



أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة
المواهب والأداء الوظيفي
"دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية في مصر"

د. شيماء مهدي إبراهيم

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية

Shaimaa_Mahdy@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

إبراهيم، شيماء مهدي (٢٠٢٢) أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية في مصر. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)٣، ٤٩٧-٥٤٦.*

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي

"دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية في مصر"

د. شيماء مهدي إبراهيم

ملخص البحث:

استهدف البحث قياس أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي لدى العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية التابعة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، وتم تجميع البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء من خلال عينة قوامها (٣٥٦) مفردة من العاملين بالتمريض بالمستشفيات التعليمية المبحوثة، وتوصلت الباحثة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل من إدارة المواهب، الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك وجود أثر معنوي وبشكل إيجابي بين كل من إدارة المواهب والالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، كذلك أوضحت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لمُتغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي. وأوصت الباحثة على ضرورة بذل المستشفيات التعليمية المبحوثة جهوداً استثنائية بنشر ثقافة إدارة المواهب، وترسيخ العمل بمفهوم الالتزام التنظيمي لتحسين مستوى الأداء الوظيفي. **الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، المستشفيات التعليمية.

١. مقدمة البحث:

تطور مفهوم الموارد البشرية في العقدين الأخيرين كحقل معرفي يأخذ من نظريات وأدوات مختلف العلوم الأخرى كالإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس وعلم الاجتماع، ويستفيد من تطوراتها النظرية والعملية. وظهور إدارة الموهبة، كمفهوم جديد، ليس كحقل جديداً في إدارة الأعمال فحسب، لكن كمنهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الموهبة والتركيز عليها في العمليات التشغيلية والتغيير التنظيمي، ويتعدى دورها إلى اختيار القادة والمديرين التنفيذيين الموهوبين في كافة المجالات لتطوير جودة الأداء والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال. لذلك، تسعى المنظمات لامتلاك نوع عالي ومتميز من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة للقيام بأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وذلك بإعتبارهم المورد القادر على الإبداع والابتكار، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة. ومن جهة أخرى، ظهر اهتمام الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي لما له من آثار وعلاقات عديدة من الظواهر السلوكية مثل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، والفاعلية التنظيمية، وهذا يعود إلى تأثيره في مستوى أداء الأفراد وارتباطهم بالمنظمة، فكلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي أدى إلى استقرار العاملين في المنظمة.

وفي هذا الصدد يذكر (Kumari et al., 2020) أنه كلما كان مستوي الإلتزام التنظيمي مرتفعاً أدى إلي ارتفاع مستوي الأداء، وكلما انخفض مستوي الإلتزام التنظيمي أدى إلي ارتفاع نسبة الغياب والرغبة في البحث عن عمل آخر وعدم القبول بأهداف المنظمة، كما يذكر (جودة، ٢٠٠٦) أن موضوع الإلتزام التنظيمي أصبح موضوعاً مهماً يؤثر اهتمام العديد من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات الموظفين وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير علي إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية مما ينعكس بدوره علي المنظمة، وعلي علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء وموردين ومنافسين وحكومات، لذلك حاول بعض المديرين تغيير القواعد والإجراءات والسلوكيات ليجعلوها أكثر مرونة مما يعزز إلتزام موظفيهم تجاه مؤسساتهم، والربط بينها وبين أهدافهم الشخصية، وقد اقترح Meyer عام ١٩٩٧ بعد مراجعته لأدبيات الإلتزام التنظيمي الأسباب التي تعوق بحوث ودراسة الإلتزام التنظيمي هي (Syazwani et al., 2020) :

- الطبيعة النظرية للبحوث والدراسات المتعلقة بمقدمات وأسباب الإلتزام التنظيمي والتي لم تعط اهتماماً لآليات التوسيط (التأثير الوسيط).
 - التركيز الضيق بصورة مبالغ فيها لبحوث ودراسات نتائج وعواقب الإلتزام التنظيمي مع عدم الاهتمام بنتائجه السلبية المحتملة والتي تكون ذات صلة مباشرة بالموظفين.
 - استخدام أساليب تبدو غير مناسبة للتحقق من العلاقات السببية.
 - التركيز في كل من الدراسات المتعلقة بمقدمات الإلتزام التنظيمي، ونتائجه على التأثيرات الرئيسية "المباشرة" مع عدم الاهتمام المنهجي بدراسة التأثيرات الوسيطة.
- ويذكر (Memari et al, 2013) أنه على الرغم من الاتفاق الكبير على الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي، فإن عدداً من الدراسات هي التي حاولت استكشاف حقيقة هذا الدور، وتحديد مفهوم متعدد الأبعاد. ولهذا، وحتى الآن، فإن طبيعة العلاقات بين مكونات الإلتزام التنظيمي من جهة، ومُسبباته ونتائجه من جهة أخرى ما زالت غير واضحة. وعلي الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي باعتباره متغيراً وسيطاً يتأثر بالعديد من العوامل، كما أنه يؤثر في العديد من الجوانب المرتبطة بالفرد أو المنظمة – إلا أن هناك جوانب ومجالات كثيرة ما زالت تحتاج إلي المزيد من البحث والتحليل، وذلك لعدم وجود دراسات تناولت المفهوم باعتباره متغيراً وسيطاً متعدد الأبعاد. ومن ثم فإن الدراسة الحالية تتناول موضوع الإلتزام التنظيمي على أنه لا يمثل ظاهرة مستقلة أو منفصلة، بل باعتباره متغيراً وسيطاً يتأثر بالعديد من العوامل أو المتغيرات، كما أنه يؤثر في العديد من الجوانب الأخرى.
- كما تتناول الدراسة الحالية علاقة إدارة المواهب كمتغير مستقل بالأداء الوظيفي كمتغير تابع، وأثر الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط علي تلك العلاقة بالتطبيق علي المستشفيات التعليمية التابعة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية والتي تسمح تجربتها في إدارة المواهب بتعميم النتائج علي المنظمات المماثلة وعلي المنظمات الأخرى في القطاع الخاص، وتسعي بإستمرار لتطوير المواهب البشرية، وتكوين التزام تنظيمي عميق لأفضل المواهب لتعزيز وتشجيع سلوكيات العمل، كون إدارة المواهب تعد عنصراً حيوياً يسهم في تنمية رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلي تحقيق الأداء العالي.

٢. الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الإلمام بموضوع الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وكذلك التحديد الدقيق لمشكلة البحث، وصياغتها في مجموعة من التساؤلات، وتمت هذه الدراسة على مرحلتين كما يلي:

١/٢ الدراسة الاستطلاعية المكتبية: بهدف جمع البيانات الثانوية عن مُتغيرات الدراسة "إدارة المواهب، الإلتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي" وذلك لمراجعة كل ما كتب عن هذه المُتغيرات في الدراسات والكتب والمقالات العلمية، والنشرات والدوريات على سبيل المثال دراسات كلٍ من (Niu et al, 2021; Kumari et al., 2020; Yuniati, 2020; Syazwani et al., 2020; Eli;yana et al., 2019; Kinange, 2020, Pillai, R, 2019; Harris, C, 2019; Rahman et al., 2016; Wolowska, 2014; Antony, 2013; Memari et al., 2013)، وتوصلت الباحثة إلى ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة - وعلى حد علم الباحثة - لا توجد دراسة تناولت أثر الإلتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي.

٢/٢ الدراسة الاستطلاعية الميدانية: وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات الفردية المتعمقة داخل المستشفيات التعليمية "مستشفى أحمد ماهر التعليمي، مستشفى الساحل، مستشفى الجلاء، مستشفى المطرية التعليمي" لعينة ميسرة قدرها (خمسة) من رؤساء التمريض بتلك المستشفيات، (وثمانية) من مشرفي التمريض، (خمسة وأربعون) من الممرضين والمرضات العاملين بتلك المستشفيات المبحوثة، وأجريت هذه المقابلات في الفترة من ١٠ / ١١ / ٢٠٢١، حيث تم توجيه مجموعة من الأسئلة ذات علاقة بالعناصر الرئيسية لموضوع الدراسة، مثل ما يلي:

- ما مدي إدراك العاملين لمفهوم وأبعاد إدارة المواهب فيما يتعلق بجذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب.
- ما مستوي شعور العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة بالإلتزام في ترسيخ العمل العاطفي والمُستمر مع المرضى خاصة أوقات الأزمات (حالة - Covid 19).

- ما مستوي الأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة. وقد تبيّن للباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية مجموعة من النتائج الأولية كما يلي:
لم يكن هناك مفهوم واضح وصحيح لدي المُستجيبين لمفهوم وأبعاد إدارة المواهب (وفقاً لإجابات ٥٣ من العينة وبنسبة ٩١٪)، ومفهوم وأبعاد الإلتزام التنظيمي (وفقاً لإجابات ٥٠ من العينة وبنسبة ٨٦٪)، ومفهوم وأبعاد الأداء الوظيفي (وفقاً لإجابات ٤٨ من العينة وبنسبة ٨٣٪)، وعدم وضوح العلاقة بين إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي (وفقاً لإجابات ٥٤ من العينة وبنسبة ٩٣٪)، وعدم وضوح العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي (وفقاً لإجابات ٤٩ من العينة وبنسبة ٨٤٪)، وعدم وضوح العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي (وفقاً لإجابات ٤٧ من العينة وبنسبة ٨١٪)، وعدم وضوح الدور الوسيط الذي يمكن أن يؤديه الإلتزام التنظيمي بأبعاده المتعددة في تدعيم العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحسين الأداء الوظيفي (وفقاً لإجابات ٤٥ من العينة وبنسبة ٧٨٪)، أيضاً تباين الفهم العام للمستشفيات التعليمية المبحوثة (فيما بينها) حول أهمية كلٍ من إدارة المواهب، الإلتزام التنظيمي ودورهما في تحسين الأداء الوظيفي (وفقاً لإجابات ٨٠٪ من العينة).

- كما أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أجريت على عينة من العاملين بالمستشفيات التعليمية، عن وجود عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية تتمثل مظاهرها فيما يلي:
- ضعف الآليات التي تستخدمها إدارة المستشفيات التعليمية في استقطاب المواهب المتميزة والاحتفاظ بها.
 - عدم وجود وحدة خاصة لإدارة المواهب في المستشفيات التعليمية، وغياب الوعي بدور العاملين الموهوبين وعدم تقديرهم.
 - غياب الاهتمام بالتدريب المستمر من أجل تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين وتطوير مواهبهم.
 - يرجع عدم الإلتزام التنظيمي إلى وجود العديد من الظواهر السلبي كالتسلط والتهكم التنظيمي وغيرها فضلاً عن ضعف مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات المبحوثة.
- ويتطلب مما سبق، محاولة إلقاء الضوء على الدور التي يمكن أن تؤديه أبعاد إدارة المواهب في مستوي الإلتزام التنظيمي للعاملين، وتأثير كل من أبعاد إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المستشفيات التعليمية المبحوثة، ومن ثم يمكن القول صياغة مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة من التساؤلات:**

- إلى أي مدى تؤثر أبعاد إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية؟
- ما هو أثر الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية؟
- ما هو أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية؟
- هل تتغير العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي بوجود الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

٣. أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث على المستويين النظري والعملي فيما يلي:

١/٣ الأهمية النظرية :

تتمثل أهمية البحث على المستويين النظري والعملي فيما يلي:

١/٣ الأهمية النظرية :

١/١/٣ يتناول البحث إدارة المواهب، والإلتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والعلاقة بينهم، وهما من المواضيع والمفاهيم الهامة التي حظيت ولاتزال تحظى بإهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، كما تُعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الجديدة في هذا المجال في الدول العربية وخاصة في بيئة العمل المصرية بحيث لم يتم تناول إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بالمستشفيات التعليمية في مصر. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة.

٢/١/٣ تساهم الدراسة في معرفة أهم ممارسات إدارة المواهب، وكذلك دور الإلتزام التنظيمي في تعزيز العمل، وما الأثر النسبي الذي يمكن أن تلعبه تلك الممارسات لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

٣/١/٣ تساهم الدراسة في ارتياد منطقة بحثية جديدة وهامة في مجال إدارة الأعمال مما يساعد على الإثراء الفكري والمعرفي.

٤/١/٣ المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل لمجال إدارة المواهب، ودراسة متغيرات أخرى بخلاف ما هو موجود في تلك الدراسة يمكن أن يساهم في توفير منظومة متكاملة لإدارة المواهب وتعظيم العائد منها.
٢/٣ الأهمية العملية:

١/٢/٣ تساهم نتائج الدراسة في تقديم معلومات ورؤية متكاملة تساعد المسؤولين وذوي العلاقة في التعرف على الواقع الفعلي لإدارة المواهب بالمستشفيات التعليمية المبحوثة، وبيان أثر إدارة المواهب على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض في جميع المستشفيات التعليمية واقسامها الصحية، من خلال نشر الوعي الإداري بمفاهيم الالتزام التنظيمي في المستشفيات المبحوثة.

٢/٢/٣ أضف إلى ذلك أن الكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وتحديد نمط العلاقة المركبة والمتداخلة بين كل من إدارة المواهب والأداء الوظيفي من خلال توسيط متغير الالتزام التنظيمي، سوف يساهم في وضع وتنفيذ استراتيجيات جديدة في المستشفيات المبحوثة وفقاً لما قد تملكه تلك المنظمات من مواهب وعقول متميزة في بيئة العمل المصرية.

٤. أهداف البحث:

١/٤ قياس تأثير أبعاد إدارة المواهب على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالتمريض في المستشفيات المبحوثة.

٢/٤ قياس تأثير مستوى الالتزام التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض في المستشفيات المبحوثة.

٣/٤ قياس تأثير ممارسات إدارة المواهب على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض في المستشفيات المبحوثة.

٤/٤ التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب ومستوى الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

٥/٤ يتم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية في مصر بصورة خاصة وغيرها من المؤسسات بصورة عامة بأخذ بُعد إدارة المواهب بعين الاعتبار.

٥. الإطار النظري والدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرات وصياغة فروض البحث:

١/٥ إدارة المواهب Talent Management:

وتعرض فيها المفهوم، والأهمية، والأبعاد، وذلك على النحو التالي:

ظهر مفهوم إدارة المواهب Talent Management عام ١٩٩٧ في بحث منشور لمجموعة ماكينزي الاستشارية McKinsey، والذي تم تطويره فيما بعد في كتاب يحمل عنوان "الحرب من أجل الموهبة The War For Talent عام ٢٠٠١ إشارة واضحة بتأكيد ظهور حقل معرفي جديد أطلق عليه "إدارة الموهبة" (Bersin, J., 2013)، فظهور الحاجة للاهتمام بالموهبة وتفعيل دورها جذباً وتطويراً وتوجيهاً واحتفاظاً بإشارة واضحة أملت الحاجة لظهور هذا المفهوم.

وفي دراسة قام بها المعهد البريطاني للأفراد والتنمية عام ٢٠٠٥، وُجد أن أكثر من ٩٠٪ من المُستجيبين يعتقدون أن أنشطة إدارة المواهب يمكن أن تؤثر إيجابياً على المنظمة ككل، وقد بدأ أكثر من نصفهم بالفعل في تطبيق أنشطة إدارة المواهب، وفي مسح قام به معهد الولايات المتحدة للتنظيم

والإدارة، أقر ما يقرب من ثلاثة أرباع المُستجيبين أن إدارة المواهب كانت على رأس قائمة قضايا الموارد البشرية الهامة (Andersen, 2013).

ومنذ ذلك الحين، زاد الإهتمام بمفهوم المواهب بأنها "مجموعة الموظفين الذين لديهم أفكار، ومعارف، ومهارات تمنحهم القدرة على تقديم قيمة للمنظمة أكبر من القيمة المتوقع تقديمها باستخدام الموارد البشرية المنافسة لها" (جيريل، ٢٠٢٠)، كما تم تعريفهم بأنهم "ذوو الإمكانيات العالية والأداء المتوقع الذي يمكن أن تعتمد عليه المنظمة في شغل المراكز الوظيفية المحورية التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة" (محمد، ٢٠١٦).

وتشكل الموهبة (Talent) قوة مميزة لإدارة المنظمة تمنحها سمة التفوق، والريادة في تعاملها مع فرص بيئتها، ومخاطرها، وتحدياتها الحالية، والمستقبلية، وبالرغم من أن الموهبة تتعلق بالموارد البشرية من قادة وتابعين، إلا أنها تنعكس ضمن نسيج ثقافة المنظمة، وتركيبها المعرفي (Tatoglu, E, 2016)، حيث تشير "إدارة المواهب" إلي تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانيات الموجودة لدي الأفراد الموهبين واستغلالها ونشرها للأخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك (الأيوبي، ٢٠٢٠)، ويرى (Davies, B, 2010) أن إدارة المواهب هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تعني إمتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية، ويؤيده (جيريل، ٢٠٢٠) بأن إدارة المواهب هي استخدام مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتراصة التي تقوم المنظمة من خلالها باستقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهبين الذين تحتاج إليهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق ميزة تنافسية، بينما يرى (Andersen, 2013) إدارة المواهب بأنها نظام إداري يقوم علي تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسة في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوي العاملة المناسبة لتأديتها بفاعلية وكفاءة عالية، أما (هلال، ٢٠١٠) يرى أن إدارة المواهب مجموعة من الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية التي تشمل إستقطاب المواهب، الفحص، الإختيار، الإحتفاظ، التنمية، التوزيع وتجديد القوي العاملة مع التحليل والتخطيط، وأشار (Riccio, S. J, 2010) إلي أن ممارسات إدارة المواهب تتمثل في الاستقطاب، الإختيار، التثبيت، التوجيه، وإدارة الأداء، التنمية الوظيفية، تنمية المهارات القيادية، الاستبدال الإحلال، التخطيط الوظيفي، التقدير، والمكافأة، ويصف (Cerdin. J. L, 2014) إدارة المواهب أنها منهج شامل للإستغلال الأمثل لرأس المال البشري، والذي يُمكن المنظمة من تحقيق نتائج قصيرة وطويلة الأجل وذلك ببناء ثقافة، اندماج، قدرة، وكفاءة من خلال تكامل عمليات استقطاب، وتطوير، وتوزيع الموهبين وفقاً لأهداف المنظمة، وأخيراً يرى (Kristina, 2013) أن إدارة المواهب هي عملية متكاملة تهدف إلي إختيار، وإستقطاب، ومكافأة، والإحتفاظ بأفضل المواهب من خلال تعديل أو تحسين العمليات والتقنيات، التي تمكن الموظفين من التكيف مع الأهداف الإستراتيجية وقيم العمل بالمنظمة، وبالتالي سوف يتم تحسين كل من القوة الشخصية والوظيفية من خلال اتباع نظام إدارة مواهب متكامل.

وتسعى إدارة المواهب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها ما ذكره (Tatoglu, E, 2016):

- تحديد القدرات والأدوار المرتبطة بإدارة المواهب والتي تشكل أهمية إستراتيجية من أجل تطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية، والحصول على أفضل الأفراد الذين لديهم القدرة علي تطوير تلك القدرات، وتطوير تلك القدرات وفقاً لمعيار المستوي العالمي، والإحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الإستراتيجي.
- وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة، وتخصيص الموارد مثل "التعويضات، التدريب، التوجيه، والإرشاد، مهام العمل" للموظفين بناءً على قدراتهم وإمكاناتهم الفعيلة.

ويري (Kehinde, 2012) أن "أهمية إدارة المواهب" تكمن في قدرتها على اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، كذلك تعمل إدارة المواهب علي تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، ويضيف (محمد، ٢٠١٦) أن إدارة المواهب تساهم بشكل فعال في حل المشكلات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد، أما (الزيادي، ٢٠١٩) يري أن إدارة المواهب تجعل من المنظمة موقع جاذب للعاملين المهرة ذوي الكفاءة العالية، وأن لها دور فعال في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يساهم في سد فجوة الوظائف الشاغرة بالإعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة، أما (Blass, E., 2007) يضيف إلي أهميتها في أنها تساهم تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، فضلاً عن تحقيق المرونة للمنظمة من خلال أداء البرامج التدريبية، ووافقته الرأي (Davies, B., 2010) في أنها تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المنظمة بدلاً من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الأداء والاستخدام الملائم للعاملين بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلم القدرات الموجهة ذاتياً داخل المنظمة، ويرى (Brown. S, 2008) أن ممارسة إدارة الموهبة لها تأثير كبيراً على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وامكانيات العاملين، إذ تتطلع إلى بناء القوة العاملة المستقبلية ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية، أما (Tatoglu, E., 2016) فيضيف من خلال وجهة نظره أهميتها في استكشاف الطاقات الكامنة والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.

كما تُعتبر إدارة المواهب إحدى المحددات الأساسية لنجاح المنظمة: فأهميتها تتبع على الأقل من سببين رئيسيين، وأن الإلتزام بهذين السببين أصبح من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة وهما:

- أن إدارة الموهبة الفاعلة تضمن نجاح المنظمات في اكتساب والحفاظ على المواهب الضرورية.

- مدى التزام الإدارة بهؤلاء العاملين.

لذلك، إن هذا التصاعد أدى لبروز إدارة الموهبة كموضوع إستراتيجي أساسي وأصبح التحليل الواقعي مؤخراً يركز على الارتباط بين إدارة الموهبة ودعمها للمدراء.

كما وتعددت النماذج التي أوردها الباحثين في دراساتهم حول "أبعاد إدارة المواهب" حيث يتضمن نموذج (Brown. S, 2008) ستة أبعاد لإدارة المواهب هي "تطوير استراتيجيات الموهبة، اختيار الموهبة وتعيينها، الإحتفاظ بالمواهب، تحفيز المواهب وتطويرهم، تنظيم وإدارة الموهبة، الإتصال بالموهبة وتمكينها، تعاقب واستدامة الموهبة"، أما نموذج (الأيوبي، ٢٠٢٠) فيتضمن هو الأخر ستة أبعاد وهما "التنمية والتطوير، الإحتفاظ بالعاملين، إدارة الأداء، الاتصالات، التقدير والمكافأة أو التحفيز، كما ويقتصر نموذج (Bersin, J, 2013) علي أربعة أبعاد تتمثل في "التعيين والتوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، تحليل فجوة المهارات"، كما حدد (Jones, et al., 2008) نموذج آخر لإدارة المواهب يتضمن مجموعة من الأبعاد تتمثل في "تطوير المواهب، الإستقطاب والإحتفاظ، التحفيز، نشر وتوزيع المواهب، التواصل والتمكين، التناوب والتدوير الوظيفي المستمر"، أما نموذج (هلال، ٢٠١٠) فيتضمن "إعداد المواهب، استقطاب المواهب، توظيف وتعيين المواهب، تقلد المناصب الوظيفية، التطوير الوظيفي، نظم تحفيز المواهب، ظروف وبيئة العمل، إدارة الأداء والمسار الوظيفي"، وأخيراً يتضمن نموذج (Kollrud, 2008) نظام متكامل لإدارة المواهب في المنظمات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في "جذب المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب"، وتفضل الدراسة الأبعاد الواردة في هذا النموذج لتناسبها مع أهداف البحث من جهة ومن جهة أخرى لأنه شكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين في تطبيقه، فعلي سبيل المثال دراسة كلٍ من (Kumari et al., 2020; Kinange, 2020, Pillai, R, 2019; Tatoglu, E., 2016; Brunila, 2013; Koketso, 2012) ، وأيضاً في دراسة كلٍ من (عبد

الهادي، ٢٠٢٠، عبد الله، ٢٠٢٠؛ الريادي، ٢٠١٩؛ الحمداني، ٢٠١٨؛ الطبال، ٢٠١٧)، وفيما يلي
إيضاح لتلك الأبعاد :

- جذب المواهب Attraction Talent:

تُعتبر هي الخطوة الأولى في إدارة المواهب، وذلك بتحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة، والمهارة العملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، ويمكن تحقيق ذلك بوضع توصيف وظيفي واضح يمزج بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغلها، وبذلك تتمكن الإدارة من اختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل، ويتم جذب المواهب من خلال : اسم وسمعة المنظمة، بيئة العمل محفزة ومشجعة علي الإبداع، توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء، توفير الحوافز المادية والمعنوية والمتعلق بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية، تدريب اللجان القائمة بالاختيار علي كيفية اختيار الموهوبين، دراسة الموهبة التي يمتلكها الموهوبون.

- الاحتفاظ بالمواهب Retention Talent:

يتم الاحتفاظ بالمواهب في المنظمات المعاصرة من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب التي تؤكد علي أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة التنافسية للمنظمة، كذلك توافق نظام المرتبات والمكافآت التي تدفعها المنظمة مع مرتبات المنافسين والسوق، بالإضافة إلي استخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب في المنظمة وتعزيز مشاعر الانتماء، مثل الشكر والتقدير والاعتراف بجهود المواهب، كما أن توفر فرص النمو المهني والشخصي والمتمثلة في آفاق التقدم وفرص النمو الوظيفي والنمو الشخصي داخل المنظمة تعمل علي بقاء المواهب بالمنظمة، فضلاً عن توفير البيئة المناسبة للمواهب لتقديم الابتكارات والإبداعات دون قيود تقليدية، يعطي الموهوب الشعور بالإنجاز والتميز، كما تُعتبر تحديات العمل الصعب والمثير من العوامل الرئيسية للاحتفاظ بالمواهب بغض النظر عن الظروف الاقتصادية، نوع الصناعة، ... وغيرها من العوامل.

- تنمية المواهب Development Talent :

يتم تنمية المواهب من خلال تشجيعهم علي القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة، حيث أن تكليف الموهوب بمهام جديدة لم يسبق له أدائها يكتسبه مهارات جديدة مما يتيح له فرصة التعلم وعدم الشعور بالملل، وكذلك تطوير مواهبه بمنح هذا الموهوب إدارة مشروع كامل حتي ينمي لديه موهبة إدارة الوقت وحل المشكلات، كما أن منح فرص المشاركة في البرامج التدريبية تؤدي لزيادة مهارات العمل الفردية ذات الصلة مع ضرورة التأكد من توافق بين التدريب المقدم للأفراد الموهبين، والاحتياجات الإستراتيجية في المنظمة، بالإضافة إلي توفير التوجيه والإرشاد الذي يتطلع إلي مساعدة المواهب في مجال التنمية بشكل عام سواء علي المستوي الشخصي أو المهني، وأخيراً توفر فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية من أجل تطوير الكفاءات الأساسية، والتقنية، والشخصية، والمهارات القيادية للمواهب، ويجب تحديد المهارات التي تحتاج إلي تنمية، وعدم تركيز علي نقاط الضعف فقط، بل ضرورة الاهتمام بنقاط القوة للتأكد من نموها في الاتجاه الصحيح.

٢/٥ الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:

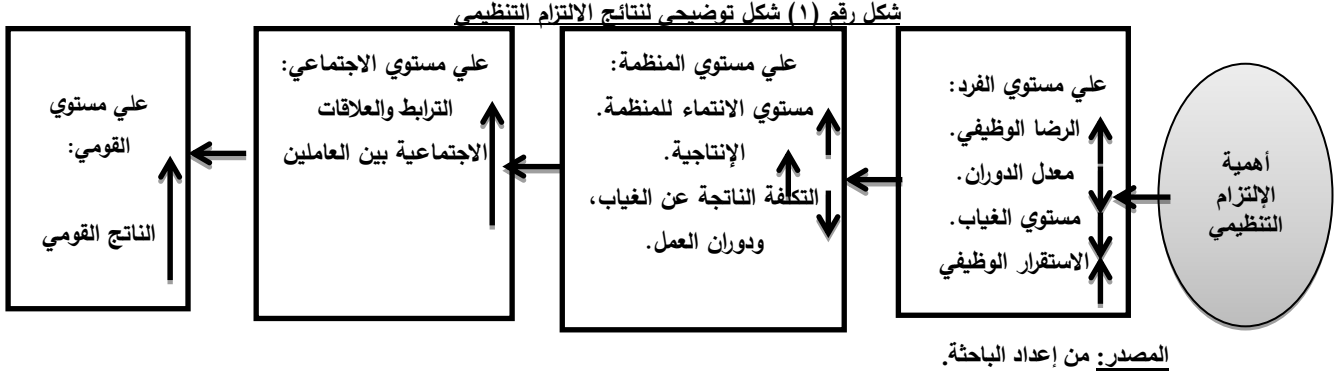
ويُعرض فيه المفهوم، والأهمية، والأبعاد، وذلك علي النحو التالي:
بدأ الاهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي مُنذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، إذ برز مفهوم الإلتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام ١٩٥٠، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين

الطرفين (Syazwani et al., 2020) لذا فقد حظي مفهوم الإلتزام التنظيمي بإهتمام كبير من قبل الباحثين على مدى العقود الماضية.

فقد عرفه (Mowday et al., 1982) بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها، في حين يري (Robert et al, 1993) أنه إتجاه سلوكي يربط الفرد بالمنظمة ويعمل علي تحقيق أهدافها، أما (Rahman et al., 2016) يري أن الإلتزام التنظيمي هو القوي الملزمة التي تدفع الفرد إلى مسار عمل معين بهدف تحقيق أهداف معينة، كما إنه كثافة العوامل التي تربط الفرد مع المنظمة ككل، وأخيراً يضيف (Jisuvei, 2019) بأن الإلتزام التنظيمي هو موقف وقوة مشاركة الفرد وتحديد هويته في المنظمة وهو القوة التي تربط الفرد بمسار العمل، حيث تمثل هذه القوة حالة نفسية وعقلية يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة : الرغبة، ووجوب مواصلة العمل.

وأكدت العديد من الدراسات على "أهمية الإلتزام التنظيمي" ومدى تأثيره على مستوى الفرد أو المنظمة:

- دراسة (Rahman et al., 2016) أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة، والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانيات المنظمات.
- أما دراسة (Wolowska, 2014) والتي أكدت على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للإلتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض أثارها، إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل.
- دراسة (المصري، ٢٠١٧) التي أكدت على أن أهمية الإلتزام التنظيمي بإعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبأ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين.
- دراسة (Eliyana et al., 2019) والتي ربطت ما بين الإلتزام التنظيمي والإنتاجية حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الإلتزام لدي العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.
- دراسة (Harris, C, 2019) والتي أكدت على أهمية متغير الإلتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الايجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع.
- دراسة (Jisuvei, 2019) فقد تجاوزت أهمية ونتائج الإلتزام التنظيمي لديه حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحث انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للإلتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية. واستخلاصاً لما سبق، يتم عرض النقاط السابقة في الشكل التالي :



ويتضح من الشكل السابق، أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلي المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس علي انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، أما علي مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوي الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المناطة بهم بكفاءة وفاعلية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وفيما يتعلق بالمستوي القومي فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للإلتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

كما وقدمت الدراسات والبحوث المتعلقة بالإلتزام التنظيمي عدداً من الأبعاد للإستدلال بها علي مستوى الإلتزام التنظيمي، فقد حدد (Porter et al.,1976) بعدين للإلتزام التنظيمي هما "التطابق والانتماء للمنظمة"، أما (Mowday et al.,1974) فقد حددوا ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي هي "الإيمان القوي، وقبول الفرد لأهداف وقيم المنظمة، والرغبة في بذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة، وأخيراً الرغبة القوية للفرد للبقاء في عضوية المنظمة"، أما (Meyer et al., 1990) قدم نموذجاً للإلتزام التنظيمي يعرف باسم "نموذج العناصر الثلاثية للإلتزام التنظيمي" لأنه يستند في نظريته للإلتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، واستخدمه العديد من الباحثين في دراستهما مثل (Jisuvei, 2019; Rahman et al., 2016; Wolowska, 2014; Antony, 2013)، وأيضاً دراسة كل من (الريادي، ٢٠١٩، الحمداني، ٢٠١٨؛ المصري، ٢٠١٧)، وذلك على النحو التالي :

- الإلتزام الوجداني أو العاطفي **Affective Commitment** : ويشير الإلتزام العاطفي إلى ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً، وهذا المفهوم يؤكد على أن الإلتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها واستعداده لبذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة ورغبته القوية في البقاء كعضو بالمنظمة.
- الإلتزام المستمر **Continuance Commitment** : وهو يشير إلى الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة، كما ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة مرتفعة، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق بمنظمة أخرى منخفضة.

- **الإلتزام المعياري Normative Commitment** : يُعبر الإلتزام المعياري عن الشعور بالإلتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة - فوفقاً له هو بمثابة نوع من الواجب على الفرد، حيث يُنتج عن تطوير خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة مما يترتب عليه التزاماً أدبياً نحوها.

ويشير (Meyer et al., 1990) إلى أنه يمكن أن يكون لدى الموظفين درجات متفاوتة من الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعيارى)، وهذا يدعم بشكل كبير اعتبارها أبعاداً للإلتزام التنظيمي وليست أنواعاً له.

٣/٥ الأداء الوظيفي Job Performance :

ويُعرض فيه المفهوم، والأبعاد، وذلك علي النحو التالي:

يُعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها، لذا تقدم الباحثة بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي، حيث عرف (Rahman & Karan, 2018) الأداء الوظيفي من خلال دراسته "بأنه إنجاز مهمة معينة وفقاً لمعايير الدقة المحددة مسبقاً المتمثلة في دقة واكتمال وتكلفة وسرعة الأداء"، بينما عرفه (Daniel & Purwanti, 2016) "بأنه الأداء الفعلي وهو نتائج العمل التي حققها الموظف والتي تشمل علي النوعية والكمية في أداء المهام التي تم تعيينها وفقاً للمعايير مسبقاً"، ويرى (Al Omari & Okasheh, 2017) "بأنه نتيجة عمل شخص أو مجموعة في منظمة ما في وقت محدد مما يعكس مدي وصول الشخص أو المجموعة إلي معايير الأنظمة الجيدة في مهمة تحقيق أهداف المنظمة، وتؤثر العديد من العوامل علي الأداء الوظيفي للموظف منها، المعدات وبيئة العمل المادية والعمل المُجدي وإجراءات التشغيل القياسية والمكافأة للأنظمة الجيدة أو السيئة وتوقع الأداء والتعليقات علي الأداء بالإضافة إلي المعرفة والمهارات والمواقف"، بينما يصف (Itham, 2018) "الأداء الوظيفي علي أنه ناتج العمل من حيث الكمية والجودة المحققة بواسطة الموظف في أداء واجباته وفقاً للمسئوليات المنوطة به، ويمثل الأداء سجل نجاح ينتج من تأدية وظيفة أو نشاط محدد خلال فترة محددة"، ويرى (Naseem & Sikandar, 2017) أن الأداء الوظيفي "هو نتاج جهد فردي فيما يتعلق بالهدف المحدد مسبقاً"، أما (Howladar et al., 2018) عرفه "بأنه مجموعة السلوكيات ذات الصلة بأهداف المنظمة أو الوحدة التنظيمية التي يعمل بها الفرد"، ويشير (Niu et al., 2021) بأنه السلوك أو الإجراءات ذات الصلة بأهداف المنظمة والتي يمكن زيادتها من خلال رفع مستوي الكفاءة الذي يمثله إجراء معين أو مجموعة من الإجراءات، كما وينظر (Fogaça et al., 2018) "إلي الأداء الوظيفي من منظور متعدد الأبعاد ينبغي أن يتم تعريفه من خلال السلوك وليس النتائج، ويشمل فقط تلك السلوكيات ذات الصلة بأهداف المنظمة، كما ويشير إلي الأداء من خلال المهارات والكفاءات المهنية والخبرات المُطبقة في سياق الواجب أو المهمة أو إلي الطريقة التي يتصرف بها الفرد من حيث الفعالية والكفاءة، وتعزيز تحقيق النتائج التنظيمية والرسالة التنظيمية"، وأخيراً عرف (Kravariti et al., 2020) "بأنه العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية من حيث الكم والنوع والزمن، وسلوكه في وظيفته، وكذلك سلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل. وبمراجعة التعريفات السابقة، أتضح أنها انقسمت إلى اتجاهين رئيسيين، ركز "الاتجاه الأول" في جانب النتائج، ويشير إلي المنتج أو الخدمة التي تم إنتاجها، بينما عرف أصحاب "الاتجاه الثاني" الأداء الوظيفي من جانب السلوكيات، والذي يشير إلي السلوكيات التي يندمج فيها الأفراد لتحقيق أهداف وظائفهم.

كما وأختلف الباحثون في تحديد نوعية وعدد أبعاد الأداء الوظيفي، حيث حدد (Viswewvaran & Ones, 2000) أبعاد الأداء الوظيفي في "أداء المهمة، العلاقات والاتصالات الشخصية، الأداء السياقي، سلوكيات التوقف، السلوكيات السلبية، كما وحدد (Sopiah, 2020) أبعاد الأداء الوظيفي في "الأداء العكسي، الأداء المتكيف، الأداء السياقي، أداء المهمة، ويرى (Kahya, 2009) أن أبعاد الأداء الوظيفي تتمثل في أداء المهام والأداء السياقي، وهو ما اعتمدت عليه الباحثة في دراستها ويمكن تناولهما علي النحو التالي:

- **أداء المهام Task performance** : يشير إلي الكفاءة التي يؤدي شاغلي الوظائف أداء الأنشطة المعترف بها رسمياً كجزء من وظائفهم، والتي تسهم بشكل مباشر في تنفيذ جزء من العملية الفنية بالمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق تزويد المنظمة بالسلع والخدمات، وينقسم هذا البعد إلي ثلاثة أنواع هما (Koopmans, 2015) :

- **أداء المهام الروتينية** : والتي تتضمن استجابات الموظف لمطالب المهام المعروفة جيداً والتي تحدث بطريقة طبيعية أو روتينية أو يمكن التنبؤ بها.
- **أداء المهام التكيفية** : والتي تتضمن استجابات الموظف لمطالب المهام التي تكون جديدة أو غير عادية أو على الأقل غير متوقعة.
- **أداء المهام الإبداعية** : والتي يقصد بها الطريقة التي يطور بها الموظف أفكاراً أو ابتكارات جديدة ومفيدة للعمل.

- **الأداء السياقي Contextual Performance** : يشير إلي الجهود الفردية التي لا تتصل بشكل مباشر بمهامهم الرئيسية وهي في غاية الأهمية، لأنها تشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي التي هي بمثابة المحفز للأنشطة الهامة والعمليات المهمة، وينطوي هذا البعد على مجموعة من السلوكيات منها (Yuniati, 2021):

- الحماس المستمر في بذل الجهود الإضافية لإكمال إحدى المهام بنجاح كالإلتزام بالوقت، ندرة الغياب، بذل جهود إضافية في الوظيفة.
- التطوع للقيام ببعض الأنشطة التي لا تمثل جزءاً من العمل الرسمي للفرد كتقديم المقترحات البناءة لتطوير عمل المنظمة
- التعاون مع الآخرين، وتقديم أوجه المساعدة التي يحتاجونها كالتعاون مع الزملاء، والعملاء، وغيرهم
- الإلتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية كالإلتزام باللوائح التنظيمية، واحترام خطوط السلطة، والإلتزام بقيم المنظمة، وسياساتها.
- تأييد الأهداف التنظيمية، ودعمها، والدفاع عنها كالولاء للمنظمة، التمثيل الإيجابي للمنظمة أمام الغير.

٤/٥ العلاقة بين متغيرات الدراسة :

تعرض الباحثة فيما يلي عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث والتي في ضوءها سوف يتم صياغة فروض البحث، وذلك علي النحو التالي :

١/٤/٥ العلاقة بين إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي :

تبيّن من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي كدراسة كل من : (Kumari et al., 2020; Kinange, 2020, Pillai, R, 2019; Harris, C, 2019) ودراسة (السيد، ٢٠١٦؛ الشجيري، ٢٠١٦؛ مقري، ٢٠١٤) وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين – وأن متغير الإحتفاظ بالمواهب هو أكثر المتغيرات تأثيراً على الإلتزام التنظيمي للموظفين، يلي ذلك تدريب وتنمية المواهب، ثم يأتي التعاقب الوظيفي في المرتبة

الأخيرة في التأثير، بينما استهدفت دراسة (Mahjoub et al., 2018) التعرف علي دور إدارة المواهب الإستراتيجية في نجاح المشروع من خلال الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والتحفيز في المنظمات الإيرانية القائمة علي المشاريع في مجال النفط والغاز، وتوصلوا إلي وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب ونجاح المشروع، وزدات قوة العلاقة بإدخال الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والتحفيز كوسطاء، وأشارت نتائج دراسة كل من (Luna R., Danvila V., J. Lara, 2020) إلي وجود أثر معنوي لمُتغير نظام إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي، وزدات قوة العلاقة بإدخال الرضا عن الأجور كمتغير وسيط، ووَجَدَ (Kim J., Park S., 2018) في دراسته أن جذب المواهب والإحتفاظ بها مرتبطان بمدى إدراك المؤسسة لثقافة التغيير والجودة القائمة علي التكنولوجيا، وزدات قوة العلاقة بإدخال متغير الإلتزام التنظيمي، وبحثت دراسة (Shaemi et al, 2011) أثر إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدي موظفي بلدية اصفهان في إيران، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك أثراً إيجابياً ومهماً لإستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق الإلتزام التنظيمي، كما هدفت دراسة كل من (Alias, 2014; Shafieian, 2014) إلي تحليل أثر إدارة المواهب بأبعادها "الجذب والاختيار، والتطوير، والإدامة" في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات الحكومية، وتوصوا إلي أن كل أبعاد إدارة المواهب لها أثر إيجابي، وعلاقة مهمة مع الإلتزام التنظيمي، وأوصت الأخيره بالإهتمام بتنفيذ برامج وأبعاد إدارة المواهب، لما لها من أثر إيجابي علي ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الأول في الصورة الآتية:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب علي الإلتزام التنظيمي.

٢/٤/٥ العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي:

استهدفت دراسة كل من (Syazwani et al., 2020; Jisuvei, 2019; Eliyana et al., 2013; Memari et al., 2013; Rahman et al., 2016; Wolowska, 2014) علاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وتوصلوا إلي وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة "الإلتزام العاطفي، المُستمر، المعياري" وبين الأداء، كذلك توصل كل من (Ward & Davis, 1995) إلي جود علاقة إيجابية بين مستويات الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، ووَجَدُوا (Meyer et al, 1989) علاقة مباشرة بين الإلتزام التنظيمي ومخرجات العمل تختلف وفقاً لنوع الإلتزام التنظيمي، أما (Allen & Meyer, 1996) قد أشارت نتائج دراستهم إلي وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام العاطفي والأداء الوظيفي، وعلاقة سلبية بين الإلتزام الاستمراري والأداء الوظيفي، كما كشفت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١١) عن التأثير الإيجابي لأبعاد الإلتزام التنظيمي الثلاثة في الأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج دراسة (المصري، ٢٠١٧) أن المنظمات استفادت من وجود الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها ومن أهم ما استفادت به هو الأداء المتميز للعمل، حيث أن إلتزام الفرد بالعمل يؤدي إلي التميز في أداء الأعمال المُوكل إليه، والإبداع لدي العاملين في المنظمة، مما ينعكس إيجابياً علي أدائهم لعملهم، وبالتالي إنتاجية المنظمة.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الثاني في الصورة الآتية:

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي للإلتزام التنظيمي علي الأداء الوظيفي.

٣/٤/٥ العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي:

تناولت دراسة كل من (Niu et al, 2021; Kravariti et al., 2020; Yuniati, 2020) أيضاً دراسة كل من (خيري، ٢٠٢١؛ محمود، ٢٠٢١؛ عبد الهادي، ٢٠٢٠، جبريل، ٢٠٢٠؛ عبدالله، ٢٠٢٠؛ الطبال، ٢٠١٧) دور إدارة المواهب في تحسين الأداء، وتوصلوا إلي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب محل الدراسة "تحفيز وتطوير المواهب، استقطاب وتوظيف المواهب، الاحتفاظ بالمواهب" والأداء الوظيفي المتميز، وتختلف الأهمية النسبية

لممارسات إدارة المواهب في تأثيرها علي الأداء الوظيفي، بينما توصل (Kehinde, 2012) إلي أن المنظمة التي بها عوامل نجاح أكثر في ممارسة إدارة المواهب، تكون نسبة ترك العمل أقل، وأن عوامل النجاح لأفضل ممارسات في إدارة المواهب يجب أن تشتق من مكان العمل بما فيها الإدارة العليا ودعم فريق وعمليات إدارة الأداء وممارسات إدارة المواهب، وتوصل (Bersin, J, 2013) إلي وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب علي أداء الموظفين وأداء المنظمة بشكل عام، وإن إدارة المواهب لها أثر في الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات التي تعمل في بيئة العمل، وتضيف نتائج دراسة (Andersen, 2013) وجود رضا تام من معظم الموظفين عن برامج إدارة المواهب المُتبعة في المنظمة، وأن لها أثر إيجابياً علي أداء وإدامة الموظفين في العمل، وأن إدارة المواهب تخلق حضارة جيدة داخل العمل وتعزز قيم العمل عند الموظفين، كما وتوصل (Tatoglu, E, 2018) إلي أن ممارسات إدارة المواهب بإبعادها لها علاقة إيجابية مع ارتباط الموظفين بعملهم وأن ارتباط الموظفين بعملهم له علاقة إيجابية مهمة مع إدامة الموظفين، وتوصلت نتائج دراسة (Sopiah, 2020) أن إدارة المواهب تلعب دوراً مهماً وإيجابياً في أداء الموظفين، وفاعلية المنظمة بشكل عام. واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الثالث في الصورة الآتية:

الفرض الثالث : يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب علي الأداء الوظيفي.

٥/٤/٥ **توسيط الإلتزام التنظيمي في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي:**

استعرضت الباحثة عدد من الدراسات والبحوث الأدبية ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي أوضحت أهمية مُتغيري الدراسة "إدارة المواهب، الإلتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي" إذ تم التطرق لكل مُتغيرين بشكل مُرتبط وكانت النتيجة كالاتي :

- وجود أثر معنوي لمُتغير إدارة المواهب علي الإلتزام التنظيمي، ووجود علاقة طردية بين المتغيرين.
- وجود أثر معنوي للإلتزام التنظيمي علي الأداء الوظيفي، ووجود علاقة طردية بين المتغيرين.
- وجود أثر معنوي لمُتغير إدارة المواهب علي الأداء الوظيفي، ووجود علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناءً على ما سبق، وما توصلت اليه الدراسات والبحوث السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسات إدارة المواهب، والإلتزام التنظيمي علي الأداء الوظيفي، واعتماداً علي الفروض الثلاثة السابقة، **تفترض- الباحثة** وجود علاقة غير مباشرة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي عند إدخال المتغير الوسيط "الإلتزام التنظيمي" في مجتمع لم تتطرق له الدراسات السابقة، ألا وهو المستشفيات التعليمية التابعة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية في جمهورية مصر العربية. وعليه، تمّت صياغة الفرض الرابع في الصورة الآتية :

الفرض الرابع : يوجد تأثير معنوي غير مباشر لممارسات إدارة المواهب علي الأداء الوظيفي عند توسيط مُتغير الإلتزام التنظيمي للعاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة.

٥/٤/٦ **الفجوة البحثية ونموذج الدراسة:**

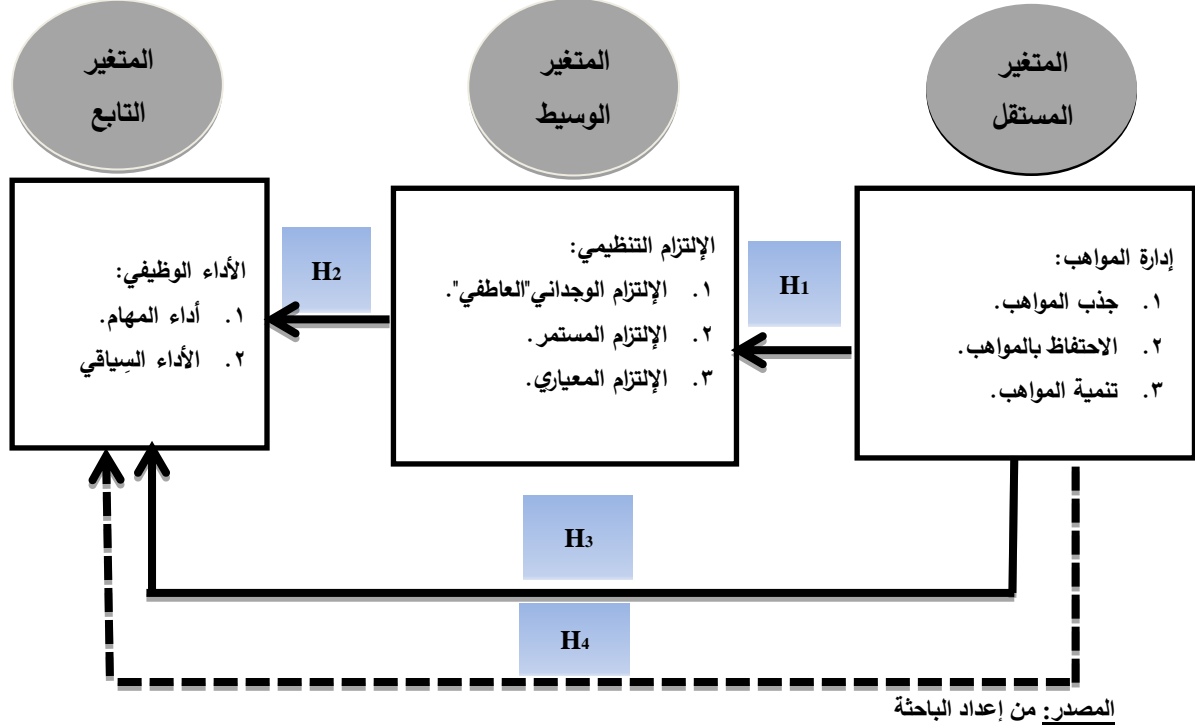
وباستقراء وتحليل الدراسات والبحوث السابقة، يتضح ما يلي :

ركزت الدراسات والبحوث السابقة علي قطاعات متعددة بخلاف قطاع التطبيق في الدراسة الحالية ومنها المنظمات الحكومية والصناعية، مؤسسات التعليم العالي لعديد من البيئات المختلفة، القطاع المصرفي، قطاع الأغذية والمشروبات، المجال السياحي، مجال النفط والغاز، المستشفيات الحكومية الأردنية، ومُتغيرات وسيطة بخلاف مُتغير الدراسة الحالي ومُتغيرات مستقلة أو تابعة لم تتعرض لها الدراسة الحالية، بيئات عربية أو أجنبية تختلف عن المجال الميداني في الدراسة الحالية وهي البيئة المصرية.

كما أن الدراسات السابقة تناول بعضها بيان العلاقة بين كلٍ من إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى علاقة كل منها بالأداء الوظيفي، وبالتالي تغطي هذه الدراسة الفجوة البحثية التي تتعلق بدراسة أثر الإلتزام التنظيمي علي العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

ويوضح شكل رقم (٢) النموذج المقترح لتحليل متغيرات البحث (إدارة المواهب، الإلتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي):

شكل رقم (٢) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة



٦. الإطار المنهجي للبحث:

١/٦ منهج البحث : تعتمد هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، فعلي صعيد "المنهج الوصفي" تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع علي الدراسات والبحوث النظرية والميدانية بهدف بلورة الأسس والمُنتقلات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف علي أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، أما علي صعيد "المنهج التحليلي"، فقد تم إجراء المسح الميداني وجمع البيانات باستخدام الاستقصاء، وتحليل كافة البيانات التي تم جمعها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

٢/٦ الحدود الزمنية : وتتمثل في الفترة التي فيها تم تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث والتي تتمثل في الشهور التالية : (أكتوبر/ نوفمبر / ديسمبر) من عام ٢٠٢١.

٣/٦ الحدود المكانيّة: المستشفيات التعليمية التابعة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية.

٤/٦ الحدود البشرية : تقتصر علي العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة.

٥/٦ مجتمع وعينة البحث :

١/٥/٦ مجتمع البحث : يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية التابعة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (٤٨٢٨).

٢/٥/٦ نوع وحجم عينة البحث : تم الاعتماد علي أسلوب العينة العشوائية البسيطة وذلك لصعوبة تطبيق أسلوب الحصر الشامل نظراً لكبر مجتمع البحث، هذا وقد تم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٦) :

$$ع = \frac{2 \times ن \times ف \times (ف - 1)}{2\Delta \times ن + 2 \times (ف - 1)}$$

حيث:

ع = حجم العينة.

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥٪ وهي ١,٩٦.

ف = نسبة النجاح في التوزيع، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل ٥٠٪.

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر علي طرفي بمقدار متساوي، وهي ٥٪.

ن = حجم المجتمع.

ووفقاً للمعادلة السابقة يكون حجم العينة كالتالي:

$$356 \text{ مفردة} = \frac{(0.50 - 1)0.50 \times 4828 \times (1.96)}{(0.50 - 1) 0.50 \times 2(1.96) + 4828 \times 2(0.05)}$$

وفيما يلي جدول رقم (١) ليوضح توزيع العينة علنا للمستشفيات محل الدراسة.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٣)

د. شيماء مهدي إبراهيم

جدول رقم (١) توزيع العينة وفقاً لأعداد العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية محل الدراسة

م	اسم المستشفى	عدد العاملين بالتمريض	%	حجم العينة
١	مستشفى شبين الكوم التعليمي.	٧٧٨	١٦,١١	٥٧
٢	مستشفى احمد ماهر التعليمي.	٤٤٤	٩,٢	٣٣
٣	مستشفى سوهاج التعليمي.	٤٢٨	٨,٨٦	٣٢
٤	مستشفى دمنهور التعليمي.	٤١٣	٨,٥٥	٣٠
٥	مستشفى الجلاء التعليمي.	٤٠١	٨,٣١	٣٠
٦	مستشفى بنها التعليمي.	٤٠٠	٨,٢٩	٢٩
٧	مستشفى الأحرار التعليمي بالقازيق.	٢٩٥	٦,١١	٢٢
٨	مستشفى المطرية التعليمي.	٢٩١	٦,٠٣	٢١
٩	مستشفى أورام الأسماعلية التعليمي.	٢٤٥	٥,٠٧	١٨
١٠	مستشفى كبد المحلة.	٢٣٠	٤,٧٦	١٧
١١	مستشفى فقط بقتا.	١٥٠	٣,١١	١١
١٢	مستشفى حميات أمبابة	١٦٠	٣,٣٢	١٢
١٣	مستشفى حميات.	٢٠٢	٤,١٨	١٥
١٤	مستشفى الساحل التعليمي.	١٩٧	٤,٠٨	١٥
١٥	مستشفى أسوان التعليمي.	١٩٤	٤,٠٢	١٤
	الإجمالي	٤٨٢٨	١٠٠	٣٥٦

المصدر: الإحصاء السنوي لبيانات مركز معلومات الهيئة العامة للمستشفيات التعليمية، ومقابلات الدراسة الإستطلاعية.

وتم توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية: (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والفئة الوظيفية)، يوضحها الجدول رقم (٢) التالي:

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٣)

د. شيماء مهدي إبراهيم

جدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة
النوع		
ذكر	٢٠٥	٥٧,٦
أنثى	١٥١	٤٢,٤
الإجمالي	٣٥٦	١٠٠
العمر		
أقل من ٣٠ سنة	٤٠	١١,٢
من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	١٢٢	٣٤,٣
من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	١٠٩	٣٠,٦
أكثر من ٥٠ سنة	٨٥	٢٣,٩
الإجمالي	٣٥٦	١٠٠
سنوات الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	٣١	٨,٧
من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	١٠٠	٢٨,١
من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	١٣٥	٣٧,٩
أكثر من ١٥ سنة	٩٠	٢٥,٣
الإجمالي	٣٥٦	١٠٠
مستوى التعليم		
متوسط	٧٩	٢٢,٢
فوق المتوسط	٩٩	٢٧,٨
جامعي	١٤٠	٣٩,٣
دراسات عليا	٣٨	١٠,٧
الإجمالي	٣٥٦	١٠٠
الفئة الوظيفية		
ممرض	٢٦٦	٧٥
مسئول الوردية	٥٠	١٤
مشرف دور	٢٥	٧
رئيس التمريض	١٥	٤
الإجمالي	٣٥٦	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع قوائم الاستقصاء المتلقي إجابات عنها.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- النوع: أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع، يشير إلى التقارب في العينة فبلغت نسبة الذكور (٥٧,٦٪)، في حين بلغت عينة الإناث نسبة (٤٢,٤٪)، وفقاً لردود عينة الدراسة.
- العمر: أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة عمرية (من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة)، بنسبه (٣٤,٣٪)، يليها فئة عمرية (من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة)، بنسبه (٣٠,٦٪)، ثم يليها فئة عمرية (أكثر من ٥٠ سنة)، بنسبه

(٢٣,٩٪)، وأخيراً فئة عمرية (أقل من ٣٠ سنة)، بنسبة (١١,٢٪)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

- **مستوى التعليم** : أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير مستوى التعليم، يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة المؤهل (تعليم جامعي)، بنسبه (٣٩,٣٪)، يليها فئة المؤهل (فوق المتوسط)، بنسبه (٢٧,٨٪)، ثم فئة المؤهل (متوسط)، بنسبه (٢٢,٢٪)، وأخيراً فئة المؤهل (دراسات عليا)، بنسبه (١٠,٧٪)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

- **سنوات الخبرة** : أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة الخبرة (من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة)، بنسبه (٣٧,٩٪)، يليها فئة الخبرة (من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات)، بنسبه (٢٨,١٪)، ثم يليها فئة الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر)، بنسبه (٢٥,٣٪)، وأخيراً فئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، بنسبه (٨,٧٪)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

- **الفئة الوظيفية** : أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة الوظيفية يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة وظيفية "ممرض" بنسبة (٧٥٪)، يليها فئة وظيفية "مسئول الوردية" (١٤٪)، يليها فئة وظيفية "مشرف دور" (٧٪)، يليها فئة وظيفية "رئيس التمريض" (٤٪)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٧. متغيرات البحث وأساليب قياسها:

١/٧ إدارة المواهب : وهو "المتغير المستقل للدراسة" والذي يتضمن عدة أبعاد وهي "بُعد جذب المواهب، بُعد الاحتفاظ بالمواهب، بُعد تنمية المواهب"، وقد اعتمدت الباحثة في قياس هذا المتغير علي المقياس الذي أعده (Kollrud, 2008)، والذي تم تطويره بشكل كبير في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسة (Kumari et al., 2020; Kinange, 2020; Pillai, R, 2019; Harris, C, 2019; Tatoglu, E., 2016; Brunila, 2013; Koketso, 2012; Sharma et al., 2011; Cannon, 2010)، وقامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (٢٠) عبارة موزعة لقياس ثلاثة أبعاد لإدارة المواهب بواقع (٤) عبارات للبعد الأول، و(٧) عبارات للبعد الثاني، و(٩) عبارات للبعد الثالث.

٢/٧ الإلتزام التنظيمي : وهو "المتغير الوسيط" والذي يتضمن عدة أبعاد وهي "بُعد الإلتزام الوجداني أو العاطفي، بُعد الإلتزام المستمر، بُعد الإلتزام المعياري"، وقد اعتمدت الباحثة في قياس هذا المتغير علي المقياس الذي أعده (Meyer et al., 1990)، والذي تم تطويره بشكل كبير في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسة (Syazwani et al., 2020; Eliyana et al., 2019; Wolowska, 2014; Antony, 2013; Memari et al., 2013)، وقامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (١٨) عبارة موزعة لقياس ثلاثة أبعاد الإلتزام التنظيمي بواقع (٦) عبارات لكل بُعد من أبعاده.

٣/٧ الأداء الوظيفي : وهو "المتغير التابع" للدراسة والذي يتضمن بُعدين وهما "بُعد أداء المهام، بُعد الأداء السياقي"، وقد اعتمدت الباحثة في قياس هذا المتغير علي المقياس الذي أعده (Kahya, 2009)، والذي تم تطويره بشكل كبير في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسة (Niu et al, 2021; Yuniati, 2020; Rahman et al., 2016; Wolowska, 2014; Antony, 2013)، وقامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (١١) عبارة موزعة لقياس بُعدين الإداء الوظيفي بواقع (٥) للبعد الأول، و(٦) عبارات للبعد الثاني.

كما وتم الاستعانة بمقياس ليكرت الخامس الذي يشتمل على خمس نقاط متدرجة من (١) : (٥) حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق علي الإطلاق، بينما يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، مع وجود محايدة في المنصف.

٨. أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

في ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس ونوع العينات المستخدمة في الدراسة من ناحية، وأغراض التحليل واختبار الفرضيات من ناحية أخرى تم استخدام الأساليب والاختبارات الاحصائية الآتية:

- **الأساليب الوصفية:** الأوساط الحسابية Means، والانحراف المعياري Standard Deviation، والأهمية النسبية، كأساليب إحصائية وصفية، تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر تقدماً.

- **اختبار الثبات والصدق:** تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لتحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة.

- **معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد Simple Regression and Multiple Refression:** وذلك لمعرفة قوة واتجاه العلاقة وقياس معنوية التأثيرات بين متغيرات الدراسة.

- اختبار F- Test واختبار T-Test المُصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار لاختبار فروض البحث.

- **تحليل المسار Path Analysis :** ويعتمد هذا الأسلوب علي تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، وذلك بهدف التوصل إلى تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية بين المتغيرات حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات وهما : **المتغيرات الخارجية** "ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة علي أن العلاقة فيما بينها علاقة ارتباطية"، و**المتغيرات الداخلية** "وهي المتغيرات التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية وذلك للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار".

وتم استخدام هذا الأسلوب، وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في **الإلتزام التنظيمي** مع الرغبة في عزل كل متغير على حده، ودراسة كل العلاقات الممكنة من أجل التحقق من نوع العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي، وكذلك علاقة الإلتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي، وأيضاً تحديد تأثير الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي.

- **مؤشرات جودة النموذج المُصاحبة لأسلوب تحليل المسار:** حيث تمثلت هذه المؤشرات في مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index ومؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index، ومؤشر الجذر التربيعي للبقايا (RMR) Root Mean Square Residual. وقد تم استخدام ذلك بهدف اختبار الفرض الرابع والذي يتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي للمستشفيات التعليمية المبحوثة من خلال الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

٩. تقييم مستوي الثبات والصدق في مقاييس البحث:

لتعرف علي مدي صدق Validity مقاييس مُتغيرات الدراسة وعناصرها، فقد تم عرض العبارات التي تضمنتها علي مجموعة من المحكمين المتخصصين في هذا المجال بالمستشفيات التعليمية المبحوثة لاستطلاع آرائهم، وذلك للتأكد من مدي وضوح هذه العبارات، وخلوها من المصطلحات والألفاظ غير الواضحة، كما تم عرض المقاييس علي بعض الأكاديمين المتخصصين، وذلك لغرض التأكد من إمكانية هذه العبارات للكشف عن مُتغيرات الدراسة وعناصرها، وتمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، ولقياس ثبات Reliability هذه المقاييس تم استخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" علي مستوي جميع الأبعاد الخاصة "بإدارة المواهب، الإلتزام التنظيمي، وأبعاد الأداء الوظيفي" لإجمالي حجم العينة الذي بلغ (٠,٨٣٥) الأمر الذي انعكس أثره علي الصدق الذاتي "الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات"، حيث بلغ (٠,٩١٣)، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٣) التالي :

جدول رقم (٣)

معامل الثبات والصدق الذاتي للمقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alphonbach

المقاييس المستخدمة في البحث	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
بُعد جذب المواهب	٤	٠,٧٤٦	٠,٨٦٣
بُعد الاحتفاظ بالمواهب	٧	٠,٨١٩	٠,٩٠٤
بُعد تنمية المواهب	٩	٠,٧٩٥	٠,٨٩١
إجمالي مقياس بُعد إدارة المواهب.	٢٠	٠,٧٨١	٠,٨٨٣
بُعد الإلتزام الوجداني أو العاطفي.	٦	٠,٨٣٧	٠,٩١٤
بُعد الإلتزام المستمر.	٦	٠,٧٨٥	٠,٨٨٦
بُعد الإلتزام المعياري.	٦	٠,٨٢٢	٠,٩٠٦
إجمالي مقياس بُعد الإلتزام التنظيمي.	١٨	٠,٨١٤	٠,٩٠٢
مقياس أداء المهام.	٥	٠,٨٥٣	٠,٩٢٣
مقياس الأداء الاتساق.	٦	٠,٨٦٢	٠,٩٢٨
إجمالي مقياس بُعد الأداء الوظيفي.	١١	٠,٨٤٧	٠,٩٢٠
الإجمالي	٤٩	٠,٨٣٥	٠,٩١٣

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الدراسة.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن معامل الثبات لأبعاد مقياس ممارسات إدارة المواهب تراوحت ما بين (٠,٧٤٦ إلى ٠,٨١٩) وأبعاد الإلتزام التنظيمي تراوحت ما بين (٠,٧٨٥ إلى ٠,٨٣٧) وأبعاد الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (٠,٨٥٣ إلى ٠,٨٦٢)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٦٠) وهو الحد المقبول للحكم علي ثبات المقياس (Sekaran, 2006)، وبذلك يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، وبحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات مقاييس الدراسة تم حساب معامل الصدق الذاتي حيث وجد أنه يتراوح ما بين (٠,٨٨٣ إلى ٠,٩٢٠)، وجميعها تعبر عن معاملات صدق ذاتي مرتفع للمقاييس المستخدمة في الدراسة مما يجعلها صالحة للاستخدام في أغراض البحث.

١٠. نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض:

١/١٠ التحليل الإحصائي الوصفي لمُتغيرات البحث: تتناول الباحثة فيما يلي الإحصاءات الوصفية "الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، الأهمية النسبية، مستوى الاستجابة" لجميع مُتغيرات البحث، كما هو مُبين في الجدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤) التحليل الإحصائي الوصفي لمُتغيرات البحث

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة للمستجيب
يُعد جذب المواهب	٣,١٢	٠,٦٣	٪٦٢,٤٣	متوسط
يُعد الاحتفاظ بالمواهب	٣,٥١	٠,٥٨	٪٧٠,١٧	متوسط
يُعد تطوير وتنمية المواهب	٣,٦١	٠,٥٦	٪٧٢,١٣	متوسط
إجمالي أبعاد إدارة المواهب.	٣,٤١	٠,٣٧	٪٦٨,٢٤	متوسط
يُعد الالتزام الوجداني أو العاطفي.	٣,٠٣	٠,٥٤	٪٦٠,٧٨	متوسط
يُعد الالتزام المستمر.	٣,٨٠	٠,٦٢	٪٧٦,٠٤	متوسط
يُعد الالتزام المعياري.	٣,٢٣	٠,٥١	٪٦٤,٦٨	متوسط
إجمالي أبعاد الالتزام التنظيمي.	٣,٣٥	٠,٣٤	٪٦٧,١٧	متوسط
يُعد أداء المهام.	٣,٧٥	٠,٣٩	٪٧٥,١٩	متوسط
يُعد الأداء السياقي.	٣,٥٤	٠,٥١	٪٧٠,٨٩	متوسط
إجمالي أبعاد الأداء الوظيفي.	٣,٦٥	٠,٣١	٪٧٣,٠٤	متوسط

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إجابات عينة الدراسة علي أبعاد إدارة المواهب من خلال ثلاثة أبعاد متمثلة في العبارات (من ١ إلى ٢٠)، ويتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي لُبعد جذب المواهب (٣,١٢) بإنحراف معياري (٠,٦٣) درجة، وبأهمية نسبية بلغت نحو (٪٦٢,٤٣)، والوسط الحسابي لُبعد الاحتفاظ بالمواهب (٣,٥١) بإنحراف معياري (٠,٥٨) درجة، وبأهمية نسبية بلغت نحو (٪٧٠,١٧)، والوسط الحسابي لُبعد تنمية المواهب (٣,٦١) بإنحراف معياري (٠,٥٦) درجة، وبأهمية نسبية بلغت نحو (٪٧٢,١٣)، كما بلغ الوسط الحسابي لإجمالي أبعاد إدارة المواهب (٣,٤١) بإنحراف معياري (٠,٣٧) درجة، وبأهمية نسبية بلغت نحو (٪٦٨,٢٤)، وهذا يشير إلي مستوى متوسط من تطبيق إدارة المواهب المبنية علي الكفاءات في المستشفيات التعليمية المبحوثة.

وعليه، فإن النتائج تشير أعلاه إلي الاهتمام ببعد تنمية وتطوير المواهب، يليه بعد الاحتفاظ بالمواهب، وأخيراً جذب المواهب وفقاً لردود مفردات عينة البحث والدراسة.

- فيما يخص مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة علي أبعاد الإلتزام التنظيمي متمثلة في العبارات (من ٢١ إلى ٣٨)، ويتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي لُبعد الإلتزام الوجداني (٣,٠٣) بإنحراف معياري (٠,٥٤) درجة، وبأهمية نسبية بلغت نحو (٪٦٠,٧٨)، والوسط الحسابي لُبعد الإلتزام المستمر (٣,٨٠) بإنحراف معياري (٠,٦٢) درجة، وبأهمية نسبية بلغت نحو (٪٧٦,٠٤)، والوسط الحسابي لُبعد الإلتزام المعياري (٣,٢٣) بإنحراف معياري (٠,٥١) درجة، وبأهمية نسبية بلغت نحو (٪٦٤,٦٨)، كما بلغ الوسط

الحسابي لإجمالي بعد الإلتزام التنظيمي (٣,٣٥) بإنحراف معياري (٠,٣٤) درجة، وبأهمية نسبية بلغت نحو (٦٧,١٧٪)، وهذا يشير إلى أن المستوي العام للإلتزام التنظيمي متوسط في المستشفيات التعليمية المبحوثة، وقد يعود إلى انخفاض فرص العمل المتاحة، مما يعكس إيجابياً علي مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالتمريض في المستشفيات المبحوثة.

وعليه، فإن النتائج تشير أعلاه إلى أن نمط الإلتزام المستمر هو نمط الإلتزام التنظيمي السائد للعاملين بالتمريض في المستشفيات المبحوثة، يليه المعياري، وأخيراً الوجداني وفقاً لردود مفردات عينة البحث والدراسة.

- فيما يخص مستوي الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة علي أبعاد الأداء الوظيفي متمثلة في العبارات من (٣٩ إلى ٤٩)، ويتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي لُبعد أداء المهام (٣,٧٥) بانحراف معياري (٠,٣٩) درجة، وبأهمية نسبية بلغت نحو (٧٥,١٩٪)، والوسط الحسابي لُبعد الأداء السياقي (٣,٥٤) بانحراف معياري (٠,٥١) درجة، وبأهمية نسبية بلغت نحو (٧٠,٨٩٪)، كما بلغ الوسط الحسابي لإجمالي بعد الأداء الوظيفي (٣,٦٥) بانحراف معياري (٠,٣١) درجة، وبأهمية نسبية بلغت نحو (٧٣,٠٤٪)، وهذا يشير إلى وجود مستوي متوسط للأداء الوظيفي لدي العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة.

وعليه، فإن النتائج تشير أعلاه إلى أن نمط أداء المهام هو نمط الأداء الوظيفي السائد للعاملين بالتمريض في المستشفيات المبحوثة، يليه الأداء السياقي وفقاً لردود مفردات عينة البحث والدراسة.

٢/ ١٠ اختبار فروض البحث:

١/٢/١٠ نتائج اختبار الفرض الأول الذي ينص علي: وجود أثر معنوي لأبعاد إدارة المواهب "جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير وتنمية المواهب" على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات التعليمية المبحوثة.

وتوضح النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المواهب في المستشفيات المبحوثة والإلتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٥٣)، وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما ويشير معامل التحديد R^2 إلى أن تطبيق إدارة المواهب في المستشفيات المبحوثة يفسر حوالي (٤٢,٦٪) من التغير في مستوي الإلتزام التنظيمي للعاملين بتلك بالمستشفيات.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المواهب على الإلتزام التنظيمي بالمستشفيات التعليمية المبحوثة

المتغير	Beta	R^2	T. Value	Sig. T
إدارة المواهب	٠,٦٥٣	٤٢,٦٪	١٦,٢٠٧	**٠,٠١
المعامل الثابت Constant	٠,٩١٦			
معامل التحديد المعدل Adj. R^2	٤٢,٤٪			
قيمة F	٢٦٢,٦٥٢			
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	**٠,٠١			

**دالة عند ٠,٠١

كما توضح النتائج الواردة من الجدول السابق، وجود أثر معنوي لإبعاد إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي للعاملين حيث بلغت قيمة "T" (١٦,٠٢٠٧)، وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (٠,٠١)، حيث بلغت قيمة "F" (٢٦٢,٦٥٢)، وتؤكد إشارات معاملات هذا النموذج على إيجابية هذه العلاقة.

كما وتم اختبار اعتدالية المتغير التابع حيث يتضح من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي صفر وانحراف معياري ٠,٩٩. وتوضح النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) ترتيب أبعاد إدارة المواهب حسب درجة التأثير في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات التعليمية المبحوثة، وذلك حسب قوة التأثير Beta، وكذلك حسب معامل التحديد المعدل Adjusted R²، من خلال تطبيق أسلوب الانحدار التدريجي المتعدد وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار الانحدار التدريجي المتعدد لترتيب معنوية أبعاد إدارة المواهب حسب درجة التأثير على أبعاد الإلتزام التنظيمي

R ²	R	معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	قيمة F	مستوي الدلالة	قيم "ت"	Beta	ابعاد إدارة المواهب
٣٤,١٪	٠,٦٥٣	**٠,٠١	٦٠,٧١١	**٠,٠١	١٠,٤٤٢	١,٥٦٥	الجزء الثابت
				**٠,٠١	٤,٨٥٣	٠,٢٧٣	جذب المواهب
				**٠,٠١	٣,١٦٣	٠,١٩٤	الاحتفاظ بالمواهب
				**٠,٠١	٤,٠٧٩	٠,٢٢٥	تنمية المواهب وتطوير

**دالة عند ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أظهرت نتائج معاملات الانحدار بأن قيمة درجة التأثير (بيتا) بلغت (٠,٢٣٧) لُبعد جذب المواهب، في حين بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا) (٠,٢٢٥) لتنمية وتطوير المواهب، كما بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا) (٠,١٩٤) لُبعد الاحتفاظ بالمواهب، كما يتضح أن أبعاد إدارة المواهب مُتجمعة تفسر (٣٤,١٪) من التغير الكلي في المتغير الوسيط المتمثل في الإلتزام التنظيمي للعاملين.

وباستخدام اختبار (t.test) يتضح أن أهم أبعاد إدارة المواهب التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي للعاملين هي بُعد جذب المواهب حيث يُعتبر من أكثر الأبعاد تأثيراً في الإلتزام التنظيمي يليه بُعد تنمية وتطوير المواهب، يليه بُعد الاحتفاظ بالمواهب، حيث بلغت قيمة (t) على التوالي (٤,٨٥٣)، (٤,٠٧٩)، (٣,١٦٣) عند مستوى دلالة (٠,٠١) "بمعنى: التأثير الفعال لمعظم أبعاد إدارة المواهب ولكن هذه التأثيرات متفاوتة على الإلتزام التنظيمي للعاملين وأكثرهم تأثيراً بُعد جذب بالمواهب".

كما وتم اختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل من خلال استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (٦٠,٧١١) وهي ذات معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على الإلتزام التنظيمي للعاملين.

وبناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرضية التي تنص على "وجود أثر معنوي لأبعاد إدارة المواهب على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات التعليمية المبحوثة".

٢/٢/١٠ نتائج اختبار الفرض الثاني الذي ينص علي: وجود أثر معنوي الإلتزام التنظيمي "الإلتزام الوجداني، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري" علي الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات التعليمية المبحوثة.

وتوضح النتائج الواردة في الجدول رقم (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٠٢)، وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما ويشير معامل التحديد R^2 إلى أن الإلتزام التنظيمي يفسر حوالي (٣٦,٣٪) من التغير في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بتلك بالمستشفيات.

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمستشفيات التعليمية المبحوثة

المتغير	Beta	R^2	T. Value	Sig. T
الإلتزام التنظيمي	٠,٦٠٢	٣٦,٣٪	١٤,١٩١	**٠,٠١
المعامل الثابت Constant	١,٦٤١			
معامل التحديد المعدل Adj. R^2	٣٦,١٪			
قيمة F	٢٠١,٣٨٤			
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	**٠,٠١			

**دالة عند ٠,٠١

كما توضح النتائج الواردة من الجدول السابق، وجود أثر معنوي لإبعاد الإلتزام التنظيمي علي الأداء الوظيفي للعاملين حيث بلغت قيمة "T" (١٤,١٩١) وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (٠,٠١)، حيث بلغت قيمة "F" (٢٠١,٣٨٤)، وتؤكد إشارات معلمات هذا النموذج على إيجابية هذه العلاقة.

كما وتم اختبار اعتدالية المتغير التابع حيث يتضح من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري ٠,٩٩.

كما توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) ترتيب أبعاد الإلتزام التنظيمي حسب درجة التأثير في الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات التعليمية المبحوثة، وذلك حسب قوة التأثير Beta، وكذلك حسب معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted، من خلال تطبيق أسلوب الانحدار التدريجي المتعدد، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار الانحدار التدريجي المتعدد لترتيب معنوية أبعاد الإلتزام التنظيمي حسب درجة التأثير على الأداء الوظيفي

الابتعاد الإلتزام التنظيمي	Beta	قيم "ت"	مستوي الدلالة	قيمة F	معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	R	R^2
الجزء الثابت	١,٥٦٦	١٠,٨٠٣	**٠,٠١	٧٠,٨٩١	**٠,٠١	٠,٦٠٢	٣٧,٧٪
الإلتزام الوجداني	٠,٠٩٢	٠,١٢٦	٠,٩٠				
الإلتزام المستمر	٠,٣٧٤	٧,٣٧٤	**٠,٠١				
الإلتزام المعياري	٠,٣٣١	٦,٠٣١	**٠,٠١				

**دالة عند ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

كما يلاحظ ان بُعد الإلتزام الوجداني خرج من النموذج حيث أن تأثيره منخفض على أبعاد الإلتزام التنظيمي أي أنه غير ذو تأثير دال احصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠١) على الأداء الوظيفي، ويستنتج من ذلك زيادة الاهتمام والوعي بمفهوم الإلتزام الوجداني حتى نصل الى المستوى المنشود من تأثير الإلتزام الوجداني على الأداء الوظيفي.

كما وتم اختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (٧٠,٨٩١) وهي ذات معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على الأداء الوظيفي.

وبناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرضية التي تنص على "وجود أثر معنوي للإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات التعليمية المبحوثة".

٣/٢/١٠ نتائج اختبار الفرض الثالث الذي ينص على: وجود أثر معنوي لممارسات إدارة المواهب "جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب" علي الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات التعليمية المبحوثة.

وتوضح النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٧٢)، وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما ويشير معامل التحديد R^2 إلى أن ممارسات إدارة المواهب تفسر حوالي (٥٩,٧٪) من التغير في أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات التعليمية المبحوثة.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي بالمستشفيات التعليمية المبحوثة

المتغير	Beta	R^2	T. Value	Sig. T
إدارة المواهب	٠,٧٧٢	٥٩,٧٪	٢٢,٨٧٧	**٠,٠١
المعامل الثابت Constant	٠,٧١٧			
معامل التحديد المعدل Adj. R^2	٥٩,٥٪			
قيمة F	٥٢٣,٣٥٧			
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	**٠,٠١			

**دالة عند ٠,٠١

كما توضح النتائج الواردة من الجدول السابق، وجود أثر معنوي لإبعاد إدارة المواهب علي الأداء الوظيفي للعاملين حيث بلغت قيمة "T" (٢٢,٨٧٧) وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (٠,٠١)، حيث بلغت قيمة "F" (٥٢٣,٣٥٧)، وتؤكد إشارات معلمات هذا النموذج على إيجابية هذه العلاقة.

كما وتم اختبار اعتدالية المتغير التابع حيث يتضح من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معيارى ٠,٩٩.

وتوضح النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) ترتيب أبعاد إدارة المواهب حسب درجة التأثير في الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات التعليمية المبحوثة، وذلك حسب قوة التأثير Beta، وكذلك حسب معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 ، من خلال تطبيق أسلوب الانحدار التدريجي المتعدد، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠)

الانحدار التدريجي المتعدد لترتيب معنوية أبعاد إدارة المواهب حسب درجة التأثير على الأداء الوظيفي

R ²	R	معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	قيمة F	مستوى الدلالة	قيم "ت"	Beta	ابعاد إدارة المواهب
٥٢,٩%	٠,٧٧٢	**٠,٠١	١٣٢,٠٤٢	**٠,٠١	١١,١٧٣	١,٣٢٧	الجزء الثابت
				**٠,٠٠١	٤,٦٢٩	٠,٢٢٠	جذب المواهب
				**٠,٠٠١	٧,٣٤٨	٠,٣٨٢	الاحتفاظ بالمواهب
				**٠,٠٠١	٥,٣٧٤	٠,٢٥٠	تنمية وتطوير المواهب

**دلالة عند ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

كما أظهرت نتائج معاملات الانحدار بأن قيمة درجة التأثير (بيتا) بلغت (٠,٣٨٢) لُبعد الاحتفاظ بالمواهب، في حين بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا) (٠,٢٥٠) لُبعد تنمية وتطوير المواهب، كما بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا) (٠,٢٢٠) لُبعد جذب المواهب، كما يتضح أن أبعاد إدارة المواهب مجتمعة تفسر (٥٢,٩%) من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي.

وباستخدام اختبار (t.test) يتضح أن أهم أبعاد إدارة المواهب التي تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين هي بُعد الاحتفاظ بالمواهب حيث يُعتبر من أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي يليه بُعد تنمية وتطوير المواهب، يليه بُعد جذب المواهب حيث بلغت قيمة (t) على الترتيب (٧,٣٤٨)، (٥,٣٧٤)، (٤,٦٢٩) عند مستوى دلالة (٠,٠١) "بمعنى التأثير الفعال لمعظم أبعاد إدارة المواهب، ولكن هذه التأثيرات متفاوتة على الأداء الوظيفي وأكثرهم تأثيراً الاحتفاظ بالمواهب".

كما وتم اختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (١٣٢,٠٤٢) وهي ذات معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على الأداء الوظيفي.

وبناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرضية التي تنص على "وجود أثر معنوي لممارسات إدارة المواهب على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات التعليمية المبحوثة".

٤/٢/١٠ نتائج اختبار الفرض الرابع الذي ينص على: وجود أثر معنوي غير مباشر لممارسات

إدارة المواهب على الأداء الوظيفي عند توسط مُتغير الالتزام التنظيمي للعاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة. وقامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وأسلوب تحليل المسار لإيجاد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات هذا الفرض.

أولاً: تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين إدارة المواهب كمُتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمُتغير تابع، وذلك في حالتين:

- الحالة الأولى: عدم وجود مُتغير الالتزام التنظيمي.

- الحالة الثانية: وجود مُتغير الالتزام التنظيمي.

لقياس تأثير تفاعل المتغيرين: إدارة المواهب والالتزام التنظيمي على المتغير التابع "الأداء الوظيفي"، حيث يوضح الجدول التالي رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد حالة التفاعل بينهما في علاقتهما بالمتغير التابع وتحليل الانحدار في غياب علاقة التفاعل بينهما.

جدول رقم (١١) مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد

المتغير التابع	في عدم وجود متغير الالتزام التنظيمي				في وجود متغير الالتزام التنظيمي			
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F	Sig
الأداء الوظيفي	٠,٧٢	٥٢,٩	١٣٢,٠٤٢	**٠,٠١	٠,٧٧	٦٥,٨	١٨٠,١٢٤	**٠,٠١

**دالة عند ٠,٠١

في حالة عدم وجود متغير الالتزام التنظيمي:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب "مأخوذة بشكل إجمالي"، وبين أبعاد الأداء الوظيفي، عند مستوي (٠,٠١) وفقاً لاختبار (F) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى (٠,٧٢) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل.
- إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى (٥٢,٩) من التغير الكلي في المتغير التابع "الأداء الوظيفي" وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ككل.

في حالة وجود متغير الالتزام التنظيمي:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب "مأخوذة بشكل إجمالي"، وبين أبعاد الأداء الوظيفي، عند مستوي (٠,٠١) وفقاً لاختبار (F) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى (٠,٧٧) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل.
- إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى (٦٥,٨) من التغير الكلي في المتغير التابع "الأداء الوظيفي" وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ككل.

كما يتضح من الجدول رقم (١١) أن إدارة المواهب بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيراً جوهرياً على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة، وعند إدخال متغير الإلتزام التنظيمي ارتفعت قوة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب "مأخوذة بشكل إجمالي" وبين الأداء الوظيفي من (٧٢٪) إلى (٧٧٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل، مما يشير إلى ارتفاع قوة العلاقة في وجود المتغير الوسيط، وبمستوي دلالة معنوي، كذلك ارتفع تفسير التباين ليصل من (٥٢٪) إلى (٦٥٪) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ككل، مما يشير إلى زيادة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل "إدارة المواهب" حالة وجود متغير الإلتزام التنظيمي بالإضافة إلى معنوية العلاقة.

ثانياً: تقييم معاملات المسارات المختلفة ومستوى معنوياتها لتفسير العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي من خلال التأثير الوسيط للإلتزام التنظيمي، على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج نموذج Amos لتأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي

المسار	المسار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة المسار الحرج "C.R"	مستوى المعنوية	الدلالة
الالتزام التنظيمي → إدارة المواهب	٠,٧٢٦	٠,٠٤٥	١٦,٢٢٩	**٠,٠٠١	دالة
الالتزام التنظيمي → الأداء الوظيفي	٠,١٦٠	٠,٠٤١	٣,٩٢٣	**٠,٠٠١	دالة
إدارة المواهب → الأداء الوظيفي	٠,٦٨٩	٠,٠٤٥	١٥,١٧٠	**٠,٠٠١	دالة

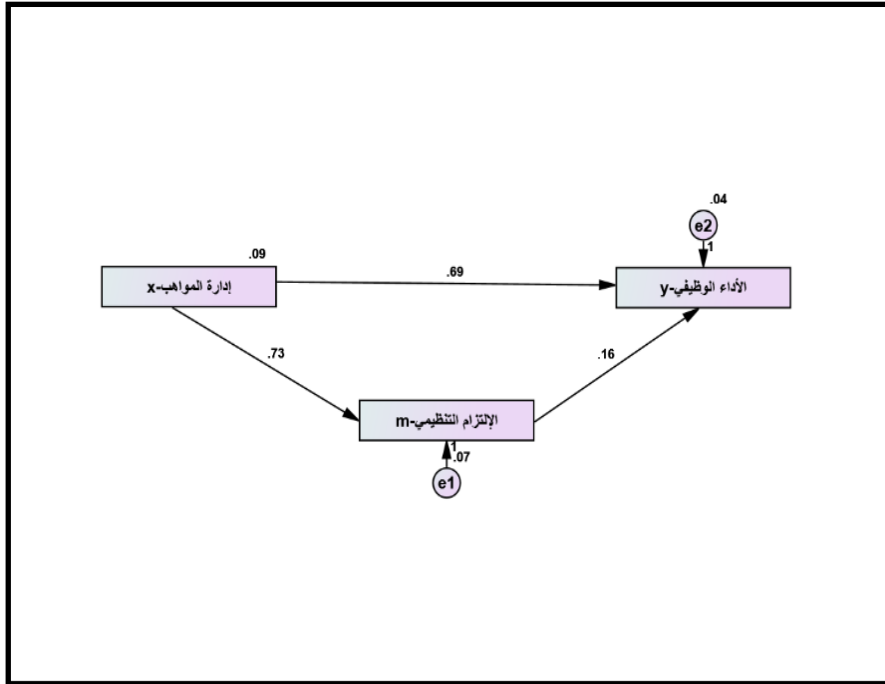
** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

وجود تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) لمتغير إدارة المواهب على متغير الالتزام التنظيمي، ومتغير الالتزام التنظيمي على متغير الأداء الوظيفي، وإدارة المواهب على متغير الأداء الوظيفي بقيمة المسار الحرج "CR" على التوالي: (١٦,٢٢٩)، (٣,٩٢٣)، (١٥,١٧٠)، مما يشير إلى وجود درجة توافق بين أبعاد إدارة المواهب والأداء الوظيفي لدى المستشفيات التعليمية المبحوثة، وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، مما يؤكد على أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة له تأثيراً وسيطاً على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات التعليمية المبحوثة، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوي معنوية ٠,٠٠١.

ويوضح الشكل التالي، النموذج المقترح بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط وذلك باستخدام برنامج AMOS.

شكل رقم (٣) النموذج المقترح بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج AMOS



المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة غير المباشرة في النموذج المقترح النهائي، وبمعني آخر اختبار جودة مطابقة النموذج السابق، باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والتي يمكن تناولها فيما يأتي:

- **مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index** : ويقاس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى "الصفر، والواحد الصحيح" إلي تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
- **مؤشر المطابقة المقارن CFI- Comparative Fit Index** : حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة بين هذا المدى الصفر، الواحد الصحيح، إلي تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
- **مؤشر الجذر التربيعي للبواقي: Root Mean Square Residual- RMR** : حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك علي توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

ويوضح الجدول رقم (١٣) معايير تقييم جودة مطابقة النموذج، كالتالي:

جدول رقم (١٣) معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

م	المؤشرات	القيمة
١	٢٤ المعياري	٠,٠٠٠١
٢	جودة التوفيق GFI	٠,٩٩٩
٣	جودة التوفيق المعياري NFI	٠,٩٩٩
٤	جودة التوفيق المقارن CFI	٠,٩٩٩
٥	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR	٠,٠٠٠١
٦	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA	٠,٧٠٦

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق GFI (٠,٩٩٩) كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI (٠,٩٩٩)، وكلما زادت قيمة هذان المؤشران دل ذلك علي توافق أفضل، وكان جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA (٠,٠٠٠١)، أقل من (٠,٠٧)، كلما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي RMR (٠,٠٠٠١) أقل من (٠,٠٨)، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك علي توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج الكلي المقدر.

وبناءً علي النتائج السابقة، تم قبول الفرضية التي تنص علي "وجود تأثير معنوي غير مباشر لممارسات إدارة المواهب علي الأداء الوظيفي عند توسيط مُتغير الإلتزام التنظيمي للعاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة".

١١. مناقشة نتائج البحث:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، تتمثل فيما يلي :

١/١١ تؤثر إدارة المواهب معنوياً وبشكل إيجابي على مستوى الإلتزام التنظيمي، ووجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، الأمر الذي يعني انه كلما زاد تطبيق إدارة المواهب من خلال الحصول على الأفراد الموهوبين وذات القدرات العالية والمهارات الفائقة زاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين، والعكس صحيح.

وتفسر الباحثة ذلك، بأنه كلما طبقت المنظمة سياسة الاستقطاب والاختيار للأفراد الموهوبين، ووضعهم في المناصب المناسبة وفقاً لقدراتهم، وتطبيق مبدأ التدريب والتنمية والتطوير لأصحاب الكفاءات يؤدي ذلك إلي تعزيز وتشجيع سلوكيات العمل العاطفي والمُستمر. علي أن يكون ذلك الاستقطاب والاختيار للمواهب أو أصحاب الكفاءات سواء من بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية أي من خلال التركيز علي الأفراد أصحاب المواهب المتواجدين في سوق العمل خارج المنظمة في مجال العمل.

وتأتي هذه النتيجة متفقة مع كتابات ودراسات كلٍ من (Kumari et al., 2020; Kinange, 2020; Luna R., Danvila V., J, Lara, 2020; Pillai, R, 2019; , Harris, C, 2019; Mahjoub et al., 2018; Kim J., Park S., 2018; Alias, 2014).

٢/١١ يوجد أثر معنوي لمُتغير الإلتزام التنظيمي علي الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين، الأمر الذي يعني انه كلما زاد الإلتزام التنظيمي زادت جودة الأداء الوظيفي، فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء أفرادها أداءً متميزاً.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلي أن كفاءة الموظف تساهم في تحقيق التزامه بمهامه الوظيفية، انضباط الموظف يسهل من عملية التزامه بمهامه، ودافعية الموظفين تحقق الإلتزام بالمهام الوظيفية، أي أن الإلتزام التنظيمي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بكفاءة "أقل وقت وجهد وتكلفه".

كما تشير معظم الدراسات التي تعمقت في دراسة الإلتزام التنظيمي والأداء، إنه كلما كان العامل يتمتع باللتزام يربطه بعمله فإنه يتميز في أداء الأعمال المنوطه به، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة كلٍ من (Syazwani et al., 2020; Jisuvei, 2019; Eliyana et al., 2019;) (Rahman et al., 2016; Wolowska, 2014).

٣/١١ يوجد أثر معنوي لمُتغير إدارة المواهب علي الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين، أي أنه كلما زادت ممارسات إدارة المواهب من خلال المحافظة على المواهب البشرية وتنميتها والاهتمام بها، وإتباع إستراتيجيات لجذب المواهب، وذلك بسبب ندرتها في سوق العمل، وزيادة حدة التنافس على استقطاب المواهب، كلما زادت تطورات التقنيات والأساليب العلمية في تأدية الوظائف ورفع أداء الموظفين، وزيادة فاعلية المنظمات.

وتفسر الباحثة ذلك، أنه عند قيام الأفراد الموهوبين بمهامهم الموكلة إليهم بصاحبه التمتع بسلوكيات تطوعية ومساندة الغير في انجاز أعمالهم مما يساهم في تقليل الأخطاء والعمل بشكل أسرع، وهذا ما يجعله أداء شاملاً وأنه يسود العمل الجماعي ويوجد تعاون فعلي بين العاملين داخل المنظمة، وهذا ما يساعد في اكتساب مهارات وخبرات بعضهم البعض وتفادي المهام المتكررة وتقليل وقت الانجاز، وبدورها تسمح لهم الإدارة بتعزيز روح الابتكار والإبداع، وهذا ما يساهم في تحسين الأداء.

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت اليه دراسات كل من (Niu et al, 2021; Yuniati, 2021; Kravariti et al., 2020) ، ودراسات كل من: (جبريل، ٢٠٢٠؛ عبدالله، ٢٠٢٠؛ عيد الهادي، ٢٠٢٠؛ محمود، ٢٠٢١؛ الطبال، ٢٠١٧).

٤/١١ توجد درجة توافق بين أبعاد ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي لدي العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة، وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، مما يؤكد علي أن الإلتزام التنظيمي بأبعاده له تأثير وسيط علي العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي.

١٢. دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات علي مستوي النظرية والتطبيق كما يلي:

١/١٢ **علي مستوي النظرية** : أكدت نتائج البحث علي وجود أثر معنوي وبشكل إيجابي بين إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي، كما أكدت علي وجود أثر معنوي بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، ووجود أثر معنوي لمُتغير إدارة المواهب علي الأداء الوظيفي، كما أكدت علي أن الإلتزام التنظيمي بأبعاده له تأثير وسيط علي العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي، حيث لم يتم اختبارهم من قبل في دراسة واحدة، ومن ثم فإن البحث الحالي يضيف الي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال، بما يسهم في توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات الموارد البشرية.

٢/١٢ **علي مستوي التطبيق**: أن نتائج البحث الحالي بما أكده من وجود علاقة بين كل من ممارسات إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي علي الأداء الوظيفي "كمُتغير تابع" تعطي دلالة علي أن سبيل تحسين مستوي الأداء الوظيفي تتحقق من خلال ترسيخ مفهوم الإلتزام التنظيمي لدي العاملين والتأكيد علي تطبيق إدارة المواهب بجميع أبعادها، حيث بتطبيق إدارة المواهب المبنية علي الكفاءات، وترسيخ الإلتزام التنظيمي يرتفع مستوي الأداء الوظيفي.

١٣. التوصيات:

استخلصت الباحثة مجموعة من التوصيات والتي يمكن عن طريقها تحسن مستوي الأداء الوظيفي من خلال الاهتمام بنشر ثقافة وممارسات إدارة المواهب، وترسيخ العمل بمفهوم الإلتزام التنظيمي، يتم عرضها وتوضيح كيفية تنفيذها من خلال الجدول رقم (١٤) التالي:

جدول رقم (١٤) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

المدى الزمني	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات وإجراءات التنفيذ	التوصية
مستمر	الإدارة العليا وروؤساء ومشرفي التمريض	<ul style="list-style-type: none"> - قيام إدارة المستشفيات التعليمية المبحوثة بتخصيص وحدة خاصة بممارسات إدارة المواهب علي أن يتميز أفرادها بالجدارة والقدرة علي التحليل والاستنتاج والتعامل مع التكنولوجيا والتعرف علي نقاط القوة والضعف. - إعادة تأهيل العاملين في إدارة الموارد البشرية وإكسابهم المهارات والمعارف المتوافقة مع مناهج وممارسات إدارة المواهب. - الاعتماد علي الأساليب الحديثة في انتقاء الأفراد وأصحاب المواهب من خلال الاطلاع علي تجارب المستشفيات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، وتعديل أساليب وإجراءات المقابلات الشخصية والتحكيم والاختبارات. - وضع معايير يتم علي أساسها توصيف الأفراد أصحاب الكفاءات والمواهب، وتحديد معايير واضحة لاختيار وتعيين أصحاب المواهب في المكان المناسب وفقاً للمهارات والمهام المطلوبة والمتوفرة لدى هؤلاء الأفراد. - وضع اختبارات للقدرات من أجل تحديد ما إذا كان الفرد لديه القدرة والمهارة المتميزة شريطة أن تكون ذات لة بالمهام المطلوبة وتكون لديهم القدرة على أداء العديد من المهام والمسئوليات. 	<p>توصيات متعلقة بنشر ثقافة وممارسات إدارة المواهب، وتطوير ممارسات التعيين والاختيار للعاملين، والاهتمام بسياسات التطوير والتدريب، بما يتوافق مع مبادئ إدارة المواهب. وتوصيات متعلقة بتطوير ممارسات تقييم الأداء بما يتلائم مع السياسات الجديدة.</p>

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٣)

د. شيماء مهدي إبراهيم

تابع جدول رقم (١٤) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني
توصيات متعلقة بنشر ثقافة وممارسات إدارة المواهب، وتطوير ممارسات التعيين والاختيار للعاملين، والاهتمام بسياسات التطوير والتدريب، بما يتوافق مع مبادئ إدارة المواهب. وتوصيات متعلقة بتطوير ممارسات تقييم الأداء بما يتلائم مع السياسات الجديدة.	<ul style="list-style-type: none"> - أن تكون البرامج التدريبية شاملة الأفراد أصحاب المواهب والخبرات والمهارات الفريدة مع تنوع تلك البرامج وتكرارها لمتابعة التطورات في مجال الأعمال وفقاً لمهارات ورغبات العاملين أصحاب الكفاءات. - الربط بين المواصفات الفنية والتقنية للبرامج التدريبية وبين مهارات العاملين ومواهبهم وبين طبيعة المهام المنشودة، كذلك توفير الامكانيات والدعم المالي والمعنوي والاهتمام بالتدريب من جانب الإدارة العليا مجال التطبيق. - تحديث البرامج التدريبية أولاً بأول للمتغيرات المحيطة، مع التقييم لهذه البرامج أولاً بأول وفقاً للمتغيرات المحيطة، مع التقييم لهذه البرامج للتعرف علي مدي جدواها. - وضع لائحة معلنة من إجراءات وأسس تقييم الأداء، بحيث تكون معروفة لدى الجميع وبالشكل الذي يخدم مفهوم وممارسات إدارة المواهب. - أهمية استناد تقييم الأداء على معايير واضحة وموضوعية وعادلة والتأكيد على مشاركة العاملين في تحديد تلك المعايير مع مراعاة جانب المرونة في إعداد نظام الأداء حتى يتلائم مع التغيرات التي قد تحدث نتيجة لتحديث أساليب ومستجدات المهام الإنتاجية. - التقييم يحدث بشكل دوري ومنتظم وأن يتم التقييم على أساس حجم ومستوى المساهمة في العمل الجماعي أو مستوى المساهمة بالحلول الابتكارية، ووضع أساليب تحفيز مادية ومعنوية لتحقيق رضا أصحاب المواهب للحفاظ عليهم مبنية على الانجازات والابداع. 	الإدارة العليا ورؤساء ومشرفي التمريض	مستمر

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٣)

د. شيماء مهدي إبراهيم

تابع جدول رقم (١٤) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني
<p>توصيات متعلقة بالعمل</p> <p>علي ترسيخ مفاهيم الإلتزام</p> <p>التنظيمي عند العاملين</p> <p>بالمستشفيات التعليمية</p> <p>المبحوثة</p>	<p>- العمل على تعزيز الإلتزام العاطفي لدى العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المبحوثة من خلال تعزيز منظومة القيم التي تساهم في ارتباط الفرد بمنظمته وقبوله لأهدافها.</p> <p>- العمل على تلبية احتياجات العاملين بالتمريض مما يحقق طموحهم ويولد لديهم التزامًا مستمرًا تجاه العمل بالمستشفى.</p> <p>- تعزيز الإلتزام المعياري من خلال دعم العاملين لتطوير خبراته ومهاراتهم.</p> <p>- قيام إدارة المستشفى بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلي زيادة مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بها.</p> <p>- يجب على الرؤساء والمشرفين تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالتمريض من خلال التأكيد على قيمة وأهمية العمل الذي يودونه، وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار، وإعطائهم مرونة كافية تسمح لهم بأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة.</p>	<p>الإدارة العليا</p> <p>ورؤساء</p> <p>ومشرفي</p> <p>التمريض</p>	<p>مستمر</p>
<p>توصيات متعلقة بالاهتمام</p> <p>ببيئة العمل الداخلية والعمل</p> <p>على تحسينها باستمرار</p> <p>داخل المستشفيات التعليمية</p> <p>المبحوثة لتحسين مستوي</p> <p>الأداء الوظيفي.</p>	<p>- إظهار التقدير لما يقدمه العامل للعمل.</p> <p>- توفير الأمان الوظيفي للعاملين.</p> <p>- توفير التدريب الملائم لكل عامل.</p> <p>- توضيح طبيعة الدور الخاص بكل عامل.</p> <p>- تنمية احساس العاملين الموهوبين من خلال تقديم الحوافز المناسبة، و إتاحة فرص الترقى.</p>	<p>الإدارة العليا</p> <p>ورؤساء</p> <p>ومشرفي</p> <p>التمريض</p>	<p>مستمر</p>

١٤. محددات البحث والدراسات المستقبلية:

اهتم البحث الحالي بالتعرف علي أثر الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي، وقد أثارت نتائج هذا البحث عدد من النقاط التي تستحق البحث والدراسة والتحليل من جانب الباحثين في المستقبل ومن أهم هذه النقاط ما يلي :

١/١٤ تم تطبيق البحث الحالي على المستشفيات التعليمية التابعة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية، والبالغ عددها خمسة عشر مستشفى موزعة علي محافظات الجمهورية، وذلك نظراً لدورها الهام في توفير الرعاية الصحية للمواطنين وإتاحة فرصة التدريب والتعليم الطبي للأطباء والفنيين وخاصة في ظل الأوضاع الراهنة وما يعيشه العالم والمجتمع من تحدي لفيروس كورونا (COVID – 19)، ويتوقع أن تطبيق هذا البحث علي منظمات أخرى يمكن أن يؤثر علي مُتغيرات البحث والعلاقة بينها، لذا يقترح تطبيق البحث الحالي علي منظمات أخرى، أو عن طريق القيام بعمل مقارنة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فيما بين مستشفيات قطاع الأعمال العام، ومستشفيات القطاع الخاص في جمهورية مصر العربية.

٢/١٤ تم تطبيق البحث الحالي علي العاملين بالتمريض في المستشفيات المبحوثة للتعرف علي مستوي كلٍ من الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك نظراً للضغوط الواقعة عليهم في الفترة الأخيرة، ومنها الزامهم بالحضور يومياً والإقامة لفترات طويلة، ومن هنا، جاءت أهمية ضرورة التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة المواهب داخل المستشفيات التعليمية المبحوثة، وقياس مستوي كلٍ من الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين بالتمريض، وربما تكون آراء واتجاهات المواطنين مُلتقي خدمات المستشفيات المبحوثة مجالاً لأبحاث أخرى مستقبلية.

١٥. المراجع:

١/١٥ قائمة المراجع باللغة العربية:

- الأيوبي، منصور محمد، ٢٠٢٠، إدارة المواهب كمدخل إلي تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد ١٠، العدد ٤٥، ص ٢٢.
- جبريل، وائل محمد، ٢٠٢٠، واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد ٧، العدد ١، ص ١٣.
- الحمادي، صبا نوري، ٢٠١٨، دور إدارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية في إقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٠، العدد ٢٣، ص ١٢.
- الزيادي، بسنت عادل رمضان، ٢٠١٩، أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، جامعة عين شمس كلية التجارة، المجلد ٣، العدد ١، ص ١٤.
- السيد، أمل عبد الرحمن، ٢٠١٦، أثر ممارسات إدارة الموهبة علي الإلتزام التنظيمي، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد ٥، العدد ٢، ص ١٧.
- الشجيري، منثي محمد، ٢٠١٦، أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، ص ٥٢.

- الطبال، عبد الله، ٢٠١٧، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص ١٤.
- المصري، علاء فتحي، ٢٠١٧، أثر الإلتزام التنظيمي علي الأداء الوظيفي في الإدارات العامة بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ٣، ص ١٩.
- خيرى، رمزي، ٢٠٢١، أثر إدارة المواهب علي الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية علي هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، مجلد ١٢، العدد ١، ص ١٧.
- عبد الرحمن، طارق عطية، ٢٠١١، أثر الإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي دراسة تحليلية باستخدام نموذج التحليل التوسطي، معهد الإدارة العامة، المجلد ٥٢، العدد (١)، ص ١٢.
- عبد العال، مصطفى عبد العال، ٢٠١٣، أثر إدارة المواهب علي الأداء المؤسسي بالتطبيق علي إحدي شركات القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ١٢.
- عبد الهادي، محمد جمال، ٢٠٢٠، أثر إدارة المواهب علي تحسين الأداء الوظيفي، المجلد ١١، العدد ٤، ص ١٩.
- عبد الله، شيماء، ٢٠٢٠، تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية والإلتزام التنظيمي وأثرهما علي الأداء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٤٥، العدد ١٥، ص ١٠.
- الفرجاني، فاطمة علي، ٢٠١٤، أثر القيادة التحويلية علي إدارة المواهب، دراسة تطبيقية علي جامعة بنغازي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٤٥.
- محمد، ياسر أحمد مدني، ٢٠١٥، تفعيل دور نظام إدارة المواهب البشرية في تقييم الأداء المصرفي، دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك المصرية مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد ٩٢، العدد ١، ص ١٧.
- محمد، بكر فخري، ٢٠١٦، استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس كلية التجارة بالإسماعيلية، ملحق ٧، ص ٤٧.
- محمود، رانية محمد، ٢٠٢٠، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٩، العدد ١، ص ١٨.
- محمود، طه إسماعيل، ٢٠١٨، أثر التمكين الإداري علي استراتيجيات إدارة المواهب، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد ٩، العدد، ص ١٢.
- مقري، زكية، ٢٠١٤، أثر إدارة المواهب في تميز المؤسسات من خلال الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية- وحدة منعة (باتنة)، مجلة دراسات إدارية، مجلد ٧، العدد ١٣.
- هلال، محمد عبد الغني، ٢٠١٠، إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٠.

٢/١٥ قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Adebayo, J., Olayide, R. & Saheed, O., 2012, Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria, Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences, Vol 3, No4, Pages 22-39.
- Adela, M.M & Constanta M.M, 2008, Talent Management- A Strategic Priority, Vol 59, No 115, Pages 39-55.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P., 1996, Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, Vol 49, No 3, Pages 23-33.
- Al-Omari & Okasheh, 2017, The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan, International Journal of Applied Engineering Research, Vol 12, No 24, Pages 37- 45.
- Andersen, Keld, Strategic, 213, Talent Management in a Communicative Perspective, Master of Arts in Corporate Communication, Aarhus University, Business and Social Sciences Master Thesis.
- Antony, J. 2013, The influence of emotional intelligence on organizational commitment and organizational citizenship behavior, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol 2, No 3, Pages 24-37.
- Bersin, J. 2013, Corporate Talent, Leadership and HRNexus of Global Forces Drives New Models for Talent. New York, NY: Bersin by Deloitte.
- Blass, E. 2007, Talent management: Maximising talent for business performance. London/ Berkhamstead: CMI Ashridge Consulting.
- Brown. S. 2008, Measures of Shape: Skewness and Kurtosis. Oak Road Systems. Devine, M., & Powell, M, Talent Management in the Public Sector". 360° The Ashridge Journal, Autumn.
- Cerdin. J. L & Brewster. B, 2014, Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice, Journal of World Business, Vol. 49, No 5, Pages 38-45.
- Daniel, J. R., 2016, Organizational Pride's Dimensions and Context Specificity in influencing Customer Behaviors: A Study in Higher Education Service Sector. Indonesian Marketing Academy (IMARC).
- Davies, B., & Davies, B. J., 2010, Talent management in academies. International Journal of Educational Management, Vol 24, No 5, Pages 25-36.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., Muzakki, 2019, Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee

-
-
- performance, European Research on Management and Business Economics, Vol 25, No 3, Pages 144-150.
- Hongal, P., & Kinange, U, 2020, A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance-An Empirical Review. International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR), Vol 10, No 1,, Pages 64-71
- Howladar, M., Rahman, S., & Uddin, A. 2018, Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership, Iranian Journal of Management Studies, Vol 11, No 1, Pages 23-33.
- Ilham, R, 2018, The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance. Journal of Advanced Management Science, Vol 6, No 1, Pages 36-45.
- Jisuveilincoln, 2019, Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership, International Journal of Selection and Assessment, Vol 27, No 3, Pages 30 – 37.
- Kahya, 2009, The effects of job performance on effectiveness, International Journal of Industrial Ergonomics, Vol 39, No 1, Pages 35-46.
- Karsh, B, Boosk, B, & Sainfort, F., 2005, Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent to Turnover". Ergonomics, Vol 48, NO 10, Pages 25-33.
- Kehinde, James, 2012, Talent management- Effect on Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of management research, Vol 4, No 2, Pages 21-29.
- Kim J., Park S., 2018, Top Management Support for Talent and Culture on Career Changers' Organizational Commitment and Job Satisfaction, Journal of Career Development of Career Development.
- Koopmans, L., Bernaards, C., 2011, Conceptual Frameworks of Individual Work Performance a Systematic Review, American College of Occupational and Environmental Medicine, Vol 53, No 8, Pages 52-73.
- Kristina, Nyström, 2013, Talent management –Retaining and managing technical specialists in a technical career, Master of Science Thesis Stockholm, Sweden.
- Kravariti, Foteini, Tasoulis, Scullion, 2020, Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development, The International Journal of Human Resource Management. Vol 10, No 5, Pages 2341-2346.

-
-
- Luna Roberto, Danvila- Del Valle, J. Lara, 2020, Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction, Journal: Employee Relations: The International Journal, Vol 42, No 4, Pages 22-35.
- Mahjoub et al., 2018, Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators, Published by Elsevier Ltd, Vol 138.
- Memari N., Mahdiah O., 2013, The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance, Journl of Contemporary Research inBusiness, Vol 5, No 5, Pages 23-35.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N., 1989, Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. Journal of Applied Psychology, Vol 74, No 1, Pages 34-56.
- Meyer, J., Allen, N., 1990, The Measurement and Antecedents of Effective, Continuous, and Normative Commitment», Journal of Occupational Psychology, Vol 63.
- Mowday, R.; Porter, L. & Steers, R., 1982, Employee-organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Organizational and Occupational Psychology, New York: Academic Press.
- Mowday. M, Richard T., Steers L., Porter W., 1974, The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol 14, No 2, Pages 24-37.
- Naseem, I., Sikandar, A., Hameed, N. & Khan, R., 2017, Factors Affecting Employees' Performance: Evidence from Pakistan. Science Series Data Report, Vol 4, No 6, Pages 23-41.
- Niu , Zulaecha, Juss , 2021, The impact of talent management on performance: moderating effect of career management, with by: Works Across Sites and Apps.
- Porter. W & Frank. J & Smith. J., 1976, Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study, Published by Elsevier Inc, Vol 15, No 1, Pages 34-41.
- Rahman, A.; Shahzad, N.; Mustafa, K.; Khan, M. & Qurashi, F, 2016, Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment», International Journal of Economics and Financial, Vol 6, No3, Pages 21-35.

-
-
- Rahman, M., & Karan, R., 2018, Relationship between Organizational Commitment and Job Performance and the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. The Chittagong University Journal of Business Administration, Vol 26, No 5, Pages 35-40.
- Rana, Aiza Hussain, and Abbasi, Abdus Sattar, 2013, Impact of Talent Management and Employee Turnover Intention on Organizational Efficiency – A Case Study of Telecommunication Sector of Pakistan”, Sci. Int. (Lahore), Vol 25, No 3, Pages 35-42.
- Riccio, S. J., 2010, Talent management in higher education: Identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities. PH.D. dissertation. The University of Nebraska - Lincoln Nebraska. United States.
- Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R. & Lesser, E, 2008, Integrated Talent Management: Part 1 – Understanding the Opportunities for Success, New York: IBM Institute for Business Value.
- Robert H. Moorman, Brian P. Niehoff, and Dennis W. Organ, 1993, Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Procedural Justice, Employee Responsibilities And Rights Journal, Vol. 6, No 4, Pages 42-55.
- Rowden, R., 2000, The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment», Leadership & Organization Development Journal, Vol 21, No 1.
- Sivathanu, B., & Pillai, R, 2019, Technology and talent analytics for talent management—a game changer for organisational performance. International Journal of Organizational Analysis, Vol 28, No 2, Pages 57-73.
- Syazwani Kiprawi, Arabi Arrominy, Ismawi Norlelawati, 2020, Relationship between Organizational Commitment and Job Performance among the Employees at Telekom Malaysia Berhad Miri, Journal of Sustainable Management Studies eISSN, Vol. 1, No 1, Pages 27 – 55.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M., 2016, Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. Journal of World Business, Vol 51, No 2, Pages 89-101.
- Thompson, R., Payne, s., & Hirner, M. & Moerey, L., 2012, why borderline personality features adversely affect job performance: The role of task strategies, Personality and Individual Differences, Vol 52, No 1, Pages 203-222.

-
-
- Viswewvaran& Ones, 2000, Perspectives on Models of Job Performance, International Journal of Selection and Assessment, Vol 8, No 4, Pages 85-96.
- Ward, E.A. & Davis E., 1995, The effect of benefit satisfaction on organizational commitment, Compensation and Benefits Management.
- Williamson, D., & Harris, C. (2019). Talent management and unions: The impact of the New Zealand Hotel Workers Union on talent management in hotels (1950-1995). International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 31, No 10, Pages 38-54.
- Wolowska, A., 2014, Determinants of Organizational Commitment, Human Resources Management & Ergonomics, Vol 8, No 1, Pages 54-6.
- Yuniati, Eny, 2021, Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement, Growing Science- Management Science Letters , Vol 11, No 9, Pages, 41-46.

ملحق رقم (١) استمارة الاستقصاء

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "أثر الإلتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية" وقد تم اختيار سيادتكم ضمن عينة البحث راجين منكم التكرم بالإجابة على كافة الأسئلة الموجودة في استمارة الاستقصاء بدقة ودون تحيز. علماً بأن مساهمتكم الكريمة في الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد الباحثة في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة، ونوجه انتباهكم إلى أن المعلومات التي ستدلون بها لن يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة.

- الجزء الأول: المعلومات التعريفية:**
من فضلكم قم بوضع علامة أمام الاختيار المناسب:
١. **النوع:**
() ذكر.
() أنثى.
٢. **العمر:**
() أقل من ٣٠ سنة.
() من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة.
() من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة.
() من ٥٠ سنة فأكثر.
٣. **المستوى التعليمي:**
() مؤهل متوسط.
() مؤهل فوق المتوسط.
() مؤهل عالي.
() دراسات عليا.
٤. **مدة الخدمة:**
() أقل من (٥) سنوات.
() من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات.
() من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة.
() من (١٥) سنة فأكثر.
٥. **الفئة الوظيفية:**
() ممرض.
() مسنول وردية.
() مشرف دور.
() رئيس تمريض.

الجزء الثاني: إدارة المواهب:

أمام سيادتكم بعض العبارات التي تُعبر عن تطبيق إدارة المواهب، برجاء وضع علامة (✓) أمام واحدة فقط من الاختيارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظركم ومن واقع ما هو موجود بالمستشفى التي تعمل بها :

جدول رقم (١)

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	تعتمد المستشفى علي طبيعة الوظائف وأدورها عند استقطاب العاملين الموهوبين بالتمريض.					
٢	يتم استخدام كل الوسائل المتاحة للإعلان عن حاجة المستشفى للعاملين بالتمريض ذوي المواهب للإقامة فيها.					
٣	تخصص المستشفى نسبة مئوية كبيرة في استخدام الاستقطاب الخارجي للموهبة مقارنة بالاستقطاب الداخلي.					
٤	تتوفر لدي المستشفى آليات متطورة لاكتشاف مواهب العاملين الطبية لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية.					
٥	تحرص المستشفى علي الأخذ بمبدأ الاحتفاظ بالعاملين بالتمريض الموهوبين لديها.					
٦	تمتلك المستشفى معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين بالتمريض الموهوبين لديها.					
٧	تقدم المستشفى مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للعاملين بالتمريض المقيمين فيها.					
٨	تسعي المستشفى بشكل جاداً لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب الطبية من العاملين بالتمريض.					
٩	تسخر المستشفى للموهوبين كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة علي الأبداع.					
١٠	توجد توضيحات مقنعة ومفهومة للعاملين بالتمريض الموهوبين لأدراك رؤية المستشفى ورسالتها.					
١١	توفر المستشفى فرص عمل تتصف بالتحدي لجميع العاملين بالتمريض.					

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١، ج ٣، يناير ٢٠٢٣)

د. شيماء مهدي إبراهيم

تابع جدول رقم (١)

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١٢	تسعى المستشفى إلى زيادة خبرات ومعارف العاملين بالتمريض الموهوبين من خلال الإشتراك في الدورات والندوات العلمية داخل وخارج المستشفى.					
١٣	تستخدم المستشفى الطرق الإدارية والعلمية (كأسلوب العصف الذهني) في حفز القدرات الإبداعية وحل المشاكل المرتبطة بالعمل.					
١٤	توفر المستشفى الكثير من التقنيات التكنولوجية الحديثة للموهوبين لمزيد من الإبداع والابتكار.					
١٥	تتبنى المستشفى سياسات عمل منفتحة على كل ما هو جديد وفتح الباب أمام العاملين بالتمريض لمزيد من الإبداع والابتكار في مجال العمل.					
١٦	تقوم المستشفى بتبني سياسات دوران العمل للعاملين في المستشفى لإكتسابية الخبرات والمهارات في كافة أقسامها لإعطائهم القدرة على الإبداع في تقديم الخدمات الصحية.					
١٧	تعمل المستشفى على إحياء المنافسة بين العاملين بهدف تحفيز العمل على تطوير الذات.					
١٨	تقوم المستشفى بإعطاء تغذية راجعة للعاملين بهدف تطوير أدائهم.					
١٩	تقوم المستشفى بعمل تقييم موضوعي للأفراد ولإحتياجاتهم للتنمية والتطوير.					
٢٠	تجتمع المستشفى مع العاملين لوضع خطط لتنمية مسارههم الوظيفي اعتماداً على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل.					

الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي:

مام سيادتكم بعض العبارات التي تعبر عن مستوي الالتزام التنظيمي، برجاء وضع علامة (√) أمام واحدة فقط من الاختيارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظركم ومن واقع ما هو موجود بالمستشفى التي تعمل بها:

جدول رقم (٢)

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٢١	سوف تكون سعادتي بالغة فيما لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في العمل بهذه المستشفيات التعليمية.					
٢٢	أشعر بأن مشكلات المستشفى تعتبر بمثابة مشكلاتي الخاصة، وأسعى لإيجاد حلول لها.					
٢٣	لا أشعر بالانتماء القوي لهذه المستشفى.					
٢٤	لا أشعر بارتباط قوي بهذه المستشفى التي أعمل بها.					
٢٥	لا أشعر بأني جزء من هذه المستشفى.					
٢٦	هذه المستشفى تعني لي الكثير من الأشياء والمعاني.					
٢٧	عملي في هذه المستشفى يعتبر ضرورياً بقدر ما هو يمثل رغبة داخلية لدي.					
٢٨	من الصعب علي ترك العمل بهذه المستشفى الآن حتى ولو كنت أرغب بذلك.					
٢٩	إذا قررت أن أترك العمل بهذه المستشفى فإن ذلك سوف يسبب لي ارتباكاً في حياتي.					
٣٠	أنني أشعر بوجود القليل من الفرص في الخارج فيما لو تركت العمل بهذه المستشفى الآن.					
٣١	لو لم أعمل في هذه المستشفى ربما كنت أفكر في العمل بمستشفى أخرى.					
٣٢	من ضمن السلبيات المتعلقة بترك عملي في هذه المستشفى هو ندرة البدائل المتاحة أمامي.					
٣٣	لا أشعر بأي التزام للبقاء والاستمرار في هذه المستشفى.					
٣٤	حتى لو كان من مصلحتي ترك العمل في هذه المستشفى، إلا أنني لا أشعر بأنه من الواجب أن أترك العمل فيها الآن.					
٣٥	أنني سوف أشعر بالذنب فيما لو تركت العمل في هذه المستشفى الآن.					
٣٦	تستحق هذه المستشفى ولائي وولائي إليها.					
٣٧	إنني لن أترك العمل بهذه المستشفى لوجود ارتباط وعلاقات صداقة بالعاملين بها.					
٣٨	هذه المستشفى أعطتني الكثير من المكاسب التي لا تتوافر في مستشفيات مشابهة.					

الجزء الرابع: الأداء الوظيفي:

أمام سيادتكم بعض العبارات التي تعبر عن مستوى الأداء الوظيفي، برجاء وضع علامة (✓) أمام واحدة فقط من الاختيارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظركم ومن واقع ما هو موجود بالمستشفى التي تعمل بها:

جدول رقم (٣)

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق
٣٩	أخطط عملي لتحقيق الأهداف التي وضعتها المستشفى.					
٤٠	أضع أولويات للأنشطة التي يتم تطويرها.					
٤١	أنجز عملي في الوقت المحدد.					
٤٢	أشعر بالالتزام بالعمل الذي أقوم بتنفيذه.					
٤٣	أقدم باستمرار حلولاً إبداعية للمشكلات الجديدة.					
٤٤	أقوم بمهام إضافية عندما أكمل مهامي السابقة.					
٤٥	أحدث معرفتي المتعلقة بالعمل الذي أقوم به.					
٤٦	أطور مهاراتي بشكل متكرر.					
٤٧	أشارك بنشاط في الاجتماعات/أو المشاورات.					
٤٨	أقدم أوجه المساعدة والتعاون مع الزملاء.					
٤٩	أحسن علاقاتي مع زملائي ورؤسائي في العمل.					

**The impact of organizational commitment on the relationship
between talent management practices and job performance
“An applied study on nursing personnel in teaching hospitals in
Egypt”**

Dr. Shaimaa Mahdy Ibrahim

Lecturer Business Administration

Higher Institute of Administrative Sciences and Foreign Trade

Abstract:

The research aimed to measure the impact of organizational commitment on the relationship between talent management practices and job performance among nursing workers in teaching hospitals affiliated with the General Authority of Hospitals and Educational Institutes in the Arab Republic of Egypt, and field data and information were collected using the survey method through a sample of 356 individual workers in the researched teaching hospitals. The study found that there are significant correlations between the application of talent management, organizational commitment and job performance, as well as a positive and significant effect between the application of talent management and organizational commitment on job performance. The results also showed that there is a positive effect of the organizational commitment variable. As a mediating variable, the relationship between talent management application and job performance.

The researcher recommended that the researched educational hospitals should make special efforts to publish culture and talent management practices, and consolidate of organizational commitment concept to improve level of job performance.

Keywords: Talent Management, Organizational Commitment, Job Performance, Teaching Hospitals.