



## إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي

دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية

د. محمد حسن محمد العشري  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
المعهد العالي للعلوم التجارية بالمحلة الكبرى

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

العشري، محمد حسن محمد (٢٠٢٣). إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي – دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(٢)، ٧٩-١١٤.

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

## إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية

د. محمد حسن محمد العشري

### المستخلص:

يقدم البحث الحالي إطار نظري وتطبيقي يختبر العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لإدارة المواهب، وفق صيغة تبين انعكاس القيادة الجديرة بالثقة على الولاء التنظيمي وإدارة المواهب. فمن منظور القيادة الجديرة بالثقة اختبر الباحث تأثير (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات، والعمليات المتوازنة) على الولاء التنظيمي، وإدارة المواهب. ومع بيانات جمعت من عينة من (٣٣٩) مفردة من العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية، وبلغت نسبة الاستجابة (٧٥٪) أي (٢٥٦) مفردة، وأثبتت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات، العمليات المتوازنة على إدارة المواهب، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على أبعاد الالتزام التنظيمي الذي يتمثل في الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وجاء تأثير إدارة المواهب بشكل أكبر على الولاء العاطفي للعاملين ثم الولاء المعياري ثم الولاء الاستمراري، والتي على أساسها صاغ الباحث جملة من التوصيات التي تضمنت مجموعة من الممارسات الإدارية الضرورية لتفعيل دور القيادة الجديرة بالثقة في دعم المواهب وزيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

### مقدمة:

تُعتبر العناصر البشرية هي المحرك الرئيسي لاستمرار نجاح وبقاء منظمات الأعمال، الأمر الذي يجعل تلك المنظمات تفكر في كيفية مواجهة العقبات التي تحول دون الوصول إلى الأداء الأمثل (Adebayo, 2012).

هذا وقد ظهرت في العقود القليلة الماضية بعض الموضوعات الهامة المتعلقة بالأنماط القيادية، فقد أدى الركود الاقتصادي العالمي إلى دفع الباحثين إلى تطوير وتعريف نماذج جديدة من الأساليب القيادية، والتي بدورها تعمل على مواجهة التحديات التي تنشأ في الشركات العالمية، ومن أهم الموضوعات التي تشغل الباحثين والمنظمات أيضاً في يومنا الحالي هي علاقة القائد بالتابع، حيث يمكن قياس فاعلية القائد من خلال النمط القيادي المستخدم، الارتباط الأخلاقي، والأبعاد العلائقية والأخلاقية، فالقائد الفعال والبارع هو الذي يكون قادر على تعظيم المخرجات من التابعين (Choudhary et al., 2013).

وتركز نظريات القيادة بشكل عام على العناصر المعرفية، بينما لم تهتم بفاعلية العمليات أو بتحديد مقاييس لها، الأمر الذي أدى إلى ظهور القيادة الجديرة بالثقة والذي يركز على المكونات الأساسية للقيادة الفعالة، حيث يوفر إرشادات إيجابية تساهم في تطوير تغييرات إيجابية وفعالة في بيئة العمل، خاصة وأن توجهات القيادة المستقبلية تتطلب التعامل مع الغير والاستجابة لمقاصده وتفاعلاته (عجوة: ٢٠١٦).

**وفي ضوء ذلك**، تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الريادة والتفوق في الأداء سعياً نحو تحقيق الموقف التنافسي من خلال اتباع استراتيجيات مدروسة تحقق الأهداف المرغوبة، وذلك في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال؛ لذا فإن القيادة الجديرة بالثقة تعتبر أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة مع زيادة اهتمامات الباحثين لكونها نموذج إيجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات أهمها الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، فالمنظمة التي تمتلك مرؤوسين لديهم الموهبة والقدرة على الاستمرارية وتحقيق التميز في الأداء هي المنظمة التي تضع هدف الريادة غاية تسعى نحو تحقيقه (الخالدي: ٢٠٢٠).

وفيما يتعلق بإدارة المواهب، فإن إدارة الموهبة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، حيث يتفق الكثير من الباحثين على تحديد فترة التسعينات كبدية لانطلاق الاهتمام بمفهوم الموهبة، وتحديدًا عام (١٩٩٧) عندما نشرت مجموعة (Mckinsey) بحثاً بعنوان *The War of Talent* (حرب الموهبة) (Chuai,2008).

ويرى خبراء الموارد البشرية أن إدارة الموهبة عنصر من العناصر الرئيسية لبقاء واستمرار المنظمات (Ahmadi et al.,2012)، فالموهبة أحد عوامل النجاح الحاسمة التي تعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Barkhuizen et. Al.,2014). وتجعلها قابلة للتكيف مع البيئة وعلى درجة كبيرة من المرونة وتحفز مواردها البشرية (Zamcu,2014).

تعتبر إدارة المواهب من العوامل الرئيسية التي من خلالها يمكن تطوير العمل داخل منظمات الأعمال، حيث أنه على الرغم من أهمية المدخلات المادية والتكنولوجية والمعلوماتية فإن الموارد البشرية تعد أهم العوامل لتطوير العمل الإداري، وذلك في ضوء المهارات القيادية الفعالة (الحضري: ٢٠١٨).

**في ضوء ما سبق**، فإن الدراسة الحالية تستهدف التعرف على تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الولاء التنظيمي، وذلك في ظل توسيط إدارة المواهب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من العناصر، على النحو التالي:

#### أولاً: الإطار النظري والبحوث السابقة:

##### أ- الإطار النظري:

اختلف الباحثون حول وضع مفهوم محدد للقيادة الجديرة بالثقة، وذلك لأن مصطلح الموثوقية *Authenticity* له جذور في الفلسفة اليونانية، حيث قام العديد من الباحثين بدراسة

أصل وتاريخ الموثوقية في المجال الفلسفي والنفسي وكان منهم (Erickson, 2002, Harter, 1995).

تعرف القيادة الجديرة بالثقة على أنها توجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية، والإيثار، واستقامة السلوكيات (Wood, 2007)، ويرى البعض أن القيادة الجديرة بالثقة يمكن النظر إليها من منظور أخلاقي بأنها رد الفعل الأخلاقي في مواجهة انخفاض القيم الدينية والمدنية (عجوة: ٢٠١٦).

هذا ويوضح (Harter, 2002) أن القيادة الجديرة بالثقة هي افتراض أن تصرفات الفرد تتفق مع شخصيته الحقيقية والتعبير عن نفسه بطرق تتفق مع أفكاره ومشاعره الداخلية. كما أشار (Sparrowe, 2004) أن القيادة الجديرة بالثقة هي تصرف الفرد بصدق مع ذاته، وذلك بالاعتماد على الفهم العميق لقصص الحياة، والموثوقية الذاتية هي وجود القوة الداخلية للتغلب على الضغوط الاجتماعية لكي يتكيف ويواجه العقبات والعوائق. في حين يشير (2005, Jones & Goffee) إلى أن القيادة الجديرة بالثقة هي عملية بواسطتها يقوم الفرد بتطوير إحساسه العميق بذاته. ويرى (Kolar, 2008) أن كثير من البشر يجاهد للظفر بمنصب قيادي، ولكن الكثير من هؤلاء يصبحون قادة غير أكفاء، ويرجع ذلك لفشلهم في ثلاث جوانب مهمة وهي:

- أ- عدم تنمية خبراتهم في المجال القيادي.
- ب- عدم أكثراتهم ببناء أو تنفيذ الإستراتيجية العامة لمنظمتهم.
- ج- انشغالهم في تفاصيل الأنشطة اليومية.

ويذهب البعض (Walumbwa et al., 2008) إلى أن السبب الرئيسي وراء فشل القادة يرجع إلى عدم مواءمة أقوالهم مع أفعالهم، حيث تتعارض القيم والمبادئ التي يؤمنون بها مع الواقع العملي الذي يتطلب البعد عن الموضوعية والنزاهة حفاظاً على مناصبهم، مما يفقدهم ثقة تابعيهم، وهو بذلك يتفق مع ما يشير إليه (Wherry 2012, P.2) بأن أهم العناصر الرئيسية لنجاح بيئة العمل هي تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

هذا وقد تعددت المداخل (مدخل الصفات والسلوكي والموقفي) التي تفسر ظاهرة القيادة، وأبرزت هذه المداخل العديد من الأنماط القيادية، إلا أنها ركزت تقريباً على صفات القائد فضلاً عن المرؤوسين والموقف، وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، فأظهرت العديد من الأنماط القيادية الحديثة كالتحولية والقيادة التبادلية والقيادة الخدمية، والكاريزمية، والجديرة بالثقة، والأخلاقية. (Wherry, 2012, p.8).

وعلى الرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية الحديثة، إلا أن الباحثين يعتقدون أن القيادة الجديرة بالثقة هي أحد الحلول المناسبة لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات، وخاصة في ظل منظمات متنوعة ثقافية، حيث تؤسس علاقتها على احترام مشاعر وقيم واهتمامات الآخرين (قاسم، ٢٠١١).

ويرى (Laschinger et al., 2012) أن القيادة الجديرة بالثقة أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، وازداد اهتمام الباحثين بها في الآونة الأخيرة لكونها نموذج إيجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات من أهمها الوعي بالذات والشفافية. في حين يرى (Bempah, 2013) إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تمثل جوهر القيادة الفعالة في أي منظمة حيث إنها ضرورية لبناء جسور الثقة بين القادة والمرؤوسين، وذلك نظراً لتركيزها على خلق المناخ الإيجابي.

في ضوء ما سبق، يعرف الباحث القيادة الجديرة بالثقة على أنها " ذلك النمط الذي يقوم على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة في ضوء الشفافية والثقة من جانب القادة بالشكل الذي يمكن من خلاله تحسين الخدمات وتطوير الأداء التنظيمي". وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، فقد اتفقت الدراسات السابقة ومنها دراسة كل من: (Muceldili et al., 2013; Zubair, and Kamal 2015; Joo et al., 2016; Mohmmadpour et al., 2017; Zubair and Kamal, 2017; Xu et al., 2017; Joo and Jo, 2017; Ling et al., 2017; Braun and Peus, 2018; Schuckert et al., 2018; Sultana et al., 2018).

على أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تمثلت في الآتي:

أ- **الوعي الذاتي Self-Awareness**: هو قدرة القائد على فهم نفسه وإدراك نقاط القوة والضعف لديه، وفهم المتغيرات المحيطة وآثارها، ويحدث الوعي الذاتي عندما يتمتع القائد بثقته في مشاعره ورغباته ودوافعه (Joann et al., 2017)، ولذا يرى (Wang et al., 2013) أن الوعي الذاتي يساعد على تحسين الثقة التنظيمية ومشاركة الموظفين في العمل، بالإضافة إلى أن الوعي الذاتي له علاقة كبيرة بالثقة التنظيمية (Zhu & Onorato, 2014).

ب- **المنظور الأخلاقي Internalized Moral perspective**: هو شكل من أشكال التنظيم الذاتي الذي يتمثل في القيم والمعايير الأخلاقية للفرد، لذا يشير (Laschinger et al., 2012) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يظهر عندما يتخذ القائد قراراته وفقاً لبعض الصفات الإيجابية كالأخلاق، التفاؤل، والثقة.

ج- **شفافية العلاقات Relational transparency**: أي الانفتاح والنزاهة في التعامل مع الآخرين من خلال تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه (Yeow & Martin, 2013)، لذا يرى (Valsania et al., 2012) أنها تشير إلى درجة الثقة بين القائد ومرؤوسيه، فالقائد يتبادل المعلومات علانية مع المرؤوسين بمختلف المستويات الإدارية، وهنا تبني الثقة التي تمثل الأساس الجذري لبناء القيادة الجديرة بالثقة.

د- **العمليات المتوازنة: Balanced Processing** يرى (opatokun et al., 2013) بأن "العمليات المتوازنة هي العملية التي من خلالها ينظر القائد إلى البيانات بشكل موضوعي قبل التوصل إلى النتائج.

وفيما يتعلق بإدارة المواهب فقد عرفها، (Michaels, et al., 2001) بأنها رمز للقيادة والمديرين الأكثر فاعلية في جميع المستويات مما يساعد المنظمة في تحقيق طموحاتها، كما أن

المواهب الإدارية تمثل مزيج من السمات العقلية الحادة التي لها قدرة على القيادة، والنضوج الانفعالي، ومهارات اتصال عالية، والقدرة على جذب وإلهام الأفراد الموهوبين، والقدرة على تحقيق النتائج المرغوبة.

في حين يرى (Goffee and Jones, 2007) أن الموهبة مجموعة من العاملين الذين لديهم الأفكار والمعارف المهارات، ويحتاجون لمنحهم الإمكانيات لإنتاج القيمة المضافة. كما عرفها (Simonton, 1999) بتعريف الموهبة على أنها قدرة فطرية تمكن الفرد من الأداء بشكل متميز في مجال يتطلب مهارات وتدريب خاص. أما Buckingham and (Vosburgh, 2001) فقاما بتعريفها على أنها صفة موروثية بداخل كل فرد تشجعه على زيادة نجاح أدائه، ويجب التركيز على الموهبة المتفردة التي يتمتع بها كل فرد من العاملين في المنظمة وعلى الطريقة المناسبة لتحويلها إلى أداء متميز مستمر.

كما عرف (ناصف، وزناتي، ٢٠٠٨) إدارة المواهب بأنها "استراتيجية تستند إلى تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية عن طريق توظيف إمكانات وقدرات العاملين وتطويرها والعمل على الإبقاء والاحتفاظ بهم من أجل نجاح المنظمة وتميزها"، وعرفها (مرسي، ٢٠١٣) بأنها "استخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة لضمان قيام المنظمة بجذب وتطوير والإبقاء على الأفراد الموهوبين الذين تحتاجهم المنظمة حالياً ومستقبلاً"، ويعرفها (الخطيب، و البيزيد، ٢٠١٤) بأنها "مفهوم ذو معانٍ متعددة لارتباطها بتنوع مصادر الموظفين، وبشكل عام فإن عمليات التعيين والتطوير والمكافأة والاحتفاظ هي مراحل خطة الموهبة ومركزها الرئيسي الذي يظهر إدارة الموهبة"، ويعرفها (مناع، ٢٠١٧) بأنها "استراتيجية متكاملة تنفيذية تقوم على تفعيل عمليات البحث والاستقطاب والاختيار والتطوير بالعاملين الذين يمتلكون قدرات فريدة ومتميزة تلبى احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج".

**في ضوء ما سبق**، يمكن للباحث تعريف إدارة المواهب على أنها تفاعل مجموعة من الممارسات المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية من أصحاب المهارات المطلوبة، والسعي نحو المحافظة عليهم وتطويرهم بالشكل الذي يسعى نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

**وفيما يتعلق بالمتغير الثالث والذي يختص بالولاء التنظيمي** فيعتبر العامل الأكثر أهمية الذي يحدد فعالية وكفاءة المنظمة، ويمكن القول إن الولاء التنظيمي هو أحد العناصر الرئيسية لقياس التوافق بين الأفراد من ناحية وبين المؤسسات من ناحية أخرى، لأنه إذا زاد هذا التوافق، تحقق المنظمة الكثير من أهدافها وغاياتها (Al-Ma'ani, 2013).

هذا ويعرف (النوباني، ٢٠٠٣) الولاء بأنه "عدم رغبة الفرد في ترك المنظمة لأسباب لها علاقة بالأجور، أو الموقع الوظيفي، أو لأسباب تتعلق بصداقات وعلاقات زمالة أوسع مع الأفراد الآخرين". وعرفه (BOUSSALEM, 2014) بأنه "التزام العاملون بنجاح المنظمة واعتقادهم بأن العمل في هذه المنظمة هو أفضل خيار لديهم، ولا يبحثون عن عمل بديل". بينما تناوله (Yasseen, 2017) على أنه "قوة الترابط والمطابقة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة" وحدد أن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لمنظمتها لديه إيمان قوي بقبول

أهداف وقيم المنظمة، والرغبة في بذل أقصى جهد للمنظمة، ورغبة قوية في الحفاظ على استمرار عضويته في المنظمة.

وعرفه (Iqbal, et al,2015) بأنه " التزام الموظف بنجاح المنظمة والاعتقاد بأن العمل في هذه المنظمة هو الخيار الأفضل". بينما عرفه (Whiting, and Pierce, 2008) بأنه " توافق هوية العامل مع هوية المنظمة والولاء لقادة المنظمة والمنظمة ككل، وعدم النظر الى المصلحة الفردية فقط، وسلوكيات الدفاع عن المنظمة ضد التهديدات، والمساهمة في تحسين سمعة المنظمة، والتعاون مع الآخرين لخدمة مصالح الكل".

وفيما يتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي، يوجد اتفاق بين الباحثين حول وجود ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهم: **الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري**، ومن هذه الدراسات (النوباني، ٢٠٠٣، الأحمدى، ٢٠٠٤، البركات، وآخرون، ٢٠١٤، سعدي، ٢٠١٤، AI- Ma'ani,2013 ، Boussalem,2014 ، Iqbal and Lodhi,2015 ) ، وذلك كما يلي:

١- **الولاء العاطفي**: يشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا والانتماء لها والتطابق مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات. والمشاركة في عملية صناعة القرارات (Boussalem , 2014).

٢- **الولاء الاستمراري**: يشير إلى تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحة من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها، ويتأثر تقييم الفرد للبقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل، منها تقدم السن وطول المسار الوظيفي، وذلك على افتراض أن الفرد قد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، وأن أي تقريط أو تهاون من قبله يعد بمثابة خسارة له (Iqbal and Lodhi,2015).

٣- **الولاء المعياري**: يشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وفي غالب الأحيان يتولد هذا الشعور نتيجة للدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من المنظمة، (AI-Ma'ani,2013).

#### ب- الدراسات السابقة:

قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وهي دراسات سابقة تعرضت للقيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالمتغيرات الإدارية، ودراسات تناولت إدارة المواهب وعلاقتها بالمتغيرات الإدارية الأخرى، ودراسات تناولت الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الإدارية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- **الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية الأخرى**: استهدفت دراسة (Rego et al., 2012) اختبار رأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإبداع التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٠١ مفردة من العاملين بالمحال التجارية بدولة البرتغال، واعتمدت الدراسة على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة التي تمثلت

في: الشفافية في العلاقات، الوعي الذاتي، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة في كل من رأس المال النفسي والإبداع التنظيمي. في حين تناولت دراسة (Gatling et al., 2016) أثر الارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والنية لترك العمل، واعتمدت في قياس القيادة الجديرة بالثقة على عدة أبعاد تمثلت في: شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي الداخلي، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة في الارتباط الوظيفي، ووجود تأثير معنوي سلبي للقيادة الجديرة بالثقة في النية لترك العمل، كما أن الارتباط الوظيفي هو وسيط كامل في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والنية لترك العمل.

وتوصلت دراسة (Tonkin, 2013) على أن من أهم صفات القائد الجدير بالثقة هي قدرته على تمكين العاملين كنوع من التحفيز الفكري والنفسي لتابعة حيث أن التمكين يعمل على زيادة شعور العاملين بالانتماء للمنظمة.

وتوصلت دراسة (نور الدين، ٢٠١٤) إلى أن نمط القيادة الإدارية يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال مجموعة من العوامل التي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

وحاولت دراسة (عشري، ٢٠١٥) تحديد أثر تنوع الموارد البشرية على الأداء الوظيفي مع توسيط القيادة الجديرة بالثقة، وتشير المراجعة للدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسة تناولت العلاقة بين تنوع الموارد البشرية والقيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي مجتمعة في دراسة واحدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من تنوع الموارد البشرية، والقيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي للمديرين بالشركات محل الدراسة، وكذلك أشارت إلى وجود تأثير معنوي مباشر لتنوع الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير معنوي غير مباشر لتنوع الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمديرين بالشركات محل الدراسة من خلال توسيط القيادة الجديرة بالثقة.

وتناولت دراسة (حسانين، ٢٠١٦) علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد تمكين العاملين، واتضح وجود ارتباط طردي قوي بين شفافية العلاقات كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين تمكين العاملين، يليها في الترتيب القيم الأخلاقية، السلوك الجدير بالثقة، الوعي الذاتي، الحكم المتوازن.

وتوصلت دراسة (عقابة، ٢٠١٧) إلى أن تبني عدة أنماط في القيادة الإستراتيجية يؤدي إلى التعدد في أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وأن تحقق التفوق والتميز يكون من خلال الثقافة التنظيمية، ومدى تأثير المسؤولين على مرؤوسيهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم.

واستهدفت دراسة (رضوان، ٢٠١٨) قياس أثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتي تضمنت الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، الحكم المتوازن، وبين الارتباط الوظيفي، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين



بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا قوامها ٢٤١ مفردة، وتم تطوير استمارة استقصاء لتجميع البيانات الميدانية، وقد تم اجراء اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي استخدمت في الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومعامل ألفا كرونباخ، كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في التماثل التنظيمي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للتماثل التنظيمي في الارتباط الوظيفي، كما أكدت الدراسة على أهمية التماثل التنظيمي في زيادة درجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الارتباط الوظيفي، وقد أكدت نتائج الدراسة أن شفافية العلاقات أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في الارتباط الوظيفي يليها المنظور الأخلاقي ثم الوعي الذاتي وأخيراً الحكم المتوازن.

## ٢- الدراسات التي تناولت علاقة إدارة المواهب بالمتغيرات الإدارية الأخرى:

استهدفت دراسة (مرسى، ٢٠١٣) التعرف على تأثير إدارة المواهب في اندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي، وتحديد ما إذا كان متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط هذه العلاقة أم لا، وعبر الاعتماد على دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٢٢٥) مفردة من الأطباء العاملين في جامعة الزقازيق، وعبر استخدام أسلوب الانحدار البسيط وتحليل المسار، أفادت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الاندماج الوظيفي والتنظيمي للأطباء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، كما اوضحت النتائج أيضاً أن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب واندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي.

وهدفت دراسة (الخطيب، وأبو اليزيد، ٢٠١٤) التعرف على تأثير ممارسات تقييم العاملين الحالية على تنمية المواهب والاحتفاظ بهم في الشركات محل الدراسة، وماهي طبيعة اتجاهات العاملين بالمنظمات محل الدراسة نحو السمات المميزة للموهوبين؟، وماهي اتجاهات العاملين نحو دور تقييم الأداء في كل من تنمية المواهب ودعم الإدارة للاحتفاظ بالمواهب وكفاءة تقييم الأداء في الشركات محل الدراسة؟ وقد قام الباحثان بعمل دراسة ميدانية في شركات القطاع محل الدراسة وتوصلت إلى أنه توجد علاقة طردية بين كفاءة تقييم أداء العاملين وكفاءة إدارة المواهب.

بينما استهدفت دراسة (الجراح، وأبو دوله، ٢٠١٥) التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة لدراسته المكونة من (٣٠٠) عضو، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الاردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، وأن ارتفع في بعض الجوانب، كما أظهرت الدراسة وجود إثر معنوي وارتباط طردي إيجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهبين داخل الحرم الجامعي، والاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة، والعلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على أدائهم في عملهم بالجامعات، كما أوصت بضرورة تحديد فجوات

الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها، ويتم ذلك عن طريق وضع آليه لتنمية المواهب الأكاديمية وتطوير أدائها، مما يضمن انتمائها للجامعة التي يعملون بها.

وعلى جانب آخر استهدفت دراسة ( الزيايدي، ٢٠١٦) اختبار تأثير إدارة المواهب المتمثلة في (تحديد المواهب، وجذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب) علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص وتم إجراء الدراسة علي عدد من ثلاثة بنوك تجارية بالقطاع العام وعدد ثلاثة بنوك تجارية بالقطاع الخاص وكان إجمالي عدد العينة الفعلية للعاملين بالقطاعين ٣٨٤ مفردة، وتوصلت النتائج إلي وجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدي تطبيق إدارة المواهب ووجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدي تحقيق أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كما توصلت الدراسة إلي وجود تأثير لأبعاد المواهب علي أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية كل بعد منفردا، وأيضا علي الأبعاد مجتمعة بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص.

في حين استهدفت دراسة (أمين، ٢٠١٦) التعرف على أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، وقد تم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي. وتم اختيار طريقة كمية باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث. كما تم تصميم قائمة الاستقصاء المعبأة بمعرفة المستقصي منه، وتم توجيهها للقيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة عن طريق المقابلة الشخصية، وتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل من خلال ١٢٥ مفردة، في حين أن عدد الاستثمارات الصحيحة التي تم إدخالها للبرنامج بلغ ١١٠ بنسبة تقدر بحوالي ٨٨٪ من إجمالي حجم العينة، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب كمتغيرات مستقلة على التميز التنظيمي، في حين لا يوجد تأثير معنوي لتحديد المواهب كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع.

استهدفت دراسة (مناع، ٢٠١٧) التعرف على تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر، وقد اعتمدت الدراسة على نموذجاً مكون من ثلاث ممارسات لإدارة المواهب وهي (الاستقطاب، والاختيار، والتطوير) وعلى حساب نسبة الربحية لكل منظمة والبالغ عددها (٣٢) تعمل في قطاع الغزل والنسيج المصرية، وجمعت البيانات اللازمة لها من عينة قوامها (٢٤٩) فرداً من الإدارة الوسطى والعليا عن طريق استبانة مصممة لهذا الغرض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تدني في ممارسات إدارة المواهب،

علاوة على تدنى مستويات الربحية في هذه المنظمات، ووجود أثر معنوي لممارسات إدارة المواهب على ربحية المنظمات.

وهدفت دراسة (العلي، ٢٠١٧) إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد تم قياس "إدارة المواهب" من خلال أربعة أبعاد هي: جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب، كما تم قياس الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط. واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: تاريخية، وبيانات أولية فعلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة -الاستبانة- وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (٤٠٠) مبحوثاً اختيرت عشوائياً، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) في معالجة البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى تصورات الموظفين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية للأداء الوظيفي، كان بدرجة مرتفعة، كما يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في أداء الموظفين، وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: المحافظة على المواهب البشرية وتنميتها، والاهتمام في استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل وزيادة حدة التنافس على استقطاب هذه المواهب في الوقت الحالي والتي سوف تزداد مع تطورات التقنيات والأساليب العلمية في تأدية الوظائف.

واستهدفت دراسة (Elia, et al, 2017) تحديد العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وتشمل إدارة المواهب جذب المرشحين، والاختيار، وبرامج التدريب، وإدارة المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين والاحتفاظ بالعاملين، أي أن إدارة المواهب تُغطي دورة حياة الموظف كاملة، وتم قياس الأداء التنظيمي من خلال جودة القيادة وجودة العمل الجماعي ورضا الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب ستؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، وتحسين التعاون بين أعضاء فرق العمل، فضلاً عن تعزيز مهارات القيادة. في حين استهدفت دراسة (Muriithi, et al, 2017) مراجعة بعض الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع إدارة المواهب، وتحديد الفجوات التجريبية الموجودة، واقتراح إطار مفاهيمي حول هذا الموضوع، وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود علاقة ارتباط عالية بين إدارة المواهب والأداء المالي وغير المالي للمنظمات، إلا أنه سيكون من المفيد دراسة المتغيرات الأخرى التي قد تشمل استراتيجيات التنظيم والهيكل التنظيمي، والسياسات التنظيمية، وأساليب القيادة والمعتقدات وغيرها من المتغيرات التنظيمية التي قد تكون مفيدة في شرح العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي على نطاق واسع.

بينما استهدفت دراسة (Shayanipour et al, 2017) وضع نموذج لإدارة المواهب يعتمد على الذكاء العاطفي والثقافة التنظيمية في جامعة ازاد الإسلامية بإيران، وتكون حجم العينة من ٣٣٢ مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك ارتباط قوي بين الذكاء العاطفي وأبعاد إدارة المواهب، وأن هناك أيضاً علاقة إيجابية قوية بين

الذكاء التنظيمي وأبعاد إدارة المواهب، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة العاطفية وأبعاد إدارة المواهب، كما تشير نتائج الدراسة إلى أنه من خلال زيادة الذكاء العاطفي والثقافة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس، سيتم تحسين إدارة المواهب أيضاً. كما استهدفت دراسة (Khaki, et al,2018) التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري للعاملين وتوسيط التعلم التنظيمي، وبلغ حجم العينة ١٤٧ مفردة من العاملين في منظمة تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة قوية بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري للعاملين، وأن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري للموظفين، فضلاً عن أن هناك علاقة قوية بين أبعاد إدارة المواهب والسلوك الابتكاري وأن القدرة على التعلم التنظيمي لها علاقة قوية مع الابتكار والسلوك الابتكاري. بينما استهدفت دراسة (Asrar, Z, et al,2018) التعرف على تأثير إدارة المواهب على النجاح التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن الموهبة التي تميز الموظف على الآخرين يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية في المؤسسة، ويضيف الموظف الفعال والموهوب القيمة الإضافية إلى إنتاجية المؤسسة ويقلل أيضاً من تكلفة الإنتاج، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب الفعالة تؤدي إلى النجاح والتطوير التنظيمي.

### ٣- الدراسات التي تناولت علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات الإدارية الأخرى:

استهدفت دراسة (Al-Ma'ani,2013) التعرف على تأثير (اختيار الموظفين، وتدريب الموظفين، وتمكين الموظفين، وتحفيز الموظفين) على الولاء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين في البنوك التجارية الأردنية في الأبعاد التالية (اختيار الموظفين، تدريب الموظفين، تمكين الموظفين وتحفيز الموظفين) من جهة، وفي مواقفهم تجاه الولاء التنظيمي من جهة أخرى وفقاً للخصائص الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهلات العلمية وسنوات الخدمة. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من ٧٥٠ موظف تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي تضم ١٥٠ فرداً من كل بنك. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية بين الموظفين في هذه البنوك تجاه العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في هذه البنوك، وهناك تأثير كبير لهذه العوامل مجتمعة على الولاء التنظيمي على الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث أن هذه العوامل لها تأثير منفصل على الموظفين بدرجات متفاوتة، فضلاً عن أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل في البنوك التجارية الأردنية ترجع إلى اختلافاتهم في الخصائص الديموغرافية مثل النوع والسن ومؤهلات التعليم.

في حين استهدفت دراسة (Boussalem,2014) التعرف على تأثير تمكين الموظفين على تحديد الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من ٧١ مفردة، وتم استخدام الإحصاء الوصفي والانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر (للمغزى، الكفاءة) كأحد أبعاد تمكين العاملين على الولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير معنوي (لتقرير المصير، والآخر) كأحد أبعاد تمكين العاملين في الولاء التنظيمي.

كما استهدفت دراسة (البركات، واخرون، ٢٠١٤) التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) موظفاً من الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم، بواقع ستة موظفين من كل كلية ممثلة بجميع أقسامها الإدارية والأكاديمية المساندة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين موجود بنسب متباينة، وقد تم معرفة هذا الواقع من خلال السلوك الذي يظهره هؤلاء الموظفون مثل الرغبة في البقاء في الكلية، والاستعداد للعمل خارج ساعات الدوام الرسمي، والمشاركة في تحقيق أهداف الكليات وحل مشكلاتها. كما أظهرت النتائج وجود مقومات تؤثر في الولاء التنظيمي للموظفين في هذه الكليات منها ما يتعلق بالكليات كتوفير الدورات التدريبية للموظفين، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، ونظام التحفيز والتعويض المادي عن ساعات العمل الإضافية، وتحقيق طموحات العاملين، وتوثيق العلاقات بين الموظفين. أما ما يتعلق بالموظفين أنفسهم، فيشمل مدة الخدمة، والاستقرار الأسري والوازع الديني.

بينما استهدفت دراسة (سعدا، ٢٠١٤) التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بالرضا المهني، هذه العلاقة التي ما يزال تفسيرها موضع خلاف وجدل، وتحديد مستوى الرضا المهني والولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث. تكونت عينة البحث من ٣٠٥ أفراد من العاملين في شركة الشرق العامة للألبسة الداخلية في مدينة دمشق التي يبلغ إجمالي عدد العاملين فيها ٦٠٨ فرد. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي والرضا المهني، وأن عوامل الرضا تسهم إسهاماً دالاً إحصائياً في التميز المهني، أسلوب الإدارة، الدخل الشهري على الترتيب. فضلاً عن وجود ارتباط إيجابي ضعيف ودال إحصائياً بين الرضا المهني والعمر المهني ووجود ارتباط إيجابي ودال إحصائياً بين الولاء التنظيمي وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في الرضا المهني.

وعلى جانب آخر استهدفت دراسة (Sheikhy et al,2015) توضيح العلاقة بين متغيرات روحانية مكان العمل، والولاء التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية. وشملت عينة الدراسة ٢٩٤ مفردة. وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الروحانية في مكان العمل والولاء التنظيمي، وبين الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Iqbal, et al,2015) التعرف على أثر الولاء التنظيمي والمنافع المالية واتجاهات الملاك على الولاء التنظيمي في المنظمات الباكستانية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة للمنافع المالية على الولاء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين اتجاهات الملاك على الولاء التنظيمي، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابياً للالتزام التنظيمي على الولاء التنظيمي في المنظمات الباكستانية.

ومن ناحية هدفت دراسة (السهلي، ٢٠١٦) التعرف على واقع مستويات ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض وتحديد مستوى الولاء

التنظيمي لديهم، ومعرفة أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل كان مرتفعاً لحد ما، في حين كان مستوى الولاء التنظيمي متوسطاً، وأن مسببات ضغوط العمل مرتبة تنازلياً حسب درجة اسهام كل منها في ضغوط العمل هي (قلة فرص الترقى الوظيفي-عبء الدور-غموض الدور-صراع الدور-بيئة العمل المادية)، فضلاً عن وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، واخيراً توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل والولاء التنظيمي ترجع لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

واستهدفت دراسة (Yasseen,2017) قياس درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام العراقي والتعرف على ما إذا كان هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع العام بالعراق، وشملت الدراسة ١٨١ جهاز حكومية وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها ١٥ موظف من كل جهاز حكومي ليصبح حجم العينة ٢٧١٥ موظف. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يختلف اختلافاً جوهرياً وفقاً لعدد الموظفين في الوحدة الإدارية التي يعملون فيها. كما أظهرت النتائج أن الموظفين في الوحدات الإدارية التي لديها عدد من الموظفين أكثر حاجة للعمل يختلف بشكل كبير في مستوى ولائهم. وأن الزيادة في عدد الموظفين عن عبء العمل كان لها تأثير سلبي على درجة ولاء الموظفين. كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ولاء الموظفين الذين يؤديون مهام إشرافية تختلف اختلافاً كبيراً عن درجة ولاء الموظفين الذين لا يمارسون مهام إشرافية لصالح أولئك الذين يعملون في مهام الإشراف، لأنهم يشعرون بأن عملهم ومهامهم أكثر قيمة بالنسبة لهم. كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي للمشرفين لا تختلف باختلاف المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية التي تشرف عليها (الإدارة، القسم، الإدارة، الإدارة العامة). وأظهرت الدراسة أن درجة الولاء لا تختلف لدى المشرفين حسب عدد الموظفين الذين يشرفون عليهم.

#### التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

من خلال عرض الدراسات السابقة، يمكن للباحث أن يضع مجموعة من الملاحظات، تمثلت في الآتي:

- ١- تناولت الدراسات السابقة القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية مثل: رأس المال النفسي، الارتباط الوظيفي، التنوع في الموارد البشرية، تمكين العاملين، التماثل التنظيمي، وقد تمثلت هذه الدراسات في كل من (Gatling,2016; Rego et al.,2012; عشري: ٢٠١٥، حسانين: ٢٠١٦، رضوان: ٢٠١٨).
- ٢- تناولت الدراسات السابقة إدارة المواهب مع العديد من المتغيرات الإدارية مثل: الاندماج، تقييم العاملين، الانتماء التنظيمي، القدرات التنافسية، التعلم التنظيمي، التميز التنظيمي، الأداء التنظيمي، الرضا الوظيفي، ومن هذه الدراسات (مرسي: ٢٠١٣، الخطيب، أبو اليزيد: ٢٠١٣، الجراح، أبو دولة: ٢٠١٦، أمين: ٢٠١٦، Elia et al.,2017).

٣- تناولت الدراسات السابقة الولاء التنظيمي مع العديد من المتغيرات الإدارية ومنها: المنافع المالية، روحانية مكان العمل، تمكين العاملين، ومن هذه الدراسات (Iqbal, et al, 2015; Boussalem, 2014; al, 2015; Sheikhy, et al, 2015).

٤- لا توجد دراسة على حد علم الباحث تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها مع الولاء التنظيمي، كما لا توجد دراسة على حد علم الباحث تناولت العلاقة غير المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي بتوسيط إدارة المواهب، الأمر الذي يعني وجود فجوة بحثية بين المتغيرات، الأمر الذي يعني أن هذا البحث يسهم في زيادة المعرفة لدى المكتبات العربية.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في مرحلتين وهما على النحو التالي:

#### أ- الجانب النظري:

يتمثل في الفجوة البحثية في مجال الدراسة، ولمعرفة هذه الفجوة قام الباحث بالاستطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتوصل إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسة سابقة تناولت العلاقة غير المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي بتوسيط إدارة المواهب، كما لا توجد دراسة تناولت متغيرات الدراسة بأبعادها مجتمعة.

#### ب- الجانب التطبيقي:

في سبيل تحديد مشكلة الدراسة، قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية لعينة ميسرة من العاملين بقطاع الاتصالات محل التطبيق عددها (٥٠) مفردة، وذلك لاستطلاع آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، وتم تقسيم عينة الدراسة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاث مجموعات هم: أقل من الوسط الحسابي، أعلى من الوسط الحسابي، المحايدون، كما يلي:

جدول (١) نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة حسب النسبة

المتغيرات	أعلى من المتوسط		محايد		أقل من المتوسط	
	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة
القيادة الجديرة بالثقة	٣٠	٪٦٠	٥	٪١٠	١٥	٪٣٠
إدارة المواهب	١٠	٪٢٠	٣٠	٪٦٠	١٠	٪٢٠
الولاء التنظيمي	٥	٪١٠	١٥	٪٣٠	٣٠	٪٦٠

المصدر: إعداد الباحث.

### في ضوء الجدول السابق يتضح ما يلي:

١- يرى (٦٠ ٪) من عينة الدراسة وجود إدراك نسبي لمفهوم القيادة الجديرة بالثقة داخل محيط العمل، في حين يرى (١٠ ٪) أن رأيهم محايد حول هذا المتغير، بينما يرى (٣٠ ٪) من عينة الدراسة عدم وجود إدراك لمهية القيادة الجديرة بالثقة داخل محيط العمل.

- ٢- يرى (٦٠%) من عينة الدراسة أن رأيهم محايد حول إدارة المواهب، بينما يرى (٢٠%) من عينة الدراسة أن رأيهم ما بين محايد وموافق حول ذلك المفهوم.
- ٣- فيما يتعلق بالولاء التنظيمي فإن (٦٠%) من عينة الدراسة يرون انخفاض نسبة الولاء التنظيمي لديهم، بينما يرى (٣٠%) من عينة الدراسة أن رأيهم محايد، بينما يرى (١٠%) وجود التزام تنظيمي لديهم.
- وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:**
- ١- هل يوجد تأثير مباشر للقيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المختلفة على إدارة المواهب؟
  - ٢- هل تؤثر القيادة الجديرة بالثقة بشكل مباشر على الولاء التنظيمي؟
  - ٣- هل يوجد تأثير مباشر لإدارة المواهب على الولاء التنظيمي؟
  - ٤- هل يوجد تأثير غير مباشر للقيادة الجديرة بالثقة على الولاء التنظيمي بتوسيط إدارة المواهب؟
- ثالثاً: أهداف الدراسة:**

- في ضوء مشكلة الدراسة، يمكن صياغة الأهداف التالية:
- ١- التعرف على التأثير المباشر للقيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المختلفة على إدارة المواهب.
  - ٢- قياس التأثير المباشر لإدارة المواهب على الولاء التنظيمي.
  - ٣- معرفة التأثير المباشر للقيادة الجديرة بالثقة على الولاء التنظيمي.
  - ٤- توضيح التأثير غير المباشر للقيادة الجديرة بالثقة على الولاء التنظيمي بتوسيط إدارة المواهب.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى ما يلي:

##### أ- الأهمية العلمية:

- ١- يعتبر البحث تدعيماً للجهود البحثية في مجال الموارد البشرية على اعتبار أن تلك النوعية من العلاقات البحثية قليلة في المكتبة العربية - على حد علم الباحث - حيث إنه ما زالت حقول المعرفة تحتاج إلى مزيد من الدراسات البحثية في مجال الموارد البشرية التي تحت على الاهتمام بالقيادة الجديرة بالثقة وإدارة المواهب.
- ٢- تهتم بأحد القضايا الهامة في الفكر الإداري وهي الارتقاء بمستوى منظمات الأعمال وتحقيق التميز والريادة بين المنظمات المختلفة العامة والخاصة، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد أهم أصول المنظمة.
- ٣- السعي نحو بناء تصور متكامل حول دور القيادة الجديرة بالثقة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، وكذلك التركيز على إدارة المواهب للعاملين بالمنظمة.

##### ب- الأهمية العملية:

- ١- التعرف على مدي تبني شركات الاتصالات لمفهوم القيادة الجديرة بالثقة بالشكل الذي يركز على الاهتمام بأصحاب الموهبة من خلال الاهتمام بأصحاب المهارات والمعرفة.
- ٢- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدي بقائها واستقرارها، حيث أن القيادة الجديرة بالثقة تعتبر أحد الأساليب الإدارية في تحقيق التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.



### خامسا: فروض ونموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة، وما أسفرت عنه البحوث السابقة فقد اعتمد الباحث على الفرض البديل Alternative Hypotheses، ويمكن توضيح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات في الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

شكل رقم (١) نموذج العلاقات بين المتغيرات

في ضوء الدراسات السابقة، يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول: قياس الأثر المباشر للقيادة الجديرة بالثقة على الولاء التنظيمي.

الفرض الثاني: قياس الأثر المباشر للقيادة الجديرة بالثقة على إدارة المواهب.

الفرض الثالث: قياس الأثر المباشر لإدارة المواهب على الولاء التنظيمي.

الفرض الرابع: قياس الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي.

### سادسا: أسلوب الدراسة: ويشمل ما يلي:

أ- نوع ومصادر البيانات:

بناء على الأهداف والفروض المحددة في البحث اعتمد الباحث على المصادر التالية:

- البيانات الثانوية ومصادرها: وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ومستخلصات الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة،

وكذلك الاطلاع على السجلات والاحصائيات التي تصدرها الأجهزة المسؤولة حول شركات الاتصالات.

- **البيانات الأولية:** وذلك عن طريق جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة باستخدام المقابلات الأولية، وجمع الاستبيانات الخاصة بالدراسة من العينة المختارة، ثم القيام بتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للحصول على النتائج واختبار الفروض ووضع التوصيات المناسبة.

#### ب- مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (٢٨٧٠) مفردة، وبالرجوع لجدول التوزيع العشوائي فإن عينة البحث تكون (٣٣٩) مفردة، وقد تم توزيع القوائم على عينة الدراسة فكانت نسبة الاستجابة (٧٥ %) بواقع (٢٥٦) مفردة.

#### ج- متغيرات الدراسة وأسلوب القياس:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد المقاييس المستخدمة لتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك بناءً على مراجعة البحوث السابقة وذلك على النحو التالي:

#### جدول (٢) متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

المتغير	نوع المتغير	الأبعاد	المقياس المستخدم
القيادة الجديرة بالثقة	المتغير المستقل	الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، العمليات المتوازنة	Walumbwa et al.,2008
إدارة المواهب	المتغير الوسيط	اختيار الموهبة، استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة	Asrar, Z, et al,2018; Khaki, et al,2018; Elia, et al,2017
الولاء التنظيمي	المتغير التابع	الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري	Iqbal and Lodhi,2015

المصدر: إعداد الباحث في ضوء البحوث السابقة

#### سابعاً: التحليل الإحصائي واختبار الفروض:

يمكن توضيح ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي من خلال ما يلي:  
أ- توصيف عينة الدراسة: توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول التالي:

جدول (٣) توصيف عينة الدراسة

النسبة النسبية % المئوية	التكرارات	المتغيرات الديموغرافية	
		النوع	
٪٦٥,٦	١٦٨	ذكر	
٪٣٤,٤	٨٨	أنثى	
٪١٠٠	٢٥٦	الإجمالي	
٪٣٣	٨٤	مؤهل متوسط	المستوى التعليمي
٪٤٤	١١٢	بكالوريوس أو ليسانس	
٪٢٣	٦٠	دراسات عليا	
٪١٧	٤٤	من ١ إلى ٥ سنوات	الخبرة
٪٥٢	١٣٤	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٪٣١	٧٨	١٠ سنوات فأكثر	
٪١٠٠	٢٥٦	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق، أن أكثر إجابات عينة الدراسة كانت للذكور بنسبة ٪٦٥,٦ بواقع ١٦٨ مفردة، بينما كانت نسبة إجابة الإناث على الاستبيان ٣٤,٤ % بواقع ٨٨ مفردة، وكان معظم عينة الدراسة من الحاصلين على درجة علمية بكالوريوس أو ليسانس بنسبة ٤٤ % بواقع ١١٢ مفردة من إجمالي ٢٥٦ مفردة، وفي الترتيب الثاني أصحاب المؤهل المتوسط بنسبة ٣٣ % بواقع ٨٤ مفردة، وأخيرا الحاصلين على دبلوم دراسات عليا وماجستير ودكتوراه بنسبة ٢٣ % بواقع ٦٠ مفردة، وكان هناك خبرة ما بين ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٥٢ % بواقع ١٣٤ مفردة، ثم أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة ٣١ % بواقع ٧٨ مفردة، ثم أخيرا أصحاب الخبرة من سنة إلى ٥ سنوات بنسبة ١٧ % بواقع ٤٤ مفردة.

ب- اختبار الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة: ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

١- **صدق المقاييس:** تم التأكد من صدق مقاييس كل من القيادة الجدير بالثقة، وإدارة المواهب، والولاء التنظيمي من خلال استخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA وذلك باستخدام برنامج AMOS V.26، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تطبيق جودة المطابقة من خلال مجموعة من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي تستخدم كمعايير لقبول أو رفض النموذج، والجدول التالي يوضح تلك المؤشرات، وذلك على النحو التالي:

جدول (٤) المؤشرات النهائية لاختبار التحليل العاملي التوكيدي

مؤشرات اختبار جودة النموذج	قيمة الاختبار	معايير القبول
اختبار كاي ٢/ درجة الحرية CMIN/DF	١١,١٦٥	$CMIN/DF \leq 5$
NFI مؤشر جودة التوفيق الطبيعي	٠,٩٦١	$NFI \geq 0.90$
IFI مؤشر جودة التوفيق المتزايد	٠,٩٦٥	$IFI \geq 0.90$
TLI مؤشر توكس لوير	٠,٨٦١	$TLI \geq 0.90$
مؤشر جودة التوفيق المقارن	٠,٩٦٤	$CFI \geq 0.90$
مؤشر الملاءمة GFI	٠,٩٧١	$GFI \geq 0.90$
مؤشر حسن الملاءمة المعدل AGFI	٠,٩٤٨	$AGFI \geq 0.90$
مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠,٩٣٩	$RFI \geq 0.90$
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ RMSEA	٠,٠٢٤	$0.80 \geq RMSEA \geq 0.05$

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة مؤشر الملاءمة GFI (٠,٩٧١)، في حين أن مؤشر حسن الملاءمة المعدل AGFI كانت قيمته (٠,٩٤٨)، بينما مؤشر المطابقة النسبي RFI كانت قيمته (٠,٩٣٩)، ومؤشر الملاءمة المقارن CFI (٠,٩٦٤)، في حين أن مؤشر توكس لويس TLI كانت قيمته (٠,٨٦١)، والمؤشر التزايدي IFI كانت قيمته (٠,٩٦٥)، وأخيراً كان مؤشر الملاءمة المعياري NFI (٠,٩٦١)، وحيث أن جميع القيم كانت قيمتها أكبر من ٩٠٪ فإن ذلك يدل على قبول النموذج وذلك وفقاً لدراسة (Byrne,2000)، في حين أن مؤشر خطأ الاقتراب RMSEA وجذر متوسط مربعات البواقي RMR كانت قيمتهما (٠,٠٢٤) وبالتالي فهما مقبولان لأن قيمتهما جاءت أقل من ٥٪ (Byrne,2000)،

٢- صدق البناء للنموذج:

تم التأكد من صدق البناء من خلال دلالة الصدق العاملي عن طريق مؤشرات الصدق التقاربي والتمييزي، وفيما يتعلق بالصدق التقاربي، فقد تم قياسه من خلال متوسط التباين المستخرج AVE وكذلك الثبات المركب، لكل متغير من المتغيرات وجاءت القيم على النحو التالي:

جدول (٥) الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة

المتغير	ألفا كرونباخ	متوسط التباين المستخرج	الثبات المركب
الوعي الذاتي	٠,٧٠٣	٠,٤٤٥	٠,٧٠٥
المنظور الأخلاقي	٠,٧٤٢	٠,٤٢٧	٠,٧٤٥
شفافية العلاقات	٠,٦٧٠	٠,٥٠٥	٠,٦٧٣
العمليات المتوازنة	٠,٦٢٠	٠,٤٥٠	٠,٦٢٢
إدارة المواهب	٠,٩٠١	٠,٨٠١	٠,٩٠٦
الولاء العاطفي	٠,٩٤٦	٠,٨٩٣	٠,٩٤٨
الولاء الاستمراري	٠,٨٣٦	٠,٧٢٦	٠,٨٣٩
الولاء المعياري	٠,٦٩٤	٠,٥٣٦	٠,٦٩٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق، أن معامل الثبات المركب للمتغيرات كان أكبر من ٦٠٪، كما أن متوسط التباين المستخرج كان مقبول، حيث إن قيمته كانت أكبر من ٤٠٪ في ظل معامل ثبات مركب أكبر من ٦٠٪ (Fornell & Larcker, 1981)، مما يعني وجود صدق تقاربي، كما أن معامل الثبات المركب كان أكبر من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج مما يعني أن المقاييس حققت الصدق التقاربي والتمييزي، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٦) معايير التأكد من الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا	الجذر التربيعي AVE	القيادة الجديرة بالثقة	إدارة المواهب	الولاء التنظيمي
القيادة الجديرة بالثقة	٠,٨٧٣	٠,٨٦٧	١		
إدارة المواهب	٠,٩٠١	٠,٨٩٥	٠,٨١٣	١	

١	٠,٨٢٤	٠,٨٥٠	٠,٨٦٥	٠,٨٩١	الولاء التنظيمي
---	-------	-------	-------	-------	-----------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير، وكذلك قيم الجذر التربيعي AVE لكل متغير أعلى من معاملات ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى، الأمر الذي يعكس الصدق التمايزي لمقاييس متغيرات الدراسة.

### ج- اختبار الفروض:

يتناول هذا الجزء التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١- الفرض الأول: قياس الأثر المباشر للقيادة الجديرة بالثقة على الولاء التنظيمي.

توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول التالي:

جدول (٩) تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة ت C.R.	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	الولاء العاطفي	٠,٢٤٠	٠,١١٢	٢,١٤١	٠,٠٣٢
الوعي الذاتي	الولاء الاستمراري	٠,٢٢١	٠,٠٩٤	٢,٣٥٦	٠,٠١٨
الوعي الذاتي	الولاء المعياري	٠,١٠٠	٠,١١٧	٠,٨٥٤	٠,٣٩٣
المنظور الأخلاقي	الولاء العاطفي	٠,١٢٦	٠,١٣٥	٠,٩٣٥	٠,٣٥٠
المنظور الأخلاقي	الولاء الاستمراري	٠,٣١٥	٠,١١٣	٢,٧٨١	٠,٠٠٥
المنظور الأخلاقي	الولاء المعياري	٠,٠٩٤	٠,١٤١	٠,٦٦٩	٠,٥٠٤
شفافية العلاقات	الولاء العاطفي	٠,٣٨٧	٠,١٠٦	٣,٦٦٤	٠,٠٠٠
شفافية العلاقات	الولاء الاستمراري	٠,٠٩٥	٠,٠٨٩	١,٠٧٦	٠,٢٨٢
شفافية العلاقات	الولاء المعياري	٠,٠٤١	٠,١١٠	٠,٣٧٤	٠,٧٠٨
العمليات المتوازنة	الولاء العاطفي	٠,٧٠٩	٠,٠٩٣	٧,٥٨٩	٠,٠٠٠
العمليات المتوازنة	الولاء الاستمراري	٠,٠٤٧	٠,٠٧٨	٠,٦٠٦	٠,٥٤٤
العمليات المتوازنة	الولاء المعياري	٠,١٣٨	٠,٠٩٨	١,٤١٠	٠,١٥٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق، وجود معنوية بين الوعي الذاتي وكل من الوعي الذاتي والولاء الاستمراري عند مستوى معنوية ٥٪، بينما لا توجد معنوية بين الوعي الذاتي والولاء المعياري،

كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي بين المنظور الأخلاقي والولاء الاستمراري فقط عند مستوى معنوية ١٪، وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود تأثير معنوي بين شفافية العلاقات والولاء العاطفي بينما لا يوجد تأثير معنوي بين شفافية العلاقات وباقي المتغيرات، وكذلك توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي بين العمليات المتوازنة والولاء العاطفي عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، بينما لا يوجد تأثير معنوي بين العمليات المتوازنة وباقي متغيرات الولاء التنظيمي.

٢- **الفرض الثاني:** قياس الأثر المباشر للقيادة الجديرة بالثقة على إدارة المواهب.

لاختبار هذا الفرض تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي AMOS V.26 باستخدام تحليل المسار Path Analysis وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٧) تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على إدارة المواهب

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
٣	٠,٠٠٠	٢,٤٠٩	٠,٠٨٨	٠,٢١٢	إدارة المواهب	الوعي الذاتي
١	٠,٠٠٠	٣,٩١٧	٠,١٠٧	٠,٤٢١	إدارة المواهب	المنظور الأخلاقي
٢	٠,٠٠٠	٤,٨٦١	٠,٠٧٣	٠,٣٥٦	إدارة المواهب	شفافية العلاقات
٤	٠,١١٥	١,٥٧٨	٠,٠٩١	٠,١٤٤	إدارة المواهب	العمليات المتوازنة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في ( الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن مستوى الترتيب لتأثير الأبعاد كان في الترتيب الأول المنظور الأخلاقي بمعامل مساره قدره (٠,٤٢١)، ثم في الترتيب الثاني جاء شفافية العلاقات بمعامل مساره قدره (٠,٣٥٦)، ثم الوعي الذاتي بمعامل مساره (٠,٢١٢)، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة ( رضوان: ٢٠١٨) في حين اختلفت عنها في عدم وجود تأثير معنوي بين العمليات المتوازنة وإدارة المواهب، الأمر الذي يعني أنه يمكن قبول الفرض الأول جزئياً بوجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وإدارة المواهب.

٣- **الفرض الثالث:** قياس الأثر المباشر لإدارة المواهب على الولاء التنظيمي.

أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار هذا الفرض عن الجدول التالي:  
جدول (٨) تأثير إدارة المواهب على أبعاد الولاء التنظيمي

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
١	٠,٠٠٠	٨,٢٧٢	٠,٠٦٤	٠,٥٣٠	الولاء العاطفي	إدارة المواهب
٣	٠,٠٠٠	٥,٣٣٣	٠,٠٢١	٠,١١٢	الولاء الاستمراري	إدارة المواهب
٢	٠,٠٠٠	٣,١٢١	٠,١٣٢	٠,٤١٢	الولاء المعياري	إدارة المواهب

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير معنوي إيجابي بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري)، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي بالدرجة الأولى بين إدارة المواهب والولاء العاطفي بمعامل مساره قدره (٠,٥٣٠)، ثم بين إدارة المواهب والولاء المعياري بمعامل مساره قدره (٠,٤١٢)، ثم أخيراً بين إدارة المواهب والولاء الاستمراري بمعامل مساره قدره (٠,١١٢)، الأمر الذي يعني قبول الفرض الثاني بأنه يوجد تأثير بين إدارة المواهب وأبعاد الالتزام التنظيمي، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الحضري: ٢٠١٨).

٤- الفرض الرابع: قياس الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي.

توصلت النتائج باستخدام طريقة Bootstrap من أجل التعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك كما في الجدول التالي:

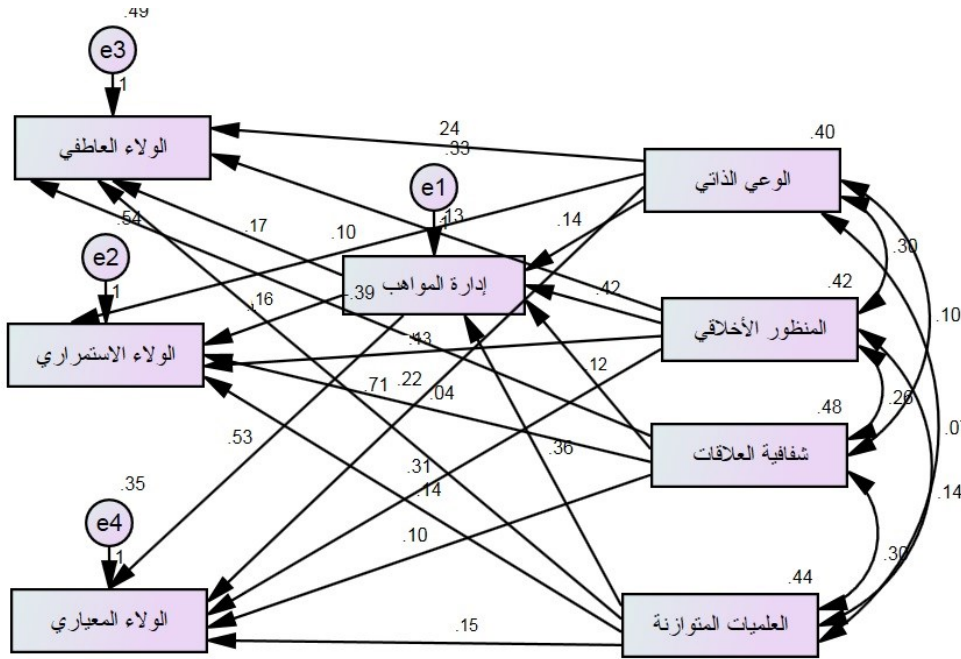
جدول (١٠) نتائج التأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات

مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة
٠,٠٠٠	٠,٦٠٨	الولاء العاطفي	إدارة المواهب	الوعي الذاتي
٠,٠٠٠	٠,١٠٨	الولاء الاستمراري	إدارة المواهب	الوعي الذاتي
٠,٠٠٠	٠,٧٧٥	الولاء المعياري	إدارة المواهب	الوعي الذاتي
٠,٠٠٠	٠,٧١٣	الولاء العاطفي	إدارة المواهب	المنظور الأخلاقي
٠,٠٠٠	٠,٢١٩	الولاء الاستمراري	إدارة المواهب	المنظور الأخلاقي
٠,٠٠٠	٠,٨٣٩	الولاء المعياري	إدارة المواهب	المنظور الأخلاقي
٠,٠٠٠	٠,٧٩١	الولاء العاطفي	إدارة المواهب	شفافية العلاقات
٠,٠٠٠	٠,٩٢٠	الولاء الاستمراري	إدارة المواهب	شفافية العلاقات
٠,٠٠٠	٠,٧٢٠	الولاء المعياري	إدارة المواهب	شفافية العلاقات
٠,٠٠٠	٠,٧٣٢	الولاء العاطفي	إدارة المواهب	العمليات المتوازنة
٠,٠٠٠	٠,٢١٣	الولاء الاستمراري	إدارة المواهب	العمليات المتوازنة
٠,٠٠٠	٠,٨٣٩	الولاء المعياري	إدارة المواهب	العمليات المتوازنة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول السابق وجود دور وسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات، العمليات المتوازنة)، وبين أبعاد الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري)، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، ويمكن توضيح النموذج الهيكلي الذي أسفر عنه التحليل الإحصائي في الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحث في ضوء البحوث السابقة  
شكل رقم (٢) النموذج الهيكلي للدراسة

وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي بتوسيط إدارة المواهب، فيمكن للباحث توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (١١) مؤشر الوساطة للتأثيرات غير المباشرة التأثيرات الكلية لمتغيرات الدراسة

نوع الوساطة	نسبة الوساطة	التأثيرات الكلية			التأثيرات غير المباشرة			المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
		المعنوية	حجم التأثير	معامل المسار	المعنوية	حجم التأثير	معامل المسار			
وساطة كلية	٠,٨٢٪	٠,٠٠٠	٠,٣٢١	٠,٨٢١	٠,٠٠٠	٠,١١٢	٠,٦٠٨	الولاء العاطفي	إدارة المواهب	الوعي الذاتي
وساطة جزئية	٣٤٪	٠,٠٠٠	٠,١٣٢	٠,٣٢١	٠,٠٠٠	٠,١٣٤	٠,١٠٨	الولاء الاستمراري	إدارة المواهب	الوعي الذاتي
وساطة كلية	٩٤٪	٠,٠٠٠	٠,٣٢١	٠,٨٣١	٠,٠٠٠	٠,٢٣١	٠,٧٧٥	الولاء المعياري	إدارة المواهب	الوعي الذاتي
وساطة كلية	٩٣٪	٠,٠٠٠	٠,٣٥٦	٠,٧٦٥	٠,٠٠٠	٠,١٢١	٠,٧١٣	الولاء العاطفي	إدارة المواهب	المنظور الأخلاقي
وساطة جزئية	٤٠٪	٠,٠٠٠	٠,٢١٣	٠,٥٤٢	٠,٠٠٠	٠,١٩٢	٠,٢١٩	الولاء الاستمراري	إدارة المواهب	المنظور الأخلاقي
وساطة كلية	٩٧٪	٠,٠٠٠	٠,٢٣٥	٠,٨٦٦	٠,٠٠٠	٠,١٧٣	٠,٨٣٩	الولاء المعياري	إدارة المواهب	المنظور الأخلاقي
وساطة كلية	٩٠٪	٠,٠٠٠	٠,٣٢١	٠,٨٧٦	٠,٠٠٠	٠,١٠٢	٠,٧٩١	الولاء العاطفي	إدارة المواهب	شفافية العلاقات
وساطة كلية	٩٧٪	٠,٠٠٠	٠,٤٣١	٠,٩٤٣	٠,٠٠٠	٠,١٠٥	٠,٩٢٠	الولاء الاستمراري	إدارة المواهب	شفافية العلاقات
وساطة كلية	٨٣٪	٠,٠٠٠	٠,٣٣٣	٠,٨٦٦	٠,٠٠٠	٠,٢١٠	٠,٧٢٠	الولاء المعياري	إدارة المواهب	شفافية العلاقات
وساطة جزئية	٧٩٪	٠,٠٠٠	٠,٤٣١	٠,٩٢١	٠,٠٠٠	٠,١١٨	٠,٧٣٢	الولاء العاطفي	إدارة المواهب	العمليات المتوازنة
وساطة جزئية	٣٩٪	٠,٠٠٠	٠,٣١٣	٠,٥٤٣	٠,٠٠٠	٠,١٠٠	٠,٢١٣	الولاء الاستمراري	إدارة المواهب	العمليات المتوازنة
وساطة كلية	٩٦٪	٠,٠٠٠	٠,٣٤٢	٠,٨٧٦	٠,٠٠٠	٠,١٣٧	٠,٨٣٩	الولاء المعياري	إدارة المواهب	العمليات المتوازنة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

في ضوء نتائج الجدول السابق، يتضح وجود تأثير غير مباشر لإدارة المواهب في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ( الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات،

العمليات المتوازنة) وبين أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري)، حيث إن جميع القيم جاءت أقل من ٥٪، كما أن نوع الوساطة للمتغير الوسيط جاء فعال، حيث كانت الوساطة كلية بين معظم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، فالتأثير كلي بين الوعي الذاتي والولاء العاطفي والمعياري بتوسيط إدارة المواهب، وذلك لأن القيم كانت أكبر من ٨٠٪، بينما كانت الوساطة جزئية بين الوعي الذاتي والولاء الاستمراري.

كما كانت الوساطة كلية بين المنظور الأخلاقي وكل من الولاء العاطفي والمعياري، لأن قيمة الوساطة كانت أكبر من ٨٠٪ بينما كانت جزئية بين المنظور الأخلاقي والاستمراري.

وكانت الوساطة كلية بين شفافية العلاقات وجميع أبعاد الولاء التنظيمي (المعياري، الاستمراري، العاطفي)، بينما كانت كلية فقط بين العمليات المتوازنة وبين الولاء المعياري، وتم الحكم على نوع الوساطة وفقا لدراسة كل من (الدكروري: ٢٠٢١، ص. ١١٤، Hair et al., 2016).

#### ثامنا: النتائج:

توصلت نتائج الدراسة إلى قبول الفرض الأول الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات، العمليات المتوازنة على إدارة المواهب، حيث كانت جميع الأبعاد معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، فيما عدا أنه توصلت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي للعمليات المتوازنة على إدارة المواهب وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (رضوان: ٢٠١٨) و(Gatling, 2016) وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا المنظور الأخلاقي بمعامل مساره ٠,٤٢١، ثم شفافية العلاقات بمعامل مساره ٠,٣٥٦، ثم الوعي الذاتي بمعامل مساره ٠,٢١٢.

ثم توصلت النتائج أيضا إلى قبول الفرض الثاني الذي يتعلق بوجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على أبعاد الولاء التنظيمي الذي يتمثل في الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ وجاء تأثير إدارة المواهب بشكل أكبر على الولاء العاطفي للعاملين ثم الولاء المعياري ثم الولاء الاستمراري وبالتالي تم قبول الفرض الثاني كليا وكانت النتيجة متوافقة مع دراسة (الحضري: ٢٠١٨، الجراح، أبودولة، ٢٠١٥).

كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد الولاء التنظيمي، حيث توصلت النتائج إلى وجود تأثير بين الوعي الذاتي وبين كل من الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري بينما لا يوجد تأثير بين الوعي الذاتي والولاء الاستمراري، كذلك يوجد تأثير بين المنظور الأخلاقي وهو البعد الثاني من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين الولاء الاستمراري فحسب، ثم توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي بين البعد الثالث من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وهو شفافية العلاقات وبين الولاء العاطفي فقط، وكذلك بين العمليات المتوازنة وهو البعد الرابع من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين الولاء العاطفي.

وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة فقط توصلت النتائج إلى وجود تأثير كلي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين أبعاد الولاء التنظيمي بتوسيط إدارة المواهب وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ وذلك وفقا لما توصل اليه الباحث من خلال النموذج الهيكلي للدراسة.

### تاسعا: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن للباحث ان يضع مجموعة من التوصيات، وذلك في شكل خطة عمل على النحو التالي:

م	التوصية	جهة التنفيذ	آليات التنفيذ
١	الاهتمام بدراسة وتفهم إمكانات المرؤوسين، فضلا عن الاهتمام بتحديد الوقت المناسب لتقييم أداء الأعمال، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بفهم أثر التصرفات على العاملين.	● الإدارة العليا.	● عقد لقاءات دورية مع المرؤوسين، ومشاورتهم في الأمور التي تقع في نطاق اختصاصهم سواء بشكل جماعي أو فردي.
٢	السعي نحو تغيير نمط القيادة المتبع داخل محيط المنظمة من خلال تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وتمكينهم.	● الإدارة العليا.	● المشاركة في اتخاذ القرار. ● اتباع سياسة التمكين.
٣	العمل على تدريب العاملين بالشكل الذي يساهم في تنمية المهارات الموجودة لديهم، وتشجيعهم على التجديد والابتكار، بالإضافة إلى العمل على خلق روح المبادرة داخل المنظمة.	● إدارة التدريب. ● الرئيس المباشر.	● تنظيم دورات تدريبية متخصصة. ● إعطاء مساحة من الحرية والتشجيع على الابتكار والإبداع في مجال العمل. ● خلق نوع من المنافسة بين العاملين لتطوير الأداء.
٤	الاهتمام بتطبيق مفهوم القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المختلفة داخل قطاع التطبيق.	● المستويات الإدارية المختلفة.	● تهيئة البيئة التنظيمية التي تركز على الشفافية سواء في توزيع موارد وأعباء العمل أو تقييم أداء العاملين.
٥	ضرورة الاهتمام بتطوير الموهبة وتنمية قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، والنجاح في تحقيق حاجاتهم وحاجات المنظمة التي يعملون فيها، ويجب أن يشمل ذلك تطوير المعارف.	● إدارة البحوث والتطوير. ● إدارة التدريب.	● تبادل الخبرات مع شركات أجنبية. ● تطوير المعارف والمهارات الجديدة واستقدام من يدرّب ذوي الموهبة عليها. ● ارسال الموهوبين للتدريب في شركات متقدمة معرفياً.
٦	ضرورة الاهتمام والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم لاحتياجات العمل.	● الرئيس المباشر. ● الإدارة العليا. ● إدارة التدريب.	● الاشتراك في مؤتمرات علمية متخصصة. ● إعطاء منح دراسية للماجستير والدكتوراه.

٧	العمل على تبادل وتنوع الخبرات والمهارات للعاملين، وذلك لتنمية وتدوير المواهب داخل المنظمة.	• إدارة الموارد البشرية.	• إعداد خطط لتدوير العاملين داخل إدارات المنظمة.
---	--	--------------------------	--

### البحوث المستقبلية:

- يمكن للباحث ان يضع مجموعة من الموضوعات البحثية التي قد تفيد الآخرين حول موضوع البحث، وذلك على النحو التالي:
١. دراسة العلاقة بين إدارة المواهب وإحدى سلوكيات الدعم التنظيمي مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية.
  ٢. دراسة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والسمعة التنظيمية.
  ٣. دراسة العلاقة غير المباشرة بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي بتوسيط سلوكيات المواطنة التنظيمية.
  ٤. دراسة العلاقة بين إدارة المواهب ومعدل دوران العمالة بتوسيط الرسوخ الوظيفي.

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

١. البركات، علي أحمد (٢٠١٤)، واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل-كلية العلوم الانسانية والإدارية*. م١٥، ١٤.
٢. الجراح، صالح علي، أبو دولة، جمال داود (٢٠١٦)، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (الجامعة الأردنية: عمادة البحث العلمي)، المجلد ١١، العدد الثاني، ص ٢٨٣-٣١٥.
٣. الحضري، شيرين محمد صلاح الدين محمود (٢٠١٨)، "العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بكليات المجموعة الطبية بجامعة المنصورة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، (المنصورة: كلية التجارة).
٤. الخالدي، غانم حاشوش (٢٠٢٠)، "القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (جامعة قناة السويس: تجارة الإسماعيلية)، ١١(٢)، ٨٩-١١٠.
٥. الخطيب، محمود، أبو اليزيد، أية أحمد (٢٠١٤)، دور تقييم الأداء في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مصر، المجلد (٢٨)، العدد (٣).
٦. الزيايدي، بسنت عادل رمضان (٢٠١٦)، "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 الثالث، يوليو، ص ٩ - ٨٠.

٧. السهلي، عبيد سعود، العمري، محمد بن سعيد (٢٠١٦)، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: عمادة البحث العلمي)، المجلد ٢٠١٦، العدد ٣٩، ص ١-٧٠.
٨. العلي، فهد بن معيقل (٢٠١٧)، "أثر ادارة المواهب في الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، (جامعة زيان عاشور بالجلفة: الجزائر)، المجلد ١٠، ص ١-٢٠.
٩. الدكتور، محمد السعيد عبد الغفار (٢٠٢١)، "الدليل المختصر في مناهج البحث العلمي"، (المنصورة: فودة للنشر والتوزيع).
١٠. الفرجاني، فاطمة على بلقاسم (٢٠١٤)، أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقه على جامعة بنغازي، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، مصر، العدد (٢).
١١. النوباني، مصطفى طه (٢٠٠٣)، العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
١٢. أمين، أحمد عبد الحميد (٢٠١٦)، "أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي" دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، (جامعة طنطا: كلية التجارة)، المجلد ٣٤، العدد الثاني، ص ٢٦٥ - ٣٠٠.
١٣. بوراس، نور الدين (٢٠١٤)، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، (الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة).
١٤. حسانين، جاد الرب عبد السميع، النجار، حميدة محمد البدوي، سلامة، أماني محمود (٢٠١٦)، "علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين: بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، (المنصورة: كلية التجارة)، المجلد ٤٠، العدد الأول، ص ٥٧٣-٥٩٥.
١٥. رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٨)، "الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية"، **مجلة التجارة والتمويل**، (جامعة طنطا: كلية التجارة)، العدد الثالث، ص ٢٠٥ - ٢٥٤.
١٦. سعدي، محمد عماد (٢٠١٤). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا المهني: دراسة ميدانية في شركة الشرق العالمية للألبسة الداخلية في مدينة دمشق، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس**، سوريا، م ١٢، ٤٤.
١٧. عجوة، أحمد محمد فتحي أحمد (٢٠٠٩)، "القيادة الجديرة بالثقة-مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، (المنصورة: كلية التجارة)، ٣٣(٢)، ص ٥١-٧٩.
١٨. عشري، تامر إبراهيم السيد (٢٠١٥)، "توسيط القيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين تنوع الموارد البشرية والأداء الوظيفي: بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، (المنصورة: كلية التجارة).

١٩. عقابة، غنيمة (٢٠١٧) " دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية"، " رسالة ماجستير غير منشورة"، (غزة: جامعة الأزهر).
٢٠. مرسي، مرفت محمد السعيد (٢٠١٣)، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* (الأردن)، المجلد (٩)، العدد (١).
٢١. مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم (٢٠١٧)، تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (جامعة قناة السويس: كلية التجارة بالإسماعيلية)، المجلد (٨).
٢٢. ناصف، مرفت صالح، زناتي، أمل محسوب (٢٠٠٨)، إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية، *دراسات في التعليم الجامعي*، مصر، العدد (٩).
٢٣. نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع (٢٠١٥)، " أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر"، " *المجلة المصرية للدراسات التجارية*"، (المنصورة: كلية التجارة)، (٤)٣٩، ٢٨٩ - ٣١٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Adebayo, Olayide, R.& Saheed, O.s (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*, 3(4), 973-996.
- 2- Ali akbar ahmadi, freyedon ahmadi, javad abbaspalangi(2012)," talent management and succession planning", " *interdisciplinary journal of contemporary research in business*",4(1),213- 224.
- 3- Al-Ma'ani, Ahmad Ismail.(2013),Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks, *interdisciplinary journal of contemporary research in business*.4 (12).
- 4- Asrar, Z., Azhar, T., & Hussain, M. (2018). Effect of Talent Management On The Success Of Organization Development, *Archives of Business Research*, 6(3).
- 5- Boussalem, A. B. (2014). Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communications Company. Nigerian Chapter of Arabian *Journal of Business and Management Review*, 2 (7).
- 6- Buckingham, Marcus, and Richard M. Vosburgh.( 2001), "The 21st century Human Resources function: it's the talent, stupid! Identifying and developing talent, one person at a time, becomes our defining challenge." *Human Resource Planning*, vol. 24, no. 4, Dec., p. 17

- 
- 
- 7- Choudhary, S ,Deshwal, P.&., " Workforce Diversity Management : Biggest Challenge For 21st Century Managers ", *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. (2) , No,(4), 2012 , pp. 74-87.
  - 8- Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008), Is Talent Management really the same as Human Resource Management? The case of MNCs in Beijing, *International Journal of Knowledge and Systems Sciences*, 5(1).
  - 9- Elia, P. T., Ghazzawi, K., & Arnaout, B. (2017), Talent Management Implications in the Lebanese Banking Industry, *Human Resource Management Research*, 7(2), 83-89.
  - 10- Erickson, M. F., & Egeland, B. (2002), Child neglect. In J. E. B. Myers, L. Berliner, J. Briere, C. T. Hendrix, C. Jenny, & T. A. Reid (Eds.), *The APSAC handbook on child maltreatment* . Sage Publications, Inc., pp 3–20.
  - 11- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016), The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181–199
  - 12- Goffee R, Jones G. Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harv. Bus. Rev.* 2005, Dec;83(12):86-94.
  - 13- Goffee R, Jones G., ( 2007), Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harv. Bus. Rev.* Dec;83(12):86-94, 153
  - 14- Hale, J. R., Fields, D. L. (2007), Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3, 397-417
  - 15- Harter, S. (2002), Authenticity in C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* , Oxford UK Oxford University Press, pp. 382–394.
  - 16- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling.
  - 17- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1).
  - 18- Joann Lyubo, et al, (2017), " How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity", *J Bus Ethics*, p56.



- 
- 
- 19- Joo, 1K. and JD, S.J. (201 7), 'The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment as a partial mediator, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 463-481 .
  - 20- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134.
  - 21- Justice Owusu-Bempah (2013)," Interpreting Authentic Leadership: A Cross Cultural Comparison of A New Zealand University and Ghanaian University", *Asia-Pacific Management and Business Application*,2(1),63-82.
  - 22- Khaki, Iman and Khanzadeh, Hamid Erfanian and Rad, Azam Babaki (2018), Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning , *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, V.79.
  - 23- Kolar. B. (2008) "The Best leaders". *Leadership Excellence*. Vol. 25. No. 7. p.10.
  - 24- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276.
  - 25- Ling Q, Liu F, Wu X., (2017), Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*;58(1):53-68
  - 26- Michaels, E., Handfield - Jones, H., &Axelrod, B. (2001), The war for talent. Boston: Harvard Business School Press.
  - 27- Mohammadpour, S., Yaghoubi, N. M., Kamalian, A. R., & Salarzahi, H. (2017). Authentic Leadership: A New Approach to Leadership (Describing the Mediatory Role of Psychological Capital in the Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting). *International Journal of Organizational Leadership*, 6(4), 491-504.
  - 28- Muceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.

- 
- 
- 29- Nicolene Barkhuizen, Puleng Mogwere, Nico Schutte,(2014)," Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution", *Mediterranean, Journal of Social Sciences*", 5(4),69-77.
- 30- Onorato, M., & Zhu, J. (2014), an Empirical Study on the Relationships between Authentic Leadership and Organizational Trust by Industry Segment. *SAM Advanced Management Journal*, 79(1) 26-39.
- 31- Opatokun, K. A., Hasim, C. N., & Hassan, S. S. (2013), Authentic Leadership in Higher Learning Institution: A Case Study of International Islamic University Malaysia. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 49-66.
- 32- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.P. (2014), Hope and Relationship, *Journal of Business Research*, vol. 67, pp. 200-210. Review, 2 (7).
- 33- Salma, Sultana, Ridzuan, D.M., & Liu, Y. (2018), Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress. *Indian journal of science and technology*, 11, 1-13.
- 34- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018), Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796.
- 35- Shayanipour, Zahra ., Naqi Imani, Mohammad., Karimzade, Samad. (2017). An Appropriate Model for Talent Management Based On Emotional, Organizational and Cultural Intelligences, *journal of educational Sociology*, 1(5).
- 36- Sheikhy, A., Farzan, F., & Gheisari, F. (2015). Explaining the relationship between organizational spirituality, organizational loyalty, engagement and organizational citizenship behavior. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 2(7).
- 37- Simonton, D.K., (1999), Talent and its development: An Emergenic and epigenetic model", *Psychological Review*, Vol. (106), No. (3),65-88.
- 38- Sparrowe, R. T., (2005), Authentic leadership and the narrative self, "The Leadership Quarterly", Amsterdam, Elsevier.

- 
- 
- 39- Stewart Wherry, H. M. (2012). Authentic leadership, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. *Doctoral dissertation*, University of Nebraska-Lincoln, Lincoln, NE.
- 40- Susanne Braun, Claudia Peus(2018)," Crossover of Work–Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter?"," J Bus Ethics", 149,875–893.
- 41- Tonkin, H. Thomas (2013) “Authentic Versus Transformational Leadership: Assessing Their Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior of Followers”, *International Journal of Business and Public Administration*, 10(1), 40-61
- 42- Valsania, S. E., León, J. A. M., Alonso, F. M., & Cantisano, G. T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566.
- 43- Walumbwa, Fred, Bruce Avolio, Willaim Gardner, Tara Wernsing & Suzanne Peterson, (2008), “Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure”, *Journal of Management*, 34(1), 89-126
- 44- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013), the effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613 624.
- 45- Xu, B. D., Zhao, S. K., Li, C. R., & Lin, C. J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 482-498.
- 46- Yeow J and Martin R., (2013), the role of self-regulation in developing leaders: A longitudinal field experiment. *The Leadership Quarterly*, 24, 625–637.
- 47- Zamcu, E. G. (2014). Tends and Challenges in The Modern HRM-Talent Management. *SEA-Practical Application of Science*, 2(4), 173-180.
- 48- Zubair, A. & Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: Mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of Behavioral Sciences*, 25(1), 150-171.
- 49- Zubair, A., & Kamal, A. (2017), Authentic Leadership and Creativity: Mediating Role of Work-Related Flow and Psychological Capital. *Journal of Behavioral Sciences*, 25, 150.

---

---

**Abstract:**

The current research presents a theoretical and applied framework that tests the relationship between trustworthy leadership and organizational loyalty through the mediating role of talent management, according to a formula that shows the reflection of trustworthy leadership on organizational loyalty and talent management. From the perspective of trustworthy leadership, the researcher tested the effect of (self-awareness, ethical perspective, transparency of relationships, and balanced processes) on organizational loyalty and talent management. With data collected from a sample of (339) employees at the main center of Telecom Egypt in the Smart Village, and the response rate was (75%), or (256) individuals. The results demonstrated a significant effect of the dimensions of trustworthy leadership represented in self-awareness, ethical perspective, transparency of relationships, and balanced operations on talent management, as well as a significant effect of talent management on the dimensions of organizational commitment, which is represented in emotional loyalty, continuity loyalty, and normative loyalty. At the level of significance of 0.001, the impact of talent management was more on the emotional loyalty of employees, then the normative loyalty, and then the continuity loyalty, on the basis of which the researcher formulated a set of recommendations that included a set of management practices necessary to activate the role of trustworthy leadership in supporting talent and increasing organizational loyalty among the company's employees. Egyptian Telecom.