



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
(الجزائر)

أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي
باتصالات الجزائر - جيجل -

The Effect of Applying Talent Management on Achieving High
Containment Management in Algeria Telecom - Jijel -

محمد صالح^{*1} salhi.med1800@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/05/21

تاريخ الإرسال: 2020/02/05

الكلمات المفتاحية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إمامة اللثام عن الأثر الذي تلحقه إدارة المواهب بإدارة الاحتواء العالي، وسعياً لتحقيق ذلك تناولت الورقة البحثية إدارة المواهب باعتبارها مصطلح حديث في مجال الموارد البشرية، والوقوف كذلك على التصورات الفكرية لإدارة الاحتواء العالي وما تشمله من مضامين. واستندت الدراسة على إثبات فرضية رئيسية ركزت على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تنشيط ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باتصالات الجزائر - فرع جيجل. وقد استخدمت الاستبانة كأداة في جمع بيانات البحث، إذ تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، وزعت على 40 موظفاً من فئة ذوي المناصب الإشرافية باتصالات الجزائر - جيجل. وقد أبرزت الأساليب الإحصائية عدد من النتائج، لعل أبرزها أن إدارة المواهب بوصفها الحالي وخاصة ببعد استقطاب المواهب تتفاعل وتؤثر في إدارة الاحتواء العالي.

تصنيف JEL: M12؛ M54

Abstract

This study aimed to unveil the impact of talent management on higher containment management, and in order to achieve this, the research paper dealt with talent management as a modern term in the field of human resources, and also to identify the intellectual perceptions of higher containment management and its implications. The study was based on proving a major hypothesis that focused on the absence of a statistically significant effect of talent management in stimulating higher containment management practices from the point of view of the study sample individuals in Algeria Telecom - Jijel branch. The questionnaire was used as a tool in collecting research data, as it was prepared on the basis of a number of ready-made measures and using the Likert scale, it was also subject to the criteria of honesty and consistency, and it was distributed to 40 employees from the category of supervisory positions in Algeria Telecom - Jijel -. At the end statistical methods have highlighted a number of results, the most notable of them is that talent management actual description, especially the talent attracting dimension, interacts and influences the management of high containment.

Keywords

Talent Management ; Talent planning; Talent Attraction ; Higher Containment Management ; Participation in revenue

JEL Classification Codes : M12 ; M54

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: salhi.med1800@gmail.com

1. مقدمة:

لقد شهدت الإدارة ومنذ المراحل الأولى لظهورها وتطورها طروحات ومناقشات جديّة للتعامل مع الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، فضلا عن مناقشة ظروف بيئة العمل الخاصة بها، لذلك كان البحث عن أساليب حديثة في الإدارة مطلباً حثيثاً لمحاولة التأقلم مع التغيرات العالمية التي غيرت في طبيعة انجاز الأعمال نتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري، ومن بين الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة والمتعلقة بالموارد البشرية في الوقت الحاضر هي إدارة المواهب، التي تتطلب تحليلاً معرفياً ونظرياً وعلمياً متزايدا لتكملة مشوار الدراسات السابقة، ولتشخيص الخلل الذي لم يشبع في بيئة العمل المتجددة، فضلا عن تحديد طبيعة العلاقة بينهما.

وعندما ننظر إلى تسعينيات القرن الماضي نرى حرب المواهب قد اشتعلت بين الشركات في الدول الكبرى، فشرركات تحاول اجتذاب الموظفين أصحاب الجدارات العالية وأخرى تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم، ومن هنا انبثقت إدارة المواهب كتوجه إداري حديث يقوم على اجتذاب الموظف "القيم" والحفاظ عليه، وبذلك استحوذ هذا المفهوم على اهتمام العديد من الباحثين ومنظمات الأعمال، فمن خلاله يمكن للمنظمة أن تتعامل مع مواردها البشرية الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية أعلى.

وفي مقابلة مع مجلة Business Week مع جاك ويلش Jack Welch ، الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك GE، عن سر نجاحه طيلة 25 سنة قال: "إن عملي الرئيسي كان تنمية المواهب، فقد كنت أعمل مثل البستاني أعطي الماء والغذاء لما يقرب من (750) من التنفيذيين وأيضاً أقوم بقلع الأعشاب الضارة".¹

ولا تقتصر إدارة المواهب الفاعلة على جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بأفضلها فقط، بل يقع على عاتقها إدارة وتنظيم الأفراد بحيث يتحقق الأداء المتميز، وبعبارة أخرى فإنه ينطوي على ذلك إنشاء منظمة تتمحور حول رأس المال البشري، لذا فقد بات من الضروري التفكير والتطلع على الأساليب الإدارية المعاصرة التي يشعر فيها الأفراد بأنهم مسئولون ويتم احتواؤهم (إشراكهم) في نجاح المنظمة، واستخدمت المنظمات اليوم مدخل الاحتواء العالي للإدارة بوصفه ضرورة حتمية يتألف من مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ذات الاعتماد المتبادل والمرتكز على الاستخدام الفاعل للمواهب التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأداء المنفوق من خلال التداؤبية ما بين هذه الممارسات، ووجد الباحثون في دراساتهم بأن هذه الممارسات الخاصة بإدارة الاحتواء العالي تزيد من المخرجات الوظيفية للعاملين، أي زيادة الأمان الوظيفي، وتخفيض من الكلف التنظيمية، وترفع من الالتزام التنظيمي للعاملين وتقلل من حالة الاستياء الوظيفي، فضلا عن أن وجودها يحفز بشكل كبير العاملين على ممارسة السلوكيات الاختيارية، مثل سلوك المساعدة، وسلوك الصوت المسموع... الخ والتي تصب في صالح المنظمة.

1. إشكالية وتساؤلات الدراسة:

يمكن القول بأن أي مشكلة بحثية تجسد حاجة واقعية يستشعرها الباحث ويحاكيها من خلال دوافع منطقية تنسج في طياتها ملامح وجه المشكلة، الأمر الذي يتطلب ضرورة إجراء دراسة علمية لهذه الظاهرة، ورصد أبرز نتائجها، وعلاقتها بغيرها من المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومن ثم فقد تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

هل يوجد أثر لتطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أفراد العينة بالشركة محل

الدراسة؟

لقد أثارت هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الأساسية التي هي بحاجة إلى بحث وتمحيص، فيما يتعلق بالجانب النظري والتطبيقي ومن أهمها:

- أ. ما طبيعة إدارة المواهب وممارسات إدارة الاحتواء العالي؟
- ب. ما هي الأبعاد التي تبناها الباحث لاختبارها بالشركة محل الدراسة؟
- ت. ما مدى توافر إدارة المواهب وممارسات إدارة الاحتواء العالي بدلالة أبعادهما بالشركة محل الدراسة؟
- ث. هل يعكس الميدان المبحوث تصورات أفراد عينة البحث بخصوص تأثير إدارة المواهب على إدارة الاحتواء العالي؟

2. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات التالية:

- أ. محدودية الدراسات العربية (في حدود اطلاع الباحث) الرابطة لمتغيري الدراسة الرئيسيين وهما إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي.
- ب. مواكبة مجال الدراسة ومتغيراتها للاتجاهات البحثية الحديثة في إدارة الأعمال.
- ت. يتوقع من الدراسة أن تقدم أهمية خاصة تتجسد في النتائج الرقمية التي ستتوصل إليها على مستوى كل محور أو بعد رئيسي بما يشكل دليلاً إرشادياً وتطبيقياً تستند إليه المؤسسات بهدف التحسين المستمر وصولاً إلى تحقيق الأداء العالي.

3. أهداف الدراسة

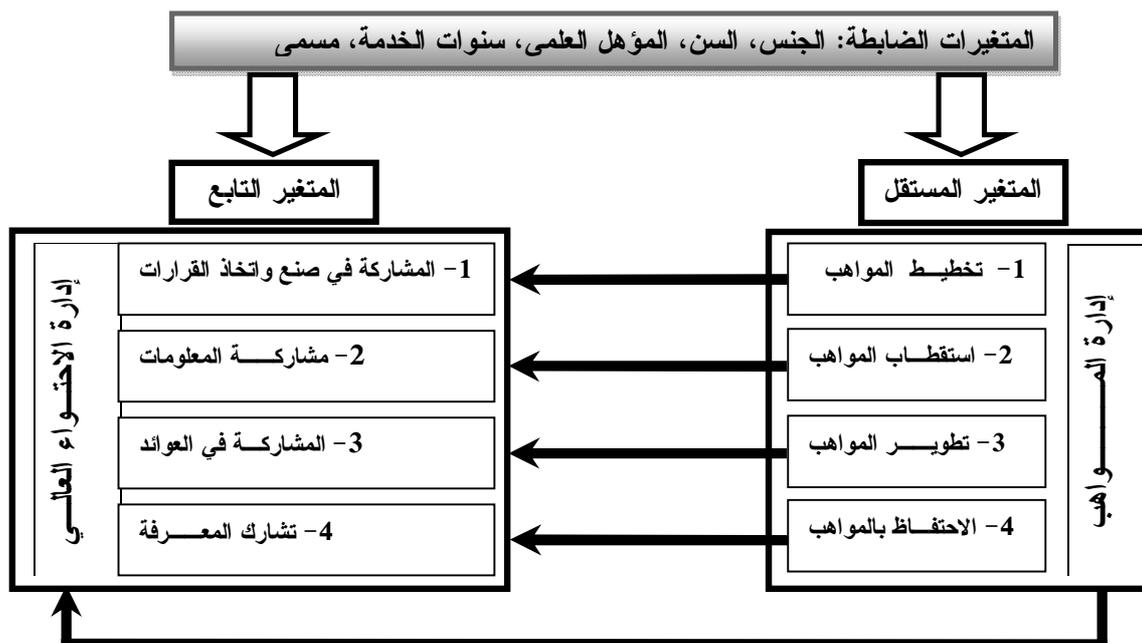
تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- أ. بناء إطار نظري ومعرفي عن متغيري الدراسة "إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي" من خلال الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة.
- ب. توظيف الإطار الفكري لتشكيل أبعاد متغيري الدراسة لاختبارها ميدانياً
- ث. محاولة إنشاء مخطط فرضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر إدارة المواهب ومتغيراتها المدروسة على إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- ج. تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تساعد الشركة في تطبيق إدارة المواهب بفعالية حيث تؤدي إلى زيادة فعالية استخدام ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي.

4. المخطط الفرضي للدراسة:

بعد إجراء مراجعة واسعة للبحوث والدراسات الحديثة في هذا الحقل جرى تطوير المخطط الفرضي للدراسة أدناه ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المدروسة، فضلا عن توضيح علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز المتغير التابع، وتوضيح الأسهم لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات النظرية التي تم الاطلاع عليها

5. فرضيات الدراسة:

تماشيا مع أهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها واختبارا لمخططها اعتمد الباحث على فرضية رئيسية وأخر فرعية مرافقة لها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باتصالات الجزائر - فرع جيجل.

وبهدف اختبار هذه الفرضية ومعرفة أي بُعد من أبعاد إدارة المواهب يؤثر بشكل أكبر في إدارة الاحتواء العالي، فقد تم وضع الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي

ب. H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي

ت. H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي

ث. H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالموهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي.

6. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي للتحقق مما يتبعه هذه الدراسة، وهذا المنهج يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز البيانات لإثبات فروض معينة تمهيدا للإجابة عن تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة²، منها الاستبيانات على أن تكون على درجة من الموضوعية والثبات

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعتبر متغيرات الدراسة من المواضيع الغائبة عن منظمات الأعمال الجزائرية وهذا ما حمل الباحث على بناء قاعدة نظرية تركز عليها الدراسة الحالية من خلال التنقيب عن الإطار المفاهيمي لهذه المتغيرات واستعراض بعضا من الدراسات السابقة المرتبطة بها.

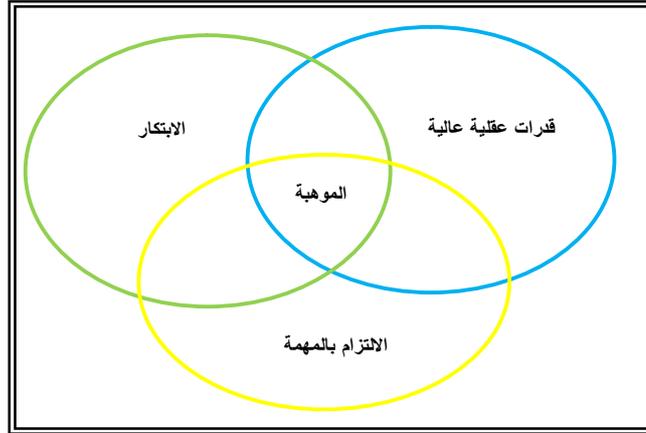
1- المنظور المفاهيمي لإدارة المواهب:

تشكل الموارد البشرية اليوم أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفعالية المطلوبة ما لم يكن هناك موارد ذات مهارات وخبرات ومواهب جيدة قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الأمثل، لذا فإن مهمة استقطاب وتطوير الموارد الموهوبة والحفاظ عليها من التحديات التي تواجه المنظمات اليوم.

أ. مفهوم الموهبة

يتفق اللغويون على أن المفهوم اللغوي للموهبة هو الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، بينما يختلف في تعريفها الاصطلاحي الأخصائيون وهذا نقلا عن دراسات غربية حديثة متعددة إذ أنه لا يوجد تعريف واحد للموهبة، حيث يتأثر هذا التعريف بنوع المنظمة وإستراتيجيتها، وبيئتها التنافسية، ولذلك تعتبر عملية تصنيف شخص ما أنه موهوب معقدة وصعبة³، فهي عند بعضهم القدرة على الانتماء إلى فئة الشريحة العليا من المجتمع التي تتصف بالذكاء المرتفع، وهي بالنسبة لآخرين القدرة على إظهار أو إمكانية إظهار مستوى عالي من الأداء في واحد أو أكثر من مجالات التعبير، أو القدرة على تحقيق مستويات إنجاز عالية، ومن أشهر التعاريف للموهبة ذلك الذي يعتبر أن تكون الموهبة تأتي كنتيجة للتقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية هي القدرات العامة التي تفوق المتوسط، ومستوى من الالتزام العالي بالمهام، ومستوى عالي من الابتكار⁴ مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2): التقاطعات المشكلة للموهبة



المصدر: الجهني فايز سويلم، مناهج وبرامج الموهوبين -تخطيطها -تنفيذها -تقويمها،

دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص24

والسبب الرئيسي لاهتمام الباحثين بهذا التعريف هو أنه يستخدم الخصائص الثلاث السالفة الذكر مجتمعة، ويعد هذا كحل بديل عن القصور الملموس في التعريفات المنتشرة حيث أن سلوك الموهوب ينتج من خلال الإتيان بالعناصر الآتية:⁵

- قابلية فوق المعدل: كما يتضح من انتماء الفرد إلى الأداء العالي.
- الالتزام بأداء العمل: ويطلق عليه أيضا قدرته على إدارة الوقت، كما يتضح من مثابرة الفرد وإنجازه.
- المهارات الابتكارية: كما يتضح من إتباع الفرد طرق مبتكرة في التفكير توصله إلى حلول وتعريفات جديدة للمشكلات.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الموهبة قوة مميزة لإدارة وقيادة المنظمة تمنحها سمة التفوق والريادية في تعاملها مع فرص وأخطار وتحديات بيئتها الحالية والمستقبلية.⁶

ب. مفهوم إدارة المواهب

من خلال الاطلاع على آراء المتخصصين في مجال الإدارة، فإننا نجد اختلافا بيّنا بينهم في التوصل إلى مفهوم موحد لإدارة المواهب، ويمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف توجهات الباحثين بالنظر إلى المجالات التي تجرى فيها البحوث، فالبعض أسماها اتجاه والبعض الآخر أسماها موضحة، وآخرون أسموها فكر، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث عندما قامت مجموعة مكنزي (Mac Kinsey) للدراسات (أكبر وأرقى شركة أمريكية للاستشارات الإدارية) بنشر تقريرها المشهور "الحرب على الموهبة" (The war for talent) في عام 1998⁷ والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس الاسم في سنة 2001 والذي صدر عن (Harvard Business School) ومنذ ذلك الحين زادت أهمية موضوع إدارة المواهب واكتسب أهمية كبيرة بشقيه النظري والتطبيقي.

عرف Tansly إدارة المواهب أنها تمثل الجذب المنهجي، وتحديد هؤلاء الأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين يمثلون قيم خاصة للمنظمة، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم. وقد عرف الموظفين الموهوبين على أنهم أولئك الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا فرقا في الأداء التنظيمي، إما من خلال مساهمتهم المباشرة، وإما على المدى الطويل من خلال إظهار أعلى المستويات من الإمكانيات⁸

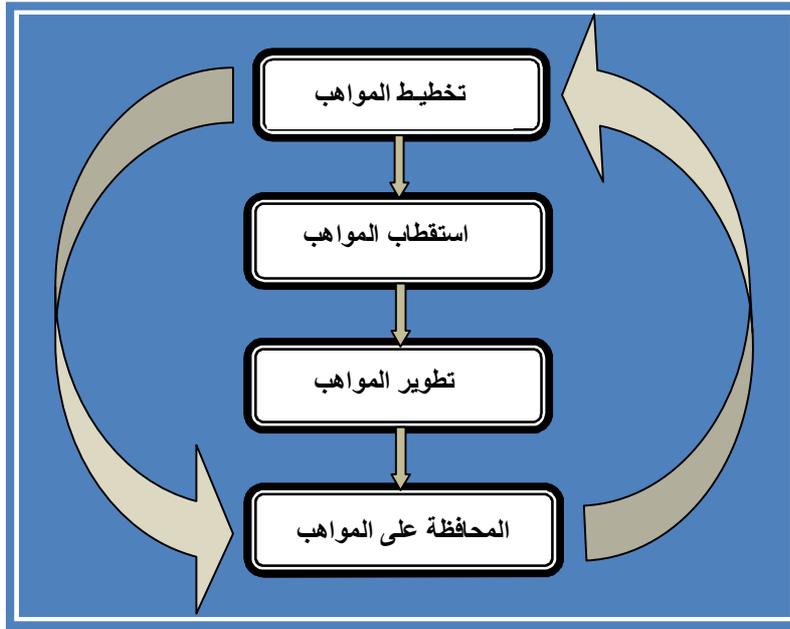
وتعرف إدارة المواهب على أنها الإدارة التي تركز على تنمية الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم.⁹ ويقصد بها كذلك جذب وتحديد وتطوير وتحفيز وترفيه وحفظ الأفراد الذي يملكون إمكانات قوية للنجاح بالمنظمة.¹⁰

أما Lance and Dorothy فيعتبرها عملية تستهدف التعرف واكتشاف الأشخاص ذوو المواهب بصورة مبكرة، ووضعهم في البيئة الملائمة -المحفزة- وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي متميز¹¹ ومن وجهة نظر الباحث يعتبر مصطلح إدارة المواهب فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو ذلك المنهج الشامل الذي يسعى للاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، والذي يمكن المنظمة من تحقيق نتائج قصيرة وطويلة الأجل وذلك ببناء ثقافة، اندماج، قدرة، وكفاءة من خلال تكامل عمليات استقطاب، وتطوير، واستبقاء الموهوبين والاستفادة من مواهبهم وفقاً لأهداف المنظمة.

ت. أبعاد إدارة المواهب:

يمكن تحديد أهم أبعاد إدارة المواهب من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): أبعاد إدارة المواهب



المصدر: أردن حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلق حميد التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد 111، 2017، ص100

-تخطيط المواهب: كما تعرف أيضا بتخطيط الموارد البشرية وتوزيعها. إن دور 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، والمهارات، والقدرات، والسمات الشخصية والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع: كاستخدامها عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين، أيضاً استخدامها في جدول البيانات الخاص بالتقاعد للموظفين الحاليين، وكل هذا يكون بالتوافق والتزامن مع خطط عمل المنظمة. إن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع

المواهب والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة. من هنا أصبحت عملية تخطيط المواهب أكثر أهمية من أي وقت مضى وخاصة في الوقت الذي كانت فيه معظم اقتصاديات العالم قد تعافت من الركود الاقتصادي، وبالتالي فإن انعكاسات الركود الاقتصادي وما تعلمته المنظمات من هذا الحدث العالمي أصبح جزء لا يتجزأ وسبب رئيسي في تخطيط المواهب¹²

- **استقطاب المواهب:** إن الاستقطاب عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارات الوظيفية، واختيارهم على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي.

فعملية الاستقطاب هي خطوة أولية وأساسية في عملية بناء رأس المال البشري والحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية من أجل من الاستفادة مما يمتلكونه من قدرات وإمكانات لأن الموهوبين يشكلون دائماً قاطرة التقدم، لأن لديهم القوة الدافعة والمحفزة للانطلاق والقوة للأخريين.¹³ ويجب التنويه إلى ضرورة وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة.

- **تطوير المواهب:** يعد التطوير أحد الأساليب الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة وعلى المنظمات منح الأفراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم.¹⁴ إن عملية تطوير الموهبة أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة المواهب، وأن المنظمات يمكن أن تحمي رأس مالها البشري من عملية التآكل (التضاؤل) من خلال جعل المعرفة والمهارات والقدرات أكثر تفرداً وذات قيمة من خلال عملية نطلق عليها (صنع النظام) أو النظام الداخلي لإدارة الموارد البشرية والذي يتضمن التدريب الشامل والترقية من الداخل وعملية تقييم الأداء التطويري ودفع الأجور على أساس الموهبة، وعلى الرغم من عدم تمكن أغلب العاملين من أن يصبحوا نجوما لامعة في سماء الوظيفة ولكنهم يستطيعون أن يتجاوزوا الحدود التي تحد مما يستطيعون إنجازها، وبذلك سوف تكون المنظمات التي تدخل التطوير كجزء من الجوهر الأساس لعملياتها قادرة على جذب الموهبة، ومن ثم تستطيع الاحتفاظ بهذا الأداء لفترة طويلة، بل وسوف تحصل على الأداء الأفضل على المدى الطويل لمسيرتها، ولكن هناك انحراف واختلاف عن هذه الحقيقة الأكاديمية وذلك لأن أغلب المنظمات تقوم بإيصال أو تقديم إمكانيات تطويرية ضعيفة، غير أن المداخل الجديدة حول عملية التطوير سوف تسهل من ذلك باستخدامها للأدوات المتوفرة أصلاً وبعبارة سوف تقوم الأعمال المستندة إلى تجارب العمل والتدريب والإشراف بتسهيل ذلك كله.¹⁵

- **المحافظة على المواهب:** لقد قيل سابقاً بأن الموظفين الموهوبين يشبهون وإلى حد بعيد "الضفادع في بركة الماء." (إذ هم يستطيعون أن يقفوا إلى الخارج متى شاءوا)، وكذلك تستطيع المنظمة أن تركز على القوة العاملة بالبقاء في المؤسسة أو تحاول أن تحافظ عليها من الذهاب إلى مكان آخر وذلك بتوفير الحافز للموظفين الموهوبين، وبعبارة أخرى فإن القادة الحاليين، يمكن لهم أن يجهزوا بيئة العمل والحوافز من أجل الحفاظ على الموظفين المنتجين والإدارة من عدم ترك المنظمة أو الاعتماد على وسائل قانونية مثل عقود التوظيف التي لا يتمكن الموظفون من ترك العمل.

أن مثل هذه الرؤية الداخلية تسلط الضوء على أهمية التحفيز الداخلي والجوهري أي التحفيز يعمل شيء ما، لأنه مسلي ومبهج ومثير ويلبي الرغبات الشخصية أو الحاجات الاجتماعية.

ولكي تستطيع المنظمة من عدم إعطاء الفرصة للمنافسين في سرقة الموهبة أو أسرها يجب عليها أن توفر لموظفيها بعض الفرص والتغيرات المثيرة وبالتالي لا تسمح لأعينهم بالنظر إلى خارج المنظمة.

وأن أحد أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات الناجحة هي المحافظة على الموظفين وتحفيزهم من خلال إيجاد سوق داخلي للفرص من أجل خفض العوائق بين تحركات الموظفين ودورانه داخل الشركة من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى وكمثال على ذلك ما فعلته شركة شيل Shell اتبعت ما يسمى نموذج المورد المفتوح لمزاولة المهوبة حيث أدرجت الوظائف ضمن لائحة معدة مسبقاً ومكنت من خلالها موظفيها من الاحتواء (الاندماج) أو الانخراط في أي عمل يجدون أنفسهم فيه¹⁶

2- الخلفية النظرية لإدارة الاحتواء العالي:

يعد موضوع إدارة الاحتواء العالي من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في المجال الأكاديمي والتطبيقي، فهو يهتم بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية، لا سيما تلك الممارسات التي تأخذ بالحسبان أهمية تطوير العاملين داخل المنظمة.

أ. مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

إن مدخل الاحتواء العالي للإدارة يمكن أن يعود على الأقل إلى الخمسينيات من القرن الماضي، فقد كانت هناك بعض تجارب الشركات التي بدأت مع فرق العمل الموجهة ذاتياً وأساليب أخرى للانتقال بالسلطة إلى المستويات الدنيا في التنظيم بحيث يمكن للأفراد أن يشاركوا في اتخاذ القرارات المهمة حول كيفية إنجاز العمل وتحمل مسؤولية أدائهم غير أن الظهور الفعلي لمصطلح إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management كان في النصف الثاني من الثمانينيات وقد صاغه الباحث الأمريكي المختص في سيكولوجية التنظيم "Lawler" عام 1986 وهذا لوصف نهج إداري يركز على مشاركة العاملين ووسيلة لخفض التكاليف وتحسين العمل، والأداء لمواجهة التحديات، ويعتقد "Lawler" أن إدارة الاحتواء العالي "HIM" مدخلاً يلائم المنظمات جميعها التي تعمل في ظل تحديات المنافسة الشديدة وبيئة عدم التأكد، بوصفه مدخلاً تعاونياً بين الإدارة والعاملين أو من يمثلهم، قياساً بالمفاهيم التaylorية السابقة القائمة على أساس تضييق التخصصات الوظيفية والجمود في العمل، بهدف تحسين علاقات الموظفين والأداء التنظيمي، والعلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين بوصفها إستراتيجية يتم عن طريقها تصميم الوظائف على نحو أفضل لتجمع بين التخطيط والتنفيذ، وتمكين العاملين للقيام بمهامهم بحرية أكبر، ويؤدي هذا بدوره إلى تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التغيب عن العمل، وتحسين الثقافة في مكان العمل، من أجل رفع التزام العاملين ورضاهم من خلال رفع مستويات مشاركة وتمكين العاملين¹⁷، وعلى هذا فقد لاقت إدارة الاحتواء العالي استحساناً بين الأكاديميين والممارسين بصفتها تلعب دوراً رئيسياً في التطوير التنظيمي وفي تحسين أداء المنظمة ومستخدميها معاً.¹⁸ ومن ثم فقد عرفها "Lawler" بأنها "عملية مشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين وهي مصممة لتشجيع التزام العاملين بالنجاح التنظيمي."¹⁹

بينما عرفها Garbe على أنها "حزمة من ممارسات الموارد البشرية لديها القدرة على تحسين موقف وسلوك العاملين، بهدف خفض مستويات الغياب ودوران العمل وزيادة الجودة وخدمة الزبائن والإنتاجية وبالتالي إلى رفع مستويات الربحية"²⁰

كما ينظر إليها بأنها "الدرجة أو المدى الذي يؤثر به العاملين في كيفية تنظيم وتنفيذ أعمالهم وأداء مهامهم، عن طريق رفع مستوى إشراكهم وتطوير إبداعاتهم"²¹

وهناك عدة أشكال تأخذها المنظمات في تطبيق إدارة الاحتواء العالي منها على سبيل المثال: المشاركة الرسمية في اتخاذ القرارات، وتحسين نوعية حياة العمل، وإعادة تصميم العمل، وفرق العمل المدارة ذاتيا، وتملك العاملين لبعض الأسهم²²

ب. ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي:

هناك أربعة مبادئ أساسية تقوم على بناء أنظمة تتصف بالاحتواء العالي مثلها Konrad وفق المعادلة التالية:²³ الإدارة بالاحتواء العالي = المشاركة في صنع واتخاذ القرارات × مشاركة المعلومات × المشاركة في العوائد × تشارك المعرفة

- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: في بيئة الأعمال سريعة التغير والتعقيد المتزايد نادرا ما يكون لدى القادة والمديرين معلومات كافية لاتخاذ أفضل قرار بمفردهم ومن ثم فإنهم يحتاجون إلى الاعتماد على معرفة العاملين ووجهات نظرهم وإبداعاتهم المتنوعة للحصول على فاعلية أكبر في حل المشكلات واقتناص الفرص.

ويشير مفهوم المشاركة إلى وجود تفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرارات على أساس الحوار وإبداء الآراء وعرض البدائل، ووصفت بأنها وسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، أو أنها درجة التفاعل بين الجماعة أو الجماعات وتحدد كفاءتها وتأثيراتها بمدى كل من كمية المشاركة ونوعيتها.²⁴

ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين هما:²⁵

- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفاعلة.
- إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

- مشاركة المعلومات: إن أحد المكونات المهمة لعمل الاحتواء العالي هو منح العاملين كل المعلومات المطلوب شمولها ومشاركتها من دون تحميلها المفرط بالمعلومات والتفاصيل التي لا يحتاجون لها والتي تعجز عن معالجتها، فضلا عن أن المعلومات تعزز الثقة لدى العاملين فإن المعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات أكبر ويضعون أقدامهم على أول لبنة من بناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة بإمكانياتهم.²⁶

في السابق كان التقليد السائد في المنظمات عدم إعطاء أو سؤال العاملين فيها عن المعلومات، فيتم تعيين العاملين لأداء أعمال محدودة وواضحة ولا يطلب المزيد منهم. لكن في الوقت الحاضر وبسبب التغيرات الكبيرة في بيئة العمل أصبحت المنظمات تعتمد على الخبرات وجعل العاملين قادرين على توقع وحل المشكلات التي تواجههم في العمل. وتعرف على أنها المعلومات حول كمية وجودة وحدة العمل وتكاليفها وعائداتها وربحياتها وردود أفعال الزبائن.²⁷ كما وتعد تحديا كبيرا للمدراء الذين يطورون نظام المعلومات الذي يزود العاملين بالبيانات الآنية والملائمة لعملهم، وكلما كان المدراء شفافين أكثر في عمليات المنظمة كلما كانت مساهمة العاملين فاعلة أكثر في نجاح المنظمة، والشفافية مهمة؛ لأنها تساعد العاملين على رؤية الربط بين أعمالهم وأداء المنظمة موسعين بذلك الجانب الإدراكي للمشاركة بالمعلومات²⁸

- المشاركة في العوائد: وتعني تقديم العوائد للعاملين من أجل أن يبذلوا جهودا إضافية لغرض تعزيز الأداء التنظيمي، ذلك لأن عطاء العوائد للعاملين يجعلهم يستخدمون قوتهم، معلوماتهم، معرفتهم لصالح المنظمة. أو كم يصفها البعض بأنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وهي بذلك لا تمثل جزءا مكملًا للأجور والمرتببات، فالأداء الذي

يستحق العائد هو أداء غير عادي. وهنا لا بد أن تضع المنظمة خططا للمشاركة في العوائد عن طريق إدارة الأداء لهذه العوائد بما يتفق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال، كما ينبغي أن تحرص منظمات الاحتواء العالي على تقديم مزيج مناسب من العوائد لموظفيها لتحافظ عليهم.²⁹

- **تشارك المعرفة:** يشير تشارك المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين، وهناك عدة أساليب مستخدمة لتشارك المعرفة منها (فرق المشروع المتنوعة معرفياً، التشارك الداخلي، وشبكة المعلومات الداخلية، والتدريب من خلال العاملين القدامى، وكلاء المعرفة، والوثائق والنشرات الداخلية).³⁰

غير أن هناك مجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها عند التطرق لهذا التشارك المعرفي، إذ لاحظ الباحثون أن المعرفة لا تكتسب أو تنتقل بهذه السهولة كونها ملاصقة بمصدرها من جهة، كما أنها بحاجة إلى قدرة الجهة المستلمة على استيعابها والاستفادة منها من جهة أخرى.³¹

3- الدراسات السابقة:

إن الهدف من الدراسات السابقة هو بناء قاعدة تركز عليها الدراسة الحالية من خلال الوقوف على ما توصل إليه الباحثون السابقون في دراساتهم، ومرورا بمحاولة الانطلاق من حيث انتهوا في ضوء تأسيس نقطة الشروع المناسبة استكمالاً للجهود السابقة، وبعد مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة لاحظ الباحث وجود ندرة في الدراسات التي تعالج إدارة المواهب وأثرها على إدارة الاحتواء العالي.

أ.دراسة Anne Marguerite (2007): **تطوير وتقييم إدارة الموهبة من أجل بناء نموذج للكفاءات**

The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency model

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات والكفاءات اللازمة من قبل الموظفين في الإدارات الدنيا من أجل التطبيق الأفضل لإستراتيجية المنظمة وصولاً إلى إدارة الموهبة، كما ناقشت أهمية تزويد مدراء الموارد البشرية بأدوات وطرق ومقاييس من أجل نجاح إدارة الموهبة وضرورة صياغة تلك المقاييس على شكل نموذج، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الوسيطة وإدارة الموهبة وخاصة في مستوى الإدارة الدنيا.
- أهمية مشاركة ودعم جميع المستويات الإدارية في المنظمة لإستراتيجية إدارة الموهبة لضمان التنفيذ الناجح والعاجل لها.

ب. دراسة الكرعوي 2010: **البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية.**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة ممثلة بالبنية التحتية والأبعاد من جهة والأداء العالي، وتم تطبيق الدراسة في جامعتي الكوفة والقادسية العراقيتين بافتراض أنهما مصنع المواهب ونشرها. وشملت عينة الدراسة كلا من رئيسي الجامعتين ونوابهما وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعتين 40 إستبانة لجامعة الكوفة و48 لجامعة القادسية بنسبة تجاوزت 31% من مجتمع الدراسة. وتم التوصل إلى أن الموهبة تعتبر مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية وأنها عامل مهم في استدامة المنظمات، تبين ذلك من خلال علاقات الارتباط والتأثير

التي أظهرتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي لكلا الجامعتين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في إدارة الموهبة في الجامعتين على مستوى الأبعاد والبنية التحتية. هذا وأوصت الدراسة بالعمل على تنمية الوعي الإستراتيجي للقيادات في كلتا الجامعتين فيما يتعلق بإدارة الموهبة لتحسين تنافسيتهما والعمل على الاهتمام والاحتفاظ بالمواهب لديها.

ت.دراسة (2011) Horváthová & Durdová: إدارة الموهبة واستخدامها في حقل إدارة الموارد البشرية في منظمة جمهورية التشيك

Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organization of the Czech Republic

استهدفت هذه الدراسة إعطاء فكرة عن مجال ومستوى استخدام إدارة الموهبة في منظمات إحدى مناطق جمهورية التشيك، وقد تضمن مجتمع الدراسة عدد من المنظمات العاملة في منطقة المورافية، إذ بلغ حجم العينة (237) منظمة، تم الحصول على بيانات الدراسة من خلال إجراء مسح استبياني، وأكدت معظم نتائج التحليل أن هناك ضيق شديد في تطبيق إدارة الموهبة في المنظمات المبحوث ، إذ بلغ عدد المنظمات التي تطبق برامج إدارة الموهبة (9) من مجموع (237) أي ما يعادل 3,1% ، أما أهم الأسباب التي أدت إلى ضعف تطبيق إدارة الموهبة فتم تحديدها ب "قلة معرفة الإدارة في هذه المنظمات بأهمية إدارة الموهبة، وقلة الموارد المالية والبشرية المتاحة لدى المنظمات ضمن هذا المجال. وعليه أوصت الدراسة إلى ضرورة توسيع مجال تطبيق إدارة الموهبة في المنظمات التشيكية، لما لها من تأثيرا كبير على قدرة هذه المنظمات على النمو والازدهار في المستقبل

ث. دراسة (2014) Voipio: هل أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعزز من السلوك الإبداعي للعاملين؟
Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior?
أثارت الدراسة تساؤلا لمعرفة هل إن ممارسات الاحتواء العالي تعزز الفرص للسلوك الإبداعي؟ واختار الباحث عينة عشوائية في عدد من الشركات الفنلندية أين تم توزيع (1000) استمارة للعاملين بالإدارات الوسطى والعليا والإشرافية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين. ومن أهم التوصيات المقترحة ضرورة اعتماد إدارة الاحتواء العالي للمساعدة في إيجاد طرق مختلفة في تنظيم العمل.

ج. دراسة إبراهيم وسعد (2015): متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي
هدفت هذه الأخيرة إلى استعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتأطير النظري لها، وكذلك تشخيص متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي.

جرى اختيار عينة عشوائية من موظفي وزارة العلوم والتكنولوجيا، حيث تم توزيع (75) استمارة استبيان وتم تجميع (58) منها، حيث توصلت الدراسة نتائج كان من أهمها: أن الممارسات الأكثر شيوعا هي المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد، وامتلاك المعرفة. أما أبرز التوصيات المقدمة فكانت تشير إلى ضرورة اختيار العاملين المناسبين للمنظمة والالتزام بالتدريب وتطوير المهارات واعتماد نظم المشاركة في اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات وكذلك نظم المشاركة في العوائد

بشكل عام شكلت الدراسات السابقة نقطة البداية التي انطلق منها الباحث في دراسته الحالية، من خلال مساهمتها في تعزيز المعرفة العلمية لديه وتزويده برؤية أوسع لمفهوم ومكونات ومتغيرات دراسته، بالشكل الذي انعكس في زيادة القناعة بأهمية الدراسة الحالية ، وتوظيف العديد من أفكارها فيها ، واستخدامها في إعداد المقياس المعتمد للدراسة. وحسب اطلاع الباحث، لا توجد دراسات سابقة في الجزائر تناولت الموضوع، لذا فمن المتوقع أن تملأ هذه الدراسة فراغاً. ذلك لأن الدراسة التي بين أيدينا بالإضافة لقياسها لواقع إدارة المواهب وممارسات إدارة الاحتواء العالي فإنها ستعمل على تحديد الأثر المتوقع للمتغير الأول على الثاني.

III. الطريقة والإجراءات:

يحاول الباحث من خلال هذا العنصر وصف مجتمع وعينة الدراسة، فضلا عن أداة الدراسة وطريقة إعدادها، ومدى صدقها وثباتها.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة اتصالات الجزائر -جيجل- وتم اختيار هذه الشركة لتطبيق الدراسة بها، لأنها تمثل قطاع اقتصادي كبير في الجزائر بصفة عامة وجيجل بصفة خاصة، وبلغ حجم هذا المجتمع وقت إجراء الدراسة (238) مفردة، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وهم من فئات المدراء وأصحاب المناصب الإشرافية والأطقم الإدارية العاملة في اتصالات الجزائر وذلك لأن غالبية الرتب العليا والوسطى تتوفر لديها الخبرة بمختلف السلوكيات السائدة، وأساليب التفاعل، لأنهم سبق لهم أن تدرجوا في المناصب، مما يعني إلمامهم بالمعوقات التنظيمية والمتطلبات والوسائل اللازمة للتغلب على هذه المعوقات، يضاف إلى كل ذلك الرتب العليا والوسطى هي مصدر القرارات التنظيمية، وهم الأقرب من القيادات العليا والأكثر معرفة بسلوكياتهم القيادية. وهم بذلك الأقدر على الإجابة عن تساؤلات الدراسة. وقام الباحث بتوزيع (45) استبيان واسترد (40) استبيان وهو ما شكل 88.88% مما توزيعه، وهي نسبة كافية إحصائيا للحصول على نتائج تمثل مجتمع الدراسة

2. أداة الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة، والتي شملت على جزئين:

أ. الجزء الأول: اشتمل على البيانات الأولية (المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة)، وتكونت من خمس متغيرات وهي: (السن، الجنس، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)

ب.

ب.الجزء الثاني: وقد اختص باستطلاع آراء أفراد العينة عن واقع إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي حيث أن كل متغير اشتمل على أربعة أبعاد وكل بعد اشتمل على 4 عبارات.

وبذلك تكون عدد عبارات الاستبيان 32 عبارة، وقد كانت من النوع المغلق، وعرضت وفقا لمقياس ليكرت Likert Scale ذو الأبعاد الخمسة:

جدول رقم (1): معاملات ترجيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحث استنادا إلى مقياس ليكرت الخماسي

ويتم الاعتماد على قيم المتوسط الحسابي والوزن النسبي بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ومحاور الاستبانة، مع الأخذ بالاعتبار قيم الانحراف المعياري حسب ما توصي به الدراسات الإحصائية، والجدول رقم (2) يوضح كل ما تم الحديث عنه.

جدول رقم (2): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية وفق تدرج ليكرت

مستوى الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	أكبر من 4.20
الانحراف المعياري	0 - 0.25	0.26 - 0.5	0.51 - 1.0	1.01 - 1.50	1.51 - 2.0
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% - 51.9%	52% - 67.9%	68% - 83.9%	أكبر من 84%

المصدر: إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (2) يتضح أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية يمكن الاعتماد عليها لإعطاء دلالة ترجيحية واضحة على مستوى الموافقة.

3. صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من الصلاحية الإحصائية للاستبانة فقد تم اختبار الصحة والثبات كالاتي:

أ. صحة الأداة: ويبين اختبار الصحة إلى مدى قدرة الاستبيان على رصد المتغيرات التي وضع من أجلها، وعلى هذا تم اختبار الصحة من خلال الاتساق الداخلي للاستبيان بإيجاد معامل الارتباط بيرسون Person بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه، وظهرت النتائج مثلما هي واردة في الجدولين أدناه:

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور إدارة المواهب).

المحور	البعد	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
إدارة المواهب	تخطيط المواهب	1	يوجد في المنظمة قسم أو شخص مهمته الرئيسية متابعة الأنشطة المتعلقة بإدارة المواهب.	0.756**	0.000
		2	تقوم المنظمة بتحديد المواهب المطلوبة عن طريق نتائج تقييم الأداء.	0.795**	0.000
		3	تدرس المنظمة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد الموهوب قبل توظيفه.	0.813**	0.000
		4	تخطط المنظمة لجذب المواهب التي تدعم أهدافها في أي مستوى تنظيمي.	0.863**	0.000

0.000	0.733**	توفر لدى المنظمة آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين من خلال مساهماتهم الإبداعية	5	استقطاب المواهب
0.000	0.840**	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة	6	
0.000	0.901**	تهتم المنظمة بالبحث عن الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءة والخبرات العالية والعمل على جذبهم إليها	7	
0.000	0.870**	تخصص المنظمة جزءاً من مواردها المالية لاستقطاب الموارد الجديدة وتبحث في نفس الوقت عن الإمكانيات العالية من داخلها	8	
0.000	0.911**	يوجد في المنظمة خطط سنوية لتطوير المواهب ورفع مستواهم	9	تطوير المواهب
0.000	0.742**	تساهم المنظمة في مساعدة الموهوبين على تكوين خطط تطوير مستندة إلى طرق أداء الوظيفة.	10	
0.000	0.711**	تحرص المنظمة على تنمية المهارات الإدارية والفنية لمواكبة العمل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات.	11	
0.000	0.839**	توفر المنظمة الفرصة أما الموهوبين للإبداع وتطوير خدمات جديدة بأنفسهم.	12	الإحتفاظ بالمواهب
0.000	0.790**	تمنح المنشأة المكافآت للمتميزين من موظفيها على أساس المبادرات المتميزة.	13	
0.000	0.839**	تعتبر المنشأة الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للإحتفاظ بالموهوبين.	14	
0.000	0.829**	تمتلك المنظمة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.	15	
0.000	0.724**	توفر نتائج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغييرات التي تحصل في خصائص العاملين الموهوبين.	16	

** دال عند 0.01

المصدر: إعداد الباحث استناداً على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (3) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ومعنوية بين كل عبارات إدارة المواهب والمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين (0.711) للعبارة رقم (11) في حدها الأدنى، و (0.911) في حدها الأعلى للعبارة رقم (9) وهذا ما يدل على قوة التماسك الداخلي لعبارات هذا المحور الذي احتفظ بكامل العبارات كما هي لأنها حققت الهدف من وجودها في هذا المحور.

أما بخصوص مدى تمثيل عبارات المحور الثاني المتعلق بإدارة الإحتواء العالي للمحتوى المراد قياسه فإن الجدول رقم (4) يلخص ذلك.

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور إدارة الإحتواء العالي).

رقم المحور	البعد	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
إدارة المواهب	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	17	أقدم اقتراحاتي واستفساراتي إلى الإدارة العليا دون تردد	0.853**	0.000
		18	يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء إلى الإدارة العليا	0.833**	0.000
		19	أمتلك الإمكانيات اللازمة للتصرفات المناسبة	0.738**	0.000
		20	نتيح لنا الإدارة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي تساعد في تحسين بيئة العمل الوظيفي	0.374*	0.017
	مشاركة المعلومات	21	توفر المنظمة المعلومات بالتوقيت الذي يلائم الإحتياج إليها.	0.805**	0.000
22		تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح	0.865**	0.000	

0.000	0.728**	تشمل المعلومات التي احصل عليها على كافة الجوانب المتعلقة بالمنظمة.	23	المشاركة في العوائد
0.000	0.653**	تمكنني الاستفادة من المعلومات في اتخاذ قرارات مناسبة.	24	
0.000	0.838**	تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئي عليه	25	
0.000	0.828**	تميز الإدارة بين الموظف الكفاء وغير الكفاء.	26	
0.000	0.693**	يتم تقدير الحوافز المادية عن أساس الأداء المتميز	27	
0.000	0.538**	توفر المنظمة فرص ترقية وفقا لمبدأ الكفاءة.	28	
0.000	0.776**	تمتلك المنظمة مخزون معرفي يمكن الاطلاع عليه بسهولة ويسر	29	تشارك المعرفة
0.000	0.939**	يتبادل الموظفون في المنظمة المعلومات والمعارف الهامة المتعلقة بالمنظمة.	30	
0.000	0.938**	يتبادل الموظفون في المنظمة الأفكار والآراء لتطوير أداء المنظمة.	31	
0.000	0.916**	يمتلك الموظفون في المنظمة القابلية والقدرة على تحويل وترجمة ما يمتلكونه من خبرات وتجارب أثناء تادية عملهم.	32	

** دال عند 0.01

المصدر: إعداد الباحث استنادا على مخرجات spss

من نتائج الجدول رقم (4) يتضح أن كل عبارات المحور الثاني ترتبط بدرجة عالية مع المجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى الدلالة (0.01) باستثناء العبارة رقم (20) التي كانت عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.374-0.939)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع الدرجة الكلية للمحور مما يشير إلى أن العبارات تحقق أهداف القياس نظرا لسلامة بنائها.

هذا وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية، والجدول التالي يبين ذلك

جدول رقم (5): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها.

المحاور	الأبعاد	معامل الارتباط	Sig
إدارة المواهب	تخطيط المواهب	0.942**	0.000
	استقطاب المواهب	0.912**	0.000
	تطوير المواهب	0.931**	0.000
	الاحتفاظ بالمواهب	0.938**	0.000
إدارة الاحتواء العالي	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	0.336°	0.034
	مشاركة المعلومات	0.754**	0.000
	مشاركة في العوائد	0.642**	0.000
	تشارك المعرفة	0.798**	0.000

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استنادا على مخرجات spss

يتبين من الجدول السابق أن جميع الأبعاد لمحوري الدراسة حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية لكل محور تنتمي إليه، مما يدل على أن الاستبانة في صورتها النهائية تنسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وعلى ذلك فإن جميع عبارات وأبعاد كل محور تشارك في قياس المحور الذي وضعت لأجله لدى أفراد العينة.

ب. ثبات أداة الدراسة: وهو يقيس مدى الحصول على البيانات ذاتها لو كرر الاستبيان أكثر من مرة. لذا تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs لتحديد نسبة الثبات، وظهرت النتائج كما بالجدول الآتي:

الجدول رقم (6): معاملات ثبات الاستبانة

محاور الاستبانة	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل ثبات المحور
إدارة المواهب	تخطيط المواهب	04	0.821	0.947
	استقطاب المواهب	04	0.857	
	تطوير المواهب	04	0.812	
	الاحتفاظ بالمواهب	04	0.807	
إدارة الاحتراف العلمي	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	04	0.658	0.793
	مشاركة المعلومات	04	0.758	
	المشاركة في العوائد	04	0.702	
	تشارك المعرفة	04	0.895	
معامل ثبات الاستبانة ككل		32	0.934	

المصدر: إعداد الباحث استنادا على مخرجات spss

دلّت النتائج الواردة في الجدول رقم (6) على أن المقياس الكلي لأداة الدراسة يتصف بدرجة عالية من الثبات بلغ (0.934) وكذلك هو الحال مع محوري وأبعاد هذه الأداة، مما يجعلها نقي بمتطلبات تطبيق الاستبيان على أفراد العينة.

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

سعى الباحث في هذا العنصر تقديم وصف إحصائي لأفراد عينة الدراسة، وتشخيص واقع وأهمية متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية بالشركة محل الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، فضلا عن اختبار الفرضيات المستقاة من نموذج الدراسة.

1. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

تبين الجداول التالية التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لعدد من المتغيرات، وذلك كما يلي:

أ. الجنس والمؤهل العلمي: تشير نتائج بيانات الجدول رقم (7) إلى التوزيع التكراري لاستجابات أفراد عينة الدراسة بناء على متغير الجنس وحسب القطاع.

جدول رقم (7): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بناء على متغير الجنس والمؤهل العلمي

الجنس	مجموع أفراد عينة الدراسة		المؤهل العلمي	مجموع أفراد عينة الدراسة	
	التكرار	النسبة المئوية		التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	57.5%	أقل من البكالوريا	5	12.5%
أنثى	17	42.5%	جامعي	35	87.5%
المجموع	40	100%	المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج مخرجات spss.

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور وهذا ما يتفق مع كون المجتمع الجزائري مجتمع ذكوري الطابع، إذ أن الأولوية في التوظيف وخاصة بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي هي للذكور.

وبالنظر إلى المؤهلات العلمية التي يحملها أفراد عينة الدراسة يمكن الاستنتاج أن العاملين في اتصالات الجزائر - جيل - هم من الشباب المتعلم حيث يمثل ممن يحمل شهادة جامعية ما نسبته 87.5% وبذلك يكونوا أقدر على معرفة طبيعة العمل وحساسيته وأهميته لخدمة الزبائن. يضاف إلى كل هذا فإن جل الترقيات في المناصب يشترط فيها شهادة جامعية، هذا ما جعل غالبية من هم في مواقع الإدارتين العليا والوسطى هم من حملة الشهادات الجامعية، وبالتالي فإن هؤلاء الأفراد هم المعول عليهم في تنفيذ مبادرات إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي.

ت. السن وسنوات الخدمة: تبين نتائج الجدول رقم (8) أن غالبية العاملين في عينة الدراسة هم من ذوي الأعمار الشابة ويمثلون ما نسبته (2.5% و 70%) للفئات العمرية (20-30) و(31-40) وهذا يعزى بطبيعته إلى البنية العمرية للمجتمع الجزائري الذي يتصف بفتوة سكانه، ويرى الباحث كذلك أن الشباب هم من يقودوا العمل في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي نظرا لما يتمتعون به من الحيوية والإبداع والتحسين المستمر المستند على أسس علمية.

جدول رقم (8): التوزيع التكراري لاستجابات أفراد عينة الدراسة بناء على متغير السن وسنوات الخدمة

السن	مجموع أفراد عينة الدراسة		سنوات الخدمة	مجموع أفراد عينة الدراسة	
	النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية	التكرار
30-20	2.5%	1	أقل من 11 سنة	40%	16
40-31	70%	28	20-11	47.5%	19
50-41	25%	10	30-20	12.5%	5
أكثر من 50	2.5%	1	أكثر من 31 سنة	0%	0
المجموع	100%	40	المجموع	100%	40

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج مخرجات spss.

تدل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال بيانات الجدول رقم (8) على أن غالبية أفراد عينة الدراسة قد قضاوا أكثر من 11 سنة خدمة، وهذا ما يفترض أن العينة يتسم أفرادها بالخبرة العالية والكفاءة، وبذلك تعطي صورة إيجابية عن مجتمع الدراسة مما تمنح ثقة أكبر لمعظم نتائج الدراسة.

ت. المسمى الوظيفي: تشير نتائج الجدول رقم (9) أن غالبية العظمى من أفراد العينة من فئة أصحاب المناصب الإشرافية (مشرف فأعلى) التي يناط بها اتخاذ القرارات المؤثرة في مستقبل الشركة. وهذا ما يعزز الثقة في نتائج الدراسة.

جدول رقم (9): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بناء على متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مجموع أفراد عينة الدراسة	
	النسبة المئوية	التكرار
عون إدارة رئيسي	30%	12
مشرف	17.5%	7
رئيس مصلحة	15%	6
رئيس قسم	10%	4

نائب مدير	6	15%
مدير	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج مخرجات spss

2. درجة تطبيق إدارة المواهب وإدارة الاحتواء العالي بعينة الدراسة

لتحديد درجة تطبيق متغيرات الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (10): استجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الدراسة بأبعادهما.

الترتيب	مجموع أفراد عينة الدراسة		أبعاد إدارة الاحتواء العالي	الترتيب	مجموع أفراد عينة الدراسة		أبعاد إدارة المواهب
	الانحراف المعياري	المتوسط			الانحراف المعياري	المتوسط	
2	0.44	3.26	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	3	0.59	2.21	تخطيط المواهب
3	0.48	3.18	مشاركة المعلومات	1	0.70	2.44	استقطاب المواهب
4	0.75	2.34	مشاركة في العوائد	4	0.81	2.18	تطوير المواهب
1	0.75	3.61	تشارك المعرفة	2	0.77	2.34	الاحتفاظ بالمواهب
-	0.40	3.10	المتوسط العام للمحور	-	0.67	2.29	المتوسط العام للمحور

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج مخرجات spss

يشير الجدول رقم (10) إلى نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإدارة المواهب وأبعادها الأربعة؛ تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن إدارة المواهب وأبعادها جاءت بدرجة منخفضة ومقاربة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبالتالي فهذا يؤكد على عدم فئاعة معظم أفراد العينة باهتمام مؤسستهم بإدارة المواهب، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة ليست لديها استجابة واضحة للظروف والتغيرات التي تلحق ببيئتها الخارجية ولا تواكب هذا التغيير. وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري فهي تقل جميعها عن الواحد الصحيح، مما يعني وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول هذا المتغير.

كما يطرح جدول (10) قيمة الوسط الحسابي لإدارة الاحتواء العالي ولأبعادها حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.10) وهذا يؤكد بأن مستوى إجابات أفراد العينة لهذا المتغير اتجهت نحو الاتفاق بدرجة متوسطة، بينما سجل الانحراف المعياري قيمة (0.40) مما يشير إلى مدى تجانس الإجابات بخصوص أبعاد هذا المحور

3. التحقق من ملائمة وجاهزية البيانات للتحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فهناك بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة الاختبار، كأن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، ووجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها، ووجوب كذلك ارتباط كل متغير نفسه بدرجة أعلى من ارتباطه مع كل من المتغيرات الأخرى.

أ. اختبار التوزيع الطبيعي: يتحدد الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل بنوع توزيع بيانات متغيرات الدراسة، فإذا كان التوزيع طبيعياً، فالأسلوب الإحصائي المناسب هو الإحصاء المعلمي، أما إذا كان هذا التوزيع غير طبيعي فالأسلوب الإحصائي المناسب هو الإحصاء اللامعلمي، واختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم استخدام اختبار كولموغوروف-سمرنوف «Kolmogorov-Smirnov» مثلما هو وارد بالجدول رقم (11).

جدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	معامل Kolmogorov-Smirnov Z	القيمة الاحتمالية Sig
إدارة المواهب	0.884	0.415
إدارة الاحتواء العالي	1.318	0.062

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج مخرجات spss

بالنظر إلى الجدول رقم (11) تبين أن قيمتي الاختبار للمحورين هي (0.884) و(1.318)، والقيمة الاحتمالية Sig هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم يمكن استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة

ب. اختبار مشكلة التعدد الخطي: بداية لا بد من اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة نفسها، إذ يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، لذا نلجأ لهذا الاختبار واستبعاد المتغيرات المستقلة التي تعاني من مشكلة التعدد الخطي كأحد طرق التغلب على هذه المشكلة.

وللتأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي كشرط أساسي لاعتماد نتائج تحليل الانحدار تم استخدام اختبار التداخل الخطي Test Multicollinearity وذلك باحتساب معامل تضخم التباين (VIF): «Variance Inflation Factor» ومعامل التباين المسموح Tolerance للمتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تخطي VIF قيمة "10" وأن تزيد قيمة التباين المسموح به عن 0.05 والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (12): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
تخطيط المواهب	5.704	0.175
استقطاب المواهب	3.805	0.263
تطوير المواهب	4.113	0.243
الاحتفاظ بالمواهب	4.731	0.211

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج مخرجات spss

من خلال قراءة نتائج الجدول نلاحظ أن جميع القيم تأتي ضمن الحدود المقبولة لذا لا تعتبر مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة للنموذج مؤثرة على صحة ذلك النموذج، وعلى هذا الأساس يسمح بمواصلة المرحلة الموالية لاختبار الفرضيات.

ت. اختبار وجود مشكلة الارتباط الذاتي: تظهر مشكلة الارتباط الذاتي في حالة وجود علاقة ما بين قيم الأخطاء العشوائية في النموذج الخطي، إذ سينتج أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بدرجة كبيرة من جراء ذلك الارتباط، لذا يتوجب إعادة النظر في فرضية انعدام التباين.

وهناك عدة اختبارات للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الذاتي من أهمها وأكثرها استخداما ما يعرف باختبار دربن واتسون (Durbin Watson) (D-W)، وذلك كونه مناسباً لاختبار وجود مشكلة الارتباط الذاتي من الرتبة الأولى، بموجبه توضع فرضية العدم ضد الفرضية البديلة.

وعليه كلما كانت قيمة D-W قريبة من الصفر دل ذلك على وجود ارتباط ذاتي موجب قوي بين البواقي المتعاقبة، في حين كلما كانت هذه القيمة قريبة من 4 كلما دل ذلك على وجود ارتباط ذاتي سالب، أما النتيجة المثلى فهي التي تتراوح بين 1.5 و 2.5 والتي تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين القيم المتجاورة للمتغيرات، والجدول التالي يوضح قيم D-W لفرضيات الدراسة.

جدول رقم (13) قيم D-W حول وجود مشكلة الارتباط الذاتي.

الفرضية	قيمة W-D
الفرضية الفرعية الأولى	1.963
الفرضية الفرعية الثانية	2.377
الفرضية الفرعية الثالثة	2.249
الفرضية الفرعية الرابعة	1.541
الفرضية الرئيسية	1.470

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج مخرجات spss

من خلال قراءة نتائج الجدول رقم (13) يتضح أن جميع قيم D-W ولكل فرضيات الدراسة هي قيم تقع ضمن المجال 1.5 و 2.5 عدا الفرضية الرئيسية التي تقل عن 1.5 بقليل، لذا يمكن أن نستنتج عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات يؤثر على صحة النماذج، إذا فالنماذج المقترحة صحيحة مما يسمح بالانتقال إلى المرحلة التالية من اختبار صحتها عن طريق تحليل التباين للانحدار المتعدد وفق ما هو وارد أدنا.

4. اختبار الفرضيات

وضعت فرضية رئيسية تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب، وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى أربع فرضيات فرعية، وبعد حصد النتائج الإحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، جرى تحليل البيانات المستخلصة الواردة بالجدول رقم (14) الذي يعكس نتائج تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية عن طريق إحصائية F حيث تم صياغة فرضياته كالآتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي "لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع"

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي "يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع"

تم استخدام تحليل التباين والانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي من وجهة أفرد عينة الدراسة، والجدول رقم (14) يوضح نتائج تحليل التباين لهذه الفرضية.

جدول رقم (14): نتائج تحليل التباين (إدارة الاحتواء العالي هي المتغير التابع).

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد R ² المصحح
1	3.165	4	0.791	8.943	0.000	0.711	0.505	0.449
الخطأ المتبقي	3.097	35	0.088	-	-	-	-	-

						39	6.262	المجموع
--	--	--	--	--	--	----	-------	---------

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج مخرجات spss

عند اختبارنا لصحة النموذج بشكل عام نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع $R = 0.711$ ، كما يتبين أن قيمة معامل التحديد بلغت $R^2 = 50.5\%$ ، لقد أشارت تلك النتيجة أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 50.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع (إدارة الاحتواء العالي).

ولكن هناك مأخذ على المعامل لكونه متوسط لأنه لو أضيف متغير مستقل آخر للنموذج فإن قيمته سوف ترتفع حتى ولو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST)، ولهذا يتم حساب معامل التحديد المصحح (Adjusted) الذي يأخذ بالاعتبار الانخفاض الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح بالجدول السابق فقد بلغت قيمته (0.449) ، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (44.9%) فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تعزى إلى عوامل أخرى ولم تدخل في هذا النموذج.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع نلاحظ أن قيمة $F = 8.943$ وهي دالة إحصائية، مما يعني أن معاملات النموذج تقع ضمن المنطقة الحرجة وخارج منطقة قبول الفرضية العدمية، ويوافق ذلك مستوى الدلالة الذي جاء $(Sig = 0.000)$ وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha/2 = 0.025$ ، $(Sig < 0.000)$. وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) والمتغير التابع (إدارة الاحتواء العالي)، ومن هذا المنطلق يتبين عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن "نموذج الانحدار المتعدد معنوي"، أي "يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع" إذ نلاحظ أن المتغيرات المستقلة فسرت ما مقداره (44.9%) من المتغير التابع، وهكذا يمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير من المتغيرات المستقلة يؤثر على المتغير التابع، والذي يكون معنويا، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد والتي تتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد إدارة المعرفة وبعد إدارة الاحتواء العالي.

مستوى دلالة t sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج
		Béta	الخطأ المعياري	B		
0.000	10.921	-	0.189	2.070	ثابت	1
0.487	0.703	0.200	0.190	0.133	تخطيط المواهب	
0.038	2.157	0.500	0.131	0.283	استقطاب المواهب	
0.157	-1.448	-0.349	0.119	-0.172	تطوير المواهب	
0.188	1.344	0.347	0.134	0.180	الاحتفاظ بالمواهب	

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه فإن اختبار (t) يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع "الحد الثابت":

الفرضية الصفرية: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر.

الفرضية البديلة: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر.

وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (15) فإن مستوى دلالة معلمة الحد الثابت ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر، وعليه فإن ظهور معلمة الميل معنوية يعكس أهمية المتغير المستقل في النموذج وإدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمته (2.070)

أ.الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي

يتضح من الجدول (15) أن قيمة (t) لتخطيط المواهب بلغت (0.703) عند مستوى معنوية (0.487) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية أعلاه، كما أن قيمة (B) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (0.133) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (تحقيق إدارة الاحتواء العالي) نتيجة زيادة المتغير المستقل (تخطيط المواهب) بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (0.200) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

ب.الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي

يتضح من الجدول (15) أن قيمة (t) لاستقطاب المواهب بلغت (2.157) عند مستوى معنوية (0.038) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية أعلاه، وقبول الفرضية البديلة، وهذا ما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب على إدارة الاحتواء العالي.

كما أن قيمة (B) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (0.283) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (تحقيق إدارة الاحتواء العالي) نتيجة زيادة المتغير المستقل (تخطيط المواهب) بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (0.500) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

ت.الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي

يتضح من الجدول (15) أن قيمة (t) لتخطيط المواهب بلغت (-1.448) عند مستوى معنوية (0.157) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية أعلاه، كما أن قيمة (B) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (-0.172) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (تحقيق إدارة الاحتواء العالي) نتيجة زيادة المتغير المستقل (تخطيط المواهب) بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (-0.349) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

ث.الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي

يتضح من الجدول (15) أن قيمة (t) لتخطيط المواهب بلغت (1.344) عند مستوى معنوية (0.188) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية أعلاه، كما أن قيمة (B) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (0.180) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (تحقيق إدارة الاحتواء العالي) نتيجة زيادة المتغير المستقل (تخطيط المواهب) بوحدة واحدة، أما (β) (معامل الانحدار المعياري) فقد بلغت (0.347) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

V. الخلاصة:

بناءً على الإطار النظري للدراسة وكنتاج لما أظهرته نتائج الاختبارات الإحصائية لنموذج وفرضيات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن إيرادها على النحو التالي:

1- أظهر التحليل الإحصائي إدراكا عاليا من قبل أفراد العينة لمتغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية أي أن جميع المتغيرات (الفرعية والرئيسية) تصف وتقيس العوامل التي اعتمدها الدراسة (إدارة المواهب ومكوناتها، إدارة الاحتواء العالي ومكوناتها).

2- إن العلاقة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة كانت علاقة حقيقية وليست بمحض الصدفة، إذ أنها كانت ذات معنوية عالية.

3- تدني درجة الموافقة على أبعاد إدارة المواهب لدى أفراد عينة الدراسة، أما فيما بإدارة الاحتواء العالي فأوضح التحليل الإحصائي أن هناك درجة متوسطة لتطبيق هذا المحور.

4- تقدم بعد تشارك المعرفة على جميع أبعاد محور إدارة الاحتواء العالي حيث حاز على درجة عالية للموافقة، فيما جاء بعد مشاركة العوائد في الترتيب الأخير.

5- أبانت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات عن وجود علاقة أثر موجبة لإدارة المواهب في تنشيط ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

6- إن استقطاب المواهب بوصفه الحالي يتفاعل ويؤثر بقوة في تنشيط ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

7- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في هذه الدراسة لما تبقى من أبعاد إدارة المواهب (تخطيط المواهب، تطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) على إدارة الاحتواء العالي.

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة ورؤية الباحث للموضوع، يمكن طرح بعض المقترحات أو التوصيات التي يؤمل أن تسهم في دعم تطبيق متغيرات الدراسة بمنظمات الأعمال وتعزيز علاقة الأثر بينهما، ومن بينها:

1- جعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب، وذلك بمكافأة الموظفين الموهوبين بسخاء مما يحفز الموظفين العاديين على الوصول إلى مستواهم، ويدفع الموظفين السيئين إلى مغادرة العمل، والتأكد من نسب الأفكار والأعمال إلى أصحابها الفعليين، وتجنب نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

- 2- العمل على استخدام الأساليب الإدارية مثل: التدوير الوظيفي، وتعزيز التعلم الذاتي، والتركيز على العمل الجماعي الذي يخفف من الملل الذي قد ينتج عن التكرار والروتين في العمل اليومي الذي يعاني منه بعض العاملين. وهذا ما يعزز الاستفادة من المواهب الموجودة داخل المنظمة ويعمل على تنشيط تشارك المعلومات والمعارف.
- 3- أن تقوم الشركة بمراجعة وتقييم المواهب المتاحة لديها من خلال فريق مكون لذلك يقوم بالمتابعة المستمرة للموارد البشرية.
- 4- التركيز على جميع محاور إدارة المواهب التي طرحتها الدراسة بجانبها النظري كونها تمثل أحد المرتكزات الأساسية في دعم إدارة الاحتواء العالي.
- 5- تعزيز قاعدة البيانات التي تمتلكها الشركة والتي عن طريقها يتم تنظيم المعرفة إضافة إلى إنشاء وحدة إدارية مستقلة خاصة بإدارة المواهب

VI. الهوامش والإحالات:

- 1- محمد عمرو صادق، أساسيات الحرب على الكفاءات، البوابة السعودية للموارد البشرية، تاريخ التصفح 2019/06/15، www.saudihr.sa/Arabic/Articles/
- 2- الأغا إحسان، البحث التربوي وعناصره، مناهجه وأدواته، ط4، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002، ص43
- 3- العقري عبد العزيز، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الحكومية السعودية، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة، الرياض، 2012، ص5
- 4- محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة-، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة النشر، ص4
- 5- الجهني فايز سويلم، مناهج وبرامج الموهوبين -تخطيطها-تنفيذها-تقويمها، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص24
- 6- Niedzwiecka, K, *Talent Management as a Key Aspect of Human Resources Management Strategy in Contemporary Enterprise*, presented at Joint International Conference, Management knowledge and Learning, TIIM, Romania, 25-27 May, 2016, P 805
- 7-Beechler, S., & Woodward, I.C. The global "war for talent". *Journal of International Management*, Vol. 15, No. 3, 2009, p. 273.
- 8- بكر النصيري، الحارث أبو حسين، أثر إدارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الأسمدة والكيماويات الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، الأردن، 2017، ص181-182
- 9- Hana, U. and Lucie, V, "Investigating Talent Management Philosophies", *Journal of Competitiveness*, Volume 7 (3), 2015, p 3.
- 10- Berger, L. A., *Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York. 2008, p 132
- 11- Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, "The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People", The McGraw-Hill, New York, 2011, P 128.
- 12- صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2015، ص289
- 13- مصيري أميرة عبد الله، درجة ممارسة الإدارة العامة لرعاية الموهوبين للمهام اللازمة لاكتشاف ورعاية الموهوبين بمدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 2
- 14- Ahmed H., K., *The Impact Of Talent Management On The Competitive Advantage In The Organizations* Proceedings of 37th ISERD International Conference, Abu Dhabi, UAE, ISBN: 978-93-86083-33-3, 2016, p 30

- 15- أريج سعيد خليل، مرجع سبق ذكره، ص114-115
- 16- هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 22، جامعة الكوفة، 2012، ص40
- 17- ناجي عبد الستار، محمد صبحي فرحان، مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 3، العدد 39، 2017، ص115
- 18- Shahzad, Naveed; Ahmad, Mubashir; Waheed, Abdul & Khan, Muddassar, **High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction**, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.31, 2014, p 231.
- 19- ورد حسين، حسن عبد الله، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص86
- 20- ناجي عبد الستار، محمد صبحي فرحان، مرجع سبق ذكره، ص116
- 21- العنزي سعد علي، نظرية المنظمة، السببان للنشر والتوزيع، بغداد، 2015، ص226
- 22- Kuyea, O. L. and A. A. Sulaimonb. "Employee Involvement in Decision Making and Firms' Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria", University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Management Department, *Serbian Journal of Management*, 6, (1), 2011, p 5-6.
- 23- سناء مصطفى محمد أبو ليفة، علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري، دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسويط لتكرير البترول، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2016، ص282
- 24- محمد ريب الله، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلد 6، العدد11، اليمن، 2013، ص48
- 25- الزيايدي عادل أحمد، أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995، ص312
- 26- الملوك جلال سعد، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص66
- 27- العنزي سعد علي، سمر عادل حسين، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 73، العراق، 2013، ص09
- 28- Konrad, Alison, "Engaging Employees Through High- Involvement Work Practices" Ivey Business Journal. 2006, P 2, <http://www.iveybusinessjournal.com>
- 29- نور خليل ابراهيم، خالد سلمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 86، العراق، 2015، ص571
- 30- سناء مصطفى محمد أبو ليفة، مرجع سبق ذكره، ص283
- 31- نور خليل ابراهيم، خالد سلمان سعد، مرجع سبق ذكره، ص571