



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

دور عمليات إدارة المواهب البشرية في الجامعات الجزائرية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى
أعضاء هيئة التدريس - دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج -

إشراف:

أ. بعجي سعاد

من إعداد:

✓ قربني الحاجة

✓ سماتي فتحية

السنة الجامعية: 2021/2020.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

دور عمليات إدارة المواهب البشرية في الجامعات الجزائرية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى
أعضاء هيئة التدريس - دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج -

إشراف:

من إعداد:

أ. بعجي سعاد

✓ قربي الحاجة

✓ سماتي فتحية

السنة الجامعية: 2021/2020.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر والتقدير:

من باب قول الرسول ﷺ "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"
أولا وقبل كل شيء، نحمد الله عز وجل على توفيقه لنا في إنجاز
هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة دكتورة "بجبي سعاد" على رعايتها ودعمها وأخلاقتها الرفيعة
ومعاملتها الطيبة وعلى نواصيها وتوجيهاتها القيمة لنا من أجل إتمام هذا العمل.
كما نقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير خاصة
الأستاذتين

"فضلي سمية"، "مهدي فاطمة الزهراء" فبارك الله لهما في وقتها وعملهما.



إهداء

إلى من أعتز بحمل اسمه إلى من ربني على التقى والفضيلة

فكان ذراع أماري.

إلى من أشتري أول قلم لي إلى من هو مبيت في الدنيا وفي قلبي حي إلى من تعجز الروح أن تلقاه
والعين أن تراه والعقل أن ينساه أبي الغالي "قريني عمر" رحمه الله وعلم قلبه روضة من رياض الجنة.
إلى نبع الحنان والبر والأمان رمز العطاء والحياة إلى أعلى إنسانية في الوجود أمي الغالية "بختاوي
شريفة" حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى من جمعنا سقف واحد ورحم واحد وتفاست معهم الأيام بطولها وممرها وكانوا لي سدا
إخوتي "عز الدين"، "أمين" وأخواتي دون أن أنسى زوج أختي "شيه عبد العزيز" وأبناءها
"مروة" "أيوب" حفظهم الله ورعاهم.

إلى من سلكت معي الدرب وكانت أحسن وأجمل هدية من الله عز وجل صديقتي وأختي "فتحية
سماتي" أدمو الله أن يحفظها وأهلها.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب وبعيد.

قريني الحاجة



إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في

مسيرتنا الدراسية

بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله وتعالى مهداة

إلى الوالدين الكريمين. إلى اللذان قال فيهما سبحانه وتعالى

"وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى سندي وعموني ودعماتي، الذي كان علياً جواداً وأعطاني دون أن تبخل ، إلى من تعجب لأدرس

وتحمل المشاق لأتفوق.....أبي مراد..

إلى من علمني الصبر والثبات، إلى من لقتني الفهم صغيرة والأدب كبيرة إلى

من لم تبخل علي بالغالي والنفيس وتحملت أعباء الزمن، إلى التي تدفع بي دوماً

إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة، ورفعت الأيدي دعاءاً....أمي الغالية.

إلى من قاسموني رحم أمي إلى من حبهم يجري في عروقي، إلى أعز الورود التي تمت في حديقة

حياتي فكانت تعطرها أحلى الروائح..... أخي العربي..... أختي نبيلة إلى كل أفراد عائلتي الكريمة

الذي دعموني ومنحوني القوة والعزيمة

والثقة بالنفس للوصول إلى ما أنا عليه اليوم..... خاصة لطيفة وفوزية الغاليتين. إلى أختي التي لم

تلدها أمي.... التي تميزت بالوفاء والعطاء إلى أروع من صادفت في حياتي ودراستي "عائشة" حفظها

الله

سماتي فتحية

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور عمليات إدارة المواهب البشرية في الجامعات الجزائرية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مُجَّد البشير الإبراهيمي -برج بوعريريج-، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من الأساتذة في جامعة البشير الإبراهيمي، حيث تم توزيع 40 استبانة واسترجاع 35 استبانة بنسبة 87.5%، تم اختبار فرضيات بالاعتماد على مجموعة على مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى العديد من نتائج أهمها:

✓ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس بجامعة مُجَّد البشير الإبراهيمي -برج بوعريريج-

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب البشرية، جذب لمواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، الانتماء التنظيمي.

Abstract:

The Study aimed to know the role of human talent management processes in Algerian Universities in enhancing organizational affiliation of faculty's members at the university of mouhamed bachir ibrahimi –bordj bou arreridj-, and the study relied on the descriptive analytical approach, the questionnaire was used as a tool for the study, which was distributed to the sample's individuals of the study represented by a group of teachers at the university of mouhamed bachir ibrahimi –bordj bou arreridj, where 40 questionnaires were distributed and 35 were retributed at a rate of 87.5%,the hypotheses were tested based on a set of statistical methods by using the statistical program SPSS.

The study reached several results, the Most important are :

- ✓ There is a positive, statically significal impact relationship between human talent management processes and organizational affiliation from the point of view of of faculty's members at the university of mouhamed bachir ibrahimi –bordj bou arreridj at the level of significance.

Keywords: human talent management; talent attraction; talent development; talent retention; organizational affiliation.

قائمة المحتويات

الصفحة	المغوى
-	الإهداء
-	التشكرات
VII	ملخص
VII -VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ- د	مقدمة
35-06	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
07	تمهيد
08	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المواهب البشرية
08	المطلب الأول: ماهية الموهبة
10	المطلب الثاني: ماهية إدارة المواهب البشرية
13	المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة المواهب البشرية
14	المطلب الرابع: عمليات إدارة المواهب البشرية
17	المطلب الخامس: مبادئ وأساليب إدارة المواهب البشرية
19	المطلب السادس: مستويات وتحديات إدارة المواهب البشرية
20	المبحث الثاني: أساسيات حول الانتماء التنظيمي.
20	المطلب الأول: ماهية الانتماء التنظيمي.
22	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الانتماء التنظيمي
23	المطلب الثالث: أبعاد ومراحل الانتماء التنظيمي
24	المطلب الرابع: محددات وأنماط الانتماء التنظيمي
25	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: دراسات تتعلق بإدارة المواهب البشرية

32	المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالانتماء التنظيمي
33	المطلب الثالث: دراسات تتعلق بإدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي
34	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
52-36	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة
38	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول جامعة مُجَدّ البشير الابراهيمي -برج بوعرييج-
39	المطلب الثاني: مهام جامعة مُجَدّ البشير الابراهيمي
39	المطلب الثالث: أهداف والهيكل التنظيمي لجامعة مُجَدّ البشير الابراهيمي-برج بوعرييج-
40	المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج
40	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية
42	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
52	خاتمة الفصل الثاني:
55-53	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

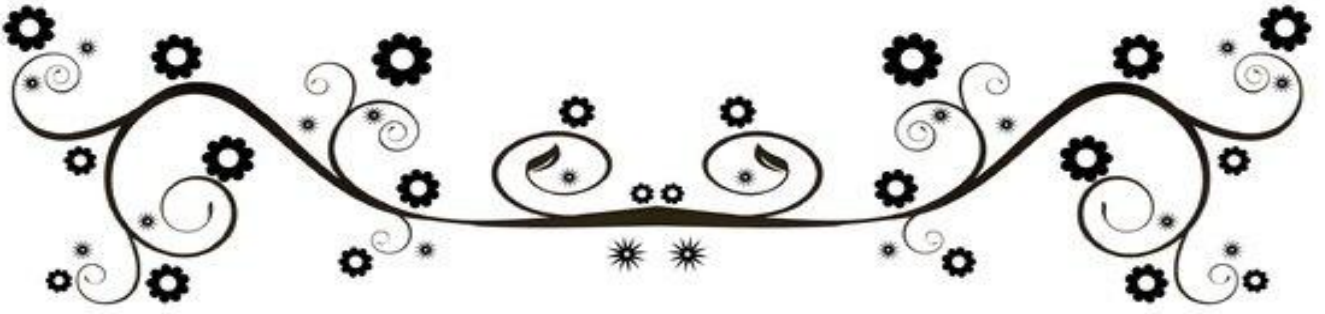
الصفحة	العنوان	الرقم
09	خصائص الموهوبين	الجدول(1)
40	توزيع الاستبيان	الجدول (2)
41	مقياس ليكارت. العبارات الوصفية وأوزانها	الجدول (3)
42	مستوى الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي	الجدول (4)
43	معامل الثبات ألفا لثومباخ لأداة الدراسة	الجدول (5)
44	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	الجدول (6)
45	نتائج مستوى إدارة المواهب	الجدول (7)
47	نتائج مستوى الانتماء التنظيمي	الجدول(8)
48	الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي	الجدول(9)
50	الانحدار المتعدد بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي بطريقة stepwise	الجدول(10)

فهرس الأشكال

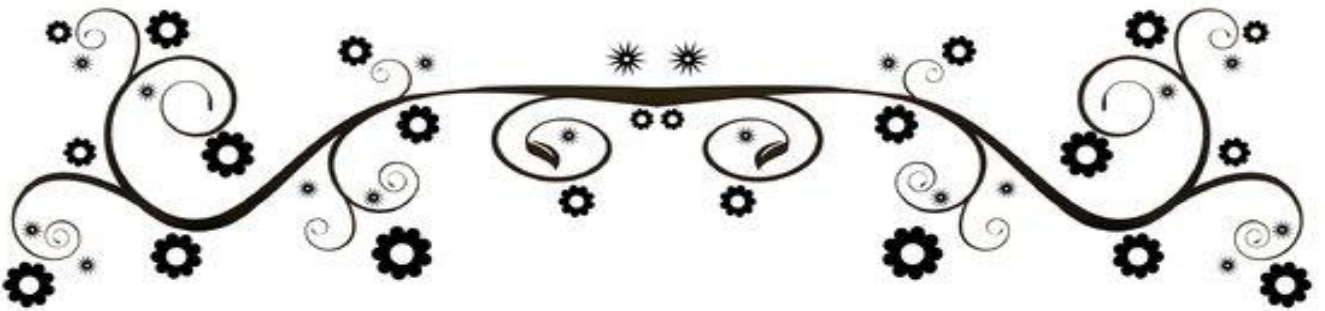
الصفحة	العنوان	الرقم
د	نمذج الدراسة	الشكل (1)
17	أبعاد عمليات إدارة المواهب البشرية	الشكل (2)
26	العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي	الشكل (3)

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	الهيكمل التنظييمي لجامعة البشير الابراهيميي برج يوعرييرييج	ملحق (01)
	استبان الخاص بالدراسة	ملحق (02)



المقدمة



إن استمرار التطور والتقدم في مختلف مجالات الحياة، يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة خاصة في الدول الأقل حظا كي تتمكن من اللحاق بركب هذا التطور، ومن هذه الزاوية تطوير الأساليب الإدارية أصبح أمرا لا بد منه للدول والمؤسسات التعليمية، الاقتصادية والاجتماعية، بما يتضمنه من تقدم في كافة المجالات من خلال تبني المفاهيم والمصطلحات والأفكار الإدارية والتنظيمية الجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن أهمها مفهوم إدارة المواهب البشرية إذ تعتبر إدارة المواهب من الموضوعات الحيوية والحديثة التي لاقت اهتمام كبير من قبل الباحثين منذ بداية ظهورها في أواخر التسعينيات باعتبارها أحد أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، وعنصر حيوي يسهم في تنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال سعيها إلى جذب أفراد موهوبين ذوي مهارات استثنائية وسمات خاصة وتنمية قدراتهم والمحافظة عليهم، وذلك عن طريق توفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة . وهذا ما يجعلها متميزة وناجحة ومواكبة لمختلف التغيرات الحاصلة.

من جهة أخرى يعد الانتماء التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ويسهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الانتماء التنظيمي إلى عدة نتائج إيجابية كإحساس الموظف بالانتماء للمؤسسة، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة والفعالية، بينما يؤدي ضعف الانتماء التنظيمي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المؤسسات وانخفاض الرضا الوظيفي . فإتساءل الأفراد لمؤسستهم يعتبر المفتاح الأساسي والإلهام لتفحص مدى الانسجام والتماسك بين أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض، حيث يعتقد علماء الاجتماع أن تفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم، والعلاقة المتبادلة التي تنشأ أثناء تعاونهم تقوي مشاعرهم وتحدد مسار المؤسسة ككل

1- الإشكالية:

يشير الواقع في الجامعات الجزائرية إلى وجود بعض المظاهر التي تعكس ضعف الانتماء التنظيمي لدى العاملين بها خاصة فئة الأساتذة الأمر الذي أدى إلى هجرة الموهوبين من مختلف التخصصات إلى خارج البلاد، ويرجع ذلك إلى بعض العوامل الطارئة والكامنة في كيان البحث العلمي، وافتقار الجامعات إلى آليات من شأنها العمل على تطوير أعضاء الهيئة التدريسية فيما بما يعزز من انتمائهم والتزامهم، وهذا ما أدى إلى تفرغ الكثير من جامعاتها من مواهبها ليس على المستوى الفني والتدريس فقط وإنما على مستوى القيادات الجامعية أيضا. وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة

محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.؟



للإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة التالية:

✓ هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جذب المواهب والانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة عند

مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟

✓ هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب والانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة عند

مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟

✓ هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب والانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة

عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟

✓ ما هو مستوى تطبيق عمليات إدارة المواهب البشرية في الجامعة محل الدراسة؟

✓ ما هو مستوى تطبيق الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة محمد

البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج- عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات التالية:

✓ توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جذب المواهب والانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة عند مستوى

دلالة $0.05 \leq \alpha$.

✓ توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب والانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة عند مستوى

دلالة $0.05 \leq \alpha$.

✓ توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب والانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة عند

مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

3- أهداف البحث: تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

✓ التعرف على مدى توافر عمليات إدارة المواهب البشرية في واحدة من الجامعات الجزائرية ألا وهي (جامعة البشير

الإبراهيمي - برج بوعرييج-).

✓ التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في (جامعة برج بوعرييج).

✓ بيان دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في (جامعة برج بوعرييج).

4- أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة المواهب البشرية في الجامعات وهذا كونها ممارسة إدارية حيوية في مجال إدارة الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية وهذا كونها ممارسة إدارية حيوية في مجال إدارة الموارد البشرية وتتمثل أهمية هذه الدراسة في:

✓ يعد موضوع الدراسة من المواضيع المعقدة في ميدان الإدارة، وهذا نظرا لتناوله مفهوميين مهمين ألا وهما إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي.

✓ تقديم صورة واضحة لإدارة المواهب البشرية وهذا لأهميتها القصوى في الإدارة.

✓ تساهم هذه الدراسة كذلك في فهم طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي في جامعة البشير الإبراهيمي.

5- أسباب اختيار الموضوع

أ- أسباب ذاتية:

✓ القناعة الشخصية بأهمية موضوع الانتماء التنظيمي وإدارة المواهب البشرية.

✓ الرغبة الدائمة في البحث حول موضوعات إدارة الموارد البشرية، من أهميتها إدارة المواهب وكيفية جذب هذه المواهب والحفاظ عليها وتنميتها.

ب- أسباب موضوعية:

✓ يمكن أن تكون هذه الدراسة بوابة لدراسات أخرى جديدة واهتمام المسؤولين بإدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي.

6- حدود الدراسة:

تتمثل في:

أ- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعرييج-.

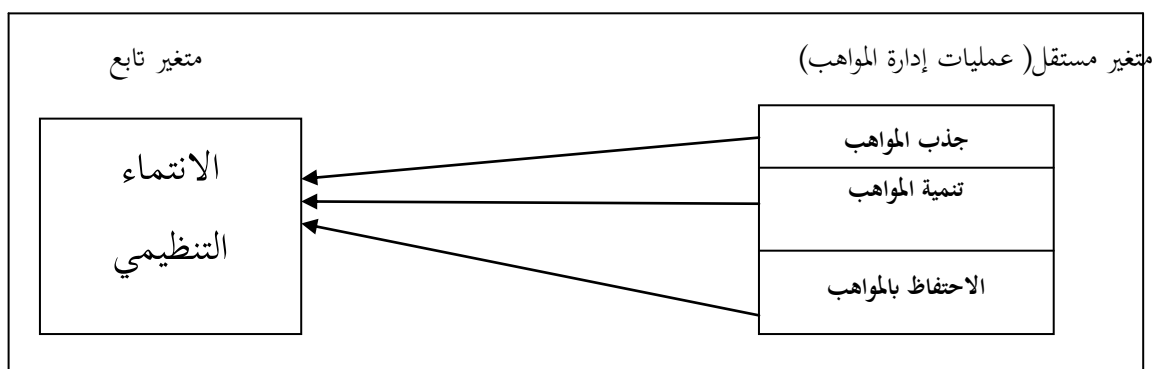
ب- الحدود البشرية: عينة من جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج-.

ج- الحدود الزمنية: غطت الدراسة الفترة الممتدة من ماي وجوان 2021.

7- صعوبات الدراسة:

- ✓ عدم توفر المصادر والمراجع الكافية المتعلقة بالموضوع إدارة المواهب البشرية في الجامعات والانتماء التنظيمي
 - ✓ عدم التمكن من استعمال البرنامج الإحصائي SPSS.
 - ✓ عدم إعطاء أهمية بالغة عند توزيع الاستبيانات عند بعض الأساتذة.
 - ✓ إجابات عشوائية عند بعض الأساتذة.
- 8- نموذج الدراسة:

الشكل (01): نموذج الدراسة



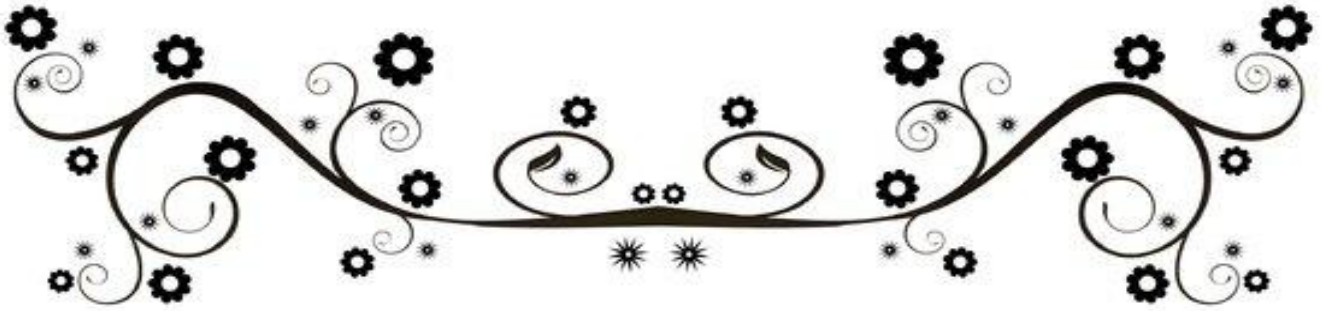
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسات سابقة.

8- منهج الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يبرز أهميته وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في عمليات إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل مختلف نتائج المتحصل عليها في البحث سواء، يتعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي.

9- هيكل البحث:

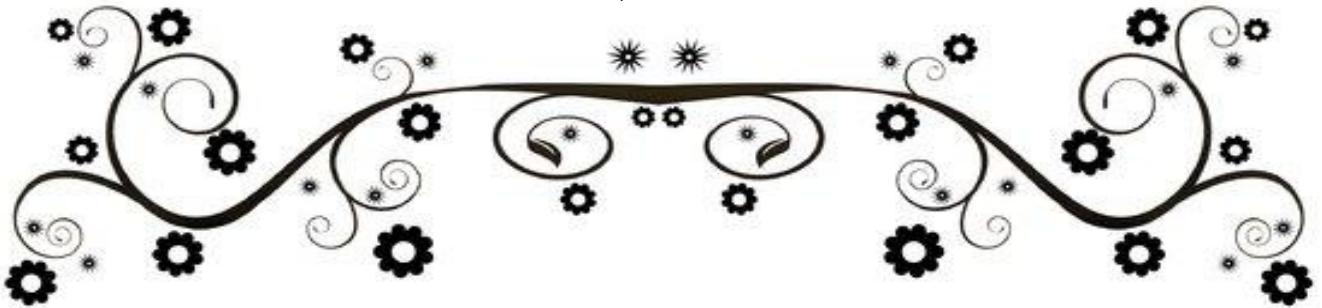
تم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري، ويشمل ثلاث مباحث: المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المواهب البشرية والمبحث الثاني: أساسيات حول الانتماء التنظيمي، أما المبحث الثالث يشمل الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني اشتمل على مبحثين اثنين؛ المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة، والمبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة وتحليل النتائج.



الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات

السابقة



تمهيد:

تمثل الموارد البشرية الموهوبة أهمية كبيرة داخل المؤسسات وخاصة منها المؤسسات الجامعية ، وبالضبط في الوقت الحالي الذي يشهد عدة تطورات و تحديات والذي يفرض عليها مواكبتها، ومن أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسات الجامعية للتميز و المنافسة هي إدارة المواهب البشرية ، من خلال عملياتها التي تتمثل في جذب وتنمية و الاحتفاظ بالعنصر البشري الموهوب.

ومن جهة أخرى يعتبر الانتماء التنظيمي من المواضيع المهمة لدراسة سلوك الفرد داخل المؤسسة، لما له من أثر فعال في استقرار الموظفين في مؤسساتهم، وكذلك الحد من السلوكيات غير المرغوب فيها كالغياب ودوران العمل، فالانتماء التنظيمي يعد أيضا مؤشرا هاماً على بقاء العامل في المؤسسة، وعدم تركها والإيمان بأهدافها والسعي نحو تحقيقها

وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المواهب البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الانتماء التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المواهب البشرية.

يعتبر العنصر البشري الموهوب موردا لاغني عنه في المؤسسات عموما والجامعات على وجه الخصوص، حيث يتطلب هذا المورد اهتمام خاص من قبل المؤسسة، مما يدفعها إلى توفير طرق تعتمد من خلالها على جذبها وتنميته والاحتفاظ به

المطلب الأول: ماهية المواهب

يعد الأفراد الموهوبين من الموارد غير المتاحة في سوق العمل، مما يدفع المؤسسات إلى استغلال مختلف الفرص للحصول عليها والحفاظة عليها بشتى الطرق، كونها مورد متميز.

أولا: مفهوم الموهبة

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموهبة فيما يلي نوجز مجموعة من التعاريف أهمها:

تعرف الموهبة على أنها: "تلك الاستعدادات الفطرية والقدرات غير العادية في مجال أو أكثر من المجالات التي يقدرها المجتمع، خاصة مجالات التفوق العقلي والتفكير الابتكاري والمهارات والقدرات الخاصة".¹

كما تعرف أنها: "مجموعة من القدرات المميزة والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة"². من التعاريف السابقة يمكن القول أن: الموهبة هي القدرات والخصائص المختلفة التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة، التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة وفعالية.

ثانيا: تصنيفات الموهبة

صنف بعض الباحثين المواهب بحسب مستوى المسؤولية داخل المؤسسة إلى أربع أصناف هي³:

1- المواهب القيادية: هذه الفئة تكون في قمة هرن التصنيف المواهب . وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة.

¹ مقدود وهيبية، إدارة المواهب حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة إستراتيجيتها، مجلة معارف، العدد 19، جامعة أكلي مجد أولحاج، البويرة، 2015، ص ص 129-130.

² غني دحام تاي، حسين وليد حسين عباس ، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2015، ص 27.

³ حفيظ خولة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس - بسكرة-، مذكرة ماستر، قسم علوم تسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص ص 5-6.

2- المواهب الأساسية: ويضم هذا النوع ما يلي:

✓ الأفراد ضمن هذا النوع يكونون في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جدا للمؤسسة، نظرا لما يتمتع به من قدرات وما يملكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل؛

✓ الأفراد هذا النوع يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات

3- المواهب الجوهرية: وتضم:

✓ الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية؛

✓ تنفيذ ما هو مهم في ندة قصيرة (6-12) شهر من دون التركيز على المستقبل؛

✓ يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسئولين عن التسليم

4- المواهب الداعمة: وتضم:

✓ الأنشطة التي تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية؛

✓ كثير ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي تصلح لأستنه؛

✓ مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوفرة بسهولة.

ثالثا: خصائص الموهوبين

توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عملية الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب . وتمثل هذه الخصائص كما هو موضح في الجدول التالي¹:

جدول رقم(1): خصائص الموهوبي:

السلوكيات الدالة عليها	السمات السلوكية
يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى التقليل من البحث الخارجي لكي يواصل عمله وينجزه.	الدافعية
يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه	الاستقلالية
يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكار وحلولا جديدة غير مألوفة.	الأصالة
يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.	المثابرة

¹ بلقرع فاطمة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص ص 98-99.

الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبسط فكرياً تقليدية.
الطلاقة	يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح.
حب الإطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميال للاكتشاف المجهول.
الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله
التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من العالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة
المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد وسريع البديهة، لديه اهتماماته الفردية
النقد	يمارس النقد البناء، لا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها
المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو حل معضلة حتى ولو كانت نتائجها غير مؤكدة.
الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
القيادة	يظهر نضوجاً واتزاناً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك
التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن، ولديه ذاكرة قوية.
الحس بالمسؤولية	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته .
التكيف	يتكيف بسرعة من الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله
تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في المواقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحمل لأكثر من معنى أو حل.
اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها حل المشكلة ونتائجها.

المصدر: بلقرع فاطمة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد

07، جامعة الجلفة، 2018، ص ص 98-99.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المواهب البشرية

على الرغم من حداثة هذا المصطلح إلا أنه كان محل اهتمام العديد من الباحثين، حيث أعطوا مفهوم لهذا المصطلح كل حسب وجهة نظره.

أولاً: مفهوم إدارة المواهب البشرية

من خلال دراستنا لموضوع إدارة المواهب البشرية لم يكن هناك أي فرق بينها وبين إدارة المواهب البشرية في الجامعات وهذا ما سنتطرق إليه.

1- مفهوم إدارة المواهب البشرية

عرفت إدارة المواهب البشرية عدة تعاريف يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ عرفت على أنها: "عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة وذلك من خلال الاختبار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين ذوي الخبرات العالمية للعمل في منظمات الأعمال¹.
- ✓ كما عرفت أيضا: "هي العملية التي تقوم بها المؤسسة لتطوير ومراقبة الموظفين الحاليين والمستقبليين . من خلال توضيح استراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وخلق أدوات التطوير لتوفير احتياجات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الذين سيقودون إلى نجاح المؤسسة"².
- ✓ أما Lanc and Doroty فيعتبرانها عملية تستهدف التعرف واكتشاف الأشخاص ذوي المواهب بصورة مبكرة، ووضعهم في البيئة الملائمة (المحفزة) وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات لسير مسار وظيفي متميز³. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة المواهب البشرية هي العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من استقطاب وتطوير والمحافظة على المواهب التي تحتاجها والتي يضمن لها البقاء والتميز.

2- مفهوم إدارة المواهب البشرية في الجامعات

عرفت أنها: "قدرة الجامعة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي لوضع شخص المناسب ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسبين حيث يتوافر لدى الجامعة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى"⁴.

ثانيا: أسباب ظهور ونشأة إدارة المواهب البشرية

¹ وائل مُجَّد جبريل، فاطمة على الفرجاني، واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 7، العدد 1، جامعة مُجَّد المختار، جامعة بنغازي، ليبيا، 2020، ص133.

² Sejeda Ahmed al hadid, **The impact of talent management on Attaining competitive Advantage**; a Field Study on Jordainan telecommunications companies, thesis is submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master, of business administration Business Department faculty of business middle East University, june, 2017, p12.

³ مُجَّد صالح، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالمي باتصالات الجزائر -جيجل-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 06، العدد 01، جامعة جيجل، 2020، ص129.

⁴ نضال المصري، مُجَّد الآغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي، مجلة عمران، العدد (13/4)، 2015، ص38.

لقد مرت إدارة المواهب البشرية في الجامعات إلى عدة مراحل قبل وصولها إلى المرحلة التي هي عليها الآن نتيجة لعدة أسباب أدت إلى الاهتمام بها.

1- أسباب ظهور إدارة المواهب البشرية:

تتمثل أسباب ظهور إدارة المواهب البشرية فيما يلي¹:

- ✓ تغير ملامح الوظيفية ومتطلبات الأداء : أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام وأصبح عهد اليوم هو عهد المتخصص
- ✓ ارتفاع مستويات التعليم: لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نموا مطردا وسريعا في المستوى المتوسط للتعليم، إن ذلك بمعنى أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم. والأهم أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليما منهم بكثير، وقد تصل الفروق بين مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات
- ✓ تعقد المهام الإدارية : وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور الهائل، ثروة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي نتيجة لذلك تتجه المنظمات إلى تصميم برامج فعالة للاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسن أداؤها.
- ✓ زيادة درجة التدخل الحكومي : تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصر في غالبية الدول والإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون، النوع...إلخ.

2- نشأة إدارة المواهب البشرية في الجامعات

بدأت فكرة إدارة المواهب في المنظمة من خلال البحث الذي نشرته مجموعة Mcknsey للدراسات، الذي سمي ب"حرب المواهب" في عام 1977، والذي تم تطويره بعد أن صدر كتاب بنفس العنوان عام 2001، الذي صدر بعد "SchoolHarvad business" وهكذا أشاع استخدام عبارة حرب المواهب تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب المواهب، لكن مصطلح "إدارة المواهب" ظهر أول مرة 1998 من خلال مقال نشره "David Wathing"، كتطور لمفهوم الإدارة الموارد البشرية، وبهذا بدأ هذا المفهوم بالانتشار والتكيف في العديد من المنظمات مع تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وزيادة الاهتمام بالكفاءات أين أصبح أفراد هذه المرحلة يطلق عليهم الجيل الثالث إذ تيقنت المنظمات أن المواهب التي تملكها هي التي تؤهلها لمواجهة كل التعقيدات².

¹ خان أحلام، مريم حيمر ، مبادئ وإستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة ، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد10، جامعة بسكرة، 2019، ص ص 91-92.

² مقود وهيبية، إدارة المواهب..... الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرون، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد9، العدد2، جامعة بومرداس، ص92.

فالنسبة لقطاع التعليم الجامعي فلقد تطورت إدارة المواهب فيه منذ بداية القرن 21 فقد تزايد الاعتراف بالعامل الموهوب كعنصر لا يتجزأ من الإستراتيجية المؤسسة، وأصبحت المواهب قلب مؤسسة التعليم الجامعي، والحرك للناتج المؤسسية المتميزة؛ فرأس المال الإبداعي الذي ينتجه نظام إدارة المواهب يعمل على إسراع وتيرة التقدم في الجامعة وإعداد الطلاب للمواطنة العالمية، والمهن، وأشير بذلك إلى إدارة المواهب في سياق التعليم الجامعي بأنها إدارة رأي المال البشري التي تعظم الاستفادة من المواهب لتحقيق أكبر عائد من قدرات العاملين الفردية والجماعية، بالإضافة إلى تحديد مصادر المواهب وتوظيفها، وتحديد علاقات العاملين في الجامعة، وتحفيز العاملين الموهوبين . ويتضح من ذلك أن الأصل في نشأة وتطور إدارة المواهب في بيئة التعليم الجامعي ترجع إلى قطاع الأعمال والصناعة والتي جاءت لتلبية احتياجات مؤسسات هذا القطاع المختلفة من العاملين الموهوبين ذوي الكفاءات والأداء العالي التي تمكنهم من النجاح في تنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بمختلف الأعمال المؤسسية، وكذلك تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات العالمية المتعلقة بالتغيرات التكنولوجية، الديمغرافية، والعملة، مع الاهتمام من قبل مختلف المؤسسات بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية، من إدارة شؤون الأفراد مروراً بإدارة الموارد البشرية ونهاية بإدارة المواهب¹.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة المواهب البشرية

إن الفكرة الرئيسية لإدارة المواهب البشرية هي تطوير الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بحيث أصبحت هناك ضرورة حتمية لانتهاج المؤسسات لإدارة المواهب نظراً لأهميتها في نجاحها وتميزها.

أولاً: أهداف إدارة المواهب البشرية

تحدد أهداف إدارة الموارد البشرية في الجامعات كما يلي²:

- ✓ الاستفادة إلى أقصى حد من العاملين الموهوبين على نحو ملائم؛ فالاستثمار في ممارسات إدارة المواهب يمكن أن يساعد الجامعات على تحقيق النتائج؛ مثل: رضا العاملين؛ ومشاركتهم وزيادة الدافعية لديهم، والتزامهم نحو العمل، والدعم التنظيمي لهم.
- ✓ التركيز على أداء العاملين؛ والأداء المؤسسي؛ ومساعدة الجامعات في الاستجابة للتحديات؛ ودخول أسواق جديدة والتحرك تجاه المنافسة؛ وإدارة العاملين الموهوبين تساعد على الحد من نفقات وتكاليف اليد العاملة؛ وكذلك تحسين القدرة التنافسية؛ والكفاءة؛ وحل المشاكل التنظيمية؛ وتعظيم العائد على الاستثمار.
- ✓ تأكيد تحقيق الأهداف المؤسسة، وخاصة فيما يتصل بتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية من رأس المال البشري، والمساهمة في أداء الجامعة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

¹ فاطمة أحمد زكي، إدارة المواهب الإدارية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 17، جامعة بينا، مصر، 2018، ص ص 216-217.

² المرجع نفسه، ص ص 222-223.

✓ توفير الإمدادات من الموارد البشرية المتميزة باستمرار في جميع مستويات العمل الجماعي؛ فالميزة التنافسية لأي جامعة هي تجمع للمواهب والقادة الفعالة في كل مستوياتها الذين على استعداد تام للعمل في المستقبل

ثانياً: أهمية إدارة المواهب البشرية في الجامعات

أصبحت إدارة المواهب البشرية من الموضوعات الأكثر إلحاحاً في مؤسسات الجامعة وذلك لأنها تعمل على¹:

- ✓ التركيز على المناصب ذات الأهمية؛
 - ✓ تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة؛
 - ✓ تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة؛
 - ✓ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية؛
 - ✓ جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة؛
 - ✓ تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة.
- المطلب الرابع: عمليات إدارة المواهب البشرية

تعددت الدراسات التي تناولت عمليات إدارة المواهب، فهناك من سماها بأبعاد أو عناصر إدارة المواهب، ولذلك وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات نقترح عمليات إدارة المواهب التي اتفق عليها معظم الباحثين، وتتمثل هذه العمليات في (جذب وتنمية واحتفاظ بالمواهب).

أولاً: جذب (استقطاب) المواهب

وتشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم حسب مجالين اثنين هما تخطيط المواهب وتوزيعها وسمعة إدارة الوارد البشرية².

✓ **تخطيط المواهب وتوزيعها**: إن الدور تخطيط المواهب في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب مهم جداً في جميع مستويات المنظمة حيث يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات مثل (المعرفة، المهارات، القدرات والسمات الشخصية)، والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع : كاستخدامها هند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين، وأيضاً استخدامها في جدول البيانات الخاص بالتقاعد للموظفين الحاليين، وكل هذا يكون بالتوافق والتزامن مع خطط عمل المنظمة. أن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر في مواقع ومستويات المنظمة.

¹. كسنة محمد، بن علي قميري فاطمة، دور إدارة المواهب في تمييز منظمات الأعمال ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد01، جامعة الجلفة، 2017، ص ص 136-137.

² صالح علي جراح، جمال داوود أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد 02، الأردن، 2015، ص ص 289-290.

✓ **سمعة الموارد البشرية** : تصب المنظمات تركيزها على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية لمجموعة المتقدمين المحتملين، وخاصة المهوبين منهم، حيث تركز العديد من المنظمات على تحسين سمعة الموارد البشرية لديها لجذب المواهب البشرية . تعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدي المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة كجهة موظفة والتي يمكن أن تكون إيجابية أو محايدة أو سلبية. وأخيرا فإن المنظمات حتى وإن كانت في حالة الركود يمكن لها أن تركز على بناء سمعة وجاذبية الموارد البشرية باعتبارها صاحبة الحق في الاختيار.

ثانيا: تنمية (تطوير) المواهب

تشمل هذه العملية على ما يلي¹:

لتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات، من الضروري الاعتماد على عملية لتنمية المواهب، وذلك بهدف تحقيق مستويات أداء متميزة، تتناسب الإمكانيات المنوي عملها بالإضافة إلى التعرف على الثغرات في المعارف التي يملكونها، والتي يجب أن يملكونها، مع بيان التقيد بالمبادرات لتعزيز كفاءاتهم والاحتفاظ بهم، ووضع الخطط لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستوياتهم وفق احتياجاتهم. ومن هذا المنطلق تحتاج المؤسسات لتنفيذ العمليات تتصل بالتطوير والتقييم والتي تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها عن طريق توفير فرص تدريب داخلي من خلال دورات تدريبية ومواقف حقيقية في بيئة العمل، وأساليب وبرامج تدريبية متنوعة عالية الكفاءة لتنمية وتطوير المهوبين كما تتضح هذه العملية من خلال وضع معايير موضوعية لقياس أداء المهوبين، وبناءا على مقارنة أدائهم بتلك المعايير، ووضع نظام حافز مادي ومعنوي وفق الإنجازات والتقدم المهني . وربط الترقية والانتقال من مستوى لآخر بناءا على القدرات والمواهب التي يمتلكونها.

ثالثا: الاحتفاظ بالمواهب

تشمل هذه العملية على ما يلي²:

تعتبر الأنشطة التي تؤكد الاحتفاظ بالمواهب وتحقيق الاستقرار للمواهب في الجامعة جزءا لا يتجزأ من إدارة المواهب، وتعني أن لا يترك الأفراد المهوبين الجامعة، لأن ذلك يؤثر على العمليات المؤسسية، ومن بين العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب في الجامعة، توضيح قيم العمل والاهتمام بها، وضمان إتاحة الفرص للتعليم والتنمية، والتقدم المهني مع تأكيد إحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة للعاملين المهوبين. وتتضح الأدوار الوظيفية بمرونة تامة، وتأكيد جودة ظروف العمل، وتوفير الإحساس

¹أفنان محمد مومني، صالح ناصر عليمات، ضيرة محمد الشمران، درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية، الحكومية في ضوء المتغيرات الديمقراطية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد26، العدد04، جامعة اليرموك، الأردن، 2018، ص 724.

²فاطمة أحمد زكي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 236-238.

الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

بالتقدير والاحترام، وتقديم الأجور الكافية والأمن الوظيفي، وإتباع المسؤولية الاجتماعية، ويترتب على ذلك من العاملين المهوبين القيادة الجيدة والحرية والاستقلال الذاتي، والدافعية في العمل، والاهتمام بفرص التقدم المهني في وظائفهم

ومن إستراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين المهوبين وتقليل معدل دوران العاملين من خلال:

الاختيار الصحيح للأفراد العاملين والي يترتب عليه زيادة رضا العاملين المهوبين عن عملهم والبقاء في الجامعة لفترة زمنية ممتدة والتواصل لتكون إستراتيجية التواصل ضمن سياسات ومبادرات العمل، وتسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء فرق العمل المختلفة، والحصول على التغذية المرتدة القصيرة وعدم الاقتصار على تقويمات الأداء السنوية، إذ تفيد هذه التغذية في الاحتفاظ بمستوى الأداء العالي وتعزيز السلوك الإيجابي وتوفير فرص النمو والتطوير؛ من أجل كسب مهارات ومعارف جديدة مفيدة للجامعة، وإتاحة الفرص للعاملين للتعرف بأنفسهم على مدي أهمية عملهم وتقديم التقدير المناسب لهم، وتأكيد جودة الإشراف والإرشاد؛ فالعاملون يحتاجون إلى مشرفين يعاملونهم باحترام وود، وعن ريق المعاملة العادلة والمنصفة لكل العاملين، وتوفير بيئة العمل المطلوبة لذلك.

ويعتمد بذلك مستقبل الجامعان على قدرتها على توظيف واستبقاء المهنيين المهوبين .وقد أن الجامعات التي لا تحتفظ بالعاملين المهوبين تواجه صعوبة في تأسيس برامج الجودة .ولذا تصبح خطط الاستبقاء أكثر أهمية ؛نظرا معدل دوران العاملين الرئيسيين يؤثر سلبيا على الجامعة، فممارسات الموارد البشرية تتنبأ بمعدل دوران العاملين والتي تتمثل في (معلومات وظيفية واقعية ، تحليل الوظائف، والتوازن بين العمل والأسرة، والتطوير الوظيفي، والتعويض ودعم القادة) وأثرها المحتمل على معدل الدوران؛ باستبقاء العاملين المهوبين أكثر أهمية من توظيف عاملين جدد، كما أن الالتزام التنظيمي عامل مهم يؤثر على اتخاذ القرارات بشأن البقاء فيها.

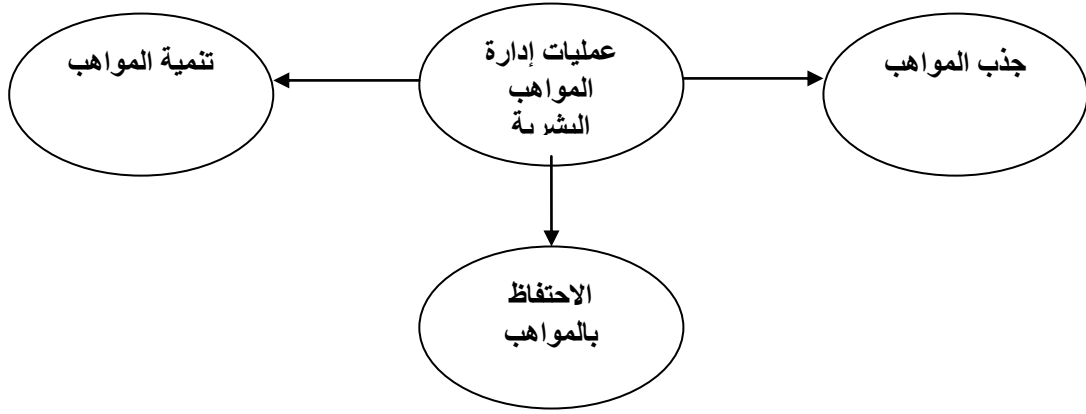
ومن أهم متطلبات الاحتفاظ بالمواهب الجامعية ما يلي¹:

- ✓ تأكيد إدراك العاملين الجيد لإجراءات لسياسات العمل في مؤسسات الجامعية؛
- ✓ تقديم برامج التنمية لكل العاملين في المؤسسة الجامعية؛ من أجل تحسين شخصيتهم وحياتهم المهنية؛
- ✓ إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن اهتماماتهم، وتلقي التغذية المرتدة سنوية أو نصف سنوية عبر اجتماعات مع رؤساء الأقسام أو عميد الكلية؛
- ✓ الملاحظة والمتابعة الدائمة للعاملين المهوبين من خلال اللقاءات المخططة وغير المخططة .بهدف التعرف الدائم على اتجاهاتهم في العمل وخططهم المستقبلية؛

ويمكن تلخيص عمليات إدارة المواهب البشرية في الشكل التالي:

شكل(02): أبعاد عمليات إدارة المواهب البشرية

1محمو



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

المطلب الخامس: مبادئ وأساليب إدارة المواهب البشرية

إن نجاح إدارة المواهب مرتبط بمجموعة من الأساليب والمبادئ التي تميزها عن غيرها من الإدارات التقليدية الأخرى

أولاً: مبادئ إدارة المواهب البشرية

لقد لخصت (سيسيل ديجوكس) مبادئ إدارة المواهب البشرية في مبدئين رئيسيين هما¹:

- ✓ **المبدأ الأول:** إن إدارة المواهب ليست موجهة لخدمة الأفراد الموهوبين بالمعنى العلمي والحقيقي للموهبة، أي الأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية ومهارات خارقة، وإنما هي إدارة تهتم بجمع الموظفين مهما كانت مستوياتهم الوظيفية فهي تعتبر كل الموظفين موهوبين ولديهم قدرات متميزة تستحق الاكتشاف والتطوير، وكذلك الأفراد الذين تكتشف أن لديهم مهارات نادرة أي الموهوبين بحق تختارهم وتطورهم وتستثمر قدراتهم، وهي تعتبر أن كل فرد يستطيع أي يقدم قيمة مضافة للمؤسسة ويخدمها بروح المسؤولية والإخلاص فهو يستحق أن يصنف مع الموهوبين، كما أن إدارة المواهب تعمل في نفس الوقت على مسح سوق العمالة وذلك باكتشاف المواهب الخارجية واختيار أنجح الطرق لاجتذابها واستثمارها.
- ✓ **المبدأ الثاني:** إدارة المواهب لا تعكس إدارة الكفاءات وإنما تغنيها بما جاءت به من إدارة التنبؤ بالوظائف والكفاءات التي سوف يحتاجها المؤسسة في المستقبل القريب والبعيد أي تخطيط التعاقب الوظيفي.

إن إدارة الكفاءات تقوم بتحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتقوم بتوظيفهم في المهم الإستراتيجية؛ كذلك هي تقوم على مبدأ التطوير الجماعي مثل المقابلات السنوية مع الموظفين، تحسين أنظمة التحفيز، سد حاجات التكوين والتدريب.....الخ.

¹ صبيان إيمان، إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2019، ص 119.

لكن نقطة ضعف إدارة الكفاءات هو الأخذ بعين الاعتبار الأفراد المتميزين، في حين إدارة المواهب تتجاوز هته الحدود وتعمل على مبدأ التطوير الفردي بحيث تركز على هؤلاء الأفراد المتميزين وطرق تحفيز وتطوير خاصة بكل منهم، بمعنى أنها تضع الفرد والأداء الفردي في قلب نموذج إدارتها للموارد البشرية.

ثانيا: أساليب إدارة المواهب البشرية:

من أهم الأساليب التي تتبعها الإدارة العليا هي¹:

- ✓ **وضع المهوبة في تصميم الهيكل التنظيمي** : نتم المؤسسات التي تسعى إلى التمييز إلى توفير الحد الأدنى من المهوبة أو مؤشرات نضج المهوبة في المستقبل وهذا يتطلب خبراء متخصصين في الاستقطاب وإجراء مقابلات لاختيار المهوبين
- ✓ **المقارنة المرجعية**: وهو أسلوب جمع المعلومات من المؤسسات المنافسة للتعرف على الإستراتيجية في إدارة وقياس جدوى المواهب، لاكتشاف المواهب المختفية عند بعض العاملين لحاليين أو شراء المواهب من خارج مؤسسات منافسة.
- ✓ **تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لاكتشاف المواهب**: يجب أن لا تتوقف الموارد البشرية بتعاون مع المديرين والإدارات والقطاعات المختلفة والاحتفاظ بها، ووضع معايير لقياس المواهب للموظفين لاكتشاف المواهب والتقييم والمكافآت.
- ✓ **تدخل الإدارة العليا**: يجب على الإدارة العليا التدخل بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافأة ونقل وتحريك المواهب
- ✓ **اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب** : يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في المؤسسة التي تربط نوع وطبيعة المواهب بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وتقدير فجوة المواهب أي بين ما تملكه المؤسسة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها والعمل على سدها وذلك من خلال العمل على التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.
- ✓ **تهيئة بيئة العمل** : حيث تكون بيئة العمل أكثر ملائمة لبروز مواهب وتشجيع الابتكار والأداء الغير التقليدي وربط الأفكار والعمال بأصحابه الحقيقيين دون نسبها إلى الرؤساء المباشرين.

المطلب السادس: مستويات وتحديات إدارة الموارد البشرية

تمتاز إدارة المواهب البشرية بمستويات تجعلها تنفرد عن باقي الإدارات، كما لها القدرة على مواجهة كل التحديات والصعوبات التي تعيق نجاحها.

¹سمير قوادية، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمراكز البحث العلمي بالجزائر-دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي)- بسكرة، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2020، ص ص 13-14.

أولاً: مستويات إدارة المواهب البشرية

في إحدى التصريحات الإدارية لأحد قادة الأعمال شهرة وهو Jack Welch الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة جنرال إلكتريك GE، قال: إن الخطأ الإستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ إستراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني، وعقلية الجيل الأول¹:

✓ **الجيل الأول:** يقتصر الهدف الإستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، وملمة السر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع، أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين، ويقتصر على مهام إدارة المواهب البشرية كما ورد سابقاً.

✓ **الجيل الثاني:** كانت غايتهم الإستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما أعز الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية (Core Competencies) وكلمة السر أو مفتاح التميز هو التسويق، وكانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية، فتقوم بمهام الجيل السابق وتضيف إليها مهمتين هما، اختيار الموظفين ثم تدريبهم، وغرض التدريب هو الموازنات بين الكفاءات المحورية ورأس المال البشري المتاح.

✓ **الجيل الثالث:** الغاية الإستراتيجية لديهم هي بناء مؤسسة قادرة على التعلم (Learning organization) أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية وكلمة السر هي مواهب الموظفين . وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما، إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة أو المنظمة، والبحث عن المواهب.

ثانياً: تحديات إدارة المواهب البشرية

يواجه المهوبين في المنظمة مجموعة من التحديات والصعوبات، وينبغي عليها أن تعمل لفهم سلوكهم ومساعدتهم على مواجهة هذه التحديات، وهي كما يلي²:

- المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية الراهنة وأثرها على إدارة المواهب؛
- العولمة وأثرها على إدارة وتنمية المواهب البشرية وإدارة المواهب؛
- المنافسة العالمية بين المنظمات في استقطاب المواهب؛
- المنافسة الداخلية والصراعات التنظيمية بين المهوبين والأفراد العاديين وأثرها على إدارة المواهب؛
- معوقات الاستثمار إبداعات الموظفين في المنظمات؛

¹عزيزة عبد الرحمان عبد الله الصيام، واقع تطبيق المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص ص 31-32.

²وهيبة داسي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 01، جامعة بسكرة، 2020، ص 127.

- عدم إكثار المنظمة للأفكار الجديدة للمواهب، لعدم سعيها للتغيير؛
- صعوبة إقناع الموظفين الآخرين بجدوى الأفكار الجديدة؛
- عدم فهم المنظمة الصورة الكاملة والدقيقة لأفكار المهوبين؛
- عدم توفير المنظمة الوقت الكافي للكم الكبير من أفكار المهوبين؛
- صعوبة التحويل النهائي للأفكار إلى أفعال ملموسة في العمل؛
- سرقة أفكار المهوبين وتنفيذها في المنظمة دون الاعتراف بصاحب الفكرة الأولى؛
- صعوبة قيادة البعض في المنظمة ممن هم غير مقتنعين بأفكار المهوبين؛
- الإحباط بسبب عدم الوصول للأهداف التي يضعها المهوب قبل البدا في العمل.

المبحث الثاني: أساسيات حول الانتماء التنظيمي

أصبحت إدارة المؤسسات تهدف إلى تنمية الجوانب النفسية والاجتماعي للعاملين فيها، والبحث عن الدوافع لديهم لبذل أقصى جهد ممكن لأداء العمل الموكل إليهم. ومن الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تنمية مشاعر الانتماء لدى عمالها.

المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي أحد أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه، لما له أثر فعال في تحفيز الأفراد العاملين للنهوض بهذه المنظمات والدفاع عن مصالحها، فيعتبرون أن مصيرهم ونجاحهم مرتبط بنجاحها.

أولاً: مفهوم الانتماء

حظي هذا المصطلح بعده تعاريف من أهمها:

✓ إن مفهوم الانتماء ينتمي إلى المفاهيم النفسية الاجتماعية، فهو يعبر عن شعور الفرد اتجاه عمله ومنظّمته، ومدى تحقيق الارتباط والانسجام بينهما، ويمكن تعريفه على أنه "الذعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من التزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرته والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى"¹.

فهذا التعريف يتضمن النقاط التالية:

- شعور يدفع الفرد إلى الاندماج داخل تنظيم معين.
- على الفرد أن يمتثل إلى معايير وقيم داخل هذا التنظيم.

¹رحماني محمد، بن خالد عبد الكريم، الانتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة ، مجلة الحقيقة، العدد 35، جامعة احمد ودراية، أدرار، ص287.

- الدفاع عن التنظيم وإظهار المحبة له.

✓ أما علماء علم النفس فيعتبرون مفهوم الانتماء مفهوما قديما والانتماء التنظيمي عندهم هو امتداد للانتماء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه¹.

ثانيا: مفهوم الانتماء التنظيمي

هناك عدم تعاريف للانتماء التنظيمي وهي:

✓ هو ذلك الشعور القوي الذي ينمي ورغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المؤسسة، متقبلا لأهدافها وقيمتها لتقديم أقصى طاقاته في سبيل نجاحها².

✓ أما بوتر وسميث فيعتبران أن الانتماء التنظيمي هو "مدي قوة الشخصية وقدرتها على الاندماجية في العمل داخل تنظيم بعينه³.

✓ وعرفه آخرون بأنه "عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون بها لغاية المكاسب سواء الحوافز أو المكانة الاجتماعية أو الحرية المهنية⁴.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول

أن الانتماء التنظيمي هو ارتباط العامل وشعوره وإحساسه بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها ويعمل على تحقيق أهدافها

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الانتماء التنظيمي

يتميز الانتماء التنظيمي عن غيره من المفاهيم بالكثير من الخصائص، نظرا لأهمية البالغة، وذلك عن طريق التنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، مما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها.

أولا: خصائص الانتماء الوظيفي

يمتاز الانتماء التنظيمي بعدة خصائص تتمثل فيما يلي⁵:

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1999، ص118.

² محمد جودت فارس، ندى عمر أبو عيادة، محمد حسن الخطيب، أثر تطبيق إستراتيجية المواهب على الانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة الأزهر-، مجلة جامعة الأزهر، المجلد20، العدد الخاص(B)، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص484.

³ فرحال ببح، الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد03، جامعة الجزائر02، 2013، ص168.

⁴ محمد قريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص26.

⁵ رحمانى محمد، الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة الاستشفائية تيميمون، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2012، ص27.

- ✓ إن الانتماء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى انتمائهم
- ✓ يؤثر الانتماء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للتنظيم
- يتصف الأفراد الذين لديهم انتماء بالصفات التالية:

- قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة
- وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة
- وجود الرغبة في البقاء في المنظمة.

- ✓ إن الانتماء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم
- ✓ إن الانتماء التنظيمي لن يصل إلى المستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

ثانياً: أهمية الانتماء التنظيمي

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بالانتماء التنظيمي، وهي¹:

- ✓ الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيمياً سيكونون أطول بقاء للمؤسسة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها
- ✓ إن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كل من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظراً لم يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً به
- ✓ إن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة

المطلب الثالث: أبعاد ومراحل الانتماء التنظيمي

تعددت محاولة الباحثين واختلفت وجهات نظرهم حول أبعاد ومراحل الانتماء التنظيمي، والتي من خلالها يمكن قياس مستوى الانتماء التنظيمي.

أولاً: أبعاد الانتماء التنظيمي

يعتبر نموذج Allen وMayer من أشهر نماذج الانتماء، وحيث يميز بين ثلاث أبعاد للانتماء والمتمثلة في²:

¹ابنسام سليمان جلال القهوي، الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين، رسالة ماجستير، قسم المناهج والإدارة التربوية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2020، ص ص 13-14.

²بغداد راضية، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة(وحدة الأخضرية)-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، جامعة البصرة، 2020، ص ص 492-493.

✓ **الانتماء العاطفي:** يعبر عن قوة تطابق والتصاق العامل مع منظمته، وفيه يحافظ الفرد على بقائه في المنظمة لتوفر الرغبة في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على قيمتها وأهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، حيث يتأثر هذا البعد بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع المهارات وعلاقته بالمشرفين، وكذلك إحساس العامل بمدى مشاركته الفعالة في اتخاذ القرارات.

✓ **الانتماء الاستمراري:** يعكس هذا البعد ميل الفرد للاستمرار في عمله في المنظمة بسبب الحسائر التي يتحملها بسبب تركها، فهذا النوع من الانتماء يعتبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عافية أو التزام أخلاقي، حيث يكون تقييم الفرد لبقائه في المنظمة قائم على أساس الخبرة والأقدمية في العمل، المستوى التعليمي، السن، أو وجود مزايا للبقاء والاستمرار في العمل مقارنة مع المنظمات الأخرى.

✓ **الانتماء المعياري:** يمثل إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون هذا النوع من الانتماء تابع من القيم التي يعتنقها الفرد في المنظمة أو تلك التي يحصل عليها قبل التحاقه بالمنظمة

ثانيا: مراحل الانتماء التنظيمي

للانتماء التنظيمي ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي¹:

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

2- مرحلة التطابق: وفيها تصبح رغبة الفرد في الاستمرار في المنظمة هي سبب تقبله لسلطة الآخرين، حيث يشعر بالفخر كونه جزءا منها يحترم قيمها ويطبّقها، ولكن دون تبنيها لو كانت قيمه خاصة

3- مرحلة التبنى: في هذه المرحلة يتبنى الفرد قيم وأهداف المنظمة، نتيجة شعوره بأن في تحقيق أهدافها تحقيقا لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو في الأصل دفاع عن قيمه.

المطلب الرابع: محددات وأنماط الانتماء التنظيمي

للانتماء التنظيمي مجموعة من الأنماط والمحددات:

أولا: محددات الانتماء التنظيمي

يمكن حصر أهم محددات الانتماء وفق التصنيف الذي قدمه (Durick & Glison) فما يلي²:

¹سونة عبد القادر، يرقى الحسين، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة المدية، 2019، ص 991.

²باقي وفاء، عبد البديع، أثر بعض المحددات الديمقراطية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين، بجامعات منطقة مكة المكرمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية (03/34)، 2010، ص 22.

- ✓ **المحددات الشخصية:** هي تلك المتغيرات التي تصف شخصية الفرد، قيمتهم، معتقداتهم اتجاه المنظمة والمتمثلة في: العمر، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة بالمنظمة، الاتجاه نحو التغيير، الحاجة إلى الانجاز، وتقدير الذات
- ✓ **المحددات الوظيفية:** تشير إلى تلك المتغيرات المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة ومنها : خصائص الوظيفة، غموض الدور، الرضا الوظيفي، وعبء العمل.
- ✓ **المحددات التنظيمية:** يقصد بها مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة، ومن أهمها نذكر : حجم المنظمة، نمط القيادة الإدارية من حيث الاهتمام بالعمل أو بالعاملين وكذلك من حيث سلوكيات القائد فيما يتعلق بالثواب والعقاب، المناخ التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، وعمر المنظمة.

ثانيا: أنماط الانتماء التنظيمي

أكدت "كانتر Kanter" على أن الأنماط المختلفة للانتماء تنتج من متطلبات سلوكية مختلفة تفرض على الأعضاء من قبل المنظمة، وفي ضوء ذلك اقترحت ثلاثة أنماط مختلفة من الانتماء¹.

- ✓ **انتماء الاستمرار:** تم تعريفه بأنه تفاني العضو من أجل البقاء داخل المنظمة، وقد اعتقد بأن سببه تلك التضحيات والاستثمارات الشخصية التي يقدمها الفرد للمنظمة، بحيث يصبح من المكلف أو من الصعب عليه ترك العمل في تلك المنظمة. بمعنى آخر، عندما يكون من الفرد قد قدن تضحيات للارتباط أو البقاء داخل المنظمة معينة (مثل ذلك الالتحاق ببرنامج مهني خاص يتطلب التدريب على مهنة محددة وفقا لشروط عقد معين) فهو أكثر احتمالا لأن يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل المنظمة.
 - ✓ **انتماء التماسك:** تم تعريفه بأنه مرتبط بالعلاقات الاجتماعية في أي منظمة، هذا الارتباط قد يتضمن التنازل عن الروابط الاجتماعية السابقة والانشغال بالأنشطة لبناء ارتباط نفسي للعضو اتجاه منظمته، (مثل ذلك، التوجيهات التي تعطي للعامل في اليوم الأول من العمل، استخدام الملابس الموحدة أو الشارات التي تحمل دلالة الانتساب لحرفة أو ناد أو مدرسة معينة)، جميع الجهود تهدف إلى بناء تماسك متزايد بين أعضاء المجموعة وبالتالي زيادة انتماء التماسك
 - ✓ **انتماء التحكم:** تم تعريفه بأنه ارتباط العضو بمعايير المنظمة التي تعمل على تشكيل السلوك في الاتجاه المطلوب، هذا الشكل في الانتماء يكون موجودا عندما يعتقد العضو بأن قيم وقواعد المنظمة تمثل دليلا مهما نحو السلوك المناسب ويتأثر بمثل هذه القواعد والقيم في أفعاله اليومية . مثل هذا الانتماء يحدث عندما يذكر الأفراد المعايير السابقة التي كانوا عليها قبل دخولهم المنظمة ويعيدون صياغة مدركاتهم في ضوء قيم ومعايير المنظمة
- المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي والآثار الناجمة عنه**

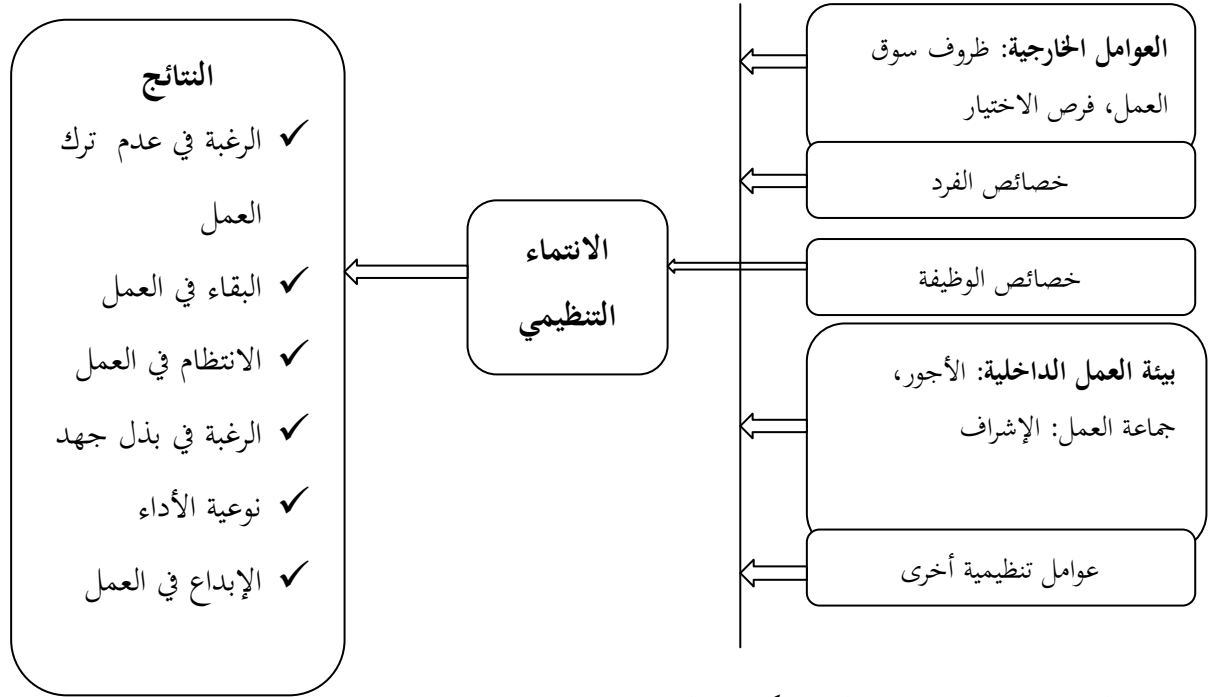
يتأثر الانتماء التنظيمي بالكثير من العوامل المختلفة، كالعوامل البيئية وكذلك مختلف العوامل التنظيمية الأخرى؛ كما ينجم عليه مختلف الآثار التي تؤثر بالسلب والإيجاب على الفرد والمؤسسة ككل

¹عبد القادر مجدي، دور الديمقراطية في تحقيق الانتماء التنظيمي-دراسة ميدانية في صندوق الضمان الاجتماعي-، (وكالة الجلفة)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة بسكرة، 2016، ص ص 58-59.

أولاً: العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجارية، وإدراكه لظروف بيئية العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى كما في الشكل التالي

الشكل رقم(3): يمثل العوامل التي تؤثر في الانتماء التنظيمي



المصدر: عايدة خطاب، العولمة ومشكلات الموارد البشرية، دون ذكر الطبعة، وايد سيرفيس للاستشارات والتطورات، مصر، 2001، ص 14.

1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدأ العمل وقد سمي هذا بالمسيقات في عملية الانتماء الوظيفي

وقد تبين من بحث قامت به الدكتورة عايدة خطاب، عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، بالقطاع العام، أن مستوى الانتماء التنظيمي كان مرتفعاً، وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمالة بها، هذا أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمي بالارتفاع¹.

- خصائص الأفراد

¹عايدة خطيب، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، دون ذكر الطبعة، وايد سيرفيس للاستشارات والتطورات، مصر، 1991، ص 119.

تناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، والمستوى التعليمي، الجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتهم بالانتماء التنظيمي.

✓ **السن وطول مدة الخدمة :** كلما زاد السن، طول مدة الخدمة، تزايد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.

✓ **مستوى التعليم:** قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي.

✓ **الجنس:** تبين أن بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماء للمنظمة عن الرجال، بينما تبين في أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء.

✓ **دوافع وقيم الأفراد:** كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماءه التنظيمي أكبر، والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعاً.

- **خصائص الوظيفة:**

قد تؤثر الوظيفة عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية، والتحدي، والتغذية الراجعة..... قد يؤثر إيجاباً. والتوتر، وعدم وضوح الدور، والصراعات، تؤثر سلباً.

2- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

- **الأجور:** كلما كانت الأجور عادلة متناسقة مع عبء العمل، ازداد الشعور بالانتماء التنظيمي.
- **جماعة العمل:** كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة، زاد مستوى الانتماء التنظيمي.
- **الإشراف والقيادة:** تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الانتماء التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة يزيد مستوى الانتماء التنظيمي والعكس صحيح¹.

3- العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي منها²:

- **المكانة الاجتماعية :** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في نظام اجتماعي، وبين البقي أنه قد تكون المكانة مكانة رسمية، أو غير رسمية، تمنحها الجماعة لشخص ما تعبيراً عن شعوره نحوه، في أي تنظيم معين يحدد

¹عايدة خطاب، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

²عبد المحسن بن عبد الله بن هويشل، الانتماء التنظيمي وعلاقته بتطوير العمل الإداري بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص ص 24 - 28.

ارتباطهم ببقية الأفراد في التنظيم وفق ترتيب هرمي معين، تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها . وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها : الدرجة العلمية التي يتحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأتماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

- **إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم:** من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى تلبيتها، فهم يرغبون في إشباع حاجات الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا المقدرين، وأن ينتموا لجماعة ويسعون لأن يكونوا المقدرين، وأن ينتموا لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، إن اهتمام المنظمات بإشباع هذه الحاجات لدى أفرادها، الشعور بالرضا والاستقرار، ومن ثم الانتماء والالتزام التنظيمي، والتنظيم الذي يساعد في تحقيق وإشباع هذه الحاجات غالبا ما يكون مكانا غير مناسب لاستقرارهم، بل يسعى أعضاءه للبحث عن تنظيم آخر يمكنهم من إشباع هذه الحاجات.

- **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** يساعد وضوح الأهداف على زيادة الانتماء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة محددة، كلما كانت عملية إدراك الأفراد للالتزام أكبر، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة محددة، فإن ذلك يساعد على تعزيز الانتماء التنظيمي لديهم، نظرا ذلك يؤدي إلى تجنب الخلافات التنظيمية التي تحدث عند غموض الدور، والتي تنعكس سلبا على انتماء العاملين.

- **الرضا الوظيفي:** ويقصد به المشاعر التي يبدوها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفية، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينها ازدادت درجة الرضا لديه

- **جودة المناخ الوظيفي:** يعبر المناخ الوظيفي عن الخصائص الداخلية للبيئة، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، أو الاستقرار، ويفهمها العاملون ويدركونها، فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكهم . كما أن الانتماء التنظيمي للموظف يرتفع بزيادة درجة الاستقلالية وحرية في أداء العمل دون الضغط أو إجبار، وأيضا كلما كان التعاون سائدا كلما زاد الانتماء.

- **تطبيق أنظمة حوافز عادلة:** يشير الحافز للوسيلة أو الأسلوب، أو الأداء، التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب لحاجته الناقصة، وتركز حوافز الداخلية، وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل في المنظمات، أو تدفعهم على ترك العمل بها.

- **مشاركة العاملين:** إن الانتماء التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسو مجرد أفراد، وقد أوشحت العديد من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي، ويجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، الأمر الذي ينعكس بدوره على زيادة درجة انتمائهم التنظيمي.

- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية، يمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم، وينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة، وهي في تغير مستمر وحركة دائمة، وإن كنت تتميز بالتعدد، وتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية التي قد تكون متضادة أحياناً، وغير موضوعية أحياناً أخرى، مما يهدد المنظمة
- **نمط القيادة:** يقصد بنمط القيادة، ذلك الأسلوب الوسط الذي يتبعه القائد في التعامل مع مرؤوسيه، وتختلف الأنماط القيادية ما بين التشدد، والمتساهل، والأسلوب الوسط، ويشير معظم الدراسات إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي نمط القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة)، والقيادة الديمقراطية (الوسط)، القيادة الحرة (متساهلة).
- إن إشباع القائد لنمط قيادي معين لا يتلاءم مع ظروف العاملين بالمنظمة، قد يؤدي إلى عدم الاستقرار النفسي لدى الأفراد، ويعيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ويقلل من فرص التعاون بينهم، كل العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون بها.

ثانياً: الآثار الناجمة عن الانتماء التنظيمي

إن الانتماء التنظيمي عدة آثار إيجابية وسلبية تعود على الفرد والمؤسسة، وهي:

- ✓ **آثار الانتماء التنظيمي على العامل :** فالآثار الإيجابية تتجلى في أن الانتماء التنظيمي يعمل على تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالمؤسسة وكما يجعله يؤدي عمله بكل إتقان وتفاني، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وهذا ما يجعله يبني أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل على تحقيق الأهداف.
- وقد اعتبر الباحثون أن الرضا الوظيفي من العوامل الهامة التي تطور الانتماء التنظيمي وخاصة من المراحل الأولية للتوظيف كما أن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس على الأفراد العمال خارج إطار العمل حيث يتصف ذوي الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والرضا إضافة إلى ارتفاع قوة علاقتهم العائلية
- أما بالنسبة للآثار السلبية نجد أن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهو ما يجعل الفرد يعيش بمعزل عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وضغوطه يسيطر على تفكيره خارج إطار العمل فيصبح دائم التفكير بمؤسسته ومن جانب آخر نجد أن الموظف أو العامل وأن تبني العامل لأهداف المؤسسة قد يرى من خلاله الفرد أنه من مصلحته النهوض بثقته بأنها ستكافئه¹.

✓ آثار الانتماء على المؤسسة: تتمثل هذه الآثار بالنسبة للمؤسسة في²:

- انخفاض معدل دوران العمل؛
- استقرار العمالة والانتظام في العمل؛
- بذل المزيد من الجهد والأداء ممل يؤثر على تكلفة العامل؛

¹لعنتي سعود محمد، سواط طلق عوض الله، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 12، مركز النشر العلمي، السعودية، 1999، ص20.

²العيطة ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص34.

- زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والتقدم للمؤسسة؛
- إضافة إلى ذلك فإن الانتماء يعمل على زيادة إنتاجية العامل وأدائه من ناحية أخرى فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين الانتماء التنظيمي والتغيب عن العمل وتركه وأنه وجد أن الأفراد الذين تركوا المؤسسة كانوا أفراد ذوي انتماء منخفض، إن ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة يجعلها تجني تبعاً لذلك فوائد كثيرة تتمثل في:
- التقليل من المصاريف الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختبار والتدريب للأعضاء الجدد؛
- المحافظة على التوتيرة الإنتاجية إذ أنه عملية التدريب؛
- إن المؤسسة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع قد تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها وهو بدوره يجعل المؤسسة تعمل جاهدة اجتياز مجندين جدد أكثر فعالية ومهارة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع إدارة المواهب البشرية وكذلك الانتماء التنظيمي؛ وقد تنوعت هذه الدراسات بين عربية وجزائرية.

المطلب الأول: دراسات تتعلق بإدارة المواهب البشرية.

✓ دراسة أحلام خان، مريم حيمر (2019): بعنوان "مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مقال منشور في مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، مجلد5، العدد01.

هدفت هذه الدراسة إلى : معرفة المبادئ استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وفهم إدارة المواهب البشرية فيها خاصة ما يتعلق بالأفراد الموهوبين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى : ضرورة معرفة التطبيق الجيد للإستراتيجية إدارة المواهب في المؤسسة من أجل استقطاب الموهوبين والمحافظة عليهم وتطوير قدراتهم، بما يخدم أهداف المؤسسة ويدعم تنافسيتها.

✓ دراسة عزيزة عبد الرحمان عبد الله الصيام (2013): بعنوان "واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا. دراسة حالة الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال . كلية التجارة. غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - غزة-، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة سواء كانوا إداريين أو أكاديميين بمنصب إداري، والبالغ عددهم (192) باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

حيث تم توزيع (20) إستبانة كدراسة أولية ثم توزيع (113) إستبانة، ثم استرداد (90) إستبانة، وقد بلغت النسبة الإجمالية (77.5%)، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن: هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصا فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة المجال.

✓ **دراسة نضال المصري، محمد الآغا (2015):** بعنوان "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية - مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي -"، مقال منشور في مجلة عمران، غزة، العدد (4/13).

هدفت الدراسة إلى : تقديم إطار مفتوح لتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية، لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة موظفة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث، قام الباحثان باستخدام الإستبانة أداة لجمع المعلومات وتطبيقها على عينة مكونة من (110) رؤساء أقسام أكاديميين في الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة.

توصلت هذه الدراسة إلى : أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى تطبيق إستراتيجية المواهب البشرية تساوي (74.6%)، والمتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى توافر المعايير التي تحقق التميز البحثي يساوي (68.8%) والمتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات مستوى توافر مقومات مجتمع المعرفة يساوي (71%)، كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وتكوين مجتمع المعرفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي.

✓ **دراسة أيمن (2019):** بعنوان "إدارة المواهب أفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية - دراسة حالة مجموعة من

المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المواهب البشرية، جامعة تلمسان هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وضع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية ومدى شروعاتها في الاستجابة للتوجهات المعاصرة حيث تم دراسة واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب فيما، وذلك عن طريق دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات المشاركة في صالون المواهب والتطبيق.

توصلت إلى: أن معظم المؤسسات المشاركة في صالون المواهب هي مؤسسات متعددة الجنسيات، وهي تقوم بتطبيق أحد برامج إدارة المواهب رغم وجود الكثير من الفجوات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي.

المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالانتماء التنظيمي

✓ دراسة ابتسام سليمان جلال القهوي (2020): بعنوان "الانتماء التنظيمي لدى المعلمين لدى المدارس الحكومية في عاصمة عمان وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى : التعرف على درجة الانتماء لدى المعلمين في المد 0ارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين و المساعدين، ولمعرفة الفروق تبعا لمتغيرات الجنس والمؤتمر العلمي وسنوات الخدمة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي لتحقيق الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين و المساعدين في المدارس الحكومية في عمان و عددهم (2468)، وبلغت عينة الدراسة (301) مدير و مساعد، وتم تطوير استبيانين، الأولى لقياس درجة الانتماء التنظيمي، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي، وتم التحقق من صدقهما و ثباتهما .

توصلت هذه الدراسة إلى : أن الدرجة الكلية للانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان كانت مرتفعة بلغ متوسطها الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (0.39)، وان مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان كانت مرتفعة و بمتوسطة حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.41)، كما تبين وجود علاقة إرتباطية دالة بين درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، وانه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية يعني المتغير لسنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة 10 سنوات وأكثر، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي يعني لمتغيرات الجنس ما عدا مجال العلاقات في بيئة العمل لصالح فئة الإناث و المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذو الخدمة 10 سنوات وأكثر.

✓ دراسة بغدود راضية (2020): بعنوان "أكثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى المعلمين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات و مواد الصيانة -وحدة الأخضرية -مقال منشور في مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة البويرة، المجلد 11، العدد 02.

هدفت الدراسة إلى : قياس اثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين بالوحدة الإنتاجية التابعة للأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من (79) عامل دائما على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، في اعتمد على برنامج SPSS في تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها .

توصلت هذه الدراسة إلى : أن مستوى من التمكين الإداري و الانتماء التنظيمي جاء بالدرجة المتوسطة، كما انه يوجد أكثر للتامين الإداري على مستوى التنظيمي للمعلمين، حيث أن المستوى المتوسط للتمكين الإداري قد أثر سلبا على

مستوى الانتماء التنظيمي للأفراد عينة الدراسة، كما أن مستوى كل بعد من أبعاد التمكين يؤثر على مستوى انتمائهم التنظيمي.

✓ **دراسة سونة عبد القادر . يرقى حسين (2019):** بعنوان "اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري لولاية المدية ". مقال منشور بمجلة البشائر الاقتصادية . المجلد 05، العدد 02، جامعة المدية.

هدفت هذه الدراسة إلى : معرفة أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي . واستخدمت أداتين الأولى إستبانة إدراك العدالة التنظيمية لدى الموظفين وتكونت على (18) فقرة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي

المطلب الثالث: دراسة تتعلق بالعلاقة بين المتغيرين

✓ **دراسة صالح علي الجراح، جمال أبودولة (2015):** بعنوان "أثر إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02 .

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعة الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

بيان أثر الاستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية توصلت هذه الدراسة إلى : أن مستوى العام لتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في تلك الجامعات جاء بدرجة متوسطة

أن المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية جاء أيضا بدرجة متوسطة وجود أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ تعزي المتغيرات الديمقراطية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية) وعدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي في جميع الأبعاد، وفي مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ككل.

عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ المستوى الانتماء التنظيمي تعزي المتغيرات الديمقراطية (الجنس، العمر ، الرتبة الأكاديمية)، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ في مستوى الانتماء التنظيمي المتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي.

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة

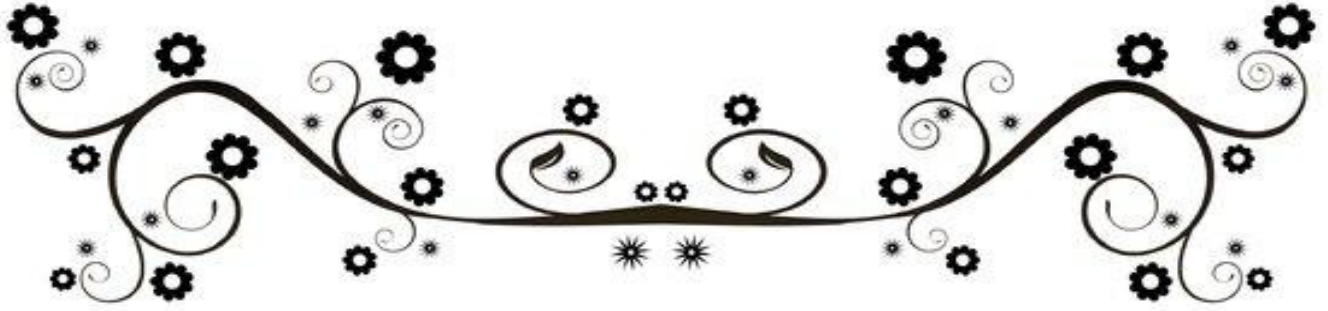
في ضوء الدراسات السابقة يمكن الإشارة إلى النقاط التالية بعض الدراسات تناولت أثر إدارة المواهب البشرية في تعزيز الانتماء التنظيمي دراسة (صالح علي الجراح، جمال أبو دولة، 2015)، أما دراسة خان أحلام مريم حيمر، (2019) ودراسة (صبيان إيمان، 2019) فهي تختلف عن الدراسة الحالية في الدراسات الميدانية حيث أن هذه الدراسة أسقطت متغيرات الدراسة على المدرسين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على عكس الدراستين السابقتين التي اختارت مؤسسات اقتصادية جزائرية أما دراسة (عزيزة عبد الرحمان صيام، 2013) ودراسة (نظال المصري مُجد الآغا، 2015) اشتركا في دراسة الحالة واختلفا في مجتمع الدراسة حيث أن الدراسة الحالية أسقطت على مدرسين في كلية محل الدراسة أما الدراستين على التوالي الأولى أسقطت على أفراد العاملين في الإدارة والثانية أسقطت على رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

الدراسات التي تناولت متغير الانتماء التنظيمي وربطته بالتمكين الإداري مثل دراسة (بغدود، 2020) أما دراسة (سونة عبد القادر برقي الحسين، 2019) فقط ربطت الانتماء التنظيمي بالعدالة التنظيمية ودراسة (ابتسام سليمان القهوي، 2020) ربطت الانتماء التنظيمي بالأداء الوظيفي بينما هذه الدراسة ربطت الانتماء التنظيمي بإدارة المواهب البشرية

خلاصة الفصل:

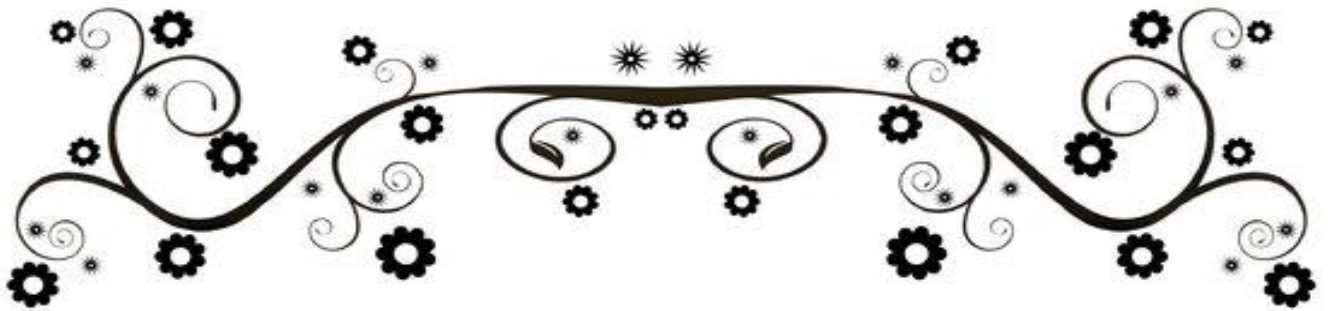
حاولنا من خلال الفصل الإلمام بمختلف الجوانب النظرية للموضوع عموما تطرقنا للمفاهيم المتعلقة بإدارة المواهب البشرية المتمثلة في مفهومها وأسباب نشأتها، وكذا أهميتها وأهدافها، كما تطرقنا إلى عمليات إدارة المواهب البشرية (جذب، تنمية، احتفاظ)، وكذا أساليبها ومستويات والتحديات التي تواجه إدارة المواهب البشرية، من جهة أخرى تطرقنا إلى مفهوم الانتماء التنظيمي، وخصائصه وأهميته، وأبعاده ومراحلته ومحدداته وأتماطه، وكذا العوامل المؤثرة فيه والآثار الناتجة عنه

كما اعتمدنا على في دراستنا على بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، والتي بينا ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني من الدراسة الميدانية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج.



الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة



تمهيد:

لقد تطرقنا في دراسة النظرية لأهم إدارة المواهب البشرية في الجامعات والانتماء التنظيمي وتسلط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور عمليات إدارة المواهب البشرية على الانتماء التنظيمي بجامعة مُجَد البشير الإبراهيمي -برج بوعرييج-؛ وفي هذا الفصل سنحاول إعطاء لمحة عن جامعة مُجَد البشير الإبراهيمي وإبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة كالبرنامج الإحصائي SPSS، وكذا عرض نتائج الوصف الإحصائي. وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقييم ميدان الدراسة؛

المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج؛

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.

أجريت الدراسة الميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعرييج-، والتي سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عدة جوانب المتعلقة بالجامعة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعرييج-.

أنشأت أول نواة للجامعة -برج بوعرييج- في شهر سبتمبر 2000، حيث كانت في البداية ملحق جامعي تابع للجامعة فرحات عباس بسطيف، وكانت الانطلاقة بشعبي الإلكترونيك والإعلام الآلي، حيث بلغ عدد المسجلين في تلك الفترة 383 طالب؛

وتمتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-275 المؤرخ في 2001/09/18 تم ترقيته إلى مركز جامع ي في تلك السنة عرف المركز انطلاقة الحقيقية حيث شهد تطوراً هاماً وسريعاً في هياكله القاعدية والبيداغوجية؛

وتمتضى مرسوم التنفيذي رقم 12-244 المؤرخ في 2012/07/04 تم ترقية المركز إلى جامعة محمد البشير الإبراهيمي؛

وفي سنة 2015 تم تسميته باسم الشيخ محمد البشير الإبراهيمي، كتكريم لهذه الشخصية التي كانت هي بين المؤسسين للنهضة الفكرية الجزائرية ويعتبر رائد النهضة الجزائرية وينحدر من قرية أولاد براهم التابعة لدائرة رأس الواد.³⁸

وتضم الجامعة سبعة كليات تتمثل في:

- ✓ كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض والكون؛
- ✓ كلية العلوم التكنولوجية؛
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- ✓ كلية الآداب واللغات؛
- ✓ كلية الرياضيات والإعلام الآلي؛
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الثاني: مهام جامعة البشير الإبراهيمي.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد البشير الإبراهيمي كغيرها من جامعات التراب الوطني تتولى ما

يلي:

³⁸الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد:35، 2012/07/10.

أولاً: في مجال التكوين العالي:

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وثقافية للإدارة؛
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

ثانياً: في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- ✓ المساهمة في جهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
 - ✓ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
 - ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛
 - ✓ المشاركة ضمن الأسر العلمية والثقافية والدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- المطلب الثالث: أهداف وهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي.**

أولاً: أهداف جامعة محمد البشير الإبراهيمي.

تعتمد جامعة محمد البشير الإبراهيمي على الكفاءات البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار الأهداف الآتية:

- ✓ ضمان تكوين بيداغوجي واعي؛
 - ✓ تنوع في تخصصات التكوينية، استجابة للمتطلبات التنموية الوطنية والمحلية؛
 - ✓ إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمختلف أرجاء ولاية برج بوعريريج؛
 - ✓ تدعيم الانتقال التدريجي من التكوين التقليدي إلى النظام العالمي الجديد؛
 - ✓ توظيف كفاءات علمية لإرساء قيم للنظام العالمي الجديد.
- تسعى الطاقات البشرية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي إلى رفع التحدي لتحسين الأداء العلمي والبيداغوجي وإحلال موقع مرموق ورفيع بين مختلف الجامعات الوطنية والعالمية كما تسعى أيضاً بأن تكون شعاعاً نيراً على محيطها المباشر ولتنمية الجامعة الجزائرية منها والأجنبية. إن الهدف الأسمى هو إرساء تقاليد جامعية وصولاً إلى تحقيق تكوين بيداغوجي وعلمي نوعي وهذا ما سيحقق في النهاية دور لامتياز العلمي والثقافي في المجتمع المحلي.

المبحث الثاني: : طرق وإجراءات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

يبرز في هذا العنصر الطوق والأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتي تدور محتوياتها حول دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الانتماء التنظيمي، بجامعة البشير الابراهيمى-برج بوعرييج- وسعيًا للإجابة على الإشكالية المطروحة "هل يوجد علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المواهب والانتماء التنظيمي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة برج بوعرييج"، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في الأساتذة المدرسين بجامعة مُجد البشير الابراهيمى-برج بوعرييج-، حيث أن عينة الدراسة أخذت بشكل عشوائي تمثلت في مجموعة من الأساتذة بالجامعة، حيث بلغ عددها (40) أستاذ، تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعاً وقد تم استرجاع ما مجمله (35) استبيان، وفقدان 5 وبعد فحصها وجدنا أن كل الاستبيانات صالحة للتحليل الإحصائي (35) إستبانه.

الجدول رقم (02): توزيع الاستبيان

العائد	المفقود	التوزيع	عدد الاستبيانات
35	05	40	المجموع
87.5	12.5	100	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية

أولاً: أدوات جمع البيانات

استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية والحصول على المعلومات والحقائق المرتبة بواقع معين، فقمنا بتصميم استبانة باستبانة باستبانة والدراسات السابقة ذات العلاقة، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية وشملت (الجنس، العمر، الرتبة، مدة الخبرة، الكلية)

✓ **المحور الثاني:** يشمل المتغير المستقل إدارة المواهب البشرية ويشمل ثلاث أبعاد هي:

- جذب الموهبة: يتضمن 7 عبارات.

- تنمية المواهب: يتضمن 7 عبارات.

- الاحتفاظ بالمواهب: يتضمن 6 عبارات.

✓ **المحور الثالث:** يشمل المتغير التابع الانتماء التنظيمي يتضمن 8 عبارات.

بالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية أتبع أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين لا أوافق بشدة وموافق بشدة بين العبارات العوامل المؤثرة وكانت بدائل الإجابة لكل عبارة من (1-5) وفقاً لما يلي:

الجدول رقم(03): مقياس ليكرت. العبارات الوصفية وأوزانها

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسات سابقة

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستعملة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهي المتوسطات الحسابية للدرجات الكلية التي يتحصل عليها أفراد العينة، والانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية.... إلخ، وكلها أدوات للإحصاء الوصفي، أما معاملات الإحصاء الاستدلالي فتمثلت في:

- ✓ معامل ألفا كرومباخ للإثبات صدق وثبات أداة الدراسة؛
- ✓ تحليل التباين الأحادي Anova لوجود أكثر من متغيرين مستقلين؛
- ✓ تحليل الانحدار البسيط الأثر متغير مستقل واحد على متغير تابع؛
- ✓ الأهمية النسبية والتي تم تحديدها طبق للمقياس التالي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى المطلوب} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد}} = \text{الأهمية النسبية}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الأهمية النسبية}$$

والجدول التالي يبين مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (04): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفض	2.33 فأقل
محايد	أكبر من 2.33 إلى 3.66
مرتفع	أكبر من 3.66

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسات سابقة

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

أولاً: معامل ألفا كرونباخ

مقياس ألفا كرونباخ هو مقياس للاتساق الداخلي لأداة الدراسة حيث يقيس مدى ارتباط الأبعاد بالمتغيرات التابعة لها، ولكي تكون الدراسة تتمتع بثبات لا بد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.6 أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر وإذا كان معامل الثبات أقل من 0.6 فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات.

جدول رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
جذب المواهب	07	0.902
تنمية المواهب	07	0.849
الحفاظ على المواهب	06	0.917
الانتماء التنظيمي	08	0.888

0.950	28	الاستبيان ككل
-------	----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.849 و 0.917) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، وكانت تقدر بـ 0.888 للمتغير التابع، في حين بلغت قيمة هذا المعامل بالنسبة لأداة الدراسة ككل 0.950 وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال ومن ثم قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية

يبين الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية؛ حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الخصائص

الجدول رقم(06): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	57.1
	أنثى	15	42.9
	المجموع	35	100
الرتبة	أستاذ مساعد ب	06	17.1
	أستاذ مساعد أ	08	22.9
	أستاذ محاضر ب	05	14.3
	أستاذ محاضر أ	16	45.7
	المجموع	35	100
الكلية	العلوم الاقتصادية	17	48.6
	الحقوق	05	14.3
	العلوم الانسانية والاجتماعية	05	14.3
	العلوم والتكنولوجيا	03	8.6
	آداب ولغات	02	5.7
	علوم الطبيعة	02	5.7
	رياضيات	01	2.9
	المجموع	35	100
	مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	11
من 6 إلى 10 سنوات		12	34.3

22.9	08	من 11 إلى 15 سنة	
11.4	04	أكبر من 15 سنة	
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يلاحظ أن 20 من المجيبين على الاستبيان كانوا من الذكور أي ما يعادل 57.1%، بينما 15 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 42.9%.

كما يتبين من خلال الجدول أيضا أن 06 من المجيبين على الاستبيان من الأساتذة المساعدين ب أي ما يعادل نسبة 17.1%، و08 من المجيبين من رتبة أستاذ مساعد أ وهو ما يعادل نسبة 22.9%، أما المجيبين من رتبة أستاذ محاضر ب فقد كان عددهم 05 أي 14.3%، والمجيبين من رتبة أستاذ محاضر أ بلغ عددهم 16 بنسبة 45.7% وهي أكبر نسبة.

أما بالنسبة للكليات فقد أجاب 17 فردا من كلية العلوم الاقتصادية وهو ما يعادل نسبة 48.6% وهي أكبر نسبة، وأجاب 5 أفراد في كل من كلية الحقوق وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أي ما يعادل نسبة 14.3%، 03 أفراد من كلية العلوم والتكنولوجيا أي بنسبة 8.6%، في حين أجاب فردين اثنين في كل من كلية الآداب واللغات وكلية علوم الطبيعة أي بنسبة 5.7%، وأجاب فرد واحد أي بنسبة 2.9% من كلية الرياضيات.

أما بالنسبة للخبرة فإن 11 فردا من المجيبين لهم خبرة أقل من 05 سنوات وهي ما تعادل 31.4%، و 12 فردا لهم خبرة تتراوح بين 6 و 10 سنوات بنسبة 34.1% وهي أعلى نسبة، أما 08 مجيبين فقد كانت لهم خبرة تتراوح بين 11 و 15 سنة وهو ما يعادل نسبة 22.9%، و04 أفراد لهم خبرة تتجاوز 15 سنة وهو ما يعادل نسبة 11.4%.

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بإدارة المواهب

يتم من خلال هذا المطلب دراسة توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة المواهب، والذي تم تقسيمه لثلاثة أبعاد: جذب المواهب، تنمية المواهب والحفاظ عليها، والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (07): نتائج مستوى إدارة المواهب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	جذب المواهب	2.9184	0.88151	0.302	02	متوسط
1	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس على النوعية والكفاءة	2.57	1.092	0.425	1	متوسط
2	التركيز عند الاختيار على المهوبة والخبرات الحقيقية وليس فقط على سنوات الخبرة	2.89	1.078	0.373	4	متوسط

متوسط	7	0.343	1.029	3.00	ممارسة مبدأي العدالة والشفافية في عملية اختيار العاملين الجدد	3
متوسط	6	0.370	1.111	3.00	السعي للبحث عن الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس	4
متوسط	5	0.371	1.147	3.09	استخدام كل الوسائل المتاحة لجذب أكبر عدد من المتقدمين الموهوبين	5
متوسط	3	0.379	1.150	3.03	تحديد آليات محددة للكشف على المواهب والإمكانيات العالية داخل الجامعة	6
متوسط	2	0.408	1.167	2.86	استقطاب المواهب الجديدة لدمجها في بيئة العمل الجماعي	7
متوسط	03	0.275	0.79373	2.8857	تنمية المواهب	
متوسط	6	0.368	1.083	2.94	وضع خطط لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم وفقا لاحتياجاتهم	1
متوسط	2	0.404	1.187	2.94	تطوير وصقل مهارات الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس عن طريق برامج متخصصة عالية الكفاءة	2
منخفض	1	0.447	1.010	2.26	إتاحة فرصة للتدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية	3
متوسط	7	0.319	0.993	3.11	وضع معايير موضوعية لقياس الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بناء على مقارنة أدائهم بتلك المعايير	4
متوسط	5	0.376	1.052	2.80	يساعد المسئول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	5
متوسط	4	0.379	1.150	3.03	وضع نظام لتحفيز الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس معنويا	6
متوسط	3	0.380	1.183	3.11	وضع نظام للحوافز المادية وفقا للإنجازات العلمية	7
متوسط	01	0.333	0.93598	2.8095	الحفاظ على المواهب	
متوسط	3	0.414	1.065	2.57	إتاحة الفرصة للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة	1
متوسط	6	0.362	1.098	3.03	السعي الجاد لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها	2

متوسط	2	0.415	1.175	2.83	الاهتمام بالمسار الوظيفي للمهوبين من أعضاء هيئة التدريس كوسيلة لتحسين أدائهم	3
متوسط	4	0.392	1.132	2.89	توفير المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة المطلوبة لرب مخرجاته بحاجات المجتمع	4
متوسط	5	0.376	1.095	2.91	الاهتمام بالتطوير الشخصي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التكيف الوظيفي	5
متوسط	1	0.423	1.114	2.63	بث روح المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس بهدف العمل على تطوير الذات	6
متوسط	/	/	0.76585	2.8743	إدارة المواهب	

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات إدارة المواهب بمختلف أبعادها بلغت 2.8743 وهي تقع في درجة متوسط بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة. أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي المتعلق بكل بعد من أبعاد إدارة المواهب يمكن عرضه على النحو التالي:

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد جذب المواهب جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب وقد حقق درجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 2.9184 وانحراف معياري 0.88151، كما نلاحظ أن العبارة كل العبارات المكونة لهذا البعد جاءت بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين 2.57 و 3.09 وانحراف معياري يتراوح بين 1.095 و 1.175.

يظهر من خلال الجدول أن بعد تنمية المواهب جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية وقد حقق درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 2.8857 وانحراف معياري 0.79373 أما بالنسبة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد حققت كلها درجات موافقة محايدة بمتوسط حسابي يتراوح بين 2.89، و 3.03 وانحراف معياري يتراوح بين 1.092 و 1.167، باستثناء العبارة الأولى التي حققت درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 2.57 وانحراف معياري 1.092.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد الحفاظ على المواهب جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 2.8095 وانحراف معياري 0.93598. وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة، وقد جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى حيث حققت درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي قدره 2.26 وانحراف معياري 1.010، في حين حققت باقي العبارات درجة موافقة محايدة بمتوسط حسابي يتراوح بين 2.80 و 3.11 وانحراف معياري يتراوح بين 1.052 و 1.183.

وبالتالي يمكن القول بعد التحقق من الفرضية الفرعية أن "مستوى توافر أبعاد عملية إدارة المواهب البشرية في

الجامعة محل الدراسة كان متوسطا وهذا حسب وجهة نظر هيئة التدريس بها"

رابعا: عرض النتائج المتعلقة بالانتماء التنظيمي

الجدول رقم (08): نتائج مستوى الانتماء التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	أشعر بانتمائي لهذه الجامعة	1.91	0.919	0.481	3	منخفض
2	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف الجامعة	1.6	0.73565	0.460	7	منخفض
3	تهمي سمعة الجامعة التي أعمل بها	1.51	0.781	0.517	2	منخفض
4	أشعر بالفخر عندما اخبر الآخرين بأنني أعمل بها	2.14	1.003	0.468	6	منخفض
5	أشعر إنني أكسب كثيرا ذا بقيت في هذه الجامعة على المدى البعيد	2.43	1.145	0.471	4	متوسط
6	اتخذت قرار صائبا عندما قبلت العمل في هذه الجامعة	2.14	1.004	0.469	5	منخفض
7	تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل	2.37	1.060	0.447	8	متوسط
8	أرغب في البقاء في عملي بهذه الجامعة مهما توفرت فرص عمل بديلة	2.34	1.259	0.538	1	متوسط
	الانتماء التنظيمي	2.0571	0.75327	/	/	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الانتماء التنظيمي بمختلف عباراتها بلغت 2.0571 وهي تقع في الدرجة المنخفضة بناء على مقياس الدراسة المعتمد في الدراسة، وقد حققت العبارات ا لخامسة والسابعة والثامنة درجة موافقة متوسطة في حين حققت باقي العبارات درجة موافقة منخفضة.

وبالتالي يمكن القول بتحقيق الفرضية الفرعية "مستوى الانتماء التنظيمي لدى عينة الدراسة كان منخفضا"

خامسا: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضية: "يوجد أثر إيجابي لإدارة المواهب على الانتماء التنظيمي"، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (09): الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.631	0.399	0.380	0.59297	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	7.689	1	7.689	21.868	0.000
البواقي	11.603	33	0.352		
المجموع	19.292	34			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قيمة المعلمة B			
الثابت	0.395	0.272		0.690	0.595
إدارة المواهب	0.133	0.621	0.631	4.676	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة المواهب والمتغير التابع الانتماء التنظيمي، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.631 وهي علاقة ارتباطية متوسطة تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.399 وهذا يعني أن إدارة المواهب تفسر ما مقداره 39.9% من التغير الحاصل في الانتماء التنظيمي في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 21.868 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين ويظهر من خلال الجدول أن معامل متغير إدارة المواهب B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.025، كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.676 بقيمة احتمالية 0.000

وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على الانتماء التنظيمي، حيث أن التغير في مستوى إدارة المواهب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.621 في المتغير التابع الانتماء التنظيمي.

إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على الانتماء التنظيمي، حيث أن التغير في مستوى إدارة المواهب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.621 في المتغير التابع الانتماء التنظيمي، ويمكن استخراج المعادلة الآتية:

$$\text{الانتماء التنظيمي} = 0.272 + 0.621 \text{ إدارة المواهب}$$

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية "لإدارة المواهب أثر إيجابي على الانتماء التنظيمي".

من خلال التحليل السابق تبين لنا بأن لإدارة المواهب أثر إيجابي على الانتماء التنظيمي، إلا وأنه من أجل معرفة كيفية مساهمة إدارة المواهب في التأثير على الانتماء التنظيمي لابد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في الانتماء التنظيمي، والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise لأبعاد إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي

الجدول رقم (10): الانحدار المتعدد بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي بطريقة stepwise

ملخص النموذج					النموذج
الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد		
0.60257	0.360	0.379	0.616		
جدول ANOVA					
مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	20.133	7.310	1	7.310	الانحدار
		0.363	33	11.982	البواقي
			34	19.292	المجموع
المعاملات					
مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية	المعاملات الأصلية		النموذج
			الخطأ المعياري	قمة المعلمة B	
0.050	2.038		0.326	0.665	الثابت
0.000	4.487	0.616	0.110	0.495	الحفاظ على المواهب

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد إدارة المواهب والمتغير التابع الانتماء التنظيمي ، حيث تظهر معطيات هذا الجدول أن معامل الارتباط بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي بلغ 0.616 وهي علاقة ارتباطية متوسطة تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.379 وهذا يعني أن إبعاد إدارة المواهب تفسر ما نسبته 37.9% من التغيرات الحاصلة في الانتماء التنظيمي في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 20.133 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على جودة نموذج العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والانتماء التنظيمي وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعامل بعد الحفاظ على المواهب فقد جاء ذا إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينه وبين الانتماء التنظيمي، كما أن التغير الحاصل في مستوى كالحفاظ على المواهب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.495 في المتغير التابع الانتماء التنظيمي وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أنها قيمة معامل هذ البعد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن الحفاظ على المواهب يؤثر بشكل إيجابي في الانتماء التنظيمي.

ويمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة المواهب والانتماء التنظيمي على النحو الآتي:

$$\text{الانتماء التنظيمي} = 0.665 + 0.495 \text{الحفاظ على المواهب}$$

بناء على التحليل السابق تتأكد الفرضية الفرعية والتي مفادها أن لبعده الحفاظ على المواهب أثر إيجابي على الانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أنه تمت إزاحة كل من بعدي جذب المواهب وتنمية المواهب وذلك لارتفاع مستوى الدلالة لكل منهما عن مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبذلك يمكن القول أن:

- لا يوجد أثر إيجابي لبعده جذب المواهب على الانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

- لا يوجد أثر إيجابي لبعده تنمية المواهب على الانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

وبالتالي يمكن القول بتحقيق الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: لإدارة المواهب أثر إيجابي على الانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

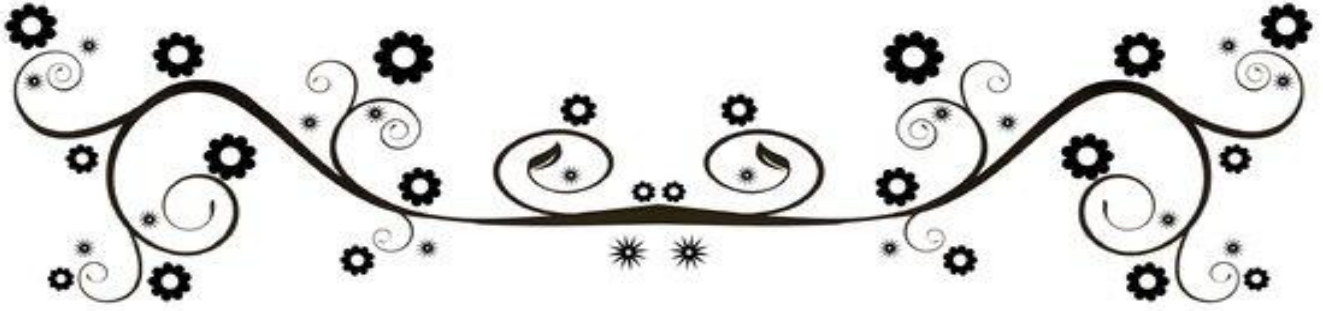
- الفرضية الفرعية: لبعده الحفاظ على المواهب أثر إيجابي على الانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية: مستوى الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس كان منخفضا في الجامعة محل الدراسة. وعدم تحقق الفرضيات الآتية:
- الفرضية الفرعية: درجة توافر عمليات إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة كان متوسطا وهذا حسب وجهة نظر عينة هيئة التدريس في الجامعة.
- الفرضية الفرعية: لبعد جذب المواهب أثر إيجابي على الانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية: لبعد تنمية المواهب أثر إيجابي على الانتماء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

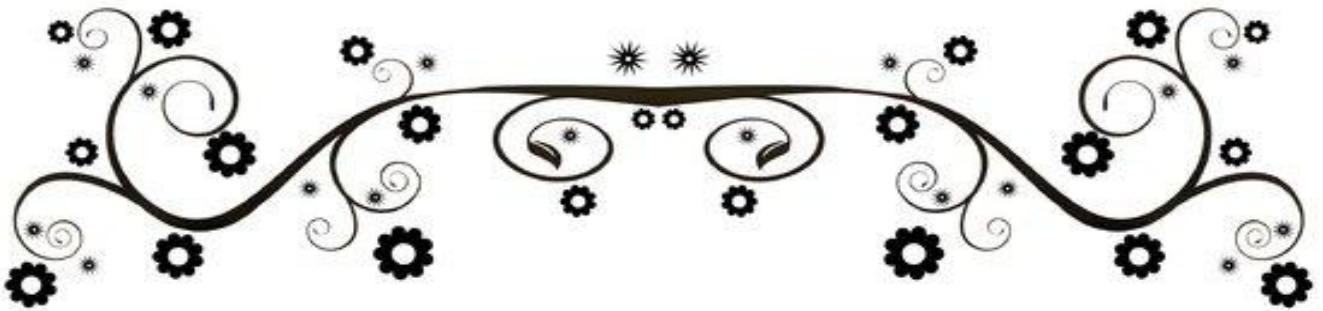
خاتمة:

في هذا الفصل تعرفنا على الجامعة مُجدِّ البشير الإبراهيمي -برج بوعريريج-، حيث تطرقنا إلى نشأتها ومهامها والأهداف التي تسعى إليها وهيكلها التنظيمي، كما اعتمدنا على الاستبيان للحصول على المعلومات وتحليلها وباستخدام أساليب إحصائية متعددة.

أكدت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي بين عمليات إدارة المواهب والانتماء التنظيمي في جامعة البشير الإبراهيمي.



خاتمة



خاتمة:

من خلال مراجعتنا للجانب النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة . الذي تطرقنا في فيه إلى معالجة إشكالية الدراسة التي تمحورت حول هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة مُجدّ البشير الإبراهيمي -برج بوعريبيج-، حيث توصلت الدراسة بعد تحليل المعطيات إلى مجموعة من نتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وتنقسم النتائج إلى:

1-النتائج النظرية:

- ✓ الموهبة هي سمات وقدرات مميزة تميز الفرد عن الأفراد الآخرين؛
- ✓ إدارة المواهب: وهي عملية جذب وتنمية والمحافظة على الأفراد الذين يملكون المواهب؛
- ✓ أن هناك جملة من التحديات التي تواجه إدارة المواهب وتعيق نجاحها فيما يخص استبقاء المواهب وعدم نزوحه؛
- ✓ إدارة المواهب تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز الانتماء التنظيمي في المؤسسات وذلك عن طريق التقليل من سلوكيات غير مرغوب فيها كالغياب ومعدل دوران العمل مما يجعلها أداة تحقق أداء متمي.

2-النتائج التطبيقية:

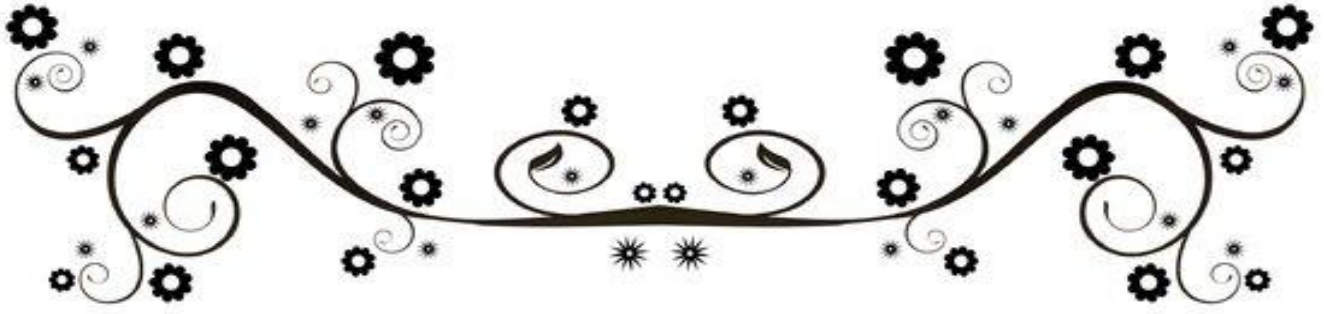
نتائج اختبار الفرضيات:

- ✓ توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة مُجدّ البشير الإبراهيمي -برج بوعريبيج-، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. فرضية محققة؛
- ✓ لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب والانتماء التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. لم تتحقق الفرضية؛
- ✓ توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب والانتماء التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. فرضية محققة؛
- ✓ مستوى تطبيق عمليات إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة متوسطا وهذا طبعا من وجهة عينة هيئة التدريس الخاصة بالجامعة محل الدراسة؛
- ✓ مستوى الانتماء التنظيمي لدى عينة هيئة التدريس كان منخفضا في الجامعة محل الدراسة .

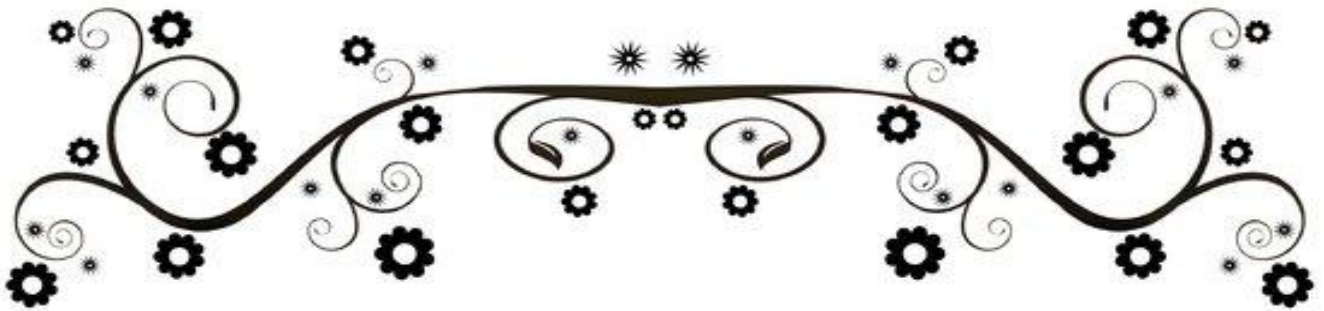
3- الاقتراحات

- ✓ وضع دائرة ضمن الهيكل التنظيمي تعني الموهبين وتشجع والاستثمار في الموهوبين؛

- ✓ أن يكون معيار الكفاءة والأهلية هو الأساس في اختيار الأفراد لتعيين أو الترقية والشغل والمناصب العليا حسب معايير واضحة معلنة والابتعاد عن المحسوبية؛
- ✓ حرص الجامعات على جذب أصحاب المواهب على المستويين المحلي والدولي، وسعيها للحد من هجرة العقول الوطنية وتعظيم الاستفادة منها محليا؛
- ✓ تنمية أعضاء هيئة التدريس، والاتجاه نحو رفع مستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس، لما في ذلك من أثر وانعكاس على الطلبة الذين يمثلون المخرج للمجتمع، والمدخل لسوق العمل.



قائمة المصادر والمراجع



I. الكتب باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. العيطة ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
2. حمد قريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
3. عابدة خطاب، العولمة ومشكلات الموارد البشرية، دون ذكر الطبعة، وايد سيرفيس للاستشارات والتطورات، مصر، 2001.
4. غني دحام تناي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
5. محمود عبد الفتاح، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
6. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1999.

ثانياً: رسائل والمذكرات

1. ابتسام سليمان جلال القهوي، الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين، رسالة ماجستير، قسم المناهج والإدارة التربوية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2020.
2. حفيظ خولة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس - بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم تسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.
3. حماني محمد، الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة الاستشفائية تيميمون، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2012.
4. سمير قوادرية، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب بمراكز البحث العلمي بالجزائر - دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) - بسكرة، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2020.
5. صبيان إيمان، إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2019.
6. عبد القادر محمد، دور الديمقراطية في تحقيق الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية في صندوق الضمان الاجتماعي -، (وكالة الجلفة)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة بسكرة، 2016.
7. عبد المحسن بن عبد الله بن هويشل، الانتماء التنظيمي وعلاقته بتطوير العمل الإداري بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.
8. عزيزة عبد الرحمان عبد الله الصيام، واقع تطبيق المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

ثالثاً: المقالات

1. أفتان مُجد مومني، صالح ناصر عليما، ضيرة محمد الشerman، درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية، الحكومية في ضوء المتغيرات الديمقراطية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد04، جامعة اليرموك، الأردن، 2018.
2. باقي وفاء، عبد البديع، أثر بعض المحددات الديمقراطية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين، بجامعات منطقة مكة المكرمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية (03/34)، 2010.
3. بغدودراضية، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة(وحدة الأخصرية)-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد11، العدد02، جامعة البويرة، 2020.
4. بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد7، جامعة الجلفة، الجزائر.
5. حمد جودت فارس، ندى عمر أبو عيادة، مُجد حسن الخطيب، أثر تطبيق إستراتيجية المواهب على الانتماء التنظيمي-دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة الأزهر -، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 20، العدد الخاص (B)، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
6. خان أحلام، مريم حيمر، مبادئ وإستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد05، العدد10، جامعة بسكرة، 2019.
7. رحمانى مُجد، بن خالد عبد الكريم، الانتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة، مجلة الحقيقة، العدد 35، جامعة احمد ودراية، أدرار.
8. سونة عبد القادر، يرقى الحسين، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد05، العدد02، جامعة المدية، 2019.
9. صالح علي جراح، جمال داوود أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد 02، الأردن، 2015.
10. عتي سعود مُجد، سواط طلق عوض الله، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 12، مركز النشر العلمي، السعودية، 1999.
11. فاطمة أحمد زكي، إدارة المواهب الإدارية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد17، جامعة بينا، مصر.
12. فرحال ببح، الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد03، جامعة الجزائر02، 2013.
13. كسنة مُجد، بن علي قميري فاطنة، دور إدارة المواهب في تمييز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد01، العدد01، جامعة الجلفة.
14. مُجد صالح، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر -جيجل-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد06، العدد01، جامعة جيجل، 2020.
15. مقدود وهيبية، إدارة المواهب حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة إستراتيجيتها، مجلة معارف، العدد 19، جامعة أكلي مُجد أولحاج، البويرة، 2015.

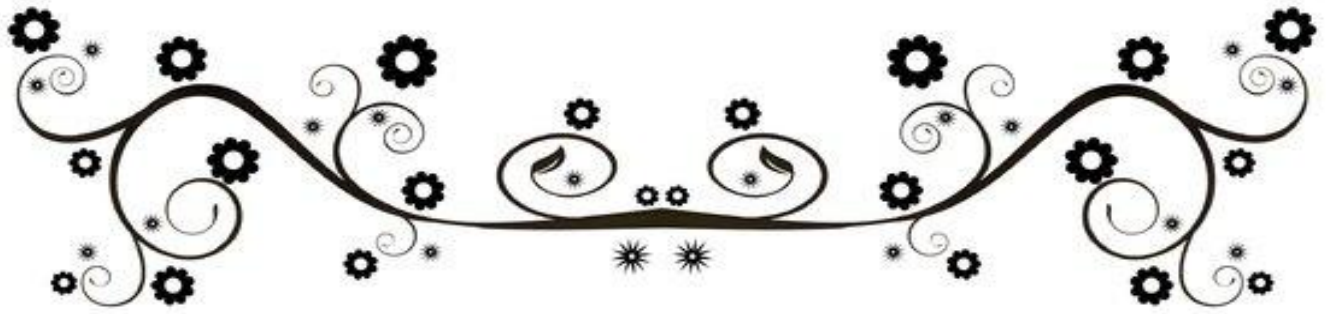
16. مقدود وهيبة، إدارة المواهب الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرون، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 9، العدد 2، جامعة بومرداس.
17. نضال المصري، مُجد الآغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي، مجلة عمران، العدد (13/4)، 2015.
18. وائل مُجد جبريل، فاطمة على الفرجاني، واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 7، العدد 1، جامعة مُجد المختار، جامعة بنغازي، ليبيا، 2020.
19. وهيبة داسي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 01، جامعة بسكرة، 2020.

رابعاً: التقارير

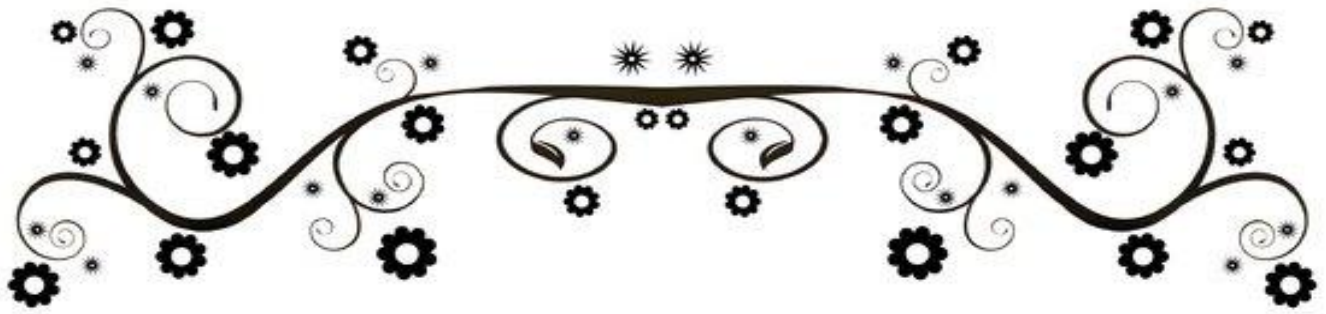
1. لجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 35، 2012/07/10.

II. الكتب باللغة الأجنبية

1. Sejeda Ahmed al hadid, The impact of talent management on Attaining competitive Advantage ; a Field Study on Jordainan telecommunications companies , thesis is submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master, of business administration Business Department faculty of business middle East University, june ,2017.



قائمة الملاحق



استبيان الدراسة

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أساتذتنا الأفاضل، تحية طيبة :

في إطار إعداد بحث بعنوان " دور عمليات إدارة المواهب البشرية في الجامعات الجزائرية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج - " والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة أدناه.
توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تعهد والتزام:

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية ذات صلة بموضوع الدراسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

1. الجنس: ذكر () أنثى ()

2. العمر: أقل من 30 سنة () من 31 إلى 40 ()

من 41 إلى 50 سنة () أكبر من 51 سنة ()

3. الرتبة: أستاذ مساعد ب () أستاذ مساعد أ ()

أستاذ محاضر ب () أستاذ محاضر أ () أستاذ تعليم عالي ()

4. مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () من 11 إلى 15 سنة () أكثر

من 15 سنة ()

5. الكلية:

قائمة الملاحق

المحور الثاني: عمليات إدارة المواهب

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
جذب المواهب					
					01 تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس على النوعية والكفاءة
					02 التركيز عند الاختيار على الموهبة والخبرات الحقيقية وليس فقط على سنوات الخبرة
					03 ممارسة مبادئ العدالة والشفافية في عملية اختيار العاملين الجدد
					04 السعي للبحث على الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس
					05 استخدام كل الوسائل المتاحة لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين
					06 تحديد آليات محددة للكشف عن المواهب والإمكانات العالية من داخل الجامعة
					07 استقطاب المواهب الجديدة لدمجها في بيئة العمل الجامعي
تنمية المواهب					
					08 وضع خطط لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم وفقا لاحتياجاتهم
					09 تطوير وصقل مهارات الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس عن طريق برامج متخصصة عالية الكفاءة
					10 إتاحة فرصة للتدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية
					11 وضع معايير موضوعية لقياس أداء الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بناء على مقارنة أدائهم بتلك المعايير
					12 يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل
					13 وضع نظام لتحفيز الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس معنويا
					14 وضع نظام للحوافز المادية وفقا للإنجازات العلمية
الحفاظ على المواهب					
					15 إتاحة الفرصة للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة
					16 السعي الجاد لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها
					17 الاهتمام بالمسار الوظيفي للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس كوسيلة لتحسين أدائهم
					18 توفير المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة المطلوبة لربط مخرجاته بمخارج المجتمع
					19 الاهتمام بالتطوير الشخصي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التكيف الوظيفي

قائمة الملاحق

					20	بث روح المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس بهدف العمل على تطوير الذات
--	--	--	--	--	----	---

المحور الثالث: الانتماء التنظيمي

لأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					أشعر بانتمائي لهذه الجامعة	21
					لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف الجامعة	22
					تحمي سمعة الجامعة التي أعمل بها.	23
					أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الجامعة	24
					أشعر بأنني أكسب كثيراً إذا بقيت في هذه الجامعة على المدى البعيد.	25
					اتخذت قراراً صائباً عندما قبلت العمل في هذه الجامعة	26
					تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.	27
					أرغب في البقاء في عملي بهذه الجامعة مهما توفرت فرص عمل بديلة	28

شكرا جزيلاً

الملاحق الخاصة بالدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	6

قائمة الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	28

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	57,1	57,1	57,1
	انثى	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ مساعد ب	6	17,1	17,1	17,1
	أستاذ مساعد أ	8	22,9	22,9	40,0
	أستاذ محاضر ب	5	14,3	14,3	54,3
	أستاذ محاضر أ	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الكلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	كلية الاقتصاد	17	48,6	48,6	48,6
	الحقوق	5	14,3	14,3	62,9
	العلوم الانسانية والاجتماعية	5	14,3	14,3	77,1
	كلية العلوم والتكنولوجيا	3	8,6	8,6	85,7

قائمة الملاحق

أدبوغلت	2	5,7	5,7	91,4
علوم الطبيعة	2	5,7	5,7	97,1
رياضيات	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

مدة الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 اقل من	11	31,4	31,4	31,4
سنوات 10 إلى 6 من	12	34,3	34,3	65,7
سنة 15 إلى 11 من	8	22,9	22,9	88,6
سنة 15 أكبر من	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تركز الجامعة في تحديد احتياجاتنا أعضاء هيئة التدريس على الكفاءة	35	2,57	1,092
التركيز عند الاختيار على الموهبة والخبرة المتبقية وليس فقط على سنوات الخبرة	35	2,89	1,078
ممارستهم بأبسط الوسائل الشفافية في عملية اختيار المعلمين الجدد	35	3,00	1,029
السعد للبحث عن الموهبة من أعضاء هيئة التدريس	35	3,00	1,111
استخدام مكافآت لوسائل المتاحة لجذب أكبر عدد من المتقدمين الواعين	35	3,09	1,147
تحديد آليات محددة للكشف عن المواهب والامكانيات العالية داخل الجامعة	35	3,03	1,150
استقطاب المواهب الجديدة لدعمها في بيئة العمل الجامعي	35	2,86	1,167
وضع خطط لتدريب وتطوير المواهب البشرية وتوطينهم وفقاً لاحتياجاتهم	35	2,94	1,083
تطوير وصقل مهاراتهم وتهيئتهم أعضاء هيئة التدريس بقرى متخصصة عالية الكفاءة	35	2,94	1,187

قائمة الملاحق

إتاحة فرصة للتدرّب بالخارج من خلال المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية	35	2,26	1,010
وضع معايير موضوعية لقياس الموهبة بيننا مع ضاء هيئة التدرّب يسببنا علمقارنة أدائهم بتكال معايير	35	3,11	,993
يساعد المسؤؤل المباشؤل العامل يفنفذ مهامهامل مل	35	2,80	1,052
وضع نظام لتحفيز الموهوبين من أعضاء هيئة التدرّب باسمعنويا	35	3,03	1,150
وضع نظام للحوافز المادية فقل الإنجاز ان العلمية	35	3,11	1,183
إتاحة الفرصة للابداع بالشخصيو اكتساب المعرفة قوالخبرة	35	2,57	1,065
السعي الجاد لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار الموهبة وصلها	35	3,03	1,098
الاهتمام بالمسار الوظيفي للموهوبين من أعضاء هيئة التدرّب يسكو سيلة لتحسين أدائهم	35	2,83	1,175
توفير المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق النجاح ودة المطلوبه بقر بمخرجاته حاجات المجتمع	35	2,89	1,132
الاهتمام بالتطوير الشخصي لأعضاء هيئة التدرّب ريسل تحقيق التكيف الوظيفي	35	2,91	1,095
بث روح المنافسة بين أعضاء هيئة التدرّب يسبهدفال عمل لتطوير الذات	35	2,63	1,114
أشعر بانتمائهم لهذا الجامعة	35	1,91	,919
لدياستعداد لتقديم جهود أكبر من المطلوبه لتحقيق أهداف الجامعة	35	1,600	,73565
تعزيز سمعة الجامعة التياً عملها	35	1,51	,781
أشعر بالفخر عندما خير الأخرين بانتمائهم عملها	35	2,14	1,033
أشعر انني أكسبت كثير اذا بقيت في هذا الجامعة علمدالم دبالبعيد	35	2,43	1,145
اتخذت قرار صائباً عندما قبلنا العنق في هذا الجامعة	35	2,14	1,004
تدفعني هذا الجامعة للتقدم أفضل ما لدي من ناحية دائيلعمل	35	2,37	1,060
أرغب في البقاء في عمل في هذا الجامعة مهمات وفرصه صعملبديلة	35	2,34	1,259
المواهب جذب	35	2,9184	,88151
المواهب تنمية	35	2,8857	,79373

قائمة الملاحق

المواهب.على.الحفاظ	35	2,8095	,93598
التنظيمي.الانتماء	35	2,0571	,75327
المواهب.إدارة	35	2,8743	,76585
N valide (liste)	35		

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المواهب.إدارة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي.الانتماء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,631 ^a	,399	,380	,59297

a. Prédicteurs : (Constante), المواهب.إدارة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,689	1	7,689	21,868	,000 ^b
	Résidu	11,603	33	,352		
	Total	19,292	34			

a. Variable dépendante : التنظيمي.الانتماء

b. Prédicteurs : (Constante), المواهب.إدارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,272	,395		,690	,495
	المواهب.إدارة	,621	,133	,631	4,676	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي.الانتماء

ANOVA^a

قائمة الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,310	1	7,310	20,133	,000 ^b
	Résidu	11,982	33	,363		
	Total	19,292	34			

a. Variable dépendante : التنظيمي.الانتماء

b. Prédicteurs : (Constante), المواهب.على.الحفاظ

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,665	,326		2,038	,050
	المواهب.على.الحفاظ	,495	,110	,616	4,487	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي.الانتماء

Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	المواهب.جذب	,138 ^b	,681	,501	,119	,463
	المواهب.تنمية	,205 ^b	1,017	,317	,177	,462

a. Variable dépendante : التنظيمي.الانتماء

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), المواهب.على.الحفاظ