

الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية

دكتورة نورا أمين عبد الرحمن إبراهيم شحاتة

مدرس بقسم تنظيم المجتمع

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة

المخلص

يصف هذا البحث "الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية" وذلك بالاعتماد على منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين ببعض المؤسسات الاجتماعية الإيوائية بمركز طلخا ومدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية وعددهم (116) مفردة، وتمثلت أدوات جمع البيانات في استمارة استبيان للمسؤولين حول الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية من خلال تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية والذي جاء كما حددها المسؤولين مرتفعا، وكذلك تحديد مستوى إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية والذي جاء كما حددها المسؤولين مرتفعا أيضا، وكذلك تحديد أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطاً بإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية والذي جاء كما حددها المسؤولين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية في التوقعات التنظيمية، يليها الأعراف التنظيمية، ثم المعتقدات التنظيمية، وأخيراً القيم التنظيمية، وأن المعوقات التي تواجه إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية كما حددها المسؤولين في الترتيب الأول نقص البرامج المؤسسية اللازمة لإدارة المواهب البشرية وتميئتها، وقد جاء في الترتيب الثاني مركزية الإدارة بالمؤسسة مما يحد من إبداع العاملين بالمؤسسة، يليها قلة الدعم المادي أو المعنوي من قبل الرؤساء والمشرفين للعاملين، وجاءت مقترحات تفعيل إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية كما حدده المسؤولين في الترتيب الأول ضرورة حرص المؤسسات الاجتماعية الإيوائية على انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة يليه في الترتيب الثاني الحرص على توفير الموارد المالية الكافية لدعم إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية - إدارة المواهب البشرية - المؤسسات الاجتماعية الإيوائية

Abstract:

This research describes "organizational culture and human talent management in residential social institutions" based on a comprehensive social survey approach for officials in some residential social institutions in the Talkha Center and the city of Mansoura in

Dakahlia Governorate, and their number is (116) single. Human talent in residential social institutions by determining the level of organizational culture in social residential institutions, which was high, as defined by officials, as well as determining the level of human talent management in residential social institutions, which was also high, as defined by officials As well as identifying the dimensions of organizational culture most closely related to the management of human talents in residential social institutions, which came as defined by officials in residential social institutions in organizational expectations, followed by organizational norms, then organizational beliefs, and finally organizational values, and that the obstacles facing the contributions of organizational culture in managing human talents in institutions The residential social as defined by officials in the first order is the lack of institutional programs necessary to manage and develop human talents, and in the second order came the centralization of management in the institution, which limits the creativity of the employees of the institution Followed by the lack of material or moral support by the bosses and supervisors of the workers, and the proposals to activate the contributions of the organizational culture in managing human talent in the social housing institutions as determined by the officials came in the first order. Ensuring that sufficient financial resources are provided to support the management of human talent in residential social institutions

Keywords: organizational culture - human talent management - social housing institutions..

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

تمر المنظمات اليوم بالعديد من المتغيرات والمتطلبات والتي من أهمها التطور التكنولوجي الكمي والنوعي والتدفق المعلوماتي الهائل وظهور العديد من وسائل الاتصال المتطورة واتساع مجالات الاتصال الثقافي بين دول العالم مما فرض على هذه المنظمات جملة من التحديات تجاه الكيفية التي يتم بها إكساب العاملين للمعارف والمهارات وتنمية الاستعدادات لديهم (المعتوق، 2016، ص 173)، ولما كانت فاعلية المهن تقاس بقدرتها على التفاعل مع التغيرات التي توجد في المجتمعات فإن الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وتنظيم المجتمع بصفة خاصة قادرة على أن تسهم بدور فعال في مواجهة المشكلات التي تقابل المنظمات الاجتماعية غير الحكومية تمشياً مع دورها التنموي الذي يتعامل مع

تحديات العصر (عبد العال، 1980، ص321)، وتتوقف فاعلية هذه المنظمات والوصول إلى تحقيق أهدافها في ظل هذه التعبيرات في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات هوية متميزة بالقيم العقلانية والإيجابية المغروسة في أفرادها تجعلهم يحبون ويعتزون بهوية منظماتهم ويزداد ولائهم لهم ومن ثم التنبؤ بسلوكيات أفرادها وتوجيهها وما يخدم أهداف المنظمة (المعتوق، مرجع سبق ذكره، ص 173).

والثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة أهمية كبيرة وحيوية في حياة منظمات اليوم لما لها من تأثير على كافة أعضاء المنظمة من مدراء وعاملين وقد يمتد ليشمل المتعاملين معها وهذا ما أكدته دراسة إيمانويل Emmanuel (2009) والتي استهدفت الإجابة على طبيعة الثقافة التنظيمية، وقد توصلت إلى أن نظرة المديرين في المستويات الإدارية العليا نحو ثقافة المنظمة تتسم بالتكاملية، وأنها ذات أهمية شديدة وتشكل عنصراً حاسماً في تحقيق المنافسة الجادة في الأسواق، ويرى المديرين في المستويات الإدارية الوسطى أن هناك اختلاف وصراعات في التنظيم نحو ثقافة المنظمة.

وتتجلى الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير وشعور وسلوك الموظفين في مكان العمل، كما أن الثقافة عادة ما تنتقل إلى أعضاء المنظمة من خلال التأهيل للحياة الاجتماعية، والتدريب، شبكات الاتصال، والطقوس، والشعائر، والرموز (See, 2011, P.151)، وجاءت دراسة الشیخی (2003) والتي استهدفت بحث العلاقة بين الإبداع الإداري والأنماط القيادية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا بد من إعداد برامج تدريبية للمديرين تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤسيهم لتحفيزهم على الإنجاز وعلى المشاركة في صنع القرار، وطرح الأفكار ومناقشتها والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الشركة، كما وجدت أنه لا بد من تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين أصحاب المواهب حتى يصبح الإبداع مجالاً للتنافس بين العاملين.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح التنظيم أو فشله فهي عبارة عن مجموعة القيم التي تدفع أعضاء المنظمة للابتكار والالتزام والعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرار لذا فإن أغلب المنظمات تعمل على تعزيز ثقافتها لتتلاءم مع البيئة المحيطة وتختلف ثقافة المنظمة حسب طبيعتها ولا تبقى لفترة طويلة من الزمن فتتغير المنظمة لها تأثير كبير في ضبط سلوك العاملين (قერი، بن بردي، 2017، ص 1 - 7).

وجاءت دراسة هبه أحمد عبد اللطيف (2008) بعنوان الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات وقد أشارت إلى ضرورة زيادة فاعلية الثقافة التنظيمية في تنمية المهارة في حل المشكلة لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية، وذلك من خلال تدعيم التفكير الابتكاري والعمل الفريقي وظروف العمل المهني، وجاءت دراسة إلينا Elena, A (2015) بعنوان العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي واستهدفت الدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وأشارت نتائج الدراسة بتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية في (القيم التنظيمية، المعنقات التنظيمية، الموروث الثقافي للمنظمة)، كما توجد علاقة إيجابية بين كيفية إدارة الموارد البشرية وتحسين النتائج التنظيمية بالمؤسسات.

وتسعى المؤسسات الإيوائية إلى رعاية الأطفال الذين حرموا من الوالدين عندما يجدون أنفسهم خارج نطاق الرعاية الأسرية الطبيعية وتقوم المؤسسات الإيوائية بتقديم الخدمات التي تضمن الحد المطلوب من الرعاية للأطفال المحرومين من الأسر الطبيعية في محاولة لتوفير المقومات الأساسية التي تجعل منها بديلا مناسباً عن الأسرة الطبيعية ويعمل في هذه المؤسسات طاقات بشرية مؤهلة ومدربة ، ومن أهم الخدمات التي تقدمها (الخدمات الإيوائية ، الخدمات الاجتماعية ، الخدمات الترويحية ، الخدمات الرياضية ، الخدمات التعليمية ، الخدمات التدريبية المهنية) (يس ، 1998، ص ص418-419) .

وتعتبر المؤسسات الاجتماعية الإيوائية أحد أشكال الرعاية البديلة للأطفال لإشباع حاجتهم المادية والنفسية والعاطفية والاجتماعية والأخلاقية والروحية، لذلك فإن هذه المؤسسات الغير حكومية ينبغي أن تدار ويتم الإشراف عليها عن طريق موظفين مدربين ولديهم الحافز والدافع للقيام بالعمل (Vasudevan, 2014, P.1) ، وبالرغم من أهمية وكثرة الأدوار التي تقوم بها المنظمات الغير حكومية في تنمية المجتمع فإنها لا زالت تعاني من مجموعة من المعوقات والصعوبات والأشكاليات التي تقف حجزاً عثرة دون تحقيقها لأهدافها وعن وجود الثقافة التنظيمية والإيجابية في هذه المؤسسات فضلاً عن أنها تفتقر كذلك إلى الوضوح والقدرة على تطبيق المسائل بها، ناهيك عن غياب التخطيط الاستراتيجي للعمليات الإنمائية، وتفتقر كذلك إلى الأساليب التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها(عبد الواحد، 2010 ، ص 543) وجاءت دراسة آية السخل (2012)

بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، واستهدفت تحديد الصعوبات الثقافية التي تحول دون تحقيق أداء العاملين، وتوصلت نتائج الدراسة أن صعوبات الثقافة التنظيمية تتمثل في ضعف الوعي بمفهومها وخصائصها بين العاملين بالمنظمة، ضعف التكيف بين العاملين بالمنظمة، كما أوصت نتائج الدراسة بتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى الموظفين وإيجاد التوافق بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

ولقد أصبحت إدارة المواهب أحد المصادر المهمة لبناء الميزة التنافسية، ولذا فإن هناك منظمات تبذل أقصى ما في وسعها لجذب المواهب وتنظيمها وتطويرها والاحتفاظ بها لإدراكهم أن الأفراد هم الأصول الفريدة التي توجد بيئة محفزة للابتكار وإعطاء بعض المزايا لمنظمتهم في النمو وإيجاد مجالات قادرة على التوسع والتنافسي (الجانر، 2022، ص 85) وبذلك تزايد الاهتمام بإدارة المواهب كأحد أهم عوامل النجاح المؤسسي فهي نظام متكامل يبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من المواهب ومقارنتها بالمواهب المتوافرة داخل المؤسسة، وتحديد العجز منها للعمل على استقطابها وجذبها من خارج المؤسسة تم العمل على تنمية وتطوير المواهب الحالية والجديدة ووضع استراتيجيات للحفاظ على المواهب وتوفير البيئة الملائمة لهم لكسب ولائهم والتزامهم للمؤسسة (رضا، 2016، ص 118).

وظهر مفهوم إدارة المواهب البشرية لاكتشاف ورعاية المواهب داخل المنظمة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها (زيادة، 2020، ص 101)، وتشير دراسة مقري (2014) بعنوان أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة، واستهدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة المواهب على أداء المؤسسة وممارسة هذا المفهوم من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، والوقوف على مستوى أدائها، وتوصلت نتائج الدراسة بأن عمال المؤسسة لديهم نظره إيجابية لنظام إدارة المواهب، لكن عناصر إدارة المواهب كما صنفتها الباحثة وهي جذب، اختيار، استبقاء، والاعتراف بالمواهب لها تأثير ضعيف على أداء المؤسسة أقوى الاعتراف بالمواهب يليها الاستبقاء وأضعف علاقة هي الاختيار والجذب.

فإدارة المواهب أصبحت في العصر الذي نعيشه أمر حتمي وبذلك ظهر صراع بين المنظمات حول امتلاك المواهب وتوظيفها لخدمة أهدافها وأصبحت تعمل على اقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب، مما يجعل إدارة

المواهب من أهم الأولويات لدى الكثير من المنظمات في الوقت الحالي (مقدود، 2015 ،
ص 128) ، وجاءت دراسة كيندا (2012)Kehinda تحت عنوان إدارة الموهبة
والتأثير على الأداء التنظيمي وكشفت أن نظام إدارة المواهب له تأثير إيجابي على الأداء
العام للمنظمة ، كما ينبغي الفصل بين إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية،
وأشارت دراسة صيام (2013) إلى الكشف عن واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية
من وجهة نظر المسؤولين في الإدارتين العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية في غزة
وتكونت العينة من (192) موظف من الإدارتين والأكاديميين في الجامعة، وتوصلت نتائج
الدراسة أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الجامعة
خاصة فيما يتعلق بالتطبيق الفعلي للمبادئ الجوهرية لنظام إدارة المواهب البشرية،
وجاءت دراسة الحوشان (2017) أيضا والتي هدفت التعرف على واقع تطبيق إدارة
المواهب في أداء القيادة المدرسية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت
نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المواهب في أداء إدارة القيادة المدرسية بوزارة
التعليم مع القيادات المدرسة جاء بدرجة متوسطة في أبعاد (التخطيط والاستقطاب،
والتدريس وتقويم الأداء).

وباستقراء وتحليل الدراسات والكتابات السابقة يتضح لنا ما يلي :

1- أن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة سمات وخصائص تميزها عن غيرها من
المنظمات الأخرى بما تحتويه من قيم ومعتقدات ومعايير مشتركة تكمن أهميتها في
التأثير على كافة أعضاء المنظمة وأكدت على ذلك دراسة Emmanuel (2009)
و دراسة Elena, A (2015) ، وأن معظم الدراسات أكدت أن الثقافة التنظيمية من
المحددات الرئيسية لنجاح التنظيم أو فشله فهي مجموعة من القيم التي تدفع أعضاء
المنظمة للابتكار والالتزام والعمل الجاد وأكدت على ذلك دراسة الشیخی
(2003).

2- أن معظم الدراسات أكدت أن إدارة المواهب البشرية تعد أحد أهم عوامل النجاح
المؤسسي وأن إدارة المواهب البشرية له تأثيره في أداء المؤسسة مثل دراسة مقري
(2014) وكذلك دراسة الحوشان (2017) ودراسة Kehnida (2012) .

3- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل في :

أن هناك العديد من الدراسات اكدت على أهمية الثقافة التنظيمية وأنها من أهم المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها، وأن هناك العديد من الدراسات أكدت على أن إدارة المواهب البشرية تعد أحد عوامل النجاح المؤسسي وله تأثيره في أداء أي مؤسسة.

4- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

أن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة في نوعية الأهداف التي تسعى لها الدراسة وأهميتها وفروضها والإجراءات الميدانية.

5- مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

ساعدت الباحثة في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد أهميتها وأهدافها وفروضها ، وانه لا يوجد أي من الدراسات الوصفية تناولت الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الإيوائية على حد علم الباحثة لذلك وجدت الباحثة ضرورة التركيز على ذلك في ضوء هذه الدراسة.

ثانياً : الموجهات النظرية للدراسة :

1- نظرية التفاعل التنظيمي :

ترى هذه النظرية أن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي "العمليات" وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي الموجهة لثقافات المنظمة (العاجز، 2011 ، ص 12).

وسوف تستفيد الباحثة من هذه النظرية في : دراسة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ومدى تأثير الوظائف الإدارية في إيجاد ثقافة تنظيمية بهذه المؤسسات.

2- نموذج ديفيس Davis Model لإدارة المواهب : يستند نموذج ديفيس على ثلاث

مراحل أساسية لممارسة إدارة المواهب وهي :

1- تحديد المواهب Talent identification : وتشمل الأنشطة الهادفة إلى تحديد واكتشاف مصادر المواهب والبحث عن الموهوبين والذين يحققون أفضل فائدة للأداء المؤسسي في المستقبل.

2- تنمية المواهب Talent development : ويعني أن نجاح المؤسسة يعتمد على تطوير التعليم والمهارات وتتم عملية تنمية المواهب عن طريق عمليات التدريب، والتغذية الراجعة والتوجيه فمثل هذه العمليات تعمل على تعزيز معرفة العاملين وتزويدهم بأعلى المهارات ورفع مستوى الجودة والإنتاجية لهم ومن ثم التدريب والتنمية كمدخل استراتيجي لزيادة إنتاجية العمل.

3- نشر ثقافة المواهب talent culture: إذ تمثل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة القيم الجماعية والمعتقدات والمبادئ التنظيمية للأعضاء وفقاً لذلك تعمل ثقافة المواهب على تمكين المؤسسة من أن تكون المواهب نشاط يتم التركيز عليه في المستقبل يساعد على تعزيز الأداء والإنتاجية (إبراهيم، 2018، ص ص 239 - 241).

وسوف تستفيد الباحثة من هذا النموذج في : دراسة المراحل المختلفة لإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية وتحديد مستواها بها.

ثالثاً : تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها :

انطلاقاً من العرض السابق وفي ضوء أدبيات موضوع الدراسة المتصلة بكتابات مشكلة الدراسة والدراسات السابقة فقد تبلورت مشكلة الدراسة وتم صياغتها في التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية؟
- 2- ما مستوى إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية؟
- 3- ما أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطاً بإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية؟
- 4- ما المعوقات التي تواجه إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية؟

رابعاً : أهمية الدراسة :

- 1- ان الثقافة التنظيمية تعتبر من الموضوعات الهامة والحديثة في مجال إدارة المؤسسات والتي نالت اهتمام الممارسين والباحثين، لذا تعد هذه الدراسة مساهمة علمية متواضعة وإضافة إلى البحوث السابقة في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية.
- 2- من الممكن أن يساهم ذلك البحث في ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.
- 3- الاهتمام العالمي بفئة المهوبين وأهمية رعايتهم اجتماعياً ونفسياً وثقافياً وعلمياً كأحد ثروة الأمم لما لها من دور فعال في الاكتشافات العلمية.
- 4- الاهتمام من قبل مهنة الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم المجتمع بإحداث التغيير المقصود لصالح المجتمعات والمؤسسات المختلفة وبالتالي يمكن إحداث تغيير إيجابي بالمؤسسات الإيوائية وذلك من خلال ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية وكذلك ترسيخ مفهوم إدارة المواهب البشرية .

خامساً : أهداف الدراسة :

- 1-تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.
- 1- تحديد مستوى إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.
- 2- تحديد أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطاً بإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.
- 3- تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.
- 4- تحديد مقترحات تفعيل إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.
- 5- التوصل إلى تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.

سادساً : فروض الدراسة :

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية "

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.
2. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المعتقدات التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.
3. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الأعراف التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.
4. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التوقعات التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.

سابعاً : مفاهيم الدراسة :

1- مفهوم الثقافة التنظيمية :

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة العادات والتقاليد والتقنيات والمهارات والفنون والعلوم والسلوك السياسي لجماعة من الناس في فترة محددة من الزمن (السكري، 2000، ص132) . كما يشار للثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والعادات والأعراف والاتجاهات والممارسات الإدارية والطقوس التي تؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين ومعتقداتهم وكيفية أدائهم لأعمالهم، كما يمكن أن تنتقل هذه السلوكيات من جيل إلى جيل آخر بين العاملين بالمنظمة (رمضان، 2004، ص51).

ومما سبق يمكن صياغة مفهوم اجرائي للثقافة التنظيمية في هذه الدراسة على النحو

التالي

- 1- مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية.
- 2- والتي يتقاسمها العاملون بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.
- 3- وتشكل سلوكهم وطريقة العمل المهني التي يتعاملون بها مع بعضهم البعض ومع المستفيدين من الخدمات بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.

2- مفهوم إدارة المواهب البشرية :

تشير المواهب إلى جميع الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات وكفاءة حيث يستطيعون قيادة المنظمات بنجاح والتحول والتغيير داخل أداء عمل المنظمة (Hartmann, 2010, P.2).

وتعرف إدارة المواهب البشرية بأنها: مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهبين، والعمل على استقطابهم من جهة وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية، لتطويرها وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهبين من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي (صالح، 2015، ص 116).

وتعرف إدارة المواهب أيضاً : بأنها مجموعة من العمليات والممارسات والأنشطة الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية من حيث تحديد إدارة التعيين والاختيار والتطوير والمحافظة عليها واستقطابهم والدمج والتحفيز (Neitl & Heinen, 2004, P.69).

ويمكن صياغة مفهوم إجرائي لإدارة المواهب البشرية وفق هذه الدراسة على

النحو التالي :

1- مجموعة من الخطوات والاجراءات التي تقوم بها المؤسسات الاجتماعية الإيوائية.

2- لإدارة العاملين الموهبين ذوي الامكانيات والجدارات والقدرات والخبرات والكفاءات

3- من أجل الاستفادة منها في تحقيق النجاح المؤسسي وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتلك المؤسسات.

4- وهذه الخطوات تشمل (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة- جذب المواهب واستقطابها تنمية وتطوير المواهب- الاحتفاظ بالمواهب وتقييم أدائهم).

3- مفهوم المؤسسات الاجتماعية الإيوائية :

تعرف المؤسسة الإيوائية بأنها دار لإيواء الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية بسبب تفكك الأسر وفقاً للبحث الاجتماعي وتهدف الى توفير الرعاية الاجتماعية والتعليمية

والصحية والمهنية والدينية والترويحية للأطفال (دويدار، 2014، ص18) ، وتتم الرعاية عن طريق مجموعة من المهنيين المتخصصين كالأطباء ورجال التعليم والمختصين في التدريب المهني والأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيين النفسيين وما الى ذلك (آخرون ، 2003، ص 48).

وتعرف أيضاً : بأنها دار مجهزة للإقامة الداخلية لإيواء الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية بسبب الظروف الأسرية الصعبة التي تمنع استمرار معيشتهم داخل أسرهم الطبيعية كالأطفال الأيتام والضالين بسبب التفكك الأسرى أو مرض أو سجن أو عجز أحد الوالدين وتوفر المؤسسة لهؤلاء الأطفال التنشئة الاجتماعية السليمة والحاقهم بالمدارس وتدريبهم مهنيا داخل ورشة المؤسسة (وزارة التأمينات والشئون الإجتماعية ، 2009).

ثامنا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

. منهجية الدراسة:

(1) نوع الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تعتمد على جمع

الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها، وتقديم بعض التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الإيوائية (كمتغير تابع).

(2) المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل

للمسؤولين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية بمحافظة الدقهلية وعددهم (116)

مفردة، وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع المسؤولين مجتمع الدراسة

م	البيان	عدد المسؤولين
1	دار الإيواء بالجمعية النسائية لتحسين الصحة بطلخا - محافظة الدقهلية	7
2	مؤسسة تربية البنين بالمنصورة - محافظة الدقهلية	30
3	مؤسسة تربية البنات بالمنصورة - محافظة الدقهلية	28
4	مؤسسة الصفا الإسلامية بطلخا - محافظة الدقهلية	51
	الإجمالي	116

(1) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في المؤسسات الاجتماعية الإيوائية بمحافظة الدقهلية ، وتوزيعهم كالتالي:

(دار الإيواء بالجمعية النسائية لتحسين الصحة بطلخا بمحافظة الدقهلية - مؤسسة تربية البنين بالمنصورة بمحافظة الدقهلية - مؤسسة تربية البنات بالمنصورة بمحافظة الدقهلية - مؤسسة الصفا الإسلامية بطلخا بمحافظة الدقهلية).

(ب) المجال البشري: تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية بمحافظة الدقهلية وعددهم (116) مفردة.

(ج) المجال الزمني: تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات والتي بدأت 2022/10/3م إلى 2022/11/25م.

(2) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

• استمارة استبيان للمسؤولين حول الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية:

1. قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان للمسؤولين حول الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية اعتماداً على التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة.

2. اشتملت استمارة استبيان المسؤولين على صحيفة البيانات الأولية التالية:
(النوع - السن - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - الوظيفة - عدد سنوات الخبرة)

3. تم تحديد الأبعاد التي تشتمل عليها استمارة استبيان المسؤولين، والتي تمثلت في أربعة أبعاد رئيسية، ثم تم تحديد وصياغة العبارات الخاصة بكل بعد، والذي بلغ عددها (103) عبارة، وتوزيعها كالتالي:

جدول رقم (2) يوضح توزيع عبارات استمارة استبيان المسؤولين

م	الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	أرقام العبارات
1	أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية	- القيم التنظيمية	8	8 - 1
		- المعتقدات التنظيمية	8	16 - 9
		- الأعراف التنظيمية	8	24 - 17
		- التوقعات التنظيمية	8	32 - 25
2	أبعاد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية	- تخطيط واستقطاب الموارد المؤهوبة	8	40 - 33
		- جذب وتوظيف المواهب	8	48 - 41
		- تنمية وتطوير المواهب	9	57 - 49
		- الاحتفاظ بالمواهب وتقييم أدائهم	8	65 - 58
3	المعوقات التي تواجه إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية		18	83 - 66
4	مقترحات تفعيل إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية		20	103 - 84

4. اعتمدت استمارة استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة): وذلك كما يلي:

جدول رقم (3) يوضح درجات استمارة استبيان المسؤولين

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا
الدرجة	3	2	1

5. تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية:

للكم على مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، ثم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (2/3 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (4) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

6. صدق الأداة:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض استبيان المسؤولين على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%) بمعنى اتفاق (4) محكمين على الأداة، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان المسؤولين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك لعينة قوامها (10) مفردات من المسؤولين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

جدول (5) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان المسؤولين ودرجة الأداة

الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد
**	0.875	1 أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية
**	0.972	2 أبعاد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية
**	0.675	3 المعوقات التي تواجه إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية
**	0.986	4 مقترحات تفعيل إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين أبعاد استمارة استبيان المسؤولين، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

7. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات استمارة استبيان المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من المسؤولين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6) يوضح نتائج ثبات استمارة استبيان المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) (ن=10)

م	الأبعاد	معامل ثبات (ألفا - كرونباخ)
1	أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية	0.91
2	أبعاد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية	0.89
3	المعوقات التي تواجه إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية	0.81
4	مقترحات تفعيل إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية	0.87
	ثبات استمارة استبيان المسؤولين ككل	0.90

يوضح الجدول السابق أن:

معاملات الثبات لأبعاد استمارة استبيان المسؤولين تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(3) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

اعتمد الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

(أ) أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.

(ب) أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، وتحليل الانحدار

البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف المسؤولين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (7) يوضح وصف المسؤولين مجتمع الدراسة (116)

م	النوع	ك	%
1	ذكر	29	25
2	أنثى	87	75
المجموع		116	100
م	السن	ك	%
1	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	14	12.1
2	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	57	49.1
3	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	32	27.6
4	من 50 سنة فأكثر	13	11.2
المجموع		116	100
المتوسط الحسابي		39	
الانحراف المعياري		8	
م	الحالة الاجتماعية	ك	%
1	أعزب	20	17.2
2	متزوج	73	62.9
3	مطلق	9	7.8
4	أرمل	14	12.1
المجموع		116	100
م	المؤهل العلمي	ك	%
1	مؤهل متوسط	51	44
2	مؤهل فوق المتوسط	8	6.9
3	مؤهل عالي	57	49.1
المجموع		116	100
م	الوظيفة	ك	%
1	مدير	4	3.4
2	نائب مدير	4	3.4
3	أخصائي اجتماعي	27	23.3
4	مشرف نهاري	23	19.8
5	مشرف ليلي	20	17.2
6	مدرس موسيقى	17	14.7
7	إداري	21	18.1
المجموع		116	100

م	عدد سنوات الخبرة	ك	%
1	أقل من 5 سنوات	46	39.7
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	31	26.7
3	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	26	22.4
4	من 15 سنة فأكثر	13	11.2
المجموع			
		116	100
المتوسط الحسابي		8	
الانحراف المعياري		5	

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من المسؤولين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية إناث بنسبة (75%)، بينما الذكور بنسبة (25%).
- أكبر نسبة من المسؤولين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية في الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (49.1%)، يليه الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (27.6%)، ثم الفئة العمرية (من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة) بنسبة (12.1%)، وأخيراً الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (11.2%). ومتوسط سن المسؤولين (39) سنة، وانحراف معياري (8) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من المسؤولين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية متزوجين بنسبة (62.9%)، يليه أعزب بنسبة (17.2%)، ثم أرمل بنسبة (12.1%)، وأخيراً مطلق بنسبة (7.8%).
- أكبر نسبة من المسؤولين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (49.1%)، يليه الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (44%)، وأخيراً الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (6.9%).
- أكبر نسبة من المسؤولين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (23.3%)، يليه مشرف يومي بنسبة (19.8%)، ثم إداري بنسبة (18.1%)، يليها مدير، نائب مدير بنسبة (3.4%) لكل منهم، وأخيراً مدرس موسيقى بنسبة (14.7%).
- أكبر نسبة من المسؤولين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية في الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (39.7%)، يليه الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (26.7%)، ثم الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (22.4%)، وأخيراً الفئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (11.2%). ومتوسط عدد سنوات الخبرة (8) سنوات، وانحراف معياري (5) سنوات تقريباً.

المحور الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية:
 (1) القيم التنظيمية:

جدول رقم (8) يوضح القيم التنظيمية (116)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
1	0.59	2.74	7.8	9	10.3	12	81.9	95	1	تحرص إدارة المؤسسة على مراعاة العدالة عند توزيع العمل على العاملين بها
2	0.57	2.73	6	7	14.7	17	79.3	92	2	تهتم المؤسسة بمراعاة القيم الأخلاقية في العمل (كالاحترام المتبادل - التعاون - تحمل المسؤولية - الثقة المتبادلة)
5	0.62	2.71	8.6	10	12.1	14	79.3	92	3	تضع المؤسسة قواعد وإجراءات عادلة لتطبيقها على الجميع دون استثناء
7	0.62	2.66	7.8	9	19	22	73.3	85	4	يتوفر بالمؤسسة ثقافة الاختلاف وتقبل الرأي والرأي الآخر
8	0.61	2.66	6.9	8	20.7	24	72.4	84	5	تراعى المؤسسة الشفافية والوضوح في نظام العمل بها باستمرار
6	0.58	2.69	6	7	19	22	75	87	6	تعمل المؤسسة باستمرار على تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين بها
4	0.57	2.72	6	7	15.5	18	78.4	91	7	يتم الاهتمام بإدارة الوقت من جانب إدارة المؤسسة والعاملين بها لإنجاز الأعمال
3	0.55	2.72	5.2	6	17.2	20	77.6	90	8	يحرص العاملون بالمؤسسة على استثمار الموارد المتاحة بها لخدمة عملائها
مستوى مرتفع	0.49	2.7	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى القيم التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.7)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحرص إدارة المؤسسة على مراعاة العدالة عند توزيع العمل على العاملين بها بمتوسط حسابي (2.74)، يليه الترتيب الثاني تهتم المؤسسة بمراعاة القيم الأخلاقية في العمل (كالاحترام المتبادل - التعاون - تحمل المسؤولية - الثقة المتبادلة) بمتوسط حسابي (2.73)، وجاء بالترتيب الثامن والأخير تراعى المؤسسة الشفافية والوضوح في نظام العمل بها باستمرار بمتوسط حسابي (2.66)، ويؤكد دراسة إلينا (Elena, A (2015) والتي توصلت نتائجها أن القيم التنظيمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية وأنه توجد علاقة إيجابية بين كيفية إدارة الموارد المتاحة وتحسين النتائج التنظيمية بالمؤسسات.

(2) المعتقدات التنظيمية:

جدول رقم (9) يوضح المعتقدات التنظيمية

(116)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.56	2.74	6	7	13.8	16	80.2	93	يعتقد العاملون بالمؤسسة بأهمية روح العمل الجماعي المنظم لإنجاز الأعمال بكفاءة	1
2	0.58	2.71	6	7	17.2	20	76.7	89	تشجع المؤسسة على مشاركة العاملين في وضع الخطط بها	2
3	0.61	2.68	7.8	9	16.4	19	75.9	88	يوجد قناعات مشتركة لدى العاملين بالمؤسسة بأهمية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	3
4	0.65	2.66	9.5	11	14.7	17	75.9	88	تحرص إدارة المؤسسة على الابتكار والتنافس مع المؤسسات الأخرى	4
5	0.69	2.66	12.1	14	10.3	12	77.6	90	تشجع المؤسسة العاملين على اقتراح وتقديم أفكار جديدة في العمل تسهم في تطوير أداء المؤسسة	5
8	0.8	2.34	20.7	24	24.1	28	55.2	64	تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت المادية لمستحقيها باستمرار	6
6	0.64	2.62	8.6	10	20.7	24	70.7	82	يعتقد العاملون بالمؤسسة بأهمية تطوير علاقات العمل بين المستويات الإدارية المختلفة	7
7	0.68	2.57	10.3	12	22.4	26	67.2	78	توجد معايير واضحة بالمؤسسة لتقييم أداء العاملين بها	8
مستوى مرتفع	0.5	2.62	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعتقدات التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يعتقد العاملون بالمؤسسة بأهمية روح العمل الجماعي المنظم لإنجاز الأعمال بكفاءة بمتوسط حسابي (2.74)، يليه الترتيب الثاني تشجع المؤسسة على مشاركة العاملين في وضع الخطط بها بمتوسط حسابي (2.71)، وأخيراً الترتيب الثامن تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت المادية لمستحقيها باستمرار بمتوسط حسابي (2.34)، ويؤكد ذلك نتائج دراسة الشیخی (2003) والتي توصلت إلى أنه لا بد من إعداد برامج تدريبية للمديرين تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤوسيههم لتحفيزهم على الإنجاز كما وجدت أنه لا بد من تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين أصحاب المواهب حتى يصبح الإبداع مجالاً للتنافس بين العاملين .

(3) الأعراف التنظيمية:

جدول رقم (10) يوضح الأعراف التنظيمية

(116)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.61	2.62	6.9	8	24.1	28	69	80	تشجع الأعراف الساندة بين العاملين في المؤسسة على تحقيق التميز في الأداء	1
1	0.53	2.74	4.3	5	17.2	20	78.4	91	تساعد الأعراف الساندة بين العاملين في المؤسسة على إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة	2
2	0.62	2.66	7.8	9	19	22	73.3	85	تسهل الأعراف الساندة بين العاملين بالمؤسسة على مواجهة التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة	3
5	0.65	2.57	8.6	10	25.9	30	65.5	76	تعمل الأعراف الساندة بين العاملين بالمؤسسة على توفير مناخ يسمح بالابتكار وطرح أفكار جديدة باستمرار	4
8	0.82	2.38	21.6	25	19	22	59.5	69	تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين بها على استخدام أنظمة الحاسوب وشبكة الإنترنت في كافة أعمالها	5
4	0.7	2.6	12.1	14	15.5	18	72.4	84	تشمل الأعراف الساندة بالمؤسسة المرونة والتكيف لأي مستجدات تحدث في بيئة العمل	6
6	0.78	2.45	18.1	21	19	22	62.9	73	تهتم المؤسسة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذج يحتذى به	7
7	0.85	2.42	23.3	27	11.2	13	65.5	76	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية للعاملين بها لتنمية معارفهم فيما يخص نظام العمل بالمؤسسة	8
مستوى مرتفع	0.53	2.55	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الأعراف التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تساعد الأعراف الساندة بين العاملين في المؤسسة على إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة بمتوسط حسابي (2.74)، يليه الترتيب الثاني تسهم

الأعراف السائدة بين العاملين بالمؤسسة على مواجهة التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط حسابي (2.66)، وأخيراً الترتيب الثامن تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين بها على استخدام أنظمة الحاسوب وشبكة الإنترنت في كافة أعمالها بمتوسط حسابي (2.38)، وهذا يؤكد أهمية الأعراف التنظيمية بالمؤسسة في تحقيق التميز في الأداء وهذا ما أكدت عليه دراسة إلينا (Elena, A (2015) والتي اشارت في نتائجها أن الموروث الثقافي للمنظمة يعد احد أبعاد الثقافة التنظيمية الهامة .

(4) التوقعات التنظيمية:

جدول رقم (11) يوضح التوقعات التنظيمية (116)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تتوقع إدارة المؤسسة بأن يقوم العاملين بها بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة حقوقهم الوظيفية	19	22	18	12	62	9	73	6	
2	يتوقع العاملين بالمؤسسة بأن توفر لهم الإدارة الأمان الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بأداء مهامهم الوظيفية	12	9	15	19	8	23	67	2	
3	تتم إدارة المؤسسة بتلبية ما يتوقع العاملين من العلاوات والحوافز والمكافآت	25	9	30	14	7	17	59	5	
4	يتوقع العاملين بالمؤسسة بأن تطبق القواعد والقوانين المنظمة للعمل بها بالعدالة والمساواة	13	8	16	22	4	26	63	8	
5	يقوم العاملين بإنجاز المهام والأدوار المنوط بهم كما تتوقعها إدارة المؤسسة	8	6	10	21	6	25	69	2	
6	يتوقع العاملين بالمؤسسة تفعيل سياسة الثواب والعقاب في نظام العمل بها	6	7	23	3	27	70	7	82	
7	تسعى إدارة المؤسسة بتلبية احتياجات العاملين النفسية والمادية باستمرار	18	1	21	24	1	28	57	8	
8	يتوقع العاملين بالمؤسسة أن تقوم إدارة المؤسسة بتشجيعهم على تنمية مواهبهم	12	1	14	31	36	56	9	66	
مستوى مرتفع	0.54	2.49	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التوقعات التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوانية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب

المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتوقع العاملين بالمؤسسة تفعيل سياسة الثواب والعقاب في نظام العمل بها بمتوسط حسابي (2.65)، يليه الترتيب الثاني يقوم العاملین بإنجاز المهام والأدوار المنوط بهم كما تتوقعها إدارة المؤسسة بمتوسط حسابي (2.61)، وأخيراً الترتيب الثامن تهتم إدارة المؤسسة بتلبية ما يتوقع العاملین من العلاوات والحوافز والمكافآت بمتوسط حسابي (2.34) وهذا يتفق ونتائج دراسة الشیخی (2003) والتي أكدت انه اذا ارادت المؤسسات بأن يقوم العاملین بأداء أدوارهم ومهامهم الوظيفية فلا بد ان من إعداد برامج تدريبية للمديرین تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤوسیهم .

▪ مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ككل:

جدول رقم (12) يوضح مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ككل :

(116)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	القيم التنظيمية	2.7	0.49	مرتفع	1
2	المعتقدات التنظيمية	2.62	0.5	مرتفع	2
3	الأعراف التنظيمية	2.55	0.53	مرتفع	3
4	التوقعات التنظيمية	2.49	0.54	مرتفع	4
	أبعاد الثقافة التنظيمية ككل	2.59	0.47	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (2.7)، يليه الترتيب الثاني المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (2.62)، ثم الترتيب الثالث الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي (2.55)، وأخيراً الترتيب الرابع التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (2.49) وهذا يؤكد مراعاة أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الإيوائية ويتفق ذلك ونتائج دراسة إلينا (2015) Elena, A والتي أشارت بتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الموروث الثقافي للمنظمة).

المحور الثالث: أبعاد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية:
 (1) تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة:

جدول رقم (13) يوضح تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة (116)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.7	2.53	12.1	14	23.3	27	64.7	75	تحرص المؤسسة على التخطيط المنظم لتحديد حاجتها الفعلية والمستقبلية من العاملين الموهوبين	1
5	0.7	2.5	12.1	14	25.9	30	62.1	72	تهتم المؤسسة بالدراسة الجيدة قبل استقطاب الموهوبين لاستثمارها جيداً	2
4	0.69	2.52	11.2	13	25.9	30	62.9	73	يتوفر بالمؤسسة إستراتيجية واضحة لاستقطاب العاملين الموهوبين .	3
8	0.72	2.48	12.9	15	25.9	30	61.2	71	تعتمد المؤسسة على منهجية وأساليب حديثة عند التخطيط لاستقطاب العاملين الموهوبين للعمل بها	4
7	0.69	2.48	11.2	13	29.3	34	59.5	69	تراعى المؤسسة عند التخطيط لاستقطاب العاملين الموهوبين للعمل بها وجود قدر كاف من التمكين لهم	5
3	0.74	2.53	14.7	17	17.2	20	68.1	79	تسهل المؤسسة إجراءات التحاق العاملين الموهوبين بها وتساعدهم على الاندماج في العمل	6
6	0.75	2.5	15.5	18	19	22	65.5	76	تهتم المؤسسة قبل الإعلان عن الوظائف المتاحة بها البحث أولاً عن عدد ونوع العاملين الموهوبين بها	7
1	0.69	2.54	11.2	13	23.3	27	65.5	76	تعمل المؤسسة على وضع خطط واضحة تعتمد على اختبار الموهوبين للعمل بها وفقاً لعنصر الكفاءة والخبرة والابتكار	8
مستوى مرتفع	0.6	2.51	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة كأحد أبعاد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.51)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعمل المؤسسة على وضع خطط واضحة تعتمد على اختبار العاملين الموهوبين للعمل بها وفقاً لعنصر الكفاءة والخبرة والابتكار بمتوسط حسابي (2.54)، يليه الترتيب الثاني تحرص المؤسسة على التخطيط

المنظم لتحديد حاجتها الفعلية والمستقبلية من العاملين الموهبين بمتوسط حسابي (2.53)، وبنحرف معياري (0.7)، وأخيراً الترتيب الثامن تعتمد المؤسسة على منهجية وأساليب حديثة عند التخطيط لاستقطاب العاملين الموهبين للعمل بها بمتوسط حسابي (2.48)، ويؤكد ذلك ان المؤسسات الإيوائية لديها استراتيجية وخطط واضحة عند استقطاب العاملين الموهبين وذلك لضمان نجاحها واستمرارها. ويؤكد ذلك نتائج دراسة كيندا (2012)Kehinda والتي كشفت أن نظام إدارة المواهب له تأثير إيجابي على الأداء العام للمنظمة وبالتالي نجاحها.

(2) جذب وتوظيف المواهب:

جدول رقم (14) يوضح جذب وتوظيف المواهب (116)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.66	2.58	9.5	11	23.3	27	67.2	78	1	تحرص المؤسسة على تحديد أهدافها من جذب العاملين الموهبين بها
2	0.66	2.59	9.5	11	21.6	25	69	80	2	تختار المؤسسة الأفضل والأجدر لشغل الوظائف من بين مجموعة من العاملين
1	0.65	2.64	9.5	11	17.2	20	73.3	85	3	تهتم المؤسسة بتحديد أساليب جذب وتوظيف العاملين الموهبين من خارج المؤسسة للعمل بها
7	0.74	2.53	14.7	17	17.2	20	68.1	79	4	نظام توظيف العاملين يضمن الحصول على المواهب اللازمة لتطوير المؤسسة
4	0.68	2.57	10.3	12	22.4	26	67.2	78	5	تقوم المؤسسة بجذب العاملين الموهبين للعمل بها وفقاً لمجموعة من الشروط.
6	0.65	2.54	8.6	10	28.4	33	62.9	73	6	بيئة العمل بالمؤسسة مشجعة على جذب وتوظيف العاملين الموهبين للعمل بها
5	0.73	2.57	13.8	16	15.5	18	70.7	82	7	تضع المؤسسة سياسات واضحة لضمان استمرار العاملين الموهبين بعد توظيفهم بها
8	0.84	2.35	23.3	27	18.1	21	58.6	68	8	يتسفر بالمؤسسة نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء ويشجع على جذب وتوظيف العاملين الموهبين للعمل بها
مستوى مرتفع	0.57	2.55	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى جذب وتوظيف المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تهتم المؤسسة بتحديد أساليب جذب وتوظيف العاملين الموهوبين من خارج المؤسسة للعمل بها بمتوسط حسابي (2.64) وقد يعكس ذلك أهمية جذب وتوظيف المواهب كأحد ابعاد ادارة المواهب البشرية فلقد أصبحت إدارة المواهب أحد المصادر المهمة لبناء الميزة التنافسية، يليه في الترتيب الثاني تختار المؤسسة الأفضل والأجدر لشغل الوظائف من بين مجموعة من العاملين بمتوسط حسابي (2.59)، وأخيراً جاء الترتيب الثامن يتوفر بالمؤسسة نظام للأجور والمكافآت مرتبب بالأداء ويشجع على جذب وتوظيف العاملين الموهوبين للعمل بها بمتوسط حسابي (2.35) ويختلف ذلك ونتائج دراسة مقري (2014) والتي توصلت الى أن عناصر إدارة المواهب كما صنفتها الباحثة وهي جذب، اختيار، استبقاء، والاعتراف بالمواهب لها تأثير ضعيف على أداء المؤسسة أقواها الاعتراف بالمواهب يليها الاستبقاء وأضعف علاقة هي الاختيار والجذب.

(2) تنمية وتطوير المواهب:

جدول رقم (15) يوضح تنمية وتطوير المواهب (116)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
8	0.85	2.33	25	29	17.2	20	57.8	67	1	تهتم المؤسسة بعقد دورات تدريبية وورش العمل التي تحسن من أداء العاملين الموهوبين بها ورفع كفاءتهم
6	0.83	2.41	22.4	26	14.7	17	62.9	73	2	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات ومهارات العاملين الموهوبين بها وفقاً لمتطلبات العمل والاحتياجات المؤسسية
3	0.75	2.47	15.5	18	22.4	26	62.1	72	3	تحرص المؤسسة على توفير إطار معرفي مناسب للعاملين الموهوبين بالمؤسسة
5	0.74	2.42	14.7	17	28.4	33	56.9	66	4	تشجع المؤسسة العاملين الموهوبين بها على تدريب زملائهم الجدد

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.73	2.47	13.8	16	25	29	61.2	71	5	تحرص المؤسسة على توفير بيئة إيجابية تحفز على تبادل المعارف والخبرات بين العاملين الموهوبين بها
4	0.77	2.46	17.2	20	19.8	23	62.9	73	6	تتيح المؤسسة الفرص للعاملين الموهوبين بها لإدارة وتطوير أساليب العمل بها
7	0.79	2.38	19	22	24.1	28	56.9	66	7	يتوفر بالمؤسسة ميزانية خاصة لتطوير العاملين ذوي المواهب بها
1	0.68	2.53	10.3	12	26.7	31	62.9	73	8	تتصف خطط تطوير الموهوبين بالمؤسسة بالمرونة والتكيف مع التغيرات الخاصة بالعمل والمجتمع المحيط
مستوى مرتفع	0.68	2.43	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تنمية وتطوير المواهب كأحد أبعاد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.43)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتصف خطط تطوير الموهوبين بالمؤسسة بالمرونة والتكيف مع التغيرات الخاصة بالعمل والمجتمع المحيط بمتوسط حسابي (2.53)، يليه الترتيب الثاني تحرص المؤسسة على توفير بيئة إيجابية تحفز على تبادل المعارف والخبرات بين العاملين الموهوبين بها بمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (0.73)، وجاء في الترتيب الأخير تهتم المؤسسة بعقد دورات تدريبية وورش العمل التي تحسن من أداء العاملين الموهوبين بها ورفع كفاءتهم بمتوسط حسابي (2.33)، ويعكس ذلك أن المؤسسات الإيوائية على دراية بأبعاد إدارة المواهب البشرية ويتفق ذلك ونموذج ديفيس Davis Model لإدارة المواهب، والذي يؤكد على ضرورة تنمية المواهب.

(3) الاحتفاظ بالمواهب وتقييم أدائهم:

جدول رقم (16) يوضح الاحتفاظ بالمواهب وتقييم أدائهم (116)

الترتيب	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.73	2.56	13.8	16	16.4	19	69.8	81	تحافظ المؤسسة على ما تمتلكه من العاملين ذوي الموهبة والخبرة في مجال عملها	1
5	0.79	2.48	18.1	21	15.5	18	66.4	77	تعمل ثقافة المؤسسة على إظهار أن إدارة المواهب تمثل أولوية للجميع	2
3	0.7	2.52	12.1	14	24.1	28	63.8	74	السياسات الداعمة للمواهب بالمؤسسة تشجع العاملين ذوي المواهب بالأمان والاستمرار	3
2	0.71	2.54	12.9	15	19.8	23	67.2	78	يتم التفويض والاعتراف بقيمة وأهمية العاملين الموهوبين بالمؤسسة باستمرار	4
6	0.74	2.45	14.7	17	25.9	30	59.5	69	توفر المؤسسة للعاملين الموهوبين بها بيئة محفزة على الإبداع	5
7	0.83	2.42	21.6	25	14.7	17	63.8	74	تلتزم المؤسسة بتقديم الحوافز والأجور المناسب للعاملين الموهوبين بها	6
4	0.77	2.49	17.2	20	16.4	19	66.4	77	تحرص المؤسسة على دعم وتشجيع العاملين الموهوبين بها ومنع تسربهم	7
8	0.84	2.42	22.4	26	12.9	15	64.7	75	تهتم المؤسسة بترقية العاملين الموهوبين بها للوظائف الأعلى وفقاً لكفاءتهم وتقييم أدائهم باستمرار	8
مستوى مرتفع	0.62	2.49	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاحتفاظ بالمواهب وتقييم أدائهم كأحد أبعاد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحافظ المؤسسة على ما تمتلكه من العاملين ذوي الموهبة والخبرة في مجال عملها بمتوسط حسابي (2.56)، يليه الترتيب الثاني يتم التفويض والاعتراف بقيمة وأهمية العاملين الموهوبين بالمؤسسة باستمرار بمتوسط حسابي (2.54)، وأخيراً الترتيب الثامن تهتم المؤسسة بترقية العاملين الموهوبين بها للوظائف الأعلى وفقاً لكفاءتهم وتقييم أدائهم باستمرار بمتوسط حسابي (2.42)، ويتفق

ذلك ونتائج دراسة الحوشان (2017) والتي توصلت الى أن واقع تطبيق إدارة المواهب في أداء إدارة القيادة المدرسية بوزارة التعليم مع القيادات المدرسة جاء بدرجة متوسطة في بعد (تقويم الأداء) .

▪ مستوى أبعاد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ككل:
 جدول رقم (17) يوضح مستوى أبعاد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ككل (116)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة	2.51	0.6	مرتفع	2
2	جذب وتوظيف المواهب	2.55	0.57	مرتفع	1
3	تنمية وتطوير المواهب	2.43	0.68	مرتفع	4
4	الاحتفاظ بالمواهب وتقييم أدائهم	2.49	0.62	مرتفع	3
	أبعاد إدارة المواهب البشرية ككل	2.49	0.58	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول جذب وتوظيف المواهب بمتوسط حسابي (2.55)، يليه الترتيب الثاني تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة بمتوسط حسابي (2.51)، وأخيراً الترتيب الرابع تنمية وتطوير المواهب بمتوسط حسابي (2.43)، وقد يختلف ذلك ونتائج دراسة صيام (2013) والتي توصلت نتائجها أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الجامعة خاصة فيما يتعلق بالتطبيق الفعلي للمبادئ الجوهرية لنظام إدارة المواهب البشرية .

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية:

جدول رقم (18) يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية (116)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.86	1.78	50	58	22.4	26	27.6	32	قلّة استيعاب العاملين بالمؤسسة لأهدافها وخططها الحالية والمستقبلية	1
7	0.86	1.75	52.6	61	19.8	23	27.6	32	ضعف التعاون والاتصال الفعال بين المستويات الإدارية بالمؤسسة	2
3	0.92	1.81	53.4	62	12.1	14	34.5	40	قلّة الدعم المادي أو المعنوي من قبل الرؤساء والمشرفين للعاملين بالمؤسسة	3
5	0.88	1.78	51.7	60	19	22	29.3	34	ضعف البرامج التدريبية للعاملين بالمؤسسة حول الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء المؤسسة وتطويرها	4
8	0.88	1.74	54.3	63	17.2	20	28.4	33	غياب روح العمل الجماعي بالمؤسسة ووجود الصراعات بين العاملين	5
2	0.89	1.81	50.9	59	17.2	20	31.9	37	مركزية الإدارة بالمؤسسة مما يحد من إبداع العاملين بالمؤسسة	6
1	0.9	1.84	50	58	16.4	19	33.6	39	نقص البرامج المؤسسية اللازمة لإدارة المواهب البشرية وتميبتها	7
6	0.89	1.78	52.6	61	16.4	19	31	36	الخوف والرهبنة من استخدام التكنولوجيا الحديثة بالمؤسسة	8
مستوى متوسط	0.71	1.74	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.74)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول نقص البرامج المؤسسية اللازمة لإدارة المواهب البشرية وتميبتها بمتوسط حسابي (1.84) ويشير ذلك إلى وجود غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ويتفق ذلك ونتائج دراسة صيام (2013) والتي توصلت أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب البشرية

لدى العاملين في الجامعة ، وقد جاء في الترتيب الثاني مركزية الإدارة بالمؤسسة مما يحد من إبداع العاملين بالمؤسسة بمتوسط حسابي (1.81)، وبانحراف معياري (0.89)، وأخيراً الترتيب الثامن غياب روح العمل الجماعي بالمؤسسة ووجود صراعات بين العاملين بمتوسط حسابي (1.74) ويؤكد ذلك نتائج دراسة آية السخل (2012) والتي حاولت تحديد الصعوبات الثقافية التي تحول دون تحقيق أداء العاملين وتوصلت نتائج الدراسة أن صعوبات الثقافة التنظيمية تتمثل في ضعف التكيف بين العاملين بالمنظمة.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الإيوائية:

جدول رقم (19) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية (116)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
1	0.53	2.8	6	7	7.8	9	86.2	100	ضرورة حرص المؤسسات الإيوائية على انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة	1
3	0.52	2.78	5.2	6	11.2	13	83.6	97	أن تتصف عملية التوظيف بالمؤسسات الإيوائية بالشفافية والعدالة	2
8	0.55	2.73	5.2	6	16.4	19	78.4	91	توفير نظام للحوافز والمكافآت بالمؤسسات الإيوائية يشجع العاملين على الانتماء لها	3
6	0.54	2.75	5.2	6	14.7	17	80.2	93	ضرورة حرص الإدارة بالمؤسسات الإيوائية على توفير ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع في العمل	4
5	0.54	2.76	5.2	6	13.8	16	81	94	تنظيم ورش العمل والندوات التثقيفية حول إدارة المواهب البشرية وأهميتها	5
4	0.53	2.77	5.2	6	12.9	15	81.9	95	ضرورة توفر مقاييس أداء لتقويم أداء العاملين بالمؤسسات الإيوائية	6
7	0.55	2.74	5.2	6	15.5	18	79.3	92	أن يحظى العاملين بالمؤسسات الإيوائية بالتقدير والاحترام من جانب الإدارة العليا	7
2	0.51	2.78	4.3	5	13.8	16	81.9	95	الحرص على توفير الموارد المالية الكافية لدعم إدارة المواهب بالمؤسسات الإيوائية	8
مستوى مرتفع	0.43	2.73	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضرورة حرص المؤسسات الاجتماعية الإيوائية على انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة بمتوسط حسابي (2.8)، يليه الترتيب الثاني الحرص على توفير الموارد المالية الكافية لدعم إدارة المواهب بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية بمتوسط حسابي (2.78)، وبانحراف معياري (0.51)، وأخيراً جاء في الترتيب الثامن توفير نظام للحوافز والمكافآت بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية يشجع العاملين على الانتماء لها بمتوسط حسابي (2.73) ويتفق ذلك ونتائج دراسة الشيخي (2003) والتي توصلت أنه لا بد من تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين أصحاب المواهب حتى يصبح الإبداع مجالاً للتنافس بين العاملين.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضة الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ":

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية (ن=116)

الأبعاد	تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة	جذب وتوظيف المواهب	تنمية وتطوير المواهب	الإحتفاظ بالمواهب وتقييم أداؤهم	أبعاد إدارة المواهب البشرية ككل
القيم التنظيمية	**0.558	**0.599	**0.527	**0.579	**0.597
المعتقدات التنظيمية	**0.699	**0.767	**0.679	**0.752	**0.764
الأعراف التنظيمية	**0.760	**0.752	**0.747	**0.703	**0.783
التوقعات التنظيمية	**0.732	**0.791	**0.784	**0.694	**0.793
أبعاد الثقافة التنظيمية ككل	**0.762	**0.805	**0.760	**0.755	**0.814

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية. وأن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطاً بإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية تمثلت فيما يلي: التوقعات التنظيمية، يليها الأعراف التنظيمية، ثم المعتقدات التنظيمية، وأخيراً القيم التنظيمية. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ".

جدول رقم (21) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية (ن=116)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.356	**0.597	**62.978	**7.936	0.714	القيم التنظيمية
0.583	**0.764	**159.464	**12.628	0.899	المعتقدات التنظيمية
0.613	**0.783	**180.401	**13.431	0.857	الأعراف التنظيمية
0.629	**0.793	**193.415	**13.907	0.857	التوقعات التنظيمية
0.662	**0.814	**223.378	**14.946	1.020	أبعاد الثقافة التنظيمية ككل

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " القيم التنظيمية " والمتغير التابع " إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.356)، أي أن القيم التنظيمية تساهم في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية بنسبة (35.6%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المعتقدات التنظيمية " والمتغير التابع " إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين

المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.583)، أي أن المعتقدات التنظيمية تساهم في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية بنسبة (58.3%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المعتقدات التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الأعراف التنظيمية " والمتغير التابع " إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.613)، أي أن الأعراف التنظيمية تساهم في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية بنسبة (61.3%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الأعراف التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التوقعات التنظيمية " والمتغير التابع " إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.629)، أي أن التوقعات التنظيمية تساهم في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية بنسبة (62.9%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التوقعات التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد الثقافة التنظيمية ككل " والمتغير التابع " إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.662)، أي أن أبعاد الثقافة التنظيمية ككل تساهم في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية بنسبة (66.2%). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية ".

تاسعا: تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل مستوي الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية :

أولا الاطار العام (الفلسفة) للتصور المقترح :

"رفع مستوي الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الإيوائية "

ثانيا : اهداف التصور المقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لرفع مستوي الثقافة

التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الإيوائية :

أ- فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية:

نشر ثقافة تنظيمية ايجابية وقوية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية وذلك من خلال :

1- تدعيم القيم التنظيمية الايجابية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية (كالعادل والمساواة عند توزيع العمل علي العاملين بها وتدعيم القيم الاخلاقية في العمل كالاحترام المتبادل والتعاون)

2- تنمية وعي العاملين بالمعتقدات التنظيمية الايجابية واهمية روح العمل الجماعي المنظم في انجاز الاعمال بكفاءة ويسر , والمشاركة في وضع الخطط وصنع واتخاذ القرارات ، والحرص علي تقييم أداء العاملين من خلال وضع معايير واضحة بالمؤسسات الإيوائية.

3- تنمية الأعراف التنظيمية الإيجابية بالمؤسسات الإيوائية من خلال الحرص علي تحقيق التميز في الاداء باستمرار، وانجاز الاعمال بطرق واساليب حديثة ، توفير مناخ يسمح بالتجديد والابتكار .

4- اهتمام إدارة المؤسسات الاجتماعية الإيوائية بتلبية ما يتوقعه العاملين بشأن الأمان الوظيفي لهم .

ب- فيما يتعلق بإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية:

"تفعيل مستوي ادارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية من خلال :

1. توفير استراتيجيه واضحة بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية لاستقطاب العاملين الموهوبين للعمل بها والذين يتمتعون بالقدرة على الابتكار والابداع والتخطيط الجيد من قبل الادارة لضمان نجاح تطبيق مدخل ادارة المواهب بالمؤسسات الإيوائية.

2. ان يتوفر بالمؤسسات الإيوائية بيئة مشجعة علي جذب وتوظيف العاملين الموهبين للعمل بها وفقا لمجموعة من الشروط الواجب توافرها فيهم ، وكذلك حرص

المؤسسات الاجتماعية الإيوائية علي الاحتفاظ بالعاملين الموهبين ذوي الأداءات المتميزة والكفاءات العالية ومنع تسربهم والعمل علي ترقيتهم للوظائف الأعلى وفقا لكفاءتهم وتقييم ادائهم بالاستمرار وان تمثل ادارة المواهب اولوية لها باستمرار .

ثالثا : الاسس التي يقوم عليها التصور المقترح :

1. تحليل الدراسات السابقة في مجال الدراسة وما توصلت اليه من نتائج حول الثقافة التنظيمية وادارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية.
2. نتائج الدراسة الحالية وما توصلت اليه من نتائج اوضحت تحديد مستوي الثقافة التنظيمية وادارة المواهب البشرية بالمؤسسات الإيوائية وتحديد المعوقات التي تواجه ذلك ، وكذلك الاطار النظري الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية .

رابعا : الاستراتيجيات المستخدمة في تحقيق التصور:

3. استراتيجية الاقتناع وذلك عن طريق :

- ii. اقناع العاملين بالمؤسسات الإيوائية بأهمية نشر ثقافة تنظيمية ايجابية بالمؤسسات الإيوائية من خلال تدعيم القيم التنظيمية الايجابية، وتوعية العاملين بالمعتقدات التنظيمية بالمؤسسات الإيوائية، وتنمية الاعراف التنظيمية الايجابية، وتلبية التوقعات التنظيمية من جانب كل من الادارة والعاملين بالمؤسسات الإيوائية.
- iii. اقناع العاملين الموهبين بالمؤسسات الإيوائية بأهمية ادارة المواهب بالمؤسسات الإيوائية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

2- استراتيجية تغيير السلوك:

- iv. حيث يقوم اخصائي تنظيم المجتمع من خلال هذه الاستراتيجية بتعديل الافكار السلبية لدي العاملين بالمؤسسات الإيوائية والتي تتعارض مع نشر ثقافة تنظيمية ايجابية وادارة المواهب البشرية بها.

2- استراتيجية التدريب وذلك من خلال :

- v. قيام اخصائي تنظيم المجتمع بتوفير الدورات التدريبية اللازمة للعاملين بالمؤسسات الإيوائية والتي تساعدهم علي فهم الثقافة التنظيمية وادارة المواهب البشرية .

خامسا- التكتيكات المستخدمة لتحقيق التصور المقترح : (تكتيك التعليم والتدريب - تكتيك المناقشة الجماعية - تكتيك الاتصال)

سادسا - الادوار المقترح للمنظم الاجتماعي لتحقيق التصور المقترح :

1- دور الخبير أو المستشار ويتضمن :

.vi ان يقوم المنظم الاجتماعي بالعمل كمستشار للمؤسسة وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعارف حول الثقافة التنظيمية واهميتها، وأهمية نشر ثقافة ادارة المواهب البشرية.

3- دور الممكن وذلك من خلال:

.vii قيام المنظم الاجتماعي بتمكين العاملين بالمؤسسات الإيوائية من فهم الثقافة التنظيمية واهميتها، ووضع ادارة المواهب البشرية في الاولوية وفهم دورها في تحقيق التميز المؤسسي .

4- دور المرشد من خلال:

.viii قيام أخصائي تنظيم المجتمع بتوجيه العاملين بالمؤسسات الإيوائية وارشادهم نحو كيفية تنمية جوانب الثقافة التنظيمية والتي تشمل (القيم التنظيمية الإيجابية، والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية ، والمعتقدات التنظيمية) وقيام أخصائي تنظيم المجتمع بتحسين وتنمية معارف العاملين الموهوبين وتوفير مزيد من فرص التدريب والتعليم لهم والذي يساعدهم علي الوقوف باستمرار علي مواهبهم وتمييزها بالاستمرار .

سابعا : المهارات التي يعتمد عليها التصور المقترح : (مهارة تكوين علاقات مهنية -

مهارة الاتصال والتواصل الفعال - مهارة الاقناع - المهارة في ايجاد مناخ يسمح

بالتجديد و الابتكار والتميز في الاداء)

ثامنا : الادوات التي يعتمد عليها التصور المقترح: (الاجتماعات - الندوات - اللقاءات

-ورش العمل - الدورات التدريبية) .

المراجع العربية:

- ابراهيم , فاطمة احمد زكي (2018) . ادارة المواهب الادارية في الجامعات المصرية , بحث منشور في مجلة الادارة التربوية , كلية التربية جامعة بنها, العدد السابع عشر , مارس (بتصرف) .
- الجاسر , عبد الله احمد ابراهيم (2022) . ادارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية , بحث منشور في المجلد الثامن والثلاثون , العدد الرابع - الجزء الثاني , كلية التربية, جامعة اسيوط, ابريل
- الحوشان, محمود بن محمد (2017). تطوير أداء ادارة القيادة الدراسية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء ادارة المواهب (نموذج مقترح) رسالة دكتوراه , غير منشورة , جامعة الملك سعود .
- آخرون , ثريا جبريل (2003) .الممارسة العامة المتقدمة الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية واقع الاسرة والطفولة , حلون , مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي.
- السكري , احمد شفيق (2000) . قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية .
- السحل, اية (2012) . الثقافة التنظيمية وتأثيرها علي الاداء الوظيفي للعاملين في بلدية نابلس , رسالة ماجستير , غير منشورة , قسم ادارة الاعمال , كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , جامعة النجاح الوطنية بنابلس .
- الشيخى, احمد سعد (2003) . الابداع الاداري وعلاقته بالنظريات القيادي , بنغازي , رسالة ماجستير غير منشورة, قسم ادارة الاعمال , كلية الاقتصاد , جامعة قاد يونس.
- العاجز, ايهاب فاروق (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الادارة الإلكترونية دراسة مطبقة علي وزارة التربية والتعليم العالي بغزة رسالة ماجستير, كلية التجارة , الجامعة الاسلامية بغزة - فلسطين .
- حسام , عزيزة عبد الرحمن(2013). واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطي والعليا , دراسة حالة , رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الاسلامية بغزة
- دويدار , ايمان (2014) . مشكلات الاطفال وكيفية التعامل معها , القاهرة , المكتب العربي.
- رضا , مروة محمد (2016) . استراتيجية ادارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة , المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , العدد (1) , يناير .
- رمضان , اماني نور الدين (2004) . اثر الثقافة التنظيمية علي سلوكيات المواطنة بالتطبيق علي جامعتي عين شمس وقناة السويس , رسالة ماجستير, غير منشورة كلية تجارة , جامعة عين شمس .
- زيادة , رانية محمد محمود (2020) . دور نظام ادارة المواهب البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي-ابها , بحث منشور في مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية , كلية المجتمع للبنات , جامعة الملك خالد
- صالح , احمد علي (2015) . ادارة راس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار , دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان.
- عبد اللطيف, هبة احمد (2008). الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدي الاخصائين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية , بحث منشور في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية , العدد (25) الجزء(1), كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
- عبد العال, عبد الحليم رضا(1980). مقدمة في الخدمة الاجتماعية القاهرة, مكتبة الانجلو.
- عبد الواحد , محمد عرفات (2010) متطلبات تحقيق الشفافية في المنظمات غير الحكومية العاملة مع الشباب , بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية , العدد التاسع والعشرين , الجزء الاول, كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلون, اكتوبر .
- قერი, عبد الباسط , بن بردي وليد (2017) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة , رسالة ماجستير غير منشورة , قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الاجتماعية والانسانية , جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي (بتصرف)
- معتوق , حمزة (2016) . الثقافة التنظيمية " المفهوم - الخصائص " مجلة جيل العلوم الانسانية و الاجتماعية . الجزائر .

مقري ، ذكية ، يحيواوي ، نعيمه (2014). اثر نظام إدارة المواهب علي أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتصوير والمصبرات الغذائية ، بحث في مجلة دراسات ادارية، المجلد (7)، العدد (13)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة .
نصر، خالد فوزي صفي الدين (2020). العلاقة بين التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الايوانية للأطفال وتحسين ادائهم المهني علي مستوي الوحدات الكبرى ، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية العدد (50) المجلد(3) كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلون، ابريل .

وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية (2009). الإدارة العامة للأسرة والطفولة ، ادارة الرعاية البديلة ، اللوحة النموذجية لمؤسسات الرعاية الاجتماعية للأطفال المحرومين من الرعاية الاسرية من الجنسين رقم 63 لسنة 1977.

وهبية ، مقدود (2010).إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجيتها ،مقالة بمجلة معارف ، العدد (19) .

يس، محمد مدحت أبو بكر الصديق (1998). استخدام الدراما النفسية في خدمة الفرد ومواجهة المشكلات الاجتماعية والنفسية لأطفال المؤسسات الإيوانية ، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثاني عشر ، المجلد الثالث ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلون، ابريل

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Emmanuel, RLoyal (2009) organizational an culture it's not what you think ,journal of general management ,vol(23) ,no (3),spring.
- Hartmann ,E, Feisal .E schober H (2010). talent management of western MNCs in china : blancing global integration And local responsiveness journal of world business , vol (45)no(2), April.
- James, kehinde (2012).Talent management: effect on organizational performance ,journal of management research ,4(2) February.
- Neill,C .Hainan, j (2004) managing talent to maximize performance employment relations today , (31) issue(2).
- Plato nova ,Elena A. (2015) the relationship Among human resource management organizational performance , united states – a Alabama , Ph.D.
- SEE , Lunenburg ,F.C , (2011) organizational culture – performance relationship ,and views of excellence and theory Z. National forum of educational Administration and supervision journal ,vol (29) , No (04)

