

أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة الأزهر - غزة

محمد جودت فارس ندى عمر أبو عيادة محمد حسن الخطيب

جامعة الأزهر - غزة

تاريخ الاستلام 2018/10/14 تاريخ القبول 2019/2/17

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر بقطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية المُمثلة والتي تكونت من (152) من العاملين الإداريين، بينما تكون مجتمع الدراسة الكلي من (250) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم استرجاع (122) استبانة من أصل (152)، بنسبة استرداد بلغت 80%، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر إستراتيجية إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء الموهبة) على الانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة، كما أثبتت الدراسة أن عنصري (استقطاب المواهب، وتنمية المواهب) هما من عناصر إدارة المواهب اللذان يؤثران تأثيراً ذو دلالة إحصائية على الانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بتطبيق الشفافية في عملية اختيار وتوظيف الموظفين الجدد، وتقييم الموظفين الحاليين، مع ضرورة أن تتبنى إدارة الجامعة خطط تدريب سنوية لتطوير المواهب البشرية ورفع مستوى أدائهم بما يتناسب مع شغل المناصب الإدارية فيها.

Abstract:

The aim of this study is to identify the effect of the talent management on the organizational affiliation, It is an applied study on employees at Al-Azhar university in Gaza Strip, and its aims to make recommendations to increase interest in this field.

*This study depended on the descriptive analytical approach, questionnaire is used as a major method to collect the required data, and (122) questionnaires were retrieved of the (152) with a response rate of (80%). **The study shows the following results:***

The study shows that there is a statistically significant relationship between the elements of talent management: (Recruitment, development, retention, and performance management) and the organizational affiliation of the employees working in Al-Azhar university in Gaza, also it proves that the two elements: (Recruitment and development) of the talent management have a statistically significant effect on the organizational affiliation of the employees working in Al-Azhar university in Gaza.

***The study recommended several recommendations, the most important of them are:** necessity of implementing the administrative transparency in recruitment for the new employees, and in performance management for the current employees, in addition to putting an annual training plans to improve talents and make them efficient then distributing them to suitable management positions.*

المقدمة

يعتبر نظام إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية المعاصرة، حيث إن بداية الاهتمام به برزت أول مرة في التسعينيات عندما شاع استخدام حرب الواهب، التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، ويرتكز هذا المفهوم بشكل رئيسي حول استقطاب وجذب الموهوبين للعمل داخل المنظمة، ثم تطويرهم والاحتفاظ بهم كونهم يمثلون أهم الدعائم التي تركز عليها منظمات الأعمال خلال سعيها نحو التقدم والتطور والإبداع، ولكي تحقق منظمات الأعمال الريادة والتميز في سوق العمل عليها أن تهتم بكوادرها البشرية من خلال تهيئة الظروف والوسائل التي تساعدهم على العمل والإبداع، كما يجب على إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال أن تؤدي مهامها تجاه المواهب من استقطاب واختيار وتطوير العاملين من ذوي الكفاءات والمهارات، ثم الاحتفاظ بهم كي تحقق التميز والإبداع لتحقيق ميزة تنافسية تجاه المنظمات الأخرى التي تنافسها في سوق العمل، ويعتبر الانتماء التنظيمي أحد أهم الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المنظمات لتحقيقه لما له من آثار فعالة في استمرارية الموظفين في العمل، ويمكن للمنظمات أن تحقق ذلك عن طريق تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب من خلال استقطاب أفضل العناصر البشرية (استقطاب)، وتدريب وتأهيل الموارد البشرية بشكل مستمر (تنمية)، وتقديم كل الدعم لهؤلاء الأفراد من خلال الترقية والمكافآت (الاحتفاظ)، واستخدام الطرق العلمية في تقييم الأداء حتى يكون التقييم عادل (إدارة الأداء).

أولاً: مشكلة الدراسة:

تفتقر معظم الجامعات العربية إلى الاهتمام بالمواهب البشرية، حيث تهتم إدارة الموارد البشرية في قياس فجوة الأداء وقياس احتياجات الأقسام من الموارد البشرية عدداً، ولكن كان لابد لإدارة الموارد البشرية البحث عن المواهب، وإدارة تلك المواهب داخل الجامعات من أجل من أجل اقتناص الفرص لتحقيق التمييز لهذه الجامعات، وتشير دراسة الجراح وأبو دوله (2015) أن المستوى العام للانتماء التنظيمي للعاملين في الجامعات جاء بدرجة متوسطة، حيث يرى أن الجامعات لا توفر المناخ الملائم لتلبية احتياجات عاملها إذا ما قورنت ببعض الجامعات العربية أو الأجنبية،

وتتمحور مشكلة هذه الدراسة حول توضيح أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة، حيث أشارت نتائج بعض الأبحاث السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، وتهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر والعمل على تعزيزها عن طريق تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب. وبناء على ما يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر بغزة، ويمكن تحقيق هذا الهدف عبر دراسة مجموعة الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع إدارة المواهب في جامعة الأزهر بقطاع غزة.
- 2- بيان واقع الانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر بقطاع غزة.
- 3- توضيح العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والانتماء التنظيمي.
- 4- دراسة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.
- 5- تقديم توصيات لإدارة جامعة الأزهر لتعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الجامعة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

1. تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في تعزيز المراجع العربية التي تناولت هذا الموضوع نظراً لقلّة الأبحاث العربية التي تناولت هذا الموضوع، أما ما يميّز هذه الدراسة عن الأبحاث السابقة

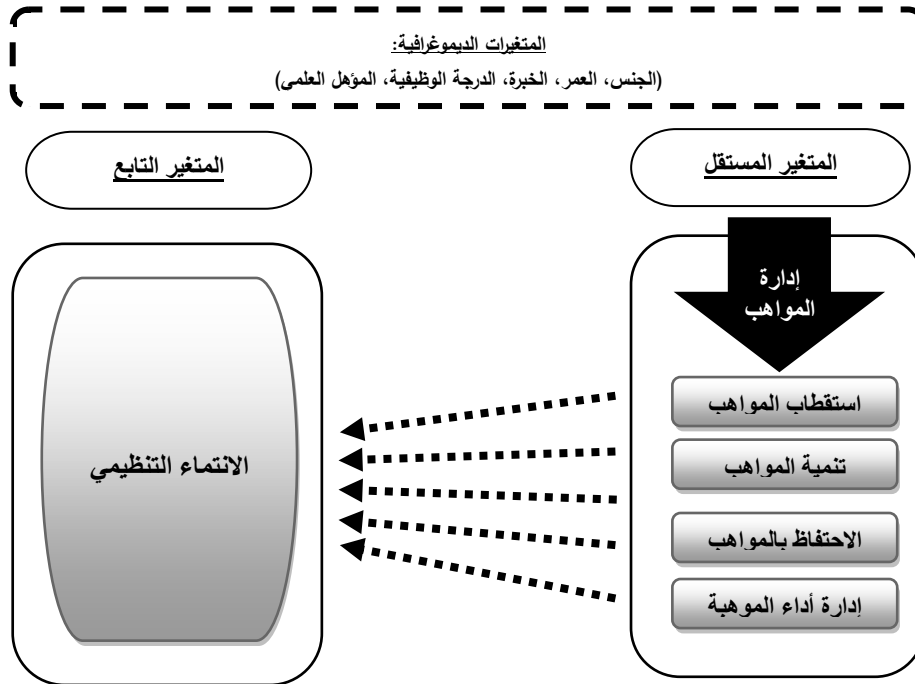
كونها تتناول موضوع إداري حديث ومعاصر لم يتم تداوله بالمستوى المطلوب من قبل الباحثين في البيئة العربية.

2. تتناول هذه الدراسة موضوعاً هاماً سيعمل على تقديم توصيات لمساعدة إدارة جامعة الأزهر بغزة في كيفية تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين لديها من خلال استقطاب المواهب وتطويرها والمحافظة عليها، كما سوف تسهل هذه الدراسة عمل الباحثين الراغبين في إجراء دراسات مشابهة مستقبلاً.

3. تعتبر جامعة الأزهر من أهم وأعرق الجامعات في قطاع غزة، وتهدف هذه الدراسة إلى استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها مما سيجعل هذه الجامعة ترتقي نحو الأفضل وتتميز عن باقي الجامعات في البيئة المحلية بكوادرها البشرية الكفوة، مما سينعكس إيجاباً بتقديم كل ما هو أفضل لطلبة الجامعة في المجتمع المحلي.

4. تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في جامعة الأزهر - غزة لتعزيز الانتماء التنظيمي.

رابعاً: نموذج ومتغيرات الدراسة



خامساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استقطاب المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاحتفاظ بالمواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.
 - 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة أداء الموهبة والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء الموهبة) على الانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة.

الإطار النظري:

أولاً: إدارة المواهب:

1- مفهوم إدارة المواهب:

الموهبة في اللغة (جمع مواهب) استعداد فطريّ لدى المرء للبراعة في فنٍّ أو نحوه، أما في علم الإدارة فالموهبة تعني مجموعة القدرات التي يمتلكها الفرد وتشمل المعرفة والخبرة والمهارة وكافة القدرات التي يقدمها الفرد من أجل تطوير العمل ورفع مستوى الأداء بهدف أن يرقى بمستوى المنظمة لتصبح موهوبة (العنزي والعبادي، 2011: 4)، ولقد تعددت التعريفات حول مفهوم إدارة المواهب، واختلفت وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم، وفيما يلي سوف نستعرض أبرز المفاهيم التي تم تداولها حول مفهوم إدارة المواهب:

جدول رقم (1): مفاهيم إدارة المواهب

م	الكاتب، السنة	المفهوم
1	(Berger, 2004: 6)	مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تفسر إستراتيجية المنظمة إلى برامج تشغيلية وتطبيقية بهدف تحقيق التميز
2	(Nancy, 2006: 51)	عبارة عن تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية

محمد فارس وآخرون

م	الكاتب، السنة	المفهوم
		المواهب في المنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل بيئة العمل
3	(Armstrong, 2009: 168)	عملية استقطاب وتطوير والمحافظة على الإمكانات والقدرات الموجودة لدى الأفراد أصحاب الموهبة واستغلالها بالشكل الصحيح ونشرها ونقلها للآخرين بهدف تحقيق الاستخدام المشترك لها
4	(Khatr et al, 2010:39)	تعرف إدارة المواهب بأنها عملية استقطاب وإدارة وتقييم وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها بوصفها أهم موارد المنظمة
5	(Kokesto & Rust, 2012: 2)	هي حالة التعاون والتواصل بين المديرين على كافة المستويات الإدارية، والتي أصبحت لها أولوية في مواجهة التحديات
6	(صيام، عبدالرحمن، 2013: 30)	عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة
7	(جمعة، حسن، 2015: 137)	عبارة عن توجه إداري معاصر ناشئ عن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى استقطاب الأفراد الموهوبين ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم والحفاظ عليهم وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية

المصدر : (من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات في الجدول السابق)

وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها "مجموعة العمليات التي تشمل استقطاب وتدريب وتطوير والحفاظ على الأفراد الموهوبين داخل منظمات الأعمال بصفتهم الركيزة الأساسية لنجاح وتطور المنظمات".

2- أهمية إدارة المواهب:

إن إدارة الموهبة مهمة لسببين رئيسيين: (متعب وحاجم، 2013: 259):

أولاً: لأنها تضمن للمنظمات إمكانية تحقيق النجاح والاحتفاظ بالمواهب الضرورية.

ثانياً: لأنها مكمل ضروري لجذب العاملين المتميزين للعمل في المنظمة، بالإضافة لكونها أصبحت محدد رئيسي للنجاح التنظيمي للعديد من المنظمات.

ويرى رضوان (2012: 9-10) أن الإدارة العلمية للمواهب تمثل أهمية كبيرة لضمان الاستثمار الصحيح للمواهب، حيث تعد المواهب من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات لتلبية متطلبات إدارة

الأعمال في العصر الحديث، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب وحسن اختيار العاملين واكتشاف مواهبهم وتنميتها عامل هام وحاسم، كما تعتبر إدارة المواهب في استراتيجيات الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظراً لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري.

3- أبعاد إدارة المواهب:

إن أبعاد إدارة المواهب تمثل العمليات أو الممارسات التي يتم من خلالها تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب، ومن خلال الاطلاع على الأبحاث المتعلقة بإدارة المواهب اتضح اتفاق الباحثين (الجراح، أبو دوله، وداوود، 2015)، (جمعة، 2015)، (سحلوب، 2016)، (Berger, et al, 2004) على أبعاد أساسية لإدارة الموهبة كالاتي: (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة - إدارة أداء الموهبة)، وهي الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة:

أ. جذب الموهبة:

هي عملية جذب واستقطاب الأشخاص الذين يمتلكون مؤهلات ملائمة وفق قاعدة ملائمة وبإعداد كافية لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم في المنظمة (Mondy, 2010: 127)، وبسبب توسع وتطور الاقتصاد العالمي والأعمال والتحديات التجارية حول العالم، فقد ازدادت الحاجة إلى القوى العاملة الماهرة، مما دفع العديد من المنظمات إلى الاهتمام بإدارة المواهب واستقطابها لمواجهة هذه التحديات (Schuler et al , 2011: 506)، كما أنه من الضروري أن تقوم منظمات الأعمال باعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل جذب واستقطاب المواهب، والعمل على بناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل حتى تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل المواهب (عباس، 2013: 53).

ب. تطوير الموهبة:

هو تشكيلة من التعلم والخبرات التي تهدف لرفع المهارات والمعرفة المطلوبة بكافة المواقع الإدارية في منظمات الأعمال (Mondy, 2010: 209). إن تطوير المواهب هو أي محاولة لتحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، وزيادة المهارات (Dessler, 2011: 373)، ويرى عباس (2013: 55) أنه يجب على المنظمات عند تعيين الأفراد الموهوبين فيها أن تقوم بتدريبهم وتمكينهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة أكبر معها.

ج. الاحتفاظ بالموهبة:

إن الصعوبة الحقيقية لا تكمن في استقطاب الموهوبين، وإنما في الاحتفاظ بهم لفترة طويلة وهم يعملون لصالح المنظمة بالولاء المطلوب، هناك أسباب عامة تدفع الموظف لترك العمل وتدفعه

للبحث عن عمل آخر، لكن هذه الأسباب بالنسبة للموهوبين تكون أعظم دفعا لهم لترك العمل دون تردد والبحث عن مكان آخر يقدر موهبتهم بشكل أفضل (سحلوب، 2016: 34).

د. إدارة أداء الموهبة:

تشير هذه العملية إلى قياس أداء العاملين، وما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة وتقييم أداء العاملين مع مرور الوقت، وتكمن أهمية هذه العملية في نظام إدارة المواهب أن الإدارة لا تريد تعزيز الأفراد الذين لا يكون أدائهم فعال، حفاظاً على مصداقية التقييم (صيام، 2013: 47)، وتهدف منظمات الأعمال من خلال تطبيق نظام إدارة الأداء إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، لتحديد نقاط القوة لديهم والعمل على تعزيزها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها (عباس، 2013: 54)، كما أنها عملية لضمان تركيز الأفراد على عملهم بالطرق التي تسهم في تحقيق رسالة المنظمة، والتي لا تستغني عنها المنظمة، ونظام إدارة الأداء يفيد المنظمة من خلال جعل الأنشطة اليومية للأفراد العاملين تحقق وتعزز أهداف المنظمة (Kibui et al., 2014: 419).

ثانياً: الانتماء التنظيمي:

1- مفهوم الانتماء التنظيمي:

يعرف الانتماء في اللغة: بأنه الانتساب إلى شيء معين أو الاندماج فيه، وأصل كلمة انتماء هو الفعل "تمى" ويقال انتمى إلى أبيه أي انتسب إليه، وفي علم الإدارة يعرف الانتماء التنظيمي بأنه الرغبة في عدم ترك المنظمة أو مغادرتها على الرغم من وجود حوافز خارجية (Gregersen & Stewart, 1992)، وترى سلامة (2003: 41) بأن الانتماء المهني عبارة عن الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عن الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، والحرص على عدم تركها والبقاء فيها، والجدول الآتي يبين تعريفات الانتماء التنظيمي:

جدول رقم (2): مفاهيم الانتماء التنظيمي

م	الكاتب، السنة	المفهوم
1	(المطيري، 2006، 4)	شعور لدى كافة الأفراد بتفاوت قوة وضعفاً، وفقاً لما تحققه تلك المنظمات للمنتمين إليها من قنوات ومصالح تكون بمثابة عوامل جذب، ووسائل لتقوية وتعميق الشعور بالانتماء إليها.
	(بحباح، 2009: 43-44)	هو ذلك الشعور القوي الذي ينمي رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المؤسسة، متقبلاً لأهدافها وقيمتها ومستعداً لتقديم أقصى طاقاته في سبيل نجاحها.
2	(أبو جراد، 2015: 13)	هو ذلك الشعور القوي الذي ينمي رغبة الفرد في البقاء والاستمرار بالمؤسسة، متقبلاً لأهدافها وقيمتها ومستعداً لتقديم أقصى طاقاته في

أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي

م	الكاتب، السنة	المفهوم
		سبيل نجاحها.
3	(محمد، 2016: 35)	مدى الإخلاص والولاء الذي يظهره الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.
5	(محمدي، 2016: 55-56)	علاقة ايجابية وتبادلية بين الفرد والمنظمة تنعكس من خلال: التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة، قبول الفرد لأهداف وقيم المنظمة، رغبته في بذل جهد إضافية للمنظمة، حرصه على الاستمرار في المنظمة، استغراقه في مهام ومشاكل المنظمة، واستعداده للتضحية من أجل المنظمة.

المصدر : (من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات في الجدول السابق)

2- أهمية الانتماء التنظيمي:

تكمُن أهمية الانتماء التنظيمي في المحافظة على العاملين حيث إن عدم وجود انتماء لدى العاملين يعتبر مشكلة تواجهها الكثير من المنظمات التي تسبب ترك الموظف لعمله بأي وقت عند حصوله على فرصة أفضل أو تهديده بالتسريح أو الطرد من عمله (النقيب، 2012: 156). ويرى محمدي (2016: 111) أن الانتماء حاجة ملحة وقوة دافعة، وسعي الأفراد لإشباعها يقوي المنظمة ويدعم بقاؤها، ولا يمكن تحقيق الانتماء التنظيمي إلا إذا كانت المنظمة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، وتتفق معاييرها مع معاييرها، وكذلك مع قيمه وأهدافه. إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات التوظيف، كما أنه يزيد الإنتاجية (محمد، 2016: 36)، وأشار كل من عاصي وحسين (2008، 99) إلى مجموعة من العوامل التي يجب على منظمات الأعمال أن تتجنبها والتي قد تؤدي إلى ضعف الشعور بالانتماء التنظيمي لدى العاملين وتتلخص بالآتي:

- شعور العاملين بالاغتراب في وظيفتهم.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية.
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- عدم شعور العاملين بالأمن والاستقرار في وظائفهم.
- عدم مراعاة الحالة الاجتماعية للعاملين.

3- أبعاد الانتماء التنظيمي:

ويرى كل من عاصي وحسين (2008: 99) أن مفهوم الانتماء التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة وأنه يتضمن الأبعاد التالية:

- اقتناع وقبول كبير لقيم المنظمة وأهدافها.
 - الرغبة في بذل الجهود اللازمة لتحقيق نجاح المنظمة.
 - الرغبة القوية في الاستمرار في العمل في المنظمة.
- لقد تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد اتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاثة مداخل وهي كالاتي (محمد، 2016: 36-37):
- أ- **مدخل التبادل:** يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر (1960) والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة.
- ب- **المدخل النفسي:** يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام 1974، ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يتكون من ثلاثة عناصر: * قبول القيم وأهداف المنظمة.
- * رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة.
 - * رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.
- ج- **المدخل المشترك:**
- وفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما:
- الانتماء الاستمراري : يعكس هذا البعد " ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل.
 - الانتماء العاطفي : ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي.

ثالثاً: الدراسات السابقة

1. دراسة (عباس وآخرون، 2017):

بمعنوان "إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الإستراتيجية للمنظمات- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ورؤساء الأقسام في مستشفى مدينة الطب ببغداد".

هدفت هذا الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الموهبة والمصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم، ومعرفة أهمية إدارة الموهبة في منظمات الأعمال بشكل عام وفي دعم القرارات الإستراتيجية بشكل خاص، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استهداف عينة تكونت من (50) شخص شملت المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفى، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين إدارة الموهبة والقرارات الإستراتيجية وذلك من الدور

الذي تؤديه إدارة الموهبة بعناصرها الأربعة في تعزيز قدرة إدارة المستشفى على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية بنجاح.

2. دراسة (العبيدي والتميمي، 2017):

بعنوان "تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية بالعراق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية، وشملت الدراسة الشركة العامة للصناعات الجلدية الكائنة في بغداد بالعراق، وتكونت عينة الدراسة من (120) فرداً من المدراء والعاملين من حملة الشهادات في الشركة، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن إدارة المواهب تحقق الريادة الإستراتيجية وتؤمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة المبحوثة.

3. دراسة (الشمرى وآخرون، 2016):

بعنوان "تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة- العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية بالتطبيق في المنظمات العراقية، وتم اختيار شركة كورك للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث بفروعها الـ 16 في كل من المدن (بغداد وكربلاء)، كما تم تكونت عينة الدراسة - عينة قصديه- من (30) مديراً من مديري فروع الشركة، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة والمقابلات لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن لعمليات إدارة الموهبة دوراً فعالاً في تحقيق المنظمات للريادية.

4. دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015):

بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية، وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو، وتم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بشكل عام، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وإيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

5. دراسة (الخرافي، 2015):

بعنوان "دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة- دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ادراك العاملين في المشافي الجامعية للعدالة التوزيعية على انتمائهم العاطفي لها، وتم استهداف عينة طبقية من الأطباء والمرضى والعاملين في المشافي الجامعية بمدينة دمشق وعددهم (372) فرداً، وتم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن العاملين يدركون عدم وجود عدالة توزيعية في المشافي الجامعية، كما أن مستوى انتمائهم العاطفي للمشفى ضعيف، وبيّنت الدراسة أيضاً وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التوزيعية والانتماء العاطفي.

6. دراسة (Elahinejad & Gholami: 2015):

بعنوان "تحليل العلاقة بين إدارة الموهبة والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين شركات التأمين لدى موظفي المعهد الفكري لتنمية الأطفال والشباب البالغين".

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين إدارة الموهبة والرضا الوظيفي والولاء بين الأطفال في معهد التنمية الفكرية للأطفال والناشئين الشباب بالمحافظات: (أصفهان، فارس، كهكيلويه وبوير أحمد) بيران، وتكونت عينة الدراسة من (189) شخصاً، وكان مجتمع البحث الإحصائي هو معهد التنمية الفكرية للأطفال والناشئين الشباب في محافظتي كوجيلويه وبوير احمد، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عوامل جذب المواهب والمواءمة وصيانة المواهب، وتطوير المواهب والرضا الوظيفي والولاء.

7. دراسة (النقيب، 2012):

بعنوان "العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار في العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية وعلاقتها وتأثيرها على الانتماء التنظيمي في المؤسسات الصحية لمحافظة الأنبار، واعتمدت الدراسة على استبيان عينته تكونت من (110) من الأطباء العاملين في تلك المؤسسات من اختصاصات وشهادات وسنوات خدمة مختلفة، وتم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

يواجه الأطباء مستوى منخفض من ضغط العمل، وجود تأثير واضح لمؤشرات ضغط العمل على الانتماء التنظيمي.

8. دراسة (دوفي وآخرون 2010 (Duffy et al.:

بمعنوان "الاتصال والنتائج المتعلقة بالعمل: الانتماء التنظيمي كوسيط لدى موظفي الدوائر" هدفت الدراسة إلى تناول الفرضية المبنية على انه في حال الحاجة إلى وظيفة معينة ترتبط إيجابياً بنتائج العمل بحيث تكون بمثابة وسيط للانتماء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (370) موظفاً من دوائر مختلفة في جامعة بحثية غربية، واستخدم الباحث المنهج الإرتباطي الوصفي، واستخدم الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود علاقة قوية ما بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي.
- أن الانتماء التنظيمي قد يمثل الرابط الرئيسي بين الحاجة إلى وظيفة معينة والشعور بالانسجام والسعادة.

9. دراسة (عاصي وحسين، 2008):

بمعنوان "الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني بالعراق". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني والعلاقة بينهما ومعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال، واستهدف الدراسة عينة تكونت من (160) من المبحوثين، وتم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني كانت مرتفعة، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في الهيئة وظروف بيئة العمل التي كان لها دور مهم في ذلك.

التعقيب على الدراسات السابقة

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من إدارة المواهب والانتماء التنظيمي، وقد تبين الآتي:

- أن مفهوم إدارة المواهب يعتبر مفهوم إداري معاصر وعلى منظمات الأعمال أن تتبنى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب كي تحقق النجاح والتميز والريادة الإستراتيجية.
- ربطت العديد من الدراسات مفهوم إدارة المواهب بتحقيق الريادة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ودعم القرارات الإستراتيجية كدراسة (عباس وآخرون، 2016) ودراسة (العبيدي والتميمي، 2017)، ودراسة (الشمري وآخرون، 2016)، كما بينت نتائج هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وتحقيق الريادة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ودعم القرارات الإستراتيجية.

- وضحت بعض الدراسات أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب وبين مستوى الانتماء التنظيمي ورضا العاملين في منظمات الأعمال كدراسة (جراح وأبو دولة، 2015)، ودراسة (Elahinejad & Gholami: 2015) حيث أظهرت هذه الدراسات وجود أثر مهم وإيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال.
- هناك دراسات تناولت العلاقة الايجابية بين مفهوم الانتماء التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات كدراسة (عاصي وحسين، 2008) التي بينت أن لارتفاع درجة الانتماء التنظيمي أثر في ارتفاع مستوى رضا العاملين عن عملهم، وأنه ليس بإمكان منظمات الأعمال أن تحقق أهدافها إلا اذا نجحت في كسب ولاء العاملين ورضاهم.
- طبقت بعض الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم إدارة المواهب أبحاثها على قطاعات صحية ومستشفيات كدراسة (عباس وآخرون، 2017)، ودراسة (الخراعي، 2015)، كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت مفهوم الانتماء التنظيمي قد شملت القطاعات والهيئات التعليمية كدراسة (الجراح وأبودولة، 2015)، (دوفي وآخرون 2010 Duffy et al.)، ودراسة (عاصي وحسين، 2008).
- ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن معظم الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة المواهب هي دراسات حديثة وهذا يبين حداثة هذا المفهوم، كما ويلاحظ أن أهم التوصيات التي عرضتها هذه الدراسات تشير إلى ضرورة وأهمية تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب بأبعادها من (جذب وتطوير واحتفاظ وإدارة أداء المواهب) في منظمات الأعمال التي تسعى للتميز وتحقيق الريادة الإستراتيجية.

رابعاً: منهجية الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

1- منهجية وأسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل

استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وتم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

(أ) **المصادر الثانوية:** حيث تم استخدام الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

(ب) **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي دراستها، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر - غزة، والبالغ عددهم (250) موظفاً، وقد تم استثناء البعض لعدم قدرتهم على تعبئة الاستبانة، وقد تم استخدام العينة العشوائية وبلغ حجم العينة (152) موظفاً حسب ما هو موضح كالتالي.

وقد تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة (Moore ، 2003) (التالية):

$$(1) n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع ، و باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N = 250، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 250}{250 + 384 - 1} \cong 152$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (152) موظفاً على الأقل، علماً بأنه تم استرداد (122) مفردة من الاستبيانات الموزعة، بنسبة استرداد بلغت حوالي 80%.
العينة الاستطلاعية: تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) استبانة ثم اختارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق ممن صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية وقد تم إدخالها في التحليل النهائي نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

3- خطوات بناء الاستبانة:

تم إعداد أداة الدراسة لمعرفة أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي " دراسة ميدانية على الموظفين في جامعة الأزهر - غزة" وتم اتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
 2. استشارة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
 3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
 4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.
- تم عرض الاستبانة على (5) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الإدارية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات، في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (42) فقرة.
- ### 4- أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي " دراسة ميدانية على الموظفين في جامعة الأزهر - غزة" وتتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسيين :
القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: محاور أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي " دراسة ميدانية على الموظفين في جامعة الأزهر - غزة، ويتكون من (42) فقرة :

أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي

جدول (3): توزيع معايير الاستبانة

#	المجالات	عدد الفقرات
1.	المحور الأول: إستراتيجية إدارة المواهب	المجال الأول: استقطاب المواهب
2.		المجال الثاني: تنمية المواهب
3.		المجال الثالث: الاحتفاظ بالمواهب
4.		المجال الرابع: إدارة أداء الموهبة
	المحور الأول: إستراتيجية إدارة المواهب	
	المحور الثاني: الانتماء التنظيمي	
	إجمالي محاور الاستبانة	

تم استخدام التدرج (1-5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (4) :

جدول رقم (4): درجات مقياس

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المقياس	5	4	3	2	1

تم اختبار التدرج من (1-5) للاستجابة ، وكلما اقتربت الإجابة من 5 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 20%.

ولتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة، و اعتبرت الدرجة 3 هي الحياد وهي تمثل 60% على مقياس الدراسة.

جدول (5): درجات تفسير الإجابة حسب فئات المتوسط الحسابي

المقياس	الوسط	الوزن النسبي
1	1.801.00 -	من 36% أقل
2	2.60-1.8	من 36 - 52%
3	3.40- 2.61	من 52% - 68%
4	4.20- 3.41	من 68% - 84%
5	5.00- 4.21	من 84% - 100%

5- صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، و تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة ،وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ- صدق رأي المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية، وقد استجاب الباحثون لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

ب- صدق المقياس :

الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول رقم (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6) :معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجال (إستراتيجية إدارة المواهب) مجال (الانتماء التنظيمي) والدرجة الكلية للاستبانة

#		معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	المحور الأول: إستراتيجية إدارة المواهب	0.782 *	0.000
2.		0.764 *	0.000
3.		0.634 *	0.000
4.		0.754 *	0.000
	المحور الأول: إستراتيجية إدارة المواهب	0.841 *	0.000
	المحور الثاني: الانتماء التنظيمي	0.454 *	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

ج: ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في

أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي

نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (7).

جدول رقم (7): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

#		عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1.	المحور الأول: إستراتيجية إدارة المواهب	9	0.900	0.872
2.		9	0.935	0.904
3.		9	0.960	0.964
4.		6	0.921	0.943
	المحور الأول: إدارة المواهب		33	0.974
	المحور الثاني: الانتماء التنظيمي		11	0.858
	إجمالي محاور الاستبانة		44	0.956

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستبانة حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ 0.921، بينما بطريقة التجزئة النصفية فبلغت 0.956. أما لمجالات الاستبانة فبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ مجال إستراتيجية إدارة المواهب حيث تتراوح بين (0.900 - 0.960) بينما لجميع المجالات (0.967)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث تتراوح بين (0.872 - 0.964) بينما لجميع المجالات (0.974)، وأما قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمجال الانتماء التنظيمي بلغت لجميع المجالات (0.763)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فبلغت (0.858)، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (8).

جدول (8) : يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#		عدد الفقرات	كولمجوروف-سمرنوف-K (S)	المعنوية Sig.
1.	المجال الأول: استقطاب المواهب	9	1.106	0.173
2.	المجال الثاني: تنمية المواهب	9	1.025	0.244
3.	المجال الثالث: الاحتفاظ بالمواهب	9	1.343	0.054
4.	المجال الرابع: إدارة أداء الموهبة	6	0.852	0.562
	المحور الأول: إستراتيجية إدارة المواهب	33	1.276	0.077
	المحور الثاني: الانتماء التنظيمي	11	0.739	0.646
	إجمالي محاور الاستبانة	44	1.229	0.097

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (8) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

6- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، المؤهل العلمي) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

كما يتضح من خلال جدول (9) أن 89.3% من المبحوثين هم من الذكور، بينما 9.8% هن من الإناث، وذلك لطبيعة العمل والتي تحتاج إلى مؤهلات عليا، وأن 43.4% من فئتهم العمرية من 35- أقل من 45 سنة، 34.4% من 25-أقل من 35 سنة، 19.7% من 45 سنة فأكثر، وذلك الفئة العمرية من 35- أقل من 45 سنة الجامعة تولى اهتماما بتعيين فئة الشباب من الموهوبين في سوق العمل، 2.5% أقل من 25 سنة، وأن 46.7% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 32.8% دبلوم، 16.4% دراسات عليا، 4.1% ثانوية عامة، وذلك لأن مؤهل درجة البكالوريوس والدبلوم من أكثر

أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي

المؤهلات المطلوبة للتعيين في المناصب الإدارية بالجامعة، وإن 44.3% سنوات خدمتهم في العمل من 15 سنة فأكثر ، بينما 33.6% من 10- أقل من 15 سنة ، 16.4% من 5- أقل من 10 سنوات، 5.7% أقل من 5 سنوات، وتبين من النتائج أن أكثر من 44% من سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة وذلك لان جامعة الأزهر تأسسها يزيد عن 27 عاماً، وإن 51.6% من الدرجة الوظيفية للمبحوثين موظفين، 29.5% رئيس قسم، 9.8% مدراء، 9% مساعد مدير، وتبين أن أصحاب المسمى الوظيفي (موظف) هم أكثر أفراد العينة، وذلك لتقديم الخدمات الطلابية والأكاديمية.

جدول (9): توزيع العدد والنسب على المتغيرات الديمغرافية

النسبة	العدد		
89.3	109	ذكر	الجنس
9.8	121	أنثى	
2.5	3	أقل من 25 سنة	الفئة العمرية
34.4	42	من 25-أقل من 35 سنة	
43.4	53	من 35-أقل من 45 سنة	
19.7	24	من 45 سنة فأكثر	
5.7	7	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
16.4	20	من 5 -أقل من 10 سنوات	
33.6	41	من 10-أقل من 15 سنة	
44.3	54	من 15 فأكثر	
4.1	5	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
32.8	40	دبلوم	
46.7	57	بكالوريوس	
16.4	20	دراسات عليا	
9.8	12	مدير	الدرجة الوظيفية
9.0	11	مساعد مدير	
29.5	36	رئيس قسم	
51.6	63	موظف	

ثانياً: تحليل مجالات الدراسة:

1- تحليل محاور إستراتيجية إدارة المواهب:

من خلال جدول رقم(10) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور إستراتيجية إدارة المواهب بلغ 73.56% وبمتوسط بلغ (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.39)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمري وآخرون، 2017) ودراسة (عباس وآخرون، 2017)، بينما احتل محور استقطاب المواهب المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.78% وبمتوسط بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.36) ، واحتل محور تنمية المواهب المرتبة الأخيرة بوزن بلغ 70.1%، وبمتوسط بلغ (3.5) وانحراف

معياري بلغ (0.47)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عباس وآخرون، 2017) حيث كان حصل بند تنمية المواهب على المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى الوضع الاقتصادي المتدني في قطاع غزة والذي يقف عائقاً أمام تنفيذ خطط التنمية والتطوير للمواهب العاملة فيها.

جدول (10): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور إستراتيجية إدارة المواهب

#	إستراتيجية إدارة المواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1	استقطاب المواهب	3.84	0.36	76.78	11.71	0.00	1
2	تنمية المواهب	3.50	0.47	70.10	6.39	0.00	4
3	الاحتفاظ بالمواهب	3.72	0.49	74.41	8.29	0.00	2
4	إدارة أداء الموهبة	3.65	0.49	72.98	9.02	0.00	3
	إجمالي المحور الأول: إستراتيجية إدارة المواهب	3.68	0.39	73.56	9.32	0.00	

2- محور الانتماء التنظيمي:

يتضح من جدول (11) أن الوزن النسبي لإجمالي محور الانتماء التنظيمي بلغ 71.33% وبمتوسط بلغ (3.57) وانحراف معياري بلغ 0.12، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عاصي وحسين، 2008) ودراسة (النقيب، 2012)، وبخصوص فقرات محور الانتماء التنظيمي كانت الفقرة السادسة (أعطي الجامعة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 83.52%، ويعزى ذلك إلى الكفاءة التي يتمتع بها العاملين في جامعة الأزهر، بينما كانت الفقرة السابعة (لا أطلع إلى تحقيق مزيد من المكاسب من عملي الحالي في الجامعة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 35.9% ويعزى ذلك إلى انخفاض سقف التوقعات لدى العاملين في جامعة الأزهر بسبب افتقار إدارة الجامعة إلى الإمكانيات المادية والتي أثرت بشكل سلبي على معنويات العاملين فيها.

جدول (11): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الانتماء التنظيمي

#	الانتماء التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة
1	أحدثت عن هذه الجامعة مع أصدقائي على أنها أعظم جامعة يمكن العمل بها.	3.99	0.22	79.71	17.57	0.00	6
2	أشعر بقدر كبير من الولاء تجاه هذه الجامعة.	4.02	0.39	80.35	13.12	0.00	3
3	أقبل أي عمل أكلف به من قبل الجامعة حتى أضمن استمرارية	4.00	0.39	80.03	13.04	0.00	4

أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي

عملية بها.							
4	أرى أن قيمي تتفق مع قيم هذه الجامعة.	3.99	0.28	79.81	15.41	0.00	5
5	أشعر بالفخر بالانتماء والعمل في هذه الجامعة وأنني جزء منها.	4.02	0.32	80.35	14.93	0.00	2
6	أعطي الجامعة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل.	4.18	0.37	83.52	15.52	0.00	1
7	لا أتطلع إلى تحقيق مزيد من المكاسب من عملي الحالي في الجامعة.	1.80	0.74	35.90	-8.89	0.00	11
8	غالباً ما أجد صعوبة في الموافقة على سياسات الجامعة تجاه الموضوعات الهامة التي ترتبط بالعاملين.	1.84	0.73	36.86	-8.61	0.00	10
9	إنني أهتم جداً بمصير هذه الجامعة.	3.80	0.50	75.90	8.90	0.00	9
10	أشعر بسعادة للعمل في هذه الجامعة.	3.80	0.37	75.90	11.07	0.00	8
11	يعتبر عملي في هذه الجامعة أفضل فرصة عُرضت عليّ.	3.83	0.33	76.54	12.09	0.00	7
	إجمالي الانتماء التنظيمي	3.57	0.12	71.33	14.25	0.00	

ثالثاً: اختبار الفرضيات :

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت $\text{Sig.}(P\text{-value})$ أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت $\text{Sig.}(P\text{-value})$ أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين إستراتيجية إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.

يبين جدول رقم (12) أن معامل الارتباط يساوي 0.841، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين إستراتيجية إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة، واتفقت مع (عباس وآخرون، 2017)، (الشمري وآخرون، 2016)، (الجراح وأبو دولة، 2015)، (Elahinejad & Gholami: 2015).

جدول (12): معامل الارتباط بين إستراتيجية إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\alpha \leq$) بين إستراتيجية إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة	*0.841	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استقطاب المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.
يبين جدول رقم (13) أن معامل الارتباط يساوي 0.782، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وطردية بين استقطاب المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.
جدول (13): معامل الارتباط بين استقطاب المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\alpha \leq$) بين استقطاب المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة	*0.782	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.
يبين جدول رقم (14) أن معامل الارتباط يساوي 0.764، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وطردية بين تنمية المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة .

أثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي

جدول (14): معامل الارتباط بين تنمية المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية المواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة	*0.764	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاحتفاظ بالمواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.

يبين جدول رقم (15) أن معامل الارتباط يساوي 0.634، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة وطردية بين الاحتفاظ بالمواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.

جدول (15): معامل الارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاحتفاظ بالمواهب والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة	*0.634	0.000

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة أداء الموهبة والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.

يبين جدول رقم (16) أن معامل الارتباط يساوي 0.702، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين إدارة أداء الموهبة والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة.

جدول (16): معامل الارتباط بين إدارة أداء الموهبة والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة أداء الموهبة والانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الأزهر - غزة	*0.702	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر إستراتيجية إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) على الانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة.

للقوف على مستوى تأثير عناصر إستراتيجية إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) مُجمعة على الانتماء التنظيمي، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

أ- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن الانتماء التنظيمي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (استقطاب المواهب، تنمية المواهب).

ب- تم استبعاد المتغير (الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) لعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise مع الانتماء التنظيمي.

ت- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغت 0.822، وهي علاقة قوية طردية، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.675 و هذا يعني أن 67.5% من التغير في الانتماء التنظيمي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (استقطاب المواهب، تنمية المواهب) والباقي 32.5% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في الانتماء التنظيمي.

جدول (17): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إستراتيجية إدارة المواهب في الانتماء

التنظيمي

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
الانتماء التنظيمي	0.822	0.675	63.31	الانحدار	0.000	المقدار الثابت	11.368	0.000
						استقطاب المواهب	4.119	0.000
				البواقي		تنمية المواهب	3.463	0.000

معادلة التأثير :

$$\text{الانتماء التنظيمي} = 0.275 + 2.022 (\text{استقطاب المواهب}) + 0.20 (\text{تنمية المواهب})$$

في حالة تثبيت قيمة (تنمية المواهب) وعند زيادة (استقطاب المواهب) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الانتماء التنظيمي) بمقدار (2.022).
في حالة تثبيت قيمة (استقطاب المواهب) وعند زيادة (تنمية المواهب) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع الانتماء التنظيمي مقدار (0.275)، وهذا ما يدعو المعنيين إلى الاهتمام بالعناصر (استقطاب المواهب، تنمية المواهب)، واتفقت مع دراسة (عباس وآخرون، 2017)، (الشمري وآخرون، 2016)، (الجراح وأبو دولة، 2015)، (العبيدي والتميمي، 2017)، (Elahinejad & Gholami: 2015).

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

■ النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل "إستراتيجية إدارة المواهب":

1. الدرجة الكلية لتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في جامعة الأزهر - غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين كانت بدرجة عالية، مع أن الجامعة ليس لديها دائرة تعني بالموظفين أصحاب المواهب، ولكن الجامعة تقوم بعمل دورات تدريبية باستمرار من أجل زيادة مهارات هؤلاء الموظفين.
2. حصل مجال (استقطاب المواهب) من قبل أفراد عينة الدراسة على درجة عالية، وهذا يدل إدارة جامعة الأزهر - غزة تقوم باستقطاب المواهب من الموارد البشرية عندما تحتاج إلي تعيين موظفين جدد لسد الفجوة في احتياجاتها من هذه الموارد .
3. حصل مجال (تنمية المواهب) من قبل أفراد عينة الدراسة على درجة عالية، ويعني ذلك أن دائرة إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة تقوم بتنمية هؤلاء الأفراد الموهوبين من خلال القيام بعقد دورات تدريبية لزيادة كفاءتهم.
4. حصل مجال (الاحتفاظ المواهب) من قبل أفراد عينة الدراسة على درجة عالية، مما يدل على أن الجامعة تقوم بالاحتفاظ بالمواهب وذلك من خلال الاهتمام بهؤلاء المواهب و تقديم مجموعة من المزايا والمكافآت العينية والمالية، وتحفيزهم علي الترقى في درجات السلم الوظيفي المعمول به في الجامعة
5. حصل مجال (إدارة أداء الموهبة) من قبل أفراد عينة الدراسة على درجة عالية، وهذا يعكس مدي حصر الجامعة على إدارة أداء المواهب، من خلال تقييم أداء العاملين بطريقة علمية، واستخدام أدوات التقييم بعدالة.

■ النتائج المتعلقة بالمتغير التابع "الانتماء التنظيمي":

1. جاءت الدرجة الكلية للانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بدرجة عالية، وهذا يظهر أن هناك انتماء لدى الموظفين في الجامعة وهذا يعود إلى المزايا والرواتب التي تقدمها الجامعة للموظفين.

■ النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين وأثر المتغير المستقل (إدارة المواهب) في المتغير التابع (الانتماء التنظيمي):

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر بقطاع غزة.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر إستراتيجية إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) على الانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة.
- 3- أثبتت الدراسة أن عنصري (استقطاب المواهب، وتنمية المواهب) هما من عناصر إدارة المواهب اللذان يؤثران تأثيراً ذو دلالة إحصائية على الانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، حيث أظهرت النتائج أن 67.5% من التغير في الانتماء التنظيمي يعود إلى تأثير هذين العنصرين بشكل أساسي، وباقي الـ 32.5% يعود لتأثير عوامل أخرى على المتغير التابع "الانتماء التنظيمي"، وهذا يدل على أهمية هذين العنصرين من عناصر إدارة المواهب ودورهما الهام في تعزيز الانتماء التنظيمي.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة تم اقتراح عدد من التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تفعيل دور إستراتيجية إدارة المواهب لتعزيز الانتماء التنظيمي في جامعة الأزهر - غزة وهي كالآتي:

1. ضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بتطبيق الشفافية في عملية اختيار وتوظيف الموظفين الجدد، وتقييم الموظفين الحاليين.
2. وضع دائرة ضمن الهيكل التنظيمي تعني بالموهوبين وتشجع الاستثمار في الموهوبين.
3. أن يكون معيار الكفاءة هو الأساس في عملية ترقية الموظفين لشغل مناصب عليا حسب معايير واضحة ومعلنة، والابتعاد عن العشوائية والمحسوبية في عملية الترقية.
4. يجب تبني خطط تدريب سنوية لتطوير المواهب البشرية ورفع مستوى أدائهم بما يتناسب لشغل المناصب الإدارية.
5. العمل على تقديم المكافآت المادية والمعنوية بهدف تحفيز العاملين العاديين وذلك لترتقي

بهم إلى مستوى العاملين الموهوبين.

6. يجب على إدارة الجامعة أن تتبنى نظام إدارة أداء عادل للموهوبين، والعمل على متابعة أدائهم وتحسينه بشكل مستمر من قبل المشرفين عليهم وذلك من خلال تبني نظام إدارة أداء عالمي يحقق للجامعة الشفافية والعدالة في تقييم أداء الموهوبين وضمان التحسين المستمر لأدائهم.

7. يجب على إدارة الجامعة أن تعمل على التوفيق بين سياسات الجامعة وبين رغبات وتطلعات العاملين فيها، حيث أن ذلك سيعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم مما سيؤدي إلى رفع مستوى الانتماء التنظيمي لديهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو جراد، خليل علي خليل. (2015). "الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة". رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

بحباح، فريال. (2009). "تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات". رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.

الجراح، صالح علي وأبو دوله، جمال داوود. (2015). "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 11(2).

جمعة، محمود حسن. (2015). " الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية- دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى". مجلة كلية مأمون الجامعة: 26(137).

الخزاعي، ماهر علي. (2015). "دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة"- دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: 37(1).

رضوان، محمود عبدالفتاح. (2012). "إدارة المواهب في المنظمة". ط1. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.

- سحلوب، إيداد احمد. (2016). "مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير معهد IBM لدراسات قيمة العمل - دراسة حالة الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة". رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سلامة، انتصار محمد طه. (2003). "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير. كلية التجارة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الشمري، أحمد عبدالله أمانة والموسوي، لمياء علي إبراهيم والشمري، سرمد عبدالله أمانة. (2016). "تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة بالعراق". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: 1(37).
- صيام، عزيزة عبدالرحمن. (2013). "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عاصي، نايف علي وحسين، هدى مجيد. (2008). "الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: 10(3).
- عباس، حسين وليد حسين. (2013). "إدارة الموهبة المقدرة الجوهريّة للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات - بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- عباس، سامي أحمد وعطا، خالدية مصطفى وبريسم، مها عارف. (2017). "إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ورؤساء الأقسام في مستشفى مدينة الطب/ بغداد". مجلة كلية المأمون الجامعة: 29(29).
- العبيدي، أردان حاتم خضير والتميمي، إيلاف مطلق حميد. (2017). "تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية". مجلة الإدارة والاقتصاد: 111(11).
- العنزي، سعد علي حمود، والعبادي، هاشم فوزي دباس. (2011). "إدارة الموهبة ودورها في بناء منظمات الأداء العالي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: 16(59).
- كريمة، حبالى. (2016). "أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب) لدى عمال مؤسسة سونا طراك - دراسة ميدانية بمؤسسة الغاز الطبيعي رقم (1) ببطيوه/ وهران، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران محمد بن أحمد، وهران، الجزائر.

- متعب، حامد كاظم وحاجم، ستار كاظم.(2013). "دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية- دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية:15(2): 259
- محمد، ثائر سعدون. (2016). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". ط1. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح). عمان. الأردن.
- محمدي، عبد القادر. (2016). "دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة (أنموذج)". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- المطيري، نائف بن ناصر. (2006). "العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- النقيب، مؤيد عبدالكريم شاكور. (2012). "العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: 4(9).
- النقيب، مؤيد عبدالكريم شاكور. (2012). "العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار". مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: 4(9): 156

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Armstrong, M., (2009), "Strategic human resources management, A: guide to action", 11th ed, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- Berger, Lance and Dorothy. (2004). The Talent Management HandBookCreating Organizational Excellence, Lance A berger andAssociates.
- Dessler , Gary, (2011) "A Framework for Human Resource Management" 6th Edition ,International Edition , Pearson, New Jersey.
- Duffy, Ryan D.Dik, Bryan J. Steger, michael F. (2010) "Calling and work related outcomes: Career Commitment as mediator", Jouranl of Vocational Behavior, 78(2): 210-218

- Elahinejad, Z., & Gholami, A. (2015). Analyzing The Relationship Between Talent Management And Job Satisfaction And Loyalty Among Employees Of Institute For The Intellectual Development Of Children And Young Adults (A Case Study On Kohgiluyeh And Boyerahmad, Fars And Isfahan Provinces). Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, ISSN: 2231-6345. Vol.5.
- Gregersen H., and Stewart (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. Academy of Management Journal, 35(1): 65-90.
- Khatri, Preeti, Gupta, Skikha, Gulati, Kapil&Chauhan, Santosh, (2010), "Talent Management in HR", Journal of Management and Strategy, 1(1).
- Kibui , Alice Waithiegeni, Gachunga , Hazel , & Namusonge .G. S. ,(2014) , " Role of Talent Management on Employees Retention in Kenya: A Survey of State Corporations in Kenya: Empirical Review ,International Journal of Science and Research (IJSR) , 3(2) .
- Kokesto, Lesego PeeJa & Rust A. A. Braam, (2012), " Perceived Challenges to talent management in the South African public service: An exploratory study of the city of Cape Town municipalit", African Journal of Business Management Vol. 6(6), pp.2221-2233,15 February.
- Mondy, Judy. (2010). "Human Resource Management"11th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Nancy, R, Lockwood,(2006),"Talent management driver for organizational success", H.R magazine , 51(60).
- Schuler, R.S., Jackson, S.E.,& Tarique,I.,(2011), "Global talent management & global talent challenges: strategic opportunities for IHRM", Journal of world Business, (46), pp.506-516.
- Tarter, C.,J., and Hoy, W.,K., (1989). Principal leadership and organizational commitment: the principal must deliver. Planning and Changing, 1(3), 130-139.