

## 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/AISRP.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

**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 احمد حسن<sup>1</sup>, الأستاذ الدكتور/ العربي 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 موظفًا، 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 أيضًا 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 الديموغرافية (الجنس، والعمر، ومدة الخدمة، والمؤهل الدراسي). كما أشارت النتائج إلى أن مستوى إدارة المواهب جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02 وبنسبة 80.41 %. وبدرجة موافق. وجاء محور الصحة التنظيمية بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.109 وبنسبة 82.18 %، وبدرجة موافق. وبناء على نتائج البحث؛ يوصي الباحثان إمارة منطقة جازان بإستخدام إدارة مختصة بإدارة المواهب في إمارة منطقة جازان تهتم باكتشاف واستقطاب وتنمية وتعويض المواهب والاحتفاظ عليهم.

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

**1- مقدمة:**

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

وقد ظهر مصطلح الصحة التنظيمية في بداية السبعينيات، 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 بيئَة العمل، والتي تنتَج من ممارسات العاملين في أرضٍ خصبة لتطوير المعلمين والطلبة، وتوافر بيئَة مناسبة تزدهر فيها الشخصية وتنمو وتتطور كما ان توافر المناخ الملائم يعد مفتاح الإدارة الناجحة الفعالة في أيّة منظمة ( Zahed ، 2021 ، ص 19).

**1: مشكلة البحث:**

في خضم التغييرات الاقتصادية السائدة ومحدودية الموارد المتاحة للمنظمات سعت المنظمات لليبحث عن الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك المهارات والمعرف والقدرات والكفاءات التي تمكّنها من التعامل مع التحدّيات والتغييرات 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 الموهوب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة الموهبة ولكن مؤسساتنا العربية عامّة والمحليّة خاصة لا زالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة.( وهبة ، 2021 ، ص 1).

وتعتبر الصحة التنظيمية من المفاهيم التي نالت اهتماماً من العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وذلك نتيجة لأنَّ أغلب المنظمات تعاني من عدم وضوح الأهداف وغياب الاستقلالية في العمل وضعف الروح المعنوية وانعدام الثقة وعدم التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة و من ثم جاء مفهوم الصحة التنظيمية من تشبّه المنظمة بالجسم البشري عندما أطلقوا صفة الصحة التي تطلق على الإنسان الحالي من الأمراض. (عاد، 2020، ص.139)

يقول (باتريك ليونسيوني Patrick Lencioni) حينما تُفهم الصحة التنظيمية بالشكل الصحيح، وتوضع في السياق الصحيح يمكنه 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 تتضمن المنظمة على المسار الصحيح عن طريق إحداث بيئَة صحية محفزة ومشجعة على التطور ، بما في ذلك من توجيهه لسلوك الأفراد داخل المنظمة. (ربيع و عسى، 2022، ص. 226).

فمن المتوقع أن تعمل الإدارة من خلال توفير بيئَة تنظيمية تتسم بالصحة من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويمكن للإدارة الجيدة للمواهب أن تؤثر على الصحة التنظيمية للمنظمات والتي تشمل: استقطاب الموهوب وتنمية الموهوب ، وتعويض الموهوب ، والاحتفاظ بالموهوب .. لذا: تتألّف مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

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

ويبيّن من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما أثر استقطاب الموهوب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان؟
- ما أثر تنمية الموهوب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان؟
- ما أثر تعويض الموهوب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان؟
- ما أثر الاحتفاظ بالموهوب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان؟

هل توجد فروقات دالة إحصائياً في استجابة عينة البحث حول أثر إدارة الموهوب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

**السؤال الرئيسي الثاني: ما هو مستوى إدارة الموهوب في إمارة منطقة جازان؟**

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

## 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 إحصائياً في استجابة عينة البحث حول أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان تعزيز 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.

## 3: أهمية البحث:

- تبعد أهمية البحث من الناحية العلمية والناحية العملية كما يلي:
- الأهمية العلمية:
    - الماسهمة في إثراء المكتبة العربية من خلال تناول موضوعين لم ينالا نصيبيهما 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.

## 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 ، وينتفيق 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاحتفاظ بالمواهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.

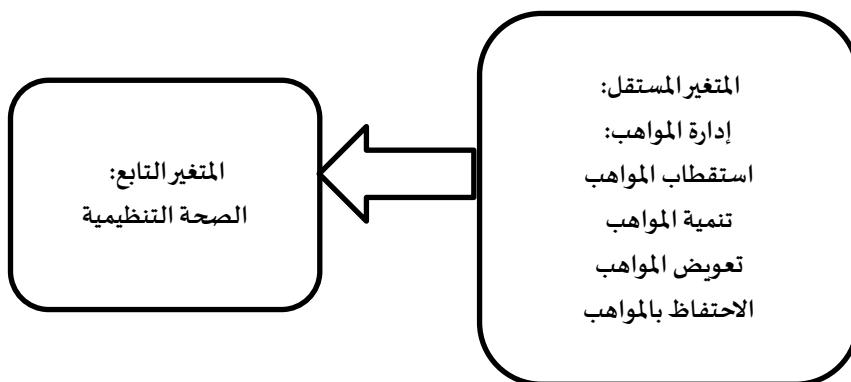
### الفرضية الرئيسية الثانية:

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

## 5: أساليب البحث:

- أعتمد البحث على النهج 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.

6: نموذج البحث:



شكل رقم (1) يمثل نموذج البحث

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

7: حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

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

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 الاستراتيجية للمنظمة". (القرني، 2023).

الصحة التنظيمية:

الصحة التنظيمية هي "الصورة المثلية التي تعكس جودة مناخ العمل والبيئة الصحفية 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: الدراسات السابقة:

2: 1: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب:

2: 2: الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (ياسين، 2024)، أثر عمليات إدارة المواهب في تقليل دوران العمل-دراسة استطلاعية لرأي 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 كاداة لجمع البيانات من عينة الدراسة القصدية المتألفة من (102) مستجيب من الادارات

العليا والوسطى ومعاونهم في البنك المركزي العراقي، وقد شكلت نسبة الاستجابة 90% من الاستبيانات الموزعة. وخضعت جميع الاستبيانات للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS (بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط)، وباعتاد منهج البحث الوصفي المسمى 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 والهادي، 2023)، واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين واستخدمت المنهج المزجي بأسلوبه التابعي التفسيري، وتكونت العينة من (102) من المعلمين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتمثل (35.2%) من مجتمع الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال أدوات كمية (الاستبيانات)، وأدوات نوعية (المقابلات)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة إدارة المواهب في المدارس الثانوية بمحافظة العرضيات جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة مستقلة تُعنى بقياس ومتابعة مستوى إدارة المواهب على مستوى وزارة التعليم وإدارات التعليم والمدارس والتأكيد من التوجّه 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 استبيان، وقد تم التأكيد من صدق الأداة وثباتها بالطرق المناسبة. وتكونت عينة الدراسة من (376) مشاركاً تم اختيارهم بطريقة قصدية حيث أحاب منهم (310) فقط. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة لجميع مجالات الاستبيان 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 مقتراحات عينة الدراسة لتعزيز فاعلية إدارة المواهب إنشاء إدارة رسمية منظمة للمواهب (54.2%)، بينما جاء مقترن الاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة في إدارة المواهب وتبادلها كأقل مقترن (1.39%). وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد دوائر تُعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، وإنشاء وحدة متكاملة لإدارة المواهب توكل إليها مهام الاستقطاب، والإكتشاف، والتنمية المهنية، والاحتفاظ بالمواهب.

4- دراسة (آل علي، 2022)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجداريات 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 الجداريات الوظيفية للموارد البشرية (الجداريات الإنتاجية، الجداريات الفنية، الجداريات القيادية، الجداريات الشخصية) في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٨) مفرد من العاملين في قطاع الفعاليات بالمملكة 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 الجداريات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (0.1) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على بناء الجداريات القيادية، الجداريات الشخصية) في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية.

5- دراسة (السلیحات، 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 المُواهب، تنمية المُواهب، تعويض المُواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في التميز المنظمي بأبعاده (بناء استراتيجي متميز، قيادة مُتميزة، 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 استبيان مكونة من (51) فقرة. تم توزيع (188) استبيان 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 الاستبيانات المستودرة والصالحة للتحليل (173) استبياناً ما نسبته (92%) من عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) 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 ( $a \geq 0.05$ ) 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 بمستوى أهمية متوسط في المستشفيات الخاصة في عمان.

## 2:2 دراسات باللغة الإنجليزية:

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

### The impact of digital transformation on talent management

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقي 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 وتحافظ عليها. وت تكون عينة الدراسة من 314 شركة إسبانية تخضع حالياً لعملية التحول الرقمي. تم الحصول على بيانات الشركة من خلال استبيان أجاب عليه مدير هذه المنظمات. وكانت التقنية الإحصائية المستخدمة لاختبار افتراضات النموذج هي نموذج المعادلة البيكيلية. وخلصت النتائج التي تم الحصول عليها إلى قبول فرضيات النموذج. وبالتالي، يُنظر إلى التغييرات التنظيمية التي أحدثتها التحول الرقي 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 بناءً 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 بالموظفيين. 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.

## 2:2 الدراسات السابقة التي تناولت الصحة التنظيمية

## 3:1 الدراسات باللغة العربية:

-1 دراسة (النجار وعرب، 2022)، دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإستغراف الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديریات الخدمات بمحافظة الدقهلية بمصر

تناولت هذه الدراسة بيان دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراف الوظيفي بالتطبيق على العاملين في مديریات الخدمات بمحافظة الدقهلية وتحديد مستوى الاستقامة التنظيمية من وجهة نظرهم. كما تهدف أيضاً إلى معرفة الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في بيان العلاقة بين الصحة التنظيمية والإستغراف الوظيفي، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء كأدلة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (357) من العاملين في مديریات الخدمات في محافظة الدقهلية. توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للصحة التنظيمية على الإستقامة التنظيمية للعاملين بمديریات الخدمات بمحافظة الدقهلية، أيضاً وجود تأثير معنوي للأبعاد الصحة التنظيمية على الإستغراف الوظيفي للعاملين بمديریات الخدمات بمحافظة الدقهلية.

-2 دراسة (الثبيقي، 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 الأربع مجتمعة بدرجة عالية، وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد التمكين الوظيفي الأربع مجتمعة بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطيه طردية متوسطة ودالة إحصائيًّا عند مستوى (0,01) بين كل من أبعاد الصحة التنظيمية وأبعاد التمكين الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطيه طردية قوية ودالة إحصائيًّا عند مستوى (0,01) بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في بيئة العمل لوجود علاقة ارتباطيه طردية قوية ودالة إحصائيًّا عند مستوى (0,01) بين الصحة التنظيمية والتمكين.

-3 دراسة (دوارة وأخرون، 2022)، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية في المستشفى العمومي بقصر الشلال - تيارت

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية والتواافق المهني لدى موظفي المستشفى العمومي بقصر الشلالات بولاية تيارت والبحث عن طبيعة العلاقة بين الصحة التنظيمية والتواافق المهني، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقامت بتطبيق مقياس الصحة التنظيمية والتواافق المهني على عينة بلغت (47) من الأطباء والممرضين والإداريين وتبيّن أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الصحة التنظيمية والتواافق 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 المسيحي الارتباطي، وتم توزيع الاستبيان 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، وأخيرا جاء بعد الدعم بالموارد، كما جاءت موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة على واقع الميزة التنافسية. وأخيرا، توجد علاقة ارتباطية طردية بين الصحة التنظيمية وأبعادها وتعزيز الميزة التنافسية وأبعادها في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الرياض، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة وضعت الباحثة عددا من التوصيات والمقترنات.

- 5 دراسة (محمد, 2021)، تأثير الصحة التنظيمية في الحد من الاجهاد الوظيفي: دراسة تحليلية لراء عينة من العاملين في قطاع

#### الرعاية الصحية في القائم

هدف البحث إلى 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 الاستدلالي التحليلي في انجاز هذا البحث، وشملت عينة البحث (المدير، معاون مدير، ومسؤول الشعب والوحدات والموظفين) كعينة قصدية طبيقية، اذ وزع الباحث (70) استبيانه عينة البحث.. أما ابرز النتائج التي توصل لها البحث هي استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة ابعاد الصحة التنظيمية وهذا بدوره يشير إلى أن أفراد العينة هم بشكل واضح بالصحة التنظيمية ولديها تصور واضح حول انتظام العمل . وبناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات فقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات كان أبرزها اشاعة التزاهة والشفافية في الاجراءات والمعاملات لدى الموظفين، وضرورة إيجاد الحلول السريعة لمعالجة المشكلات الحالية وتنفيذ وقوفها مستقبلا.

#### 2:2 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 والمواد 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 مقاومة 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 المقترنات 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 الطيبة 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 للفوقيات 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 البيكيلية 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 المقترنة. 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 الأدباء أيضًا من خلال توفير مضامين نظرية وعملية مهمة.

- 3 دراسة(2022)عنوان : 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 مدرباء وصناع القرار في شركات الاتصالات في الأردن بالاستثمار في أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، التي يمكن أن تساعدهم على تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية بشكل كامل، للحصول على وفورات اقتصادية وقدرة على استقطاب الكفاءات. كما تبرز الدراسة أهمية التركيز بشكل أكبر على عملية التدريب والتطوير الإلكترونية من أجل رفع قدرات الأفراد العملية مما ينعكس على إبداعاتهم

### 3: الفجوة البحثية:

#### 3:2 أوجه التشابه:

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

#### 3:2:3 أوجه الاختلاف:

1. لا يوجد بين الدراسات التيتناولت إدارة المواهب كمتغير مستقل دراسة واحدة تناولت الصحة التنظيمية كمتغير تابع؛ ومن المتغيرات التابعة لإدارة المواهب التي وردت في الدراسات السابقة: بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية كما في دراستي (آل علي، 2022)، والتميز المنظعي في – دراسة (السلیحات، 2022).
2. على الجانب الآخر؛ لا يوجد بين الدراسات التيتناولت 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.

#### 3:3 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.

### 4:2:4 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 تبلور أهمية إدارة الموهبة في أهمية الدور الذي تقوم به نظراً لأنها الطاقة الكامنة التي تساعده في تحريك الميزة التنافسية داخل المؤسسات المختلفة من أجل زيادة مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدم من خلالها. (عيسوي، 2022، 628).

#### 2:1:2:4 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 استبقاءهم والاستفادة من موهبتهم، ويمكن استنتاج المضامين الرئيسية الآتية لإدارة المواهب: (آل علي ، 2022، ص. 147).

1. تتضمن إدارة المواهب القيام بمارسات استقطاب وجذب وتنمية الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية والاحتفاظ بها.
2. تسعى إدارة المواهب لتحقيق أهداف القطاع من أجل نجاحه وتميزه وزيادة قدرته على الاستثمار والنمو وتحقيق المزايا التنافسية.
3. تعد إدارة المواهب نهجاً منظماً مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للقطاع ومنسجماً مع توجهاته الاستراتيجية.
4. تعتبر إدارة المواهب عملية منظمة لبناء وتطوير قدرات ومواهب الموارد البشرية لتحقيق التميز والاستثمار والمنافسة، وذلك باستقطاب واختيار الأفراد الجدد وتطويرهم وتدعيمهم والعمل على الاحتفاظ بالأفراد العاملين القدامى المميزين، وجذب أفضل الأفراد من يمتلكون الخبرات والمهارات العالية.

وتعزز إدارة المواهب بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى جذب واستقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ عليها بما يسهم في تعزيز الأداء المنظم. (يسين، 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 أثبتت قدرته على توسيع 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 والمادي، 2023، ص. 307) ويعرفها (المغيرة وآخرون 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 والاحتفاظ عليهم وذلك لتحقيق التميز للمنظمة".(الجندي، 2022، ص. 115).

ونخلص مما سبق إلى تعریف إدارة المواهب على أنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم القيام بها بغرض استقطاب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها ، كما تتعنى بآليات منح المزايا الإضافية لهم وتحفيزهم مما يساعد في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بصفة عامة.

#### 3:1:2:4 أهمية إدارة المواهب :

يُوجَد لإدارة المواهب دور أساسي في تطوير قيمة المؤسسة، و تستثمر المؤسسات رؤوس أموال كبيرة لبني 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 تضيق 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 الالزمة لتحقيق الإنجازات العالمية، كما أن إدارة المواهب تساهم بشكل فعال في حل المشكالت الإستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد، وإدارة المواهب تجعل من المنظمة موقع جاذب للعاملين المهرة ذوى الكفاءة العالمية، وأن لها دور فعال في ضمان التخطيط التعاوني الناجح والذي يساهم في سد فجوة الوظائف الشاغرة بإعتماد 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 بدلًا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الأداء والإستخدام الملائم للعاملين بالمنظمة بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلم القدرات الموجهة ذاتياً داخل المنظمة. (ابراهيم، 2023، ص. 504)

ونخلص مما سبق إلى أن أهمية إدارة المواهب تتضح من خلال مكانتها في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال توفير المواهب وحسن إدارتها، لأن المواهب تساهم في رفع مستوى الإبداع التنافسي في المنظمات ، وتركيزها على الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة والمعرفة العلمية الصحيحة كأساس لها لرفع كفاءة وفاعلية الموظفين المبدعين، ومن هنا تعاظمت 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 الاستراتيجية ، الاتساق الداخلي، التكامل الثقافي ، مشاركة الإدارة ، التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية بناء سمة مميزة للمؤسسة، وذلك على النحو التالي: (زidan، 2018، ص.135-136)

##### أ- التوافق مع الاستراتيجية

تعد استراتيجية المؤسسة نقطة الانطلاق الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب، حيث تساعده 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- الوسط- الإشرافية) لعملية إدارة المواهب وعدم الاكتفاء بمسؤولية الموارد البشرية عنها.

##### هـ- التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية

تردد درجة تعقيد إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في عدد من الدول وفي ظل بيئات ثقافية متنوعة، ينبغي على المؤسسة أن تعرف كيفية الاستجابة لاحتياجات المحلي مع المحافظة على تبني اتجاه إستراتيجي وإداري متماسك، فكثير من المؤسسات العالمية تضع لنفسها معايير أداء عالمية تدعم تطبيقها في 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 كالتالي:-

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 والكافاءات 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) والجهازية 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 (الجندى، 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 الأربع المحددة في دراسة (السلیحات ، 2022، ص19) والمتمثلة في (استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، وتعويض المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) كونها الأنسب للدراسة الحالية، وباعتبر المقاييس الرباعي أكثر المقاييس استخداماً، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

#### البعد الأول : استقطاب المواهب

تتوال المؤسسة البحث عن الأفراد الموهوبين وجدّهم 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 (المغيرة وأخرون، 2022، ص. 101)

ويقصد باستقطاب المواهب البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف إختيار الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة (الجندى، 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 تاليًا: (السلیحات ، 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 الشواغر المرغوب استقطابها وتحديد الإعداد المطلوبة تحدد المؤهلات والقدرات المطلوبة للعمل في المستوى الإداري المطلوب سواء كان إدارة عليا أو وسط أو تشغيلية.

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

ثالثاً: ويتم هنا تحديد الاحتياجات 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 تدريهم في برامج متخصصة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، تمهيداً للتقدم والرقي 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 الجهد الذي تبذله المؤسسة في تزويد العاملين بالقدرات التي تحتاج إليها في المستقبل، وذلك بما يجعل الأفراد أكثر تأهلاً ومرنة للعمل في الأجل الطويل (المغيرة وأخرون ، 2022، ص. 101)

يشمل تنمية المواهب كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة بإختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، مما يعزم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة (الجندى، 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 غالباً ما تعتمد المنظمة على الموهوبين من أجل تدريب باقي ملوكاتها، وذلك لخبراتهم التي تفوق الآخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المميزة، مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة. (البحرياني 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، وتتضمن لها الحصول على سمعة طيبة للمنظمة وتحقيق أرباح دائمة وهذا يدل على أن الأشخاص الموهوبين يملكون القدرات العالية التي تجعل المنظمة ان تนาفس 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 تطويرها وصقلها والمحافظة عليها من خلال دمج العاملين وظيفياً وتنظيمياً في العمل وتوفير المناخ الملائم لهم (الجندى، 2022، ص. 116)

يمثل الاحتفاظ بالموهاب 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 للموظف خارج المؤسسة، وكذلك قلة عدد الموهوبين في أسواق العمل، وتستطيع المؤسسة أن تضمن الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بعض الاعتبار الأنشطة التالية: تعيين، وتطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمؤسسة، وضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم (المغيرة وأخرون، 2022، ص. 102).

وتشمل عملية الاحتفاظ بالموهاب كافة الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من ترك العمل مع المؤسسة، وتم عملية الحفاظ على الموهاب من خلال استراتيجيات الاحتفاظ الفاعلة بالموهاب وإعادتها للمؤسسة. (السلیحات ، 2022، ص 23) وتستخدم المنظمة مجموعة من الأدوات بغرض الاحتفاظ بالموظفي الموهوبين وتشمل (حزمة التعويضات التنافسية، والثقافة التنظيمية الداعمة للموهاب وفرض النمو المهني والشخصي المتسم بالتحدي والتوازن وتمكين العاملين الموهوبين (البحرياني والهنداوي، 2022 (7.

## 2:2:4 الصحة التنظيمية

تعد الصحة التنظيمية من أهم المجالات الإدارية التي تركت على الأفراد والبيئة المحيطة بهم ومن أجل الحصول على منظمة صحية لا بد من تحقيق وظائفها بصورة متكاملة ومن ثم الحصول على منظمة محفزة وحيدة وصحية أما في حال كون المنظمة محبطه وغير صحية فتكون مدعاه للقلق والتوتر وتعبر الصحة التنظيمية عن قدرة المنظمات على الماءمة والتكييف 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 توفير 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 إيجاباً 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 بقوه 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 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 والأداء الفعال يعتمد على قدرة المنظمة على التعلم بشكل أسرع من منفسيها و قدرتها على تغيير الهياكل الداخلية بشكل فعال و بالتالي تسعي جميع المنظمات سواء منظمات صغيرة أو كبيرة لتحقيق الصحة التنظيمية. (عواد، 2020، ص 40)

وتتضمن الصحة التنظيمية بعض العناصر الهامة مثل قدرة المؤسسة على سرعة مواجهة تغيرات بيئه 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 تأمين بيئة عمل صحيحة ومشجعة لدى افرادها والتكييف معها ، بشكل يؤدي إلى تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية".

كما يمكن تعريف الصحة التنظيمية بأنها "عبارة عن تلك الصورة المثالية التي تعكس جودة مناخ العمل والبيئة الصحية التي تتمكن 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 إنَّ الصحة التنظيمية هي: "الحالة التي تتمتع بها المنظمة والمميزة لها ، وتعبر عن قدرة المنظمة على التكيف والبقاء في بيئتها والتوفيق معها ، وخلق الانسجام بين العاملين ، وتطور وتحدى 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 قادرةً على تحقيق أهدافها وغايتها ضمن بيئه ومكان عمل يوفر للعاملين بها مناخ صحي مناسب". (دوارة وأخرون،2022، ص. 172)

كما تعرف الصحة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على تهيئة بيئة عمل صحيحة ومشجعة لدى افرادها والتكييف معها بشكل يؤدي إلى تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية." (محمد، 2022، ص. 62) مما سبق يمكن تعريف الصحة التنظيمية بأنها أحد مداخل السلوك التنظيمي التي تميز المنظمة وتظهرها بشكل إيجابي، وتبين مدى قدرتها على تنسيق جهود العاملين فيها ، وعلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل بما يجعل العاملين متزمنين بأداء واجباتهم الوظيفية، فهي بمثابة الحافز للاستقرار والثبات والأمن الوظيفي الذي يُسهم في تحسين إنتاجية العاملين، وزيادة تمكينهم وانتظامهم للمنظمة التي يعملون بها.

#### 2:2:4 أهمية الصحة التنظيمية :

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

- 1 إنشاء مدونة سلوك أخلاقية وتطبيقاتها 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 رفاهتهم، بهدف زيادة درجة التوازن بين العمل والحياة ، وتفعيل عدد معقول من ساعات العمل.
  - 4 احترام الأهمية البيئية مع إنشاء مسارات عالية لزيادة الصحة التنظيمية .
- وتري (دوارة وآخرون، 2022، ص. 173) أن الصحة التنظيمية لها أهمية بالغة، وهي تعتمد على المدربين وكيف يستطيعون تهيئة مكان صحي وصحي للعاملين لكي يستطيع العاملون العمل بكل حماس وثقة ويستطيعون الاعتماد على أنفسهم وعلى حل المشاكل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من دون صراعات وتكليف 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 التماسک بين أرجاء المنظمة، وأيضاً تزيد من جودة تفاعل النظم الفرعية، والكيفية التي تستجيب فيها للنظام كل مما يؤدي إلى توافر القدرة على مواجهة التغيرات البيئية بما يسهم في بقاء المنظمة ونموها.

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

- هناك العديد من الاهداف التي تسعى المنظمات التي تبني الصحة التنظيمية تحقيقها ومنها : (محمد، 2022، ص. 62-63)
- 1 السيطرة على مستوى الرعاية الصحية والتکاليف الأخرى.
  - 2 زيادة مستوى الانتاجية لدى العاملين والالتزام التنظيمي .
  - 3 تقليل معدلات التغيب ودوران العمل .
  - 4 زيادة قدرة المنظمة على المواجهة والتنفيذ والتجدد والتکيف 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 الأفراد : ويقصد به إيمان المنظمة وقادتها بأن الأفراد يؤكدون على قبول قيمهم واحترامها، وتوفير احتياجاتهم، والاستماع إليهم والاهتمام بمتطلباتهم.
  - 2 تطوير الأفراد : تسعى المنظمة من خلال تبني الصحة التنظيمية إلى إيجاد بيئة ديناميكية تبعث على النمو والتطوير وتعد خطاء الآخرين فرصة للتعلم في منظمة تشجع الأفراد وتنمنحهم 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 معاً 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 وبنائها: تهدف المنظمة من خلال تبني الصحة التنظيمية إلى بناء قنوات اتصال مفتوحة بين أفرادها وقادتها، وتوفر فيها مستوى عالي من الثقة بين العاملين لكي يطابق القول الفعل في جميع ممارسات الأفراد.

- الدعم القيادي: تهدف المنظمة من خلال تبني الصحة التنظيمية إلى دعم القيادات فيها لتكون قيادة مبدعة ومؤثرة لهم بتوفير الاحتياجات الفردية للأخرين، 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 وعيسي، اسماعيل، 2022، ص. 229) و (مهوب، 2017، ص. 596 - 599) و (دوارة وأخرون، 2022، ص. 173).

1. **الصحة التنظيمية المحدودة أو المفقودة:** في هذا المستوى الإدارة لا تحترم قيم الأفراد 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 والعاملين يشكون ببعضهم، وكل هم يتم 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 ومصالحهم الشخصية فقط..

2. **الصحة التنظيمية الضعيفة :** يتسم هذا المستوى بالاستبدادية وبصعب 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 مهنيا ، ولا يوجد تعاون جماعي، وبينة الثقافة التنظيمية تميز بضعف الترابط وضعف الثقة بين العاملين. كما أن هناك نقصا في الدافعية وضعفا 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 لأذى ذاتهم عند الإدارة والتي بدورها تبقى القرارات في المستويات الإدارية ولا تشرك أفرادها فيها، وينظر لها أنها منظمة أبوية سلبية تتعرض لاجبار العاملين فيها الى الخضوع والاذعان.

4. **الصحة التنظيمية المتوسطة:** غالبا الادارة العليا في المنظمة والقيادة هنا أبوية إيجابية تميز بأن العاملين يتم تحفيزهم وهناك اهتمام بمعنوياتهم أما الثقافة التنظيمية للعاملين أحياناً يسودها عدم التأكيد والمخاطر، 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 ان الإدارة تمكنت من قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وبينة الثقافة التنظيمية غالباً ما تسودها اجواء الثقة، كما أن الاتصالات مفتوحة بين العاملين وقيادة المنظمة.

6. **الصحة التنظيمية المثالبة:** وفي هذا المستوى على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المهمة حيث يشعرون باهتمام كامل لقيمهم ولو وجودهم 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

نخلص مما سبق إلى أن مستويات الصحة التنظيمية تباين من منظمة لأخرى وفقاً لدرجة الاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة ومدى وجود قنوات اتصال مفتوحة بينهم ، ومدى مشاركة القيادة لتأديبهم في اتخاذ القرارات ، ونجد أنها تدرج بين هاتين؛ من مستوى الصحة التنظيمية المفقودة حتى تصل إلى مستوى الصحة التنظيمية المثالبة.

#### 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
ليست مفتوحة نحو التجديد والتطور	السعى نحو التجديد والتطور
انخفاض الفاعلية على المدى البعيد	الفاعلية العالية على المدى البعيد
اقتصار دور العاملين على تنفيذ القرارات	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
انخفاض الالتزام التنظيمي	زيادة الالتزام التنظيمي
ليست مسؤولة عن العاملين	مسؤولة عن العاملين

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

المصدر:

1. ربيع، عمراوي وعيسي، سماويل، (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: 230.

2. محمد، سهبا برجت والرميدى، 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: أبعاد الصحة التنظيمية :

هناك بعض المؤشرات لتقدير الصحة التنظيمية، بما في ذلك التركيز على الهدف، والتواصل الجيد، والسلطة المتساوية، واستخدام الموارد (قدرة المدير على توظيف مواهب الموظفين)، وعوامل الجذب التنظيمي، وزراعة الموظفين، والإبتكار، والاستقلالية (قدرة الموظفين في غياب المدير)، والتوافق مع البيئة، والقدرة على حل المشكلات. ولا تزال هذه المؤشرات مستخدمة من قبل الشركات المهمة بتطوير الصحة التنظيمية، لذلك، فإن المنظمة ذات المناخ التنظيمي الصحي هي بيئته تنظيمية تتكيّف بنجاح مع بيئتها، حيث تستغل مواردها وجهودها لتحقيق الأهداف، والمنظمة الصحية هي تلك التي تتوافق فيها المستويات الفنية والإدارية والمؤسسة. 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 المثلث)، واحتياجات الصيانة التي يتم تنفيذها من خلال استراتيجيات (استخدام الموارد، والتماسك، والولاء والالتزام، والمصداقية أو سمعة المنظمة، والمزاج، والأخلاق، والإبداع والابتكار، وهناك (11) مؤشراً للصحة التنظيمية: التواصل، والمشاركة التنظيمية، واللواء والالتزام، والأخلاق، والروح المعنوية)، والابتكار، وهناك (11) مؤشراً للصحة والغرض، والقيادة، وتحسين كفاءة الموظفين أو تطويرها، واستخدام الموارد.(Alshurideh, et al., 2022, p.432)

كما حدد الباحثين عدة أبعاد للصحة التنظيمية أهمها ما يلي:

**المشاركة والمساهمة:** تعني قدرة الفرد للمشاركة في إنشطة المنظمة والمشاركة ليست فقط موافقة الادارة عليها بل لابد من تفاعل

الفرد ذهنياً واجتماعياً مع بقية افراد العمل وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة وتحمل المسؤولية (أحمد وسلطان، 2021، ص. 117)

**الأخلاقيات :** تعتبر الأخلاقيات من المواضيع باللغة الامريكية سواء كان للقادرة او للإفراد العاملين في المنظمات فكلما ازداد الاهتمام بمفهوم الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة بـ (السلوكيات ، الأخلاقيات ، والثقة) كلما تم الحصول على نمط ظاهري صحي.

(Alshurideh, et al., 2022, p.432)

**انسجام الاهداف :** 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 كـ(المستوى التعليمي ، الخبرة في مجال التدريس ، التوجيه المهني) اضافة الى 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 سلطان، 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 وصفاً 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: مجتمع وعينة البحث:

##### 1:3 مجتمع البحث:

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

##### 2:3 عينة البحث :

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

#### 2: متغيرات البحث وكيفية قياسها

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

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

تم استخدام مقياس إدارة المواهب المطبق في دراسة (السلحات، 2022)، والمكون من 20 عبارة ، يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخامس نقاط تراوحت ما بين لا أتفق بشدة، ويرمز لها بواحد صحيح، وأتفق 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.

##### 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 معدٌ على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (1) إلى خمسة (5).

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

الآتي:

جدول رقم (1/3) مقياس ليكرت

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

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss, 2021

**3: مصادر البيانات:**

تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر:-

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

**2: المصادر الثانية:** من خلال الرجوع للدراسات والكتب ذات الصلة بالموضوع وموقع الانترنت التي تناولت إطار الدراسة ومتغيراتها مثل، المجالات والدوريات العلمية وموقع المكتبات الالكترونية مثل الميل.

**3: أداة وطريقة جمع البيانات**

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

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

**اختبار الثبات**

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان 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 استبيان الدراسة كما يلي:

**معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient**

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

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

معامل ألفا	عدد العبارات	محاور الاستبيان
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 لكرتونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبيان عالية، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبيان في صورتها النهائية.

**اختبار صدق الاستبيان:****1. صدق الاستبيان:**

**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 توجهاتهم ، وتعديل الفقرات والمقياسات والمتغيرات الديموغرافية بحيث أصبحت الاستبيان جاهزة لجمع البيانات.

**ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان 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	
البعد الثاني: تنمية المواهب			
0.000	0.611**	تهتم إمارة منطقة جازان باستقطاب الكفاءات المتميزة لشغل الوظائف الشاغرة.	1
0.000	0.603**	تقوم إمارة منطقة جازان بتحديد نوعية الكفاءات المطلوبة للوظيفة الشاغرة.	2
0.000	0.615**	تم المفاضلة بين المرشحين للوظيفة الشاغرة حسب شهادات الخبرة التي يمتلكونها.	3
0.000	0.721**	تقوم إمارة منطقة جازان برصد الموارد البشرية المتميزة في سوق العمل لغایات تعينها.	4
0.000	0.555**	تساهم سياسات التوظيف المتّبعة بإمارة منطقة جازان باختيار أفضل الكفاءات من المرشحين.	5
البعد الثالث: تعويض المواهب			
0.000	0.587**	يخضع الأفراد المتميزون في إمارة منطقة جازان لبرنامج تربيري متخصص لغايات تطوير مهاراتهم.	1
0.000	0.697**	تهتم إمارة منطقة جازان بتخطيط المسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	2
0.000	0.779**	تقوم إمارة منطقة جازان بمنح الصالحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية.	3
0.000	0.567**	تمنح إمارة منطقة جازان الفرصة للأفراد المتميزين لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.	4
0.000	0.645**	تشترك إمارة منطقة جازان الأفراد المتميزين في إيجاد الحلول لمشاكل العمل.	5
البعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب			
0.000	0.605**	يتناصف الراتب مع كفاءة العاملين في إمارة منطقة جازان .	1
0.000	0.597**	يتم منح الأفراد المتميزين زيادة سنوية تتلاءم مع غلاء المعيشة.	2
0.000	0.623**	تقوم إمارة منطقة جازان بمنح الأفراد الموهوبين مكافآت مادية مقابل تميزهم في الأداء.	3
0.000	0.508**	يتواافق إمارة منطقة جازان نظام تأمين صحي مناسب.	4
0.000	0.568**	يتم منح شهادات تقدير للعاملين المتميزين.	5
المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss, 2021			

لقد كانت معاملات الارتباط بين الفقرات متباعدة 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	
		تعمل إمارة منطقة جازان على دعم الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية داخلها لضمان حصول الاتصالات الفعالة.	
0.000	0.583**	تعمل إمارة منطقة جازان على دعم الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية داخلها لضمان حصول الاتصالات الفعالة.	1
0.000	0.712**	تؤكد إمارة منطقة جازان على وجود مجموعة من القنوات لضمان تبادل الأفكار الخلاقة داخلها.	2
0.000	0.669**	تؤكد إمارة منطقة جازان على أهمية الاتصالات المكتوبة والشفوية في الوقت ذاته.	3

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور الثاني: الصحة التنظيمية	
0.000	0.623**	إمارة منطقة جازان تعمل علىربط قنوات ومستويات الاتصالات داخلها مع المستويات التنظيمية بشكل أفقى وعمودي مع موظفها.	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 المرغوبه.	6
0.000	0.499**	تؤكد إمارة منطقة جازان على أهمية تحفيز العاملين وتعزيز شعورهم بأهمية الدور الذي يقومون به كجزء من واجبهم الأخلاقي.	7
0.000	0.642**	في إمارة منطقة جازان تعمل الإدارة على إقامة ورش العمل والندوات التثقيفية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى موظفها.	8
0.000	0.572**	تحاول إمارة منطقة جازان تشجيع البحث الذي ترتكز على تحديد متطلبات العمل.	9
0.000	0.563**	تميز 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 متباعدة ولكنها تعكس طبيعة العلاقة بين كل فقرة والمجال الخاص بها، وبين المجالات والاستبانة ككل.

### 3:3 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 والمتosteات والانحرافات المعيارية.

3:5:3 - الأساليب الإحصائية الاستدلالية

أ- الانحدار الخطى البسيط.

ب- اختبار t لعينتين مستقلتين.

ج- تحليل التباين أحادى 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 الديموغرافية 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	النكرار	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 ذكوراً، وأن ما نسبته 29% من أفراد العينة كانوا إناثاً. 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	النكرار	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 35-35- أقل من 40 سنة، وأن ما نسبته 11.6% من أفراد العينة أعمارهم من 40 سنة فأكثر. ويعزى ذلك إلى أن العاملين 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	النكرار	النسبة المئوية%
أقل من (5) سنوات	29	15.3
من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	60	31.6
من (10) سنوات إلى 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 إلى أقل من (10) سنوات، وأن ما نسبته 33.1% من أفراد العينة كانت مدة خدمتهم من (10) سنوات إلى 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	النكرار	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 نسبته 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.

#### ٤:١: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل: إدارة المواهب:

##### أولاً: التحليل الاحصائي لأبعاد إدارة المواهب:

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

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسي	م
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 بعد إدارة المواهب درجة موافق.

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

ثانياً: التحليل الاحصائي للبعد الأول: استقطاب المواهب

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

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسي	م
تهتم إمارة منطقة جازان باستقطاب الكفاءات المتميزة لشغل الوظائف الشاغرة.	4.114	0.994	82.28	١
تقوم إمارة منطقة جازان بتحديد نوعية الكفاءات المطلوبة للوظيفة الشاغرة.	3.673	0.947	73.46	٢
تم المفاضلة بين المرشحين للوظيفة الشاغرة حسب شهادات الخبرة التي يمتلكونها.	4.112	1.124	82.24	٣
تقوم إمارة منطقة جازان برصد الموارد البشرية المتميزة في سوق العمل لغايات تعبيتها.	3.945	1.211	78.90	٤
تساهم سياسات التوظيف المتبعة بإمارة منطقة جازان باختيار أفضل الكفاءات من المرشحين.	4.199	1.153	83.98	٥
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 بعد 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 النسي، 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 النسيبي البعد الثاني: تنمية المواهب

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

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 وبنسبة 80.14%， وبذلك تعطي الدرجة الكلية بعد 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 النسيبي، 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 النسيبي، وكانت نسبتها المئوية (69.14%)."
  - رابعاً: التحليل الاحصائي للبعد الثالث: تعويض المواهب

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

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

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 وبنسبة 78.84%， وبذلك تعطي الدرجة الكلية بعد تعويض المواهب المحور درجة موافق.
- بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها "يتواافق في إمارة منطقة جازان نظام تأمين صحي مناسب." على الترتيب الأول حسب الوزن النسيبي، وكانت نسبتها المئوية (90.42%)."
  - فيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها "يتنااسب الراتب مع كفاءة العاملين في إمارة منطقة جازان" ، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسيبي، وكانت نسبتها المئوية (67.67%)."

خامساً: التحليل الاحصائي للبعد الرابع: الاحتفاظ بالموهوب

جدول رقم (9/4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيبي البعد الرابع: الاحتفاظ بالموهوب

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

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss. 2021

- أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة البحث على فقرات محور الاحتفاظ بالموهوب جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.938 وبنسبة 78.76%， وبذلك تعطي الدرجة الكلية بعد الاحتفاظ بالموهوب 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 النسي، 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 النسي، وكانت نسبتها المئوية (%66.64).

#### 4:1 الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع: الصحة التنظيمية

جدول رقم (10/4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي الصحة التنظيمية

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

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

المصدر: التحليل الإحصائي لبرنامج Spss 2021

- أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى استجابيات أفراد عينة البحث على فقرات محور الصحة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.109 وبنسبة 82.18%， وبذلك تعطي الدرجة الكلية وبعد 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 البحث التي ترتكز على تحديد متطلبات العمل .. ، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (68.20%).

#### 4-الإحصاءات الاستدلالية ونتائج اختبار الفروض:

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 "

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 الانحدارللفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	معامل القيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان (المتغير المستقل)
0.000	0.484	61.232	0.492	0.503	استقطاب المواهب

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 التغيير في الصحة التنظيمية، كما بين الجدول أيضاً أن مقدار تأثير استقطاب المواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.484 وهي ذات دلالة احصائية 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 الانحدارللفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	معامل القيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان (المتغير المستقل)
0.000	0.462	63.186	0.385	0.482	تنمية المواهب

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 التغيير في الصحة التنظيمية، كما بين الجدول أيضاً أن مقدار تأثير تنمية المواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.462 وهي ذات دلالة احصائية 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 الانحدارللفرضية الفرعية الثالثة

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

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 التغيير في الصحة التنظيمية ، كما بين الجدول أيضاً أن مقدار تأثير تعويض المواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.490 وهي ذات دلالة احصائية 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 الانحدارللفرضية الفرعية الرابعة

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

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 التغيير في الصحة التنظيمية ، كما بين الجدول أيضاً أن مقدار تأثير الاحتفاظ بالمواهب على الصحة التنظيمية بلغ 0.533 وهي ذات دلالة احصائية 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 (t) لعينتين مستقلتين وكانت النتائج كما يأتي:

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

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

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.

ويزعم الباحث عدم وجود اختلاف بين الذكور والإناث حول أثر إدارة الموهاب على الصحة التنظيمية إلى طبيعة تكوينة العمالقة في العصر الحالي التي زادت فيها العمالة النسائية وأن الشعور بالصحة التنظيمية وتأثيرها بإدارة الموهاب لا يختلف بكون المبحوث ذكراً أو أنثى . ثانياً: توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة الموهاب 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 اختبارF	مستوى الدلالة
الكلية	2.123	2	0.356	3.321	0.182
	25.332	188	0.486		
	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 الموهاب على الصحة التنظيمية تعزى لمتغير العمر .

ثالثاً: توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة الموهاب 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 اختبارF	مستوى الدلالة
الكلية	1.390	2	0.452	1.478	0.122
	24.308	188	0.334		
	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 الموهاب على الصحة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

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

رابعاً: توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول أثر إدارة الموهاب 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 اختبارF	مستوى الدلالة
الكلية	1.664	2	0.354	1.305	0.093
	22.564	188	0.383		
	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 الموهاب على الصحة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

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

#### خلاصة التحليل الإحصائي:

كانت مستويات أبعاد إدارة الموهاب (استقطاب الموهاب - تنمية الموهاب - تعويض الموهاب - الاحتفاظ بالموهاب) مرتفعة وهذه النتيجة اتفقت مع دراسه (السليحةات، 2022)، (القرني، 2023) واختلفت مع نتائج: دراسة (وهبة ، 2023 ) حيث كانت بدرجة متوسطة في كل منها.

ومستوى المتغير التابع (الصحة التنظيمية) كان مرتفعاً اتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الثبيتي، 2022) ، ودراسة (محمد، 2021)، واختلفت مع نتائج دراسة (الشهري، 2022) حيث كانت بدرجة متوسطة وبالنسبة لأثر إدارة الموهب 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: خلاصة النتائج:

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

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

### 2: التوصيات:

#### 2:1 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 الموهب 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 الموهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.
3. صياغة وتنفيذ برامج تعويضات (أجور) تتسم بالعدالة وتراعي غلاء المعيشة. وتراعي الأفراد المهووبين ، حيث أن نتائج البحث قد أثبتت أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتعويض الموهب على الصحة التنظيمية في إمارة منطقة جازان.

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

## المراجع

### أولاً : الكتب

- عبد الرحمن، طارق عطية (2013). دليل تصميم وتنفيذ البحث 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 الموهوب 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 أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو - معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، (3)، ص: 113-131.
- آل علي، وليد نايف سعود (2022)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموهوب 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.
- البهراني، غروان محمد جاسم والبنداوي، زينب عبدالرازق، (2022)، تأثير إدارة الموهوب في القصور الذاتي الإدراكي : دراسة استطلاعية لإراء عينة من التدريسيين في كلية الفنون الجميلة / جامعة بابل، مجلة كلية الإدراة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل - كلية الإدراة والاقتصاد، 14 (4)، ص: 14-1.
- الثبيتي، محمد بن عثمان بن حرب (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 الموهوب 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.
- دوارة، أحمد وأخرون، (2022)، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المنفي: دراسة ميدانية في المستشفى العمومي بقصر الشلاللة - تيارت، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 8، (2)، ص: 169-184.
- ربيع، عمراوي وعيسي، سماويل، (2022)، أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بحماسي بحبح - ولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 8، (1)، ص: 225-246.
- زيدان، أسماء مراد صالح مراد (2018) إدارة الموهوب كمدخل لتدعم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر (تصور مقترن)، 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 (4)، ص: 127-150.
- محمد، عبير عبد الرحمن (2022)، استراتيجيات إدارة الموهوب وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الأندية الرياضية المصرية، مجلة بنى 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 أم محمد بوقرة بومرداس - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 12، (2)، ص: 985-1010.

- محمد، سهام بهجهت و الرميمي، بسام سمير، (2021)، أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادس - كلية السياحة والفنادق، 5(2)، ص: 24-1.
- القرني، عبدالله بن حوفان مكين و الهادي، شرف الدين بن ابراهيم، (2023)، واقع تطبيق إدارة الموهاب في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للإستشارات التربوية، 3(8)، ص: 303-339.
- الكساسبة، محمد مفضي، (2016)، تأثير إدارة الموهاب 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 الإجهاد الوظيفي : دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين في قطاع الرعاية الصحية في القائم، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، 13، (4)، ص: 56-80.
- المغيرة، يسرى بنت محمد و آخرون، (2022)، دور إدارة الموهاب 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.
- مهوب، نور الدين (2017)، الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة ، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، جامعة متوري قسنطينة، ج (10)، ص: 587-611.
- النجار، عماد عبدالعزيز عبد القصبي و عرب، مفي احمد عبدالوهاب، (2022)، دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإستغرار الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، ص: 345-381.
- وهبة ، فاطمة عبد الكريم خليل (2023)، مستوى إدارة موهاب 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: 270-3126.
- ياسين، مريم حامد، (2024)، أثر عمليات إدارة الموهاب في تقليل دوران العمل- دراسة استطلاعية لرأء عينة من المديرين في البنك المركزي العراقي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، الجامعة التقنية الوسطى، 20 (79)، ص: 136-146.

#### الرسائل العلمية:

- زاهده، رشا يحيى صالح (2021)، الصحة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة الأردنية من وجهة نظر المعلمين ، [رسالة ماجستير] ، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- السليمان، طالب عيادة علي (2022)، أثر إدارة الموهاب 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 الموهاب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتحدة 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-Kasasbeh (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.