

دور استراتيجيات ادارة الموهبة وخصائص صناع المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شعبة تسجيل الطلبة ومديرينهم في كليات جامعة
كربلاء

م.م. أحمد عبد الله أمانة الشمري
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

Abstract

This Research aimed to determine the role of talent management strategies and characteristics of knowledge workers in promoting organizational behavior citizenship application in the Iraqi our organizations and in order to achieve that was adopted dimensions (strategies) Talent Management (attract talent, talent selection, talent development, maintaining the talent), has also been adoption of the dimensions of knowledge workers (achievements and challenges, individual growth, Recognition, independence, Oriented-goals) and also was adopted dimensions of organizational behavior citizenship (altruism, civility, awareness of conscience, sportsmanship, Civic Virtue), Was chosen Registration Division staff and their managers in the colleges of the University of Karbala a field to search through a questionnaire form included (100) employees in the surveyed colleges, as well as personal interviews. It has been used correlation coefficient (Spearman), and test (t) to see significant relationship between the variables, and test (F) to determine the moral regression equation, has also been used (R^2) to explain how the impact of the independent variable on the dependent variable. One of the main conclusions reached is that the talent management strategies and characteristics of knowledge workers an active role in enhancing organizational citizenship behavior, research has concluded a number of recommendations, some of which are:

- ◆ Focus on attracting talented workers, which can enhance the overall organizational citizenship behavior.
- ◆ Focus on attracting knowledge- workers and take advantage of the property as a result of their stock of knowledge and experience to learn and invest in enhancing organizational citizenship behavior
- ◆ To encourage the exercise of citizenship behaviors necessary to reward the efforts of spontaneous and voluntary them.
- ◆ Establishing and supporting positive organizational values in the work environment, such as justice, equality, participation and loyalty to the organization.
- ◆ The need to move from the concept of citizenship to the local and global humanitarian citizenship, especially in the world of open and culturally diverse society.

المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد دور استراتيجيات ادارة الموهبة وخصائص صناع المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد (استراتيجيات) ادارة الموهبة (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب)، كما تم اعتماد أبعاد صناع المعرفة (الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة) وايضاً تم اعتماد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمي (الايثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)، وتم اختيار موظفي شعب التسجيل ومديرينهم في كليات جامعة كربلاء ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (100) موظف في الكليات المبحوثة، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات

التي تم التوصل إليها هو إن لاستراتيجيات إدارة الموهبة وخصائص صناع المعرفة دوراً فاعلاً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها الآتي :

- التركيز على جذب العاملين الموهوبين مما يمكن الكلية من تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي .
- التركيز على استقطاب صناع المعرفة والاستفادة من مخزونهم المعرفي الممتلك نتيجة الخبرة والتعلم واستثماره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي .
- العمل على تشجيع ممارسة سلوكيات المواطنة اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم .
- ترسيخ ودعم القيم التنظيمية الإيجابية في بيئة العمل، مثل العدالة والمساواة والمشاركة والولاء للمنظمة.
- ضرورة الانتقال من مفهوم المواطنة المحلي الى المواطنة العالمية والإنسانية ولا سيما في مجتمعنا المنفتح عالمياً والمتنوع ثقافياً.

المقدمة

في ظل التوجهات المعاصرة نحو تقديم خدمات ذو جودة عالية، أخذت المنظمات الحديثة تتجه نحو البحث عن الأشخاص الموهوبين الذين يمتلكون موهبة تمكنهم من تقديم افكار جديدة ومبدعة تسهم في تعزيز السلوك التنظيمي فضلاً عن ذلك الخصائص التي يمتلكها صناع المعرفة وهم الموظفون الذين يمتلكون مخزون معرفي قادر على اتخاذ القرار الصائب تجاه المشكلات التي تواجه العمل اليومي في المنظمة ، ان تطبيق استراتيجيات ادارة الموهبة من استقطاب واختيار وتطوير والمحافظة على المواهب البشرية تعطي قيمة للمنظمة وزبائنها، ولاسيما في بيئة متنوعة ثقافياً واجتماعياً مثل البيئة العراقية التي انفتحت على العالم الخارجي بتطوراتها وعولمته والمستويات التعليمية ذات الجودة العالية والتي تطورت بشكل متسارع، ما استوجب على منظماتنا المحلية (جامعاتنا) البحث عن رأسمال بشري ذو معرفة ومقدرات ومهارات تمكنهم من تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وتميز منظماتهم على المستوى المحلي ومن ثم العالمي.

وقد تم اختيار موظفي شعب التسجيل في كليات جامعة كربلاء لتطبيق الجانب الميداني للبحث كونها ذات تماس مباشر مع شريحة كبيرة ومتنوعة من المجتمع العراقي (طلبة وموظفين وأساتذة من داخل وخارج الجامعة، فضلاً عن المراجعين الخارجيين من دوائر الدولة والقطاع الخاص وعامة الشعب)، وذلك لما تملكه من رأس مال بشري قادر على تحقيق مستويات عالية من الأداء مما مكنها أن تكون رائدة في مجال عملها على مستوى الشعب والوحدات الإدارية الأخرى في الكليات عينة البحث. ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث كالآتي:

- ◆ المبحث الأول : منهجية البحث .
- ◆ المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث (ادارة الموهبة وصناع المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمي) .
- ◆ المبحث الثالث : الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والاثر بين متغيرات البحث .
- ◆ المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :

أولاً : مشكلة البحث : تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي :
(هل تدرك عينة البحث أهمية تطبيق استراتيجيات ادارة الموهبة في ظل توافر صناع المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي؟)

ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :

- هل يتم استخدام استراتيجيات ادارة الموهبة في الكليات عينة البحث بشكل يسهم بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي؟
- هل تسهم خصائص صناع المعرفة في الكليات عينة البحث بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات ادارة الموهبة وخصائص صناع المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمي؟

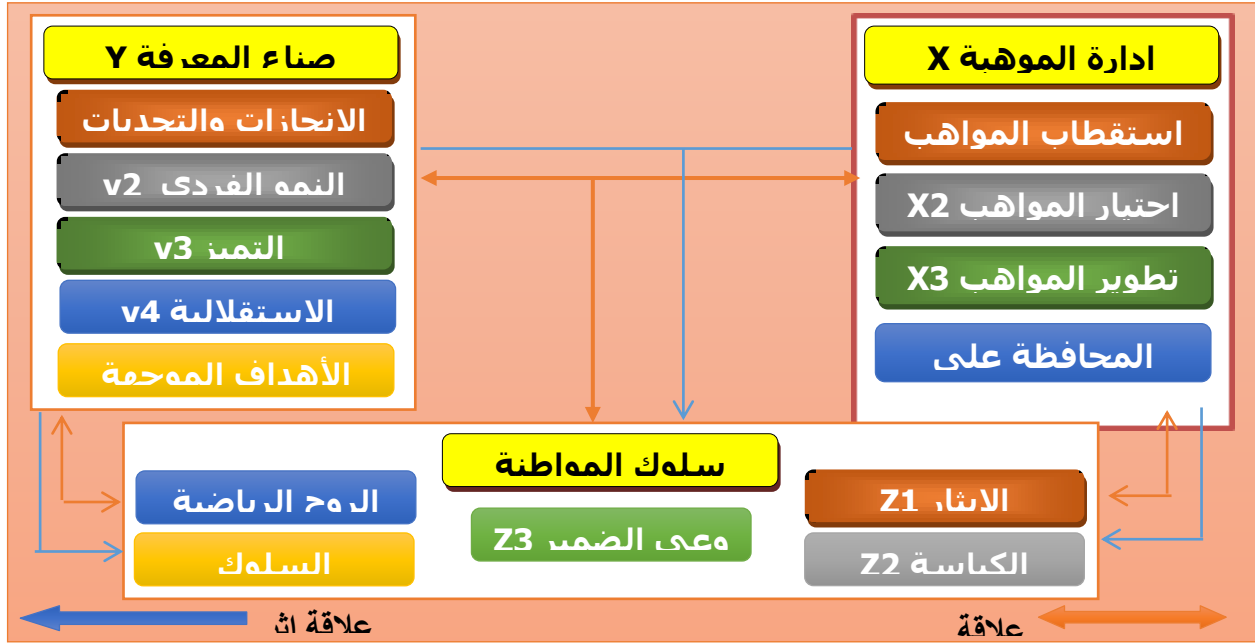
• هل يوجد تأثير لاستراتيجيات إدارة الموهبة وخصائص صناع المعرفة في سلوك المواطنة التنظيمي ؟
ثانياً : أهمية البحث : تنبع أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه استراتيجيات ادارة الموهبة في مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة التعليمية والتي تشجع على الابتكار والابداع لتحقيق التميز مع تزايد أهمية أدوار وخصائص صناع المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي الذي أصبح من السلوكيات المهمة في المنظمات الحديثة، ولاسيما المنظمات الأكاديمية التي تزود المجتمع بالمعرفة الضرورية لتحقيق الرفاه والنهوض لأفراد المجتمع، كما تنبع أهمية البحث من كونه يحاكي احدي مؤسسات التعليم العالي في بلدنا العزيز الذي يتجه نحو

مواكبة المنظمات التعليمية العالمية ويتمثل ذلك بشعب التسجيل في كليات جامعة كربلاء، التي تعد بمثابة العمود الفقري لأي منظمة تعليمية ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث

- إنه يسلط الضوء على دور استراتيجيات ادارة الموهبة في تعزيز التعلم والمعرفة في الكليات ومدى اسهامها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي .
- إنه سلط الضوء على دور صناع المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي في الكليات عينة البحث، وما يسهم في تطوير الموارد البشرية فيها .
- التعرف على إمكانيات وقدرات الكليات عينة البحث في مجال العمل التنظيمي والمعرفي بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي داخل الكليات .
- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين استراتيجيات إدارة الموهبة وصناع المعرفة مع سلوك المواطنة التنظيمي، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها.

ثالثاً : أهداف البحث : يهدف البحث إلى تحديد دور استراتيجيات ادارة الموهبة وخصائص صناع المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الأهداف الفرعية الآتية :

- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .
 - ب- تحديد مستوى كلاً من تطبيق استراتيجيات ادارة الموهبة وخصائص صناع المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمي في الكليات المبحوثة .
 - ت- تحليل علاقة الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموهبة وسلوك المواطنة التنظيمي في الكليات المبحوثة.
 - ث- تحليل علاقة الارتباط بين خصائص صناع المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمي في الكليات المبحوثة.
 - ج- اختبار تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة ومدى مساهمتها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي للكليات عينة البحث و تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .
 - ح- اختبار تأثير خصائص صناع المعرفة ومدى مساهمتها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي للكليات عينة البحث و تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .
- رابعا : مخطط البحث الفرضي : في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين دور استراتيجيات ادارة الموهبة وخصائص صناع المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية :-
١. المتغير المستقل الاول (X) (Independent Variable) : ويتمثل باستراتيجيات ادارة الموهبة المتمثلة بـ (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) .
 ٢. المتغير المستقل الثاني (Y) (Independent Variable) : ويتمثل بخصائص صناع المعرفة المتمثلة بـ (الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة) .
 ٣. المتغير المعتمد (Z) (Dependent Variable) : ويتمثل بسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ (الايثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) و كالاتي :



شكل (1) / المخطط الفرضي للبحث

- خامسا : فرضيات البحث : انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :
1. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المواهب وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اختبار المواهب وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير المواهب وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحافظة على المواهب وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده.
 2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص صناعات المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإنجازات والتحديات وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمو الفردي وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التميز وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف الموجهة وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده.
 3. الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كلاً من إدارة المواهب وصناعات المعرفة مجتمعين مع سلوك المواطنة التنظيمي .
 4. الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي ، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاختبار المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمحافظة على المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي.
 5. الفرضية الرئيسية الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص صناعات المعرفة في سلوك المواطنة التنظيمي، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإنجازات والتحديات في سلوك المواطنة التنظيمي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمو الفردي في سلوك المواطنة التنظيمي.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتميز في سلوك المواطنة التنظيمي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستقلالية في سلوك المواطنة التنظيمي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأهداف الموجهة في سلوك المواطنة التنظيمي.
٦. الفرضية الرئيسية السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل من ادارة الموهبة وصناع المعرفة مجتمعين في سلوك المواطنة التنظيمي .

سادسا : حدود البحث : وتقسم حدود البحث كالآتي :

٣- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث بوظفي شعب التسجيل في كليات جامعة كربلاء لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها من الشعب الإدارية المهمة في أي كلية كونها تتعامل مع جهات متعددة ومختلفة سواء من داخل الجامعة وخارجها هذا من جهة ومن جهة أخرى أنها تؤدي مختلف الوظائف التي تتعلق بالطلبة وهي اكبر شريحة في الجامعة، إضافة الى كونها تعكس الصورة الإيجابية او السلبية عن الكلية بصورة عامة لجميع أنواع المراجعين (طلبة، أساتذة، موظفين، من داخل وخارج قطاع العمل فضلاً عن المراجعين من ذوي الطلبة واقاربهم) ، وبذلك تعد شعبة التسجيل في الكلية بمثابة العمود الفقري لها والذي يعطينا صورة واضحة عن مدى تطبيق ابعاد البحث في الكليات عينة البحث.

٤- الحدود الزمنية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين ٢٠١٥/١/١٩م ولغاية ٢٠١٥/٢/١٥م .

٥- الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة بواقع (١٠٠) موظف في شعب التسجيل في كليات جامعة كربلاء ومديريهم.

سابعاً : أدوات البحث : من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

- ١- أدوات الإطار النظري : وتمثلت بالكتب والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للأنترنيت.
- ٢- أدوات الإطار الميداني : اعتمدت عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :
 - أ. المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على التساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .

ب. استبانة الاستبانة : اعتمدت أداة رئيسة للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه بين (٥-١) درجات، إذ تعطي (٥) درجات اذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(١) درجة اذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(٢) درجة اذا كانت لا اتفق و(٣) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(٤) درجة الى اتفق، انظر ملحق (١) . وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي سيتم الحصول عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة (Validity): إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس واختبار صدق المقياس اعتمد الباحث الآتي :

• الصدق الظاهري: الذي يعرف بصدق المحكمين فقد عرض الباحث الاستبانة بعد صياغتها على المحكمين المختصين في العلوم الإدارية بهدف التحقق من مدى انتماء الفقرات الى مجالها، ولقد كانت آراؤهم إيجابية بخصوص معظم الفقرات، مع تثبيت بعض الملاحظات المهمة في تعديل او إعادة صياغة بعض الفقرات. مما يساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات من خلال أخذها بالحسبان، وإجراء التصحيحات الملائمة عليها.

• صدق المحتوى : وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها باذ تغطي المساحة المهمة لمجالها، إذ استعملت قيمة معامل (ألفا - كرونباخ) ، بنسبة (٨١%) لبعث إدارة الموهبة، وبنسبة (٨٣%) لبعث صناع المعرفة، وبنسبة (٨٠%) لبعث سلوك المواطنة التنظيمي، وهذا ما يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي : تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططة واختبارها كالاتي :

- ١- الأساليب الإحصائية الوصفية : تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة الدراسة وتشتتها وكالاتي :
 - أ. الوسط الحسابي الموزون : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة .
 - ب. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية .
 - ج. معامل الاختلاف : لتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي .
- ٢- الأساليب الإحصائية التحليلية :
 - أ. معامل الارتباط البسيط : أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
 - ب. معامل الارتباط المتعدد : أستخدم لقياس قوة العلاقة بين ثلاثة متغيرات .
 - ج. معامل الانحدار الخطي البسيط : أستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كلاً على انفراد في المتغير المعتمد .
 - د. معامل الانحدار المتعدد : أستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعين في المتغير المعتمد .
 - هـ. معامل التفسير (R^2) : أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد
 - و. اختبار (T) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .
 - ز. اختبار (F) : أستخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير .
 - ح. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات .

المبحث الثاني / الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لإدارة الموهبة من اذ المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة ب (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) والإطار النظري لصناع المعرفة من اذ المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة ب (الإنجازات والتحديات، النمو فردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجة) والإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمي من اذ المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة ب (الايثار، الكياسة، و عي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) وكالاتي :

أولاً : إدارة الموهبة Talent Management

١. المفهوم والأهمية

لقد أوضح (Schuler,etal.,2011:508) انها تكامل القوى العاملة في المنظمة وإدارة الكفاءات لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي. وعدها (Wight,2011:424)أهم المبادرات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال القوى العاملة. ووجد (Newhell,2012:32) انها تمثل برنامج للعمل تتبعه المنظمات التي تبحث عن فوائد وفورات الحجم مما يجعلها ذات نهج موحد لعملياتها. واكد (Hoglund,2012:130) انها استثمار رأس المال البشري وتطوير المهارات الذاتية لضمان كفاءة الأداء على المدى الطويل. ويعتقد (Kehinde,2012:180) بأنها سلسلة من المبادرات القائمة على خمسة وظائف الاستقطاب، الاختيار، التطوير، التوظيف، والاحتفاظ . ويرى (Singh,etal.,2012:94) انها نوع من التحديات الحديثة التي تواجهها المنظمات التنافسية من خلال استقطاب الموهوبين والحفاظ عليهم. ووضح (Downe,etal.,2012:225) انها عملية تكوين رأس المال البشري وإدارته بكفاءة. ويرى (Kucherov&Zavyalova,2012:87) انها منهج للعمل تتبعه المنظمات لتعزيز فرص النجاح عن طريق جذب الموظفين الحاليين والمحتملين. وهناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.(العززي والعطوي،٢٠١١: ٢٨)

اما (صيام،٢٠١١: ٣٠) فترى انها عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقانهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

ولخص (المرشدي،٢٠١٣:٤٩) مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج و المستعملة من قبل المنظمة والمصممة لجذب الأفراد الموهوبين وتطويرهم من اجل زيادة إنتاجية رأس المال البشري. وبينت (الاسدي،٢٠١٤: ٤٤) أن مفهوم إدارة الموهبة تعني (إحدى المبادرات النموذجية لإدارة الموارد البشرية)

القائمة على استثمار رأس المال البشري بوصفها المفتاح الاساس لتحقيق التميز في الأداء والفن الإداري الذي يركز على جذب الأفراد ذوي الطاقات الكامنة وتطويرهم لتعزيز قيمة المنظمة، كما انها المورد الأكثر أهمية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال برنامج استراتيجي يلزم المديرين بضرورة تحقيق التكامل والتفاعل بين القوى العاملة في جميع المستويات داخل المنظمة. ومما سبق يمكن ان نعرفها بأنها الاستراتيجيات الاساسية التي تطبقها المنظمة من اجل استقطاب وتطوير الافراد الموهوبين والمحافظة عليهم من اجل تكوين رأس مال بشري موهوب تركز عليه في تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها من خلال استخدام الموهبة والابتكار في مختلف اعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن.

ومن اذ الأهمية إن إدارة الموهبة تبحث في عدد مهم من القضايا الخاصة بالموارد البشرية وتتضمن تطوير الاستراتيجية، التوظيف، الاختيار، تحديد فجوة الموهبة، التعليم، التخطيط المستمر، تطوير الموارد البشرية للمنظمة، التعلم التنظيمي والتي بدورها تعطي قيمة كبيرة للمنظمة ومن ثم تصبح مصدراً للميزة التنافسية، إن إدارة الموهبة مرتبطة بالعوامل الداخلية بنوعها الجسدية والفكرية والتي تعد مصادراً للميزة التنافسية، إن ارتكاز مفهوم إدارة الموهبة مرتبط مع المواقع الأساسية في المنظمة والتي تسهم بعدة أشكال في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة خصوصاً على المستوى العالمي. (Ringo,etal.,2010:1;Sheehan,2012:67) وبين (Anand,2011:25-28) إن إدارة الموهبة عملية مهمة وحقيقية تؤكد للمنظمات مستوى امتلاكها الكمية والنوعية من العناصر المناسبة لكي تقابل بها أساليب العمل الحالية والمستقبلية، وهذه العملية تغطي كل التوقعات الأساسية ودورة حياة الأفراد العاملين لديها من الاختبار إلى التطوير والنجاح وصولاً لإدارة الأداء، إن المنظمات تحصل على الميزة الاستراتيجية من خلال استخدام إدارة الموهبة كما إن تنفيذها هو جزء من مهام قسم الموارد البشرية في المنظمة والضروري لتحفيز ومراقبة نمو العاملين فيها .

وأضاف (Whelan&Carcary,2011:676) إن مقدرات ومهارات ومعرفة العاملين تحتاج إلى أن تكون موسعة ومركزة لتكون مصدراً مميزاً للميزة التنافسية. وأكد (Sheehan,2012:65) أن إتباع نهج إدارة الموهبة داخل المنظمات ذات الأداء المتميز يمنحها قيمة مضافة مما يجعلها مركزاً تنافسياً مستداماً ، فضلاً عن أنها أحد المداخل الاستراتيجية للمنظمات التنافسية التي تمكنها من تحقيق عوائد زهيدة وصولاً إلى التميز. كما أنها خطوة مفيدة تجعل المنظمات ملزمة في التخطيط للموارد البشرية وقادرة على إعادة رسم خارطة حاجتها للموهوبين (Vaiman,2012:16) ويرى (McDounell,etal.,2012:391) ان اعتراف مديري المنظمات بوجود عقليات موهوبة تعد أساس نجاح المنظمة والتزامهم بتطوير تلك العقليات. وترى (Siikaniemi,2012:47-48) إن إدارة الموهبة مرتبطة بالمقدرات التي يمتلكها العاملين والتي تتعلق بثلاثة عناصر هي التخطيط والثقة والحكمة والتي تحتاج إلى تطوير واستثمار من قبل إدارة الموارد البشرية، إن إدارة الموهبة تدمج مع ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية لمقابلة البيئة الديناميكية والتنافسية الواسعة. ويعتقد (Nilsson&Ellstrom,2012:27) إن التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات هو المتابعة والتكيف للتغيرات الحادثة في عالم الأعمال، وهذا ما نقل المنظمات من مرحلة الأمان الوظيفي والتوظيف طويل الأمد إلى مرحلة إدارة الموهبة والتعلم طويل الأمد، كما إن التأكيد على إدارة الموهبة اظهر توجهاً للمنظمات بالتعن من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموهبة التي تناسب البيئة التنافسية الديناميكية الحالية، ولطالما عدت إدارة الموهبة وبشكل متزايد عنصراً من عناصر النجاح الحاسمة في المنظمات، لأنها تمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير والحفاظ على العاملين الموهوبين لديها.

٢. ابعاد إدارة الموهبة :

لقد اتفق كثير من الباحثين والكتاب على إن استراتيجيات إدارة الموهبة التي تمارسها المنظمات من اجل تحقيق الأداء العالي والتميز التنظيمي وخلق الميزة التنافسية واتي تؤدي دورها الى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي لها هي حسب الجدول الاتي :

الجدول (١) استراتيجيات إدارة الموهبة وفق اراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب والسنة ورقم الصفحة	الاستقطاب	التحديب	النشر	الاختيار	التطوير	إدارة الاداء	التقييم	التحفيز	المكافأة	الاحتفاظ
١	Burke &cooper,2006:240	✓			✓	✓				✓	✓
٢	Okase,2006:21	✓			✓	✓	✓				
٣	Lubitsh&Smith,2007:5	✓			✓				✓		
٤	Uren &Samuel,2007:32	✓			✓				✓		
٥	Mckenna&Beech,2008:108	✓			✓	✓					
٦	Noe etal.,2008:22	✓			✓	✓			✓		
٧	Sharma&Bhattanagar,2009:119	✓			✓	✓		✓			
٨	Bondarouk etal.,2009:97	✓			✓		✓				
٩	Sphr&Mondy,2010:103	✓			✓	✓	✓				
١٠	Silzer&Dowell,2010:14	✓			✓	✓	✓		✓		
١١	Schuler,2011:506	✓			✓	✓		✓			
١٢	Tansaly,2011:268	✓			✓	✓					
١٣	Kumari,2012:89	✓			✓	✓	✓	✓			
١٤	Nelsson&ellstrom,2012:30	✓			✓	✓					
١٥	Newhell,2012:32	✓			✓	✓	✓		✓		
١٦	Ivancevich&Konopaske,2013:13	✓			✓	✓					
	المجموع	16	2	2	14	15	6	3	3	3	13
	نسبة التوافق	100%	12%	12%	87%	93%	37%	18%	18%	18%	81%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول

يتضح لنا من الجدول (١) تنوع استراتيجيات إدارة الموهبة لمجموعة من الكتاب والباحثين و سيتم اعتماد استراتيجيات ادارة الموهبة (استقطاب، اختيار، تطوير، المحافظة) للمواهب البشرية كونها حصلت على اكثر من ٥٠% من اتفاق الكتاب والباحثين في هذا المجال وفيما يأتي توضيح لهذه الاستراتيجيات :

أ. استقطاب المواهب Recruitment Talent : هي عملية جذب الأشخاص وفق قاعدة ملائمة من القواعد وبأعداد كافية يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة. (Mondy,2010:127) وأشار (Akdemire,etal.,2010:157) إن الاستقطاب يهدف إلى تحديد الوظائف الشاغرة ومن ثم جذب الأفراد المؤهلين والموهوبين لأشغال تلك الوظائف، وهو على نوعين الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي، فالاستقطاب الداخلي يعد مصدراً جيداً لمنظمات سلوك المواطنة التنظيمي لأنه يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة دافعيتهم، والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى للأداء.

وبين (DeCenzo,etal.,2010:134;149) إن عملية الاستقطاب هو نشاط رئيسي لإدارة الموارد البشرية ويعتمد على حجم المنظمة ، إن قسم إدارة الموارد البشرية يقضي ٥٠% - ٧٠% من وقته على عملية استقطاب العاملين الجدد في كل سنة، فهو عملية اكتشاف المتقدمين المحتملين للمناصب التنظيمية الشاغرة الحقيقية والمتوقعة ولها هدفين هما توليد مجموعة كبيرة من المتقدمين الكفوئين، ولتقديم معلومات كافية عن الأشخاص لإتمام عملية الاختيار الشخصي.

وبين (Islam&Siengthai,2010:64) إن عملية الاستقطاب للعاملين هي عمليات تقوم بها المنظمة عند الحاجة للعاملين من سوق العمالة الخارجي المختلفة شروطه وتعد احد الطرائق لاكتساب العاملين للمنظمة ولها أربعة عناصر هي :

- توظيف العاملين ذوي المهارات الخاصة .
- توظيف الأشخاص ذوي مهارات تفكير خلاقة .
- تقوم بمطابقة المرشحين مع الأعمال .
- المنظمة تقوم بالترقية من الداخل او الخارج عندما تشعر بوجود مواقع شاغرة .

ب. اختيار المواهب **Selecting Talent** : ان لاستدامة سلوك المواطنة التنظيمي والميزة التنافسية تحتاج المنظمة لموهبة ومهارات عاملها، ووجد ان الإنتاجية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي يعتمدان على عملية اختيار الأشخاص المناسبين، إن الاختيار هو عملية اختيار المرشح من مجموعة المتقدمين والذي يحقق الأفضل في مقاييس الاختيار للمواقع الخاصة، في هذه العملية سيتم اختيار الشخص المناسب ذو المؤهلات المطلوبة والمعرفة التي توضع لتولي المواقع في العمل التي تقلل الكلفة وتعظم الأرباح من خلال ما يمتلكونه من موهبة. (Islam&Siengthai,2010:61) ووضح (Mondy,2010:158) بأنه عملية الاختيار من مجموعة من الأشخاص الأفضل ملائمة للمكانة المحددة للمنظمة. وبين (DeCenzo,etal.,2010:156;177) إن عملية الاختيار تتألف من مجموعة من الخطوات كل واحدة منها تعطي لصانعي القرار المعلومات التي سوف تساعدهم في تكهن هل المتقدمين سوف يكون أدهم للأعمال ناجحاً، ان عملية الاختيار الكفوة بإمكانها تقليل التكاليف لعمليتي الاستبدال والتدريب وتقليل التحديات القانونية وفي النتيجة الحصول على قوى عمل أكثر إنتاجية.

ت. تطوير المواهب **Development Talent** : إن التطوير هو أي محاولة لتحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات وغيرها. (Dessler,2011:373) كما أشار (Malik,etal.,2011:13229) إلى أن التطوير والتدريب له تأثير ايجابي على نفسية العامل والرضا الوظيفي ومن ثم زيادة معدل الإنتاج. وهناك من يصف التطوير بأنه عملية تقديم الدعم الكامل للأشخاص الذين لديهم القدرة على تحقيق أفضل النتائج لكي لا يجعل منهم فرصة سهلة تغتنيها القطاعات المنافسة من خلال تقديمها عروض مغرية تجبر الموهوبين الذين لم يجدوا الاهتمام الكافي على العمل في منظمات أخرى (Whelan&Carcary,2011:443) فضلاً عن كونه محاولة لزيادة المهارات المتوفرة من خلال اكتساب معرفة جديدة أكثر تناغماً مع احتياجات المنظمة لتفعيل روح التعاون والتفاعل مع سياسات المنظمة وثقافتها (Dessler,2011:688).

المحافظة على المواهب **Maintaining Talent** : إن المحافظة على العاملين هي حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي، فهو يؤكد على مجموعة التعويضات الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع، وهذا النظام يجب أن يصمم ليقود للتميز المنظمي في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة، كما يؤكد إن التعويضات تدعم أهداف المنظمة ككل وليس فقط في الاستقطاب والمحافظة ولكن كذلك في أداء الأعمال لتحديد أي من العاملين والاستراتيجيات التي ترتبط بتحقيق الأداء، وإن هذا النظام يجب أن يحدد ما هو الجيل المختلف في مواقع العمل الذي يعطي تغذية عكسية تقود إلى المحافظة على العاملين. (Philips&Roper,2009:13) وفي المقابل إن ترك الموهبة وعدم الاحتفاظ بها سوف يؤدي إلى ضعف موقف المنظمة ومن ثم انخفاض معدل الإنتاج ، وتحمل التكاليف العالية ، وخفض مستويات الأداء، وانخفاض الروح المعنوية، فضلاً عن تحمل أوقات عمل إضافية ليست ضرورية. (Cai&Klyushin,2009:21) كما إن تقديم المساعدة والتطوير لجماعات العمل الحالية في المنظمة يساعد على المحافظة عليهم وزيادة مقدار الفوائد المتحققة منهم وللمنظمة بشكل عام وذلك من خلال تقديم دعم خاص للمهام المناطة بهم والمشاركة بالخبرات الجيدة مما يحقق الاحتفاظ بالعاملين ذوي المواهب وذلك يجعل فعالية المنظمة عالية والتقليل من حجم التنظيم الذي يمكن المنظمة من الحصول على فوائد الاستثمار في رأس المال البشري.

(Antonelli,etal.,2010:207)(Gathmann&Schonberg,2010:2)

ثانياً : صناع المعرفة **Knowledge Workers**

١. المفهوم والأهمية

لقد اتفق كثير من الكتاب والباحثين على ان مفهوم صناع المعرفة وضع من قبل العالم الامريكى بيتر دركر في خمسينيات القرن الحالي وايضاً العالم الكندي المشهور فرانسيز وكما مبين ادناه (Schneckenberg,2009:513)(Guidice,2009:144) (Juan&Kai,2010:996),(Eschenbach,2010:476),(Liu&Chai,2011:3),(Bildstein,etal., 2013:790).

ان صناع المعرفة هم المجموعات الجديدة التي تشكلت في عصر اقتصاد المعرفة وقد قام العديد من العلماء الاجانب والمحليين بأجراء الدراسات عليهم ومنهم بيتر دركر الذي وصفهم الاشخاص الذين يفهمون

ويستعملون الرموز والمفاهيم والمعرفة والمعلومات، اما آرثر اندرسون يصفهم بالمجموعات التي تمتلك الفكر والابداع والسلطة ، اما فرانسيز العالم الكندي المشهور يصّر بأن صنّاع المعرفة هم العاملون الذين يخلقون الثروة بالدماع بدلاً من الايدي، وهم يضيفون القيمة الى منتجات المنظمة من خلال ابداعاتهم وتحليلهم واحكامهم وتكاملهم وتصميمهم، وفي الوقت الحاضر فإن التعريف المقبول عموماً لصنّاع المعرفة بأنهم العاملين المفكرين الذين يمتلكون المعرفة القوية والقدرة على الابداع وبإمكانهم الاستفادة التامة من التعلم والتقنية الحديثة لتحسين كفاءة العمل .

ويرى (Mladkova,2011:250) ان بيتر دركر هو اول من استخدم مصطلح صنّاع المعرفة وعرفه من خلال النقاط الاتية :

- هو العامل الذي يمتلك معرفة مهمة للمنظمة وغالباً ما يكون الشخص الوحيد الذي يملكها.
- هو العامل الذي يستطيع استخدام المعرفة في عمله.
- ان المعرفة غير ملموسة نسبياً، فالعامل قد لا يعرفها ولا يفهم اهميتها والعمال الاخرين في المنظمة لديهم نظرة محدودة للمعرفة ولا يمكنهم تعلمها او لا يمكن استخدامها كونها تتطلب شهادة عليا.
- هو العامل الذي يعمل بشكل فكري في اغلب الاحيان ولكن هذه ليست قاعدة.

لقد صرح بيتر دركر نقلاً عن (Zhaohui&Huan,2011:478) بأن صنّاع المعرفة ليسوا عملاً بحد ذاته بل هم راس مال، وبذلك يمكن ان نعرف صنّاع المعرفة بأنهم العاملين الذين يقدرّون معرفتهم ومقدرتهم للعمل في الحقول المختصة، ان صنّاع المعرفة عادة ما يتضمن عملهم تخطيط، بحث، اكتساب، تنظيم، تطوير المعلومات الضرورية للتقدم في الحقول المهنية المتخصصة.

وبين (Markova&Ford,2011:813) تعتمد منافسة منظمات الاعمال على نحو متزايد على قدرتهم على توليد المعرفة والابداع ، مثل هذه التغيرات العاصفة ادت الى ظهور صنف عمال المعروف بصنّاع المعرفة والذي اطلقه بيتر دركر والذي اشار الى ان فكرة صنّاع المعرفة تشير الى العاملين الذين لديهم القدرة الفكرية والكفاءة والخبرة لخلق واستخدام المعرفة لتوليد الافكار الجديدة وتطوير المنتجات الجديدة. ويعتقد (Guang,etal.,2011:425) ان صنّاع المعرفة هم القوة الجوهرية للموارد البشرية للمنظمة وهم المفتاح الذي يؤمن القدرة المستدامة لتنافسية المنظمة. ووضح (Qiang-guo&Wen-han,2011:1-3) ان صنّاع المعرفة هم مجموعات العاملين التي تشترك بشكل رئيس بالعمل الفكري وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، كونهم يمتلكون ابداعاً اكثر ونباهة اعلى وقدرة لإدارة الذات اعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه اكبر لتطوير المنظمة. ويؤمن (Haihua&Zhanguo,2011:364) بأنهم العاملين الاساسيين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات ، والقدرة العالية على التعلم وخلق وادارة وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة العمل. وبين (Liu&Chai,2011:3) أنهم اولئك الاشخاص الذين يستخدمون المعرفة الاحترافية والمهارات المرتبطة بالإنتاج والادارة ونشاطات تطبيق المعرفة في مشروع معين، وبشكل عام يتمتعون بعرفة قوية وقدرة او موهبة، فأنهم يمكن ان يطلق عليهم (مجموعة الاشخاص الموهوبين النادرين) فالموهوبين لهم معرفة وفيرة وقدرة قوية ويخلقون القيمة من خلال ادارة وتطبيق المعرفة .

ومن خلال ما تقدم يمكن ان نعرف صنّاع المعرفة بأنهم العاملون الذين يمتلكون المعرفة المتراكمة نتيجة التعلم والخبرة وممارسة عمليات ادارة المعرفة من توليد وخرن وتوزيع وتطبيق للمعرفة في مختلف اعمال المنظمة، ويتميزون بعدة خصائص هي الإبداع، الابتكار، الاستقلالية والتميز في العمل، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة ولكن ايضاً من خلال توظيف خبرتهم وامكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

اما من اذ الاهمية يؤكد (McAusland&Kuhn,2011:84) في دراستهما على ان الدول تتنافس فيما بينها لتوفير البيئة المناسبة للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لصنّاع المعرفة المتنقلين دولياً ، وهذا له تأثير كبير ومناسب ميدانياً خاصة بالنسبة الى الدول النامية في سعيها لجذب صنّاع معارفها. وبين (Youyou&Yansong,2011:3) ان صنّاع المعرفة من المهم جداً ان يتولوا تنفيذ الاتصال المساعد في المنظمة لانهم يمتلكون مخزوناً غنياً من المعرفة والابداع القوي مما يمكنهم من تمييز المشاكل بالوقت

المناسب ويقدموا الاقتراحات الجيدة والضرورية لتطوير المنظمات ، ان الاتصال الفعال بين صناعات المعرفة والمديرين يمكن ان يلهمو حماسهم ويمكنهم من مساحة كاملة لإبداعاتهم وبذلك يخلقون قيمة أكثر للمنظمة. ويؤكد (Margaryan,etal.,2011:568) على انهم المسؤولون عن اثاره الابداع والنمو في المنظمات، وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة، وتصميم برامج التسويق، وخلق الاستراتيجيات في الاقتصاد الحالي.

واوضح (Dul,etal.,2011:2) ان صناعة المعرفة او ما يسمى بـ(الصنف المبدع) من العاملين ينظر لهم كجوهر المنافسة للمنظمة في الاقتصاد المعتمد على المعرفة، فأنهم يشتركون في خلق وتوزيع او تطبيق المعرفة، اذ تشتمل ادعتهم على وسائل الإنتاج، فأنهم مصدر للأفكار الاصلية والمفيدة والحلول لتجديد منتجات وخدمات وعمليات المنظمة، كما ان ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تدعيم قدرة ابداع المنظمة من خلال تحسين الابداع لصناعة المعرفة، كما انها تقوم بإجراءات ترويجية للتركيز الابداعي في المستوى الفردي، استخدام واختيار المواهب المبدعة، تدريب وتطوير العاملين ليصبحوا أكثر ابداعاً، فمن خلال اختيار واستخدام المواهب المبدعة للمنظمة بإمكانها ان تجذب مرشحين محتملين يمتلكون (خصائص الشخصية المبدعة)، وبذلك تستطيع المنظمة ان تطور المعرفة والمهارات الابداعية وتحسن قابليتهم المبدعة. وعبر (Cao,2011:1-2) ان صناعة المعرفة هم موهبة نادرة وثمينة فأنهم يطورون ابداعهم، يستثمرون امكانياتهم، ليتمكنهم من لعب دورهم بشكل كامل في سوق المنافسة العنيفة، فهم مفتاح البقاء والنمو المستمر للمنظمات، لذلك يجب على المنظمات ان تجعل قوتها الخاصة لوضع شروط لمراقبة فعالة لعدم خسارة صناعة المعرفة.

وبين كلاً من (Mitchell&Meacheam,2011:152) ان صناعة المعرفة يبنون علاقات رئيسة مع مديرهم الذين يعتمدون على المعرفة المتخصصة التي يمتلكونها لتقييم الحالات الحرجة ولتطبيق مهاراتهم التي يتمتعون بها لخدمة مصالح المدير الرئيس، فمنذ ان امتلك صناعة المعرفة المتخصصة المطلوبة لحل المشاكل واتخاذ قرارات غير رسمية، المديرين سيعتمدون على صناعة المعرفة ويتوقعون بأنهم سوف يقومون بالتحليلات الدقيقة والضرورية لاتخاذ قرارات ملائمة للأمر المعقدة التي تواجههم، مما يعطي قيمة مستدامة للمنظمة من خلال تلك العلاقة. ويرى كل من (Qiang-guo&Wen-han,2011:1-3) ان المورد البشري اصبح العامل الرئيسي لكسب الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ان المنظمة سواء كانت كبيرة ام صغيرة تبدل كل الجهود لاكتساب الموهبة المتقدمة، اصبحت المعرفة في اقتصاد المعرفة جوهر تنافسية المنظمات بشكل متزايد، صناعة المعرفة يتقنون النظرية العملية للمعرفة فضلا عن امتلاك الخبرة التي اصبحت أكثر فأكثر اهمية في جميع المنظمات، ان تطوير ونمو المنظمة متلازم مع الكفاءة العالية والفريق عالي الجودة من صناعة المعرفة الذين يستفيدون استفادة تامة من المعرفة العلمية والتقنية الحديثة لتحسين الكفاءة ومن جهة اخرى يمتلكون قدرات قوية للتعلم والمعرفة الابداعية فمن خلال ابداعهم وتحليلهم وخبرتهم واحكامهم وتصميمهم يجلبون القيمة المضافة للمنتج مستنديين بذلك على خلفيتهم الثقافية والفكرية.

٢. ابعاد صناعة المعرفة

تم اعتماد نموذج عوامل التحفيز الذاتية وفقاً للمراجعات الادبية السابقة، اذ تتضمن عوامل التحفيز الذاتية وتحليل الخصائص الفردية خمسة خصائص هي كالاتي (انظر شكل (٢)) (Cheng&Zhang,2008:3)

- **الانجازات والتحديات Achievements and challenges** : صناعة المعرفة الكبار الذين يعملون لمدة طويلة تعلموا المعرفة والابداع التكنولوجي الذين يحتاجونهما في انجاز وتحدي المهام. لقد وضح (Chen,2011:3) بان صناعة المعرفة هم الاشخاص الذين يمتلكون مواقع المهارة المحددة في مجالات معينة وغالباً يستخدمون هذه المهارات لتشخيص وانجاز واعادة حل المشاكل، تحديد أولوية، واعادة تشكيل اتخاذ القرار التنظيمي والتأثير و/او بشكل جوهري في توجيه الاستراتيجيات التنظيمية.
- كما أشار (Kelly,etal.,2011:610) بانهم العاملون الذين يطبقون معارفهم ومهاراتهم الثمينة (المطورة عن طريق الخبرة) لإنجاز وحل المشاكل المعقدة، غير المألوفة، وغير التطبيقية (النظرية) في البيانات التي توفر معرفة غنية متراكمة وموارد علانقية.
- **النمو الفردي Individual growth** : صناعة المعرفة يحتاجون التعلم الذي يحسن قدراتهم الثمينة وامكانية عمل والابداع للمدى المحدد لخصائص تعلمهم للنمو الفردي للباحثين. وأكد (Haihua&Zhanguo,2011:364) بأن صناعة المعرفة هم العاملون الاساسيون الذين يمتلكون

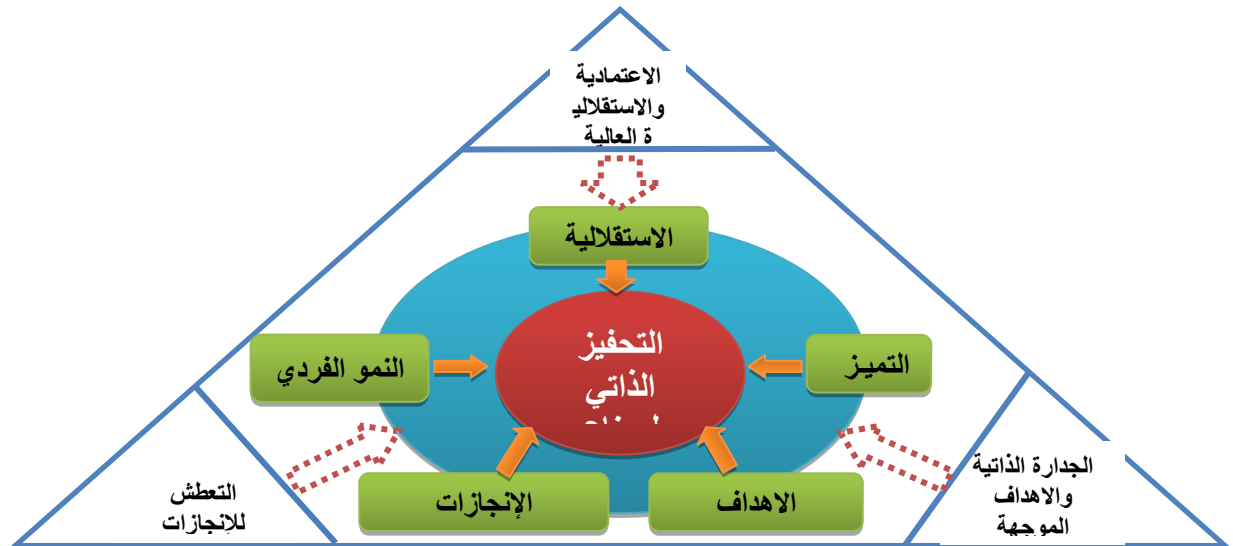
المعرفة والمهارات ، والقدرة العالية على التعلم وادارة وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة عملهم وهذا يجعلهم في نمو مستدام.

ووضح (Wong,etal.,2013:4276) ان صانع المعرفة هو الشخص الذي يتقن فهم وادراك معظم المفاهيم والرموز ويستخدم المعرفة والمعلومات في عمله ويظهر ذلك واضحا في عمل المديرين التنفيذيين في المنظمات ، ويستفيد بشكل كامل وواسع من كافة التكنولوجيا الحديثة لتحسين وتطوير كفاءة عمله ، وله القدرة على التعلم والابتكار، و يعد مورداً جوهرياً و أساسياً للمنظمات الحديثة.

• **الاستقلالية Autonomy** : يحتاج صناع المعرفة الاستقلالية لانطلاق قدراتهم وافكارهم، والعمل المرن يساعدهم بالاستقلالية عن الاله التنظيمية وانظمة الادارة. وتابع (Oneill&Adya,2007:413) الى أن صناع المعرفة هم الاشخاص المستقلين ذاتياً ويتمتعون بالتقدم وقابلية الحركة المهنية، ويقاومون سيطرة وقيادة المنظمة، ان التزامهم هذا أكثر مهنية واقل تحفيز منظمي لذلك معرفتهم عامل حرج لتحقيق النجاح التنظيمي الطويل المدى.

• **التميز Recognition** : تميز صناع المعرفة يأتي من القيادة، المديرين، المنظمة فضلا عن فريق البحث، الزملاء، الاتباع، والتميز ب ٣٦٠ وعلية يؤكد كامل الانجازات الاكاديمية والتفاعل الاجتماعي وغيرها، العديد من صناع المعرفة في الادارة وحتى في الاقسام الحكومية وما يمتلكون من سلطة سوف تميزهم في المنظمة والمجتمع. والتميز هو عملية التفرد في مجال العمل، أو التميز عن بقية الافراد بالمواقف أو المهارات أو الكفاءة أو القيم وكذلك التمييز بالانتماء العرقي أو العمر أو الدين وغيرها. (Dessler,2013:81)

• **الاهداف الموجهة Oriented-goals** : صناع المعرفة يرغبون عملهم الموجه الواضح، والذي يقابل هدفهم الفردي وهدف الجماعة، والمنظمة ولكي يدرك الانسجام بين الفرد والفريق والمنظمة. وأكد (Wu,2008:52) على ان صناع المعرفة يمتازون بالإمكانية الكبيرة في التوجه في وظائفهم فصناع المعرفة في بعض الأحيان تكون حياتهم الوظيفية أطول من حياة المنظمة التي يعملون بها. من ناحية أخرى ولأن صناع المعرفة يملكون أدوات الإنتاج الرئيسية، والمعرفة الضمنية في أدمغتهم، فهم قادرون على قبول مهام جديدة وفرص عمل جديدة ضمن توجهات وأهداف المنظمة. لذلك لديهم الحرية الأكبر في اختيار وظائفهم مقارنة مع العاملين التقليديين.



شكل (٢) / ابعاد صناع المعرفة من وجهة نظر (Cheng&Zhang,2008:3)

Source:Cheng.Wen&Zhang,Guoliang"Self-motivatorFactors of

ثالثاً : سلوك المواطنة التنظيمي Organizational Citizenship Behavior

١. المفهوم والاهمية :

يقصد بسلوك المواطنة التنظيمية بأنه مجموعة الاعمال التطوعية التي يمارسها الموظف في مجال عمله ، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب من اداؤها رسمياً، دون ان ينتظر الحصول على اية مكافأة مادية او معنوية في مقابل قيامه بهذه الاعمال. (القحطاني، ٢٠١٣: ١٠) واتفق كل من (Lee,etal.,2013:55)و(Ikinci,2014:329) ان سلوك المواطنة التنظيمي هو جهود العاملين الإضافية التي لم تطلب رسمياً في المنظمة، أي انها أفعال اختيارية من قبل الموظفين مبني على مكونين هما الالتزام التنظيمي والي يشير الى نية الموظفين لاتباع القواعد التنظيمية والايثار والذي يعني ان سلوك الموظفين هو السلوك الطوعي الذي يساعد الآخرين في العمل المنظمي. وقد عرفاه (نجم وكريم، ٢٠١٤: ٣٤٥) بأنه سلوك طوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية ولا يرتبط بالدفع النقدي ولا يخضع لقواعد رسمية ويسعى الى تحقيق الأهداف التنظيمية. وكذلك بين كل من (معمرى ومنصور، ٢٠١٤: ٤٦) بأنه ذلك السلوك التطوعي الاختياري الذي يقوم به الموظف بالمنظمة، وذلك لا يرتبط بنظام المكافأة الرسمي للمنظمة. ويمكن ان يقاس من خلال خمسة ابعاد هي (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، صدق المواطنة). ويرى (سميرة، ٢٠١٤: ١٢) انه سلوك تطوعي اختياري من طرف العامل، لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي، وهذا السلوك يقوي ويدعم الأداء الفعال للمنظمة.

ووجد (القحطاني، ٢٠١٤: ٩) بأنه اعمال ودوار تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية ويمارسها الموظفون بهدف اشباع حاجاتهم ولمساعدة الآخرين وتعود بالفائدة للمنظمة ككل وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها وفعاليتها.

وعرفت (البوق، ٢٠١٤: ١١) سلوك المواطنة التنظيمية بأنها السلوكيات التي ترتقي وتسمو بجهود الموظفين وتتعدى الدور الرسمي والروتيني ويتمثل هذا السلوك في خمسة مجالات هي (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير). كما انه سلوك تطوعي يقوم به الفرد خارج واجباته الوظيفية دون ان ينتظر مكافأة إذا اداه أو يتوقع عقوبة حينما لا يؤديه. (الشامي، ٢٠١٤: ٤٤)

ويرى كل من (IKINCI,2014:330)(Icerli&Yıldırım,2012:168) ان سلوك المواطنة التنظيمي يشير الى السلوكيات والمواقف التي يؤديها الموظفين غير المرتبطة بسلسلة الأوامر او المراجع ولكنها تعطي الميزة للمنظمة من خلال القيادة والتوجيه الذاتي فضلاً عن القاعدة الطوعية للتصرف وباختصار انه سلوكاً طوعياً من قبل الموظفين في المنظمة الذين يملكون مشاعر مخلصه وصادقة تجاه العمل، كما انه سلوكاً يحل بشكل رئيسي في ضوء مفهومين هما الاشتراك والمساهمة النشيطة في تحقيق الأهداف التنظيمية وتتفادي السلوكيات التي تؤدي الى الانحراف عن الأهداف التنظيمية. ومما تقدم يمكن ان نعرف سلوك المواطنة التنظيمي بأنه السلوك الذي يمارسه الموظف في منظمته بشكل طوعي واختياري ولا ينتظر منه أي مردودات شخصية حالية، ولا يتوقع ان يعاقب عليه كونه ليس من مسؤولياته المكلف بها وانما هو عمل إضافي يسهم في تحسين مختلف أنشطة المنظمة ويحقق مستويات عالية من الأداء والانتماء للمنظمة وتحقيق أهدافها أولاً فضلاً عن كونه يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين ضمن التشكيل الإداري.

ومن اذ الأهمية ان هذا السلوك يؤدي الى تعزيز روح الولاء والانتماء وتقليل معدلات دوران العمل وتحسين مستوى الأداء الفردي وكذلك تحسين الاتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء (الحراشنة والخريشا، ٢٠١٢: ٩٣)

وبين (الصرايرة، ٢٠١٢: ٨٣) ان أهمية هذا السلوك كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة ، ما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة ويحافظ على وحدة تماسك المنظمة.

كما تتبع أهمية ممارسة الأنماط السلوكية للمواطنة التنظيمية من الاثار الإيجابية التي يمكن ان تظهر على المنظمة وكالاتي :

- ♦ يؤدي الى تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو إضافة حقيقية لمواردها من خلال التوسع في خدماتها والتميز في أداؤها.
- ♦ يزيد من مستوى الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- ♦ يزيد من مستوى الرضا عن العمل ويعزز مستوى شعور الافراد بالانتماء لمنظماتهم.

- ♦ يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من اذ اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه او التوقيت المناسب له.
 - ♦ يوطد العلاقات بين الافراد والجماعات مما ينعكس ايجابياً على الأداء المتميز.
 - ♦ يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته، كما يؤدي الى الالتزام وحل المشكلات.
 - ♦ يقلل من مستوى التسرب الوظيفي ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين. (القحطاني، ٢٠١٣: ١٠)
- ووجد (Ngadiman,2013:56) ان سلوك المواطنة التنظيمي هو نوع من أنواع سلوك أعضاء المنظمة تنوي من خلاله تحسين فاعلية المنظمة بدون اهمال معدل انتاج الهدف الفردي لكل موظف، ان هذا السلوك للعاملين لا يرتبط رسمياً بالإدارة عند تقييم أداء الموظف، لكن وجوده قادر على تحسين وظيفة المنظمة او فاعليتها، كما انه يستند اكثر الى الحرية الفردية في اظهار المبادرة، كما انه يعكس خصائص الموظف الجدي، الفطن، المساعد، التعاوني. ويرى (Polatc&Cindiloglu,2013:301) ان سلوك المواطنة التنظيمي يؤثر على الحياة التنظيمية في مختلف سماتها، اذ يندرج ضمن الزيادة في ميل الموظفين لمساعدة بعضهم البعض ويحسن الشعور بالمسؤولية وزيادة نجاح الاعمال من خلال سلوك المواطنة، وأكدت العديد من الدراسات انه سلوك يحقق العديد من المنافع منها استدامة الأداء التنظيمي للموظف ويزيد من معدل الإنتاج للموظف والإدارة، يحقق انسجاماً شخصياً، ويحقق التكيف للتغيير في البيئة التنظيمية. واكد (Adiguzel&Ozkan,2013:278)(IKINCI,2014:330) ان سلوكيات المواطنة تحتل أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة كونها تمكن الموظفين من التكيف للتغيير ويقابل توقعات المجتمع ويحسن من جودة الخدمات المقدمة ويزيد من الكفاءة الإدارية ويحسن من العلاقات الإنسانية والتي بمجمها تؤدي الى عدم خسارة المنافسة للمنظمة وبذلك تصبح المنظمة بحاجة اكثر لقوة عمل تعمل طواعية وتتقبل التحسين التنظيمي، مما يؤدي الى تقليل مشاكل تكيف الموظفين مع منظماتهم لإبقاء ثقتهم في منظماتهم وايضاً اتخاذ الإجراءات وقائية ضرورية لتفادي إمكانية الإحباط او الغضب وبذلك يكونون متلهفين لزيادة الأداء التنظيمي.
- ويرى (Unni,2014:77) ان سلوك المواطنة التنظيمي يعد اللاعب المهم في أداء المنظمة ككل ويحتل مساحة مهمة ومعترف بها، وازداد الاهتمام بهذا السلوك جوهرياً خلال العقود الماضية، اذ انه يمثل سلوكاً مساعداً والذي لا يكون له قواعد مكتوبة في المنظمة ولا يحتوي او يواجه بالمكافأة انما هو سلوك الدور الإضافي، اذ يعد (Dennis Organ) باحثاً رائداً في هذا السلوك وعرفه بأنه السلوك الفردي والاختياري غير الموجه ولا يمكن تحديده بنظام الحوافز الرسمي والذي يروج اجمالاً للأداء الفعال للمنظمة... أي انه مسألة سلوك اختياري شخصي.

٢. ابعاد سلوك المواطنة التنظيمي :

- لقد اتفق الكثير من الكتاب والباحثين مع رائد السلوك التنظيمي (Dennis Organ) في تصنيفه لخمسة ابعاد لقياس سلوك المواطنة التنظيمي وهي (الايثار، الكياسة او اللطف، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) والتي سنعتدها كأبعاد فرعية في هذه الدراسة (Yilmaz,2012:240)(Khorshidi&Sadeghi,2013:162)(Hakim,etal.,2014:5) (Bambale,2014:2) (Dash&Pradhan,2014:19) (Nwibere,2014:326-) (Odle,2014:8)(Kolade,etal.,2014:38-39) وكالاتي :
١. الايثار Altruism : ويقصد به مدى قدرة الفرد على مساعدة الآخرين الذين عنه (الزملاء، الرؤساء، الزبائن) في أداء عملهم لتحقيق أهداف المنظمة. (السليفاني، ٢٠١٠: ٦٠) ويقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء، رؤساء، مروضين) في منظمته للقيام بأعمالهم، وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة. (ابوتايه، ٢٠١٢: ١٥٣) (الرقاد وابودية، ٢٠١٢: ٧٤٦) (نوح، ٢٠١٣: ٢٧) (نجم وكريم، ٢٠١٤: ٣٤٦) (سميرة، ٢٠١٤: ١٦) كما يطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر او غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المنظمة. (معمرى ومنصور، ٢٠١٤: ٤٧)
 ٢. الكياسة Courtesy : هو السلوك الذي يهدف إلى حل المشاكل بين العاملين ومنع وقوعها في بيئة العمل، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، والحفاظ على موارد المنظمة. (السليفاني، ٢٠١٠: ٦٠) وتعني سعي الموظف لتجنب اثاره المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها. كما

تشمل ادراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين ومن ثم عدم اعتدائه على الآخرين. (نوح، ٢٠١٣: ٢٧) (معمرى ومنصور، ٢٠١٤: ٤٧) (نجم وكريم، ٢٠١٤: ٣٤٦) (سميرة، ٢٠١٤: ١٦)

٣. وعي الضمير **Conscientiousness** : ويمثل سلوك الفرد الإرادي والتطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من الدور الرسمي الذي يقوم به الفرد من متطلبات الوظيفة في مجال التزامه بالدوام والحضور بالوقت المطلوب والعمل بأوقات إضافية من دون أجر، واحترام لوائح المنظمة بدقة. (السليفاني، ٢٠١٠: ٦٠) ويعني سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته ، وذلك من خلال التطوع بأعمال إضافية وابداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة. (ابوتايه، ٢٠١٢: ١٥٤) (نجم وكريم، ٢٠١٤: ٣٤٦) (سميرة، ٢٠١٤: ١٦)

٤. الروح الرياضية **Sportsmanship** : يقصد بها رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه في ظروف عمل مختلفة وتحمل المتاعب وادخار الطاقة الموجهة لإنجاز العمل دون شكوى أو تذمر. (السليفاني، ٢٠١٠: ٦٠) وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تذمر، واستغلال وقته وجهدة للقيام بأعماله. (نوح، ٢٠١٣: ٢٧) (معمرى ومنصور، ٢٠١٤: ٤٧) (سميرة، ٢٠١٤: ١٦) وهو سلوك الصبر والتحمل وعدم التذمر على ما يتعرض له الفرد العامل من ازعاجات أثناء العمل، فضلاً عن اسهاماته في منع الخلافات والجدل بين زملائه وتشجيعهم على حل المشاكل بأسلوب عقلاني. (الشامي، ٢٠١٤: ٤٤)

٥. السلوك الحضاري **Civic Virtue** : وهي رغبة الفرد في المشاركة في نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية كحضور الاجتماعات التي تعقدها إدارة المنظمة، أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرائق العمل فيها، أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل أو المنظمة والمحافظة على سمعة المنظمة. (السليفاني، ٢٠١٠: ٦٠) ويشير الى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولة في إدارة الاعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات والتعاميم داخل المنظمة، كما يعني احترام القوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل. (ابوتايه، ٢٠١٢: ١٥٤) (نوح، ٢٠١٣: ٢٧) (سميرة، ٢٠١٤: ١٦) كما وتعني المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها وإظهار سلوك الانتماء للمنظمة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها. (معمرى ومنصور، ٢٠١٤: ٤٧)

المبحث الثالث / الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والتمثلة بإدارة الموهبة (X)، وصناع المعرفة (Y) وسلوك المواطنة التنظيمي (Z) على مستوى الكليات عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام المقياس الخماسي (ليكرت)، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين عن أسئلة استمارة الاستبانة، وكما يأتي :

أولاً : وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل الأول إدارة الموهبة وأبعادها (استقطاب المواهب، واختيار المواهب، وتطوير المواهب، المحافظة على المواهب)، والمتغير المستقل الآخر صناع المعرفة وأبعاده (الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، التميز، الاستقلالية، الأهداف الموجهة) والمتغير المعتمد سلوك المواطنة التنظيمي وأبعاده (الايثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري). وكما في الجدول (٢) الاتي :

الجدول (٢) / وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث

الابعاد	المتوسط الموزون	شدة الإجابة %	انحراف	معامل الاختلاف
استقطاب المواهب	3.66	73.20%	1.18	32.18%
اختيار المواهب	3.65	71.20%	1.29	36.30%
تطوير المواهب	3.40	68%	1.28	37.70%
المحافظة على المواهب	3.35	67%	1.32	39.27%
ادارة الموهبة	3.50	70%	1.31	37.37%
الإنجازات والتحديات	3.39	67.80%	1.37	40.46%
النمو الفردي	3.55	71%	1.25	35.30%
التمييز	3.43	68.60%	1.33	38.77%
الاستقلالية	3.53	70.60%	1.25	35.52%
الأهداف الموجهة	3.51	70.20%	1.25	35.73%
صناع المعرفة	3.56	71.20%	1.28	36.05%
الايثار	3.24	64.88%	1.40	43.03%
الكمياسة	3.26	65.12%	1.40	43.11%
وعي الضمير	3.32	66.32%	1.39	42%
الروح الرياضية	3.32	66.48%	1.39	41.76%
السلوك الحضاري	3.34	66.88%	1.38	41.41%
سلوك المواطنة التنظيمي	3.30	65.94%	1.39	42.24

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

١. إدارة الموهبة : بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل إدارة الموهبة (٣.٥٠) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري (١.٣١) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لإدارة الموهبة (٣٧.٣٧%) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث عن هذا المتغير بلغت (٧٠%). ويدل ذلك على أن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتها. إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير إدارة الموهبة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أعلى من (٥٠%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (٦٧%) لبعدها المحافظة على المواهب وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبسوثة عن أبعاد إدارة الموهبة.

أ. استقطاب المواهب: يظهر من نتائج الجدول (٢) إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها استقطاب المواهب بلغ (٣.٦٦) وبانحراف معياري قدره (١.١٨) وبمعامل اختلاف (٣٢.١٨%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (٣)، وأكبر من باقي أبعاد إدارة الموهبة ويعني ذلك أن استقطاب المواهب هو الأكثر إغناء لمتغير إدارة الموهبة، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٧٣.٢٠%)، وهذا يدل على أن استقطاب المواهب يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث كما وتدرک العينة أهمية عملية جذب الأشخاص يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة وفق معايير ملائمة وبأعداد كافية.

ب. اختيار المواهب: بلغ الوسط الحسابي الموزون لاختيار المواهب (٣.٦٥) وبانحراف معياري قدره (١.٢٩) وبمعامل اختلاف (٣٦.٣٠%) وكان الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٧١.٢٠%)، وهذا يدل على أن بعد اختيار المواهب يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة لإدارة الموهبة. إذ تدرک العينة أهمية عملية اختيار المواهب من مجموعة الأشخاص الأفضل ملائمة لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة للمنظمة.

ج. تطوير المواهب: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها تطوير المواهب (٣.٤٠) وبانحراف معياري قدره (١.٢٨) وبمعامل اختلاف (٣٧.٧٠%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٦٨%)، وهذا يدل على أن تطوير المواهب يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث وان العينة تهتم بمحاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات.

- د. المحافظة على المواهب: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد المحافظة على المواهب (3.35) وبانحراف معياري قدره (1.32) وبمعامل اختلاف (39.27%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (67%)، وهذا يدل على إن المحافظة على المواهب يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وإن العينة تهتم بالمحافظة على مواهب العاملين لأنها حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي فهي تؤكد على مجموعة التعويضات (المكافآت) الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود سلوك المواطنة التنظيمي في جميع المستويات في المنظمة.
2. صناع المعرفة: بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل لصناع المعرفة (3.56) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (1.28) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لصناع المعرفة (36.05%) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث عن هذا المتغير بلغت (71.20%). ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتها. إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الخمسة التي تعود لمتغير صناع المعرفة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وإن شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (67.80%) لبعد الانجازات والتحديات وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبحوثة عن أبعاد صناع المعرفة.
- أ. الانجازات والتحديات: يظهر من نتائج الجدول (2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الانجازات والتحديات بلغ (3.39) وبانحراف معياري قدره (1.37) وبمعامل اختلاف (40.46%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (67.80%)، وهذا يدل على إن بعد الانجازات والتحديات يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث كما وتدرك العينة أهمية مواجهة التحديات وتحقيق الانجازات من قبل أشخاص يمتلكون مخزون معرفي ملائم لحل المشاكل المعقدة في المنظمة.
- ب. النمو الفردي: بلغ الوسط الحسابي الموزون للنمو الفردي (3.55) وبانحراف معياري قدره (1.25) وبمعامل اختلاف (35.30%) وكان الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وأكبر من باقي أبعاد صناع المعرفة ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناء لمتغير صناع المعرفة، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (71%)، وهذا يدل على إن بعد النمو الفردي يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أهم الأبعاد لصناع المعرفة. إذ تدرك العينة أهمية الامكانات والمقدرات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ج. التميز: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد التميز (3.43) وبانحراف معياري قدره (1.33) وبمعامل اختلاف (38.77%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (68.60%)، وهذا يدل على إن التميز يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وإن العينة تهتم بمحاولة تحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات وغيرها.
- د. الاستقلالية: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستقلالية (3.53) وبانحراف معياري قدره (1.25) وبمعامل اختلاف (35.52%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (70.60%)، وهذا يدل على إن بعد الاستقلالية يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وإن العينة تهتم بالاستقلالية لأنها حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي المتميز فهي تؤكد الاعتماد على المهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المستقل، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود سلوك المواطنة التنظيمي في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة.
- هـ. الاهداف الموجهة: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الاهداف الموجهة (3.51) وبانحراف معياري قدره (1.25) وبمعامل اختلاف (35.73%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (70.20%)، وهذا يدل على إن بعد الاهداف الموجهة يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وإن العينة تهتم بالأهداف الموجهة لأنها الطريق الأقرب لتحقيقها مما يؤدي للتميز المنظمي من جراء تحقيق مستويات أداء عالية بمدد زمنية قياسية للإنجاز.

٣. سلوك المواطنة التنظيمي : بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد سلوك المواطنة التنظيمي (٣.٣٠) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبلغ الانحراف المعياري (١.٣٩) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف (٤٢.٢٤%) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة عن هذا المتغير بلغت (٦٥.٩٤%). ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الخمسة التي تعود لمتغير سلوك المواطنة التنظيمي كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (٥٠%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (٦٤.٨٨%) لبعد الايثار وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة عن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي.

أ- الايثار: يتضح من نتائج الجدول(٢) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الايثار بلغ(٣.٢٤) وبانحراف معياري (١.٤٠) وبمعامل اختلاف(٤٣.٠٣%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة(٦٤.٨٨%)، وهذا يدل على إن بعد الايثار من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الرغبة في العمل بشكل طوعي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي .

ب- الكياسة: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الكياسة (٣.٢٦) وبانحراف معياري (١.٤٠) وبمعامل اختلاف (٤٣.١١%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة(٦٥.١٢%)، وهذا يدل على إن بعد الكياسة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن بذل الجهود المتميزة لتطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي طبقاً لرأي العينة .

ت- وعي الضمير: يتضح من نتائج الجدول(٢) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد وعي الضمير بلغ(٣.٣٢) وبانحراف معياري (١.٣٩) وبمعامل اختلاف(٤٢%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة(٦٦.٣٢%)، وهذا يدل على إن بعد وعي الضمير من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الالتزام بالادوم وتنفيذ المهام المناطة بهم فضلاً عن العمل لأوقات إضافية يدعم سلوك المواطنة التنظيمي .

ث- الروح الرياضية: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الروح الرياضية (٣.٣٢) وبانحراف معياري (١.٣٩) وبمعامل اختلاف (٤١.٧٦%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (٦٦.٤٨%)، وهذا يدل على إن بعد الروح الرياضية يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن تقبل الآراء والانتقادات من الآخرين بخصوص العمل يعزز سلوك المواطنة التنظيمي.

ج- السلوك الحضاري: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد السلوك الحضاري (٣.٣٤) وبانحراف معياري (١.٣٨) وبمعامل اختلاف (٤١.٤١%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وأكبر من متوسطات باقي الأبعاد ويشير ذلك الى أن بعد السلوك الحضاري وهو البعد الأكثر إغناءً لمتغير سلوك المواطنة التنظيمي. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (٦٦.٨٨%)، وهذا يدل على إن بعد السلوك الحضاري يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن تقديم الاقتراحات وحضور الاجتماعات والمشاركة في الفعاليات التنظيمية تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية والثالثة) تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين ادارة الموهبة ، صناع المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمي باختبار الفرضية الرئيسية الاولى والثانية والثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) وإحصاء الاختبار (t) إذ يظهر من الجدول (٣) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالآتي :

جدول (٣) / معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	Z	
0.9263	٠.٩١٧٦	٠.٩٠٨٥	٠.٨٧٠٧	٠.٨٩٤٥	٠.٩٠٧٧	X
22.938	٢١.٥٣٤	٢٠.٢٧٥	١٦.٥١٦	١٨.٦٦٤	٢٠.١٧٧	T المحسوبة
0.8834	٠.٨٧٦٧	٠.٨٦٧٥	٠.٨٢٩٢	٠.٨٦٦	٠.٨٦٨٢	X1
17.585	١٧.٠٠١	١٦.٢٦٧	١٣.٨٣٦	١٦.١٥٤	١٦.٣١٧	T المحسوبة
0.9107	٠.٨٩٨	٠.٨٨٣٥	٠.٨٤٠٨	٠.٨٦٢٤	٠.٨٨٣٩	X2
20.566	١٩.٠٣٦	١٧.٥٨٨	١٤.٤٨٦	١٥.٨٨٧	١٧.٦٣	T المحسوبة
0.8857	٠.٨٨٧٨	٠.٨٧٩٨	٠.٨٦٣٧	٠.٩٠٤٧	٠.٨٨٦٢	X3
17.796	١٧.٩٩٣	١٧.٢٦٢	١٥.٩٨٤	١٩.٨٠١	١٧.٨٤١	T المحسوبة
0.8935	٠.٨٨٨٣	٠.٨٧١٦	٠.٨٤٣١	٠.٨٨٣٣	٠.٨٧٩٢	X4
١٨.٥٦١	١٨.٠٣٨	١٦.٥٨٥	١٤.٦٢١	١٧.٥٧٥	١٧.٢١١	T المحسوبة
0.9147	٠.٩٠٦	٠.٨٩٨٤	٠.٨٥٨٨	٠.٨٨٣	٠.٨٩٦٣	Y
21.116	١٩.٩٦	١٩.٠٧٨	١٥.٦٣٧	١٧.٥٤٩	١٨.٨٥٧	T المحسوبة
0.8791	٠.٨٧٦٧	٠.٨٨٦٩	٠.٨٥٣٣	٠.٨٦٨	٠.٨٧٥٨	Y1
17.205	١٦.٩٩٥	١٧.٩٠٩	١٥.٢٦٣	١٦.٣٠٢	١٦.٩٢٨	T المحسوبة
0.8653	٠.٨٥٣٣	٠.٨٣٧١	٠.٧٩١٣	٠.٨٢٦٩	٠.٨٣٩٣	Y2
16.1	١٥.٢٦٥	١٤.٢٧٢	١٢.٠٧١	١٣.٧١٤	١٤.٣٩٨	T المحسوبة
0.8648	٠.٨٦٦٩	٠.٨٧٨٦	٠.٨٥١١	٠.٨٧٧	٠.٨٦٩٧	Y3
16.061	١٦.٢١٩	١٧.١٦	١٥.١٢	١٧.٠٢٢	١٦.٤٣٨	T المحسوبة
0.8854	٠.٨٧٨٨	٠.٨٦٩١	٠.٨٣١٤	٠.٨٦٨٥	٠.٨٧٠٢	Y4
١٧.٧٧١	١٧.١٨	١٦.٣٨٧	١٣.٩٥٥	١٦.٣٤٣	١٦.٤٧٦	T المحسوبة
0.8863	٠.٨٨٥٧	٠.٨٨٣٤	٠.٨٥٥٦	٠.٨٩٣٥	٠.٨٨٣٤	Y5
١٧.٨٤٧	١٧.٧٩٧	١٧.٥٨٢	١٥.٤١٦	١٨.٥٥٩	١٧.٥٧٩	T المحسوبة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

n = 100

١. تحليل علاقة الارتباط بين إدارة الموهبة وسلوك المواطنة التنظيمي واختبارها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها)

- أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين إدارة الموهبة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.907)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين إدارة الموهبة وسلوك المواطنة التنظيمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (20.17) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة وسلوك المواطنة التنظيمي. بلغت قيم معاملات الارتباط بين إدارة الموهبة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (الايثار z1، الكياسة z2، وعي الضمير z3، الروح الرياضية z4، السلوك الحضاري z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.894، 0.870، 0.908، 0.917، 0.926) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (20.17، 18.66، 16.51، 20.27، 21.53، 22.93) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل إدارة الموهبة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).
- ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين استقطاب المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.868)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين استقطاب المواهب وسلوك المواطنة التنظيمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.31) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين استقطاب المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من (الايثار z1، الكياسة z2، وعي الضمير z3، الروح الرياضية z4، السلوك الحضاري z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.8834، 0.8767، 0.8675، 0.8292، 0.866) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (17.58، 17.26، 13.83، 16.15) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل استقطاب المواهب، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).
- ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين اختيار المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.883)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين اختيار المواهب وسلوك المواطنة التنظيمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (17.63) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين اختيار المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من (الايثار z1، الكياسة z2، وعي الضمير z3، الروح الرياضية z4، السلوك الحضاري z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.910، 0.898، 0.883، 0.840، 0.862) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (15.88، 20.56، 19.03، 17.58، 14.48) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل اختيار المواهب، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).
- د. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تطوير المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.886)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين تطوير المواهب وسلوك

المواطنة التنظيمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (17.84) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%) . كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التطوير بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (الايثار z1، الكياسة z2، وعي الضمير z3، الروح الرياضية z4، السلوك الحضاري z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.887، 0.885) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (19.80، 17.79، 17.99، 17.26، 15.98) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل تطوير المواهب، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

5. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين المحافظة على المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.879)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين المحافظة على المواهب وسلوك المواطنة التنظيمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (17.21) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%) . كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين المحافظة على المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X4)، وكل من (الايثار z1، الكياسة z2، وعي الضمير z3، الروح الرياضية z4، السلوك الحضاري z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.888، 0.871، 0.843، 0.883، 0.893) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (18.56، 18.03، 16.58، 14.62، 17.57) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل المحافظة على المواهب، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحث على قبول الفرضية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموهبة بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده.

2. تحليل علاقة الارتباط بين صناع المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمي واختبارها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها)

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين صناع المعرفة بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.896)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين صناع المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (18.85) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%) . يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمي. بلغت قيم معاملات الارتباط بين صناع المعرفة بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً (Y)، وكل من (الايثار z1، الكياسة z2، وعي الضمير z3، الروح الرياضية z4، السلوك الحضاري z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.898، 0.858، 0.883، 0.914، 0.906) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (17.54، 21.11، 19.96، 19.07، 15.63) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل صناع المعرفة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الانجازات والتحديات بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة

معامل الارتباط البسيط بينهما (0.875)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الانجازات والتحديات وسلوك المواطنة التنظيمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.92) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الانجازات والتحديات بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (y1)، وكل من (الايثار z1، الكياسة z2، وعي الضمير z3، الروح الرياضية z4، السلوك الحضاري z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.868، 0.853، 0.879، 0.876، 0.886) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (17.20، 16.99، 17.90، 15.26، 16.30) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الانجازات والتحديات، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ت. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين النمو الفردي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.839)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين النمو الفردي وسلوك المواطنة التنظيمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.39) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين النمو الفردي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (y2)، وكل من (الايثار z1، الكياسة z2، وعي الضمير z3، الروح الرياضية z4، السلوك الحضاري z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.865، 0.837، 0.791، 0.826) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (16.1، 15.26، 14.27، 12.07، 13.71) وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل النمو الفردي، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ث. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين التميز بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.869)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين التميز وسلوك المواطنة التنظيمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.43) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التميز بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (y3)، وكل من (الايثار z1، الكياسة z2، وعي الضمير z3، الروح الرياضية z4، السلوك الحضاري z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.864، 0.866، 0.878، 0.851، 0.877) على الترتيب، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (17.02، 16.06، 16.21، 17.16، 15.12) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل التميز، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاستقلالية بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.870)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاستقلالية وسلوك المواطنة التنظيمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.47) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاستقلالية بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (y4)، وكل من (الايثار z1، الكياسة z2، وعي الضمير z3، الروح

الرياضية z4، السلوك الحضاري z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.868، 0.831، 0.869، 0.878، 0.885) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (16.34، 13.95، 16.38، 17.18، 17.77) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاستقلالية، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99)

ح. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الاهداف الموجهة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، وسلوك المواطنة التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.883)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الاهداف الموجهة وسلوك المواطنة التنظيمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (17.57) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاهداف الموجهة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (y5)، وكل من (الايثار z1، الكياسة z2، وعي الضمير z3، الروح الرياضية z4، السلوك الحضاري z5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.893، 0.855، 0.883، 0.885، 0.8863) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (18.55، 17.84، 17.79، 17.58، 15.41) على التوالي وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.390)، وهذا يعني قبول الفرضية، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الاهداف الموجهة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحث على قبول الفرضية الثانية بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين صناع المعرفة بأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده.

3. تحليل علاقة الارتباط المتعدد بين إدارة الموهبة وصناع المعرفة مجتمعين مع سلوك المواطنة التنظيمي واختبارها (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة) ومن اجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار (F) للوقوف عند معنوية العلاقة بين إدارة الموهبة وصناع المعرفة مجتمعين مع سلوك المواطنة التنظيمي ومثلما موضح في جدول (4).

جدول (4) / نتائج علاقات الارتباط المتعدد لإدارة الموهبة (X) وصناع المعرفة (Y) مع سلوك المواطنة التنظيمي (Z)

درجة الثقة	قيمة F		سلوك المواطنة التنظيمي Z	المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الارتباط المتعدد r	
0.99	7.08	13.08	0.901	إدارة الموهبة X وصناع المعرفة Y

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

n=100

إذ يشير جدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة وصناع المعرفة مع سلوك المواطنة التنظيمي إذ بلغت قيمة الارتباط المتعدد (0.901) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرات في الكليات المبحوثة مما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (13.08) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند درجة ثقة (99%). وهذا ما يؤكد ضرورة اهتمام الكليات المبحوثة بالمتغيرين معاً لما لهما من علاقة ايجابية واضحة مع سلوك المواطنة التنظيمي . ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة بين إدارة الموهبة وصناع المعرفة مع سلوك المواطنة التنظيمي وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغيرات المستقلة ادارة الموهبة وصناع المعرفة في المتغير المعتمد سلوك المواطنة التنظيمي باختبار الفرضية الرئيسية (الرابعة والخامسة والسادسة)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وكالاتي :

١. قياس تأثير إدارة الموهبة وابعادها في سلوك المواطنة التنظيمي (اختبار الفرضية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها)

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في سلوك المواطنة التنظيمي) يشير الجدول (٥) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير ادارة الموهبة في سلوك المواطنة التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية :

$$X * ٠.٥٧٤$$

جدول (٥)

$$Z = ٢١٢.٥٨ +$$

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ادارة الموهبة (X) في سلوك المواطنة

التنظيمي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		ادارة الموهبة X	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (١%)	المحسوبة	B	a	المتغير المعتمد Z
0.823	7.٠٨	14.03	٠.٥٧٤	٢١٢.٥٨	سلوك المواطنة التنظيمي Z

المصدر : من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

n= 100

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٥) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (٠.٥٧٤) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٠.٥٧٤) .

٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٤.٠٣) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%) بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور مما يشير ان لإدارة الموهبة (X) تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمي (Z).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٨٢٣) وهذا يعني ان ادارة الموهبة (X) يفسر ما نسبته (٨٢.٣%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z)، اما النسبة المتبقية (١٧.٧%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها استقطاب المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي) يشير الجدول (٦) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير استقطاب المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي

$$Z = ٢٩٤.٤١ + ٢.٠٥٥ * X1$$

وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

جدول (٦) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استقطاب المواهب (X1) في سلوك المواطنة التنظيمي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		استقطاب المواهب X1	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (١%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Z
0.753	7.56	9.18	٢.٠٥٥	٢٩٤.٤١	سلوك المواطنة التنظيمي Z

n= 100

المصدر : من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) ما يأتي :

- بلغت قيمة (b) (٢.٠٥٥) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٢.٠٥٥).
 - بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٩.١٨) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%) بذلك يتم قبول الفرضية مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير ان لبعد استقطاب المواهب (X1) تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمي (Z).
 - بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٠.٧٥٣) وهذا يعني ان استقطاب المواهب (X1) يفسر ما نسبته (٧٥.٣%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z)، اما النسبة المتبقية (٢٤.٧%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.
- ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اختيار المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي) يشير الجدول (٧) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير اختيار المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$+ ٢.٤٣٠ * X2$$

جدول (٧)

$$Z = ٢٥٦.٩١$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير اختيار المواهب (X2) في سلوك المواطنة التنظيمي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		اختيار المواهب X2	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (١%)	المحسوبة	B	a	المتغير المعتمد Z
0.781	7.08	10.71	2.430	256.91	سلوك المواطنة التنظيمي Z

n= 100

المصدر : من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) ما يأتي :

- بلغت قيمة (b) (٢.٤٣٠) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٢.٤٣٠).
- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٠.٧١) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد اختيار المواهب (X2) تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمي (Z).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٧٨١) وهذا يعني ان بعداختيار المواهب (X2) يفسر ما نسبته (78.1%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z) اما النسبة المتبقية (21.9%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث تطوير المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي) يشير الجدول (٨) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير تطوير المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

X3 * ٠ .

جدول (٨)

$$Z = 177.6 + 3.224 X3$$

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تطوير المواهب (X3) في سلوك المواطنة التنظيمي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		تطوير المواهب X3	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (١%)	المحسوبة	B	a	المتغير المعتمد Z
0.785	7.08	١٠.٩٧	٣.٢٢٤	١٧٧.٦	سلوك المواطنة التنظيمي Z

n= 100

المصدر : من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٨) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (٣.٢٢٤) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٣.٢٢٤) .
٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٠.٩٧) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعث تطوير المواهب (X3) تأثير على سلوك المواطنة التنظيمي (Z).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٧٨٥) وهذا يعني ان بعد تطوير المواهب (X3) يفسر ما نسبته (78.5%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z) اما النسبة المتبقية (21.5%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث المحافظة على المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي) يشير الجدول (٩) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير المحافظة على المواهب في سلوك المواطنة التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

X4 *

جدول (٩)

$$Z = 130.67 + 3.693 X4$$

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المحافظة على المواهب (X4) في سلوك المواطنة التنظيمي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		المحافظة X4	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (١%)	المحسوبة	B	a	المتغير المعتمد Z
0.773	٧.٠٨	١٠.٢١	٣.٦٩٣	١٣٠.٦٧	سلوك المواطنة التنظيمي Z

n=

المصدر : من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

100

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) ما يأتي :

- ١- بلغت قيمة (b) (٣.٦٩٣) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٣.٦٩٣) .
- ٢- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٠.٢١) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لبعد المحافظة على المواهب (X4) تأثير على سلوك المواطنة التنظيمي (Z).
- ٣- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٠.٧٧٣) وهذا يعني ان بعد المحافظة على المواهب (X4) يفسر ما نسبته (77.8%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z) اما النسبة المتبقية (22.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث.
- يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، أي أن لإدارة المواهب بأبعادها تأثير ذو دلالة معنوية في سلوك المواطنة التنظيمي.
٢. قياس تأثير صناع المعرفة في سلوك المواطنة التنظيمي (اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها)
- أ. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصناع المعرفة في سلوك المواطنة التنظيمي)
- يشير الجدول (١٠) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير صناع المعرفة في سلوك المواطنة التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

* Y

جدول (١٠)

$$Z = 245.37 + 0.5093Y$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير صناع المعرفة (Y) في سلوك المواطنة التنظيمي

(Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		صناع المعرفة Y	Constant	المتغير المستقل Y
	الجدولية (١%)	المحسوبة	B	a	المتغير المعتمد Z
0.803	7.08	١٢.٢٦	٠.٥٠٩	٢٤٥.٣٧	سلوك المواطنة التنظيمي Z

n= 100

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

- يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٠) ما يأتي:
١. بلغت قيمة (b) (٠.٥٠٩) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٠.٥٠٩) .
٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٢.٢٦) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، ما يشير الى ان لصناع المعرفة (Y) تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمي (Z).
٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٠.٨٠٣) وهذا يعني ان صناع المعرفة (Y) يفسر ما نسبته (٨٠.٣%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z) اما النسبة المتبقية (١٩.٧%) فتعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.
- ب. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الانجازات والتحديات في سلوك المواطنة التنظيمي) يشير الجدول (١١) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الانجازات والتحديات في سلوك المواطنة التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Z = 136.88 + 3.631 * Y1$$

جدول (١١)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الانجازات والتحديات (Y1) في سلوك المواطنة التنظيمي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الانجازات والتحديات Y1	Constant	المتغير المستقل Y1
	الجدولية (١%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Z
0.767	7.08	9.88	3.631	136.88	سلوك المواطنة التنظيمي Z

n= 100

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١١) ما يأتي:

- بلغت قيمة (b) (٣.٦٣١) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٣.٦٣١).
- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٩.٨٨) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للإنجازات والتحديات (Y1) تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمي (Z).
- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٠.٧٦٧) وهذا يعني ان الانجازات والتحديات (Y1) يفسر ما نسبته (٧٦.٧%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z) اما النسبة المتبقية (٢٣.٣%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد النمو الفردي في سلوك المواطنة التنظيمي) يشير الجدول (١٢) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير النمو الفردي في سلوك المواطنة التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Z = 267.86 + 2.321 * Y2$$

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير النمو الفردي (Y2) في سلوك المواطنة التنظيمي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		النمو الفردي Y2	Constant	المتغير المستقل Y2
	الجدولية (١%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Z
0.704	7.08	7.14	2.321	267.86	سلوك المواطنة التنظيمي Z

n= 100

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٢) ما يأتي:

- بلغت قيمة (b) (٢.٣٢١) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٢.٣٢١).
- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٧.١٤) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج

الانحدار البسيط عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده النمو الفردي (Y2) تأثير معنوي في سلوك المواطنة التنظيمي (Z).
 ٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٠.٧٠٤) وهذا يعني ان النمو الفردي (Y2) يفسر ما نسبته (70.4%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z) اما النسبة المتبقية (29.6%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.
 ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التميز في سلوك المواطنة التنظيمي) يشير الجدول (١٣) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير التميز في سلوك المواطنة التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

* Y3

جدول (١٣)

$$Z = 175.37 + 3.246Y3$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التميز (Y3) في سلوك المواطنة التنظيمي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		التميز Y3	Constant	المتغير المستقل Y3
	الجدولية (١%)	المحسوبة	b	a	المتغير المعتمد Z
٠.٧٥٦	7.08	٩.٣١	٣.٢٤٦	175.37	سلوك المواطنة التنظيمي Z

n= 100

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٣) ما يأتي:

١. بلغت قيمة (b) (٣.٢٤٦) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٣.٢٤٦).
٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٩.٣١) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده التميز (Y3) تأثير في سلوك المواطنة التنظيمي (Z).
٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٠.٧٥٦) وهذا يعني ان التميز (Y3) يفسر ما نسبته (٧٥.٦%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z) اما النسبة المتبقية (24.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.
- ج. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الاستقلالية في سلوك المواطنة التنظيمي) يشير الجدول (١٤) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الاستقلالية في سلوك المواطنة التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

* Y4 ٢.٥٥٩

جدول (١٤)

$$Z = 244.05 +$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستقلالية (Y4) في سلوك المواطنة التنظيمي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الاستقلالية Y4	Constant	المتغير المستقل Y4
	الجدولية (١%)	المحسوبة	b	A	المتغير المعتمد Z
٠.٧٥٧	7.08	9.36	٢.٥٥٩	244.05	سلوك المواطنة التنظيمي Z

n= 100

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٤) ما يأتي:

١. بلغت قيمة (b) (٢.٥٥٩) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٢.٥٥٩) .
٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٩.٣٦) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير إلى ان لبعدها الاستقلالية (Y4) تأثير في سلوك المواطنة التنظيمي (Z).
٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٧٥٧) وهذا يعني ان الاستقلالية (Y4) تفسر ما نسبته (75.7%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z) اما النسبة المتبقية (24.3%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.
- ح. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الاهداف الموجهة في سلوك المواطنة التنظيمي) يشير الجدول (١٥) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الاهداف الموجهة في سلوك المواطنة التنظيمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية :

$$Z = 229.36 + 2.706 * Y5$$

جدول (١٥) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاهداف الموجهة (Y5) في سلوك المواطنة التنظيمي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		الاهداف الموجهة Y5	Constant	المتغير المستقل Y5
	الجدولية (١%)	المحسوبة	B	a	المتغير المعتمد Z
٠.٧٨٠	7.08	10.65	2.706	229.36	سلوك المواطنة التنظيمي Z

n= 100

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٥) ما يأتي:

١. بلغت قيمة (b) (٢.٧٠٦) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (Y5) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٢.٧٠٦) .
٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٠.٦٥) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير إلى ان لبعدها الاهداف الموجهة (Y5) تأثير في سلوك المواطنة التنظيمي (Z).
٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٧٨٠) وهذا يعني ان الاهداف الموجهة (Y5) تفسر ما نسبته (78%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z) اما النسبة المتبقية (22%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية.
- يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، أي أن لصناع المعرفة بأبعاده تأثير ذو دلالة معنوية في سلوك المواطنة التنظيمي.
٣. قياس تأثير إدارة الموهبة وصناع المعرفة مجتمعين في سلوك المواطنة التنظيمي (اختبار الفرضية الرئيسية السادسة)

تتناول هذه الفقرة قياس تأثير إدارة الموهبة وصناع المعرفة مجتمعين في سلوك المواطنة التنظيمي والذي تضمنته الفرضية الرئيسية السادسة التي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة وصناع المعرفة

مجتمعين في سلوك المواطنة التنظيمي) ومن اجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومثلما موضح في الجدول (١٦)

جدول (١٦) / تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير إدارة الموهبة (X) وصناع المعرفة (Y) مجتمعين في سلوك المواطنة التنظيمي (Z)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		سلوك المواطنة التنظيمي Z	Constant	المتغير المعتمد Z
	الجدولية (١%)	المحسوبة	B	a	المتغير المستقل
٠.٨١٣	7.08	13.08	0.270	229.83	إدارة الموهبة X صناع المعرفة Y

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

n=100

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٦) ما يأتي:

١. بلغت قيمة (b) (٠.٢٧٠) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X,Y) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Z) بمقدار (٠.٢٧٠).
 ٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد (١٣.٠٨) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧.٠٨) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد المقدر عند المستوى المذكور، ما يشير إلى ان لبعد إدارة الموهبة (X) وصناع المعرفة (Y) تأثير في سلوك المواطنة التنظيمي (Z).
 ٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.813) وهذا يعني ان إدارة الموهبة (X) وصناع المعرفة (Y) يفسران ما نسبته (٨١.٣%) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمي (Z) اما النسبة المتبقية (١٨.٧%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.
- يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية السادسة، أي أن لإدارة الموهبة وصناع المعرفة مجتمعين تأثير ذو دلالة معنوية في سلوك المواطنة التنظيمي.
- المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات
- أولاً : الاستنتاجات

سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب النظري للبحث وكالاتي :-

١. ان الموارد البشرية الموهوبة تعد المرتكز الاساس لتحقيق الأداء المميز لأي منظمة تطمح لان تكون رائدة في مجال اعمالها .
٢. تعد استراتيجيات ادارة الموهبة التي تمارسها الكلية الحلقة الاساسية لأن تمتلك رأسمال بشري موهوب تعتمد عليه في مجال عملها ويحقق لها اكثر من ميزة تكسب ثقة موظفيها وولائهم .
٣. ان العاملين الموهوبين الذين استقطبتهم الكلية للعمل لديها اعطاها قيمة مضافة مكنتها من تعزيز ادائها الابداعي مما اسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي.
٤. على الرغم من وجهات النظر المتباينة لمفهومي إدارة الموهبة وصناع المعرفة الا ان هناك اجماعاً كبيراً على اهمية دورهما في تحقيق مستويات عالية من الاداء على مستوى المنظمة ككل.
٥. امتلاك صناع المعرفة خصائص ومهارات ومقدرات تمكنهم من التميز عن الاخرين في المنظمة وتحقق لها ميزة استراتيجية تدعم تفوقها في بيئتها الخاصة.
٦. يتحقق سلوك المواطنة التنظيمي للمنظمات نتيجة المعرفة والخبرة المتراكمة والمطورة باستمرار من استقطاب صناع المعرفة الذين يؤدون اعمالهم ويقدمون الحلول الابداعية والمبتكرة للمشاكل التي تواجهها المنظمات.
٧. اكدت العينة وجود اهتمام من قبلها بسلوكيات المواطنة التنظيمية ما يعطي له بعداً تطبيقياً يتجسد في امكانية توظيفه في الكليات المبحوثة ويعد اداة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تقدم، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز عمل صناع المعرفة في ظل استراتيجيات إدارة الموهبة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي للكليات المبحوثة بشكل خاص ومنظمات الأعمال بشكل عام، وتتجسد بالآتي:

١. التركيز على استقطاب صناع المعرفة والاستفادة من المخزون المعرفي الممتلك نتيجة الخبرة والتعلم واستثماره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي ولمختلف الممارسات الجامعية وذلك من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات المختلفة داخل وخارج البلد مع إمكانية تطبيق تلك الأبحاث بأسناد من الدولة.
٢. توفير مناخ يشجع الأفكار المبدعة والمبتكرة من مختلف العاملين في تطوير النشاطات الجامعية ومن ثم ينعكس ذلك على تطوير أداء كلياتهم وجامعاتهم.
٣. المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى العاملين بشكل يمكنها من تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي بالاعتماد على التدريب وإتاحة الفرصة نحو التعليم العالي واكتساب الخبرات من مؤسسات خارجية لتحقيق التميز التنظيمي والتعليمي على مستوى البلد.
٤. استخدام اساليب وطرائق متجددة ومبتكرة في مجالات الادارة والتعليم وغيرها من المجالات التي ترفع مستوى الأداء وتحقق التفوق والتميز في قطاع مهم في البلد، وذلك من خلال استخدام البرامج الالكترونية الحديثة في تسجيل الطلبة وإصدار هوياتهم الجامعية فضلاً عن اصدار مختلف الاحصاءات التي تعتمد عليها أكثر من وزارة في تحديد الكثير من القضايا التي تخص الطلبة.
٥. التركيز على جذب العاملين الموهوبين مما يمكن الكلية من تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي .
٦. ضرورة التركيز على توظيف استراتيجيات ادارة الموهبة في الكلية بشمولية اكبر في ظل بينتنا العراقية التي تتسم بالتنوع الثقافي والاجتماعي.
٧. إن يراعي المسؤولين في الكليات المبحوثة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ووضعه ضمن رسالتها وهدافها لما له من مردودات ايجابية على الكليات المبحوثة.
٨. إن يعي المسؤولين في الكليات المبحوثة إن حرصهم على الاحتفاظ بمستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين تقترب بتمكينهم من تأدية المهمات الموكلة لهم عبر منحهم مزيد من الاستقلالية ومشاركتهم بالمعلومات مما ينعكس بصورة ايجابية على تحسين مستويات ادائهم.
٩. إشاعة روح التثقيف الإداري لدى العاملين، وبلورة أبعاد المواطنة التنظيمية، وبيان أهميتها للمنظمة وللعاملين أنفسهم، إذ كان إدراك أفراد عينة الدراسة لها متوسطاً.
١٠. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات، ولاسيما تلك المتعلقة بعملهم، وتمكينهم إدارياً مما يعزز دافعيتهم ويرسخ مفهوم المواطنة لديهم.
١١. ضرورة ترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية بإبعاده المختلفة لدى العاملين، إذ دلت نتائج الدراسة ان إدراك العاملين لهذا المفهوم جاء بدرجة متوسطة. ويتم ذلك من خلال عقد الدورات والندوات التي تحفز العاملين وتؤكد لهم أهمية المواطنة التنظيمية، وغرس هذا المفهوم لديهم.
١٢. العمل على تشجيع ممارسة سلوك المواطنة اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم.
١٣. ترسيخ ودعم القيم التنظيمية الإيجابية في بيئة العمل، مثل العدالة والمساواة والمشاركة والولاء للمنظمة واحترام المنافسة بين العاملين.
١٤. ضرورة الانتقال من مفهوم المواطنة المحلي الى المواطنة العالمية والإنسانية ولا سيما في مجتمعنا المنفتح عالمياً .

المصادر References

أولاً : المصادر العربية

أ. الرسائل و الأطاريح الجامعية

- ١- الاسدي، نورس علي مردان " دور إدارة الموهبة ونظم المعلومات الاستراتيجية في الأداء المتميز" دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، ٢٠١٤.
- ٢- البوق، ليلى محمد سالم " ادراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٤ .

- ٣- سميرة، هارون "فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI " رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجامعة الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠١٤.
- ٤- الشامي، افضل عباس "روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسط جاذبية الهوية التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة" رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٤.
- ٥- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله، "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة، ٢٠١٣ .
- ٦- القحطاني، سند بن نهار "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة" رسالة ماجستير في الدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣.
- ٧- القحطاني، عبد السلام بن شايح "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالأبداع الإداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح" رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٤.
- ٨- المرشدي، ستار كاظم حاجم "تعزيز القدرات الابداعية في ظل ممارسات ادارة الموهبة: دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية" رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة القادسية، ٢٠١٣.
- ٩- نوح، علياء حسني علاء الدين "اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب" رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣.
- ج. البحوث :
١. أبو تاية، بندر كريم "اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ٢٠١٢.
٢. البشاشة، سامر عبد المجيد و الحراحشة، محمد احمد "اثر ابعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن: دراسة ميدانية" المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ٧، العدد ٤، ٢٠١١.
٣. الرقاد، هناء خالد و ابودية، عزيزة "الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ٢٠١٢.
٤. العنزي، سعد والعتوي، عامر والعبادي، علي "أنظمة عمل سلوك المواطنة التنظيمي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات" ، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٤، العدد ٨٩، ٢٠١١ .
٥. معمري، حمزة ومنصور، بن زاهي "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١٤، ٢٠١٤.
٦. نجم، نجيب عبد المجيد وكريم، خولة صدر الدين "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي : دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك" مجلة أدب الفراهيدي، العدد ١٩، ٢٠١٤ .

ثانيا : المصادر الاجنبية

A-Books

1. Bondarouk, T., Ruël, H., Jourdain, K, G, & Oiry, E, " Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges" ,Information Science Reference, Hershey, New York, 2009.
2. Burke ,Ronald ,J, & Cooper, Cary ,L, " The Human Resoures Management Revolution: Research and Practice" ٢٠٠٦ .
3. Cascio, Wayne F., "Managing Human Resources : Productivity, Quality of work life, Profits", 9th Edition , McGraw-Hill Irwin, International Edition, New York, 2013.

4. De Cenzo, David, et al., "Human Resource Management : International Student Version " 10th Edition, John Wiley & Sons, Asia, 2010.
5. Dessler , Gary "A Framework for Human Resource Management" 6th Edition , International Edition , Pearson, New Jersey, 2011.
6. Dessler , Gary, "A Framework for Human Resource Management", 7th Edition , International Edition , Pearson , New Jersey, 2013.
7. Ivancevich, Johan ,M,& Konopaske ,Robert,"Human Resources Management ," 12th , Edition , McGraw – Hill, 2013.
8. Mondy, Judy, "Human Resource Management" 11th ed, Prentice Hall, New Jersey, 2010 .
9. Noe, Raymond et al., "Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2008.
10. Silzer, R. & Dowell, B., " Strategy –Driven Talent management A leadership Imperative," 1st edition ,John Wiley & sons ,New York, 2010
11. Sphr, Mandy "Human Resource Management", 12th ed., Prentice-Hall, New York, 2010 .
12. Torrington, Derek ,Hall, Laura, Taylor, Stephen & Atkinson, Carol, "Human Resource Management " 8th Edition Financial Times Prentice Hall, England, 2011.

B: Journals & Articles

1. Adiguzel, O., & Ozkan, D.S. "The effect of employee empowerment in health institutions on organizational citizenship behaviours", *National Health and Hospital Management Congress*, 27-29 September 2013.
2. Akdemir, et al., "Characteristics of high performance organizations", *Journal of economics and Administrative Sciences*, Vol. 15, No. 1, 2010.
3. Anand, Priyanka, "Talent development and strategy at telecom major Bharti Airtel", Emerald Group Publishing Limited, strategic Human Resource review, Vo.10, NO.6, 2011.
4. Bambale, Abdu Ja'afaru " Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions" *Journal of Marketing and Management*, 5 (1), May 2014 .
5. Bildstein , Ingo and Gueldenberg Stefan, & Tjitra Hora, "Effective leadership of knowledge workers: results of an intercultural business study" Emerald Group Publishing Limited, Management Research Review , Vol. 36 No. 8, 2013.
6. Cai, W., Kiyshina, U., "Talent retention and Development within Multinational Company in China", Master Thesis, Growth through innovation & International Marketing, 2009.
7. Cao , Hong "China's private enterprises to explore the loss of knowledge workers", IEEE, 2011 .
8. Chen . W , "IT Politics in the Domain of Knowledge Workers: A Chronological Analysis of Learning Management Systems", *IBIMA Business Review* , Vol. 2011.
9. Cheng , Wen & Zhang, Guoliang "Self-motivator Factors of Senior Knowledge Workers", IEEE, 2008.
10. Dash, Sangya and Pradhan, Rabindra Kumar " Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations" *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 3 || Issue 01 || January 2014.

11. Downe ,Alan G,PhaikLoke ,Siew ,Sze, Jessica & Taiwo ,Ayankunle,"Corporate Talent Needs and Availability in Malaysian Service Industry ", International Journal of Business and Management ,Vol. 7, No.2,2012.
12. Drucker . P "Knowledge-Worker Productivity : The Biggest Challenge", California Management Review, VOL. 41, NO. 2, 1999 .
13. Dul , Jan, Ceylan , Canan, & Jaspersb , Ferdinand, "Knowledge worker creativity and the role of the physical work environment" , Forthcoming in Human Resource Management, 2011 .
14. Eschenbach, Sebastian, "From inspired teaching to effective knowledge work and back again:A report on Peter Drucker's schoolmistress and what she can teach us about the management and education of knowledge workers"Emerald Group Publishing, Management Decision,Vol.48 No.4,2010.
15. Fei , XIANG, Bing , LIU, "A Study on Work Stress of Real Estate Industry Knowledge Workers on the Basis of Psychological Contract" International Conference on Management Science & Engineering, 19th , September 20-22, Dallas, USA, 2012 .
16. Guang , XU, Yie-Zhuang , TIAN & Chen-Guang , ZHAO, "Based on Psychological Contract Perspective of Easing up Knowledge Workers' Pressure Strategy" , Supported by the National Natural Science Foundation of China and the National "Technology Policy Management (TPM)"Center of China , Supported by Heilongjiang Province Education Department Projects for Humanities and Social Sciences, IEEE, 2010 .
17. Guidice, Rebecca M., Joyce Thompson, Heames, & Wang , Sheng,"The indirect relationship between organizational-level knowledge worker turnover and innovation : An integrated application of related literature" Emerald Group Publishing Limited, The Learning Organization , Vol. 16 No. 2,2009 .
18. Haihuo , Kong & Zhanguo , Duna "Study on the Model of Knowledge Workers Efficiency and the Influence Factors", IEEE, 2011 .
19. Hakim, Wardhani, Nimran, Umar, Haerani, Siti, Alam, Syamsu " The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and TheirEffect on Performance:Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia" Journal of Business and Management , Vol.16, Issue 2. Ver. II (Feb. 2014).
20. Hوجلund, Mathias, "Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts",Emerald Group Publishing,Personnel Review,Vol.41,No.2,2012.
21. Icerli, L., & Yıldıırım, M.H. "The relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behaviour: a study in health sector". *Journal of Organization and Administrative Sciences*, 4(1),2012.
22. Islam, M.Z.,& Siengthai, S., "Human Resource Management Practices and firm Performance Improvement in Dhaka Export Processing Zone (DEPZ)", Research and Practice in Human Resource Management, Vol. 18, No. 1, 2010.
23. Juan , Wang & Kai , Xiong "Research on Innovation of the Incentive Mechanism and Strategies on Knowledge Workers" , International Conference on E-Business and E-Government, IEEE, 2010.

24. Kehinde, James. Talent management- Effect On Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of management research, vol4-no 2, 2012.
25. Kelly , Gra'inne, & Mastroeni , Michele, & Conway , Edel & Monks , Kathy, & Truss , Katie, & Flood , Patrick, & Hannon , Enda, "Combining diverse knowledge : knowledge workers' experience of specialist and generalist roles" Emerald Group Publishing, Personnel Review, Vol.40, No.5, 2011.
26. Khorshidi, Abbas and Sadeghi, Saeed " An Investigation into the Rate of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Personnel of Shahed University in order to Purpose Improvement Strategies" Journal of Educational and Management Studies, J. Educ. Manage. Stud., 3(2), 2013 .
27. Kolade, Obamiro John, Oluseye, Ogunnaike Olaleke, Omotayo, Osibanjo A. " Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance" Journal of Competitiveness, Vol. 6, Issue 1, March 2014.
28. Kucherov, Dmitry & Zavyalova, Elena, (2012), "HRD practices and talent management in the companies with the employer brand", European Journal of Training and Development, Vol, 36 Iss: 1.
29. Kumrai, Patiraj , "Talent Management & its role in creating high performance work system : a study of Oil & Gas industry in India" Journal of Economics & Business Studies, Vol.1, No.6, 2012.
30. Lee, Ung Hee, Kim, Hye Kyoung, and Kim, Young Hyung " Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes" Global Business and Management Research: An International Journal, Vol. 5, No. 1, 2013.
31. Liu , Liang & Chai , Huaqi "Based on The Balanced Score Card: Performance Evaluation of knowledge workers", IEEE, 2011 .
32. Liu, L. & Chai, H. "The Research on Knowledge Workers' Tacit Knowledge on TRIZ" IEEE, 2011 .
33. Margaryan . A , Milligan . C & Littlejohn . A, "Validation of Davenport's classification structure of knowledge-intensive processes", Journal of Knowledge Management , VOL. 15 NO. 4, 2011.
34. Markova , Gergana & Ford , Cameron "Is money the panacea? Rewards for knowledge workers" Emerald Group Publishing Limited ,International Journal of Productivity and Performance Management ,Vol. 60 No. 8, 2011.
35. McAusland . C & Kuhn . P "Bidding for brains: Intellectual property rights and the international migration of knowledge workers" , Journal of Development Economics ,95 ,2011.
36. McDonnell, Anthony ,Collings , David G, & Burgess ,John, "Guest editors' note: Talent management in the Asia Pacific", Asia Pacific Journal of Human Resources No,50., 2012.
37. Mitchell , Rebecca & Meacham , David "Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory" Emerald Group Publishing, The Learning Organization , Vol. 18 No. 2, 2011.
38. Newhall, Steve, "A global approach to talent management: High-quality leaders are the key to competitive advantage", Human Resource Management International Digest, Vol.20, No.6, 2012.
39. Ngadiman, "INFLUENCE OF WORK SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF LECTURERS AT FACULTY OF TEACHERS' TRAINING AND EDUCATION, SEBELAS MARET

- UNIVERSITY, SURAKARTA" Educational Research International, Vol. 1 No. 3 June 2013.
40. Nilsson, Staffan,&Ellström, Per-Erik,"Employability and talent management: challenges for HRD practices"Emerald Group Publishing,European Journalof TrainingandDevelopment,Vol.36 No.1,2012.
 41. Nwibere B.M. " INTERACTIVE RELATIONSHIP BETWEEN JOB INVOLVEMENT, JOB SATISFACTION, ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN NIGERIAN UNIVERSITIES" International Journal of Management and Sustainability, (٦)٣ ، ٢٠١٤ .
 42. O'Neill , Bonnie S. and Adya , Monica, "Knowledge sharing and the psychological contract Managing knowledge workers across different stages of employment", Emerald Group Publishing Limited,Journal of Managerial Psychology,Vol.22,No.4,2007
 43. Oakes , K "The emergence of Talent Management "Training and development ,2006.
 44. Odle, Taylor K., "he Implications of Distance and Envy in Organizations: An Exploration of Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors", University of Tennessee Honors thesis Projects, 2014.
 45. OZDEM, Guven " THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS AND THE ORGANIZATIONAL AND PROFESSIONAL COMMITMENTS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS" Journal of Global Strategic Management,12,2012.
 46. Phillips, Deborah R.& Roper, Kathy O. "A framework for talent management in real estate" Emerald Group Publishing, Journal of Corporate Real EstateVol.11,No. 1, 2009.
 47. Polatçı, S., & Cindiloğlu, M. "The effect of organizational harmony on organizational citizenship behaviour: the intermediary role of emotional commitment". *Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty of Süleyman Demirel University*, 18(3),2013.
 48. Qiang-guo , ZHENG, Wen-han , Ding, "Study on Influential Factors of Knowledge Worker Turnover Intention Based on the Factor Analysis" The research of stimulate methods of rural enterprises managers from Beijing Education Committee project, IEEE, 2011 .
 49. Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., & Lesser, E. "Integrated talent management – turning talent management into a competitive advantage – an industry view", IBM Global Business Services, 2010.
 50. Schneckenberg , Dirk, "Web 2.0 and the empowerment of the knowledge worker" , Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 13 NO. 6 2009.
 51. Schuler, R.S., Jackson, S.E. and Tarique, I., "Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM", Journal of World Business, Vol. 46, 2011.
 52. Sharma, R, & Bhatnagar, J,"Talent management – competency development: key to global leadership", Journal of Industrial and commercial Training Vol.41, No.3,2009.
 53. Sheehan , Maura," Developing managerial talent : Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational

- corporations (MNCs)" Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development Vol. 36, No. 1, 2012.
54. Siikaniemi, Lena, "Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework", Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development, Vol. 36 No. 1, 2012.
 55. Singh ,A, Jones, David ,B, & Hall ,N, "Talent Management: A Research Based Case Study in Region",International Journal of Business and Management;Vol,7,No.24,2012.
 56. Tansley,C,," what do we mean by the term "talent" in Talent management," Emerald Group publishing Limited, Vol.43, NO.5,2011.
 57. Unni V, Archana S " A Study of Relationship between Social Capital and Organizational Citizenship Behavior" International Journal of Managerial Studies and Research, Volume 2, Issue 4, May 2014.
 58. Uren L, and Samuel J," From talent compliance to talent commitment," Strategic," Journal of HR Review, Vol ,6, No, 3,2007.
 59. Vaiman, Vlad, et al., "Talent management decision making", Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 50 No. 5, 2012.
 60. Wang , Shu-qin, Gao, Cun-chen, Liu , Yun-long, & Tang , Shu-hong. "Sliding mode variable structure control for the dynamic system of knowledge workers in high-tech enterprises",IEEE, 2013.
 61. Whelan, Eoin, & Carcary, Marian, "Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL.15, NO.4, 2011.
 62. Wight, Nick,"A journey towards organisation development", Journal of Industrial and Commercial Training,Vol.43,No.7,2011.
 63. Wu . J , "On the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers" , Modern Applied Science , Vol. 2, No. 2 , 2008.
 64. Yilmaz, S. "A study on the job satisfaction, perception of organizational justice and organizational citizenship behaviours of the teachers in Kayseri". *Journal of the Institute of Social Sciences*, 33(2),2012.
 65. Youyou , Sun & Yansong , Xue, "Research on the Communication Art in Management from the Viewpoint of Knowledge Workers" , IEEE, 2010 .
 66. Zhaohui , Guo & Huan , Cao, "Empirical Analysis on Knowledge Workers' Satisfaction in Chinese Hi-tech Enterprises" , Sponsored by the scientific research fund project in Wuhan University of Science and Technology, IEEE, 2011 .
- C. Internet
1. Kumar ,P,B,S, "An Article on Talent management ",2013. www.Kumar,n2.com.
 2. Lubitsh, Guy & Smith Ina, "Talent Management a strategic imperative" 2007. www.ashridge.org.uk/360.
 3. Mladkova, Ludmila, "Knowledge Management for Knowledge Workers", Academic Publishing International Ltd, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 3,2011, available online at www.ejkm.com.