

## The Impact of Talent Management on Organizational Health

### "An Applied Study on Workers in the Emirate of Jazan Region"

Mr. Ghazwani, Ahmed Hassan<sup>1</sup>, Prof. Alariki, Baseim Qaid<sup>\*2</sup>

<sup>1</sup> Department of Business Administration | Sadat Academy for Management Sciences | Egypt

<sup>2</sup> Department of Business Administration | Ibn Rushd College of Administrative Sciences | KSA

Received:

02/05/2025

Revised:

13/05/2025

Accepted:

25/05/2025

Published:

30/09/2025

\* Corresponding author:

[baseim99@gmail.com](mailto:baseim99@gmail.com)

**Citation:** Ghazwani, A.

H., & Alariki, B. Q. (2025).

The Impact of Talent Management on Organizational Health: An Applied Study on Workers in the Emirate of Jazan Region. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(9), 34 – 62.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.E040525>

2025 © AISRP • Arab

Institute for Sciences &

Research Publishing

(AISRP), United States, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The aim of the research was to identify the impact of talent management on organizational health. This is an applied study on employees in the Emirate of Jazan Region. The study population represents all employees in the Emirate of Jazan Region, numbering 500 employees. The study tool was a questionnaire that was applied to a sample of (192 employees). The research reached several results, the most important of which are: There is a positive statistically significant impact at the significance level (0.000) of talent management in its four dimensions (talent attraction, talent development, talent compensation, talent retention) on organizational health. The magnitude of the impact of talent attraction on organizational health reached 0.484, the magnitude of the impact of talent development on organizational health reached 0.462, the magnitude of the impact of talent compensation on organizational health reached 0.49, and the magnitude of the impact of talent retention on organizational health reached 0.533. The research also found that there are no statistically significant differences between the research sample items regarding the impact of talent management on organizational health in the Emirate of Jazan Region, which are due to demographic characteristics (gender, age, and Length of service and educational qualifications. The results also indicated that the level of talent management was high, with an arithmetic mean of 4.02, representing 80.41% of the total respondents, and a "yes" rating. The organizational health axis also received a high rating, with an arithmetic mean of 4.109, representing 82.18% of the total respondents, and a "yes" rating. Based on the research results, the researchers recommend that the Emirate of Jazan Region establish a dedicated talent management department in the Emirate of Jazan Region, focused on discovering, attracting, developing, compensating, and retaining talent.

**Keywords:** Talent Management - Talent Attraction, Talent Development, Compensation, Talent Retention - Organizational Health

### أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية

#### "دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة جازان"

أ. غزواني أحمد حسن<sup>1</sup>، الأستاذ الدكتور/ العريقي بسيم قائد<sup>\*2</sup>

<sup>1</sup> قسم إدارة الأعمال | أكاديمية السادات للعلوم الإدارية | مصر

<sup>2</sup> قسم إدارة الأعمال | كلية ابن رشد للعلوم الإدارية | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدف البحث إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة جازان، تمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في إمارة منطقة جازان البالغ عددهم 500 موظفاً، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان تم تطبيقه على عينة مكونة من (192 موظف)، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) لإدارة المواهب بأبعادها الأربع (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الصحة التنظيمية. حيث أن مقدار تأثير استقطاب المواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.484، كما أن مقدار تأثير تنمية المواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.462، كما أن مقدار تأثير تعويض المواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.49، كما أن مقدار تأثير الاحتفاظ بالمواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.533. كما توصل البحث أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة البحث فيما يتعلق بأثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان والتي ترجع إلى الخصائص الديموجرافية (الجنس، والعمر، ومدة الخدمة، والمؤهل الدراسي). كما أشارت النتائج إلى أن مستوى إدارة المواهب جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02 ونسبة 80.41%، وبدرجة موافق. وجاء محور الصحة التنظيمية بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.109 ونسبة 82.18%، وبدرجة موافق. وبناء على نتائج البحث؛ يوصي الباحثان إمارة منطقة جازان بإستحداث إدارة مختصة بإدارة المواهب في إمارة منطقة جازان تهتم باكتشاف واستقطاب وتنمية وتعويض المواهب والحفاظ عليهم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب - استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب - الصحة التنظيمية.

## 1- مقدمة:

تُعد استراتيجيات إدارة المواهب من الموضوعات الحيوية والأكثر حداثة في المنظمات التي تسعى إلى التميز ، فقد أصبح الاهتمام بها في الآونة الأخيرة كبيراً حيث تركز على كيفية انتقاء الأفراد ذوي المواهب والكفاءات واكتشاف قدراتهم ومهاراتهم والعمل على تنمية مواهبهم بالتدريب والتطوير المستمر وتوظيف تلك المواهب واستثمارها والحفاظ عليها. وقد برز الاهتمام بتطبيق استراتيجية إدارة المواهب في المؤسسات المعاصرة كونها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار. حيث ان الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل المؤسسات قادرة على التنافس، حيث أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة مما جعل إدارة المواهب وحسن اختيار العاملين واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات التي تتبناها المؤسسات. (محمد، 2022، ص. 245)

وقد ظهر مصطلح الصحة التنظيمية في بداية الستينيات، وحظي باهتمام الإداريين خاصة فيما يتعلق بنظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، وتعد دراسة الصحة التنظيمية، والتعرف على مستوياتها، والعمل على تطويرها أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة، وأهداف العاملين فيها، فالصحة التنظيمية هي شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، فالصحة التنظيمية تعبر عن المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل، والتي تنتج من ممارسات العاملين في أرض خصبة لتطوير المعلمين والطلبة، وتوافر بيئة مناسبة تزدهر فيها الشخصية وتنمو وتتطور كما ان توافر المناخ الملائم يعد مفتاح الإدارة الناجحة الفعالة في أية منظمة (زاهدة ، 2021 ، ص19).

## 1: 1 مشكلة البحث:

في خضم التغيرات الاقتصادية السائدة ومحدودية الموارد المتاحة للمنظمات سعت المنظمات للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك المهارات والمعارف والقدرات والكفاءات التي تمكنها من التعامل مع التحديات والتغيرات السياسية والتكنولوجية خاصة في مجال العمل الحكومي حتى يمكن الاستفادة منها في تحقيق الأداء المتميز الذي يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية وجعلها عنواناً للتطور والاستدامة ، ولقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة الموهبة ولكن مؤسساتنا العربية عامة والمحلية خاصة لازالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة.(وهبة ، 2021 ، ص1).

وتعتبر الصحة التنظيمية من المفاهيم التي نالت اهتماماً من العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي و ذلك نتيجة لأن أغلب المنظمات تعاني من عدم وضوح الأهداف و غياب الاستقلالية في العمل وضعف الروح المعنوية و انعدام الثقة وعدم التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة و من ثم جاء مفهوم الصحة التنظيمية من تشبيه المنظمة بالجسم البشري عندما أطلقوا صفه الصحة التي تطلق على الإنسان الخالي من الأمراض. (عواد، 2020، ص.139)

يقول (باتريك ليونسيوني Patrick Lencioni) حينما تُفهم الصحة التنظيمية بالشكل الصحيح، وتوضع في السياق الصحيح يمكنك حينئذ التفوق على الآخرين واكتساب ميزة تنافسية وفرص أكبر للتحسين ". يشير هذا الأخير إلى الأهمية الكبيرة للصحة التنظيمية ودورها في خلق مناخ العمل الملائم للتطور والتميز . فالصحة التنظيمية هي مجموعة من العوامل التي تضع المنظمة على المسار الصحيح عن طريق إحداث بيئة صحية محفزة ومشجعة على التطور ، بما في ذلك من توجيه لسلوك الأفراد داخل المنظمة. (ربيع و عسى، 2022، ص. 226)

فمن المتوقع أن تعمل الإدارة من خلال توفير بيئة تنظيمية تتسم بالصحة من أجل الارتقاء بمستوي الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويمكن للإدارة الجيدة للمواهب أن تؤثر على الصحة التنظيمية للمنظمات والتي تشمل : استقطاب المواهب و تنمية المواهب ، وتعويض المواهب ، والاحتفاظ بالمواهب.. لذا؛ تلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

## السؤال الرئيسي الأول: "ما أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان؟"

وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما أثر استقطاب المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان؟
- ما أثر تنمية المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان؟
- ما أثر تعويض المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان؟
- ما أثر الاحتفاظ بالمواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابة عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

## السؤال الرئيسي الثاني: ما هو مستوى إدارة المواهب في إمارة منطقة جازان؟

## السؤال الرئيسي الثالث: ما هو مستوى الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان؟

## 1:2 أهداف البحث:

- تتمثل أهداف البحث فيما يلي:
- التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب - تنمية المواهب - تعويض المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) على تحقيق الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
  - الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في استجابة عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
  - بيان مستوى إدارة المواهب في إمارة منطقة جازان.
  - بيان هو مستوى الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.

## 1:3 أهمية البحث:

- تنبع أهمية البحث من الناحية العلمية والناحية العملية كما يلي:
- الأهمية العلمية: المساهمة في إثراء المكتبة العربية من خلال تناول موضوعين لم ينالا نصيهما من الدراسة والبحث بالقدر الكافي على المستوى المحلي (إدارة المواهب، والصحة التنظيمية).
  - الأهمية العملية: يمكن أن تستفيد إمارة منطقة جازان من نتائج البحث كونه يسلط الضوء على إدارة المواهب وأثرها في تحقيق الصحة التنظيمية.

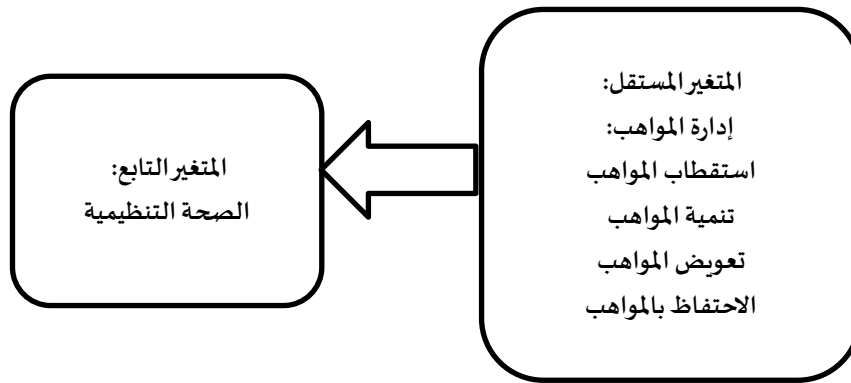
## 1:4 فرضيات البحث

- جاء البحث للتحقق من الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى:
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان ، وينتق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:
1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستقطاب المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
  2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنمية المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
  3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعويض المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
  4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحتفاظ بالمواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
- الفرضية الرئيسية الثانية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) .

## 1:5 أسلوب البحث:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة محل البحث ودراسة تأثير المتغير المستقل إدارة المواهب بأبعاده الأربع: (استقطاب المواهب - تنمية المواهب - تعويض المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) على الصحة التنظيمية. وبالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

## 1: 6 : نموذج البحث:



شكل رقم (1) يمثل نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة كل من (السليحات ، 2022) ، (النجار وعرب ، 2022)

## 1: 7 : حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: إدارة المواهب بأبعاده (استقطاب المواهب – تنمية المواهب – تعويض المواهب – الاحتفاظ بالمواهب) ، والصحة التنظيمية.
- الحدود الزمانية: العام 1446هـ – 2025م
- الحدود المكانية: إمارة منطقة جازان.
- الحدود البشرية: العاملين في إمارة منطقة جازان .

## 1: 8 : مصطلحات البحث:

إدارة المواهب:

هي "مبادرة تهدف إلى تحديد مصادر، وجذب، وتوظيف، وتنمية الموظفين ذوي الكفاءة العالية، كما تهدف إلى تطوير القيادة ووظائف الإدارة لتحقيق النجاح المستمر للمنظمة، لذلك فإن إدارة المواهب ترتبط ارتباطاً قوياً بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة". (القرني، 2023).

الصحة التنظيمية:

الصحة التنظيمية هي "الصورة المثالية التي تعكس جودة مناخ العمل والبيئة الصحية التي تمكن الموظفين من الأداء بطريقة فعالة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات والنمو والتطور والاستقرار" (ربيع، 2022).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

## مقدمة

في هذا الجزء من البحث سيتم مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث إدارة المواهب والصحة التنظيمية ، التي أمكن الوصول إليها والتي تم الاعتماد عليها في تحديد مشكلة البحث وصياغة الفرضيات وتحديد الفجوة البحثية ، وكذلك توضيح المفاهيم الأساسية التي تناولها البحث.

## 1: 2 : الدراسات السابقة:

2: 2: 1: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب:

2: 2: 1: 1: الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة (ياسين، 2024)، أثر عمليات إدارة المواهب في تقليل دوران العمل- دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في البنك المركزي العراقي.

هدف البحث الى قياس مدى تأثير عمليات ادارة المواهب في تقليل دوران العمل في البنك المركزي العراقي، وبغرض توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين فقد جرى اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة القصدية المتألّفة من (102) مستجيب من الادارات

العليا والوسطى ومعاونهم في البنك المركزي العراقي، وقد شكلت نسبة الاستجابة 90 % من الاستبانات الموزعة. وخضعت جميع الاستبانات للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط)، وباعتماد منهج البحث الوصفي المسحي للوصول الى النتائج المتمثلة في ان لعمليات ادارة المواهب في البنك المركزي العراقي دور في تقليل دوران العمل فيه. كما يقترح البحث اقامة ورش عمل وندوات داخلية مستمرة لتعزيز قيمة المواهب داخل المنظمة المبحوثة مما يسهم في قدرتها على الاحتفاظ بالمواهب.

2- دراسة ( القرني و الهادي، 2023)، واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه العرضيات من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظه العرضيات من وجهة نظر المعلمين واستخدمت المنهج المزي بأسلوبه التتابعي التفسيري، وتكونت العينة من (102) من المعلمين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتمثل (35.2% من مجتمع الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال أدوات كمية (الاستبانات)، وأدوات نوعية (المقابلات)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظه العرضيات جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة مستقلة تُعنى بقياس ومتابعة مستوى إدارة المواهب على مستوى وزارة التعليم وإدارات التعليم والمدارس والتأكد من التوجه الصحيح لمسارات إدارة الموهوبين من المعلمين.

3- دراسة (وهبة، 2023)، مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي؛ وبغية تحقيق الدراسة لأهدافها تم تصميم استبانة، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق المناسبة. وتكونت عينة الدراسة من (376) مشاركاً تم اختيارهم بطريقة قصدية حيث أجاب منهم (310) فقط. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة لجميع مجالات الاستبانة جاءت بدرجة متوسطة (3.13). حيث بلغ مستوى مجال الاستقطاب (3.35)، ومجال التنمية المهنية (3.17)، ومجال الاكتشاف (3.09)، ومجال الاحتفاظ بالمواهب (2.93) وجميعها بدرجة (متوسطة). بينما أظهرت نتائج السؤال المفتوح أن أهم مقترحات عينة الدراسة لتعزيز فاعلية ادارة المواهب إنشاء إدارة رسمية منظمة للمواهب (54.2%)، بينما جاء مقترح الاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة في إدارة المواهب وتبادلها كأقل مقترح (1.39%). وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، وإنشاء وحدة متكاملة لإدارة المواهب توكل إليها مهام الاستقطاب، والاكتشاف، والتنمية المهنية، والاحتفاظ بالمواهب،

4- دراسة (آل علي، 2022)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب الاحتفاظ بالمواهب) على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات بالملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (638) مفردة من العاملين في قطاع الفعاليات بالملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أيضاً قائمة استبيان للتعرف على آراء عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.1) بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالملكة العربية السعودية، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (0.1) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على أبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات بالملكة العربية السعودية.

5- دراسة (السليحات، 2022)، أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في التميز المنظمي بأبعاده (بناء استراتيجي متميز، قيادة متميزة، خدمات متميزة، ثقافة تنظيمية متميزة) من خلال الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (51) فقرة. تم توزيع (188) استبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية ضمن المسميات التالية (مدير مساعد مدير مشرف، رئيس قسم) من العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (173) استبانة ما نسبته (92%) من عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في التميز المنظمي في المستشفيات الخاصة في عمان. إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لإدارة المواهب في التميز المنظمي بوجود التوجه الابتكاري كمتغير وسيط في المستشفيات الخاصة في عمان، كما أظهرت النتائج أن إدارة المواهب جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، بينما كل من التميز المنظمي والتوجه الابتكاري جاء بأهمية متوسطة في المستشفيات الخاصة في عمان.

2: 2: 2 دراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة, Guerra, J. et al. (2022), بعنوان ، تأثير التحول الرقمي على إدارة المواهب

## The impact of digital transformation on talent management

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على إدارة المواهب. في محاولة لتحديد ما إذا كانت الشركات تقوم باستثمارات مختلفة في كل منها، حيث تم تحليل إدارة المواهب من خلال فصل المتغيرات التي تجذب المواهب وتحفظ بها. وتتكون عينة الدراسة من 314 شركة إسبانية تخضع حالياً لعملية التحول الرقمي. تم الحصول على بيانات الشركة من خلال استبيان أجاب عليه مديرو هذه المنظمات. وكانت التقنية الإحصائية المستخدمة لاختبار افتراضات النموذج هي نموذج المعادلة الهيكلية. وخلصت النتائج التي تم الحصول عليها إلى قبول فرضيات النموذج. وبالتالي، يُنظر إلى التغييرات التنظيمية التي أحدثها التحول الرقمي على أنها تؤثر على إدارة المواهب وجذب المواهب والاحتفاظ بها.

دراسة, Supaprawat S. et al. (2022), بعنوان ، تأثير إدارة المواهب على رضا الموظفين وأداء الأعمال في الاقتصاد الرقمي: دراسة

نوعية في بانكوك، تايلاند

## The Impact of Talent Management on Employee Satisfaction and Business Performance in the Digital Economy: A Qualitative Study in Bangkok, Thailand

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير إدارة المواهب على رضا الموظفين وأداء الأعمال في الاقتصاد الرقمي في بانكوك، تايلاند. تم تطوير أسئلة المقابلة بناء على أوراق أكاديمية ذات مصداقية وصلاحية عالية وتم إثباتها من قبل ثلاثة خبراء. تمت المساهمة في دراسة نوعية من خلال مقابلات مع ستة مجيبين في شركتين تجاريتين من ذوي المواهب في بانكوك، تايلاند. تم استخدام تحليل المحتوى والإصدار التجريبي من NVivo لتحليل البيانات وتفسيرها. كشفت النتائج أن إدارة المواهب تشمل جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بها. وأن جذب المواهب أمر ضروري لتنمية المواهب. كما أن تنمية المواهب ترتبط بالاحتفاظ بالمواهب وتحولها إلى احتفاظ بالموظفين. إذا كان هناك معدل استبقاء مرتفع أو معدل دوران منخفض، فهذا يعكس رضا الموظفين وأداء الأعمال. كما استنتجت الدراسة أنه يجب على المخططين الاستراتيجيين الاهتمام بإدارة المواهب لوجود علاقة بين إدارة المواهب ورضا الموظفين وأداء الأعمال.

3: 2: 1 الدراسات السابقة التي تناولت الصحة التنظيمية

3: 2: 1 الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة (النجار وعرب، 2022)، دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية

على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظه الدقهلية بمصر

تناول هذه الدراسة بيان دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظه الدقهلية وتحديد مستوى الاستقامة التنظيمية من وجهة نظرهم. كما تهدف أيضاً إلى معرفة الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في بيان العلاقة بين الصحة التنظيمية والإستغراق الوظيفي، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (357) من العاملين في مديريات الخدمات في محافظه الدقهلية. توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للصحة التنظيمية على الإستقامة التنظيمية للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظه الدقهلية ، أيضاً وجود تأثير معنوي لأبعاد الصحة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظه الدقهلية ، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الإستقامة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظه الدقهلية.

2- دراسة (الثبتي، 2022)، الصحة التنظيمية في جامعة أم القرى وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى لأبعاد الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (233) عضو هيئة تدريس من أصل (2020) شكلوا مجتمع الدراسة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الصحة التنظيمية الأربعة مجتمعة بدرجة عالية، وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد التمكين الوظيفي الأربعة مجتمعة بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين كل من أبعاد الصحة التنظيمية وأبعاد التمكين الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في بيئة العمل لوجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين الصحة التنظيمية والتمكين.

3- دراسة (دوارة وآخرون، 2022)، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية في المستشفى العمومي بقصر الشلالة –

تيارت

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي المستشفى العمومي بقصر الشلالة بولاية تيارت والبحث عن طبيعة العلاقة بين الصحة التنظيمية والتوافق المهني، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقامت بتطبيق مقياسي الصحة التنظيمية والتوافق المهني على عينة بلغت (47) من الأطباء والممرضين والإداريين وتبين أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الصحة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي المستشفى العمومي وكانت العلاقة موجبة.

4- دراسة (الشهراني، 2022)، الصحة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي للبنات بمدينة الرياض من منظور القائدات والمعلمات

هدفت الدراسة التعرف على واقع الصحة التنظيمية والميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض، والتعرف على علاقة الصحة التنظيمية بتعزيز الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (103) قائدات، و (428) معلمة من المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. وأسفرت نتائج الدراسة موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على واقع الصحة التنظيمية. وأبرز واقع للصحة التنظيمية تمثل في بعد المبادرة بالعمل، يليه بعد الروح المعنوية يليه بعد وضوح الهدف، يليه بعد التماسك المؤسسي، وأخيراً جاء بعد الدعم بالموارد، كما جاءت موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة على واقع الميزة التنافسية. وأخيراً، توجد علاقة ارتباطية طردية بين الصحة التنظيمية وأبعادها وت تعزيز الميزة التنافسية وأبعادها في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة وضعت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات.

5- دراسة (محمد، 2021)، تأثير الصحة التنظيمية في الحد من الاجهاد الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في قطاع الرعاية الصحية في القائم

هدف البحث الى التحقق من علاقة ارتباط وتأثير الصحة التنظيمية كمتغير مستقل في الاجهاد الوظيفي كمتغير مستجيب في قطاع الرعاية الصحية في قضاء القائم (العراق)، ومحاولة الخروج بمجموعة توصيات تسهم بتعزيز الصحة التنظيمية التي بدورها تساعد على انخفاض الاجهاد الوظيفي لدى الموظفين في المنظمة قيد البحث، وانطلاقاً، من أهمية موضوع للمنظمة المبحوثة وافرادها، اعتمد المنهج الاستطلاعي التحليلي في انجاز هذا البحث، وشملت عينة البحث (المدير، معاون مدير، ومسؤولي الشعب والوحدات والموظفين) كعينة قصدية طبقية، اذ وزع الباحث (70) استبانة عينة البحث،. أما ابرز النتائج التي توصل اليها البحث هي استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة ابعاد الصحة التنظيمية وهذا بدوره يشير إلى أن أفراد العينة تهتم بشكل واضح بالصحة التنظيمية ولديها تصور واضح حول انظمة العمل . وبناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات فقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات كان أبرزها اشاعة النزاهة والشفافية في الاجراءات والتعاملات لدى الموظفين، وضرورة إيجاد الحلول السريعة لمعالجة المشكلات الحالية وتفاذي وقوعها مستقبلاً.

3: 2: 1: 2 دراسات باللغة الإنجليزية

1- دراسة (Ashraf, & Mohammed (2022) بعنوان: أثر الصحة التنظيمية على أداء العاملين في الصناعات الاستخراجية

The effect of organizational health on the employee performance in the extractive industries

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصحة التنظيمية وأداء العاملين في الصناعات الاستخراجية. وتم استخدام المنهج الكمي كمنهجية للبحث من قبل الباحثين. المشاركون في الدراسة هم أفراد يعملون لدى شركات تعمل في مجال استخراج المعادن والموارد الأخرى. تم الحصول على (343) استبياناً صالحاً لمزيد من التحليل من عينة مكونة من 360 موظفاً وجدوا أنهم مناسبون لتسليم استبيان الدراسة إليهم. وتشير نتائج الدراسة إلى أن الصحة التنظيمية مقاسة بأبعادها (الاتصال، الثقة، التماسك، الاستهداف، الإبداع) لها أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في القطاعات الاستخراجية في الأردن. كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة إيجابية وعالية المستوى بين الصحة التنظيمية وتبادل المعرفة، وقدم البحث مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة تركيز الكليات البحثية على الاستثمار الأمثل لأبعاد الصحة التنظيمية، كدليل نحو تبادل المعرفة.

2- دراسة (Ye M, et al., (2022) بعنوان: تأثير الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة نحو الصحة على أداء الموظفين الوظيفي، وعدم الثقة الطبية المتصور كعامل وسيط: وجهة نظر قائمة على تصور كوفيد-19.

Impact of organizational health-oriented strategies on employees' job performance, perceived medical mistrust as a moderator: A COVID-19 perception-based view. Front Public Health

بعد تجربة جائحة كوفيد-19، أصبحت صحة الموظفين ورفاهيتهم أولوية بالنسبة للشركات. وتساعدهم الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة نحو الصحة في مواجهة الأزمات المتعلقة بالصحة. استناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي، حاولت الدراسة تحديد دور الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة نحو الصحة في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين. افترضت هذه الدراسة أن استراتيجيات المنظمات الموجهة نحو الصحة ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء الوظيفي للموظفين. قيمت هذه الدراسة أيضاً الدور الوسيط للرفاهية النفسية للموظفين والثقة والدور المعتدل

لعدم الثقة الطبية المتصورة. لأغراض الفحص التجريبي، تم جمع بيانات هذه الدراسة من قطاع النسيج في الصين. قامت هذه الدراسة بتحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الصغرى (PLS-SEM). ولهذا الغرض تم استخدام برنامج Smart-PLS. وأظهرت النتائج أن الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة نحو الصحة تعزز بشكل إيجابي الرفاهية النفسية للموظفين والثقة والأداء الوظيفي. علاوة على ذلك، كشفت النتائج أن الصحة النفسية للموظفين والثقة تتوسط بشكل إيجابي في العلاقات المقترحة. وجدت هذه الدراسة أن عدم الثقة الطبية الملحوظة يخفف من العلاقة بين الرفاهية النفسية للموظفين والأداء الوظيفي. ومع ذلك، كشفت النتائج أن عدم الثقة الطبية لا يخفف من العلاقة بين ثقة الموظفين والأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، توفر نتائج الدراسة الحالية رؤى للشركات حول أهمية الاستراتيجيات الموجهة نحو الصحة. علاوة على ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة تخدم الأدبيات أيضاً من خلال توفير مضامين نظرية وعملية مهمة.

3- دراسة، Alshurideh, et al., (2022) بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الصحة التنظيمية لشركات الاتصالات في

الأردن

The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الصحة التنظيمية. وركزت على شركات الاتصالات العاملة في الأردن. تم جمع البيانات في المقام الأول من خلال الاستبيانات التي تم الإبلاغ عنها ذاتياً والتي تم إنشاؤها في نماذج Google وتم توزيعها على عينة هادفة من كبار المديرين عبر البريد الإلكتروني. تم استخدام AMOSv24 لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير إيجابي على الصحة التنظيمية. وبناء على النتائج التي تم الحصول عليها يوصي الباحثون مدراء وصناع القرار في شركات الاتصالات في الأردن بالاستثمار في أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، التي يمكن أن تساعد على تنفيذ ممارسات الموارد البشرية إلكترونياً بشكل كامل، للحصول على وفورات اقتصادية والقدرة على استقطاب الكفاءات. كما تبرز الدراسة أهمية التركيز بشكل أكبر على عملية التدريب والتطوير الإلكترونية من أجل رفع قدرات الأفراد العملية مما ينعكس على إبداعهم

### 2:3 الفجوة البحثية:

2:3 1 أوجه التشابه:

1. جميع الدراسات السابقة ذات صلة باهتمامات البحث الحالية، ومعظمها حديثة نسبياً، هذا يدل على أهمية هذا الموضوع.
2. استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من بين أكثر المناهج المستخدمة مثل: دراسة (الرفاعي، 2022)
3. تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في تناولها لإدارة المواهب كمتغير مستقل مثل: دراسة (آل علي، 2022)، ودراسة (السليحات، 2022)،
4. تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في تناولها للصحة التنظيمية كمتغير تابع. مثل دراسة (عواد، آلاء 2020)
5. استخدام أسلوب العينات: مثل غالبية الدراسات السابقة، ومن بينها مثلاً: دراسة (القرني، 2023)، ودراسة (وهبة، 2023)، ودراسة (آل علي، 2022) ودراسة (السليحات، 2022).

2:3 2 أوجه الاختلاف:

1. لا يوجد بين الدراسات التي تناولت إدارة المواهب كمتغير مستقل دراسة واحدة تناولت الصحة التنظيمية كمتغير تابع؛ ومن المتغيرات التابعة لإدارة المواهب التي وردت في الدراسات السابقة: بناء الجداريات الوظيفية للموارد البشرية كما في دراستي (آل علي، 2022)، والتميز المنظمي في - دراسة (السليحات، 2022).
2. على الجانب الآخر؛ لا يوجد بين الدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية كمتغير تابع دراسة واحدة تناولت إدارة المواهب كمتغير مستقل. ويمكن سرد عدد من المتغيرات المستقلة للصحة التنظيمية التي وردت في الدراسات السابقة مثل: - الاستقامة التنظيمية في دراسة (النجار، 2022).
3. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (محمد، 2021)، في كون الأخيرة تناولت الصحة التنظيمية كمتغير مستقل، وكان المتغير التابع هو الاجهاد الوظيفي.

3:2 3 ما يميز البحث الحالي :

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها لإدارة المواهب كمتغير مستقل والصحة التنظيمية كمتغير تابع وهذه هي الفجوة البحثية التي حاول البحث الحالي المساهمة في سدها.



## 4:2 الإطار النظري.

## 4:2:1 إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب البشرية من أهم المداخل الحديثة في إدارة المؤسسات، حيث أصبحت من أكثر المصطلحات تداولاً واستخداماً في الوقت الحالي، وتشكل المواهب مدخلاً رئيساً لتطوير المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية، إذ تعتبر الموهبة مصدراً أساسياً لتحقيق التنافسية بين المؤسسات، ومن جانب آخر تتبلور أهمية إدارة الموهبة في أهمية الدور الذي تقوم به نظراً لأنها الطاقة الكامنة التي تساعد في تحريك الميزة التنافسية داخل المؤسسات المختلفة من أجل زيادة مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدم من خلالها. (عيسوي، 2022، 628).

## 4:2:2 مفهوم إدارة المواهب:

يعتبر مصطلح إدارة المواهب فكراً نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم، ويمكن استنتاج المضامين الرئيسية الآتية لإدارة المواهب: (آل علي، 2022، ص. 147).

1. تتضمن إدارة المواهب القيام بممارسات استقطاب وجذب وتنمية الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية والاحتفاظ بها.
  2. تسعى إدارة المواهب لتحقيق أهداف القطاع من أجل نجاحه وتميزه وزيادة قدرته على الاستمرار والنمو وتحقيق المزايا التنافس.
  3. تعد إدارة المواهب نهجاً منظماً مرتبطاً بالأهداف الاستراتيجية للقطاع ومنسجماً مع توجهاته الاستراتيجية.
  4. تعتبر إدارة المواهب عملية منظمة لبناء وتطوير قدرات ومواهب الموارد البشرية لتحقيق التميز والاستمرار والمنافسة، وذلك باستقطاب واختيار الأفراد الجدد وتطويرهم وتدريبهم والعمل على الاحتفاظ بالأفراد العاملين القدامى المميزين، وجذب أفضل الأفراد ممن يمتلكون الخبرات والمهارات العالية.
- وتعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى جذب واستقطاب المواهب وتطويرها والحفاظ عليها بما يسهم في تعزيز الأداء المنظم. (ياسين، 2024، ص. 139)
- كما تعرف إدارة المواهب على أنها: الأنشطة التي تقوم بها إدارة المنظمة؛ من أجل استثارة دافعية العاملين الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية (العامل الذي أثبت قدرته على تولي دور أعلى من وظيفته الراهنة، وتتضمن إدارة المواهب وضع الخطط لهم وتحديدهم وتطويرهم وتحفيزهم؛ لتحقيق أهداف المدرسة بشكل خاص، والتأسيس لنجاح الدولة على المدى الطويل. (القرني والهادي، 2023، ص. 307)
- ويعرفها (المغربية و آخرون 2022، ص. 101) بأنها: "نشاط إداري يقع على كاهل المستويات الإدارية بهدف امتلاك العنصر البشري الذي يتمتع بمهارات عالية، تقود إلى الابتكار والإبداع في أداء رسالة المؤسسة، وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال ثلاثة أبعاد (الجذب والاستقطاب، والتنمية والتطوير، والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين".
- ويمكن وصفها بأنها "مجموعة من المهارات المميزة والخبرات والمعارف والقيم والاتجاهات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، من أجل تحقيق أهداف الميزة التنافسية" (وهبة، 2023، ص. 3)
- وإدارة المواهب هي "مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة باكتشاف الموهوبين من العاملين الحاليين وجذب واستقطاب العاملين ذوي المهارات المرتفعة التي تحتاجها المنظمة والعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم والحفاظ عليهم وذلك لتحقيق التميز للمنظمة". (الجندي، 2022، ص. 115).
- ونخلص مما سبق إلى تعريف إدارة المواهب على أنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم القيام بها بغرض استقطاب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها، كما تعني بآليات منح المزايا الإضافية لهم وتحفيزهم مما يساعد في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بصفة عامة.

## 4:2:3 أهمية إدارة المواهب :

يُوجد لإدارة المواهب دور أساسي في تطوير قيمة المؤسسة، وتستثمر المؤسسات رؤوس أموال كبيرة لتبني وتطوير التكنولوجيا والبنية التحتية لزيادة النمو، وذلك نظراً لعدم كفاءة الموارد البشرية، كما أن الاستراتيجيات والسياسات لا تحقق النتائج المطلوبة في العديد من المؤسسات، بحيث أن الموارد البشرية تضيف قيمة عالية للمؤسسة، كما يمكن تحقيق ذلك عبر إدارة المواهب الفاعلة، والعديد من أنشطة القيمة المضافة التي تؤثر على فعالية المؤسسة (الكساسبة، 2016، ص. 93).

إن أهمية إدارة المواهب تكمن في قدرتها على اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، كذلك تعمل إدارة المواهب على تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، كما أن إدارة المواهب تساهم بشكل فعال في حل المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد، وإدارة المواهب تجعل من المنظمة موقع جاذب للعاملين المهرة ذوي الكفاءة العالية، وأن لها دور فعال في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يساهم في سد فجوة الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة، كما أنها تساهم تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، فضلاً عن تحقيق المرونة للمنظمة من خلال أداء البرامج التدريبية، كما تساهم في ضمان نمو

الموهبة داخل المنظمة بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الأداء والإستخدام الملائم للعاملين بالمنظمة بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلم القدرات الموجهة ذاتيا داخل المنظمة. (ابراهيم، 2023، ص. 504)

ونخلص مما سبق إلى أن أهمية إدارة المواهب تتضح من خلال أمكاناتها في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال توفير المواهب وحسن إدارتها، لأن المواهب تساهم في رفع مُستوى الإبداع التنافسي في المنظمات ، وتركيزها على الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة والمعرفة العلمية الصحيحة كأساس لها لرفع كفاءة وفاعلية الموظفين المبدعين، ومن هنا تعاضمت أهمية المهارات والقدرات الفكرية للطاقة البشرية باعتبارها مصدراً للتفكير، ويمثل هذا نوع من الاستثمار في الموظفين بشكل رئيسي.

4:1:2:4 مبادئ إدارة المواهب

هناك عدة مبادئ تحكم جهود إدارة المواهب في المؤسسات المعاصرة بهدف تحقيق المزايا التنافسية لها، ولعل من أبرزها ما يلي: التوافق مع الإستراتيجية ، الاتساق الداخلي، التكامل الثقافي ، مشاركة الإدارة ، التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية بناء سمة مميزة للمؤسسة، وذلك على النحو التالي: (زيدان، 2018، ص. 135-136)

أ- التوافق مع الاستراتيجية

تعد استراتيجية المؤسسة نقطة الانطلاقة الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب، حيث تساعد على تحديد أنواع المواهب التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها .

ب- الاتساق الداخلي :

يشير إلى درجة توافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها، فتطبيق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل يؤدي إلى نتائج عكسية .

ج- التكامل الثقافي

تنظر العديد من المؤسسات الناجحة إلى ثقافتها التنظيمية على أنها مصدر هام من مصادر مزاياها التنافسية المستدامة، لذا تبذل جهوداً حثيثة لغرس ودمج قيمها الجوهرية ضمن ثقافتها التنظيمية، ومن تلك القيم الجوهرية التي تحرس على غرسها مبادئ إدارة المواهب وعملياتها كالأساليب الفعالة لاستقطاب وتوظيف المواهب وتطوير القادة وإدارة الأداء وأنظمة الفوائد والتعويضات الفعالة .

د- مشاركة الإدارة:

تدرك المؤسسات الناجحة أن نجاح ممارسات إدارة المواهب يتطلب رعاية الإدارة (العليا- الوسطى- الإشرافية) لعملية إدارة المواهب وعدم الاكتفاء بمسؤولية الموارد البشرية عنها.

هـ- التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية

تزداد درجة تعقيد إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في عدد من الدول وفي ظل بيئات ثقافية متنوعة، ينبغي على المؤسسة أن تعرف كيفية الاستجابة للاحتياجات المحلية مع المحافظة على تبني اتجاه إستراتيجي وإداري متماسك، فكثير من المؤسسات العالمية تضع لنفسها معايير أداء عالمية تدعم تطبيقها قيادات ذات كفاءات

وذكرت (عثمان، 2022، ص. 190-191) أن هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة، وهي التي تتعلق بإدارة المواهب والمبادئ الجوهرية في نظام إدارة المواهب، وهي كالآتي:-

1. الارتباط والانسجام مع استراتيجيات المنظمة (تكامل عناصر النجاح، محتوى سليم، هيكل مسؤوليات، برنامج آلي، تكامل).
2. تعزيز مكانة إدارة المواهب على أجندة الإدارة العليا، ووضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب.
3. (3) الاستخدام المكثف لنماذج المواهب والكفاءات الوظيفية للأدوار المختلفة.
4. شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية.
5. الاستثمار في تطوير مكامن المواهب، وليس في جميع الشرائح الوظيفية، ويجب التفريق بين الاستعداد الموهبي (الأداء الحالي) والجاهزية المستقبلية.
6. تعزيز كفاءة القائمين على نظام إدارة المواهب (قدرات، توقعات، دور،...الخ).

5:1:2:4 أبعاد إدارة المواهب

سعت الدراسات التي تناولت إدارة المواهب إلى تحديد أبعاده؛ فقد حددت دراسة (الجندي، 2022، ص. 115) خمسة أبعاد لإدارة المواهب هي (استقطاب المواهب ، اختيار المواهب، تدريب وتطوير المواهب، نشر المواهب، والاحتفاظ بالمواهب)، بينما حددت دراسة (ياسين، 2024، ص. 140) أربعة أبعاد هي: (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد الأربعة المحددة في دراسة (السليحات ، 2022، ص. 19) والمتمثلة في (استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، وتعويض المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) كونها الأنسب للدراسة الحالية، ويعتبر المقياس الرباعي أكثر المقاييس استخداماً، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

**البعد الأول : استقطاب المواهب**

تتولى المؤسسة البحث عن الأفراد الموهوبين وجذبهم واختيار الأفضل منهم، وتحتاج إلى اتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة (المغربية وآخرون، 2022، ص.101)

ويقصد باستقطاب المواهب البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف اختيار الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة (الجندي، 2022، ص. 115)

كما تبرز أهمية استقطاب المواهب من خلال تركيز المؤسسة على استقطاب المواهب بشكل ينسجم مع أعمال المؤسسة وطبيعة عملها، لذلك فإن المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات هي البحث عن المواهب واكتشافها والعمل على المحافظة عليها.

وتمر مرحلة استقطاب المواهب في المنظمات بعدة مراحل كما هو مبين تالياً: (السليحات، 2022، 22)

أولاً: يتم في هذه المرحلة تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية ويتم ذلك عن طريق الخطة الاستراتيجية المعدة مسبقاً من قبل إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية وبعد تحديد الشواغل المرغوب استقطابها وتحديد الإعداد المطلوبة تحدد المؤهلات والقدرات المطلوبة للعمل في المستوى الإداري المطلوب سواء كان إدارة عليا أو وسطى أو تشغيلية.

ثانياً: بعد ان يتم تحديد الاحتياجات في المرحلة السابقة تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بعمل التحليل الوظيفي للشواغل المطلوبة وتعد هذه المرحلة ذات أهمية كبرى كونها تسهل عملية الاستقطاب للمواهب من خلال وضع وصف مميز للمهام والأدوار والقدرات المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

ثالثاً: ويتم هنا تحديد احتياجات المنظمات من الموارد البشرية الموهوبة، وتحديد المصادر التي سيتم الاعتماد عليها، والتي قد تكون داخلية من المنظمات كترقية الموظفين أو تكون خارجية خارج المنظمات عن طريق الوسائل المعروفة مثل: الإعلانات عن طريق الصحف الرسمية أو وسائل التواصل الاجتماعي.

**البعد الثاني: تنمية المواهب**

تعرف تنمية المواهب بأنها "قدرة المؤسسة على تعزيز نقاط القوة للموهوبين لديها من خلال تدريبهم في برامج متخصصة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، تمهيداً للتقدم والرقى في عملهم ليكونوا مصدراً لتطوير الموظفين الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول الابتكارية المتميزة، مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة".

تنمية المواهب عبارة عن الجهود التي تبذلها المؤسسة في تزويد العاملين بالقدرات التي تحتاج إليها في المستقبل، وذلك بما يجعل الأفراد أكثر تأهيلاً ومرونة للعمل في الأجل الطويل (المغربية وآخرون، 2022، ص.101)

يشمل تنمية المواهب كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف و مهارات العاملين بالمنظمة بإختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، مما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و تحقيق أهداف المنظمة (الجندي، 2022، ص. 116)

ويهتم الموهوب بتطوير نفسه داخل المنظمة عن طريق تحسين أدائه الحالي، التطلع إلى المستقبل الذي يطمح إليه، فضلاً عن ما إذا كانت هناك مهارات فنية وسلوكية أو تحفيزية تتطلب التنمية وغالباً ما تعتمد المنظمة على الموهوبين من أجل تدريب باقي ملاكها، وذلك لخبراتهم التي تفوق الآخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المميزة، ما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة. (البحراني والهنداوي، 2022، ص.1)

**البعد الثالث: تعويض المواهب**

يقصد بالتعويضات ما تقدمه الإدارة للموهوبين في المنظمة نتيجة لما يقوموا به من جهد وإنجاز ما لديهم من أعمال ومهام وإنجازات تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة المنظمة، وتضمن لها الحصول على سمعة طيبة للمنظمة وتحقيق أرباح دائمة وهذا يدل على ان الأشخاص الموهوبين يملكون القدرات العالية التي تجعل المنظمة ان تنافس المنظمات الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية وعادة تكون هذه التعويضات إما مادية أو معنوية وهي تشمل الرواتب والمكافآت المالية والتعويضات غير المباشرة وهي تعويضات معنوية مثل الأمان الوظيفي والضمان الاجتماعي التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجابياً على المنظمة في تحقيق أهدافها الذي ينعكس على جودة السلع والخدمات مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

**البعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب**

تهدف عملية الاحتفاظ بالمواهب إلى تنميتها وصقلها والمحافظة عليها من خلال دمج العاملين وظيفياً وتنظيمياً في العمل وتوفير المناخ الملائم لهم (الجندي، 2022، ص. 116)

يمثل الاحتفاظ بالمواهب العملية التي تركز بشكل استراتيجي في إبقاء الموهبة داخل المؤسسة، حيث هناك مجموعة من العوامل التي تدفع المؤسسات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثل: التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرصاً أفضل للتوظيف خارج المؤسسة، وكذلك قلة عدد الموهوبين في أسواق العمل، وتستطيع المؤسسة أن تضمن الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بعين الاعتبار الأنشطة التالية: تعيين، وتطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمؤسسة، وضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنتاج في مجال وظائفهم (المغربية وآخرون، 2022، ص.102)

وتشمل عملية الاحتفاظ بالمواهب كافة الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من ترك العمل مع المؤسسة، وتتم عملية الحفاظ على المواهب من خلال استراتيجيات الاحتفاظ الفاعلة بالمواهب وإعادتها للمؤسسة. (السليحات، 2022، ص.23)

وتستخدم المنظمة مجموعة من الأدوات بغرض الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتشمل (حزمة التعويضات التنافسية، والثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب وفرض النمو المهني والشخصي المتسم بالتحدي والتوازن وتمكين العاملين الموهوبين (البحراني والهنداوي، 2022، 7،

#### 2:2:4 الصحة التنظيمية

تعد الصحة التنظيمية من أهم المجالات الإدارية التي تركزت على الأفراد والبيئة المحيطة بهم ومن أجل الحصول على منظمة صحية لا بد من تحقيق وظائفها بصورة متكاملة ومن ثم نحصل على منظمة محفزة وحيدة وصحية إما في حال كون المنظمة محببة وغير صحية فتكون مدعاة للقلق والتوتر وتعتبر الصحة التنظيمية عن قدرة المنظمات على المواءمة والتكيف مع الظروف في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة المحيطة للمنظمة والتي ترتبط الصحة التنظيمية بالرضا الوظيفي الذي يخلق الدافعية تجاه عملهم. (محمد، 2021، ص. 57)

إن توافر الصحة التنظيمية يساهم في توفر السياق المناسب للاستراتيجية، والتمويل، والتسويق، والتكنولوجيا، والتجديد والإبداع والابتكار، وتحقيق أهداف المنظمة، فكلما كانت المنظمة أكثر صحة زادت قدرتها على الاستفادة من المعلومات واستخدامها، وتعطى قدرة أكبر على حل المشكلات، والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة واتخاذ القرارات الفعالة، مما يؤثر إيجابياً على سير العمليات الداخلية في المنظمة، ويؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين فيها، والولاء والرضا الوظيفي، وقلة دوران العمل وزيادة الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحقيق أهداف المنظمة والعاملين والمساهمين؛ مما يجعلها العامل الأهم الذي يحدد نجاح المنظمة، ويسهم بقوة في الرفع من مستوى أدائها بشكل مستمر. (فارس، 2021، ص.988)

وفي الآونة الأخيرة، أصبح مفهوم الصحة التنظيمية مفهوماً مهماً، لذا أولته المنظمات اهتماماً خاصاً، انطلاقاً من أن مستويات الصحة التنظيمية تؤثر على مفاهيم مختلفة مثل الرضا الوظيفي، والفعالية، وأداء الموظفين، والإنجاز، وتتأثر أيضاً بهذه المتغيرات، كما أن المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي التي تُنفذ عملياتها التنظيمية بكفاءة. (Alshurideh, et al., 2022, p.431)

#### 2:2:4 1 مفهوم الصحة التنظيمية

يعتبر مفهوم الصحة التنظيمية من أهم المفاهيم التي نالت كثيراً من الاهتمامات سواء على المستوى الأكاديمي أو على مستوى منظمات الأعمال، فالصحة التنظيمية تشير إلى الأداء الفعال للمنظمة و الأداء الفعال يعتمد على قدرة المنظمة على التعلم بشكل أسرع من منافسيها و قدرتها على تغيير الهياكل الداخلية بشكل فعال و بالتالي تسعى جميع المنظمات سواء منظمات صغيرة أو كبيرة لتحقيق الصحة التنظيمية. (عواد، 2020، ص.140)

وتتضمن الصحة التنظيمية بعض العناصر الهامة مثل قدرة المؤسسة على سرعة مواجهة تغيرات بيئة العمل، والقدرة على التطور والنمو، والاهتمام بالعاملين وأهدافهم الخاصة. (محمد و الرميدي، 2021، ص. 4)

ويعرف (محمد، 2021، ص.62) الصحة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على تهيئة بيئة عمل صحيحة ومشجعة لدى أفرادها والتكيف معها، بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية."

كما يمكن تعريف الصحة التنظيمية بأنها "عبارة عن تلك الصورة المثالية التي تعكس جودة مناخ العمل والبيئة الصحية التي تمكن الموظفين من الأداء بطريقة فعالة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات والنمو والتطور والاستقرار" (ربيع، عمراوي وعيسى، اسماعيل، 2022، ص. 228)

ويمكن القول إن الصحة التنظيمية هي: "الحالة التي تتمتع بها المنظمة والمميزة لها، وتعتبر عن قدرة المنظمة على التكيف والبقاء في بيئتها والتوافق معها، وخلق الانسجام بين العاملين، وتطور وتحديث نفسها باستمرار، من خلال الابتكار والتفكير الإبداعي للوصول إلى الاستقرار والثبات والتميز، وأداء عمل يحقق التوقعات على المدى البعيد، وتنفيذ هذه الرؤية بفعالية." (فارس، 2021، ص. 185)

"تعرف الصحة التنظيمية بأنها استراتيجية المنظمة لتكون قادرة على تحقيق أهدافها وغاياتها ضمن بيئة ومكان عمل يوفر للعاملين بها مناخ صحي مناسب." (دوارة وآخرون، 2022، ص. 172)

كما تعرف الصحة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على تهيئة بيئة عمل صحيحة ومشجعة لدى أفرادها والتكيف معها بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية". (محمد، 2022، ص. 62)

مما سبق يمكن تعريف الصحة التنظيمية بأنها أحد مداخل السلوك التنظيمي التي تُميّز المنظمة وتظهرها بشكل إيجابي، وتُبين مدى قدرتها على تنسيق جهود العاملين فيها، وعلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل بما يجعل العاملين ملتزمين بأداء واجباتهم الوظيفية، فهي بمثابة الحافز للاستقرار والثبات والأمن الوظيفي الذي يُسهم في تحسين إنتاجية العاملين، وزيادة تمكينهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها.

#### 2:2:4 أهمية الصحة التنظيمية :

أصبح توفير الرعاية الصحية للعاملين وتوفير وسائل الراحة والرفاهية لهم من الأولويات التي يجب ان توفرها المنظمات من اجل زيادة التزام افرادها وتحسين ادائها، وتعزيز قدرتها على المنافسة والبقاء. وتبرز أهمية الصحة التنظيمية من خلال الآتي: (محمد، 2022، ص. 62)

- 1- إنشاء مدونة سلوك أخلاقية وتطبيقها بالكامل.
  - 2- تطوير الممارسات الإدارية التطبيقية، اللازمة للحصول على مزيج مثالي من تأثيرات مراحل النموذج القائم على العملية للصحة التنظيمية.
  - 3- التقدم المستمر لمهارات الموظفين وقدراتهم ورؤيتهم ومفاهيم رفاههم، بهدف زيادة درجة التوازن بين العمل والحياة، وتفعيل عدد معقول من ساعات العمل.
  - 4- احترام الأهمية البيئية مع إنشاء مسارات عالية لزيادة الصحة التنظيمية.
- وترى (دوارة وآخرون، 2022، ص. 173) أن الصحة التنظيمية لها أهمية بالغة، وهي تعتمد على المديرين وكيف يستطيعون تهيئة مكان مريح وصحي للعاملين لكي يستطيع العاملون العمل بكل حماس وثقة ويستطيعون الاعتماد على أنفسهم وعلى حل المشاكل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من دون صراعات وتكاليف إضافية. أن أهمية الصحة التنظيمية تكمن في كونها تصور مناخ المنظمة وتصف العلاقات بين الإدارة والعاملين.
- ومما سبق يمكن تلخيص أهمية الصحة التنظيمية للمنظمة بأنها تتمثل في إدراك العاملين للعوامل المؤثرة في البيئة الداخلية واستخدام هذا الإدراك لتحسين الجوانب المتفق عليها بين أعضاء المنظمة، وهذا يؤدي إلى زيادة التماسك بين أرجاء المنظمة، وأيضا تزيد من جودة تفاعل النظم الفرعية، والكيفية التي تستجيب فيها للنظام ككل مما يؤدي إلى توافر القدرة على مواجهة التغيرات البيئية بما يسهم في بقاء المنظمة ونموها.

#### 3:2:4 أهداف تبني المنظمة للصحة التنظيمية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات التي تبني الصحة التنظيمية تحقيقها ومنها: (محمد، 2022، ص. 62-63)

- 1- السيطرة على مستوى الرعاية الصحية والتكاليف الأخرى.
  - 2- زيادة مستوى الانتاجية لدى العاملين والالتزام التنظيمي.
  - 3- تقليل معدلات التغيب ودوران العمل.
  - 4- زيادة قدرة المنظمة على الموائمة والتنفيذ والتجدد والتكيف مع الحاضر وتشكيل المستقبل.
- وأشار (مهوب، 2017، ص. 605-606) إلى أن المنظمة تهدف من خلال تبني الصحة التنظيمية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- 1- احترام قيم الافراد : ويقصد به إيمان المنظمة وقادتها بأن الأفراد يؤكدون على قبول قيمهم واحترامها، وتوفير احتياجاتهم والاستماع إليهم والاهتمام بمطالبهم.
  - 2- تطوير الأفراد : تسعى المنظمة من خلال تبني الصحة التنظيمية إلى إيجاد بيئة ديناميكية تبعث على النمو والتطوير وتعد أخطاء الآخرين فرصا للتعلم في منظمة تشجع الأفراد وتمنحهم الثقة والقبول.
  - 3- بناء العمل الجماعي : تهدف المنظمة من خلال تبني الصحة التنظيمية إلى العمل بروح الفريق حيث تأخذ في الاعتبار العلاقات بين الأفراد لإنجاز مهمتها وتحقيق رؤيتها، كما أن قيادة المنظمة والعاملين فيها يستثمرون الوقت والفرصة ليتواجدوا معا كفريق واحد في المشاركة والاستماع ورد الفعل، ولابد من احترام الاختلافات في نواحي عدة: العرق، الجنس، العمر، الثقافة، وألا تسمح المنظمة لهذه الاختلافات بالسيطرة على المنافسة الطبيعية بين العاملين فيها، لاسيما الاختلافات العرقية التي تؤثر في الأداء بشكل مباشر ومن ثم تؤثر في الصحة التنظيمية للمؤسسة.
  - 4- دعم الثقة وبناءها: تهدف المنظمة من خلال تبني الصحة التنظيمية إلى بناء قنوات اتصال مفتوحة بين أفرادها وقادتها، ويتوفر فيها مستوى عالي من الثقة بين العاملين لكي يطابق القول الفعل في جميع ممارسات الأفراد.

5- الدعم القيادي: تهدف المنظمة من خلال تبني الصحة التنظيمية إلى دعم القيادات فيها لتكون قيادة مبدعة ومؤثرة تهتم بتوفير الاحتياجات الفردية للآخرين، وتنمي مسؤولية تحقيق الأهداف سواء لدى القادة أو العاملين.

ونخلص مما سبق إلى أن المنظمات تهدف من خلال تبني الصحة التنظيمية إلى خلق بيئة تنظيمية داعمة لتحقيق أهدافها بتعظيم انتاجيتها من خلال نشر ثقافة تنظيمية يسودها الثقة بين أعضاء المنظمة والعمل بروح الفريق ، وتقبل الاختلاف ، والابداع .

#### 4:2:2:4 مستويات الصحة التنظيمية

وقد حدد مستويات الصحة التنظيمية على أنها: (ربيع، عمراوي وعيسى، اسماعيل، 2022، ص. 229) و (مهبوب، 2017، ص. 596 - 599) و (دوارة وآخرون، 2022، ص. 173)

1. الصحة التنظيمية المحدودة أو المفقودة: في هذا المستوى الإدارة لا تحترم قيم الافراد ولا تأخذ أفكارهم بعين الاعتبار وهناك إساءة استعمال للسلطة والأفراد لا يعرفون أين تسير المنظمة ويسودها المناخ السياسي، ويتم التركيز فيها على العقاب وعدم الثقة، وضعف عميق في ترابط العاملين والمشرفين و العاملين يشكون ببعضهم، وكل يهتم بمصلحته الخاصة، وقنوات الاتصال مقفلة، عدم تشجيع المؤسسة للعاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، غياب سياسة النمو والتطور المستقبلي للمؤسسة، ضعف العلاقات بين الإدارة والعاملين ، تركيز العاملين على تحقيق أهدافهم ومصلحتهم الشخصية فقط .
  2. الصحة التنظيمية الضعيفة : يتسم هذا المستوى بالاستبدادية ويصعب وجود تطوير أو محافظة على صحة العاملين فيها، وعدم وضوح في الأهداف. ومعظم القرارات تتخذ في المستويات العليا، والقيادة هنا استبدادية مفروضة من الأعلى، والعاملون لا يشعرون بالتمكين لإحداث التغيير ، ويشعر العاملون بعدم احترام قيمهم، ويتم استغلال جهودهم دون أن يتم تطويرهم مهنيًا ، ولا يوجد تعاون جماعي، وبيئة الثقافة التنظيمية تتميز بضعف الترابط وضعف الثقة بين العاملين. كما أن هناك نقصًا في الدافعية وضعفًا في الالتزام بالأهداف وقنوات الاتصال مغلقة، وأن هناك حاجة للتغيير، لكن من الصعب تحقيقها.
  3. الصحة التنظيمية المحدودة : الأفراد في هذا المستوى يشعرون أنهم بحاجة دائمة لأثبات ذاتهم عند الإدارة والتي بدورها تبقى القرارات في المستويات الإدارية ولا تشرك أفرادها فيها، وينظر لها أنها منظمة أبوية سلبية تتعرض لإجبار العاملين فيها إلى الخضوع والاذعان.
  4. الصحة التنظيمية المتوسطة: غالبًا الإدارة العليا في المنظمة والقيادة هنا أبوية إيجابية تتميز بأن العاملين يتم تحفيزهم وهناك اهتمام بمعنوياتهم أما الثقافة التنظيمية للعاملين أحيانًا يسودها عدم التأكد والمخاطرة، أما الاتصالات تكون مفتوحة بين مجموعة معينة من الأفراد.
  5. الصحة التنظيمية الممتازة: أما هذا المستوى تحترم الإدارة قيم العاملين وتأخذ أفكارهم بعين الاعتبار وهنا يتشاركون في صنع واتخاذ القرارات والعمل الجماعي وهو المفضل لدى الأفراد حيث إن الإدارة تمكنهم من قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وبيئة الثقافة التنظيمية غالبًا ما تسودها أجواء الثقة، كما أن الاتصالات مفتوحة بين العاملين وقيادة المنظمة.
  6. الصحة التنظيمية المثالية: وفي هذا المستوى على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المهمة حيث يشعرون باهتمام كامل لقيمهم ولوجودهم في المنظمة والقيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة حيث توجه العاملين نحو أهدافها المرجوة، علاقات إنسانية قوية بين الإدارة والعاملين ، المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة ، القيادة الفعالة داخل المؤسسات بأكملها ، التمكين الكامل للعاملين ، إعطاء الاهتمام الكامل بالعاملين ، الأخذ بآراء واقتراحات العاملين وتطبيقها
- ونخلص مما سبق إلى أن مستويات الصحة التنظيمية تتباين من منظمة لأخرى وفقاً لدرجة الاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة ومدى وجود قنوات اتصال مفتوحة بينهم ، ومدى مشاركة القادة لتابعهم في اتخاذ القرارات ، ونجد أنها تتدرج بين نهائيتين: من مستوى الصحة التنظيمية المفقودة حتى تصل إلى مستوى الصحة التنظيمية المثالية.

#### 5:2:2:1 الفرق بين المنظمات الصحية تنظيمياً والمنظمات غير الصحية تنظيمياً

يوضح جدول (1/2) الفرق بين المنظمات الصحية تنظيمياً والمنظمات غير الصحية تنظيمياً

#### جدول (1/2) الفرق بين المنظمات الصحية تنظيمياً والمنظمات غير الصحية تنظيمياً

المنظمات الصحية تنظيمياً	المنظمات غير الصحية تنظيمياً
السعي نحو التجديد والتطور	ليست مفتوحة نحو التجديد والتطور
الفاعلية العالية على المدى البعيد	انخفاض الفاعلية على المدى البعيد
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	اقتصار دور العاملين على تنفيذ القرارات
زيادة الالتزام التنظيمي	انخفاض الالتزام التنظيمي
مسؤولية عن العاملين	ليست مسؤولة عن العاملين

المنظمات الصحية تنظيمياً	المنظمات غير الصحية تنظيمياً
التنبؤ بالمشكلات وحلها قبل وقوعها	التعامل مع المشكلات بعد وقوعها
انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي	ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي
الاهتمام الكامل بالعاملين	انخفاض الاهتمام بالعاملين
انخفاض معدلات الغياب عن العمل	ارتفاع معدلات الغياب والتأخير عن العمل
فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين وضمان الأمان الوظيفي	ضعف الاتصالات بين الإدارة والعاملين وغياب الأمان الوظيفي
ندرة حوادث العمل	كثرة حدوث حوادث العمل
ارتفاع دافعية العاملين نحو العمل الجماعي	انخفاض دافعية العاملين نحو العمل الفردي
تدفق المعلومات بسرعة وسهولة في الوقت	تدفق المعلومات ببطء وتأخرها
القدرة على تطبيق الإستراتيجيات	فقدان القدرة على تطبيق الإستراتيجيات
الثقة بين الإدارة والعاملين	غياب الثقة بين الإدارة والعاملين
الاهتمام بالثقافة التنظيمية	إهمال الثقافة التنظيمية
تحديد أسباب حدوث المشكلات وحلها	ظهور المشكلات بدون تحديد أسبابها
كفاءة وفاعلية المؤسسة	غياب الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة

## المصدر:

1. ربيع، عمراوي وعيسى، سماعيل، (2022)، أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بحاسي بحيح - ولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 8 (1)، ص: 230.
2. محمد، سهبا بهجت والرميدي، بسام سمير (2021)، أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات - كلية السياحة والفنادق، 5 (2)، ص: 7

## 7:2:2:4 أبعاد الصحة التنظيمية :

هناك بعض المؤشرات لتقييم الصحة التنظيمية، بما في ذلك التركيز على الهدف، والتواصل الجيد، والسلطة المتساوية، واستخدام الموارد (قدرة المدير على توظيف مواهب الموظفين)، وعوامل الجذب التنظيمي، ومزاج الموظفين، والابتكار، والاستقلالية (قدرة الموظفين في غياب المدير)، والتوافق مع البيئة، والقدرة على حل المشكلات. ولا تزال هذه المؤشرات مستخدمة من قبل الشركات المهتمة بتطوير الصحة التنظيمية، لذلك، فإن المنظمة ذات المناخ التنظيمي الصحي هي بيئة تنظيمية تتكيف بنجاح مع بيئتها، حيث تستغل مواردها وجهودها لتحقيق الأهداف، والمنظمة الصحية هي تلك التي تتوافق فيها المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية. حيث توجد مجموعة من الاحتياجات والاستراتيجيات الصحية التي تستخدمها المنظمات لتلبية هذه الاحتياجات، بما في ذلك احتياجات الرسالة التي يتم تنفيذها من خلال استراتيجيات (التركيز على الأهداف، والتواصل التنظيمي المناسب، ومعادلة القوة المثلثية)، واحتياجات الصيانة التي يتم تنفيذها من خلال استراتيجيات (استخدام الموارد، والتماسك، والروح المعنوية)، والأخلاق، والنمو والتطوير، والإبداع والابتكار، وهناك (11) مؤشراً للصحة التنظيمية: التواصل، والمشاركة التنظيمية، والولاء والالتزام، والمصادقية أو سمعة المنظمة، والمزاج، والأخلاق، وتحديد الوظائف أو الوعي بها، والغرض، والقيادة، وتحسين كفاءة الموظفين أو تطويرها، واستخدام الموارد. (Alshurideh, et al., 2022, p.432)

كما حدد الباحثين عدة أبعاد للصحة التنظيمية أهمها مايلي:

**المساهمة والمشاركة:** تعني قدرة الفرد للمشاركة في أنشطة المنظمة والمشاركة ليست فقط موافقة الإدارة عليها بل لابد من تفاعل الفرد ذهنياً واجتماعياً مع بقية أفراد العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة وتحمل المسؤولية (أحمد وسلطان، 2021، ص. 117)

**الأخلاقيات:** تعتبر الأخلاقيات من المواضيع بالغة الأهمية سواء كان للقادة أو للأفراد العاملين في المنظمات فكلما ازداد الاهتمام بمفهوم الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة بـ ( السلوكيات ، الأخلاقيات ، الثقة) كلما تم الحصول على نمط ظاهري صحي. (Alshurideh, et al., 2022, p.432)

**انسجام الأهداف:** إن عملية تحقيق الأهداف لدى المنظمة هي الغاية الرئيسية للمنظمة ولذلك فإن تحديد الهدف الرئيسي بشكل بارز والذي يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (اليزدي، 2023، ص 279)

**القيادة:** يعتبر بعد القيادة من الأبعاد المهمة في تحقيق الصحة التنظيمية والمتمثلة ببعض الصفات الشخصية ك(المستوى التعليمي ، الخبرة في مجال التدريس ، التوجيه المهني) إضافة إلى الطريقة التي يتم فيها تنفيذ العمل فضلاً عن المكافآت والعقوبات التنظيمية (Emnawer, Y. et al , 2021, p.31)

التطوير: ينبغي تهيئة بيئة تنظيمية نشطة تساعد على النمو والتطور وتعطي الآخرين فرصة لتعلم خبرة جديدة من أخطائهم وتقوم هذه المنظمة على تشجيع العاملين ومنحهم الثقة والقبول ( أحمد وسلطان، 2021، ص. 117)

وقد تم الاعتماد في قياس الصحة التنظيمية على المقياس المطبق في دراسة (النجار وعرب، 2022)، حيث أشار إلى أن هذا المقياس قد تم الاستعانة به في العديد من البحوث والدراسات .

### 3- منهجية البحث

#### مقدمة :

يتضمن هذا الجزء من البحث وصفا للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في سبيل تحقيق أهداف البحث، حيث تضمن وصفاً لمنهج البحث فيما يتعلق بتحديد مجتمع البحث ونوع العينة وكيفية تحديد حجمها، وكيفية قياس متغيرات البحث، ومصادر وطريقة جمع البيانات، وأداة الدراسة (الاستبيان) وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في سبيل تحقيق أهداف البحث.

#### 1:3 مجتمع وعينة البحث:

##### 1:3:1 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إمارة منطقة جازان ، البالغ عددهم 500 موظف (المصدر : سجلات إدارة الموارد البشرية بإمارة منطقة جازان).

##### 1:3:2 عينة البحث :

بتطبيق جداول العينات الإحصائية (عبدالرحمن، 2013) للوصول للحجم الأنسب للعينة، وبمعلومية مجتمع البحث الذي يبلغ 500 موظف، وبافتراض أن حدود الخطأ عند 5٪ ؛ يكون حجم العينة 217 موظفاً ، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة. تم توزيع الاستبانة من خلال رابط إلكتروني ، وتم تلقي 190 ردّاً علي الرابط من المستجيبين وهي الخاضعة للتحليل الإحصائي.

#### 2:3 متغيرات البحث وكيفية قياسها

من خلال الاطلاع على دراسات سابقة تم تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها كما يلي:

##### 2:3:1 قياس المتغير المستقل (إدارة المواهب)

تم استخدام مقياس إدارة المواهب المطبق في دراسة (السليحات، 2022)، والمكون من 20 عبارة ، يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين لا أوافق بشدة، ويرمز لها بواحد صحيح، وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة، هذه العبارات التي تشكل المقياس الكلي لإدارة المواهب موزعة على خمسة أبعاد على النحو التالي : (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) يخص كل بعد منها 5 عبارات.

##### 2:3:2 قياس المتغير التابع ( الصحة التنظيمية)

تم قياس الصحة التنظيمية من خلال المقياس المطبق في دراسة (النجار وعرب، 2022)، والمكون من ( 11 ) إحدى عشرة عبارة ، وهذا المقياس مُعدّ على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (1) إلى خمسة (5).

ويهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي عند تصميم الاستبيان ومن خلال المدى

الآتي:

#### جدول رقم ( 1/3 ) مقياس ليكرت

طول الخلية	ما تمثله الخلية	الدلالة
من 1 وحتى 1.80	( غير مو افق بشدة )	درجة ضعيفة جداً من الموافقة.
من 1.81 وحتى 2.60	( غير مو افق )	درجة ضعيفة من الموافقة
من 2.61 حتى 3.40	( محايد )	درجة متوسطة من الموافقة.
من 3.41 حتى 4.20	( مو افق )	درجة عالية من الموافقة.
من 4.21 حتى 5	( مو افق بشدة )	درجة عالية جداً من الموافقة

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021



## 3:3 مصادر البيانات:

تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر:-

**3:3:1 المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences"، SPSS، الإصدار (23).

**3:3:2 المصادر الثانوية:** من خلال الرجوع للدراسات والكتب ذات الصلة بالموضوع ومواقع الانترنت التي تناولت إطار الدراسة ومتغيراتها مثل المجلات والدوريات العلمية ومواقع المكتبات الالكترونية مثل المنهل.

## 3:4 أداة وطريقة جمع البيانات

تمثلت أداة الدراسة في تصميم استبيان الكتروني يمثل إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب - تنمية المواهب - تعويض المواهب - الاحتفاظ بالمواهب)، و الصحة التنظيمية، وتوزيعه من خلال رابط للاستبيان على العاملين بإمارة منطقة جازان لغرض جمع البيانات بشكل أسرع.

وتم تصميم الاستبيان على ثلاثة أقسام، بحيث يغطي القسم الأول: إدارة المواهب بأبعادها الأربع، بنما يغطي القسم الثاني: الصحة التنظيمية، وأخيراً يغطي الجزء الثالث الخصائص الديموجرافية.

## اختبار الثبات

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (عبدالرحمن، 2013)، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة كما يلي:

## معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول

الآتي:

جدول رقم (2/3) معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

معايير ألفا	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.91	20	1- إدارة المواهب:
0.90	5	- استقطاب المواهب
0.92	5	- تنمية المواهب
0.90	5	- تعويض المواهب
0.91	5	- الاحتفاظ بالمواهب
0.92	11	2- الصحة التنظيمية

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (2/3) أن قيمة معامل ألفا لكرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة عالية، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

## اختبار صدق الاستبيان:

1. صدق الاستبانة:

**أولاً: الصدق الظاهري:** وذلك من خلال عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين المتخصصين، وذلك بعرض الاستبيان في صورته الأولية على أساتذة أكاديميين، وتعديلها حسب توجيهاتهم، وتعديل الفقرات والمقاييس والمتغيرات الديموجرافية بحيث أصبحت الاستبانة جاهزة لجمع البيانات.

**ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات أبعاد إدارة المواهب ، ومستوى الدلالة.  
جدول رقم (3/3) يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الأول: إدارة المواهب

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الأول: إدارة المواهب
البعد الأول: استقطاب المواهب		
0.000	0.611**	1 تهتم إمارة منطقة جازان باستقطاب الكفاءات المتميزة لشغل الوظائف الشاغرة.
0.000	0.603**	2 تقوم إمارة منطقة جازان بتحديد نوعية الكفاءات المطلوبة للتوظيف الشاغرة.
0.000	0.615**	3 تتم المفاضلة بين المرشحين للتوظيف الشاغرة حسب شهادات الخبرة التي يمتلكونها.
0.000	0.721**	4 تقوم إمارة منطقة جازان برصد الموارد البشرية المتميزة في سوق العمل لغايات تعيينها.
0.000	0.555**	5 تساهم سياسات التوظيف المتبعة بإمارة منطقة جازان باختيار أفضل الكفاءات من المرشحين.
البعد الثاني: تنمية المواهب		
0.000	0.587**	1 يخضع الأفراد المتميزون في إمارة منطقة جازان لبرنامج تدريبي متخصص لغايات تطوير مهاراتهم.
0.000	0.697**	2 تهتم إمارة منطقة جازان بتخطيط المسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.
0.000	0.779**	3 تقوم إمارة منطقة جازان بمنح الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية.
0.000	0.567**	4 تمنح إمارة منطقة جازان الفرصة للأفراد المتميزين لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.
0.000	0.645**	5 تشرك إمارة منطقة جازان الأفراد المتميزين في إيجاد الحلول لمشاكل العمل.
البعد الثالث: تعويض المواهب		
0.000	0.605**	1 يتناسب الراتب مع كفاءة العاملين في إمارة منطقة جازان .
0.000	0.597**	2 يتم منح الأفراد المتميزين زيادة سنوية تتلاءم مع غلاء المعيشة.
0.000	0.623**	3 تقوم إمارة منطقة جازان بمنح الأفراد الموهوبين مكافآت مادية مقابل تميزهم في الأداء.
0.000	0.508**	4 يتوافر في إمارة منطقة جازان نظام تأمين صحي مناسب.
0.000	0.568**	5 يتم منح شهادات تقدير للعاملين المتميزين.
البعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب		
0.000	0.533**	1 تحافظ إمارة منطقة جازان على المكانة الاجتماعية للعاملين فيها من خلال منحهم مزايا متنوعة.
0.000	0.534**	2 تعامل إمارة منطقة جازان الأفراد المتميزين فيها بعدالة.
0.000	0.734**	3 يتم إشباع الحاجات المادية للأفراد المتميزين في إمارة منطقة جازان
0.000	0.597**	4 تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في إمارة منطقة جازان للأفراد المتميزين.
0.000	0.556**	5 تحرص إمارة منطقة جازان على توفير مقومات الأمن والسلامة في مكان العمل.

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021.

لقد كانت معاملات الارتباط بين الفقرات متباينة ولكنها تعكس طبيعة العلاقة بين كل فقرة والمجال الخاص بها، وبين المجالات والاستبانة ككل.

جدول رقم (3/4) يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثاني: الصحة التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الثاني: الصحة التنظيمية
0.000	0.583**	1 تعمل إمارة منطقة جازان على دعم الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية داخلها لضمان حصول الاتصالات الفعالة.
0.000	0.712**	2 تؤكد إمارة منطقة جازان على وجود مجموعة من القنوات لضمان تبادل الأفكار الخلاقة داخلها.
0.000	0.669**	3 تؤكد إمارة منطقة جازان على أهمية الاتصالات المكتوبة والشفوية في الوقت ذاته.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الثاني: الصحة التنظيمية	
0.000	0.623**	إمارة منطقة جازان تعمل على ربط قنوات ومستويات الاتصالات داخلها مع المستويات التنظيمية بشكل أفقي وعمودي مع موظفيها.	4
0.000	0.504**	تقوم إمارة منطقة جازان بالتأكيد على أهمية إدارة الوقت من خلال قيامها ببناء قنوات اتصال خاصة بها.	5
0.000	0.477**	في إمارة منطقة جازان تؤكد الإدارة على وضع مجموعة من التعليمات والتشريعات التي تحدد السلوكيات الأخلاقية المرغوبة وغير المرغوبة.	6
0.000	0.499**	تؤكد إمارة منطقة جازان على أهمية تحفيز العاملين وتعزيز شعورهم بأهمية الدور الذي يقومون به كجزء من واجهم الأخلاقي.	7
0.000	0.642**	في إمارة منطقة جازان تعمل الإدارة على إقامة ورش العمل والندوات التثقيفية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى موظفيها.	8
0.000	0.572**	تحاول إمارة منطقة جازان تشجيع البحوث التي تركز على تحديد متطلبات العمل.	9
0.000	0.563**	تتميز إمارة منطقة جازان بدعم كافة المبادرات التي تقدمها الموارد البشرية بخصوص العاملين.	10
0.000	0.610**	تدعم إدارة الموارد البشرية بالإمارة الأفكار المبحوثة والأفكار الجيدة التي يقدمها العاملون.	11

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021.

لقد كانت معاملات الارتباط بين الفقرات متباينة ولكنها تعكس طبيعة العلاقة بين كل فقرة والمجال الخاص بها، وبين المجالات والاستبانة ككل.

### 3: 5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وتتمثل أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث في الآتي:

3: 5: 1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار أداة جمع البيانات

أ- معامل الثبات (الفا) لكرونباخ Cronbach's Alpha coefficient لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة في عينة الدراسة.

3: 5: 2 - الأساليب الإحصائية الوصفية

أ- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.

3: 5: 3 - الأساليب الإحصائية الاستدلالية

أ- الانحدار الخطي البسيط.

ب- اختبار t لعينتين مستقلتين.

ج- تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA.

### 4- نتائج البحث ومناقشتها

مقدمة:

في هذا الجزء من البحث تم حساب الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، وذلك من خلال تحليل تساؤلات الدراسة وتحليل فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج.

#### 4: 1 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

4: 1: 1 خصائص عينة البحث:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول رقم (1/4) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	134	71
أنثى	56	29
Total	190	100.0

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021.

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (1/4) أن ما نسبته 71% من أفراد العينة كانوا ذكورا، وأن ما نسبته 29% من أفراد العينة كانوا إناثا. ويعزى ذلك إلى طبيعة بيئة الدراسة التي ما زال فيها اقبال الرجال على الوظائف أعلى من النساء.

جدول رقم (2/4) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير العمر

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	28	14.7
من 30 – أقل من 35 سنة	63	33.2
من 35 – أقل من 40 سنة	77	40.5
من 40 سنة فأكثر	22	11.6
Total	190	100.0

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021.

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (2/4) أن ما نسبته 14.7% من أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن ما نسبته 33.2% من أفراد العينة أعمارهم من 30 – أقل من 35 سنة، وأن ما نسبته 40.5% من أفراد العينة أعمارهم من 35 – أقل من 40 سنة، وأن ما نسبته 11.6% من أفراد العينة أعمارهم من 40 سنة فأكثر. ويعزى ذلك إلى أن العاملين في في إمارة منطقة جازان هم مزيج بين الشباب وكبار السن، ومن الملاحظ أن النسبة الأكبر من فئة الشباب.

جدول رقم (3/4) توزيع عينة الدراسة بناءً على سنوات الخبرة

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من (5) سنوات	29	15.3
من (5) سنوات الى أقل من (10) سنوات	60	31.6
من (10) سنوات الى أقل من (15)	63	33.1
من (15) سنوات فأكثر	38	20.0
Total	190	100.0

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021.

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (3/4) أن ما نسبته 15.3% من أفراد العينة كانت مدة خدمتهم أقل من (5) سنوات، وأن ما نسبته 31.6% من أفراد العينة كانت مدة خدمتهم من (5) سنوات الى أقل من (10) سنوات، وأن ما نسبته 33.1% من أفراد العينة كانت مدة خدمتهم من (10) سنوات الى أقل من (15) سنة، وأن ما نسبته 20.0% من أفراد العينة كانت مدة خدمتهم من (15) سنة فأكثر. ويعزى ذلك إلى تركيز غالبية الموظفين في الفئات الوسطى لسنوات الخبرة بما يتوافق مع الفئات العمرية إلى حد ما.

جدول رقم (4/4) توزيع عينة الدراسة بناءً على المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
دبلوم	50	26.3
بكالوريوس	118	62.1
ماجستير	22	11.6
دكتوراه	0	0
Total	190	100.0

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021.

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (4/4) أن ما نسبته 26.3% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي دبلوم، وأن ما نسبته 62.1% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن ما نسبته 11.6% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما ما نسبة 0.0% من أفراد العينة مؤهلهم دكتوراه. ويعزى ذلك إلى أن النسبة الأكبر كانت للموظفين من حملة البكالوريوس وهذا يتناسب مع مخرجات التعليم في البيئة العربية.

4: 2 الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل: إدارة المواهب:

أولاً: التحليل الاحصائي لأبعاد إدارة المواهب:

جدول رقم (5/4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لإدارة المواهب

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	استقطاب المواهب	4.195	0.893	83.90
	تنمية المواهب	4.007	1.110	80.14
	تعويض المواهب	3.942	0.889	78.84
	الاحتفاظ بالمواهب	3.938	1.201	78.76
	الدرجة الكلية	4.0205	1.0233	80.41

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة البحث على فقرات محور إدارة المواهب جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.02 وبنسبة 80.41%، وبذلك تعطى الدرجة الكلية لبعدها إدارة المواهب درجة موافق.

- حيث حصل بعد استقطاب المواهب على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (83.90%).
- بينما حصل بعد تنمية المواهب على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (80.14%).
- بينما حصل بعد تعويض المواهب على الترتيب الثالث حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (78.84%).
- بينما حصل بعد الاحتفاظ بالمواهب على الترتيب الرابع حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (78.76%).

ثانياً: التحليل الاحصائي للبعد الأول: استقطاب المواهب

جدول رقم (6/4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للبعد الأول: استقطاب المواهب

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	تهتم إمارة منطقة جازان باستقطاب الكفاءات المتميزة لشغل الوظائف الشاغرة.	4.114	0.994	82.28
2	تقوم إمارة منطقة جازان بتحديد نوعية الكفاءات المطلوبة للوظيفة الشاغرة.	3.673	0.947	73.46
3	تتم المفاضلة بين المرشحين للوظيفة الشاغرة حسب شهادات الخبرة التي يمتلكونها.	4.112	1.124	82.24
4	تقوم إمارة منطقة جازان برصد الموارد البشرية المتميزة في سوق العمل لغايات تعيينها.	3.945	1.211	78.90
5	تساهم سياسات التوظيف المتبعة بإمارة منطقة جازان باختيار أفضل الكفاءات من المرشحين.	4.199	1.153	83.98
	الدرجة الكلية للمحور الأول	4.195	0.893	83.90

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

- أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة البحث على فقرات محور استقطاب المواهب جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.195 وبنسبة 83.90%، وبذلك تعطى الدرجة الكلية لبعدها استقطاب المواهب على المحور درجة موافق.
  - بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها "تساهم سياسات التوظيف المتبعة بإمارة منطقة جازان باختيار أفضل الكفاءات من المرشحين" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (83.98%).
  - فيما حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها "تقوم إمارة منطقة جازان بتحديد نوعية الكفاءات المطلوبة للوظيفة الشاغرة." (73.46%).
- ثالثاً: التحليل الاحصائي للبعد الثاني: تنمية المواهب

جدول رقم (7/4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي البعد الثاني: تنمية المواهب

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يخضع الأفراد المتميزون في إمارة منطقة جازان لبرنامج تدريبي متخصص لغايات تطوير مهاراتهم.	4.247	1.223	84.94
2	تهتم إمارة منطقة جازان بتخطيط المسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	3.889	1.236	77.78
3	تقوم إمارة منطقة جازان بمنح الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية.	4.112	0.943	82.24
4	تمنح إمارة منطقة جازان الفرصة للأفراد المتميزين لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.	4.054	1.216	81.08
5	تشرك إمارة منطقة جازان الأفراد المتميزين في إيجاد الحلول لمشاكل العمل.	3.457	1.114	69.14
	الدرجة الكلية للمحور	4.007	1.110	80.14

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة البحث على فقرات محور تنمية المواهب جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.007 ونسبة 80.14%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد تنمية المواهب على المحور درجة موافق.

- بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " يخضع الأفراد المتميزون في إمارة منطقة جازان لبرنامج تدريبي متخصص لغايات تطوير مهاراتهم " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (84.94%).
- فيما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها " تشرك إمارة منطقة جازان الأفراد المتميزين في إيجاد الحلول لمشاكل العمل "، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (69.14%).

رابعاً: التحليل الإحصائي للبعد الثالث: تعويض المواهب

جدول رقم (8/4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي البعد الثالث: تعويض المواهب

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يتناسب الراتب مع كفاءة العاملين في إمارة منطقة جازان .	3.384	0.993	67.68
2	يتم منح الأفراد المتميزين زيادة سنوية تتلاءم مع غلاء المعيشة.	4.112	0.904	82.24
3	تقوم إمارة منطقة جازان بمنح الأفراد الموهوبين مكافآت مادية مقابل تميزهم في الأداء.	3.854	0.935	77.08
4	يتوافر في إمارة منطقة جازان نظام تأمين صحي مناسب.	4.521	0.932	90.42
5	يتم منح شهادات تقدير للعاملين المتميزين.	3.823	0.938	76.46
	الدرجة الكلية للمحور	3.942	0.889	78.84

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة البحث على فقرات محور تعويض المواهب جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.942 ونسبة 78.84%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد تعويض المواهب المحور درجة موافق.

- بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها " يتوافر في إمارة منطقة جازان نظام تأمين صحي مناسب." على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (90.42%).
- فيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها " يتناسب الراتب مع كفاءة العاملين في إمارة منطقة جازان "، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (67.67%).

خامساً: التحليل الإحصائي للبعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب

جدول رقم (9/4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للبعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	تحافظ إمارة منطقة جازان على المكانة الاجتماعية للعاملين فيها من خلال منحهم مزايا متنوعة.	4.411	1.321	88.22
2.	تعامل إمارة منطقة جازان الأفراد المتميزين فيها بعدالة.	3.426	1.111	68.52
3.	يتم إشباع الحاجات المادية للأفراد المتميزين في إمارة منطقة جازان	3.654	1.231	73.08
4.	تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في إمارة منطقة جازان للأفراد المتميزين.	3.332	1.205	66.64
	تحرص إمارة منطقة جازان على توفير مقومات الأمن والسلامة في مكان العمل.	3.771	1.114	75.42
	الدرجة الكلية للمحور	3.938	1.201	78.76

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

- أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة البحث على فقرات محور الاحتفاظ بالمواهب جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.938 ونسبة 78.76%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد الاحتفاظ بالمواهب على المحور درجة موافق.
- بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " تحافظ إمارة منطقة جازان على المكانة الاجتماعية للعاملين فيها من خلال منحهم مزايا متنوعة." على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (88.22%).
  - فيما حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها " تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في إمارة منطقة جازان للأفراد المتميزين "، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (66.64%).

4:3 الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع: الصحة التنظيمية

جدول رقم (10/4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للصحة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	تعمل إمارة منطقة جازان على دعم الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية داخلها لضمان حصول الاتصالات الفعالة.	3.434	1.123	68.68
2	تؤكد إمارة منطقة جازان على وجود مجموعة من القنوات لضمان تبادل الافكار الخلاقة داخلها.	3.895	1.095	77.90
3	تؤكد إمارة منطقة جازان على اهمية الاتصالات المكتوبة والشفوية في الوقت ذاته.	3.832	1.152	76.64
4	إمارة منطقة جازان تعمل على ربط قنوات ومستويات الاتصالات داخلها مع المستويات التنظيمية بشكل أفقي وعمودي مع موظفيها.	3.994	1.128	79.88
5	تقوم إمارة منطقة جازان بالتأكيد على أهمية إدارة الوقت من خلال قيامها ببناء قنوات اتصال خاصة بها.	4.123	1.023	82.46
6	في إمارة منطقة جازان تؤكد الإدارة على وضع مجموعة من التعليمات والتشريعات التي تحدد السلوكيات الأخلاقية المرغوبة وغير المرغوبة.	3.664	1.120	73.28
7	تؤكد إمارة منطقة جازان على أهمية تحفيز العاملين وتعزيز شعورهم بأهمية الدور الذي يقومون به كجزء من واجهم الأخلاقي.	3.739	1.005	74.78
8	في إمارة منطقة جازان تعمل الإدارة على إقامة ورش العمل والندوات التثقيفية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى موظفيها.	3.711	1.125	74.22
9	تحاول إمارة منطقة جازان على تشجيع البحوث التي تركز على تحديد متطلبات العمل.	3.410	1.215	68.20
10	تتميز إمارة منطقة جازان بدعم كافة المبادرات التي تقدمها الموارد البشرية بخصوص العاملين.	3.882	1.093	77.64



م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
11	تدعم إدارة الموارد البشرية بالإمارة الأفكار المبحوثة والأفكار الجيدة التي يقدمها العاملين.	3.523	1.023	70.46
	الدرجة الكلية للمحور	4.109	1.142	82.18

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

- أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة البحث على فقرات محور الصحة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.109 ونسبة 82.18%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعدها الصحة التنظيمية على المحور درجة موافق.
- بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها "تقوم إمارة منطقة جازان بالتأكيد على أهمية إدارة الوقت من خلال قيامها ببناء قنوات اتصال خاصة بها." على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (82.46%).
  - فيما حصلت الفقرة رقم (9) والتي نصها "تحاول إمارة منطقة جازان على تشجيع البحوث التي تركز على تحديد متطلبات العمل.."، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (68.20%).

#### 2-4 الاحصاءات الاستدلالية ونتائج اختبار الفروض:

الفرضية الرئيسة الأولى:

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان

."

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستقطاب المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان ."

#### جدول رقم (11/4) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

البيان (المتغير المستقل)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة
استقطاب المواهب	0.503	0.492	61.232	0.484	0.000

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

يوضح الجدول (10/4) أن هناك علاقة ارتباط بين استقطاب المواهب على الصحة التنظيمية بمعامل قدره 0.503، وبلغ مقدار معامل التحديد 0.492 بما يشير إلى أن استقطاب المواهب يفسر ما قيمته 49% من التغير في الصحة التنظيمية، كما يبين الجدول أيضاً أن مقدار تأثير استقطاب المواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.484 وهي ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 5%، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستقطاب المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان"

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنمية المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان"

#### جدول رقم (12/4) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

البيان (المتغير المستقل)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة
تنمية المواهب	0.482	0.385	63.186	0.462	0.000

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

يوضح الجدول (11/4) أن هناك علاقة ارتباط بين تنمية المواهب على الصحة التنظيمية بمعامل قدره 0.482، وبلغ مقدار معامل التحديد 0.385 بما يشير إلى أن تنمية المواهب يفسر ما قيمته 39% من التغير في الصحة التنظيمية، كما يبين الجدول أيضاً أن مقدار تأثير تنمية المواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.462 وهي ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 5%، وعليه نقبل



الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنمية المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان"

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعويض المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان".

جدول رقم (13/4) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

البيان (المتغير المستقل)	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة اختبار F	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة
تعويض المواهب	0.525	0.455	72.321	0.490	0.000

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

يوضح الجدول (12/4) أن هناك علاقة ارتباط بين تعويض المواهب على الصحة التنظيمية بمعامل قدره 0.525، وبلغ مقدار معامل التحديد 0.455 بما يشير إلى أن تعويض المواهب يفسر ما قيمته 46% من التغير في الصحة التنظيمية، كما يبين الجدول أيضاً أن مقدار تأثير تعويض المواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.490 وهي ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 5%، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعويض المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان"

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحتفاظ بالمواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان".

جدول رقم (14/4) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

البيان (المتغير المستقل)	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة اختبار F	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة
الاحتفاظ بالمواهب	0.514	0.467	68.154	0.533	0.000

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

يوضح الجدول (13/4) أن هناك علاقة ارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب على الصحة التنظيمية بمعامل قدره 0.514، وبلغ مقدار معامل التحديد 0.467 بما يشير إلى أن الاحتفاظ بالمواهب يفسر ما قيمته 47% من التغير في الصحة التنظيمية، كما يبين الجدول أيضاً أن مقدار تأثير الاحتفاظ بالمواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.533 وهي ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 5%، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحتفاظ بالمواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان"

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أولاً: توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (15/4) اختبار الفروق حسب متغير الجنس

الجنس	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (SIG)
ذكور	3.345	0.569	4.432	0.173
إناث	3.232	0.734		
الفرق بين المتوسطين	0.113			

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.173 أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث عدم وجود اختلاف بين الذكور والاناث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية إلى طبيعة تكوينة العمالة في العصر الحالي التي زادت فيها العمالة النسائية وأن الشعور بالصحة التنظيمية وتأثرها بإدارة المواهب لا يختلف بكون المبحوث ذكراً أو أنثى .  
ثانياً: توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.  
تم استخدام اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (16/4) اختبار الفروق حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.123	2	0.356	3.321	0.182
خارج المجموعات	25.332	188	0.486		
الكل	27.455	190			

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.182 أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية تعزى لمتغير العمر .

ثالثاً: توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (17/4) اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.390	2	0.452	1.478	0.122
خارج المجموعات	24.308	188	0.334		
الكل	25.698	190			

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.122 أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو ذلك إلى أن أكثر أفراد العينة باختلاف سنوات خدمتهم الوظيفية يعطون نفس الرأي والتوجه حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية.

رابعاً: توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (18/4) اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.664	2	0.354	1.305	0.093
خارج المجموعات	22.564	188	0.383		
الكل	24.228	190			

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، 2021

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.093 أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه لا يوجد فروق في رأي العاملين حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية مهما كانت شهاداتهم العلمية.

#### خلاصة التحليل الإحصائي:

كانت مستويات أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب - تنمية المواهب - تعويض المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) مرتفعة وهذه النتيجة اتفقت مع دراسته (السليحات، 2022)، (القرني، 2023) واختلفت مع نتائج دراسة (وهبة، 2023) حيث كانت بدرجة متوسطة في كل منهما.

ومستوى المتغير التابع (الصحة التنظيمية) كان مرتفعاً اتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الثبتي، 2022)، ودراسة (محمد، 2021)، واختلفت مع نتائج دراسة (الشهراني، 2022) حيث كانت بدرجة متوسطة وبالنسبة لأثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية فالدراسة الحالية انفردت في تأكيد الأثر الإيجابي بين المتغيرين ولا توجد نتيجة مشابهة لها في الدراسات السابقة.

## مناقشة النتائج والتوصيات

تم الوصول إلى نتائج البحث، وسيتم من خلالها عرض لأهم التوصيات التي توصل إليها .

### 1:5 خلاصة النتائج:

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- أن مستوى إدارة المواهب جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.02 وبنسبة 80.41%،
- أن مستوى محور استقطاب المواهب جاء بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.195 وبنسبة 83.90%
- أن مستوى محور تنمية المواهب جاء بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.007 وبنسبة 80.14%
- أن مستوى محور تعويض المواهب جاء بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.942 وبنسبة 78.84%
- أن مستوى محور الاحتفاظ بالمواهب جاء بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.938 وبنسبة 78.76%
- أن مستوى محور الصحة التنظيمية جاء بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.109 وبنسبة 82.18%.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستقطاب المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنمية المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعويض المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحتفاظ بالمواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 2:5 التوصيات:

1:2:5 توصيات على المستوى العملي:

1. أن تهتم إمارة منطقة جازان باستقطاب الكفاءات المتميزة لشغل الوظائف الشاغرة، حيث أن نتائج البحث قد أثبتت أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان
2. زيادة فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية في إمارة منطقة جازان، حيث أن نتائج البحث قد أثبتت أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
3. صياغة وتنفيذ برامج تعويضات (أجور) تتسم بالعدالة وتراعي غلاء المعيشة. وتراعي الأفراد الموهوبين، حيث أن نتائج البحث قد أثبتت أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتعويض المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.

4. أن تطبق إمارة منطقة جازان كل سبل الاحتفاظ بالمواهب من بينها : معاملة الأفراد المتميزين بعدالة، وتعمل على إشباع حاجاتهم المادية، وأن تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية لهم. المؤهوبين، حيث أن نتائج البحث قد أثبتت أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
  5. استحداث إدارة مختصة بإدارة المواهب في إمارة منطقة جازان تهتم باكتشاف واستقطاب وتنمية وتعويض المواهب والحفاظ عليهم حيث أن نتائج البحث قد أثبتت أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لابعاد إدارة المواهب على الصحة التنظيمية.
- 5: 2 توصيات ببحوث مستقبلية:
1. دور إدارة المواهب في التقليل من سلوكيات العمل السلبية.
  2. العلاقة بين إدارة المواهب والشعور بالاغتراب الوظيفي.
  3. العوامل المؤثرة على الصحة التنظيمية.
  4. أثر الصحة التنظيمية على بعض المتغيرات مثل: أداء العاملين، الميزة التنافسية، الالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## المراجع

### أولاً: الكتب

- عبدالرحمن، طارق عطية (2013)، دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية. (ط1)، الرياض: مركز البحوث والدراسات - معهد الإدارة العامة.
- ثانياً : الدوريات العلمية :
- إبراهيم، شيماء مهدي، (2023)، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية في مصر- *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة - جامعة دمياط، 4 (1). ص: 50-1.
- أحمد، مصطفى قاسم و سلطان، ريم يوسف (2021)، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين، *مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المركز الجامعي أفلو - معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 3(1)، ص: 113-131.
- آل علي، وليد نايف سعود (2022)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، *مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (246)، ص: 135-193.
- البحراني، غزوان محمد جاسم والهنداوي، زينب عبدالرزاق، (2022)، تأثير إدارة المواهب في القصور الذاتي الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الفنون الجميلة / جامعة بابل، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد، 14(4)، ص: 1-14.
- الثبتي، محمد بن عثمان بن حربي (2022)، الصحة التنظيمية في جامعة أم القرى وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية*، جامعة الطائف، 7(33)، ص: 923-975.
- الجندي، نيفين حسني علي محمود (2022)، أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية، *مجلة التجارة والتمويل*، جامعة طنطا - كلية التجارة، (1) ص: 101-152.
- دواره، أحمد وآخرون، (2022)، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية في المستشفى العمومي بقصر الشلالة - تيارت، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 8(2)، ص: 169-184.
- ربيع، عمراوي وعيسى، سماعيل، (2022)، أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بحاسي بحبح - ولاية الجلفة، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 8(1)، ص: 225-246.
- زيدان، أسماء مراد صالح مراد (2018) إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر (تصور مقترح)، *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، 3(42)، ص: 91-218.
- عواد، آلاء سعيد أمين (2020)، أثر التدريب الأخضر على الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على مؤسسة مصر الخير، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس - كلية التجارة، (4) ص: 127-150.
- محمد، عبير عبدالرحمن (2022)، استراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الأندية الرياضية المصرية، *مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية*، 5، (9)، ص: 245-285.
- فارس، محمد جودت محمد (2021)، أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، *مجلة أبعاد اقتصادية*، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 12، (2)، ص: 985-1010.

- محمد، سها بهجت و الرميدي، بسام سمير، (2021)، أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي، *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات - كلية السياحة والفنادق*، 5(2)، ص: 24-1
  - القرني، عبدالله بن حوفان مكي و الهادي، شرف الدين بن ابراهيم، (2023)، واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للإستشارات التربوية*، 3(8)، ص: 339-303
  - الكساسبة، محمد مفضي، (2016)، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيم في استدامة شركة زين، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية*، 12، (1)، ص: 93-110
  - محمد، علي أحمد (2021)، تأثير الصحة التنظيمية في الحد من الاجهاد الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في قطاع الرعاية الصحية في القائم، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد*، 13(4)، ص: 80-56
  - المغيرة، يسرى بنت محمد و آخرون، (2022)، دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس - كلية الآداب والعلوم الاجتماعية*، 13(1)، ص: 97-113
  - مهبوب، نور الدين (2017)، الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة منتوري قسنطينة*، ج(10)، ص: 611-587
  - النجار، عماد عبدالعزيز عيد القصبي و عرب، مني احمد عبد الوهاب، (2022)، دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(2)، ص: 381-345
  - وهبة، فاطمة عبد الكريم خليل (2023)، مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7(3)، ص: 18-1.
  - اليزدي، عبدالله مصنف (2023)، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية (دراسة ميدانية على موظفي وكالة بلديات المحافظات في أمانة محافظة جدة، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(41)، ص: 3126-270.
  - ياسين، مريم حامد، (2024)، أثر عمليات إدارة المواهب في تقليل دوران العمل- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في البنك المركزي العراق، *المجلة العراقية للعلوم الادارية، الجامعة التقنية الوسطى*، 20 (79)، ص: 146-136.
- الرسائل العلمية:**
- زاهده، رشا يحيي صالح (2021)، الصحة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير]، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
  - السليحات، طالب عيادة علي (2022)، أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان، [رسالة دكتوراه]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
  - عثمان، أمل محمد محمود (2022)، إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات، [رسالة دكتوراه]، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري كلية الدراسات العليا في الإدارة، مصر.
- المراجع باللغة الإنجليزية :**
- Alshurideh, et al., (2022), The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan, *International Journal of Data and Network Science*. Vol. 6, P. 429–438.
  - Ashraf, Shafik Alashkara and Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeha (2022), The effect of organizational health on the employee performance in the extractive industries, *Management Science Letters*, 12, P.1-8.
  - Emnawer, Y. et al ( 2021) , The Impact of Organizational Climate on Organizational Reputation -The Mediating Role of organizational Health: An Empirical Study from Jordan, / *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 8, No 10, P. 29–35.
  - Guerra , J. et al. (2022), The impact of digital transformation on talent management, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 88, No3, P.33-45.
  - Supaprawat S. et al. (2022), The Impact of Talent Management on Employee Satisfaction and Business Performance in the Digital Economy: A Qualitative Study in Bangkok, *Thailand, Advance Knowledge for Executives*, 1(1), No.2, P.1-17.
  - Ye M, Chen Y, Liu Y, Li X. (2022), Impact of organizational health-oriented strategies on employees' job performance, perceived medical mistrust as a moderator: A COVID-19 perception-based view. *Front Public Health*. 11;10:946946. doi: 10.3389/fpubh.2022.946946. PMID: 36033813; PMCID: PMC9403412.