

الدور الإستراتيجي لإدارة المواهب في تحقيق المواطنة التنظيمية

(دراسة تطبيقية على قطاع النفط في الكويت)

ريم خالد الدرياس
الزعابى

د/ أحمد صلاح الدين
المحرزي

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

أ.د/ حمادة فوزي أبو زيد

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

الدور الإستراتيجي لإدارة المواهب في تحقيق المواطنة التنظيمية

(دراسة تطبيقية على قطاع النفط في الكويت)

أ.د/ حمادة فوزي أبو زيد د/ أحمد صلاح الدين ريم خالد الدرباس
المحرزي الزعابى

أستاذ إدارة الأعمال مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها كلية التجارة – جامعة بنها

ملخص الدراسة

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد وقياس الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة (جذب المواهب، تطوير المواهب، مشاركة المواهب والاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق المواطنة التنظيمية بالمنظمات النفطية الكويتية محل الدراسة، وتحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول إدارة المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي)، وتقديم توصيات تساهم في تحسين فرص استقطاب الموهوبين مع زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات النفطية الكويتية محل الدراسة، وقد تم اقتراح نموذج للدراسة يوضح أبعاد إستراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تم تصميم قائمة استقصاء شملت مقياسي إدارة المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

تمثل حجم مجتمع الدراسة في ٧٦٣ مفردة، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري العموم ورؤساء الأقسام والمشرفين بجميع شركات النفط الكويتية والبالغ عددها عشرة شركات، وجميع هذه الشركات تتبع القطاع الحكومي ولا يوجد شركات خاصة تعمل في مجال النفط بالكويت، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الاختبارات اللازمة لقياس صدق وثبات قائمة الاستقصاء، وتم توجيهها إلى عينة قوامها ٢٨٧ مفردة، وقد كانت إجمالي القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٨٧ قائمة بنسبة استجابة (١٠٠%) من إجمالي حجم العينة.

وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكافة أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات النفطية محل الدراسة، كما توصلت النتائج أيضاً إلى عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني كلياً، حيث لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة لإدراكهم لإدارة المواهب بأبعادها الأربعة، علاوة على عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة بالنسبة لإدراكهم لإدارة

المواهب بأبعادها الأربعة، كما لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة بحسب المؤهل العلمي بالنسبة لإدراكهم لإدارة المواهب بأبعادها الأربعة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة للدرجة الوظيفية بالنسبة لإدراكهم لإدارة المواهب بأبعادها الأربعة، كما لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة حسب عدد سنوات الخدمة بالنسبة لإدراكهم لإدارة المواهب بأبعادها الأربعة.

كما أوضحت النتائج عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث، حيث لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة لإدراكهم سلوكيات المواطنة بأبعادها المختلفة، كما لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة بالنسبة لإدراكهم سلوكيات المواطنة بأبعادها المختلفة، علاوة على عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة بحسب المؤهل العلمي بالنسبة لإدراكهم سلوكيات المواطنة بأبعادها المختلفة، كما لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة للدرجة الوظيفية بالنسبة لإدراكهم سلوكيات المواطنة بأبعادها المختلفة، بينما توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة للدرجة الوظيفية بالنسبة لإدراكهم لبعد الإيثار فقط، وأخيرا لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة حسب عدد سنوات الخدمة بالنسبة لإدراكهم لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة.

وفي النهاية تُقدم الدراسة مجموعة من المقترحات للدراسات المستقبلية والتوصيات في ضوء النتائج.

الكلمات الافتتاحية: إستراتيجيات إدارة المواهب، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

The strategic role of talent management in achieving organizational citizenship.

(An applied study on the oil sector in Kuwait)

Prof. Dr/Hamada Fawzy Abu
Zeid

Professor of Business Administration
Faculty of Business - Benha University

Dr/ Ahmed Salah El Din El
Mahrezi

Lecturer of Business Administration
Faculty of Business - Benha University

Reem Khaled El Derbas El
Zaabi

Master's researcher in Business Administration
Faculty of Business – Benha University

Abstract

The main objective of this study is to identify and measure the strategic role of talent management in its various dimensions (attracting talent, developing talent, sharing talent, and retaining talent) in achieving organizational citizenship in the Kuwaiti oil organizations under study, and determining whether there are statistically significant differences between the opinions of a sample. The study on talent management and organizational citizenship behaviors, according to demographic variables (gender, age, years of service, job grade, educational qualification), and providing recommendations that contribute to improving the chances of attracting talented people with an increase in organizational citizenship behaviors for workers in the Kuwaiti oil organizations under study. A model has been proposed the study shows the dimensions of talent management strategies and the dimensions of organizational citizenship behaviors, and a survey list was designed that included two measures of talent management and organizational citizenship behaviors.

The size of the study population consisted of 763 individuals, and the sampling unit consisted of general managers, heads of departments, and supervisors of all ten Kuwaiti oil companies. All these companies belong to the government sector, and there are no private companies operating in the oil field in Kuwait. The study also relied on the descriptive analytical approach. The necessary tests were conducted to measure the validity and reliability of the survey list, and it was directed to a sample of 287 individuals. The total number of valid lists for statistical analysis was 287 lists, with a response rate of (100%) of the total sample size.

The results of the statistical analysis indicated that there is a statistically significant positive effect for all dimensions of talent management strategies on organizational citizenship behaviors in the oil companies under study. To manage talent in its four dimensions, in addition to the absence of statistically significant differences between the different age groups with regard to their awareness of talent management in its four dimensions, and there are no statistically significant differences between the different groups according to the academic qualification with regard to their awareness of talent management in its four dimensions, in addition to the absence of Statistically significant differences between the different categories of the job grade in relation to their awareness of talent management in its four dimensions, and there are no statistically significant differences between the different groups according to the number of years of service in relation to their awareness of talent management in its four dimensions.

The results also showed that the third main hypothesis was partially incorrect, as there were no statistically significant differences between males and females regarding their awareness of citizenship behaviors in its various dimensions, and there were no statistically significant differences between different age groups regarding their awareness of citizenship behaviors in its various dimensions, in addition to the absence of Statistically significant differences between the different age groups according to the educational qualification with regard to their awareness of the behaviors of citizenship in its various dimensions, and there are no significant differences of statistical significance between the different categories of the functional degree in relation to their awareness of the behaviors of citizenship in its different dimensions, while there are statistically significant differences between the different groups of the degree Finally, there are no statistically significant differences between the different groups according to the number of years of service with regard to their awareness of the organizational citizenship behavior variable with its different dimensions.

Finally, the study presents a set of proposals for future studies and recommendations considering the results.

Keywords: Talent management strategies, organizational citizenship behaviors.

١ - مقدمة:

يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال حيث برزت أهميته لأول مرة في التسعينات عندما شاع استخدام مصطلح حرب المواهب بين المنظمات العالمية الكبرى ومنها تحولت المنافسة إلى جذب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم، وبعد ذلك تطور مفهوم إدارة المواهب وأصبح يُطبق الآن في جميع منظمات الأعمال كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير (Colin Coulson-Thomas, ٢٠١٢) التي تستخدم للتفاعل مع المستجدات والتغيرات البيئية المتلاحقة بما تفرضه من تغيير في المهارات والقدرات البشرية، والاحتفاظ برأس مال بشري قيم وفريد من نوعه، علاوة على التعامل مع عملية التدريب وتطوير العاملين على أنها استثمار إستراتيجي يؤثر على نجاح المنظمة. (Agnieszka Knap- (Stefaniuk, J, 2022

كما تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية من الموضوعات التي اهتم بها الباحثون في البحوث العلمية العربية والأجنبية، ولعل اهتمام الباحثين والممارسين في علوم الإدارة يرجع لكونه مصدراً وعاملاً من عوامل نجاح المنظمات ويظهر تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء الفردي للعاملين الذي أصبح عاملاً حاسماً في تميز المنظمات، فالموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة تمثل ميزة تنافسية هامة تساهم في بناء القيمة داخل بيئة الأعمال اليوم. كما أن فلسفة برامج المواطنة التنظيمية تعتمد على الاعتقاد بأن بقاء المنظمات ووجودها ناجم عن الدعم الذي تتلقاه من المجتمع وبالتالي فإنها في حاجة إلى المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع لذلك فإن المنظمات قد تمر في أطوار مختلفة من المواطنة لتحقيق هذه الغاية (McDonnell, A., et. al, 2010)، لذلك تحاول هذه الدراسة تحديد الدور الإستراتيجي لإدارة المواهب في تحقيق المواطنة التنظيمية بالتطبيق على قطاع النفط الكويتي.

٢ - الدراسات السابقة

أولاً: بعض الدراسات السابقة الخاصة باستراتيجيات إدارة المواهب.

- هدفت دراسة (أيوب أحمد، ٢٠٢٢) إلى تحديد أثر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استقصاء تتكون من ٥١ عبارة لقياس متغيرات البحث، تمثلت عينة الدراسة في ١٨٨ مفردة من المديرين في المستشفيات الخاصة في عمان، وتم استرداد ١٧٣ قائمة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٩٢% من عينة الدراسة، تم تحليل البيانات من خلال برامج SPSS, AMOS، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في التميز التنظيمي

- بالمستشفيات الخاصة في عمان. كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب جاءت بمستوي أهمية مرتفع، بينما كل من التميز التنظيمي والتوجه الابتكاري بالمستشفيات الخاصة في عمان.
- هدفت دراسة (Nisrein Jamal, et. all, 2022) إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على المزايا التنافسية من خلال توسط الحوسبة السحابية في القطاع الصحي الخاص في الأردن، وتمثل تمثل مجتمع الدراسة في (٢٠٠) عيادة خارجية للمستشفيات الخاصة والمراكز العلاجية والتشخيصية في القطاع الصحي الخاص في الأردن، تم توزيع (١٥٠) قائمة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم استرداد (١٣٦) قائمة منها (١٣٤) صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على المزايا التنافسية من خلال الحوسبة السحابية في القطاع الصحي الخاص في الأردن.
- هدفت دراسة (Dan Liu, Mehdi Darbandi, 2022) إلى تحديد تحليل محددات قبول الحوسبة السحابية في المؤسسات متوسطة الحجم. كما استهدفت الدراسة أيضا قياس تأثير الخدمات المعتمدة على الحوسبة السحابية على إدارة مواهب أصحاب العمل، وتم استخدام المنهج الكمي في عملية جمع وتحليل البيانات، وتمثلت عينة البحث في ٣٤٥ موظفاً من مؤسسات متوسطة الحجم، تم جمع البيانات إلكترونياً من خلال قائمة استقصاء. وتم استخدام المربعات الصغرى الجزئية لتقييم نموذج الدراسة، وكشفت نتائج التحليل التجريبي أن محركات تكيف الحوسبة السحابية مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بإدارة المواهب، كما أظهرت النتائج أن المستوى التنظيمي هو أهم عامل في فعالية إدارة المواهب. علاوة على ذلك، أنشأت هذه الدراسة إستراتيجية سحابية تعمل على تنسيق العلاقات بين محركات تكيف الحوسبة السحابية وإدارة المواهب. وكنتيجة عامة، يجب على مديري المؤسسات تنفيذ الحوسبة السحابية لتحسين الأداء التنظيمي وتقليل التكاليف وتعزيز الابتكار التنظيمي وتقليل العمل المتكرر.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- هدفت دراسة (سناء داود، ٢٠٢٢) إلى تحديد دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بالجامعات السعودية، وكذلك التعرف على الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بصياغة مجموعة من التساؤلات المرتبطة بمشكلة البحث، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء المصممة لهذا الغرض؛ إذ استندت الباحثة في صياغتها وبنائها على العديد من الأدبيات والمراجع العلمية ذات الصلة بمتغيرات البحث، وأجريت

الدراسة على عينة قوامها ٣٦٨ مفردة، وتم تحليل البيانات من خلال برامج AMOS, SPSS، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أولاً: هناك اتفاق بين مفردات العينة من أعضاء هيئة التدريس على أبعاد رشاقة قوة العمل، ثانياً: تؤثر الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي تأثيراً موجباً معنوياً في رشاقة قوة العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ثالثاً: وجود تأثير إيجابي معنوي لرشاقة قوة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات موضع التطبيق، وأخيراً: وجود دور وسيط جزئي لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين التعلم التنظيمي والتدريب، ونظام المكافآت وبين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، بينما كانت الوساطة كلية لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، تبادل المعلومات، والتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمفردات موضع التطبيق.

▪ **هدفت دراسة (Manisha Seth, et. all, 2022)** إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية وقياس الدور الوسيط للعدالة الإجرائية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم جمع البيانات من (٣٠٦) موظف يعملون في القطاع المالي (البنوك والتأمين وصناديق الاستثمار) بالهند، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات موحدة مغلقة وذلك على مرحلتين لتجنب تحيز الاجابات، وتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام المربع الصغرى الجزئية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل كبير بالعدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما تعمل العدالة الإجرائية الإضافية كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

▪ **هدفت دراسة (Subramaniam Sri Ramalu, Nadira Janadari, 2022)** إلى تحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأصيلة على سلوك المواطنة التنظيمية مع وجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء هذا البحث على (٣٩٦) موظفاً يعملون بالخطوط الأمامية في ست مؤسسات للقطاع العام في سريلانكا، وتم استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية في تحليل البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رأس المال النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبشكل أكثر تحديداً فإن العلاقة بين القيادة الحقيقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة مباشرة، وتتحول إلى علاقة غير مباشرة في حالة توسط رأس المال النفسي لهذه العلاقة.

وبعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة تمكنت من تحديد أوجه الاتفاق بينها علاوة على

تحديد الفجوة البحثية كما يلي:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

- ١- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد كل من إدارة المواهب والمواطنة التنظيمية، حيث اعتمدت الباحثة على أبعاد قياس متغيرات البحث من الدراسات السابقة.
- ٢- كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أن إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة نظراً للتحويلات والمنافسة العالمية الشديدة والتي ساعدت على اهتمام المنظمات بالموهبين.
- ٣- كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على التعرف على التحديات التي تواجه إدارة المواهب والعمل على ترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية في المنظمات.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة وإسهام الدراسة الحالية (الفجوة البحثية):

- ١- ندرة الدراسات في البيئة العربية التي تربط أبعاد استراتيجية إدارة الموارد والمواطنة التنظيمية في دراسة واحدة.
- ٢- تناولت الدراسة الحالية الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب وليس إدارة المواهب.
- ٣- كما تناولت الدراسة الحالية قياس أبعاد إدارة المواهب والمواطنة التنظيمية في منظمات النفط الكويتية، وبالتالي اختلف مجال تطبيق هذه الدراسة عن مجالات تطبيق الدراسات السابقة.

٣- مشكلة الدراسة:

- بناء على الدراسات السابقة وما أبرزته من فجوة بحثية واستناداً لما ذكر سابقاً، فإنه يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:
- ١- ما هو الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب في تحقيق المواطنة التنظيمية بالمنظمات النفطية محل البحث والدراسة؟
 - ٢- ما هو دور استراتيجية جذب المواهب في تحقيق المواطنة التنظيمية بالمنظمات النفطية محل البحث والدراسة؟
 - ٣- ما هو دور استراتيجية تطوير المواهب في تحقيق المواطنة التنظيمية بالمنظمات النفطية محل البحث والدراسة؟
 - ٤- ما هو دور استراتيجية مشاركة المواهب في تحقيق المواطنة التنظيمية بالمنظمات النفطية محل البحث والدراسة؟
 - ٥- ما هو دور استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق المواطنة التنظيمية بالمنظمات النفطية محل البحث والدراسة؟
 - ٦- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول إدارة المواهب وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) بشركات النفط محل البحث والدراسة؟

٧- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول سلوكيات المواطننة التنظيمية وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) بشركات النفط محل البحث والدراسة؟

٤- أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة واستعراض الدراسات السابقة يمكن صياغة اهداف الدراسة في النقاط التالية:

١. تحديد الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب في تحقيق المواطننة التنظيمية بالمنظمات النفطية محل الدراسة.
٢. تحديد وقياس دور استراتيجية جذب المواهب في تحقيق المواطننة التنظيمية بالمنظمات النفطية محل الدراسة.
٣. تحديد وقياس دور استراتيجية تطوير المواهب في تحقيق المواطننة التنظيمية بالمنظمات النفطية محل الدراسة.
٤. تحديد وقياس دور استراتيجية مشاركة المواهب في تحقيق المواطننة التنظيمية بالمنظمات النفطية محل الدراسة.
٥. تحديد وقياس دور استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق المواطننة التنظيمية بالمنظمات النفطية محل الدراسة.
٦. تحديد الفروق بين آراء مفردات عينة الدراسة حول إدارة المواهب وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) بشركات النفط محل البحث والدراسة.
٧. تحديد الفروق بين آراء مفردات عينة الدراسة حول سلوكيات المواطننة التنظيمية وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) بشركات النفط محل البحث والدراسة.

٥- فروض ونموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ومشكلة وأهداف الدراسة يُمكن صياغة الفروض الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

تمثلت فروض الدراسة في ثلاثة فروض رئيسة وبعض الفروض الفرعية كما يلي:

الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي لإدارة المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات النفطية محل البحث والدراسة.

وبتفرع من هذا الفرض عدة فروع فرعية كما يلي:

١. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية جذب المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات النفطية محل البحث والدراسة.

٢. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية تطوير المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات النفطية محل البحث والدراسة.

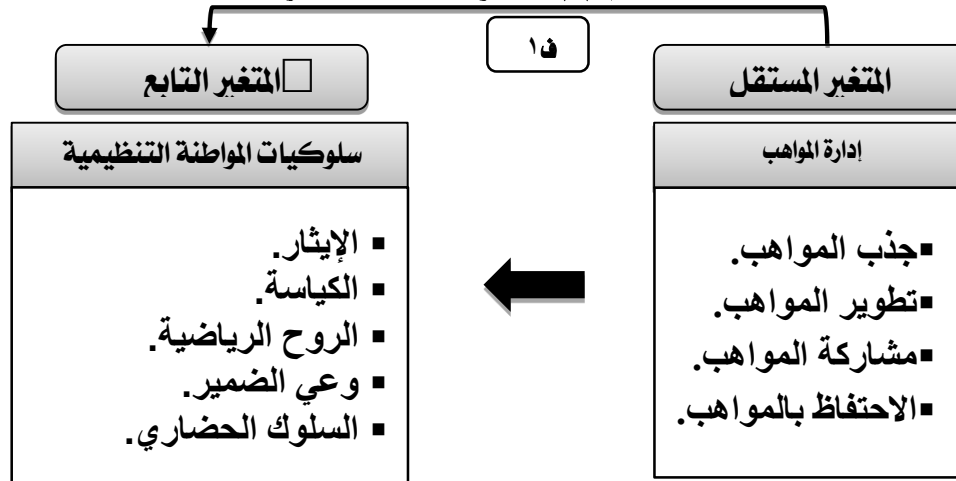
٣. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية مشاركة المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات النفطية محل البحث والدراسة.

٤. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات النفطية محل البحث والدراسة.

الفرض الرئيسي الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول إدارة المواهب وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) بشركات النفط محل البحث والدراسة.

الفرض الرئيسي الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) بشركات النفط محل البحث والدراسة.

شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة.

٦- أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

(أ) الأهمية الأكاديمية (العلمية)

١- قلة الدراسات العربية تناولت العلاقة بين الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب وعلاقته بالمواطنة التنظيمية "في حدود علم الباحثة" لذلك تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء المزيد من الضوء على استراتيجية إدارة المواهب والمواطنة التنظيمية كمساهمة في تقليل الفجوة البحثية.

٢- المساعدة في فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسات المستقبلية في مجالات إدارة المواهب وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣- هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة المواهب وعلاقته بالمواطنة التنظيمية وبالتالي قد يمثل هذا البحث إضافة وإثراء للمكتبات الكويتية، والعربية.

(ب) الأهمية التطبيقية (العملية)

يستمد البحث أهميته العملية من أهمية المجال التطبيقي لهذه الدراسة، حيث يتمثل قطاع النفط من أهم القطاعات الاستراتيجية في الكويت، ويمكن صياغة الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط التالية:

١- مساعدة إدارة الشركات النفطية على فهم الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب ودورها في استقطاب وتنمية والحفاظ على الأفراد الموهوبين داخل الشركة.

٢- الكشف عن الجوانب الواجب مراعاتها من جانب المسؤولين بالشركات محل الدراسة لترسيخ مفهوم إدارة المواهب والمواطنة التنظيمية داخل الشركة.

٣- توفير المتطلبات اللازمة لتبني استراتيجية إدارة المواهب وتنفيذها بأبعادها المختلفة.

٤- تقديم إطار مقترح لإدارة الشركات النفطية يوضح المتطلبات اللازمة لتدعيم ونشر سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٥- تقدم الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في رفع كفاءة الشركات النفطية وتوجيهها نحو استراتيجية جديدة في التعامل مع العاملين وهي استراتيجية إدارة المواهب.

٧- منهجية الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف المشكلة محل الدراسة والعلاقات بين المتغيرات، وكذلك أسلوب البحث الميداني لاختبار فروض الدراسة، وتركز منهجية الدراسة على العناصر التالية:

(أ) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري العموم ورؤساء الأقسام والمشرفين بجميع الشركات النفطية الكويتية والبالغ عددها عشرة شركات، مع العلم أن جميع شركات النفط الكويتي تتبع القطاع الحكومي، أي لا يوجد شركات خاصة تعمل في قطاع النفط، والجدول التالي يوضح مسميات الشركات النفطية وأعداد المديرين بكل شركة وتخصصاتهم المختلفة كما يلي:

جدول (١) إجمالي أعداد المديرين بالمنظمات النفطية الكويتية

الشركات النفطية	الكويتيين	غير الكويتيين	المجموع	مديري عموم	رئيس قسم	مشرف إداري	المجموع
عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد
٧٢٥	١٨٩	٩١٤	١٩	٣٦	٤٨	١٠٣	مؤسسة البترول الوطنية
٩٤١٩	٩٢٧	١٠٣٤٦	٣٦	٥٢	٦٧	١٥٥	شركة نفط الكويت
٥٥١١	٣٤	٥٥٤٥	٢٣	٣٩	٥٠	١١٢	شركة البترول الوطنية الكويتية
٣٣٦	٢	٣٣٨	٧	١٢	١٩	٣٨	شركة صناعة الكيماويات البترولية
٦٤٢	٣٧	٦٧٩	١٧	٣٤	٤٣	٩٤	شركة ناقلات النفط الكويتية
١٥٦٢	١٦٩	١٧٣١	١٩	٤١	٤٨	١٠٨	الشركة الكويتية لنفط الخليج
١٨٤	٤٤	٢٢٨	٤	٨	١٣	٢٥	الشركة الكويتية للاستكشافات البترولية الخارجية
١٤٣	—	١٤٣	٣	٥	٩	١٧	شركة البترول الكويتية العالمية
١٠٠٦	—	١٠٠٦	١٨	٣٦	٤٥	٩٩	الشركة الكويتية للصناعات البترولية المتكاملة
٥٢	٣٠	٨٢	١	٣	٨	١٢	الشركة الكويتية لتزويد الطائرات بالوقود
١٩٥٨٠	١٤٣٢	٢١٠١٢	١٤٧	٢٦٦	٣٥٠	٧٦٣	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النشرة الإحصائية لوزارة النفط الكويتية، إدارة الموارد البشرية بالشركات ٢٠٢٢.

من الجدول السابق يتمثل حجم مجتمع البحث من المديرين (مديري عموم، رؤساء أقسام، مشرفيين إداريين) في ٧٦٣ مفردة وذلك بالشركات النفطية الكويتية.

ب) عينة الدراسة

بناء على البيانات التي تم عرضها في الجدول (١) السابق، يتمثل حجم مجتمع البحث في ٧٦٣ مفردة، وتتمثل وحدة المعاينة في مديري العموم ورؤساء الأقسام والمشرفيين بجميع شركات النفط الكويتية والبالغ عددها عشرة شركات، وجميع هذه الشركات تتبع القطاع الحكومي ولا يوجد شركات خاصة تعمل في مجال النفط بالكويت. كما اعتمدت الباحثة في تحديد حجم العينة على (Krejcie, R.V., Morgan, D. W., ١٩٧٠)^(١) والذي حدد عينة البحث في حالة تجانس مجتمع البحث، وفي ضوء حجم مجتمع البحث الحالي تمثلت عينة البحث في ٢٨٧ مفردة.

ج) تعريف وقياس متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: إدارة المواهب

من خلال مراجعة مجموعة من الأدبيات والبحوث العلمية وثيقة الصلة بإدارة المواهب، توصلت الباحثة إلى تعدد المفاهيم المرتبطة بهذا المفهوم، حيث عرف (Chen, H., and Kang, y. 2013) إدارة المواهب بأنها عملية متكاملة تهدف إلى استقطاب، اختيار، ومكافأة، والاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال تعديل أو تحسين العمليات والتقنيات، التي تمكن الموظفين من التكيف مع الأهداف الإستراتيجية وقيم العمل للمنظمة، وبالتالي سوف يتم تحسين كلا من القوة الشخصية والتنظيمية من خلال نظام إدارة المواهب المتكامل، وقد عرفها كلا من (Collings, D. and Mellahi, K. 2009) بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تنطوي على التحديد المنهجي للوظائف الرئيسية التي تسهم بشكل مختلف في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. كما عرف (Heinen, J. and O'Neill. C, 2004) إدارة المواهب بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية المرتبطة بالقوى العاملة من حيث جذب، دمج، تطوير، تحفيز، واستبقاء الأفراد الموهوبين.

بناء على ما سبق تُعرف الباحثة إدارة المواهب بأنها جهد منظم تمارسه إدارة المنظمات لجذب واختيار الموهوبين وتطوير وتمييزهم أدائهم والاحتفاظ بهم لتحقيق النجاح في مكان العمل وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

(١) Krejcie, R.V., Morgan, D. W., (1970), Determine Sample Size for Research Activates, Educational and psychological measurement, 30, 607-610.

وقد اعتمدت الباحثة في تصميم عبارات المتغير المستقل على المقاييس (Mohammed Sani Abdullahi, et. all, 2022; Trevor Gerhardt and Sheila Karsan, 2022; Muhammad Mujtaba, et. all, 2022) وقامت الباحثة بتطويرها لتناسب مع طبيعة البيئة المصرية وأهداف الدراسة. كما تم تصميم العبارات على الأبعاد كما يلي: العبارات من (٥-١) تقيس بُعد جذب المواهب، العبارات من (١٠-٦) تقيس بُعد تطوير المواهب، العبارات من (١١-١٥) تقيس بُعد مشاركة المواهب، العبارات من (١٦-١٩) تقيس بُعد الاحتفاظ بالمواهب.

ثانياً: المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية

من خلال مراجعة مجموعة من الأدبيات والبحوث العلمية ذات الصلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية توصلت الباحثة إلى تعدد المفاهيم المرتبطة بها حيث أشارت دراسة (Subramaniam Sri Ramalu, 2022) إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها السلوكيات الفردية التقديرية الموجهة نحو أشخاص معينين (مثل المساعدة الشخصية) بالإضافة إلى المزيد من الأشكال غير الشخصية للضمير والمشاركة في مكان العمل التي تساهم في الإنتاجية التنظيمية، مثل الروح الرياضية والولاء التنظيمي والامتثال التنظيمي والمبادرات الفردية، وأضاف بأن هذه السلوكيات تكون صامتة ويجب تشجيعها لأنها تؤثر على الأداء الفردي والتنظيمي. كما عرفت (Diana Meierhans, 2008) سلوك المواطنة التنظيمية بأنها الأداء الذي يشمل السلوك غير المنصوص عليه في الوصف الوظيفي، لكنه مؤثر في الحياة التنظيمية للجانب السلوكي بجانب الأداء، ويعتبر هذا السلوك عاملاً هاماً جداً في التحليل الوظيفي، التوظيف، الانتخاب، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، وحتى العلاقات بين الوظائف وشاغلها لها أهمية كبيرة في عملية التقييم. ووصفها (Torlak, 2007) الدور الذي يفوق الوصف الوظيفي، أي خارج الدور الأساسي، وهي سلوكيات لا يمكن وصفها وغير مطلوبة مسبقاً للحصول على الوظيفة. وعرفها (Liu, 2009) بالسلوكيات التعاونية، التي يتغلغلها إيماءات وأفعال بناءة، وهذه السلوكيات لا يتم تكليف الفرد بها رسمياً، وغير موجودة بالوصف الوظيفي، وغير معترف بها في نظام المكافآت الرسمية.

في ضوء ما سبق، عرفت الباحثة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها: سلوكيات حرة، وابتكارية ومختلفة، تختلف في ممارستها من شخص إلى آخر، نابعة من الذات، والإحساس بحب العمل والرغبة في الاستمرار فيه، وتقع خارج الوصف الوظيفي، وغير معترف بها بشكل مباشر أو صريح في نظام المكافآت الرسمي، أو العقاب والثواب، والتي تعمل في مجملها على تقوية الأداء الفعال للمنظمة ويكتسب من يأتي بهذا السلوك ميزة تنافسية ترفع من شأنه بالعمل.

وقد اعتمدت الباحثة في تصميم عبارات المتغير التابع على مقاييس (أحمد حسن متولي، حسام سعيد شحاته، ٢٠١٩، حمادة أبو زيد ٢٠١٩، Paul Robert Ipiin Gnankob, et. all, 2022;

(Kivinda Muisyo, et. all, 2022) وقامت الباحثة بتطوير العبارات بما يناسب البيئة المصرية

وطبيعة أهداف الدراسة، كما تم تصميم العبارات على الأبعاد كما يلي:

- العبارات من (٢٤-٢٠) تقيس بُعد الإيثار.
- العبارات من (٢٧-٢٥) تقيس بُعد الكياسة.
- العبارات من (٣١-٢٨) تقيس بُعد الروح الرياضية.
- العبارات من (٣٤-٣٢) تقيس بُعد وعي الضمير.
- العبارات من (٣٩-٣٥) تقيس بُعد السلوك الحضاري.

(د) أداة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء تم تصميمها في ضوء الدراسات السابقة، حيث اشتملت القائمة على ٣٩ عبارة لقياس متغيرات الدراسة، وتحتوي الدراسة على متغيرين هما إدارة المواهب، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتضمن متغير إدارة المواهب أربعة أبعاد هم (جذب المواهب، تطوير المواهب، مشاركة المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، ويتضمن متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد هم (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).

٨- الدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفروض

أولاً: فحص ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

تم إجراء اختبار الثبات للتأكد من مدي إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وذلك من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، كما تم إجراء اختبار الصدق للتأكد من أن القائمة تقيس ما أعدت من أجله وقد تم حسابه باستخدام الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٢) معاملي الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

بيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة المواهب	١٩	٠,٨٩	٠,٩٤
المواطنة التنظيمية	٢٠	٠,٩١	٠,٩٥
الإجمالي	٣٩	٠,٩٣	٠,٩٦

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا للثبات لعبارات إدارة المواهب (٠,٨٩) ومعامل الصدق يساوي (٠,٩٤) مما يشير الى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد موثقاً به بدرجة مرتفعة، كذلك يتضح

من الجدول أن معامل الثبات ألفا لعبارات المواطنة التنظيمية للعاملين يساوي (٠,٩١) ومعامل الصدق لها يساوي (٠,٩٥)، كما بلغ معاملي الصدق والثبات لإجمالي متغيرات الدراسة (٠,٩٣)، (٠,٩٦) على الترتيب، مما يشير إلى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد موثقاً به بدرجة مرتفعة.

ثانياً: نتائج اختبارات الفروض وتفسيرها

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الأول وتفسيرها

ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشركات النفط محل البحث والدراسة"، وينبثق منه (خمسة) فروض فرعية هي: _

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشركات النفط محل البحث والدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشركات النفط محل البحث والدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المواهب على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشركات النفط محل البحث والدراسة.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ المواهب على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشركات النفط محل البحث والدراسة.

ولاختبار هذا الفرض اعتمدت الباحثة على معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات ونموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع كما يلي:

أولاً: مصفوفة الارتباط:

جدول رقم (٣) مصفوفة الارتباطات بين أبعاد إدارة المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١-جذب المواهب	1								
٢-تطوير المواهب	0.49**	1							
٣-مشاركة المواهب	0.49**	0.55**	1						
٤-الاحتفاظ بالمواهب	0.50**	0.62**	0.48**	1					
٥-الايثار	0.61**	0.58**	0.56**	0.57**	1				
٦-الكياسة	0.22**	0.30**	0.31**	0.36**	0.25**	1			

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
٧-الروح الرياضية	0.25**	0.21**	0.29**	0.32**	0.51**	0.47**	1		
٨-وعي الضمير	0.31**	0.26**	0.25**	0.28**	0.55**	0.27**	0.29**	1	
٩-السلوك الحضاري	0.46**	0.54**	0.36**	0.33**	0.62**	0.60**	0.39**	0.36**	1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١**

ويتضح من الجدول السابق مجموعة النتائج التالية:^١

- يوجد ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وسلوكيات المواطنة حيث بلغ متوسط قيمة معامل الارتباط بين "جذب المواهب" وسلوكيات المواطنة (٠,٤٧٨)، وبلغ متوسط قيمة معامل الارتباط بين "تطوير المواهب" وسلوكيات المواطنة (٠,٢٧١)، بينما بلغت متوسط قيمة معامل الارتباط بين "مشاركة المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية" (٠,٣٥٤)، وقد بلغت قيمة متوسط معامل الارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٧٢)، وهذه الارتباطات جميعها ذات دلالة إحصائية بمستوي ثقة ٩٩%.
- بلغ معامل الارتباط الكلي بين متغير إدارة المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٦١٩) مما يشير لوجود علاقة إيجابية معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- أي أنه كلما زادت مقومات إدارة المواهب كلما توافرت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

ثانياً: نماذج الانحدار:

١- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير جذب المواهب "كبعد مستقل" على سلوكيات المواطنة التنظيمية "كمتغير تابع".

جدول رقم (٤) نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير جذب المواهب "كبعد مستقل" على سلوكيات المواطنة التنظيمية "كمتغير تابع"

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β_i	اختبار (ت)	مستوى معنوية	المعنوية	معامل التحديد R^2	قيمة (sig.)F
الثابت	٢,٧٢	١٧,٠٢	**0.000	معنوي	٠,٢٥٦	80.584 (0.000)

^١ الارقام عالية متوسط قيم الارتباط بين المتغير المستقل والتابع.

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β_i	اختبار (ت)	مستوى معنوية	معنوية	معامل التحديد R^2	قيمة (sig.)F
X_1 جذب المواهب	٠,٣٥	٨,٨٧	**.000	معنوي		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١**

يلاحظ من الجدول السابق

- إشارة معامل الانحدار موجبة (٠,٣٥+) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط المحسوبة مسبقاً مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين جذب المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أن لجذب المواهب تأثير إيجابي دال احصائياً على المواطنة التنظيمية ويفيد مستوى المعنوية الخاص به بضرورة عدم اهمال أثر ذلك البعد.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٥٦) مما يدل على أن المتغير المستقل (جذب المواهب) يفسر ٢٥,٦% من التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة للعاملين وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة تؤثر على تلك السلوكيات المرغوبة كان ينبغي إدراجها في النموذج لكنه لم يتم إدراجها بسبب حدود الدراسة.
- معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد على جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم. لكن لابد من تحليل أخطاء النموذج كما سيلي وذلك بغرض التأكد من كفاية النموذج وملاءمته لذلك النوع من البيانات.
- التطبيق الأمثل (الجيد) لجذب المواهب يؤدي إلى رفع (زيادة) جودة المواطنة التنظيمية.

النموذج الكمي:

$$Y = \beta_{.1} + \beta_1 X_1$$

حيث أن:

(Y)	المتغير التابع يرمز له بالرمز
(X_1)	جذب المواهب كبعد أول من المتغير المستقل يرمز له بالرمز
($\beta_{.1}$)	مقدار ثابت يرمز له بالرمز
(β_1)	قيمة معامل الانحدار جذب المواهب يرمز له بـ

نموذج تأثير جذب المواهب "البعد الأول من المتغير المستقل" وسلوكيات المواطنة التنظيمية "المتغير تابع ككل".

$$\text{سلوكيات المواطنة} = ٢,٧٢ + ٠,٣٥ \text{ جذب المواهب}$$

أي ان الزيادة في قيم جذ المواهب بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي في سلوكيات المواطنة بمقدار ٠,٣٥ وحدة تقريباً.

وبناءً على ما تقدم، في ضوء التحليل السابق للنتائج يتضح صحة الفرض الفرعي الاول من فروض الدراسة.

٢- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير تطوير المواهب "كبعد مستقل" على سلوكيات المواطنة التنظيمية "كمتغير تابع".

جدول رقم (٥) نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير تطوير المواهب "كبعد مستقل" على سلوكيات المواطنة التنظيمية "كمتغير تابع".

قيمة F (sig.)	معامل التحديد R ²	المعنوية	مستوى معنوية	اختبار (ت)	معامل الانحدار β_i	متغيرات مستقلة
٧٧,٤٢ (٠,٠٠)	0.24	معنوي	**0.000	١٩,٥٣	٢,٨٧	الثابت
		معنوي	**0.000	٨,٨٠	٠,٣٣	X2 تطوير المواهب

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١**

يلاحظ من الجدول السابق:

- إشارة معامل الانحدار موجبة (٠,٣٣+) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط المحسوبة مسبقاً مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمستقل.
- أن لتطوير المواهب تأثير إيجابي دال احصائياً على سلوكيات المواطنة ويفيد مستوى المعنوية الخاص به بضرورة عدم إهمال أثر تأثير البعد في سلوكيات المواطنة.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٤) مما يدل على أن تطوير المواهب يفسر ٢٤% من التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة كان ينبغي إدراجها في النموذج لكنه لم يتم إدراجها بسبب حدود الدراسة.

- معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم.
 - التطبيق الأمثل لتطوير المواهب يؤدي إلى (زيادة) فعالية تطبيق سلوكيات المواطنة.
- النموذج الكمي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

نموذج تأثير تطوير المواهب "البعد الثاني من المتغير المستقل" وعلاقته بسلوكيات المواطنة "المتغير تابع ككل".

سلوكيات المواطنة = ٢,٨٧ + ٠,٣٣ تطوير المواهب

أي ان الزيادة في السلوكيات المواطنة بمقدار ٠,٣٣ وحدة تقريباً.

وبناءً على ما تقدم، في ضوء التحليل السابق للنتائج يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني من فروض الدراسة.

٣- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير الاحتفاظ بالمواهب "كبعد مستقل" على سلوكيات المواطنة التنظيمية "كمتغير تابع".

جدول رقم (٦) نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير الاحتفاظ بالمواهب "كبعد مستقل" على سلوكيات المواطنة التنظيمية "كمتغير تابع".

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β_i	اختبار (ت)	مستوى معنوية	المعنوية	معامل التحديد R^2	قيمة (sig.)F
الثابت	٢,٧٢	١٩,٧٨	**.000	معنوي	0.27	٧٨,٨٨ (٠,٠٠)
X3 الاحتفاظ بالمواهب	٠,٣٧	٩,٨٣	**.000	معنوي		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١**

ويلاحظ من الجدول السابق

- إشارة معامل الانحدار موجبة (+٠,٣٧) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط المحسوبة مسبقاً مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.
- أن للاحتفاظ بالمواهب تأثير إيجابي دال احصائياً على سلوكيات المواطنة ويفيد مستوى المعنوية الخاص به بضرورة عدم إهمال أثر الاحتفاظ بالمواهب على القيام بسلوكيات المواطنة.

- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٧) مما يدل على أن الاحتفاظ بالمواهب يفسر ٢٧% من التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة كان ينبغي إدراجها في النموذج لكنه لم يتم إدراجها بسبب حدود الدراسة.
- معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم.
- التطبيق الأمثل للاحتفاظ بالمواهب يؤدي إلى (زيادة) القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

النموذج الكمي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

نموذج تأثير للاحتفاظ بالمواهب "البعد الثالث من المتغير المستقل" سلوكيات المواطنة التنظيمية " المتغير تابع ككل".

$$\text{سلوكيات المواطنة} = ٠,٣٧ + ٢,٧٢ \times \text{الاحتفاظ بالمواهب}$$

أي أن الزيادة في الاحتفاظ بالمواهب بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في القيام بسلوكيات المواطنة ٠,٣٧ وحدة تقريباً.

وبناءً على ما تقدم، في ضوء التحليل السابق للنتائج يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث من فروض الدراسة.

٤- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير مشاركة المواهب "كمتغير مستقل" على سلوكيات المواطنة التنظيمية " كمتغير تابع".

جدول رقم (٧) نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير مشاركة المواهب "كمتغير مستقل" على سلوكيات المواطنة التنظيمية "كمتغير تابع"

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β_i	اختبار (ت)	مستوى معنوية	المعنوية	معامل التحديد R^2	قيمة F (sig.)
الثابت	٢,٧٧	١٩,٠٣	**.000	معنوي	٠,٢١	٨١,٥٥ (٠,٠٠)
X4 مشاركة المواهب	٠,٣٦	١١,٠٣	**.000	معنوي		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١**

يلاحظ من الجدول السابق

- إشارة معامل الانحدار موجبة (٠,٣٦+) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط المحسوبة مسبقاً مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.
 - أن لمشاركة المواهب تأثير إيجابي دال احصائياً على سلوكيات المواطنة ويفيد مستوى المعنوية الخاص به بضرورة عدم اهمال أثر مشاركة المواهب على سلوكيات المواطنة.
 - بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢١) مما يدل على أن مشاركة المواهب تفسر ٢١% من التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة كان ينبغي إدراجها في النموذج لكنه لم يتم أدراجها بسبب حدود الدراسة.
 - معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم.
 - التطبيق الأمثل لمشاركة المواهب يؤدي إلى (زيادة) القيام بسلوكيات المواطنة.
- النموذج الكمي:

$$Y = \beta_{.i} + \beta_{.i} X_i$$

- نموذج تأثير مشاركة المواهب "البعد الرابع من المتغير المستقل" وسلوكيات المواطنة "المتغير تابع ككل".

$$\text{سلوكيات المواطنة} = ٢,٧٧ + ٠,٣٦ \text{ مشاركة المواهب}$$

أي ان الزيادة في قيم مشاركة المواهب بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي في القيام بسلوكيات المواطنة بمقدار ٠,٣٦ وحدة تقريباً.

وبناءً على ما تقدم، في ضوء التحليل السابق للنتائج يتضح صحة الفرض الفرعي الرابع من فروض الدراسة.

٥- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير إدارة المواهب "كمتغير مستقل" على سلوكيات المواطنة التنظيمية "كمتغير تابع".

جدول رقم (٨) نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير إدارة المواهب "كمتغير مستقل" على سلوكيات المواطنة التنظيمية " كمتمغير تابع".

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β_i	اختبار (ت)	مستوى معنوية	المعنوية	معامل التحديد R^2	قيمة (sig.)F
الثابت	٢,٠٥	١٣,٧٨	**.000	معنوي	0.39	147.32 (0.00)
X ادارة المواهب	٠,٥٣	١٤,١٤	**.000	معنوي		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١**

ويلاحظ من الجدول السابق:

- إشارة معامل الانحدار موجبة (+٠,٥٣) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط المحسوبة مسبقاً مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وسلوكيات المواطنة.
- أن لإدارة المواهب تأثير إيجابي دال احصائياً على سلوكيات المواطنة ويفيد مستوى المعنوية الخاص به بضرورة عدم اهمال أثر المتغير المستقل على التابع.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٣٩) مما يدل على أن إدارة المواهب تفسر ٣٩% من التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة (أو محاور أخرى مستقلة) كان ينبغي إدراجها في النموذج لكنه لم يتم إدراجها بسبب حدود الدراسة.
- معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم.

- التطبيق الأمثل (الجيد) لإدارة المواهب يؤدي إلى رفع (زيادة) جودة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

النموذج الكمي:

$$Y = \beta_0 + \beta X$$

نموذج تأثير إدارة المواهب "كمتغير مستقل" على سلوكيات المواطنة "كمتغير تابع".

سلوكيات المواطنة = ٢,٠٥ + ٠,٥٣ إدارة المواهب

أي ان الزيادة في قيم ادارة المواهب بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي في القيام بسلوكيات المواطنة بمقدار ٠,٥٣ وحدة تقريباً.
وبناءً على ما تقدم، وفي ضوء التحليل السابق للنتائج يتضح صحة الفرض الرئيسي الاول من فروض الدراسة.

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني وتفسيرها

ينص هذا الفرض على أنه "توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفردات العينة بالمجتمع محل الدراسة لأبعاد إدارة المواهب فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)".
أ. حسب النوع:

لقياس التباين أي مدى الاتفاق والاختلاف بين العاملين (بحسب النوع) في الآراء حول أبعاد إدارة المواهب، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test).

جدول (٩) قياس التباين (بحسب فئات النوع) في الآراء حول أبعاد إدارة المواهب

الأبعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
جذب المواهب	ذكر	119.70	0.93
	انثى	120.58	
تطوير المواهب	ذكر	121.44	0.65
	انثى	117.25	
مشاركة المواهب	ذكر	119.33	0.83
	انثى	121.29	
الاحتفاظ بالمواهب	ذكر	117.44	0.43

الأبعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
إدارة المواهب	انثى	124.90	0.53
	ذكر	117.96	
	انثى	123.90	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول السابق: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في إدراك الذكور والإناث لإدارة المواهب وابعادها حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

ب. حسب العمر:

لقياس التباين بين العاملين (بحسب العمر) في الآراء حول أبعاد إدارة المواهب، تم استخدام اختبار كروسكال والاس kruskal-wallis .

جدول (١٠) قياس التباين (بحسب العمر) في الآراء حول أبعاد إدارة المواهب

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
جذب المواهب	أقل من ٣٠ سنة	109.71	٧,٠٣	٠,٠٧
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	102.57		
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	129.83		
	من ٥٠ سنة فأكثر	126.84		
تطوير المواهب	أقل من ٣٠ سنة	127.17	٢,٣٢	٠,٥١
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	109.37		
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	124.02		
	من ٥٠ سنة فأكثر	123.99		
مشاركة المواهب	أقل من ٣٠ سنة	147.63	٥,٩٢	٠,١٢
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	121.17		
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	128.67		
	من ٥٠ سنة فأكثر	107.62		
الاحتفاظ بالمواهب	أقل من ٣٠ سنة	131.83	٥,٠٣	٠,١٧
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	109.96		

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
إدارة المواهب	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	133.26	٦,١٤	٠,١١
	من ٥٠ سنة فأكثر	114.81		
	أقل من ٣٠ سنة	134.00		
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	107.16		
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	133.98		
	من ٥٠ سنة فأكثر	116.12		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الفئات العمرية المختلفة في إدراك إدارة المواهب وابعادها حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

ج. حسب المؤهل العلمي:

لقياس التباين بين العاملين (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول أبعاد إدارة المواهب، تم استخدام اختبار كروسكال والاس kruskal-wallis.

جدول (١١) قياس التباين (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول أبعاد إدارة المواهب

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
جذب المواهب	مؤهل متوسط	127.25	٠,٩٦	٠,٨١
	مؤهل جامعي	118.71		
	دراسات عليا	113.22		
تطوير المواهب	مؤهل متوسط	124.68	٢,٣٨	٠,٤٩
	مؤهل جامعي	121.12		
	دراسات عليا	103.05		
مشاركة المواهب	مؤهل متوسط	109.93	٣,١٣	٠,٣٧
	مؤهل جامعي	121.37		
	دراسات عليا	122.55		
الاحتفاظ بالمواهب	مؤهل متوسط	132.91	٥,٣٩	٠,١٥
	مؤهل جامعي	119.20		
	دراسات عليا	98.07		

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
إدارة المواهب	مؤهل متوسط	127.43	٢,٩٥	٠,٣٩
	مؤهل جامعي	119.99		
	دراسات عليا	103.21		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة بحسب المؤهل العلمي في إدراك إدارة المواهب وابعادها حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

د. حسب الدرجة الوظيفية:

لقياس التباين بين العاملين (حسب الدرجة الوظيفية) في الآراء حول أبعاد إدارة المواهب، تم استخدام اختبار كروسكال والاس kruskal-wallis .

جدول (١٢) قياس التباين (حسب الدرجة الوظيفية) في الآراء حول أبعاد إدارة المواهب

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
جذب المواهب	موظف	109.36	٧,٠٨	٠,٠٧
	رئيس قسم	128.38		
	مدير	124.75		
	مدير عام	140.99		
تطوير المواهب	موظف	111.19	٦,١١	٠,١١
	رئيس قسم	138.19		
	مدير	116.60		
	مدير عام	129.06		
مشاركة المواهب	موظف	122.57	٦,٣٢	٠,٩
	رئيس قسم	135.04		
	مدير	111.13		
	مدير عام	99.04		

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
الاحتفاظ بالموهب	موظف	119.34	١,٥١	٠,٦٨
	رئيس قسم	129.64		
	مدير	111.60		
	مدير عام	117.23		
إدارة المواهب	موظف	115.46	٢,٧١	٠,٤٤
	رئيس قسم	134.40		
	مدير	116.31		
	مدير عام	119.67		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في إدراك الفئات المختلفة للدرجة الوظيفية حول إدارة المواهب وابعادها حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

٥. حسب عدد سنوات الخدمة:

لقياس التباين بين العاملين (حسب عدد سنوات الخدمة) في الآراء حول أبعاد إدارة المواهب، تم استخدام اختبار كروسكال والاس kruskal-wallis .

جدول (١٣) قياس التباين (عدد سنوات الخدمة) في الآراء حول أبعاد إدارة المواهب

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
جذب المواهب	أقل من ٥ سنوات	117.83	٥,٥٦	٠,١٤
	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنوات	104.30		
	١٥ سنة فأكثر	123.90		
تطوير المواهب	أقل من ٥ سنوات	126.08	٢,٤٦	٠,٤٨
	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنوات	104.85		
	١٥ سنة فأكثر	122.68		
مشاركة المواهب	أقل من ٥ سنوات	118.83	٠,٣١	٠,٩٦
	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنوات	126.07		
	١٥ سنة فأكثر	119.01		

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
الاحتفاظ بالموهب	أقل من ٥ سنوات	143.08	٥,٠٤	٠,١٧
	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنوات	94.89		
	١٥ سنة فأكثر	122.00		
إدارة المواهب	أقل من ٥ سنوات	133.42	٢,٣٨	٠,٥
	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنوات	102.74		
	١٥ سنة فأكثر	122.38		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وينتضح من الجدول السابق: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في إدراك الفئات المختلفة (حسب عدد سنوات الخدمة) حول إدارة المواهب وابعادها حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥)، وقد يرجع عدم وجود فروق في استجابات الأفراد على اختلاف عدد سنوات خدمتهم.

مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الثاني، حيث لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفردات العينة بالمجتمع محل الدراسة لأبعاد لإدارة المواهب فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة).

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الثالث وتفسيرها

ينص هذا الفرض على أنه: "توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفردات العينة بالمجتمع محل الدراسة لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)".

أ. حسب النوع:

لقياس التباين أي مدى الاتفاق والاختلاف بين العاملين (بحسب النوع) في الآراء حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، تم استخدام اختبار مان ويتي (Mann-Whitney Test).

جدول (١٤) قياس التباين (بحسب فئات النوع) في الآراء حول أبعاد سلوكيات المواطنة

الأبعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
الايثار	ذكر	122.79	0.39
	انثى	114.66	
الكياسة	ذكر	123.35	0.29

الأبعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
الروح الرياضية	انثى	113.58	0.39
	ذكر	122.77	
	انثى	114.69	
	ذكر	121.18	
وعي الضمير	انثى	117.74	0.71
	ذكر	123.90	
	انثى	112.54	
	ذكر	112.54	
السلوك الحضاري	انثى	112.54	0.23
	ذكر	123.90	
	انثى	117.74	
	ذكر	121.18	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول السابق: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في إدراك الذكور والإناث لسلوكيات المواطنة وابعادها حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

ب. حسب العمر:

لقياس التباين بين العاملين (بحسب العمر) في الآراء حول أبعاد رأس المال النفسي، تم استخدام اختبار كروسكال والاس kruskal-wallis

جدول (١٥) قياس التباين (بحسب العمر) في الآراء حول أبعاد سلوكيات المواطنة

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
الايثار	أقل من ٣٠ سنة	113.00	٣,٩٢	٠,٢٧
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	108.82		
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	119.34		
	من ٥٠ سنة فأكثر	130.51		
الكياسة	أقل من ٣٠ سنة	121.83	٠,٣٩	٠,٩٤
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	119.85		
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	116.32		
	من ٥٠ سنة فأكثر	123.06		
الروح الرياضية	أقل من ٣٠ سنة	127.17	٠,٤٠	٠,٩٤
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	118.56		
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	122.97		
	من ٥٠ سنة فأكثر	117.56		
وعي الضمير	أقل من ٣٠ سنة	123.13	٣,٧٩	٠,٢٩

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
السلوك الحضاري	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	108.47	١,٥٣	
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	118.59		
	من ٥٠ سنة فأكثر	130.01		
	أقل من ٣٠ سنة	121.25	١,٥٣	٠,٦٨
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	112.82		
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	118.82		
	من ٥٠ سنة فأكثر	126.59		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في إدراك الفئات العمرية المختلفة لسلوكيات المواطنة وابعادها حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

ج. حسب المؤهل العلمي:

لقياس التباين بين العاملين (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول أبعاد سلوكيات المواطنة، تم استخدام اختبار كروسكال والاس .kruskal-wallis.

جدول (١٦) قياس التباين (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول أبعاد سلوكيات المواطنة

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
الايثار	مؤهل متوسط	104.21	٣,٦٨	٠,٢٩
	مؤهل جامعي	122.79		
	دراسات عليا	128.81		
الكياسة	مؤهل متوسط	108.85	٣,٧٧	٠,٢٨
	مؤهل جامعي	122.04		
	دراسات عليا	120.09		
الروح الرياضية	مؤهل متوسط	112.22	٥,٠٥	٠,١٧
	مؤهل جامعي	118.88		
	دراسات عليا	129.02		
وعي الضمير	مؤهل متوسط	113.74	٢,٨٠	٠,٤٢

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
السلوك الحضاري	مؤهل جامعي	121.27		
	دراسات عليا	116.07		
	مؤهل متوسط	107.38	٥,١٦	٠,١٦
	مؤهل جامعي	121.66		
	دراسات عليا	122.97		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة بحسب المؤهل العلمي في إدراك سلوكيات المواطنة وابعادها حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

د. حسب الدرجة الوظيفية:

لقياس التباين بين العاملين (حسب الدرجة الوظيفية) في الآراء حول أبعاد سلوكيات المواطنة، تم استخدام اختبار كروسكال والاس. kruskal-wallis

جدول (١٧) قياس التباين (حسب الدرجة الوظيفية) في الآراء حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
الايثار	موظف	106.57	١٣,٣٦	٠,٠٠٤
	رئيس قسم	147.25		
	مدير	117.18		
	مدير عام	132.20		
الكياسة	موظف	117.52	٠,٦٤	٠,٨٩
	رئيس قسم	125.89		
	مدير	117.26		
	مدير عام	123.21		
الروح الرياضية	موظف	121.34	٥,٠٤	٠,١٧
	رئيس قسم	134.75		
	مدير	113.18		
	مدير عام	101.74		

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
وعي الضمير	موظف	111.50	٤,٢٨	٠,٢٣
	رئيس قسم	133.28		
	مدير	128.59		
	مدير عام	123.07		
السلوك الحضاري	موظف	113.94	٤,٩٦	٠,١٧
	رئيس قسم	139.52		
	مدير	114.94		
	مدير عام	119.26		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في إدراك الفئات المختلفة للدرجة الوظيفية حول سلوكيات المواطن وابعادها حيث كان مستوي المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥). كما يوجد فروق معنوية في إدراك الفئات المختلفة للدرجة الوظيفية حول بعد الايثار فقط، وقد كانت فئة رئيس قسم أكثر إدراكاً لهذا البعد تلاها فئة مدير عام ثم مدير وأخيراً الموظف.

٥. حسب عدد سنوات الخدمة:

لقياس التباين بين العاملين (حسب عدد سنوات الخدمة) في الآراء حول أبعاد سلوكيات المواطن، تم استخدام اختبار كروسكال والاس . kruskal-wallis

جدول (١٨) قياس التباين (عدد سنوات الخدمة) في الآراء حول أبعاد سلوكيات المواطن

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
الايثار	أقل من ٥ سنوات	108.67	٦,٥٥	٠,٠٨
	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنوات	98.70		
	١٥ سنة فأكثر	124.77		
الكياسة	أقل من ٥ سنوات	74.42	٤,٧٠	٠,١٩
	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنوات	136.48		
	١٥ سنة فأكثر	119.79		
الروح الرياضية	أقل من ٥ سنوات	102.08	٠,٦٨	٠,٨٨
	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنوات	126.80		
	١٥ سنة فأكثر	119.65		
وعي الضمير	أقل من ٥ سنوات	117.67	٠,١٤	٠,٩٨
	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنوات	116.06		

الابعاد	الفئات	المتوسط الرتبي	قيمة كا تربيع	مستوى المعنوية
السلوك الحضاري	١٥ سنة فأكثر	120.75	١,٨٣	٠,٦١
	أقل من ٥ سنوات	90.50		
	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنوات	118.41		
	١٥ سنة فأكثر	121.81		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق: لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك الفئات المختلفة حسب عدد سنوات الخدمة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية وابعادها حيث كان مستوى المعنوية جميعاً أكبر من القيمة (٠,٠٥).

مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث فيما يتعلق بأبعاد سلوكيات المواطنة.

٩- ملخص النتائج والتوصيات

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية، يُمكن للباحثة تلخيص أهم نتائج الدراسة كما يلي:
- ثبت صحة الفرض الرئيسي الأول القائل "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي لإدارة المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركات النفطية محل البحث والدراسة". كما ثبت صحة الفروض الفرعية التي تنص على وجود علاقة بين أبعاد إدارة المواهب وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني القائل "توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفردات العينة بالمجتمع محل الدراسة لأبعاد إدارة المواهب فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)".
- ثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث والقائل "توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفردات العينة بالمجتمع محل الدراسة لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)".

١٠- توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة يمكن اقتراح عدد من التوصيات:

- ١- تحسين وتعزيز عملية جذب المواهب، من خلال العمل على جذب كافة المواهب الممكنة في مجالات العمل بالشركة، وتحديد أهم المواهب التي تحتاجها الشركة في كافة الإدارات بالشركة،

علاوة على وضع معايير لاختيار الموهوبين في الشركة، ومشاركة جميع المستويات في تحديد جوانب الموهبة بكل تخصص.

٢- تطوير المواهب داخل المنظمات النفطية من خلال عقد المناقشات المفتوحة مع العاملين وتقبل وجهات النظر التي تتعلق بالموهوبين، والاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات وتقييم كافة الجوانب، تشكيل فريق عمل من ذوي الخبرات للمساعدة في تحليل البيانات المتعلقة بالمواهب المطلوب العمل على تطويرها، علاوة على قيام الإدارة العليا بمراجعة قرارات المديرين تجاه الموهوبين بإدارتهم.

٣- المشاركة الفعالة للموهوبين من خلال تشجيع الموهوبين ومنحهم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية نتيجة مشاركتهم في الابتكار، عقد اختبارات سلوكية لأي موظف يتم ترشيحه لمنصب المدير للتأكد من قيامه بالأعمال التي تدعم المواهب لدى العاملين، تنظيم دروات تدريبية لتعزيز عمليات مشاركة العاملين الموهوبين في الشركة.

٤- الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين داخل المنظمة من خلال منح حوافز ومكافآت للعاملين اصحاب المواهب المختلفة، وعقد الاجتماعات الدورية مع العاملين للتعرف على كافة افكارهم وابداعاتهم، عدم معاقبة المديرين الذين يعترفون بالأخطاء التي تحدث في العمل نتيجة تجربة الافكار الجديدة من أجل تشجيعهم على عرض افكارهم الجديدة.

١١- اقتراحات لأبحاث مستقبلية

نظراً لأن البحث في مجال الدراسة كان وما زال من المجالات الهامة سواء من الناحية الأكاديمية أو من الناحية العلمية وأنه يمثل امتداداً للمجهودات العلمية التي تمت في هذا المجال، وفي ضوء إطلاع الباحثة على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفي ضوء ما اقترحه بعض الباحثين الذين قاموا بدراسة تلك المتغيرات تقترح الباحثة بعض الدراسات المستقبلية التالية:

- ١- إمكانية إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على قطاعات أخرى مختلفة.
- ٢- دراسة أثر أحد الأنماط القيادية المستجدة على سبيل المثال (القيادة البارعة أو القيادة الناعمة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ٣- دراسة أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي للشركات النفطية الكويتية.
- ٤- تحديد أثر القيادة الخادمة على المواطنة التنظيمية من خلال توسط الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب بشركات النفط الكويتية.

١٢- مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد حسن متولي، حسام سعيد شحاته، (٢٠١٩)، دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ١٧، العدد ١، ص ص ٢٣-١.
- أيوب أحمد محمد، (٢٠٢٢): أثر إدارة المواهب في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- حمادة فوزي أبو زيد، (٢٠١٩)، إدارة السلوك التنظيمي "مداخل اكتشاف واستغلال قدرات العاملين"، الطبعة الثانية، بنها.
- سناء داود ذكي، (٢٠٢٢)، دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في مدينة الرياض، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، العدد الأول، المجلد الأول، ص ص ٦٣-١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Agnieszka Knap-Stefaniuk, Wioleta J. Karna, (2022), The Role of Talent Management in the Management of Contemporary Hotels, Perspektywy Kultury, 1(36), p.170.
- Chen, H., and Kang, y. (2013). Discussion of ITM-Based Human Resources Planning and Management: An Example of W Corporation, Emerging Technologies for Information Systems, Computing, and Management, Lecture Notes in Electrical Engineering, 236. Springer, New York.
- Colin Coulson-Thomas, (2012) "Talent management and building high performance organisations", Industrial and Commercial Training, Vol.44 Issue: 7, pp.429-436.
- Collings, D, Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review, 19(4), pp. 304-313.
- Dan Liu, Mehdi Darbandi, (2022), Assessing the impact of cloudbased services on the talent management of employees, Kybernetes Vol. 51 No. 6, pp1-29.

- Diana Meierhans, et. all, (2008), Influence of Fair and Supportive Leadership Behavior on Commitment and Organization Citizenship Behavior, Swiss Journal of Psychology 67 (3), p.3-4.
- Heinen, J. and O'Neill, C. (2004). Managing Talent to Maximize Performance. Employment Relations Today, 31(2).
- Krejcie, R.V., Morgan, D. W., (1970), Determine Sample Size for Research Activates, Educational and psychological measurement.
- Lewis, R. and Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review, Human Resource Management Review, 16(2), pp. 139- 154.
- Manisha Seth, et. all, (2022), Is ethical leadership accentuated by perceived justice? Communicating its relationship with organizational citizenship behavior and turnover intention, Corporate Communications: An International Journal Vol. 27 No. 4, pp.1-19.
- McDonnell, A., et. all, (2010), Developing Tomorrow's Leaders - Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises, Journal of World Business, 45 (2), P3.
- Mohammed Sani Abdullahi, et. all, (2022), Talent management practices on employee performance: a mediating role of employee engagement in institution of higher learning: quantitative analysis, Industrial and Commercial Training, Vol. 54 No. 4, pp.1-24.
- Muhammad Mujtaba, et. all, (2022), Measuring talent management: a proposed construct, Employee Relations: The International Journal Vol. 44 No. 5, p.22.
- Nisrein Jamal, et. all, (2022), The mediating role of cloud computing in the relationship between talent management and competitive advantages, Competitiveness Review: An International Business Journal Vol. 32 No. 2, pp.1-14.
- Subramaniam Sri Ramalu, Nadira Janadari, (2022), Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 71 No. 2, pp.1-21.
- Subramaniam Sri Ramalu, Nadira Janadari, (2022), Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 71 No. 2, pp.1-21.
- Trevor Gerhardt and Sheila Karsan, (2022), Talent management in private universities: the case of a private university in the United Kingdom, International Journal of Educational Management Vol. 36 No. 4, p. 22-24.