (الحربي، 2019؛ خلف، 2020؛ دراوشة، 2019؛ العمري والغويرن، 2020؛ عطية ومهدي، 2016؛ الضمرات، 2016؛ Hong and Toner, 2014) التي أظهرت مستوى تطبيق متوسطاً للصحة التنظيمية، في حين تتفق مع دراسة كل من (الهوراني، 2017؛ السبيعي، 2016) التي أظهرت مستوى تطبيق مرتفعاً للصحة التنظيمية، وكذلك تختلف عن دراسة (شرقي وآخرون، 2022) التي أظهرت مستوى منخفضاً لتطبيق الصحة التنظيمية.

1.2. مناقشة نتائج اختبارات الفروق:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب لصالح الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإناث تتوجه بصورة عامة غالباً للاستقرار في عملهن مقارنة بالذكور الميالين لتغيير عملهم في أقرب فرصة، وتختلف نتيجة هذا البحث مع دراسة كل من (الجراح وأبو دولة، 2015؛ الحراحشة والشرفات، 2019؛ الخطيب، 2020؛ جبريل والفرجاني، 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع في إدراك إدارة المواهب بجميع أبعادها.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير العمر، ويشير الباحث إلى أن الموارد البشرية على اختلاف أعمارها تسعى دائماً لتنمية مواهبها وقدراتها وتطويرها وذلك لتحافظ بعملها وترتقي بالسلم الوظيفي، وتتفق نتيجة البحث مع دراسة كل من (الجراح وأبو دولة، 2015؛ جبريل والفرجاني، 2020؛)، وتختلف نتيجة البحث عن دراسة صيام (2013) التي بينت وجود فروق في إدراك إدارة المواهب تعزى للفئة العمرية [40-50].

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح فئة ذوي المؤهل العلمي (معهد)، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود نظام إدارة مواهب في تلك الجامعات، لذلك فإن الموارد البشرية التي تحمل درجة المعهد أكثر إدراكاً لأهمية ممارسات إدارة المواهب من أجل تنمية قدراتهم وتطويرها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صيام (2013)، وتختلف نتيجة البحث عن دراسة كل من (الخطيب، 2020؛ جبريل والفرجاني، 2020)

والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في إدراك ممارسات إدارة المواهب.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجامعة وذلك لصالح جامعة النهضة وجامعة الشمال، ويرى الباحث أن الفروق بسبب كون جامعة الشمال والجامعة الدولية للعلوم والنهضة من الجامعات الخاصة فهي تهتم بإدارة المواهب بدرجة أكبر لكي تستقطب المواهب وتحفظ بما تملكه من المواهب أيضاً، وذلك لكي تحقق المزيد من التميز والاستمرارية.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير الوظيفة وذلك لصالح العاملين بصفة وظيفية "موظف إداري"، ويمكن الإشارة إلى أن الموظف الإداري في الجامعات يرى أن صورة الجامعة تتعكس غالباً من خلال أعضاء الهيئة التعليمية لذلك يسعى دائماً أن يكون مبدعاً وموهوباً حتى يكون له أثر ودور في تحقيق أهداف الجامعة وبناء سمعتها لذلك يكون أكثر إدراكاً لأهمية ممارسات إدارة المواهب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صيام (2013)، وتختلف نتائجها عن دراسة الخطيب (2020) التي بينت عدم وجود فروق إحصائية في إدراك ممارسات إدارة المواهب تعزى لمتغير الوظيفة .

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة المواهب تعزى لمتغير خبرتهم الوظيفية في الجامعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة لا تعتبر شرطاً لإدراك أهمية ممارسات إدارة المواهب، فالموهوب يسعى دائماً لتعزيز موهبته وتنمية قدراته بالتزامن مع زيادة سنوات خبرته، في حين أن الذين لا يسعون إلى تنمية موهبتهم قد لا يختلف الأمر بالنسبة إليهم حتى مع زيادة سنوات خبرتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الجراح وأبو دولة، 2015؛ صيام، 2013)، وتختلف نتيجة البحث عن دراسة كل من (الحراشة والشرفات، 2019؛ الخطيب، 2020) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك ممارسات إدارة المواهب تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة ولصالح زيادة سنوات الخبرة باعتبار أن اكتساب الموهبة يزداد بزيادة سنوات الخبرة.

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية لصالح الإناث، ويشير الباحث إلى أن الإناث بطبيعتهن أكثر ميلاً من الذكور لبيئة صحية مثالية قائمة على اللوائح والأنظمة وتوفر القدر الكافي للإبداع والاتصالات، وتتفق نتيجة البحث مع دراسة كل من دراسة (بومنقار ووادي، 2017؛ الحوراني، 2017)، وتتفق نتيجة البحث أيضاً مع دراسة الصرايرة (2013) التي بينت وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لدى العاملين في مديريات الصحة بإقليم الوسط في الأردن، واختلفت معها جزئياً في أن نتيجة الفروق كانت لصالح الذكور. واختلفت نتيجة هذا البحث عن دراسة كل من (العمرى والغويرن، 2020؛ الشريفي، 2013)

والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الصحة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ويشير الباحث إلى أن الإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية لا يرتبط بالحالة الاجتماعية للعاملين، وكذلك فإن التزامهم بأخلاقيات المهنة يجب ألا يختلف باختلاف الحالة الاجتماعية للعاملين.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع العاملين يتواجدون في بيئة جامعية واحدة خاضعة لأنظمة وقوانين وإجراءات واحدة، وتختلف نتيجة البحث عن دراسة الصرايرة (2013) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لدى العاملين في مديريات الصحة بإقليم الوسط بالأردن.

11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح فئة ذوي المؤهل العلمي (معهد)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين الذين يحملون درجة المعهد أكثر تركيزاً على اللوائح والأنظمة وكذلك أكثر تواصلًا وذلك لتحقيق أكبر قدر من الالتزام من أجل الترقى ضمن المستوى الإداري. وتتفق نتيجة البحث مع دراسة الحوراني (2017) التي أظهرت وجود فروق في مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان ولصالح الجامعة. وتختلف نتيجة البحث عن دراستي (الحربي، 2020؛ الشريفي، 2013) اللتين بينتا عدم وجود فروق في إدراك الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة وذلك لصالح جامعة النهضة، ويعزو الباحث ذلك كون جامعة النهضة جامعة خاصة، لذلك فهي تسعى بشكل دائم للتميز في تقديم الخدمة التعليمية بالصورة التي تؤدي لتمييزها، وهذا يمكن تحقيقه من خلال بيئة جامعية صحية ومثالية.

13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة، وتتفق نتيجة البحث مع دراسة الأقرع (2010)، وتختلف نتيجة البحث عن دراسة الوديناني (2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام في مكة المكرمة ولصالح المديرين.

14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم للصحة التنظيمية تعزى لمتغير خبرتهم الوظيفية في الجامعة، وذلك يشير إلى أن التزام العاملين في الجامعة

باللوائح والأنظمة وأخلاقيات العمل وكذلك بقواعد الاتصالات لن يختلف باختلاف سنوات الخبرة. وتتفق نتيجة البحث مع دراسة كل من (الحربي، 2020؛ العمري والغويرن، 2020)، وتختلف نتيجة البحث عن دراسة الصرايرة (2013) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لدى العاملين في مديريات الصحة بإقليم الوسط بالأردن ولصالح الذين سنوات خبرتهم (16 سنة فأكثر)، وتختلف أيضاً عن دراسة الأفرع (2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لدى المؤسسات الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية للصحة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر).

15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث.

16. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

17. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب ممارسات إدارة الاحتواء العالي (مشاركة المعلومات، تشارك المعرفة، المشاركة في اتخاذ القرارات...) غير مرتبطة بأعمار العاملين.

18. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح فئة ذوي المؤهل العلمي (معهد).

19. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير الجامعة.

20. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير الوظيفة وذلك لصالح العاملين بصفة وظيفية موظف إداري، ويشير الباحث إلى أن الموظف الإداري في الجامعات أكثر اندماجاً وظيفياً من الكادر التعليمي، وكذلك أكثر امتلاكاً وتشاركاً للمعرفة والمعلومات ومشاركة في حل المشكلات، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في البيئة الجامعية.

21. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في جامعات الشمال السوري في إدراكهم لإدارة الاحتواء العالي تعزى لمتغير خبرتهم الوظيفية في الجامعة.

1.3. مناقشة اختبارات فرضيات التأثير المباشر:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب كبعد من أبعاد إدارة المواهب في الاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، وبما أن كفاءة الاتصالات في الجامعات تتمثل في سهولة تداول وتدفق المعلومات والأفكار بين جميع العاملين في الجامعة وبكافة المستويات الإدارية (شرقي وآخرون، 2022)، بالتالي ليس بالضرورة أن تؤدي زيادة ممارسة استقطاب المواهب إلى ارتفاع مستوى الاتصالات.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب كبعد من أبعاد إدارة المواهب في الأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، ويمكن تبرير ذلك أن أهمية الأخلاقيات تكمن في تحسين سلوك الموارد البشرية للجامعة من خلال إدراكها للسلوكيات المطلوبة والممنوعة داخل الجامعة وخارجها، وبالتالي كلما ارتفع مستوى استقطاب المواهب كلما انعكس ذلك على جودة الموارد البشرية القادرة على إدراك أخلاقيات الجامعة.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب كبعد من أبعاد إدارة المواهب في الإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، ويمكن الإشارة إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة استقطاب المواهب ليس بالضرورة أن ينعكس على زيادة إبداع العاملين، فالإبداع يرتبط بخصائص الوظيفة ذاتها فكلما أتاحت الفرصة للموظف بالتصرف وفقاً للموقف زاد الإبداع، أضف إلى ذلك الهيكل التنظيمي فكلما كان مبسطاً ولا مركزياً ييسر عملية الإبداع، كما يمكن الإشارة إلى أن الإبداع مرتبط بالثقافة التنظيمية، وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراستي (المغربية وآخرون، 2022؛ النجار، 2018).

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية كبعد من أبعاد إدارة المواهب في الاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، وعليه يتبين أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة التنمية كأحد أبعاد إدارة المواهب زادت الاتصالات في جامعات الشمال السوري، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاتصالات على اختلاف أنواعها تتمثل في الأوامر والتعليمات والتقارير والمعلومات التي يمكن تطويرها وتعزيزها من خلال تنمية المواهب.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية كبعد من أبعاد إدارة المواهب في الأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، بمعنى أن زيادة مستوى ممارسة تنمية المواهب سيسهم في تعزيز الأخلاقيات في جامعات الشمال السوري.

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية كبعد من أبعاد إدارة المواهب في الإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، بمعنى كلما ارتفع مستوى تنمية المواهب ازداد الإبداع لدى العاملين (أعضاء الهيئة التعليمية، الإداريين) في جامعات الشمال السوري، فالتنمية تزيد

المعارف والمهارات وتحسن السلوك لدى العاملين، وبالتالي تزيد من إمكانياتهم الإبداعية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (المغربية وآخرون، 2022؛ النجار، 2018).

7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ كبعد من أبعاد إدارة المواهب في الاتصالات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، وهذا الأثر عكسي بمعنى كلما زاد الاحتفاظ بالمواهب انخفضت الاتصالات، يمكن الإشارة أن الاحتفاظ كبعد من أبعاد إدارة المواهب يمكن أن يكون له العديد من الآثار الإيجابية على الصحة التنظيمية في مجال الاتصالات، إلا أنه يمكن أن يكون هناك أيضاً بعض الآثار السلبية إذا لم يتم تحقيق التوازن بين الاحتفاظ بالمواهب وجذب مواهب جديدة ومثال على ذلك: انخفاض المرونة فعندما يشعر الموظفون بالأمان الشديد في وظائفهم قد يصبحون مقاومين للتغيير وغير مرنين في التعامل مع أساليب وطرق الاتصالات المتجددة باستمرار في الجامعة وهذا بدوره يحد من قدرتها على التكيف مع التحديات والفرص المتاحة، كذلك فإن إعطاء الجامعة الأولوية للاحتفاظ بالمواهب على جذب المواهب الجديدة قد يجرمها من التنوع في الأفكار والمهارات ووجهات النظر والتي تعتبر جوهر الاتصالات.

8. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ كبعد من أبعاد إدارة المواهب في الأخلاقيات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، ويمكن الإشارة هنا إلى أن المصدر الإداري والتنظيمي للأخلاقيات يتمثل بالبيئة التنظيمية بقوانينها وأنظمتها ولوائحها، التي تحدد سلوك العاملين وتوجه مسارهم، وبالتالي فإن الاحتفاظ بالمواهب ليس بالضرورة أن ينعكس على زيادة الأخلاقيات.

9. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ كبعد من أبعاد إدارة المواهب في الإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإبداع بحاجة إلى مناخ تنظيمي يقبل الأفكار الجديدة ويشجع على تحمل المخاطر، وكذلك يحتاج إلى ثقافة لا تركز كثيراً على القواعد الرسمية، وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة كل من (المغربية وآخرون، 2022؛ النجار، 2018).

10. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب كبعد من أبعاد إدارة المواهب في إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، ويمكن الإشارة إلى أن عملية استقطاب المواهب تتضمن ممارسات أساسية لنجاحها وهي تحسين سمعة المنظمة وتحسين بيئة العمل، وهذه الممارسات من الأهداف الأساسية لإدارة الاحتواء العالي وبالتالي فإن زيادة الممارسة لاستقطاب المواهب ستؤدي إلى تحسين إدارة الاحتواء العالي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (صالح، 2020؛ 2014؛ Barkhuizen et al)، وتتفق إلى حد ما مع نتيجة دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015) التي بينت وجود أثر لاستقطاب المواهب في الانتماء التنظيمي.

11. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية كبعد من أبعاد إدارة المواهب في إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تنمية المواهب تتمثل بالجهود التي تبذلها المنظمة من أجل تزويد مواردها بالقدرات والمهارات التي تجعلها أكثر تأهيلاً وجاهزية للعمل، وبالتالي جعلهم أكثر قابلية للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تعد أبعاداً أساسية لإدارة الاحتواء العالي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Barkhuizen et al, 2014)، وتتفق إلى حد ما مع نتيجة دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015) والتي بينت وجود أثر لتنمية المواهب في الانتماء التنظيمي، بينما تختلف نتيجة هذا البحث عن نتيجة دراسة (صالح، 2020).
12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ كبعد من أبعاد إدارة المواهب في إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، وعليه يتبين أنه كلما زاد الاحتفاظ بالمواهب تحسنت إدارة الاحتواء العالي، وذلك بفضل ما تكتسبه المواهب من خبرات في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتشارك المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Barkhuizen et al, 2014)، بينما تختلف نتيجة هذا البحث عن نتيجة دراسة (صالح، 2020)، وتتفق إلى حد ما مع نتيجة دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015) التي بينت وجود أثر لتنمية المواهب في الانتماء التنظيمي.
13. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في الاتصالات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، وعليه يتبين أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة إدارة الاحتواء العالي زادت الاتصالات في جامعات الشمال السوري، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه بعد عملية اتخاذ القرارات تأتي عملية التنفيذ التي بدورها تحتاج إلى معلومات من خلال الاتصالات التي تسهم في تنفيذ تلك القرارات وتقييم النتائج المترتبة عليها والتعرف على المشاكل التي تواجهها، وتتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة (حسين، 2018).
14. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في الأخلاقيات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، ويشير الباحث إلى أن أهمية الأخلاقيات تكمن في زيادة ثقة الموارد البشرية وانتمائها للمنظمة وهو ما تعززه إدارة الاحتواء العالي من خلال مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات والمعرفة التي يحتاجون إليها، وتتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة (حسين، 2018).
15. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في الإبداع كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، أي كلما زادت ممارسة إدارة الاحتواء العالي ارتفع الإبداع كونه يتمثل في استخدام الموارد البشرية لقدراتهم ومهاراتهم في إيجاد أساليب وطرق عمل جديدة والتوصل لحلول ابتكارية للمشكلات التي تواجههم، وهذه القدرات والمهارات تتعزز من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وتتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة (حسين، 2018)، وتتفق أيضاً مع دراسة

(أبو ليفة، 2016) التي توصلت إلى وجود أثر لإدارة الاحتواء العالي في استراتيجيات الإبداع الإداري، وتتفق إلى حد ما مع دراسة (voipio, 2014) التي أكدت وجود أثر لإدارة الاحتواء العالي في السلوك الإبداعي.

1.4. مناقشة اختبارات فرضيات تأثير المتغير الوسيط:

1. تتوسط إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاستقطاب كأحد أبعاد إدارة المواهب والاتصالات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية وهذه الوساطة وساطة جزئية، حيث كانت الآثار المباشرة للاستقطاب على الاتصالات أقل من الآثار غير المباشرة للاستقطاب على الاتصالات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي وهذا يدل على أن تأثير الاستقطاب على الاتصالات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط.

2. تتوسط إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاستقطاب كأحد أبعاد إدارة المواهب والأخلاقيات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية وهذه الوساطة وساطة جزئية، حيث كانت الآثار المباشرة للاستقطاب على الأخلاقيات أقل من الآثار غير المباشرة للاستقطاب على الأخلاقيات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي وهذا يدل على أن تأثير الاستقطاب على الأخلاقيات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط.

3. تتوسط إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاستقطاب كأحد أبعاد إدارة المواهب والإبداع كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية وهذه الوساطة وساطة جزئية، حيث كانت الآثار المباشرة للاستقطاب على الإبداع أقل من الآثار غير المباشرة للاستقطاب على الإبداع من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي وهذا يدل على أن تأثير الاستقطاب على الإبداع يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط.

4. تتوسط إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين التنمية كأحد أبعاد إدارة المواهب والاتصالات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية وهذه الوساطة وساطة جزئية، حيث كانت الآثار المباشرة للتنمية على الاتصالات أقل من الآثار غير المباشرة للتنمية على الاتصالات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي وهذا يدل على أن تأثير التنمية على الاتصالات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط.

5. تتوسط إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين التنمية كأحد أبعاد إدارة المواهب والأخلاقيات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية وهذه الوساطة وساطة جزئية، حيث كانت الآثار المباشرة للتنمية على الأخلاقيات أقل من الآثار غير المباشرة للتنمية على الأخلاقيات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي وهذا يدل على أن تأثير التنمية على الأخلاقيات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط.

6. تتوسط إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين التنمية كأحد أبعاد إدارة المواهب والإبداع كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية وهذه الوساطة وساطة جزئية، حيث كانت الآثار المباشرة للتنمية على الإبداع أقل

من الآثار غير المباشرة للتنمية على الإبداع من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي وهذا يدل على أن تأثير التنمية على الإبداع يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط.

7. تتوسط إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ كأحد أبعاد إدارة المواهب والاتصالات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية وهذه الوساطة وساطة جزئية، حيث كانت الآثار المباشرة للاحتفاظ على الاتصالات أقل من الآثار غير المباشرة للاحتفاظ على الاتصالات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي وهذا يدل على أن تأثير الاحتفاظ على الاتصالات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط.

8. تتوسط إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ كأحد أبعاد إدارة المواهب والأخلاقيات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية وهذه الوساطة وساطة جزئية، حيث كانت الآثار المباشرة للاحتفاظ على الأخلاقيات أقل من الآثار غير المباشرة للاحتفاظ على الأخلاقيات من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي وهذا يدل على أن تأثير الاحتفاظ على الأخلاقيات يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط.

9. تتوسط إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين الاحتفاظ كأحد أبعاد إدارة المواهب والإبداع كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية وهذه الوساطة وساطة جزئية، حيث كانت الآثار المباشرة للاحتفاظ على الإبداع أقل من الآثار غير المباشرة للاحتفاظ على الإبداع من خلال الدور الوسيط لإدارة الاحتواء العالي وهذا يدل على أن تأثير الاحتفاظ على الإبداع يزداد بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط.

من خلال استعراض نتائج اختبارات فرضيات توسط إدارة الاحتواء العالي العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع)، تبين أن إدارة الاحتواء العالي تؤدي دور الوساطة الجزئية بين إدارة المواهب والصحة التنظيمية، بمعنى أن إدارة الاحتواء العالي لها دور فعال في الاستغلال الأمثل لممارسات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) للوصول إلى صحة تنظيمية مثالية تسهم في تحقيق أهداف الجامعة بالصورة المطلوبة. وتتفق نتيجة هذا البحث إلى حد ما مع نتيجة دراسة (الحيارى، 2019) التي أكدت على وجود أثر لاستراتيجية إدارة المواهب في البراعة التنظيمية من خلال تشاركية المعرفة التي تعتبر بعداً أساسياً من أبعاد إدارة الاحتواء العالي، وكذلك بينت دراسة (Almaaitah et al, 2020) وجود أثر لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي بوجود الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً بينهما، وتتفق نتيجة البحث الحالي جزئياً مع نتيجة دراسة (مرسي، 2013) والتي بينت أن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب واندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي.

2. التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات وهي:
1. الاهتمام بمبادرات وأفكار الموارد البشرية وخاصة ممن يمتلكون الموهبة، وتصميم البرامج التدريبية وفقاً لما يلي: مهارات الموارد البشرية للموهوبين منهم خاصة، وملاءمة البرامج التدريبية لرغبات الموارد البشرية بالصورة التي تنمي الإبداع لديهم، وأن تكون البرامج التدريبية وثيقة الصلة بأهداف العمل والقواعد والسلوكيات المطلوبة وغير المرغوبة في العمل، والتقييم المستمر للبرامج التدريبية للوقوف على مقدار الاستفادة من تلك البرامج للعمل على تطويرها بصورة مستمرة.
 2. اعتماد جامعات الشمال السوري عدداً من الأساليب لتطوير ممارسات إدارة الاحتواء العالي لدى مواردها البشرية وهي: تصميم الوظائف بالصورة التي تساعد على إضافة العديد من التحديات والصعوبات وتتيح الفرصة للموارد البشرية لإبداع أساليب وطرق عمل جديدة، والاعتماد على الهياكل التنظيمية الأفقية التي تعزز تلاقي الأفكار بين الإدارة والعاملين، وتوفير البرامج التدريبية التي تمكن الموارد البشرية من امتلاك المهارات والقدرات الكافية للمشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية مما يعزز ثقتهم بأنفسهم.
 3. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب للإشراف على ممارسات إدارة المواهب المختلفة وتنسيقها داخل الجامعة بما في ذلك التوظيف والتطوير والاحتفاظ وتخطيط التعاقب، ولضمان توافق تلك الممارسات مع رؤية الجامعة وأهدافها.
 4. بناء نظام اتصال فعال يتضمن:
 - وضع خطة اتصال واضحة تحدد الأهداف والغايات الأساسية للجامعة.
 - إنشاء قنوات اتصال منتظمة مثل (الاجتماعات المفتوحة المنتظمة، وجلسات التغذية الراجعة، وأشكال الاتصال الأخرى التي تسمح للموظفين بتقديم مدخلات حول سياسات الجامعة وممارساتها) تتيح الاتصال ثنائي الاتجاه بين إدارة الجامعة ومواردها البشرية.
 - الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة مثل منصات الاتصالات الرقمية وأدوات مؤتمرات الفيديو.
 - قياس وتقييم فعالية نظام الاتصال بصورة دورية لإجراء التحسينات والتعديلات حسب الحاجة، وذلك من خلال الاستطلاعات منتظمة ومجموعات تركيز والتغذية الراجعة.
 5. إعداد كتيب عن مفهوم إدارة المواهب البشرية وماهيتها ومهامها وأنشطتها بالجامعة يكون بمنزلة دليل استرشادي للموارد البشرية العاملة في الجامعة، وتعميمه على جميع الكليات ووحداتها الإدارية وفي مختلف المستويات التنظيمية.
 6. إنشاء وحدة مخصصة لقياس الصحة التنظيمية داخل الجامعة تتبع لدائرة الجودة وفي حال عدم توفرها في الجامعة تتبع لدائرة الموارد البشرية، تكون مسؤولة عن وضع إطار عمل شامل يتضمن مجموعة من المؤشرات والمقاييس مثل (رضا الموظفين ومعدلات الدوران والتغيب ومؤشرات الأداء الرئيسية الأخرى)

لقياس الصحة التنظيمية وذلك لتعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف، مما يسهم في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

7. التركيز على الأساليب الإدارية الحديثة مثل: تبادل الأدوار، العمل الجماعي، التعلم الذاتي، التدوير الوظيفي والذي بدوره يزيد الاستفادة من المواهب التي تمتلكها الجامعة، ومن جهة أخرى يسهم في تنشيط تشارك المعلومات والمعارف والخبرات.

8. التأكيد على أهمية وجود مدونة قواعد السلوك في الجامعة والعمل على نشرها على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية، وأن تكون أحد الوثائق المرفقة عند التعيين.

9. نشر ثقافة ممارسات إدارة المواهب والصحة التنظيمية وكذلك إدارة الاحتواء العالي من خلال عقد الدورات التثقيفية، وتنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة المواهب والصحة التنظيمية وكذلك إدارة الاحتواء العالي بصورة دورية، بحيث يتم تعريف جميع الأطراف المعنية بماهيتها وكيفية إدارتها وتطبيقها وأهميتها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة وتعزيز الدور المجتمعي للجامعة.

10. العمل على رفع وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة المواهب من خلال:

- وضع استراتيجية شاملة لإدارة المواهب توضح دور إدارة المواهب في تحقيق أهداف الجامعة.
- بيان الفوائد التي تحققها إدارة المواهب للجامعة، بما في ذلك تحسين الصحة التنظيمية وزيادة مشاركة الموارد البشرية.

▪ توفير البرامج التدريبية حول كيفية تحديد المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها.

▪ خلق ثقافة المساءلة بأن تكون الإدارة العليا مسؤولة عن نتائج إدارة المواهب.

11. وضع دليل واضح لتحديد المواهب في الجامعة يحدد المعايير والكفاءات المطلوبة لكل دور داخل الجامعة، والمهارات الضرورية للنجاح في تلك الأدوار.

12. وضع استراتيجية لاستقطاب العاملين الموهوبين تحدد بوضوح حاجة الجامعة من العاملين الموهوبين بالصورة التي تسهم في تحسين صورة الجامعة وسمعتها وتميزها المؤسسي، وذلك من خلال وضع معايير واضحة لاختيار أصحاب المواهب والاعتماد على الأساليب الحديثة في انتقاء أصحاب المواهب.

13. تحديث سياسات التنمية والتدريب وتطويرها بما يتوافق مع مبادئ إدارة المواهب وذلك من خلال الربط بين مهارات الموارد البشرية وبين المواصفات الفنية والتقنية للبرامج التدريبية بالصورة التي تنعكس على أداء المهام بكفاءة وفاعلية.

14. العمل على ربط استراتيجية تنمية العاملين الموهوبين باستراتيجية الجامعة، بحيث تغطي استراتيجية تنمية العاملين الموهوبين احتياجات الجامعة من الكوادر الإدارية والقيادية والإشرافية والتي بدورها تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وبلوغ الجامعة للتميز المؤسسي.

15. إشراك العاملين الموهوبين في الأنشطة التخطيطية للجامعة من خلال توفير فرص التدريب والتطوير على مفاهيم التخطيط الرئيسية مثل (التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وإدارة المشاريع)، مما يسهم في بناء مهاراتهم وقدراتهم على المساهمة في أنشطة التخطيط بطريقة أكثر جدوى.
16. استثمار الطاقات الكامنة لدى الموهوبين في الجامعة من خلال طرح البرامج التدريبية المستمرة والمتنوعة من أجل مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل، وإقامة النقاشات الدورية داخل الجامعة.
17. العمل على تنمية ثقافة الصحة التنظيمية داخل الجامعات من خلال توفير أجواء مريحة للعمل، وتحسين العلاقة بين الموارد البشرية في كافة المستويات، وخلق بيئة صحية تشجع على الإبداع.
18. دعم إدارة الجامعة لأفكار مواردها البشرية ومبادراتهم من خلال تبنيتها والعمل على تطبيقها ضمن الإمكانيات المتاحة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة باتخاذ القرارات في حدود ما يتطلبه العمل.

3. الأبحاث المستقبلية المقترحة:

أثار البحث الحالية عدداً من النقاط البحثية التي يمكن بحثها ودراستها في المستقبل ومنها:

1. إضافة أبعاد أخرى لإدارة المواهب لم يتطرق لها البحث الحالي مثل (التحفيز، التمكين، تخطيط التعاقب، إدارة الأداء، الالتزام) مع الصحة التنظيمية بوجود إدارة الاحتواء العالي كوسيط في العلاقة بينهما، مع التطبيق في مجالات أخرى مثل القطاع الصحي، أو عمل مقارنة بين القطاع التعليمي والقطاع الصحي.
2. دراسة دور الوسيط بين إدارة المواهب والصحة التنظيمية بمتغير آخر مثل (الالتزام التنظيمي أو ثقافة العاملين، التميز التنظيمي، السمعة التنظيمية، الانتماء التنظيمي..).
3. دراسة العلاقة المباشرة بين إدارة المواهب والصحة التنظيمية بأبعاد لم يتطرق لها مثل (وضوح الأهداف، الثقة التنظيمية، المعنويات، التكيف، تسخير الموارد، توازن السلطة، التماسك، حل المشكلات).
4. دراسة العلاقة المباشرة بين إدارة المواهب وأبعاد إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في اتخاذ القرارات، امتلاك/ مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد، امتلاك المعرفة، الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، فرق العمل، دعم تكنولوجيا العمل..).
5. دراسة متغيرات أخرى بدلاً من الصحة التنظيمية مثل الفخر التنظيمي، والقيادة المستتيرة، ورأس المال الرمزي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع العربية:

إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (2018). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. *مجلة الإدارة التربوية*، العدد (17)، 187-339.

إبراهيم، نور خليل، وسعد، خالد سلمان. (2015). متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة*، 21(86)، 442-576.

أبو جليل، محمد. (2018). تقييم أثر بعض أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14(1)، 53-79.

أبو حجير، طارق. (2020). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي، *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 5(1)، 359-394.

الجراح، صالح، وأبو دولة، جمال. (2015). أثر تطبيق استراتيجيات المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(2)، 283-315.

أبو زيادة، زكي. (2020). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية. *مجلة عجمان للدراسات والبحوث*، 18(2)، 1-39.

أبو زيد، أحمد ناصر، والرواشدة، إياد طه. (2020). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 16(4)، 834-854.

أبو شتال، معتمد، والحوامدة، نضال. (2011). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من ضغوط العمل دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن. *أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. كلية إدارة الأعمال جامعة مؤتة. الأردن.

أبو علام، رجاء محمود. (2011). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية* (ط.6)، دار النشر للجامعات، القاهرة.

أبو علبة، تامر. (2018). *دور إدارة المواهب في بناء المنظمة النكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

أبو قاعود، بتول، والطراونة، إخلص. (2022). أثر إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي المتوازن في البنوك التجارية في الأردن، *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، 7(1)، 24-49.

- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد. (2016). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسبوت لتكرير البترول. *المجلة العربية للإدارة*، 36(1)، 279-304.
- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد. (2016). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسبوت لتكرير البترول. *المجلة العربية للإدارة*، 36(1)، 279-304.
- أحلام، خان، وحيمر، مريم. (2019). مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال*، 5(1)، 81-103.
- الأحمد، حسام. (2008). *أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين (بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب [رسالة ماجستير غير منشورة]*، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- إسماعيل، عمار. (2022). المناعة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاحترق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تطبيقية)، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول*، 223-290.
- اشتوي، محمد، ومشاركة، عودة. (2019). درجة توافر الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية: دراسة ميدانية (بلدية البيرة). *المجلة العربية للإدارة*، 39(4)، 125-141.
- اغا، نور غزوان. (2017). *تحليل السير الذاتية وأثره في الصحة التنظيمية- اختبار دور الوسيط لإجراءات الاختيار: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان [رسالة ماجستير]*، جامعة الشرق الأوسط (الأردن)، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الأقرع، نور طاهر. (2010). *القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية/ محافظة شمال الضفة الغربية [رسالة ماجستير]*، جامعة القدس فلسطين، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الأكلبي، عايض شافي. (2021). *الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 22(1)، 362-369.
- إيمان، صبيان. (2019). *إدارة المواهب " آفاق جديدة نحو إدارة نكية للموارد البشرية دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية [رسالة دكتوراه]*، جامعة أبو بكر بلقايد. الجزائر. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- بحري، صابر، وخرموش، منى. (2022). *الصحة التنظيمية مقارنة لتصور المفهوم وفق المحددات التنظيمية، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية*، 11(2)، 461-472.

- البرق، عباس، والمعلا، عايد، وسليمان، أمل. (2020). *دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)*. دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- البطران، شيماء. (2020). تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 50(1)، 33-402.
- بومنقار، مراد، ووادي، لمين. (2017). مستوى توفر الصحة التنظيمية في المؤسسات الخدمية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة، *مجلة رماح للبحوث والدراسات، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، العدد (23)*، 272-291.
- تهامي، خالد. (2020). العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحترق والوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11(4)، 67-116.
- تيعزة، أمحمد بوزيان. (2012). اختبار صحة البنية العاملي للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحنى التحليل والتحقق. *بحث علمي محكم. مركز بحوث كلية التربية. جامعة الملك سعود*.
- جابر، عبد السلام، وسليمان إبراهيم، خالد محمد، ورحومة، حاتم. (2020). التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في ليبيا، *المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية*، 4(3)، 41-64.
- جابر، منار. (2018). إدارة المواهب القيادية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء توجهات إصلاح التعليم المصري: تصور مقترح، جامعة بني سويف. *مجلة كلية التربية، عدد ديسمبر، 1-103*.
- الجاسر، عبد الله. (2022). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. *جامعة أسبوط، كلية التربية، المجلة العلمية*، 38(4)، ج2، 82-105.
- جبريل، وائل، والفرجاني، فاطمة. (2020). واقع إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الابتكار والتسويق*، 7(1)، 107-130.
- الجعفري، الصادق، وعمران، حسن. (2017). " دور أبعاد إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمة المصرفية (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية)، *مجلة آفاق اقتصادية، العدد الخامس*، 235-260.
- جمعة، محمود حسن، ونوري، حيدر شاكر. (2013). أثر المعرفة على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية في شركة التأمين، *مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العدد 97*، 170-189.

- الجندي، نيفين. (2022). أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية، *مجلة التجارة والتمويل، العدد الأول، 102-158*.
- جنه، ياسر. (2022). تأثير إدارة المواهب على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 793-813*.
- الجهني، سليمان. (2010). *مناهج وبرامج الموهوبين - تخطيطها - تنفيذها - تقويمها*. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حداد، أسيل نبيه رشدي. (2021). أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(3)، 473-497*.
- الحراشنة، محمد، والشرفات، مسلم. (2019). "درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، 34(2)، 181-226.
- الحربي، بدر بن غازي بن خليف. (2020). واقع الصحة التنظيمية وصعوباتها في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل. جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. *مجلة القراءة والمعرفة، العدد 227، 339-381*.
- الحربي، صالح، وخليل، نبيل. (2019). العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(2)، 149-189*.
- الحربي، لولوه الفريدي. (2019). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية ببنها، العدد (117)، ج 2، 240-270*.
- الحربي، ندى. (2022). تصور مقترح لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد، *المجلة التربوية جامعة سوهاج، العدد 94، 1429-1474*.
- الحسني، دينا باسم كمال. (2016). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري دراسة حالة مصرف الراجحي في العاصمة العراقية بغداد [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

- حسني، محمد. (2022). الدور الوسيط للموارد البشرية الرشيقة في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصري. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 32(2)، 414-472.
- حسين محمد، محمد حبشي. (2020). حساب الثبات والصدق التقاربي والتمايزي للمقاييس النفسية والتربوية والاجتماعية باستخدام برنامج AMOS. تم استرجاعه في 2022/2/2 متاح على الموقع: <https://www.youtube.com/watch?v=4RcPlpMbm8>
- حسين، حسين. (2018). انعكاسات ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، 26(9)، 144-167.
- حفيظ، خولة. (2019). أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- بسكرة [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- حمد، علاء. (2014). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، 1(5)، 134-167.
- الحמיד، نوره سليمان. (2019). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 35(11)، 564-593.
- الحوارني، هبة منير. (2017). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- حوشي، هند، وحמיד، سولاف. (2021). إدارة الاحتواء العالي ودورها في الانجراف الاستراتيجي، مجلة أبحاث بيسان، 7(34)، 290-318.
- الحيارى، شروق أحمد عواد. (2019). استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية [رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- خروفة، رغد محمد. (2020). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 199-212.
- الخطيب، محمد. (2020). ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة). مجلة الباحث الاقتصادي، 8(13)، 465-489.

- الخفاجي، رشا. (2019). تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. *المجلة العربية للإدارة*، 39(3)، 125-143.
- خلف، حسين. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- داسي، وهيبه، وبوزيدي، شهرزاد. (2020). أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، 5(1)، 122-133.
- دراوشة، نجوى عبد الحميد. (2019). الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 46(2)، 500-520.
- ديري، زاهد محمد. (2012). السلوك التنظيمي. *مجلة جامعة الزيتونة*، 38(2).
- الراجحي، عبد الله حمد مطلق. (2019). أثر إدارة الموارد البشرية في الصحة التنظيمية من خلال الدعم التنظيمي المدرك: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في الكويت [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- راسم البناء، محمد. (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى فلسطين]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- ربيع، عمراوي، وعيسى، سماويل. (2022). أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 8(1)، 225-246.
- الزبيدي، غني، وحسين، حسين. (2013). استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي. *مجلة كلية التراث الجامعية (العراق)*، 1(13)، 78-131.
- الزبيدي، غني، وعباس، حسين. (2015). إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية (ط.1). دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- سالم، مها كامل. (2007). أنموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة [رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

السبيعي، فهد بن الحميدي مفلح. (2016). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، 35(168)، ج. 2، 325-384.

السعداوي، إيمان. (2022). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية (دراسة تطبيقية). مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 59(6)، 131-189.

السعدون، زيتون نعمه. (2018). إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

السعيد، عيد حمود. (2017). آليات تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. المجلة التربوية، العدد (47). 667-711.

السقا، منيب عبد الله. (2019). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

السليحات، طالب. (2022). أثر إدارة المواهب في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان [رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

السوالمه، غازي عبد الله. (2011). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين [رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

الشبلي، آلاء محمد عبد الحافظ. (2018). درجة الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الاحتراق الوظيفي النفسي لدى المديرين [رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

شرف، عالية، والمطيري، فايج. (2018). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارة التعليم بمنطقة القصيم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 4(3)، 348-383.

شرقي، خليل. (2021). الأطر والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي: دراسة بيليومترية وتحليل المضمون، مجلة الباحث، جامعة أم البواقي، 21(1). 285-301.

- شرقي، خليل، ويحيوي، فتحية، وعيشوش، رياض. (2022). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية - دراسة لآراء عينة من الأساتذة بالجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 9(1)، 340-360.
- الشريفي، عباس عبد مهدي. (2013). مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، جامعة الكويت، 28 (109)، 145-190.
- الشعراوي، نها. (2022). دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بجامعة 6 أكتوبر. مجلة البحوث المالية والتجارية، 23(3). 359-406.
- الشمالية، إيناس زهير. (2014). أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الشمري، أحمد. (2015). إدارة الموهبة وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وأساتذة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء). مجلة الإدارة والاقتصاد، 3(10)، 288-335.
- الشمري، حمزة، وغالب، آلاء عبد الكريم. (2015). متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد. مجلة المنصورة، 23(23)، 27-47.
- الشوفين، إيمان علي. (2016). دور إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية: دراسة حالة [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- صالح، محمد. (2020). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 6(1)، 123-148.
- الصرايرة، ريم أحمد. (2013). أثر تطبيق الصحة التنظيمية في جودة الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية على مديريات الصحة في إقليم وسط الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]، الكرك: عمادة الدراسات العليا جامعة مؤتة.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- صيتي، عبد اللطيف، وجيلاني، بهاز، وأبو بكر، صيتي. (2020). دور إدارة المواهب في تحسين الأبداع التنظيمي - دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز لولاية غارداية. مجلة دراسات اقتصادية، 18(3)، 129-145.

- الضمرات، آلاء طارق. (2016). *مستوى الصحة التنظيمية في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الطبال. عبد الله. (2017). *ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية*. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 7 (13)، 80-101.
- عامر، عبد الناصر السيد. (2018). *نمذجة العلوم البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية*، ج1. دار جامعة نايف للنشر. الرياض.
- عامر، عبد الناصر السيد. (2018). *نمذجة العلوم البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية*، ج2. دار جامعة نايف للنشر. الرياض.
- عبد الستار، ناجي، وفرحان، محمد صبحي. (2017). *مدى توافر أبعاد الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت*، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، 3 (39)، 105-137.
- عبد السلام، غادة، والسيد، هناء. (2021). *ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس - دراسة ميدانية*، مجلة كلية التربية، العدد (45) - ج4، 295-438.
- عبد الصادق، نوار محمد. (2017). *دور ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في تعزيز الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة* [رسالة ماجستير، جامعة الكوفة]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- عبد الفتاح، رضوان محمود. (2012). *إدارة المواهب في المنظمة (ط.1)*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- عبد الوهاب، محمود. (2020). *تأثير استراتيجية المواهب في تعزيز الفاعلية التنظيمية - دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر بالجامعة المستنصرية (العراق)*. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 5 (2)، 62-80.
- العبيدي، أمل، والسعدي، ضحى. (2018). *دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي*. مجلة المنصور، العدد 30، 39-67.
- العبيدي، نور خليل. (2010). *بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي* [رسالة ماجستير، جامعة بغداد]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

- العتيبي، تركي. (2015). درجة توفر أبعاد الصحة التنظيمية بالأقسام العلمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الطائف، *مجلة العلوم الإنسانية*، 4(13). 165-210.
- العزام، زياد. (2013). *إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق*، إدارة المواهب بين النظرية والتطبيق [دراسة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- عزوز، عبد الناصر. (2018). استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 15(1). 287-322.
- عطية، سميرة. (2022). أخلاقيات التدريس في الجامعات العراقية. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، 7(1). 360-375.
- عطية، طارق، ومهدي، آمنة. (2016). تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(94). 325-345.
- علوان، سهام. (2022). إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (دراسة تحليلية)، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 16(6). 1-131.
- علي، وسام، وحسن، ريم. (2022). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الحد من التمر الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء الكادر الصحي في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار، *مجلة دراسات إدارية*، 15(31). 130-151.
- عمرواي، سمية، وخير الدين، جمعة، وحسين، ابتسام. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. *مجلة الاقتصادات المالية البنكية وإدارة الأعمال - جامعة بسكرة*، العدد (7)، 241-264.
- العمري، أحمد، والغويرن، يوسف. (2020). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية، *دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية*، 47(1). 1-19.
- العنزي، سعد علي حمود، والعبادي، علي رزاق. (2009). أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(54).
- العنزي، سعد علي. (2016). *نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي*. الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد.
- العنزي، سعد علي، والعطوي، عامر علي حسين، والعبادي، علي رزاق. (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، *الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد*، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 89، 91-105.

- العنزي، سعد. (2014). *ابداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري التفوق التنظيمي* (ط.1). دار الوراق للنشر. عمان. الأردن.
- العنزي، سعد، وحسين، سمير. (2013). تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 19 (72). 1-30.
- عواطف، بوقرة، وحليمة، بوقرة. (2019). استراتيجيات التحليل الإحصائي المعاصرة في العلوم الاجتماعية: النمذجة بالمعادلات البنائية أنموذجاً، *مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية*، 6 (4). 303-315.
- عبداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (2013). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، *المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 16 (39). 9-112.
- الغالبى، طاهر، والمنصوري، محمود. (2019). تأثير إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في مخرجات العمل الموقفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب، *مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة*، 11 (22). 38-75.
- الغامدي، هاني بن محمد. (2019). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)*، المجلد 20، ملحق 2، 119-144.
- غانم، عجاج. (2013). *التحليل العملي نظرياً وعملياً في العلوم الإنسانية والتربوية* (ط.1)، دار عالم الكتب، القاهرة.
- غباري، ثائر، وأبو شعيرة، خالد، والجبالي، صفية. (2008). *علم النفس العام* (ط.1). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- الغويرن، يوسف فرج ارشود. (2014). *درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية* [رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- فاطنة، بالقرع. (2018). *مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية*. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، جامعة الجلفة، العدد (7). 94-113.

- فتاح، ثأفا عمر. (2018). دور أخلاقيات العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اختيار وتعيين الدرجات الجامعية الخاصة/دراسة تحليلية [رسالة دكتوراه]، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
- الفرجاني، فاطمة علي القاسم. (2018). إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تحليلية). مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، العدد 6، 1-33.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم. (2014). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، العدد 2، 259-297.
- القرالة، محمد عايد. (2018). "ممارسة إدارة الاحتواء العالي وأثرها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- قريشي، محمد، وسليخ، حورية. (2020). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر - بسكرة. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 81-97.
- قريشي، محمد، وشناي، عبد الكريم، ولعوافي، راضية. (2022). أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 7(1)، 592-565.
- القطاونة، منار، وأبو تايه، بندر. (2016). أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 36(1)، 365-397.
- كافي، مصطفى. (2016). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية (ط.1). دار حامد للنشر والتوزيع. عمان.
- الكبيسي، عبد الواحد حميد، والحياني، صبري، وسويدان، سعادة، والجنابي، طارق. (2012). أخلاقيات وأداب مهنة التدريس الجامعي (ط.1)، مركز دبيونو تعليم الفكر.
- كحلات، سمراء. (2009). تمكين المعرفة في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنته [رسالة ماجستير، جامعة منتورية- قسطنطينة]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الكرطاني، مفراس. (2016). تأثير أبعاد إدارة المواهب في الاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة التأمين الوطنية العامة. المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، 1(3)، 37-55.

- الكساسبة، محمد. (2016). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(1)، 93-110.
- الكمالي، عبد الله عبد القادر. (2011). *مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين* [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- كنج، نيجل، واندرسون، نيل. (2004). *إدارة أنشطة الابتكار والتغيير* (محمود حسن حسني). دار المريخ للنشر.
- المبيضين، محمد، والطراونة، محمد. (2011). *أثر التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية (ط.1)*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- محمد، جلال، ومحمد، نيطار. (2020). *أثر أخلاقيات العمل الإداري في الأداء المنظمي*، مجلة دراسات اقتصادية، 18(1)، 15-36.
- محمد، دعاء. (2022). *دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية*. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 12(14)، 1-50.
- محمد، رريب الله. (2013). *واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن*، 6(11)، 44-62.
- محمد، علي. (2010). *تقدير الموهبة لدى طلبة الجامعة الموهوبين*، دار صنعاء للنشر والتوزيع-عمان-الأردن.
- محمود، مي مرعي. (2021). *أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة*، 14(1)، 209-227.
- المحيسن، فيصل أسامة. (2021). *أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج-الأردن*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 17(1)، 126-146.
- مخيمر، إبراهيم. (2019). *نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج Amos دليل لتعلم نمذجة المعادلات البنائية*، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مرسي، مرفت محمد سعيد. (2013). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9(1)، 22-40.

مشاركة، عودة الله بدوي. (2019). دور إدارة الموهبة في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستشفى المستقبل، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 9(4)، 307-340.

المصري، نضال، والآغا. محمد. (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. *مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 4(13)، 31-64.

المغربية، يسرى، والعمرى، أيمن، وإسماعيل، عمر. (2022). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*، 13(1)، 97-113.

مناع، عاطف. (2016). تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية [رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

منصور، طاهر، وعاشور، محمود. (2016). الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسيطاً بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب، *مجلة الاقتصاد الخليجي، جامعة البصرة*، 32(30)، 31-77.

مومني، أفنان محمد. (2017). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية: تصور مقترح [رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

مويزة، مسعود، وبورنان، مصطفى. (2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 1(4)، 148-165.

الميرغني، أسماء. (2021). تحليل ومعالجة القيم الشاذة في تحليل المتغيرات الأحادية والمتغيرات المتعددة، تم استرجاعه في 2022/2/5 متاح على الموقع:

<https://www.youtube.com/watch?v=v2cyCloXJdk>

ميهوب، نور الدين. (2020). الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة. *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر*، 31(3)، 175-190.

ناصر، مرفت صالح، وزناتي، أمل محسوب. (2008). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية، العدد 19، 370-475.

نبيل، بسعيد، وبغداد، شعيب. (2018). إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد (1)، 130-146.

النجار، عماد، وعرب، مني. (2022). دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13 (2). 345-381.

النجار، محمد. (2018). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

نزال. حسن. (2016). أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

النعيمات، معتصم مهدي أبو شتال. (2005). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل: دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

هاني، فتحي عبد الله. (2022). دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 3 (2). 1003-1054.

الوذياني، محمد بن معيض. (2017). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18 (3). 507-540.

ورد، حسين فلاح، حسن، عبد الله كاظم. (2010). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 12 (1). 85-96.

وشاح، مؤيد محمد. (2015). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]، قاعدة بيانات دار المنظومة.

المراجع الأجنبية:

- Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6 (31), 230 – 243.
- AL-Hadid, S. A. (2017). *The impact of talent management on attaining competitive advantage: a field study on Jordanian telecommunications companies* [Master dissertation], Middle East University - Jordan.
- Alimehr, M., Tahmasebi, M. J., Rastak, L., Moradi, A., Naghavi, H., Bazi, R. G., & Kord, A. (2019). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Health among Employees of Health Centers in Ahvaz Jundishapur University. *Journal of Research in Medical Dental Science*, 7(2), 137-144.
- Almaaitah, M., AL Safadi, Y., Altaha, S., & Yousif, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: the mediating role of organizational commitment. *Management science letters*, 10(12), 2937-2944.
- Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (150) 336 – 344.
- Annakis, J., Dass, M., & Isa. (2014). Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities, *Journal of International Business and Economics*, 2(4).163-185.
- Arar, T., & Oneren, M. (2018). Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm. *International Academic Institute for Science and Technology*. 5(1), 28-44.
- Armstrong, M. (2009), *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, Clays Ltd, Ives Plc, British.
- Armstrong, M., (2006). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, 10th Edition.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 13th Edition.
- Aryankhesal, A., Hasani, M., Niknam, N., Safari, M., Ranaei, A., & Kalteh, E. A. (2020). “Staff perspectives on the relationship between knowledge management and social capital with organizational health in selected educational hospitals in Tehran”. *Journal of education and health promotion*, 9, 29-29.
- Barbara, T., & Linda, F. (2013). *Using multivariate statistics*, PEARSON Education (6.th ed), USA.
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & schutte, N. (2014). Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69-77.
- Behrstock, E. (2010). Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review. Learning Point Association 1-14. www.learningpt.org.
- Bersin, J. (2006). Talent Management, what is it? Why now? Principal.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.

- Böckerman, P. (2015). High involvement management and employee well-being giving employees more discretion at work can boost their satisfaction and well-being, *IZA world of labor*, 171, 1-10.
- Bradley, A. (2016). talent management for universities. *Australian universities review*. 58(1), 13-19.
- Burton, J. (2010). *Who Healthy Workplace Framework: Background and Supporting Literature and Practices*, university of Nottingham.
- Cannon, J, & McGee, R. (2011). *Talent management and succession planning*. (2nd Ed), London: chartered institute of personal and development
- Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M., & Levine, R. (2015). How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 17–47.
- Daft, R.L. & Marcic, D. (2009) *Management: The New Workplace*. Evans Publishing Group, Florence.
- Davies, B., & Barbara. (2010). Talent Management in Academies, *International Journal of Educational Management*, 24(5), 2010.
- Devi, S. (2017). Impact of talent management on organizational performance: role of employee engagement, *International Journal of Management Studies*, 4 (1), 17-27.
- Dhanabhakym, M., & Kokilambal, K. (2014). A Study on Existing Talent Management Practice and its Benefits Across Industries, *International Journal of Research in Business Management*, 2(7), 23-36.
- Dwivedi, Y., Choudrie, J. & Brinkman, W. (2006), Development of a survey instrument to examine consumer adoption of broadband, *Industrial Management and Data Systems*, 106(5), pp. 700-718.
- El Dahshan, M., Keshk. L., & Dorgham. L. (2018). Talent Management and Its Effect on Organization Performance among Nurses at Shebin El-Kom Hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2), 108-123.
- Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers, *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 83-98.
- Farooq, M. (2019). The relationship between talent management, organizational transformation and organizational health among Ugandan universities. *international journal of leadership studies*, 2(2), 103-119.
- Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., & Ibrahim, M. B. (2017). Examining organizational health practices among universities in the central region of Uganda, *Journal of Positive Management*, 8(2), 69-86.
- foesenek, C. (2013). *High-involvement HRM and Employee Energy at Work: The Counteracting Mediating Effects of Challenge and Hindrance Demands*, [Master Thesis – Human Resource Studies], Tilburg University.
- Galmai, K. (2019). *Aligning Talent Management Strategy and strategic capability to create competitive advantage and improve organizational performance: A systematic review*. [Dissertation to Doctor of Business Administration], the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland Global Campus.

- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1): 5-24.
- Gaskin, j. (2015) Mediation Concepts and Bootstrapping in AMOS, Retrieved on 10/2/2022 Available at: https://www.youtube.com/watch?v=j_yufPUjkwk
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 14th Edition, McGraw- Hill companies, N. Y.
- Glenn, T. (2012). The State of Talent Management in Canada's Public Sector, *Journal of Canadian Public Administration*, 55(1), 25-51.
- Gollan, Paul. (2006). High involvement management and human resource line sustainability, *Handbook of Business Strategy*, 7(1):279-286.
- Hair, F., Black, C., Babin, J. & Anderson, E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, pearson prentice Hall. 7th Edition.
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2), 169-178.
- Hong, K.; Law, L., & Toner, A., (2014). Organizational health: A study of a Malaysian private higher learning institution. *International Journal of Business and Society*, 15 (2), 277 – 302.
- Huang, L., & Cheng, P. (2014). Knowledge management adoption and diffusion using structural equation modeling. *Global Journal of Business Research*, 8(1), 39-56.
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: the international journal*, 5(8). 75-89.
- Jyoti, J. & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences, *Int. J. Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 20–248.
- Katherine, B., Catherine, B., Ichard, m., & Philip, l. (2007). staff- and school- level Predictors of School Organizational Health: A multi-level Analysis, *Journal Of school health*, 77 (6): 294-311.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management Effect on Organizational Performance, *Journal of Management Research*, 4(2).
- Khan, A., Mahmood, B., Ayoub, M., & Hussain, S. (2011). An empirical study of retention issues in hotel industry: A Case study of Serena Hotel, Faisalabad, Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29, 7-18.
- Khine, M., S. (2013). *Application of structural equation modeling in educational research and practice*. Sense Publishers.
- Kim, H., & Sung- choon, K. (2013). strategic HR functions and firm performance: the moderating effects of high involvement work practices, *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 84-94.
- Kok. L., Lebusa, M., & Joubert, P. (2014). Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One University of Technology in South Africa" Mediterranean, *Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy*, 5(27),423-431.
- Konrad, A. (2006). Engaging Employees through High-Involvement Work Practices. *Ivey Business Journal*, online, www.iveybusinessjournal.com.

- Laub, J. (2004), *Organizational Health and Organizational Levels*, OLAG, Indiana Wesleyan University.
- Lawler, E. (2008) High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance San Francisco, *Journal Jossey-Bass Inc.*
- Lehman, A. (2005). *Jmp for basic Univariate and Multivariate statistics: A step- by- step Guide*. SAS Press, Cary, NC.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review, *Human Resource Management Review*, 16,139-54.
- Martin, I. (2016). High involvement management practices, technology uses, work motivation and job search behavior, *center for Research in economics and management*, 2(7), 1-36.
- Megri, Z. (2014). The Impact of Talent Management System on the Enterprise Performance: a Study on a Sample of Workers in National Company of Juice and Canned-food Unit manna (Batna), *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 156-165.
- Mensah, Ja. (2015). A coalesced framework of talent management and employee performance: For further research and practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.
- Miir, F., Othman, A., Sahari, M., & Burhan, M. (2016). A Measurement model of talent management practices among university staff in central. *Journal of Positive Management*, 7(3), 3–19.
- Mohammad, M., & Siadat, S. A. (2012). Relationship between Managers' Performance and Organizational Health, *International Education Studies*, 5 (3), 228-234.
- Nafei, W. (2015). The Effects of Talent Management on Service Quality: A Study on Commercial Banks in Egypt, *International Business Research*, 8(4), 41-58.
- Neamah, H. A., & Mhaibes, H. A. (2021). The Mediating Role of Managing the High Involvement Management Between Organizational Power and Negotiation Strategies Analytical Research of the Views of a Sample of Leaders of the Iraqi Ministry of Industry and Minerals. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(130), 40-61
- Noah, Y. (2008). A study of worker participation in management decision making within selected establishments in Lagos, *Nigeria. Journal of Social Science*, 17 (1), 31-39.
- Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (3), 19-36.
- Olivier, d, Lapalme, M, Simard, G, & Tremblay, M. (2015). High involvement management practices as leadership enhancers, *international journal of manpower*, 7(36), 1058-1071.
- Osinga, S. (2009). *Talent Management and Oracle HCM*, HCM3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.
- Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2022). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 853-876.
- Phillips, d., & Roper, k. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.

- Rana, A, & Abbasi, A. (2013). Impact of Talent Management and Employee Turnover Intention on Organizational Efficiency- A Case Study of Telecommunication Sector of Pakistan, *Sci Int (Lahore)*, 25, (3), 655-660.
- Rathod, P. (2014). Talent Management: A Strategy for Competitive Advantage. Research Paper. *Indian journal of research*. 3(12), 55-57.
- Renkema, M., de Leede, J., & Van Zyl, L. E. (2021). High-involvement HRM and innovative behaviour: The mediating roles of nursing staff's autonomy and affective commitment. *Journal of nursing management*, 29(8), 2499-2514.
- Rothwell, W. (2008). Introducing Talent Management, A Dale Carnegie® White Paper, *Dale - Carnegie and Associates, Inc*, p: 3-12.
- Rudhumbu. N. (2014). Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana. *International Journal of Higher Education Management* ,1(1),86-99.
- Schein, E. (1997). Organization Development and the Organization Future, *Organization Development Journal*, 15, 11-19.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49, 281–288.
- Schreiber, j. B., Stage, f. k., King, j, Nora, A. and Barlow, A. B. (2006). reporting structure equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *the journal of educational research*, 99(6), 323-337.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach*. 7th Edition, Wiley, New York.
- Shet, S. V. (2020). Strategic talent management–contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98-102.
- Sireesha, P., & Ganapavarapu, L. (2014). Talent management: A critical review. *Journal of Business and Management*, 16(9), 50-54.
- Stevens, j. (2002). *applied multivariate statistics for the social sciences*. Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum Associates. 4th Edition.
- Tamunomiebi, M. D, & Worgu, V. O. (2020). Talent Management and Organizational Effectiveness, *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 2(2), 35-45.
- Thunnissen, M. (2016). Talent Management for what, how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice, *Journal of Employee Relations*, 38(1).
- Tsui, y., Kwok, T., & Cheng, C. (2014). school organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis, *journal educational and evaluation*, 5(3), 249-268.
- Vandana, S. (2017). impact of organizational health and job satisfaction on employee retention: Evidence based on review of literature, *international Journal of Education and*
- Voipio. A. (2015). *Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior* [Master Thesis that is not published]. Aalto university. Finland.
- William, H.M. (2008). The meaning of employee engagement. *Industries and organizational psychology*,20(1),3-30.
- Wolff, S. (2003). Organizational Health: Beyond Integrated Disability Management. *Compensation & Benefits Review*, 35(4), 7-12.

- Wood, S, & Ogbonnaya, C. (2018). High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance, *Journal of Management*, 44(8). 3070-3095.
- Wood, S, Burrige, M, & Rudloff, D. (2014). Dimensions and location of high-involvement management, fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey, *Human Resource Management Journal*.
- Xenidis, Y., & Theocharous, K. (2016). Organizational health: Definition and assessment, *Elsevier journal*. Procedia engineering creative construction conference.
- Xue, Y. (2014). *Talent Management Practices of Selected Human Resource Professional in Middle to Large-Side Manufacturing Multinational Companies in China* [Unpublished Doctor of Philosophy Dissertation], The Pennsylvania State University, United State America.
- Yüceler, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D. (2013). The relation between organizational health and organizational commitment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 781-788.
- Zamanan, M. A. (2021). Impact of talent management on the core capabilities and organizational creativity, *Review of managerial science*, 10(4). 7021-7026.

الملاحق

1. استبانة البحث
2. قيم الشيوخ لمتغيرات إدارة المواهب communalities
3. قيم الشيوخ لمتغيرات إدارة الاحتواء العالي communalities
4. قيم الشيوخ لمتغيرات الصحة التنظيمية communalities
5. معاملا الالتواء والتفرطح
6. جدول كاي تربيع
7. قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث حسام إبراهيم بإجراء دراسة بعنوان: (أثر إدارة الاحتواء العالي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والصحة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين في جامعات الشمال السوري) وذلك للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة حلب في المناطق المحررة.

ولهذا الغرض تمّ إعداد الاستبانة المرفقة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث؛ وإذ يتقدم الباحث لكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم معه، يؤكد لكم أنّ المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها من قبلكم ستُعامل بسريّة تامّة، ولن تُستخدَم إلا لأغراض البحث العلمي، ونأمل إجابتكم على جميع فقرات الاستبانة بكل دقةٍ وموضوعيةٍ سعياً للوصول إلى نتائج صادقة وصحيحة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحث: حسام إبراهيم

إشراف:

الدكتور: عمر دره

الدكتور: محمود عريض

الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال

الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد

كلية التجارة العلوم الإدارية - جامعة ظفار

جامعة حلب في المناطق المحررة

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1- النوع: ذكر أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب
- 3- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 من 40 إلى أقل من 50 50 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي: معهد متوسط فأقل جامعي ماجستير دكتوراه
- 5- الجامعة: إدلب حلب الشمال الدولية للعلوم والنهضة الشام
- 6- الوظيفة: موظف إداري عضو هيئة تعليمية عضو هيئة تعليمية له منصب إداري
- 7- عدد سنوات الخبرة في الجامعة: أقل من سنتين من 2 سنة إلى أقل من 4 سنوات 4 سنوات فأكثر

ثانياً: يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	رقم
المتغير المستقل: إدارة المواهب						
البعد الأول: استقطاب المواهب						
					1 تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية، وليس فقط على الكمية.	
					2 تسعى الجامعة باستمرار للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة، والمؤهلة وتعمل على استقطابها.	
					3 تستخدم الجامعة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن حاجتها للموارد البشرية لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	
					4 يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الموهوبين بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	
					5 تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة، وتتيح في الوقت نفسه الفرصة لمواردها البشرية التي تمتلك المهارات العالية.	
					6 تتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف المواهب من الموارد البشرية لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية.	
					7 توفر الجامعة مبدأ العدالة والشفافية عند اختيار وترقية المواهب لديها.	
البعد الثاني: تنمية المواهب						
					8 يوجد في الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية وفقاً لاحتياجاتهم.	
					9 تقدم الجامعة لمواردها البشرية التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.	
					10 تتيح الجامعة لمواردها البشرية التدريب الخارجي من خلال الورش التدريبية، والمؤتمرات العلمية المحلية، والعالمية.	
					11 تستخدم إدارة الجامعة التوجيه، وبرامج التعلم المستمر لتطوير مهارات مواردها البشرية.	

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	ترتيب
					12 تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب، وتقدم الحوافز للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.	
					13 تقوم إدارة الجامعة في تعيين وترقية الموهوبين داخل الجامعة، ووضعهم في المكان المناسب تبعاً لقدراتهم.	
					14 توفر الجامعة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.	
					15 تعمل الجامعة على وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم.	
					16 تسعى الجامعة إلى تشجيع روح المنافسة بين مواردها البشرية بهدف العمل على تطوير الذات.	
البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب						
					17 تتيح الجامعة الفرصة أمام مواردها البشرية للإبداع في مجال أعمالهم.	
					18 تهتم الجامعة بالتطوير الشخصي، والوظيفي لمواردها البشرية.	
					19 توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتتحقق الجودة المطلوبة.	
					20 تسعى الجامعة إلى تطوير نظم التدريس لديها، والعمل على ربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.	
					21 تقدم الجامعة مكافآت لأصحاب المواهب لتحفيز الآخرين، وتشجيعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم.	
					22 تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين، واعتبارهم شركاء في وضع الخطط.	
					23 تسعى الجامعة بشكل جاد لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصلتها.	
					24 تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس، والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى الموهوبين.	
					25 توفر الجامعة للموهوبين من مواردها البشرية كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.	
					26 تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	ترتيب
المتغير الوسيط: إدارة الاحتواء العالي						
					27 تطرح الجامعة برامج تدريبية متنوعة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.	
					28 تهدف السياسات المتبعة في الجامعة إلى تحقيق الاندماج الوظيفي بين مواردها البشرية.	
					29 تمنح الجامعة مواردها البشرية الحرية الكافية في مناقشة أفكارهم مع الإدارة.	
					30 تُفوض الجامعة مواردها البشرية بحل المشكلات التي تواجههم في العمل.	
					31 تساهم الموارد البشرية في الجامعة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	
					32 يهدف نظام الحوافز المطبق في الجامعة لتحقيق المساواة بين مواردها البشرية.	
					33 تمنح الجامعة مواردها البشرية فرصاً متساوية في الترقية.	
					34 يتم منح الحوافز في الجامعة حسب معايير الكفاءة.	
					35 تستند الجامعة إلى نظام عادل للمكافآت.	
					36 تشعر الموارد البشرية في الجامعة بالانتماء لها.	
					37 تشعر الموارد البشرية في الجامعة بالفخر بإنجاز أعمالها.	
المتغير التابع: الصحة التنظيمية						
البعد الأول: الاتصالات						
					38 تعمل الجامعة على دعم اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لضمان حصول الاتصالات الفعالة.	
					39 تؤكد الجامعة على وجود مجموعة من قنوات الاتصال لضمان تبادل الأفكار الخلاقة داخلها.	
					40 تؤكد الجامعة على أهمية الاتصالات المكتوبة، والشفوية في الوقت ذاته.	

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	ترتيب
					41 تعمل الجامعة على ربط مستويات الاتصالات في كافة الاتجاهات.	
البعد الثاني: الأخلاقيات						
					42 يوجد في الجامعة مدونة (ميثاق) للسلوك الوظيفي والأخلاقي تحدد السلوكيات الأخلاقية المطلوبة وغير المطلوبة في العمل.	
					43 تؤكد إدارة الجامعة على تحفيز مواردها البشرية، وتعزيز شعورها بأهمية الدور الذي تقوم به في الجامعة كجزء من واجبها الأخلاقي.	
					44 تعمل إدارة الجامعة على إقامة ورش عمل وندوات تثقيفية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى مواردها البشرية.	
					45 تعمل إدارة الجامعة على وضع برامج التحفيز، والتعويض بشكل عادل وبصورة شفافة.	
					46 تحدد إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية التي سيتم تقييم أداء مواردها البشرية عليها وبشكل موضوعي.	
البعد الثالث: الإبداع						
					47 تشجع إدارة الجامعة كافة المبادرات التي تقدمها مواردها البشرية.	
					48 تدعم إدارة الجامعة كافة المبادرات الخاصة بالتطورات التكنولوجية.	
					49 تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الجديدة التي تقدمها مواردها البشرية.	
					50 تركز إدارة الجامعة على تطوير مهارات الإبداع لدى مواردها البشرية.	

الملحق (2):

قيم الشبوع لمتغيرات إدارة المواهب communalities

Communalities		
	Initial	Extraction
Q1	1.000	.659
Q2	1.000	.787
Q3	1.000	.519
Q4	1.000	.744
Q5	1.000	.740
Q6	1.000	.652
Q7	1.000	.646
Q8	1.000	.792
Q9	1.000	.785
Q10	1.000	.628
Q11	1.000	.757
Q12	1.000	.638
Q13	1.000	.732
Q14	1.000	.764
Q15	1.000	.630
Q16	1.000	.698
Q17	1.000	.754
Q18	1.000	.731
Q19	1.000	.626
Q20	1.000	.637
Q21	1.000	.667
Q22	1.000	.707
Q23	1.000	.777
Q24	1.000	.775
Q25	1.000	.812
Q26	1.000	.767
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

الملحق (3):

قيم الشبوع لمتغيرات إدارة الاحتواء communalities

Communalities		
	Initial	Extraction
M1	1.000	.418
M2	1.000	.610
M3	1.000	.679
M4	1.000	.741
M5	1.000	.764
M6	1.000	.706
M7	1.000	.696
M8	1.000	.732
M9	1.000	.703
M10	1.000	.634
M11	1.000	.619
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

الملحق (4):

قيم الشبوع لمتغيرات الصحة التنظيمية Communalities

Communalities		
	Initial	Extraction
D1	1.000	.680
D2	1.000	.679
D3	1.000	.637
D4	1.000	.617
D5	1.000	.701
D6	1.000	.807
D7	1.000	.692
D8	1.000	.740
D9	1.000	.814
D10	1.000	.767
D11	1.000	.797
D12	1.000	.832
D13	1.000	.792
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

الملحق رقم (5):

القيم المعيارية العليا والدنيا للفقرات

القيمة المعيارية Max Z score	القيمة المعيارية Min Z score	المتغير (الفقرة)	القيمة المعيارية Max Z score	القيمة المعيارية Min Z score	المتغير (الفقرة)
1.61142	-2.12764	26	1.29379	-2.80959	1
1.67687	-2.29135	27	1.19647	-2.81171	2
1.51554	-2.28040	28	1.32359	-2.49063	3
1.38011	-2.47270	29	1.45186	-2.41977	4
1.54604	-2.39067	30	1.40234	-2.58522	5
1.67428	-2.45176	31	1.76753	-1.96973	6
1.83159	-1.84531	32	1.57257	-2.17364	7
1.66846	-2.08909	33	1.57245	-1.76551	8
1.56734	-1.69516	34	1.48902	-1.83646	9
1.77378	-1.76059	35	1.70819	-1.87533	10
1.34371	-2.29381	36	1.57720	-1.95995	11
1.30864	-2.54537	37	1.68855	-1.77912	12
1.35605	-2.48968	38	1.54181	-1.90157	13
1.48046	-2.56815	39	1.83381	-1.92497	14
1.38436	-2.91719	40	1.44587	-1.76984	15
1.51710	-2.46900	41	1.74042	-2.13039	16
1.39813	-2.52541	42	1.57852	-2.46007	17
1.32080	-2.55837	43	1.44934	-2.18929	18
1.60060	-1.94454	44	1.48726	-2.20335	19
1.60243	-1.86788	45	1.20785	-2.34934	20
1.52307	-2.44951	46	1.78649	-1.75347	21
1.48482	-2.59653	47	1.46234	-1.88730	22
1.49337	-2.56981	48	1.59402	-2.25460	23
1.59479	-2.50500	49	1.66345	-2.09070	24
1.60677	-2.12958	50	1.77368	-2.12261	25

الملحق رقم (6):

معاملات الالتواء والتفرطح

10	Minimum	Maximum	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Q1	1	5	-.971	.149	.588	.297
Q2	1	5	-.878	.149	.442	.297
Q3	1	5	-.525	.149	-.394	.297
Q4	1	5	-.400	.149	-.500	.297
Q5	1	5	-.752	.149	.097	.297
Q6	1	5	-.051	.149	-.668	.297
Q7	1	5	-.390	.149	-.480	.297
Q8	1	5	-.119	.149	-.944	.297
Q9	1	5	-.136	.149	-1.013	.297
Q10	1	5	-.153	.149	-.836	.297
Q11	1	5	-.199	.149	-.899	.297
Q12	1	5	-.162	.149	-.793	.297
Q13	1	5	-.299	.149	-.769	.297
Q14	1	5	.185	.149	-.706	.297
Q15	1	5	-.129	.149	-1.088	.297
Q16	1	5	-.269	.149	-.651	.297
Q17	1	5	-.568	.149	-.235	.297
Q18	1	5	-.417	.149	-.605	.297
Q19	1	5	-.394	.149	-.750	.297
Q20	1	5	-.692	.149	-.337	.297
Q21	1	5	-.104	.149	-.916	.297
Q22	1	5	-.235	.149	-.914	.297
Q23	1	5	-.403	.149	-.392	.297
Q24	1	5	-.559	.149	-.570	.297
Q25	1	5	-.344	.149	-.695	.297
Q26	1	5	-.422	.149	-.648	.297
M1	1	5	-.475	.149	-.236	.297
M2	1	5	-.535	.149	-.314	.297
M3	1	5	-.737	.149	-.111	.297
M4	1	5	-.572	.149	-.417	.297
M5	1	5	-.568	.149	-.170	.297
M6	1	5	.020	.149	-.661	.297
M7	1	5	-.195	.149	-.695	.297
M8	1	5	-.187	.149	-.964	.297
M9	1	5	-.204	.149	-.784	.297
M10	1	5	-.892	.149	.204	.297
M11	1	5	-.819	.149	.335	.297
D1	1	5	-.844	.149	.281	.297
D2	1	5	-.797	.149	.061	.297
D3	1	5	-1.000	.149	.897	.297
D4	1	5	-.913	.149	.302	.297
D5	1	5	-.759	.149	.289	.297
D6	1	5	-.923	.149	.433	.297
D7	1	5	-.341	.149	-.932	.297
D8	1	5	-.258	.149	-.788	.297
D9	1	5	-.617	.149	-.088	.297
D10	1	5	-.884	.149	.554	.297
D11	1	5	-.772	.149	.354	.297
D12	1	5	-.573	.149	-.014	.297
D13	1	5	-.356	.149	-.587	.297

الملحق (7):

جدول كاي تربيع

v	0.001	0.005	0.010	0.025	0.050	0.100	0.250	0.500	0.750	0.900	0.950	0.975	0.990	0.995	0.999
1	10.83	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32	0.45	0.10	0.02					
2	13.82	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77	1.39	0.58	0.21	0.10	0.05	0.02	0.01	
3	16.27	12.84	11.34	9.35	7.81	6.25	4.11	2.37	1.21	0.58	0.35	0.22	0.11	0.07	0.02
4	18.47	14.86	13.28	11.14	9.49	7.78	5.39	3.36	1.92	1.06	0.71	0.48	0.30	0.21	0.09
5	20.52	16.75	15.09	12.83	11.07	9.24	6.63	4.35	2.67	1.61	1.15	0.83	0.55	0.41	0.21
6	22.46	18.55	16.81	14.45	12.59	10.64	7.84	5.35	3.45	2.20	1.64	1.24	0.87	0.68	0.38
7	24.32	20.28	18.48	16.01	14.07	12.02	9.04	6.35	4.25	2.83	2.17	1.69	1.24	0.99	0.60
8	26.12	21.95	20.09	17.53	15.51	13.36	10.22	7.34	5.07	3.49	2.73	2.18	1.65	1.34	0.86
9	27.88	23.59	21.67	19.02	16.92	14.68	11.39	8.34	5.90	4.17	3.33	2.70	2.09	1.73	1.15
10	29.59	25.19	23.21	20.48	18.31	15.99	12.55	9.34	6.74	4.87	3.94	3.25	2.56	2.16	1.48
11	31.26	26.76	24.72	21.92	19.68	17.28	13.70	10.34	7.58	5.58	4.57	3.82	3.05	2.60	1.83
12	32.91	28.30	26.22	23.34	21.03	18.55	14.85	11.34	8.44	6.30	5.23	4.40	3.57	3.07	2.21
13	34.53	29.82	27.69	24.74	22.36	19.81	15.98	12.34	9.30	7.04	5.89	5.01	4.11	3.57	2.62
14	36.12	31.32	29.14	26.12	23.68	21.06	17.12	13.34	10.17	7.79	6.57	5.63	4.66	4.07	3.04
15	37.70	32.80	30.58	27.49	25.00	22.31	18.25	14.34	11.04	8.55	7.26	6.26	5.23	4.60	3.48
16	39.25	34.27	32.00	28.85	26.30	23.54	19.37	15.34	11.91	9.31	7.96	6.91	5.81	5.14	3.94
17	40.79	35.72	33.41	30.19	27.59	24.77	20.49	16.34	12.79	10.09	8.67	7.56	6.41	5.70	4.42
18	42.31	37.16	34.81	31.53	28.87	25.99	21.60	17.34	13.68	10.86	9.39	8.23	7.01	6.26	4.90
19	43.82	38.58	36.19	32.85	30.14	27.20	22.72	18.34	14.56	11.65	10.12	8.91	7.63	6.84	5.41
20	45.31	40.00	37.57	34.17	31.41	28.41	23.83	19.34	15.45	12.44	10.85	9.59	8.26	7.43	5.92
21	46.80	41.40	38.93	35.48	32.67	29.62	24.93	20.34	16.34	13.24	11.59	10.28	8.90	8.03	6.45
22	48.27	42.80	40.29	36.78	33.92	30.81	26.04	21.34	17.24	14.04	12.34	10.98	9.54	8.64	6.98
23	49.73	44.18	41.64	38.08	35.17	32.01	27.14	22.34	18.14	14.85	13.09	11.69	10.20	9.26	7.53
24	51.18	45.56	42.98	39.36	36.42	33.20	28.24	23.34	19.04	15.66	13.85	12.40	10.86	9.89	8.08
25	52.62	46.93	44.31	40.65	37.65	34.38	29.34	24.34	19.94	16.47	14.61	13.12	11.52	10.52	8.65
30	59.70	53.67	50.89	46.98	43.77	40.26	34.80	29.34	24.48	20.60	18.49	16.79	14.95	13.79	11.59
40	73.40	66.77	63.69	59.34	55.76	51.81	45.62	39.34	33.66	29.05	26.51	24.43	22.16	20.71	17.92
50	86.66	79.49	76.15	71.42	67.50	63.17	56.33	49.33	42.94	37.69	34.76	32.36	29.71	27.99	24.67
60	99.61	91.95	88.38	83.30	79.08	74.40	66.98	59.33	52.29	46.46	43.19	40.48	37.48	35.53	31.74
70	112.32	104.21	100.43	95.02	90.53	85.53	77.58	69.33	61.70	55.33	51.74	48.76	45.44	43.28	39.04
80	124.84	116.32	112.33	106.63	101.88	96.58	88.13	79.33	71.14	64.28	60.39	57.15	53.54	51.17	46.52
90	137.21	128.30	124.12	118.14	113.15	107.57	98.65	89.33	80.62	73.29	69.13	65.65	61.75	59.20	54.16
100	149.45	140.17	135.81	129.56	124.34	118.50	109.14	99.33	90.13	82.36	77.93	74.22	70.06	67.33	61.92

الملحق (8)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1	د. جابر الاسماعيل	أستاذ مشارك	جامعة الجنان - لبنان
2	د. صلاح لطفي	أستاذ مساعد	الأكاديمية السلطانية للإدارة - سلطنة عمان
3	د. عقبة العيسى	مدرس	جامعة الشام
4	د. حسام خديجة	مدرس	جامعة حلب في المناطق المحررة
5	د. مصطفى الدرويش	مدرس	الجامعة الدولية للعلوم والنهضة

Aleppo University in the liberated areas
Faculty of Economic
Business Administration



**The Impact of High Involvement Management as a Mediating
Variable in the Relationship Between Talent Management Practices
and Organizational Health:**

A Field Study on Employees in Universities in Northern Syria

**A Dissertation Submitted for
the Degree of Doctor in Business Administration**

Prepared by:

Hussam Mohammad Ibrahim

Supervisor by:

Dr. Omar Durrah

Associate Professor of Business Administration
College of Commerce and Business Administration
Dhofar University

Dr. Mahmoud Ali Arid

Associate Professor of Business Administration
Faculty of Economic- Aleppo
University in the liberated areas

2023/1444

Abstract

The Impact of High Involvement Management as a Mediating Variable in the Relationship Between Talent Management Practices and Organizational Health: A Field Study on Employees in Universities in Northern Syria

The research aimed to identify the mediating role of high involvement management with regard to the relationship between talent management practices and organizational health in the universities of north-west Syria from the perspective of that universities' staff (faculty members and administrative staff). Also, the research aimed to identify the reality of the practice of talent management, as well as the reality of organizational health. The descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was distributed to a sample of 271 staff members who were randomly selected from four universities in north-west Syria (Aleppo University in the Liberated Areas, Idleb University, Al-Shamal Private University, International University of Science and Renaissance). However, number of analyzable feedbacks received was 268. Data was analyzed through SPSS and Amos software using structural equation modelling.

The results showed that the level of practice of talent management and high involvement was at a medium degree, while organizational health was at high degree in the universities of north-west Syria. Also, the results showed that there is no significant effect of the dimension of recruitment talent in the dimensions of organizational health (communication and creativity). However, there is an effect of the dimension of recruitment in one of the dimensions of organizational health, which is ethics. The results of the research also showed a significant effect of the dimension of talent development in all dimensions of organizational health, as well as an effect of the dimension of retention in one of the dimensions of organizational health, which is communication. Also, the results showed that there is a significant effect of the dimension of retention in the two dimensions of organizational health (ethics and creativity). The results also showed a significant effect of talent management in all its dimensions in high involvement management.

The research also found that high involvement management mediates the relationship between talent management with its dimensions (recruitment, development, retention) and organizational health with its dimensions (communication, ethics, creativity). the mediation was partial, and the results of the research also showed that there are significant differences between the members of the research sample in their perception of talent management. These differences are due to the variables (gender, educational qualification, university, job). The results also showed that there are no differences with regard to the variables (marital status, age, job experience). also, the results of the research showed that there were significant differences between the members of the research sample in their perception of organizational health due to the variables (gender, educational qualification, university).

The research recommended establishing of an independent and integrated talent management unit, building of an effective communication system, focusing on modern management methods such as role-sharing, teamwork and functional rotation, the establishment of an independent research unit responsible for measuring organizational health, and management's supporting of human resources ideas and initiatives.
