

أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

The impact of Talent Management on organizational commitment in Algerian higher education institutions: Field study at Biskra University

محمد قريشي¹، عبد الكريم شناي²، راضية مغري لعرافي³

¹ جامعة بسكرة (الجزائر)

² جامعة بسكرة (الجزائر)

³ جامعة بسكرة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/03/31

تاريخ القبول: 2022/03/22

تاريخ الاستلام: 2021/12/23

ملخص: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات الموظفين الإداريين نحو مستوى توفر إدارة المواهب والالتزام التنظيمي السائد بجامعة بسكرة وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (758) موظف وموظفة. ونظرا للظروف الصحية الراهنة (كورونا) قمنا بأخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (90)، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعا عبر عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: تحليل التباين (Analysis of variance) ومقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري)، وتحليل الإنحدار المتعدد الخ. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر إدارة المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة جاء متوسطا، أيضا وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وأن (11.7%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي تقسره التغيرات الحاصلة في إدارة المواهب، هذا بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين تعوي لمتغيري العمر والمستوى الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: يجب على الجامعة أن تستعمل كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين ولجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهوبين، ويجب توفير برامج تدريبية فعالة لتطوير قدرات الموظفين المؤهوبين، وتوفير بيئة إيجابية تساعد على تحسین وتشرك المعرفة بين المؤهوبين داخل الجامعة. هذا بالإضافة إلى التعامل مع الموظفين المؤهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، جذب المواهب، تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، الإلتزام التنظيمي، تطبيق القوانين والأنظمة، المهمات الإدارية والفنية، العلاقة مع الإدارة العليا، العلاقة مع الزملاء، معرفة العمل.

تصنيف JEL: M10 ؛ M12 ؛ M19

Abstract: The purpose of this research paper is to discern the perceptions of the administrative staff towards the level of availability of talent management and the prevailing organizational commitment at Biskra University and to define the nature of the relationship and the impact between them. The study population contains all administrative staff at Biskra University, who numbered (758) male and female employees. By reason of the current health conditions (Coronavirus pandemic), we took a simple random sample of size (90), where the questionnaire was distributed to all of them through several field visits, and (65) valid questionnaires were retrieved from them for statistical analysis. In the statistical analysis of the data, several statistical methods were used, including: analysis of variance, descriptive statistics measures (arithmetic mean, standard deviation), multiple regression analysis....etc. The study came to several results, the most important of which are: the level of availability of talent management at Biskra University was average according to the scale of the study, and the level of organizational commitment among the administrative staff at Biskra University was average, as well as there was a significant effect of talent management on the organizational commitment of the university under study, and 11.7 % of the changes that happened in organizational commitment is elucidated by changes in talent management. Furthermore, the presence of statistically significant differences at the 95% confidence level in the level of organizational commitment among administrative employees due to the variables of age and job level. On top of that the study reached a number of recommendations, most notably: the university should use all available means to announce the need for employees and to attract the largest possible number of talented applicants, and effective training programs should be provided to develop the capabilities of talented employees, and provide a positive environment that helps improve knowledge sharing among the talented within the University. This is in addition to treating talented employees as partners rather than employees.

Keywords: Talent Management, Talent Attraction, Talent Development, Talent Retention, Organizational Commitment, Application of laws and regulations, administrative and technical Tasks, Relationship with Senior Management, Relationship with Colleagues, Work Knowledge.

Jel Classification Codes: M10 ; M12; M19

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

1. مقدمة

تعيش مؤسساتنا اليوم جملة متسلسلة من التطورات والتغيرات التكنولوجية والإقتصادية والثقافية، والمنافسة الشرسة في شتى المجالات، حتى أصبح التميز عنصرا أساسيا من أجل البقاء والإستمرار في سوق المنافسة؛ ولذلك أولت المؤسسات المعاصر أهمية كبيرة للموارد البشرية، وخاصة ذات الكفاءة والمهوبة والأداء العالي المتميز، باعتبارها المعيار الأهم للتقدم والتفوق، إذ أصبح من يمتلكها اليوم يمتلك الموايا التنافسية التي تضعه في الطليعة؛ لذاركرت إستراتيجيات إدرة الموارد البشرية على العنصر البشري النوعي وما يمتلكه من مهارات ومواهب، فاهتمت بوجوده كقوة لا يمكن تقليدها، وتوجهت بشدة للتركيز على إدارة مواهبه، والإنتقال فيها من رد الفعل إلى الإستباقية من خلال المبادرة في "إكتشاف، استقطاب، إختيار، تعيين، تنمية، وإدرة أداء الموهوبين".

ؤكد دراسة مجموعة ماكينزي (McKinsey) التي إنطلق منها مفهوم إدرة المواهب عام (1997) أنه في عصر الإقتصاد المعرفي تناقصت القيمة النسبية للأصول المادية، لحساب زيادة القيمة النسبية لرأس المال البشري؛ لذلك فإن العجز في توظيف واستثمار المواهب يمثل اليوم خطرا كبيرا بالنسبة لأي مؤسسة، وأن الصواع والتنافس عليها بات أمرا حتميا أكثر من أي وقت مضى، وسيستمر على مدى عقود من الزمن. وبالتالي فإن إنطلاقة إدرة المواهب الحديثة، وارتباطها بشكل كبير بما سُمي بحجوب المواهب (Ware for Talents) التي أشتعلت بين المؤسسات التجلرية الكبرى هي تعبير عن المنافسة الشديدة في إجتذاب الموظفين أصحاب الكفاءة العالية والحفاظ عليهم (الحرثية، 2015: 201).

وترتبط مواضيع الإلتزام التنظيمي لإتباطا وثيقا بالسيكولوجية "النفسية" لدى الأفراد، إذ تعتبر من أهم العوامل التي يمكن إعتبارها من المؤشرات الإيجابية وهي بمثابة مقياس مدى فعالية أداء الافراد، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، وبالتالي لا بد للمؤسسات من أن تهتم بالروح المعنوية لأفرادها أو للموارد البشرية الذين يعملون بها؛ ويقصد بالروح المعنوية المواجه السائد بين جماعة من الأفراد تتميز بالثقة فيما بينهم وبالأدوار التي يلعبونها وبشعورهم بالإلتزام لمؤسستهم والعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهناك علاقة طردية بين الروح المعنوية وإنتاجية المؤسسة؛ فكلما إرتفعت الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة زادت إنتاجيتها. وبالتالي يمكننا القول أن الإهتمام بالإلتزام التنظيمي والذي يعتبر الوفاء والإخلاص للمؤسسة من أسباب أو أسس نجاح المؤسسة في سوق العمل، وهذا لأن المؤسسة تكتسب مورد بشرية لديها المهوبة والقدرة على تطوير العمل وتنميته رغم كل الظروف التي قد تمر بها (أبو سنيبة، 2013: 1-2).

ويُكتسب الإلتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال تطبيق القوانين والأنظمة، تنفيذ المهام الإدلية والفنية على أكمل وجه، والعلاقة الجيدة مع الإدارة العليا والزعماء في العمل، والمعرفة الجيدة للعمل. كل هذا يتم بشكل فعال إذا قامت المؤسسة بإدرة مواهبها البشرية بالطريقة المناسبة؛ ابتداء من عملية جذب المواهب، تنميتها، والإحتفاظ بها.

يعتبر قطاع التعليم العالي من القطاعات الخدمية الهامة، فهو يعمل على تقديم خدمات للمجتمع ككل، وتنمية البحث العلمي والتكنولوجي، وتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية من خلال تكوين مورد بشرية مؤهلة ذات موهبة ممتزة؛ إذ أن مؤسسات التعليم العالي التي تهتم جيدا بجذب المواهب البشرية المختلفة وتنميتها والإحتفاظ بها، هذا الأمر يزيد من درجة ولاءهم والتمهم التنظيمي.

1-1. إشكالية الدراسة: أصبح موضوعا "إدرة المواهب" و"الإلتزام التنظيمي" محل اهتمام المسيرين في أغلب المؤسسات العمومية والخاصة وفي مختلف المستويات الإدلية، وذلك نظرا لأهميتهما في تطوير هذه المؤسسات وتعزيز مستويات أداءها. ومن هنا برزت إشكالية دراستنا هاته، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما أثر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (جذب المواهب، تنمية المواهب، والإحتفاظ بالمواهب) في الإلتزام التنظيمي لدى

الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التسؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى توفر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في الجامعة محل الدراسة؟
- ✓ ما مستوى توفر الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة؟
- ✓ ما أثر إدارة المواهب على تطبيق القوانين والأنظمة بجامعة بسكرة؟
- ✓ ما أثر إدارة المواهب على المهمات الإدارية والفنية بجامعة بسكرة؟
- ✓ ما أثر إدارة المواهب على العلاقة مع الإدارة العليا بجامعة بسكرة؟
- ✓ ما أثر إدارة المواهب على العلاقة مع الزملاء بجامعة بسكرة؟
- ✓ ما أثر إدارة المواهب على معرفة العمل بجامعة بسكرة؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة).

1-2. أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر إدارة المواهب على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة من خلال ما يلي:

- ✓ تقديم إطار نظري مفاهيمي حول إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي.
- ✓ تحديد مستوى تطبيق عمليات إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعة محل الدراسة.
- ✓ بيان طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.
- ✓ بيان أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة.
- ✓ الخروج بجملة من الإستنتاجات والمقترحات لمؤسسات التعليم العالي عن دور إدارة المواهب في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

1-3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

- ✓ الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعيها، فهي تتناول أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية وهو "إدارة المواهب"، وعلاقتها بأحد أهم المتغيرات التنظيمية والسلوكية والذي يتمثل في "الإلتزام التنظيمي". حيث أن هناك قلة في الدراسات العربية المتعلقة بأبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية وتحديد علاقة الإرتباط والأثر بينها (جذب المواهب، تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، تطبيق القوانين والأنظمة، المهمات الإدارية والفنية، العلاقة مع الإدارة العليا، العلاقة مع الزملاء، معرفة العمل) على حد علم الباحث، وبالتالي تعتبر هذه الدراسة من المراجع الهامة في هذا المجال.
- ✓ الأهمية العملية: تتجسد الأهمية العملية للدراسة الحالية في مساعدة الموظفين ومسيري جامعة بسكرة على تحديد نقاط القوة والضعف فيما يخص إستراتيجيات إدارة المواهب ودورها الكبير في تحقيق وتعزيز الإلتزام التنظيمي.

1-4. فرضيات الدراسة

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وإختبار نموذجها إعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب كمجموعة (جذب المواهب ، تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) في الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإدريين بجامعة بسكرة.

ينلوج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تطبيق القوانين والأنظمة بجامعة بسكرة

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تنفيذ المهام الإدارية والفنية بجامعة بسكرة

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في العلاقة مع الإدارة العليا بجامعة بسكرة

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في العلاقة مع الزملاء بجامعة بسكرة

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في معرفة العمل بجامعة بسكرة.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعوى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة).

ينلوج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعوى لمتغير الجنس.

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعوى لمتغير العمر.

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعوى لمتغير المؤهل العلمي.

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعوى لمتغير المستوى الوظيفي.

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعوى لمتغير مدة الخدمة.

1-5. نموذج الدراسة: في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، تم إعداد نموذج فرضي يبين العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة وذلك كما يلي:

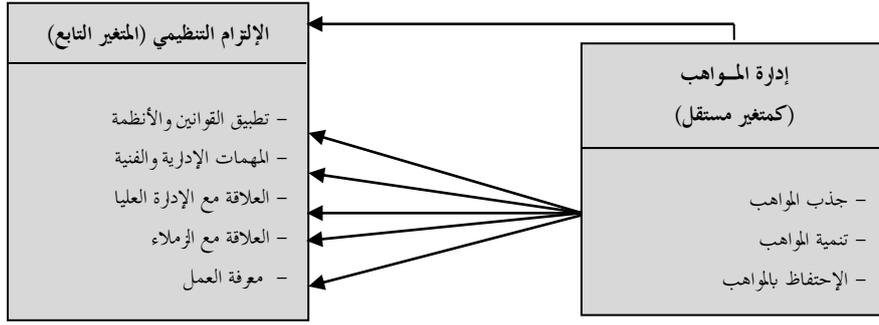
- المتغير المستقل: يتمثل في إدارة المواهب ويشمل الأبعاد التالية: (جذب المواهب ، تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) وذلك بالإستناد إلى دراسة (الجراح وأبو دوله، 2015) ، دراسة (أبو طيخ، 2016) ، دراسة (النجار، 2018) ، ودراسة (حمد، 2014).

- المتغير التابع: يتمثل في الإلتزام التنظيمي ويشمل الأبعاد التالية: (تطبيق القوانين والأنظمة، المهام الإدارية والفنية، العلاقة مع الإدارة العليا، العلاقة مع الزملاء، معرفة العمل) وذلك بالإستناد إلى دراسة (أحمد ذيب والسعود، 2014).

يمكن توضيح العلاقة بين هذين المتغيرين في الشكل التالي:

دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

شكل (1) نموذج الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد الباحثين بالإستناد إلى الدراسات السابقة

1-6. التموضع الإستمولوجي

يتضمن التموضع الإستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (2) مستويات التموضع الإستمولوجي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثين

في هذه الدراسة تم الإعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste)

الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاع معرف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجرب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة (سعادي، 2018: 15).

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الإستنتاجية أو الإستنباطية، حيث إستخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال إفتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وجدت المقاربة الإفتراضية - الإستنتاجية، والتي تحدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء إرتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن (الوافي، 2019: ق).

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الإفتراضية- الإستنتاجية (The Hypothetico - Deductive Method) تقوم على

الخطوات السبع التالية (29: Sekaran, 2003):

- الملاحظة (Observation).

- تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.

- إعداد الإطار أو الجانب النظري.

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

- وضع الفرضيات (Hypothesizing).
 - تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
 - تحليل البيانات (Data analysis).
 - الإستنباط (Deduction)؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وتوجهتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.
- وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الإرتباط والأثر بين المتغيرين السابقين وإختبرها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتسؤلأتها الفرعية.

إعتمدنا في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي (Descriptive)** الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الإستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة إعتمدنا على **أسلوب دراسة الحالة** بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الإرتباط والأثر بينهما. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد إعتمدنا على **الإستبانة** والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة: إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي، وسيتم لاحقا شرح هذه الأداة بالتفصيل.

1-7. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- 1- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين الإدريين بجامعة بسكرة.
- 2- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على طبيعة العلاقة و الأثر بين المتغيرين التاليين: إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي
- 3- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة بكليتها الستة.
- 4- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال شهر مارس من سنة 2021.

2- إدارة المواهب

1-2. مفهوم إدارة المواهب

تشير المهبة الى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعرف ومهارات تمكنهم من القيادة بنجاح والتطور والتغيير الفعال داخل المؤسسة. ويمكن القول أن وجود المواهب في المؤسسة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المؤسسات، كما أنه يُحسن الأداء على جميع المستويات، الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع. وعليه يرتبط تقدير مهبة الفرد بقيمته بالعمل الذي يؤديه ويكون فريدا ومهما ويؤثر في تحقيق الأهداف، وبالتالي يكون التنافس على المهبة هو الشيء السائد في المؤسسات خاصة في الأوقات التي يكون فيها الاقتصاد في أسوأ حالاته، فإذا لم تستطيع المؤسسة أن تحافظ على مواهبها فإنها سوف تراجع في أدائها، وفي حالة الاقتصاد الجيد فإنها سوف تفشل في تحقيق التميز التنظيمي.

لذا يخصص المسفولون من (20%-40%) من وقتهم لإدارة المواهب بمؤسساتهم، وذلك بالتركيز على الجوانب المعنوية؛ أي الإيمان بأن الموهبة تعد أفضل وسيلة للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية ويجب المحافظة عليها ووضع خطة طموحة لإدارة المواهب للعاملين منذ التعاقد معهم وحتى سن التقاعد (الجراح وأبو دوله، 2015: 283-315).

ورد لمصطلح ادارة المواهب العديد من التعريف وذلك بتعدد آراء وتوجهات الكثير من الباحثين، حيث عرفها (Burbach & Royle) بأنها نموذج للإدارة الشخصية التي تركز على مهارات وقابليات العاملين الحاليين مما يعزز قواعد الإدارة العليا، كما أنها تقدر كم العاملين المساهمين في صناعة النجاح للمؤسسة. ويرى (Sphr & Mondy) أن ادارة الموهبة هي عملية توقع احتياجات قوى العمل في المؤسسة؛ إدارة العاملين الحاليين، استقطاب العاملين ذوي المهارات العالية وتكاملهم وتطويرهم ليحققوا الحد الأعلى من الإنتاجية لقوى العمل. وبين (Khattri, et al) أن ادارة الموهبة تُشير أيضا الى مصطلح ادارة رأس المال البشري فهي عملية توظيف، ادارة، تقييم، تطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية الأكثر أهمية للمؤسسة، وبذلك يمكن أن تكون نظام معلوماتي للموارد البشرية التي تُعد الأساس في صناعة القرارات التي تدعم أهدافها الإستراتيجية لكي تكون متفوقة وناجحة (أمانة الشمري وآخرون، 2016: 233-267).

2-2. أهداف ادارة المواهب:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها من خلال تبني ادارة المواهب، إذ وضح (Guillory, 2006) بأن إدارة المواهب لديها غاية وهدف، فغايتها تتجلى في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، بينما هدفها يركز على خلق بيئة ثقافية مستدامة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم بشكل مستمر. وعلى العموم يمكن تحديد أهداف إدارة المواهب في النقاط التالية (الزبيدي وحسين، 2013: 78-131):

- 1- إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
- 2- وضع الإجراءات اللازمة لقياس الكفاءات المطلوبة والمتوفرة.
- 3- تحديد طرق الحصول على الأفراد الأكفاء والإحتفاظ بهم.
- 4- تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المؤسسة.
- 5- قياس تأثير إستراتيجيات المؤسسة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول الى الأداء العالي حاليا ومستقبلا.

2-3. تصنيف المواهب داخل المؤسسة

يمكن تصنيف المواهب داخل أي مؤسسة إلى أربعة أصناف وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها (عبد الله صيام، 2013: 33-34):

1- مواهب القيادة (Leadership Talent): هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

2- المواهب الأساسية (Key Talent): وفيها:

- الأفراد ضمن هذا النوع يكونون في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جدا للمؤسسة نظرا لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.
- الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.
- بالإضافة الى أن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد الذين يتمتعون بمهارات نادرة.

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

- المواهب الأساسية عادة ما تمثل نسبة (2-5) % من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.
- 3- المواهب الجوهرية (Core Talent):** وفيها:
 - الأشخاص الذين ينجرون الأعمال الأساسية.
 - تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (6-12 شهر) من دون التركيز على المستقبل.
 - يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفوا الإنتاج المسؤولين عن التسليم.
- 4- المواهب الداعمة (Support Talent):** وفيها:
 - الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الملموسة.
 - كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدراية التي قد تصلح للأتمتة.
 - مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

2-4. استراتيجيات ادارة المواهب

وفقا ل (McGee) يستند العمل الفعال مع الأفراد الموهوبين على إستراتيجية إدرة المواهب المستمدة من إستراتيجية المؤسسة، حيث تحاول إستراتيجية إدرة المواهب ضمان أن الأفراد الموهوبين الموجودين، المؤهلين، والملمين يساهمون في تحقيق الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، ويسمى هذا الإجراء بصندوق المواهب (Talent Pool).

وفيما يلي سوف نتطرق الى أهم هاته الإستراتيجيات؛

- 1- إستقطاب (جذب) المواهب:** وتشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيلهم. وهذه الإستراتيجية تشمل مجالين أساسيين: تخطيط المواهب وتوزيعها، وسمعة المورد البشرية (الجراح وأبو دوله، 2015: 283-315).
- 2- إدرة أداء المواهب:** تسعى المؤسسة من خلال إدرة الأداء الى تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، وهذا بغية تحديد نقاط القوة وتعويزها وتحديد نقاط الضعف ومواجهتها.
- 3- تطوير أو تنمية المواهب:** ينبغي على المؤسسات عند تعيين العاملين فيها، أن تقوم بتدريبهم وتمكينهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة أكبر معها. كما يجب أن تمنح المؤسسة الأفراد الموهوبين الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي، إذ يؤدي ذلك الى تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في الوقت نفسه (البيدي وحسين، 2013: 78-131).
- 4- الاحتفاظ بالمواهب:** هذه الإستراتيجية تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المؤسسة، وتقسّم الى فئتين: إستراتيجيات الإحتفاظ الفعالة بالمواهب، وإعادة المواهب الى الوطن (الجراح وأبو دوله، 2015: 283-315).

3 الإلتزام التنظيمي

1.3 مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يدل مفهوم الإلتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد، وكان لعلماء الاجتماع سبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع وتربطه بهم علاقات تشعوه بالثقة والمسؤولية تجاههم. من هنا ندرک أن الإلتزام المهني هو جزء من الإلتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحتويه من أفراد ومؤسسات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم (الخشروم، 2011: 173).

هناك عدة تعريف للإلتزام التنظيمي من بينها نذكر:

الإلتزام التنظيمي هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه المؤسسة والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها (الشوابكة، 2010: 32). ويشير أيضا إلى الرغبة الفردية في بذل مستوى عال من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها؛ بعبارة أخرى فهو يمثل الرغبة التي يديها الفرد في التفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء (حنونة، 2006: 12). ورأي مايروالين (1991) الإلتزام التنظيمي هو حالة من الإرتباط النفسي بين الموظف والمؤسسة، يتشكل نتيجة الرغبة "الإلتزام الوجداني"، والحاجة "الإلتزام الإستمراري"، والشعور بالواجب "الإلتزام المعيري" (الجماصي، 2016: 11).

بناء على ما تقدم، يتضح لنا جليا أن الإلتزام التنظيمي يشير إلى طبيعة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، ونظرة الإيجابية لها والإيمان بأهدافها وقيمها، واهتمامه المستمر بها.

2.3. خصائص الإلتزام التنظيمي:

للإلتزام التنظيمي عدة خصائص أبرزها (حنونة، 2006: 13-14):

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمؤسسة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة.
- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرابطة العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمؤسسة، والإستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المؤسسة.
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجدد مدى ولائهم لمؤسستهم.
- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طرئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخرجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخارج الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور الموظفين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمؤسسة.

3.3. أنواع الإلتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أنواع الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، فمعظم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاثة أنواع للإلتزام التنظيمي في المؤسسات وهي:

1- الإلتزام العاطفي (المؤثر) Affective Commitment: يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتووع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضا بدرجة احساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف (بن عصمان، 2019: 649).

2- الإلتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment : يتمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته وحمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ بأخلاق المهنة (الجميلي، 2012: 296).

3- الإلتزام المستمر Continuous Commitment: يشير إلى درجة التزم الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، وبالتالي فهي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة؛ أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة، فما دامت المؤسسة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى فسيستمر بالارتباط (الكساسبة، 2015: 54).

4.3. أهمية الإلتزام التنظيمي:

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الإلتزام على المستوى الإجتماعي والقومي، حيث يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، إذ أكدت العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسبب العمالة من المؤسسات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة. وقد أكدت دراسات كثيرة على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء العمل. ومن الأسباب التي تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم مذكر (الجماصي، 2016: 13-14):

- أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤثرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وبخاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- أن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المدبرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

5.3. تطوير الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين:

إن وجود التعاون بين أعضاء المؤسسة، وإيمان أفرادها بقيم هذه المؤسسة، يؤثران في زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأعضاء. إذ نجد أن قوة فعالية المؤسسات اليابانية وحسن أدائها، يعودان بشكل أساسي إلى نوعية العاملين فيها، إذ أن ارتباطهم واندماجهم الذاتي ناتج عن الإحساس بأن قيم العمل في المؤسسة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتى التزامهم نحو مؤسساتهم من الدوافع المادية فقط، بل ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية تزيد من التزامهم الوظيفي، فضلا عن قيام مؤسساتهم بتصميم نظام يمكن المؤسسة من زيادة ارتباط العاملين بها، من خلال العمل على تدريبهم، وتطوير معرفتهم، وهذا ما يحسن من رضاهم ودافعيتهم، والتزامهم المستمر نحو مؤسساتهم. ويتطلب تطوير الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة أن تتعامل المؤسسة معهم بوضوح، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأهدافها، وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم

ومهاراتهم، وتعاونهم مع بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة. فالمؤسسات، أيا كانت، معنية بالإهتمام بإطرائها وموظفيها، ويجب أن تحرص على اهتماماتهم وتوقعاتهم وتوجهاتهم المستقبلية (أحمد ذيب والسعود، 2014: 500).

4 منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.4. منهج الدراسة

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه. ويعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، واعتمدنا في دراستنا هاته على المنهج الوصفي، وهو يمثل مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

2.4. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم (758) موظف وموظفة.

3.4. عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

1.3.4. عينة الدراسة: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة، حيث بلغ حجمها (90) موظف وموظفة، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (65) استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

2.3.4. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

سننطق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك بالشكل التالي.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	41.5%
	أنثى	38	58.5%
	المجموع	65	100%
العمر	أقل من 30 سنة	13	20%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	34	52.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	23.1%
	من 50 سنة فأكثر	3	4.6%
المجموع	65	100%	
المؤهل العلمي	تقني سامي (TS)	14	21.5%
	ليسانس	20	30.8%
	مهندس	11	16.9%
	ماستر	17	26.2%
	ماجستير	2	3.1%
	دكتوراه	1	1.5%
	المجموع	65	100%

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

32.3%	21	أعمال فنية	المستوى الوظيفي
43.1%	28	أعمال إدارية غير إشرافية	
24.6%	16	أعمال إدارية إشرافية	
100%	65	المجموع	
12.3%	8	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
47.7%	31	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
27.7%	18	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
12.3%	8	15 سنة فأكثر	
100%	65	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج المبينة في الجدول (1) يتضح جليا أن (41.5%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور و (58.5%) هم من الإناث، وأن (20%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، و (52.3%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40) سنة، وأن (23.1%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50) سنة، أما المبحوثين الذين أعملهم (50 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (4.6%)، وهذه النتيجة تبين أن غالبية المبحوثين هم من الشباب.

بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين نجد أن (21.5%) هم من حملة شهادة تقني سامي، و (30.8%) منهم من حملة شهادة الليسانس، و (16.9%) منهم من حملة شهادة المهندس، بينما المبحوثين الحاملين لشهادة الماستر بلغت نسبتهم (26.2%)، والحاملين لشهادة الماجستير كانت نسبتهم (3.1%)، أما المبحوثين حاملي شهادة الدكتوراه نسبتهم (1.5%)، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى علمي كافي لفهم متغيرات البحث الأساسية.

وفيما يخص المستوى الوظيفي للمبحوثين نجد أن (32.3%) منهم يعملون في الأمانات ومصالح التدريس، و (43.1%) منهم يعملون في مستوى الإدارة الوسطى، بينما المبحوثين في مستوى الإدارة العليا بلغت نسبتهم (24.6%).

أخيرا، بالنسبة لمتغير مدة الخدمة للمبحوثين نجد أن (12.3%) منهم لديه خبرة (أقل من 5 سنوات)، و (47.7%) منهم لديه خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وأن (27.7%) منهم لديه خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، في حين المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (12.3%)، وهذه النتيجة تبين أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تقل عن (10 سنوات) لأن غالبيتهم هم من الفئة الشابة.

4.4 أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

1.4.4 أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها، ومعرفة مستوى توفر كل من إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي بجامعة محمد خيضر بسكرة. قمنا بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، إذ أن متغير إدارة المواهب والذي يشمل الأبعاد التالية (جذب المواهب، تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) تم إعداده بناء على دراسة (الجراح، 2015)، دراسة (أبو طيخ، 2016)، دراسة (النجار، 2018)، ودراسة (محمد، 2014). أما متغير الإلتزام التنظيمي بأبعاده الخمسة (تطبيق القوانين والأنظمة، المهمات الإدارية والفنية، العلاقة مع الإدارة العليا، العلاقة مع الزملاء، معرفة العمل) تم إعداده بناء على دراسة (أحمد ذيب والسعود، 2014).

تكونت الاستبانة من قسمين؛ الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية للموظفين الإداريين وهي: "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، ومدة الخدمة". أما القسم الثاني خصص لمحور الاستبانة وتضمن محورين؛ الأول تناولنا فيه إدارة المواهب وإشتمل على (23) عبرة موزعة على ثلاثة أبعاد: "جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب". أما المحور الثاني فخصص للإلتزام التنظيمي وإشتمل على (26) عبرة موزعة على خمسة أبعاد وهي: "تطبيق القوانين والأنظمة، المهمات الإدارية والفنية، العلاقة مع الإدارة العليا، العلاقة مع الزملاء، معرفة العمل".

2.4.4. مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم الإعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي:

- أ- المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي: SPSS.V17 (Statistical Package For Social Sciences)، بالإعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- ب- المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل هذه الدراسة. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وما زالت تحدث في مجال دراستنا الحالية.

5.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:
- أ- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - ب- تحليل التباين للانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
 - ج- تحليل الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وهو الإلتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.
 - د- إختبار (F): لاختبار معنوية أو ملائمة نموذج الانحدار.
 - هـ- إختبار (Independent – Samples T-Test): لاختبار الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين بجامعة بسكرة تعوى لمتغير الجنس.
 - و- إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين بجامعة بسكرة تعوى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، ومدة الخدمة.
 - ز- اختبار كوجروف سمرنوف: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
 - ح- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
 - ط- معامل صدق الحك: وذلك لصدق أداة البحث.

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

6.4. التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسية (اختبار كولموروف-سمنوف: One-Sample K-S)

اختبار كولموروف- سمنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (2) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (2): اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المواهب	0.936	0.344
الإلتزام التنظيمي	0.611	0.850

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

7.4. صدق أداة الدراسة وثباتها

أ- **صدق الأداة:** يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على **صدق المحك**، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (3) إذ نجد أن **معامل الصدق الكلي** لأداة الدراسة بلغ (0.944) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

ب- **ثبات الأداة:** ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وتم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (3): معاملات الثبات و الصدق

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة المواهب	23	0.891	0.944
الإلتزام التنظيمي	26	0.833	0.912
الإستبانة ككل	49	0.891	0.944

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن **معامل الثبات الكلي** لأداة الدراسة بلغ (0.891) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحور الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحتها لتحليل النتائج.

5.5 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وإخبار الفرضيات

5.5.1 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي: 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبانة

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

المتعلقة بالمحورين "إدارة المواهب و الإلتزام التنظيمي"، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من: (1) أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33 أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع". ويظهر الجدولين (4) و(5) تلك النتائج كما يلي:

1.1. تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في الجامعة محل الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول(4): الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة المواهب

الرقم	أبعاد إدارة المواهب وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الإختراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
أولاً. جذب المواهب					
1	رَكنز الجامعة في تحديد إحتياجاتها من المولد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.	3.14	1.321	2	متوسط
2	تسعى الجامعة وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل.	3.20	1.214	1	متوسط
3	تستعمل الجامعة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين، لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	2.68	1.174	8	متوسط
4	يتم إستخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	2.92	1.094	5	متوسط
5	يتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف مواهب الموظفين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية.	2.89	1.161	6	متوسط
6	تمارس الجامعة مبدأ العدالة والشفافية في عملية إختيار الموظفين الجدد، وتقييم الموظفين الحاليين.	2.85	1.149	7	متوسط
7	تُمنح الجامعة بالطلبة المتفوقين الموهوبين وتعمل على إبتعائهم.	3.12	1.111	3	متوسط
8	تضع الجامعة برامج ومحفزات لاستقطاب المواهب بنجاح.	2.94	0.966	4	متوسط
ثانياً. تنمية المواهب					
9	تمتلك الجامعة برامج تدريبية فعالة لتطوير قدرات موظفيها الموهوبين.	3.11	1.091	1	متوسط
10	تسعى الجامعة إلى تحسين معرف الموظفين الموهوبين من خلال الحلقات الدراسية والندوات والملتقيات.	3.11	1.187	2	متوسط
11	توفر الجامعة بيئة إيجابية تساعد على تحسين تشرك المعرفة بين الموهوبين.	2.60	1.222	8	متوسط
12	تمتلك الجامعة سياسات تشجع على التطور الوظيفي.	2.82	1.044	5	متوسط
13	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناء على مقارنتهم بتلك المعايير.	2.62	1.354	7	متوسط
14	يتم التدخل المباشر من إدارة الجامعة في تعيين وتشغيل وترقية الموهوبين داخل الجامعة وتحريكهم من إدارة إلى إدارة تبعاً لقدراتهم.	2.86	1.285	3	متوسط

إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية
دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

متوسط	6	1.211	2.69	وضع الكفاءات العالية في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم بالجامعة.	15
متوسط	4	1.206	2.83	تسعى الجامعة إلى إحياء روح المنافسة بين الموظفين بهدف العمل على تطوير الذات.	16
متوسط	1	1.083	3.51	ثالثا. الإحتفاظ بالمواهب	
متوسط	4	1.187	3.52	تمتلك الجامعة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للموظفين الموهوبين.	17
متوسط	5	1.185	3.43	تشجع الجامعة روح الإبلاغ لدى الموظفين الموهوبين لديها.	18
متوسط	7	1.124	3.35	تشجع الجامعة إقامة الحلقات النقاشية بين أوداعها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها واستضافة خبراء معروفين بالتخصص لإلقاء محاضرات.	19
متوسط	6	1.465	3.38	تقدم الجامعة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من الموظفين.	20
متوسط	2	1.364	3.63	تحترم الجامعة الموظفين الموهوبين وتوليهم القدر الملائم من التقدير.	21
متوسط	3	1.426	3.55	تتعامل الجامعة مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين.	22
مرتفع	1	1.299	3.75	تمنح إدرة الجامعة فرص ترقية عادلة للموظفين الموهوبين.	23
متوسط	/	0.680	3.08	إدارة المواهب كمجموعة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن بُعد:

أ- الإحتفاظ بالمواهب: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.51) بإنحراف معياري (1.083). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قولا متوسطا أيضا، حيث تروحت المتوسطات ما بين (3.35-3.75) وتروحت انحرافات المعيارية ما بين (1.124-1.465). تدل هذه النتيجة على أن جامعة بسكرة تمنح فرص ترقية عادلة نسبيا للموظفين الموهوبين، وتحترمهم وتوليهم القدر الملائم من التقدير، هذا بالإضافة إلى أنها تشجع روح الإبلاغ لديهم لكن ليس بالشكل المطلوب.

ب- جذب المواهب: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (2.96) بإنحراف معياري (0.740). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة". والشيء الملاحظ أيضا من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قولا متوسطا، حيث تروحت المتوسطات ما بين (2.68 - 3.20) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.966-1.321). تدل هذه النتيجة على أن جامعة بسكرة لا تسعى كثيرا وباستمرار إلى البحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين والعمل على استقطابهم وتوجيههم بالعمل، ولا تضع البرامج والمحفزات الكافية لاستقطاب المواهب بنجاح، ولا يتوفر لديها الآليات اللازمة لاكتشاف مواهب الموظفين لديها.

ج- تنمية المواهب: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.82) بانحراف معياري (0.756). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قولا **متوسطا** أيضا، حيث تروحت المتوسطات ما بين (2.60 - 3.11) وتروحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.044 - 1.354). تبين هذه النتيجة أن جامعة بسكرة لا توفر البرامج التدريبية الفعالة اللازمة لتطوير قدرات موظفيها الموهوبين، ولا تسعى كثيرا إلى تحسين معارف الموظفين الموهوبين (كعقد مثلا الحلقات الدراسية والندوات والملتقيات)، ولا تعمل على إحياء روح المنافسة بين الموظفين (بهدف العمل على تطوير الذات)، ولا تمتلك سياسات فعالة تشجع على التطور الوظيفي.

بناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى توفر إدرة المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن عبارات محور إدرة المواهب مجتمعة (3.08) بانحراف معياري (0.680).

2.1.5. تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول(5): الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإلتزام التنظيمي

الرقم	أبعاد الإلتزام التنظيمي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
	أولا. تطبيق القوانين والأنظمة	3.38	0.729	3	متوسط
1	يحرص قادة الجامعة على تطبيق القوانين واللوائح.	3.77	1.308	1	مرتفع
2	يلتزم قادة الجامعة بمواعيد الدوام.	3.66	1.108	2	مرتفع
3	ينعكس إلتزام القادة على إلتزام الموظفين.	3.65	0.991	3	متوسط
4	يتصرف المسؤولون بالجامعة بالجدية في العمل.	2.85	1.149	6	متوسط
5	توجد أساليب رقابية تتماشى مع التطورات التقنية والتنظيمية.	3.20	1.162	4	متوسط
6	توجد أسس ثابتة لفرض العقوبات على المسؤولين في حالة مخالفتهم لقوانين العمل.	3.18	1.144	5	متوسط
	ثانيا. المهمات الإدارية والفنية	3.07	0.838	4	متوسط
7	يهتم كل موظف بواجباته مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.	3.29	1.208	2	متوسط
8	ينجز الموظف كافة أعماله في الوقت المحدد.	2.97	1.199	5	متوسط
9	توفر الجامعة برامج تدريبية للموظفين لرفع إنتاجيتهم.	3.05	1.096	4	متوسط
10	توفر الجامعة كافة الاحتياجات الادارية.	3.14	1.223	3	متوسط

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية
دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

متوسط	1	1.174	3.32	تستخدم الوسائل التكنولوجية في العمل الاداري بشكل كاف.	11
متوسط	6	1.236	2.69	تحقق مختلف إدرات الجامعة أهدافها المطلوبة.	12
متوسط	5	0.774	3.00	ثالثا. العلاقة مع الإدارة العليا	
متوسط	3	1.114	2.91	يحصل الموظف الجيد على العلاوات المستحقة.	13
متوسط	2	1.237	3.03	ينتقل الموظف الجيد إلى منصب أعلى.	14
متوسط	1	1.178	3.35	يبقى قادة الجامعة مدة طويلة في مناصبهم.	15
متوسط	4	1.208	2.71	المساعدة في دخول كفاءات جديدة إلى العمل.	16
مرتفع	2	0.703	3.77	رابعا. العلاقة مع الزملاء	
متوسط	7	1.155	3.29	تميز علاقة الموظفين مع بعضهم البعض بالإحترام والثقة المتبادلة.	17
مرتفع	3	1.050	3.92	زداد دافعية الموظفين وزيادة دافعية مسؤوليهم للعمل.	18
مرتفع	4	1.017	3.89	يهتم المسؤول بتوفير الراحة للموظفين.	19
مرتفع	5	1.161	3.68	هناك عدالة بين جميع الموظفين في الأمور المادية.	20
متوسط	6	1.299	3.55	هناك عدالة بين جميع الموظفين في الأمور المعنوية	21
مرتفع	2	1.145	3.97	يتيح مسؤولك المباشر الفرصة للتقدم إلى مستويات وظيفية أعلى.	22
مرتفع	1	0.954	4.11	لا يتقبل مسؤولك المباشر مستويات متدنية من الأداء.	23
مرتفع	1	0.697	4.01	خامسا. معرفة العمل	
مرتفع	1	0.816	4.08	تقوم بإنجاز الأعمال بسرعة نتيجة الإهتمام ببيئة العمل.	24
مرتفع	2	0.837	4.05	رغب مسؤولك المباشر في إشراك مختلف الموظفين في الأنشطة الإدارية.	25
مرتفع	3	1.027	3.91	كل موظف يُظهر مستوى عال من الإلتزام الوظيفي.	26
متوسط	/	0.496	3.43	الإلتزام التنظيمي كمجموعة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجول أن بُعد:

أ- **معرفة العمل:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.01) بإنحراف معياري (0.697). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تلوحت المتوسطات ما بين (3.91 - 4.08) وتلوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.816 - 1.027). تدل هذه النتيجة على أن الموظفين الإدريين بجامعة بسكرة يقومون بإنجاز أعمالهم اليومية بسرعة نتيجة الإهتمام ببيئة العمل، ويقوم المسؤولون بإشراك مختلف الموظفين في الأنشطة الإدريية، هذا بالإضافة إلى أن الموظفين يظهرون مستوى عالٍ من الإلتزام الوظيفي.

ب- **العلاقة مع الزملاء:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.77) بإنحراف معياري (0.703). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، والشيء الملاحظ أيضاً من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً تروح بين المتوسط والمرتفع، حيث تلوحت المتوسطات ما بين (3.29 - 4.11) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.954 - 1.299). تدل هذه النتيجة على أن علاقة موظفي جامعة بسكرة مع بعضهم البعض تتميز بالإحترام والثقة المتبادلة، وتزداد دافعيتهم وزيادة دافعية مسؤوليهم للعمل، وتوجد عدالة بين جميع الموظفين في الأمور المادية، لكن لا توجد عدالة بين الموظفين في الأمور المعنوية.

ج- **تطبيق القوانين والأنظمة:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.38) بإنحراف معياري (0.729). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، والشيء الملاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً تروح بين المتوسط والمرتفع، حيث تلوحت المتوسطات ما بين (2.85 - 3.77) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.991 - 1.308). تدل هذه النتيجة أن قادة الجامعة يحرصون دوماً على تطبيق القوانين واللوائح، ويلتزمون بمواعيد اللوام الرسمية، حيث أن إلتزام القادة ينعكس إيجاباً على إلتزام الموظفين.

د- **المهام الإدريية والفنية:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.07) بإنحراف معياري (0.838). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، والشيء الملاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تلوحت المتوسطات ما بين (2.69 - 3.32) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (1.096 - 1.236). تدل هذه النتيجة أن موظفي جامعة بسكرة يهتمون بواجباتهم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، لكن الجامعة لا توفر البرامج التدريبية الكافية للموظفين لرفع إنتاجيتهم، ولا توفر الوسائط التكنولوجية بالعدد اللازم في العمل الإدري.

هـ- **العلاقة مع الإدارة العليا:** جاء بالترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.00) بإنحراف معياري (0.774). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، والشيء الملاحظ أيضاً من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تلوحت المتوسطات ما بين (2.71 - 3.35) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (1.114 - 1.237). تدل هذه النتيجة أن مستوى علاقة الموظفين مع الإدارة العليا هي متوسطة نوعاً ما.

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

بناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإدريين بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور مجتمعة (3.43) بانحراف معياري (0.496).

2=5 إختبار الفرضيات

1.2.5. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وإختبار (F) لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، وتحديد معنوية نموذج الانحدار، إذ يمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة إدرة المواهب (X) و الإلتزام التنظيمي (Y) بمعادلة الانحدار المقدره التالية:

$$\hat{y}_i = b_0 + b_1 X_i$$

حيث: (b₀) تمثل المقدر الثابت، بينما (b₁) تمثل ميل خط الانحدار.

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على الآتي: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب كمجموعة (جذب المواهب ، تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) في الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإدريين بجامعة بسكرة"

لإختبار هذه الفرضية يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوضيح أثر إدارة المواهب كمجموعة في الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة

معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	مستوى المعنوية	قيمة F	قيمة F	إدرة المواهب (X)	constant	المتغير المستقل
			الجدولية	الحسوبة	b ₁	b ₀	المتغير التابع
0.117	0.342	0.005	4.00	8.353	0.250	2.661	الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين متغيري إدرة المواهب (X) و الإلتزام التنظيمي (Y) بجامعة بسكرة تأخذ الشكل التالي:

$$\text{إدرة المواهب} = 2.661 + 0.250 \text{ الإلتزام التنظيمي المتوقع}$$

نلاحظ أيضا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (8.353) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00)، بمستوى معنوية (0.005) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على معنوية أو صلاحية نموذج الانحدار البسيط؛ أي أن هناك علاقة معنوية بين المتغيرين محل الدراسة "إدرة المواهب والإلتزام التنظيمي" بلغت قوتها (0.342)؛ بعبرة أخرى يمكن القول أن "إدرة المواهب" تأثير معنوي على الإلتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة. وتشير قيمة معامل التحديد إلى أن (11.7%) من التغيرات الحاصلة في الإلتزام التنظيمي لجامعة بسكرة سببه أو تفسره إدرة المواهب، بينما النسبة المتبقية (88.3%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في نموذج الدراسة الحالي.

أ- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على الآتي:

"هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تطبيق القوانين والأنظمة بجامعة بسكرة"

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

لاختبار هذه الفرضية يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوضيح أثر إدارة المواهب في تطبيق القوانين والأنظمة بجامعة بسكرة

معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	مستوى المعنوية	قيمة F	قيمة F	إدارة المواهب (X)	constant	المتغير المستقل
			الجدولية	الحسوبة	b_1	b_0	المتغير التابع
0.108	0.329	0.007	4.00	7.652	0.353	2.296	تطبيق القوانين والأنظمة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين متغيري إدارة المواهب (X) و تطبيق القوانين والأنظمة (Y) بجامعة بسكرة تأخذ الشكل التالي:

$$(إدارة المواهب) = 2.296 + 0.353(\text{التطبيق المتوقع للقوانين والأنظمة})$$

نلاحظ أيضا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.652) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00)، بمستوى معنوية (0.007) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على معنوية أو صلاحية نموذج الإنحدار البسيط أي أن هناك علاقة معنوية بين المتغيرين محل الدراسة "إدارة المواهب و تطبيق القوانين والأنظمة" بلغت قوتها (0.329)؛ بعبارة أخرى يمكن القول أن "إدارة المواهب" تأثير معنوي على تطبيق القوانين والأنظمة بالجامعة محل الدراسة. حيث تشير قيمة معامل التحديد إلى أن (10.8%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق القوانين والأنظمة بجامعة بسكرة سببه أو تفسره التغيرات الحاصلة في إدارة المواهب، بينما النسبة المتبقية (89.2%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في النموذج الحالي.

ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على الآتي:

"هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تنفيذ المهمات الإدارية والفنية بجامعة بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوضيح أثر إدارة المواهب في تنفيذ المهمات الإدارية بجامعة بسكرة

معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	مستوى المعنوية	قيمة F	قيمة F	إدارة المواهب (X)	constant	المتغير المستقل
			الجدولية	الحسوبة	b_1	b_0	المتغير التابع
0.007	0.084	0.504	4.00	0.451	0.104	2.756	تنفيذ المهمات الإدارية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.451) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (4.00) بمستوى معنوية (0.504) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على عدم معنوية أو عدم صلاحية نموذج الإنحدار البسيط؛ ومن ثم نحكم بعدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين "إدارة المواهب وتنفيذ المهمات الإدارية"؛ بعبارة أخرى يمكن القول أنه لا يوجد أثر معنوي "لإدارة المواهب" على تنفيذ المهمات الإدارية بجامعة بسكرة.

ج- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في العلاقة مع الإدارة العليا بجامعة بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوضيح أثر إدارة المواهب في العلاقة مع الإدارة العليا بجامعة بسكرة

معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	مستوى المعنوية	قيمة F	قيمة F	إدارة المواهب (X)	constant	المتغير المستقل
			الجدولية	المحسوبة	b1	b0	المتغير التابع
0.036	0.189	0.131	4.00	2.339	0.215	2.336	العلاقة مع الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.339) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (4.00) بمستوى معنوية (0.131) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على عدم معنوية أو عدم صلاحية نموذج الإنحدار البسيط؛ ومن ثم نحكم بعدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين؛ "إدارة المواهب و العلاقة مع الإدارة العليا"؛ بعبارة أخرى يمكن القول أنه لا يوجد أثر معنوي "لإدارة المواهب" في العلاقة مع الإدارة العليا بجامعة بسكرة.

د- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في العلاقة مع الزملاء بجامعة بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوضيح أثر إدارة المواهب في العلاقة مع الزملاء بجامعة بسكرة

معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	مستوى المعنوية	قيمة F	قيمة F	إدارة المواهب (X)	constant	المتغير المستقل
			الجدولية	المحسوبة	b ₁	b ₀	المتغير التابع
0.119	0.345	0.005	4.00	8.503	0.357	2.673	العلاقة مع الزملاء

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين متغيري إدارة المواهب (X) و العلاقة مع الزملاء (Y) بجامعة بسكرة تأخذ الشكل التالي:

$$(إدارة المواهب) = 2.673 + 0.357 \text{ العلاقة المتوقعة مع الزملاء}$$

نلاحظ أيضا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (8.503) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00)، بمستوى معنوية (0.005) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على معنوية أو صلاحية نموذج الإنحدار البسيط؛ أي أن هناك علاقة معنوية بين المتغيرين

"إدارة المواهب والعلاقة مع الزملاء" بلغت قوتها (0.345)؛ بعبارة أخرى يمكن القول أن "إدارة المواهب" تأثير معنوي على العلاقة مع الزملاء في العمل بالجامعة محل الدراسة. وتشير قيمة معامل التحديد إلى أن (11.9%) من التغيرات الحاصلة في العلاقة مع الزملاء بجامعة بسكرة سببه أو تفسره التغيرات الحاصلة في إدارة المواهب، بينما النسبة المتبقية (88.1%) تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في النموذج الحالي.

هـ- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في معرفة العمل بجامعة بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوضيح أثر إدارة المواهب في معرفة العمل بجامعة بسكرة

معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	مستوى المعنوية	قيمة F	قيمة F	إدارة المواهب (X)	constant	المتغير المستقل
			الجدولية	المحسوبة	b_1	b_0	المتغير التابع
0.016	0.127	0.313	4.00	1.033	0.130	3.609	معرفة العمل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.033) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (4.00) بمستوى معنوية (0.313) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على عدم معنوية أو عدم صلاحية نموذج الإنحدار البسيط؛ ومن ثم نحكم بعدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين "إدارة المواهب و معرفة العمل"؛ بعبارة أخرى يمكن القول أنه لا يوجد أثر معنوي "لإدارة المواهب" على معرفة العمل بجامعة بسكرة.

2.2.5. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على الآتي:

" H_1 : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة)".

أ- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على الآتي: " H_{11} : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس".

أستخدم إختبار T للعينات المستقلة (Independent – Samples T-Test) لاختبار الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي حسب متغير الجنس. وكانت نتائج هذا الإختبار موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (12) نتائج إختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T
0.05	0.591	-0.540

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

يتضح من خلال هذا الجلول أن قيمة T بلغت (-0.540) بمستوى دلالة (0.591) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وبالتالي هذه النتيجة تُشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس؛ أي أن مستوى الإلتزام التنظيمي في جامعة بسكرة عند الموظفين الإدريين والموظفات الإدريات هو نفسه، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلها الموضحة أعلاه.

ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على الآتي: " H_{12} : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر".

أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار هذه الفرضية وكانت نتائجه موضحة في الجلول الموالي:

الجلول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	3.858	3	1.286	6.593	*0.001
داخل المجموعات	11.900	61	0.195		
المجموع	15.759	64			

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجلول أن إختبار (F) يُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإدريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.593) بمستوى معنوية (0.001) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وهذه الفروق لصالح المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فما فوق)، وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (4.32)، وبهذا نقبل الفرضية الفرعية البديلة الثانية.

ج- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على الآتي: " H_{13} : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار هذه الفرضية وكانت نتائجه موضحة في الجلول الموالي:

الجلول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1.514	5	0.303	1.254	0.296
داخل المجموعات	14.245	59	0.241		
المجموع	15.759	64			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجلول أن إختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإدريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.254) بمستوى معنوية (0.296) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نرفض الفرضية الفرعية البديلة الثالثة ونقبل الفرضية الصفرية.

د- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على الآتي: " H_{14} : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

أُستخدم تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية وذلك كما يلي:

الجلول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي حسب متغير المستوى الوظيفي

دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1.774	2	0.887	3.932	*0.025
داخل المجموعات	13.985	62	0.226		
المجموع	15.759	64			

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن إختبار (F) يُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.932) بمستوى معنوية (0.025) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وهذه الفروق لصالح المبحوثين الذين ينتمون إلى المستوى الوظيفي الذي يشمل "الأعمال الفنية"، وهذا بدلالة إرتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (3.67)، وبهذا نقبل الفرضية الفرعية البديلة الرابعة. تدل هذه النتيجة على أن الموظفين الإداريين الذين يعملون في مجال الأمانات ومصالح التدريس المختلفة لديهم درجة عالية من الإلتزام التنظيمي مقارنة بالموظفين الذين ينتمون إلى المستويات الإدارية الأخرى.

هـ- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على الآتي:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مدة الخدمة".

أستخدم تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية وكانت نتائجه موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي حسب متغير مدة الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.665	3	0.222	0.896	0.449
داخل المجموعات	15.094	61	0.247		
المجموع	15.759	64			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن إختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مدة الخدمة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.896) بمستوى معنوية (0.449) وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نرفض الفرضية الفرعية البديلة الخامسة ونقبل فرضيتها الصفرية.

6. الخلاصة (النتائج والإقتراحات):

1-6. النتائج

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى توفر إدارة المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن عبارات محور إدارة المواهب مجتمعة (3.08) بأخواف معياري (0.680).
- مستوى الإحتفاظ بالمواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى جذب المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى تنمية المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

- جامعة بسكرة لا تسعى كثيرا إلى البحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين والعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل.
- جامعة بسكرة لا تضع البرامج والمحفزات الكافية لاستقطاب المواهب بنجاح، ولا يتوفر لديها الآليات اللازمة لاكتشاف مواهب الموظفين لديها.
- جامعة بسكرة لا توفر البرامج التدريبية الفعالة اللازمة لتطوير قدرات موظفيها الموهوبين.
- الجامعة لا تسعى كثيرا إلى تحسين معرف الموظفين الموهوبين (كعقد مثلا الحلقات الدراسية والندوات والملتقيات)، ولا تعمل على إحياء روح المنافسة بين الموظفين (بمهدف العمل على تطوير الذات).
- مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- لا توجد سياسات فعالة واضحة تشجع على التطور الوظيفي بجامعة بسكرة.
- الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة يقومون بإنجاز أعمالهم اليومية بسرعة نتيجة الإهتمام ببيئة العمل، ويقوم المسؤولون بإشراك مختلف الموظفين في الأنشطة الإدارية.
- الموظفين يظهرون مستوى عال من الإلتزام الوظيفي بجامعة بسكرة.
- علاقة موظفي جامعة بسكرة مع بعضهم البعض تتميز بالإحترام والثقة المتبادلة، وتزداد دافعيتهم وزيادة دافعية مسؤوليهم للعمل.
- توجد عدالة بين جميع الموظفين في الأمور المادية، لكن لا توجد عدالة بين الموظفين في الأمور المعنوية.
- قادة الجامعة يحضون دوما على تطبيق القوانين واللوائح، ويلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي.
- إن إلتزام القادة ينعكس إيجابا على إلتزام الموظفين بالجامعة.
- موظفي جامعة بسكرة يهتمون بواجباتهم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- الجامعة لا توفر البرامج التدريبية الكافية للموظفين لرفع إنتاجيتهم، ولا توفر الوسائط التكنولوجية بالعدد اللازم في العمل الإداري.
- مستوى علاقة الموظفين مع الإدارة العليا بجامعة بسكرة هي متوسطة نوعا ما.
- لإدارة المواهب تأثير معنوي على الإلتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، إذ أن (11.7%) من التغيرات الحاصلة في الإلتزام التنظيمي سببه أو تفسره إدرة المواهب.
- هناك علاقة معنوية بين "إدرة المواهب و تطبيق القوانين والأنظمة " بلغت قوتها (0.329).
- لإدارة المواهب تأثير معنوي على تطبيق القوانين والأنظمة بالجامعة محل الدراسة.
- عدم وجود علاقة معنوية بين "إدرة المواهب وتنفيذ المهمات الإدارية".
- لا يوجد أثر معنوي "لإدرة المواهب" على تنفيذ المهمات الإدارية بجامعة بسكرة.
- عدم وجود علاقة معنوية بين "إدرة المواهب و العلاقة مع الإدارة العليا".
- لا يوجد أثر معنوي "لإدرة المواهب" في العلاقة مع الإدارة العليا بجامعة بسكرة
- هناك علاقة معنوية بين المتغيرين "إدرة المواهب والعلاقة مع الزملاء " بلغت قوتها (0.345).
- لإدارة المواهب تأثير معنوي على العلاقة مع الزملاء في العمل بالجامعة محل الدراسة.
- عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين "إدرة المواهب و معرفة العمل".
- لا يوجد أثر معنوي "لإدرة المواهب" على معرفة العمل بجامعة بسكرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي بجامعة بسكرة تعوى لمتغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة تعوى لمتغيري العمر والمستوى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة تعوى لمتغيري المؤهل العلمي ومدة الخدمة.

6-2. الإقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية نقترح ما يلي:

- يجب أن تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.
- يجب على الجامعة أن تستعمل كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين، لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.
- يتوجب على الجامعة وضع برامج ومحفزات لاستقطاب المواهب بنجاح.
- توفير برامج تدريبية فعالة لتطوير قدرات الموظفين الموهوبين بالجامعة.
- توفير بيئة إيجابية تساعد على تحسين تشرك المعرفة بين الموهوبين داخل الجامعة.
- تحسين معرف الموظفين الموهوبين من خلال الحلقات الدراسية والندوات والملتقيات.
- إحياء روح المنافسة بين الموظفين بغية تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- تشجيع روح الإبلاغ لدى الموظفين الموهوبين لدى الجامعة.
- التعامل مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين.
- على إدارة الجامعة توفير فرص ترقية عادلة للموظفين الموهوبين.
- يجب الإهتمام أكثر براحة الموظفين.
- توفير العدالة بين جميع الموظفين في الأمور المادية والأمور المعنوية.

7. الإحالات والمراجع:

7-1. المراجع العربية

- 1- أبو سنينة، محمد حسين عبد المحسن. (2013). "أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا: دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 2- أبو طيخ، ليث شاكر. (2016). "تأثير مخرجات إدارة المواهب في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية: دراسة ميدانية مقارنة بين مصرفي الإتحاد العراقي والخليج التجاري"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، مج 14، ع 38.
- 3- أحمد ذيب، محمد رشدي، والسعود، راتب. (2014). "درجة ممارسة قيم العمل لدى مدوي التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم"، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، الجامعة الأردنية، مج 41، ع 1.
- 4- أمانة الشمري، أحمد عبد الله، وآخرون. (2016). "تأثير عمليات إدارة المواهب في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدوي شركة كورك للاتصالات المتنقلة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، السنة 13، مج 1، ع 37.
- 5- بن عصمان، خيرية محمد. (2019). "دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية"، مجلة كلية التربية ببنها، مصر، ع 120، ج 3.
- 6- الجماصي، محمد إسماعيل داود. (2016). "العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- جامعة الأقصى، فلسطين.

أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة

- 7- الجميلي، مخلص شياح علي. (2012). "العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج4، ع9.
- 8- الجراح، صالح علي، وأبو دوله، جمال دود. (2015). "أثر تطبيق استراتيجيات ادرة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في ادرة الأعمال، مج 11، ع 2.
- 9- الوائلي، خالد. (2019). "أثر إستراتيجيات إدرة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية: دراسة حالة المجمع الصناعي بن حمادي، أطوحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدرة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 10- الوبيدي، غني دحام تناي، وحسين، حسين وليد. (2013). "إستخدام إدرة المهوبة كخيار لتعويض المهزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي"، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق ، ع 13.
- 11- الحارثية، خالصة، وآخرون. (2015). "واقع إدرة مواهب القيادات المدرسية الناشئة في المدارس والمدريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، مج11، ع2.
- 12- حنون، سامي إبراهيم حماد. (2006). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدرة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 13- حمد، علاء دهام. (2014). "أثر القيادة التحويلية في إدرة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، مج1، ع5.
- 14- الكساسبة، محمد عبد المهدي. (2015). أثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والإلتزام التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 15- النجار، محمد سمير. (2018). أثر إدرة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية/ الدور المعدل للثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدرة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 16- سعادي، عماد. (2018). "كيفية تحديد التوقع الإستراتيجي للدراسات في علوم التسيير"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع50.
- 17- عبد الله صيام، عوذة عبد الرحمن. (2013). واقع تطبيق نظام إدرة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدرة الأعمال، قسم إدرة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 18- الشوابكة، رائد ضيف الله. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدرة (غير منشورة)، تخصص إدرة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 19- الخشروم، محمد مصطفى. (2011). "تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سورية، مج27، ع3.
- 2-7. المراجع الأجنبية

20- Sekaran, U. (2003). **Research Methods For Business : A Skill Building Approach**, 4thed, USA: John Wiley & Sons, Inc.