

تأثير القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي عن طريق عمليات ادارة الموهبة

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء المقدسة

The role of humble leadership in achieving organizational symmetry through talent management processes

م. د. علي حسين عليوي

Ali Hussein Olaywi

ali.olaiwy@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على دور القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي وذلك عن طريق عمليات ادارة الموهبة ، فهي مصدر الالهام والتأثير بالأفراد العاملين والذي يمكن عن طريقه ضمان الاستجابة الطوعية ، فهي تسعى الى أفراد أكثر ثقة وولاء وارتفاع في تقديم الخدمات المقدمة من قبلهم ، وبهذا يستخدم التواضع لدى القادة سبيلاً لتحقيق التماثل التنظيمي عن طريق عمليات ادارة الموهبة ، لذلك انطلق هذا البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية يهدف الاجابة عنها تشخيص لمستوى أهميتها أثرها وامكانية تطبيقها في المنظمات ، وقد جرى تطبيق هذا البحث في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء على عدد من المديرين ومعاونيهم ورؤساء الاقسام والشعب في الشركة والبالغ عددهم (45) فرداً من مجتمع البحث البالغ (60) فرداً ، وقد استُخدم بعض الاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وقد توصل البحث الى عدة استنتاجات ، من أهمها وجود علاقة ارتباط و أثر بين القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي عن طريق عمليات ادارة الموهبة ، وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي تتسجم مع تلك الاستنتاجات كأن أهمها ضرورة اعتماد متغيرات البحث الحالية من قبل المنظمات الاخرى .

الكلمات المفتاحية : القيادة المتواضعة ، التماثل التنظيمي ، عمليات ادارة الموهبة .

Abstract

The current research aims to identify the role of humble leadership in achieving organizational symmetry through talent management processes, as it is a source of inspiration and influence on working individuals through which voluntary response can be guaranteed, as it seeks individuals who are more confident, loyal and higher in the provision of services provided by them. Humility is used by leaders as a way to achieve organizational symmetry through talent management processes. Therefore, this research started from a problem expressed in a number of intellectual and applied questions aimed at answering them to diagnose the level of their importance, their impact and the possibility of their application in organizations, and this research was applied in the General Company for the

Distribution of Petroleum Products / Karbala branch on a number of managers, their assistants, heads of departments and divisions in the company, whose number is (45) members of the research community of (60) individuals. Some descriptive statistics, correlation analysis and multiple regression analysis have been used. The questionnaire was used as a tool to collect information. To several conclusions, the most important of which is the existence of a correlation and impact between humble leadership and organizational symmetry through talent management processes. The researcher has a set of recommendations that are consistent with these conclusions, as if the most important of them is the necessity of adopting current research variables by other organizations.

Key Words : Modest Leadership , Organizational Symmetry , Talent management processes

المقدمة

تسعى منظمات الاعمال الناجحة الى استطلاع وقراءة مؤشرات البيئة و التغيرات كافة التي تحدث فيها للاستعداد لها والتكيف معها وبشكل بعيد الامد بهدف الاستمرار والتقدم , ومن ثمّ تسعى الى ايجاد قيادة قوية تتسم بالتواضع قادرة على تلبية رؤية المنظمة ورسالتها , عن طريق التأثير على سلوك العاملين , لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة وهؤلاء القادة قادرين على خلق التماثل داخل المنظمة عن طريق عمليات ادارة الموهبة فيها والاستفادة منها لأجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات .

وقد توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات المهمة في هذا الصدد من أهمها التأثير الكبير للقيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي للعاملين فيها عن طريق عمليات ادارة الموهبة , وقد تكون البحث من أربع مباحث , تضمن الأول المنهجية العلمية للبحث فيما تناول الثاني التأطير النظري للمتغيرات الثالث , أما الثالث فقد خصص لعرض الجانب الميداني والتحليلي , وأخيراً أختتم البحث بالمبحث الرابع والذي تضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها .

المبحث الاول / المنهجية العلمية للبحث

تعد منهجية البحث الخارطة الاساسية التي عن طريقها يتتبع مسارات المتغيرات والكشف عن طبيعتها تداخلاتها ونشوء العلاقات بينها , وما يمكن القيام به من خطوات لغرض توضيح هذه العلاقات , لذلك حُصص هذا المبحث لعرض الخطوات الاساسية للبحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :-

1- مشكلة البحث

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين توظيف للكثير من المفاهيم الادارية المهمة في منظمات الاعمال نتيجة لما تواجهه من عالم سريع التغيير , حيث باتت المنظمات تسعى فيه لزيادة مستويات الاداء لديها وتصارعها مع العديد من التحديات التي تواجه نجاحها مع المنافسين , ومن أهم تلك المفاهيم القيادة بصورة عامة والقيادة

المتواضعة بصورة خاصة وما تحقق من نتائج على مستوى المنظمة من حيث زيادة الاداء والتركيز على العاملين عن طريق جذب المواهب القادرة على تحقيق التميز والتفوق للحاضر والمستقبل ومن ثم تحقيق التماثل التنظيمي لمواجهة الظواهر السلبية كافة ، وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:-

1. ما مدى أدراك عينة الدراسة لأهمية متغيرات البحث وهي (القيادة المتواضعة ، التماثل التنظيمي ، عمليات ادارة الموهبة) ؟
2. ما تأثير القيادة المتواضعة في المنظمة عينة الدراسة ؟
3. ما الأهمية التي توليها المنظمة لموضوع التماثل التنظيمي فيها ؟
4. هل لعمليات إدارة الموهبة أهمية في المنظمة موضوع الدراسة ؟
5. هل هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين هذه المتغيرات في المنظمة ؟

2- أهمية البحث

1. تنبثق أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة وهي (القيادة المتواضعة ، التماثل التنظيمي ، عمليات ادارة الموهبة) ، بوصفها متغيرات مهمة لمنظمات الاعمال في ظل بيئة تتسم بالتحديات المستمرة كالبينة العراقية .
2. تقديم إطار نظري مفاهيمي لكل من القيادة المتواضعة بأبعادها ، والتماثل التنظيمي بأبعاده ، وعمليات ادارة الموهبة بأبعادها ، وتحديد نوع العلاقة والأثر فيما بينها ، بالشكل الذي يعمل على خدمة التوجهات المستقبلية للبحث .
3. يستمد البحث أهميته من أهمية مواضيع القيادة وقدرتها على تحقيق أقصى حالات التعاون بين الافراد العاملين.
4. مساعدة المديرين في المجال المبحوث على تطوير أساليب القيادة لديهم لإدارة وتفهيم موظفيهم بشكل ينعكس على الاداء العام للمنظمة .

3- أهداف البحث

1. تحديد تأثير توافر أبعاد القيادة المتواضعة على التماثل التنظيمي .
2. تحديد تأثير توافر أبعاد القيادة المتواضعة في عمليات ادارة الموهبة .
3. تحديد تأثير أبعاد عمليات ادارة الموهبة في التماثل التنظيمي .
4. تحديد تأثير توسط عمليات ادارة الموهبة بين القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي .

4- فرضيات البحث

يقوم البحث على جملة فرضيات تجسد الاهداف المراد تحقيقها والتي يمكن توضيحها بالآتي :-

أ- فرضيات الارتباط

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها وعمليات ادارة الموهبة .
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات ادارة الموهبة بأبعادها والتماثل التنظيمي بأبعاده .
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات ادارة الموهبة بأبعادها والتماثل التنظيمي بأبعاده .

ب- فرضيات التأثير

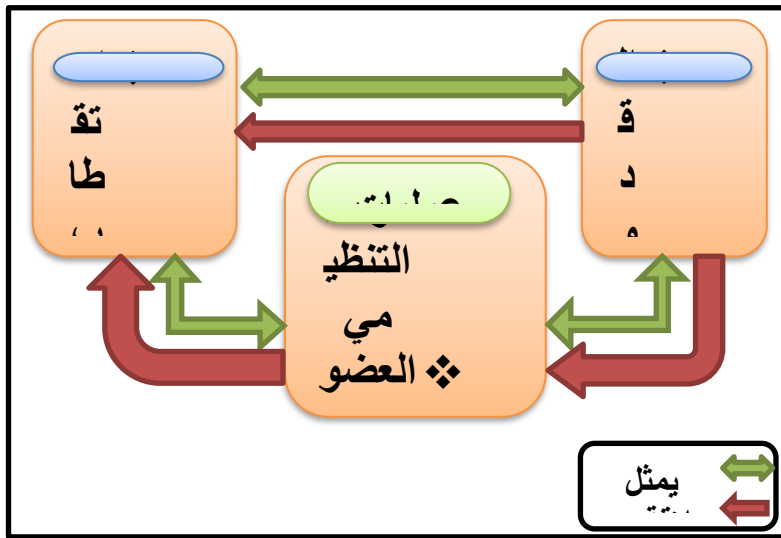
1. لا تؤثر أبعاد القيادة المتواضعة في عمليات ادارة الموهبة .
2. لا تؤثر أبعاد القيادة المتواضعة في التماثل التنظيمي .
3. لا تؤثر أبعاد عمليات ادارة الموهبة في التماثل التنظيمي .
4. لا تتوسط عمليات ادارة الموهبة العلاقة بين القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي .

5- حدود البحث

أ- الحدود الزمانية : تتمثل بالفترة الواقعة بين (2020/10/1) و(2020/ 11/ 30).

ب- الحدود المكانية : تمثلت باختيار الشركة العمة لتوزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء المقدسة.

6- مخطط البحث الفرضي



❖ اعداد الباحث

الشكل رقم (1)

المخطط الفرضي للبحث

المبحث الثاني/ الجانب النظري للبحث

أ - القيادة المتواضعة

أولاً: - مفهوم القيادة المتواضعة

لقد تطورت القيادة من التركيز على المهام (حيث العمل قبل الافراد) الى القيادة القائمة على التركيز على الافراد بعد أن أصبح الافراد يتمتعون بالقدرات العلمية والفنية في الكثير من الشركات ، ولكن هذا لم يكن كافياً لأن تحديات بيئة الاعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة و المنافسين الذين يأتون بالمبادئ والأساليب الجديدة من البيئات المختلفة ، وإزاء هذا كله لابد

من القيادة الجديدة الاكثر قدرة على التغيير والتعامل بروح ايجابية مع الافكار الجديدة وأن تكون نصيرة وراعية لكل ابداع) نجم ، 2011 : 271) ، حيث إن القيادة المتواضعة كأسلوب قيادي اجتذبت اهتماماً متزايداً من العلماء في السنوات الاخيرة ، وكيف تؤثر سلوكيات القيادة التي تتسم بالتواضع و الانفتاح مع المرؤوسين على تشجيع العلاقات الموثوقة فيما بينهم في ظل بيئة تنظيمية أكثر غموضاً ومن الصعب التنبؤ بها وبشكل متزايد مع القادة ، ومن ثمَّ فإن أتباع نهج متواضع يجري قبوله في عملية القيادة ودرجة عالية من التواضع مطلوبة في السمات الشخصية للقائد ، فالقادة المتواضعون هم من يميلون الى رؤية أنفسهم بشكل أكثر موضوعي والآخرين بشكل أكثر تقديراً ومع المعلومات والافكار الجديدة بشكل أكثر انفتاحاً . (Li et al ,2016 :1146) .

فالتواضع في اللغة هو : اظهار التنازل عن المرتبة لمن يراد تعظيمه ، فالتواضع صفة محمودة تدل على طهارة النفس وتدعو الى المودة والمحبة والمساواة بين الناس وينشر الترابط بينهم ويمحو الحسد والبغض والكرهية من قلوب الناس . (السقاف ، 2017 : بلا) .

أما اصطلاحاً فقد جاء تعريف التواضع بأنه الرغبة في رؤية الذات وتقدير نقاط قوة الآخرين ومساهماتهم والقدرة على التعلم أو الانفتاح على الأفكار والتعليقات الجديدة (2 : Jiang et al , 2019) .

على الرغم من أنَّ التواضع قد حُدد في وقت مبكر من الفلسفة ، الا أنه لم يظهر الا مؤخراً في بؤرة الادارة ، وذلك للظروف المتغيرة وزيادة المنافسة والاقتصاد القائم على المعلومات أدى الى بيئات مضطربة وغير مؤكدة زيادة الحاجة الى التواضع في المنظمات وبالأخص التحقيق أكثر وأعرق في التواضع بالقيادة وهو ما يميز القادة عن طريق هذه السمة . (Ehrenhard ,2014: 6) .

ويمكن استعراض أهم المفاهيم الخاصة بالقيادة المتواضعة من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب في هذا المجال كما مبين في الجدول رقم (1) .

الجدول (1)

مفاهيم القيادة المتواضعة

الوصف	اسم الكاتب أو الباحث
هو نهج القيادة التصاعدي الذي يعُدُّ الأتباع شركاء متساوون وقيموون ، حيث تسلط الضوء على نقاط قوة التابعين وتقدير المساهمات ونمذجة قدرة التعلم ، عن طريق الاستماع ومراقبة الآخرين والتعلم عبر التطبيق ، وهذه السلوكيات مترابطة للغاية ويجري تعزيزها عن طريق التفاعل مع الآخرين .	(Ehrenhard , 2014 :6)
هي نهج أسلوب القيادة من الأسفل الى الأعلى والتي تنطوي على الاستماع ومراقبة الآخرين والتعلم عن طريق العمل مما يوحي بأن تواضع القائد يعزز السياقات التنظيمية الداعمة ويعزز توجيه تعلم الموظف والرضا الوظيفي والمشاركة في العمل والاحتفاظ بها ويخفف من الآثار النرجسية غير المرغوبة للقائد مما يؤدي الى نتائج ايجابية .	(Rego & Simpson : 2018 , 6)

هي القيادة القائمة أو المعتمدة على قوة العلاقات والانفتاح والثقة بالمرؤوسين حيث عالم الاعمال بحاجة الى قيادة قائمة على العلاقات الانسانية والشخصية .	(3 : 2018 , Schein & Schein)
هي تلك القيادة التي تقدر المرؤوسين وتمنحهم الاحترام والتقدير والعرفان الواجب لهم ، وتعترف بمساهماتهم وتميزهم ونقاط قوتهم ، كما أنها تظهر استعدادها للتعلم و الاعتراف بالخطأ و تصحيحه ، والاستفادة من خبرة الآخرين ، وتسعى الى توفير التوجيه و الدعم و التطوير اللازم للمرؤوسين وتمكينهم والتعاطف معهم .	(القدسي , 2019 : 1)
إنها سلوكيات إيجابية تحلق بالقائد الى أعلى مستويات نكران الذات وضبط النفس و ارتفاع الوعي الذاتي والنفسي والعاطفي مع مقاومته في التخلص من التباهي و التفاخر ، أي أنّ هذا النمط من القيادات يعد قوة في شخصية القائد وليس ضعفاً و تهاوناً في قيادة الافراد العاملين .	(العبيدي ، 2019 : 145)

* الجدول من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه .

مما سبق يتوصل الباحث الى تعريف للقيادة المتواضعة (بأنها سلوكيات إيجابية محببة من قبل المرؤوسين في شخصية القائد تعمل على تعزيز مساهماتهم في المنظمة) .

ثانياً: - أهمية القيادة المتواضعة

تتجلى أهمية القيادة المتواضعة بعدد من النقاط هي كما يأتي :-

- 1- أنها قيادة تعتمد على نبذ سلوكيات وتصرفات التباهي والأناية غير المرغوب فيها للاتباع .
- 2- اعتمادها مبدأ تقبل الخطأ وأخذ المشورة بين الافراد القريبين ، دون تردد أو شعور بالخجل مما يوصل الجميع الى بر الأمان . (Jason et al , 2012: 130) .
- 3- السلوكيات القيادية المتبعة تتسم بالتواضع والانفتاح مع المرؤوسين لتشجيع العلاقات الموثوقة بين القادة والمرؤوسين .
- 4- إنَّها قيادة تسعى الى تسليط الضوء على نقاط القوة للتابعين ومساهماتهم وسعيها الدائم الى نمذجة قدرة التعلم . (Li et al , 2016 : 1145-1147) .
- 5- إمكانية الانفتاح على الافكار والتعليقات الجديدة واستثمار ذلك في العمل .
- 6- تواضع القائد يساعد على تعزيز نقاط القوة التكيفية داخل الفريق في المنظمة .
- 7- كذلك تواضع القائد يسهل من عملية تدفق المعلومات داخل المنظمة ومن ثمَّ تحقيق قوة دافعة لخلق معرفة جديدة لتمكن المنظمات من الابتكار والتفوق على منافسيهم في بيئة تتسم بالديناميكية . (Jiang et al , 2019 : 3-4) .

ثالثاً: - أبعاد القيادة المتواضعة

إنَّ أبعاد القيادة المتواضعة تتمثل في أربع أبعاد أساسية هي (القدوة ، الوعي الذاتي ، الانفتاح العقلي ، الاخلاص) كأبعاد للقيادة المتواضعة يستدل بها عن مستوى القيادة المتواضعة وتحديد طبيعة تأثيرها على سلوكيات الافراد في المنظمة ، ويمكن توضيح الابعاد كما يأتي :- (Jason et al , 2012 : 131) ، (العبيدي ، 2019 : 151)

1- القدوة

تعدُّ القدوة من الامور المهمة في المنظمات وقد عرف القدوة بأنها (أحداث تغيير في سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب فيه ، عن طريق القدوة الصالحة ، وذلك بأن يتخذ شخصاً أو أكثر يتحقق فيهم الاصلاح ، ليشبه به ، ويصبح ما يطلب من السلوك المثالي أمراً واقعياً ممكن التطبيق) ، فالقدوة في العمل هي المحرك والدافع للإنسان للارتقاء بالذات ، فمن جعل له قدوة عظيمة في صفاته ، لا بد أن يتأسى به في كل صفاته فالقدوة المؤثرة مثال حي للارتقاء في درجات الكمال ، وهو بذلك مثال للاعجاب والتقليد من الناس ، لان التأثير بالأفعال والسلوك أبلغ وأكثر من التأثير بالكلام والاقوال . (رضوان ، 2019 : 369-370) .

2- الوعي الذاتي

يعدُّ الوعي الذاتي بمثابة تصور دقيق لقدرة الشخص وإنجازاته ، فالقائد المتواضع هو القادر على ادراك أنه لا يمكن لأحد أن يعرف كل شيء ، ويعترف على نقاط القوة والضعف لديه ، ويعترف بنقاط القوة والضعف هذه ، وأن وجود رؤية دقيقة للذات لا يعني انخفاضاً في قدرات الفرد أو إنجازاته بل العكس هو تقييم صحيح لها ، فالأفراد المتواضعون يتميزون بأن لديهم رؤية ذاتية موضوعية ، والتي تستلزم القدرة على التقييم الدقيق لقدرات الفرد ونجاحاته والاعتراف بأخطاء المرء وأوجه القصور فيها ومحدودية معرفته والمساءلة عنها لتحسينها . (فنجان وآخرون ، 2020 : 183) .

3- الانفتاح العقلي

يعدُّ الانفتاح العقلي عن توسيع مدارك العقل وهو من العلامات الدالة على تمتع شخصية القائد بالقوة والثبات في اتخاذ القرارات ، فشخصية القائد والتي تكون ذات قوة تأثيرية هي الشخصية القوية القادرة على اتخاذ القرارات المؤثرة في أي مكان تتواجد فيه ، وتكون نشطة في كل مجال تقتحمه وتعمل فيه ، و تكون قادرة ايضا على التواصل مع الآخرين والتوافق معهم بسرعة ، وعلى النقيض من صاحبة الانغلاق الفكري حيث تكون غير مترددة في تقديم المساعدة للآخرين ودائماً ما يلجأ الناس اليها دون حواجز مسبقة وهو ما يدعم قوتها ، بالإضافة الى أن الانفتاح العقلي غالباً ما يدعو الى التفكير بشكل إيجابي و غالباً ما يكون النجاح حليفاً لها في أي تجربة تخوضها . (Jason et al , 2012 : 132) .

4- الاخلاص

إنَّ الاخلاص في العمل هو سير الانسان بنجاح نحو الهدف وصنع التغيير والتقدم ، لذلك يتخلى عن أطماعه الأنانية ، ورؤيته الضيقة ، و نرجسيته الحساسة ، ويتحرك بنقاء بالمشاركة مع الآخرين لتحقيق ذلك التغيير ، أما عدم الاخلاص في العمل فهو الاستئثار بالمكتسبات واقصاء الآخرين وسيطرة نزعة التسلط ، عن طريق بروز النزعات الانانية والذاتية ، ومن هنا فان أمراض التخلف والاستبداد والفساد هي نتاج عدم وجود اخلاص في العمل ، كما إنَّ جوهر التغيير الصادق والفعال يمر عبر مسيرة الاخلاص والايمان به (العبيدي ، 2019 : 153) .

ب - التماثل التنظيمي

أولاً: - مفهوم التماثل التنظيمي

يعد موضوع التماثل التنظيمي من المواضيع بالغة الأثر والتي تكافح منظمات العالم الحالي عن طريق الابحاث المقامة والدراسات لأجل تعظيم السلوك التنظيمي في المنظمات لما لهذا الأمر الأثر البالغ في زيادة التزام الافراد وتفعيل ادائهم وتعاونهم والذي يؤدي بدوره الى تحسين مكانة المنظمة وإبراز ميزاتها التنافسية في ظل اقتصاد عالمي حالي يتسم ببيئة شديدة التنافس , لذا يعد التماثل التنظيمي من المفاهيم الحديثة الظهور نسبياً" في أدبيات السلوك التنظيمي لما له من دور مهم في تحقيق احترام الفرد لذاته ، وإضفاء معنى لحياته وزيادة مستوى الطموح والانتماء لديه.

(Saks , Joseph , 2006:600)
فالتماثل في اللغة : هو التشابه أو التطابق ومصدرها

تماثل بمعنى تشابه ، تطابق ومائل ، يماثل ، مماثلة ، ومماثلة الشيء التطابق ، ولا تكن المماثلة الا بين المتفقين والتماثل يدل على أنّ اشتراك الموجودين في جميع الصفات . (أبن منظور ، 2003: بلا) .

أما اصطلاحاً فقد جاء بعدة تعاريف وفق عدد من الكتاب والباحثين كلاً" حسب رؤيته للموضوع وفق الخلفية الفكرية والفلسفية والتخصصية التي يتمتع بها. (Ekmekci & Casey , 2009 : 48) ، فالبعض أشار الى الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة (Boros , 2008 : 1) ، والبعض الاخر أشار الى حاجة الفرد الى هوية شخصية وتنظيمية تميزه (Ashforth et al , 2008 : 326) ، ويعدّ العالم (Foot) هو أول من أستخدم مصطلح التماثل في عام (1951) وعدّ التماثل عنصراً أساسياً في تحفيز الافراد ، باعتبار التماثل يجعل للفرد هوية منظميه خاصة به تدفعه للعمل بالنيابة عن المنظمة وأنه جزء منها . (Bartels , 2006 : 5) .

وحيثما يتماثل الافراد مع المنظمة فأنتهم يطورون أسساً" لاتخاذ القرارات نابعة من قيم المنظمة وأهدافها بمعنى آخر يمنح معنى لحياة الفرد وزيادة احترامه لذاته ويعزز من مستوى الطموح والانتماء لديه (أحمد ، 2016 : 278) ، ومن منظور المنظمة يكون التماثل مفيداً" لأنه يزيد احتمال ان تكون القرارات وفق ما يحقق مصلحة المنظمة حتى في حالة غياب الرقابة على الموظف ، فالموظف المتماثل مع المنظمة يميل الى رؤية نفسه على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الاخرين ، ويحتضن مصالح المنظمة و ينئي بنفسه عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة وأهدافها (رشيد ، 2003: 32) .

ويمكن استعراض أهم المفاهيم الخاصة بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب في هذا المجال كما مبين في الجدول رقم (2) .

الجدول (2)

مفاهيم التماثل التنظيمي

الوصف	اسم الكاتب أو الباحث
بانها درجة تعريف العامل في المنظمة لنفسه بنفس الخصائص التي يعتقد	(Milton & Westphal)

أن المنظمة تعرف أو توصف بها والتي يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية .	(191 : 2005)
بأنها العملية التي يستمد بها الافراد شعورهم بالفخر والاعتزاز من ارتباطهم مع المنظمة .	(Woods & West , 2010 : 586)
هو شعور الفرد بالتوحد والانتماء الى المنظمة و يرتبط ايجابيا بالشعور العاطفي للفرد العامل بالالتزام والرضا و الولاء التنظيمي .	(Jones & Volpe : 2010 , 1)
بانها العملية التي بواسطتها يربط الافراد العاملين أنفسهم بالعناصر الموجودة في الصورة المجتمعية للمنظمة .	(Huang , 2013 : 6)
حالة سلوكية مهمة تشير الى مدى تعلق الافراد بوظيفتهم التي تمثل بالنسبة اليهم الجزء المركزي والمحوري في علاقاتهم ببيئة العمل وبالعمل نفسه ، والذي يعكس بشكل أو بآخر طباعهم الشخصية .	(احمد , 2016 : 276)
بانها العملية التي يكون بها الاقناع داخليا وخارجيا للموظفين العاملين و عن طريق اندماج رغبات العمال مع رغبات المنظمة وينتج عنها حالة من التماثل على أساس اندماج الرغبات .	(ملاك ، 2018 : 23)

* الجدول من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه .

مما سبق يتوصل الباحث الى تعريف التماثل التنظيمي (هو ادراك الفرد العامل لشعور التوحد والانتماء الى المنظمة التي يعمل فيها بحيث تكون أهداف المنظمة والفرد هي نفسها).

ثانياً: - أهمية التماثل التنظيمي

تتجلى أهمية التماثل التنظيمي بعدد من النقاط هي كما يأتي :-

- 1- تنمية روح الانتماء لدى الفرد في المنظمة .
- 2- تحقيق التعاون والولاء والاخلاص .
- 3- تنمية الابداع والابتكار في المنظمة . (Simon , 2007 : 750)
- 4- زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وبصورة خاصة عند ادارة التماثل مع أصحاب المصلحة والافراد العاملين فيها . (Kim et al , 2010 : 558)
- 5- يعد التماثل التنظيمي شكل متجدد للتماثل الاجتماعي لذا تسعى المنظمات لان يكون الافراد فيها ملتصقين برسالتها وبالرؤية التي تهدف المنظمة الى تحقيقها . (Simon , 2000 : 50).
- 6- ارتباط مفهوم التماثل التنظيمي بالعديد من السلوكيات المختلفة داخل المنظمة كالقيادة والعدالة و معنى العمل .
- 7- ارتباطه بعدد من النتائج التنظيمية كالأداء والقدرة على الاحتفاظ بالافراد العاملين . (Corley et al , 2008 : 332)

8- إنَّ الاحساس بالتماثل التنظيمي قد يمنع الموظف من أن يكون بشعور منزعج ، وكذلك يعمل على زيادة الشعور العام بالقناعة بالعمل ، بالإضافة الى ذلك فان الافراد العاملين الذين يزداد تماثلهم التنظيمي يكون أكثر استعداد للبقاء في المنظمة وكذلك الاكثر رغبة في سبيل ان يبذلوا جهودهم لتحسين المنظمة . (Dutton et al , 1994 : 33)

ثالثاً:- أبعاد التماثل التنظيمي

أُتفق مجموعة من الباحثين والكتاب ومنهم (Dick et al , 2004 : 2) (Kreinerand & Ashforth , 2004 : 2) (Bartels , 2011 : 5) , (Reese , 2014 : 8) بأن أبعاد التماثل التنظيمي تتمثل في ثلاث أبعاد أساسية هي (الولاء ، العضوية ، التشابه) كأبعاد للتماثل التنظيمي يستدل بها عن مستوى التماثل التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيرها على سلوكيات الافراد في المنظمة ، ويمكن توضيح الابعاد كما يأتي :-

1- الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي نزعة فردية للانخراط في اداء نشاط معين بشكل منتظم وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك ، و هو شعور وجداني ايجابي للفرد العامل تجاه المنظمة بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية و يترجم فعليا" بالعمل الصالح حتى في حالة غياب الرقابة ولن تؤثر مصالحها الشخصية رغم غياب الحوافز المادية و المعنوية منها ، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة رغم توفر ظروف أفضل خارجها (Reese,2014:9).

أو هو نوع من الاخلاص والصدق ويتناول المواقف والسلوكيات مثل الدعم للأهداف التنظيمية أو الدفاع عن المنظمة ، ومحاكاة سلوك الاعضاء الاخرين بما يحقق أهداف المنظمة لذا فإن ادارة العديد من المنظمات ، تسعى لتطوير وتدريب عاملها والعمل على خلق سياسات لتطوير معنى التقاني في العمل . (أحمد , 2016 : 279) .

2- العضوية (الانتماء)

يرى (William James) مؤسس علم النفس الحديث إنَّ الافراد أكثر حاجة أساسية لديهم بعد الحاجات الفسيولوجية هي العضوية لكي تفهم وتقدر أعمالهم وهذا يكون حافظاً ذاتياً" للفرد لتطوير مواهبه ومقدراته في العمل ، وهذا الشعور بالعضوية يسبب مبادرات ودية وبيئة ثقة بين الزملاء ومن ثم تطوير العلاقات وتسهيلها بين القادة والموظفين أنفسهم ، اذ إنَّ العضوية تشمل البنى الثقافية والاجتماعية التي تسعى المنظمات اليها ، وفي السياق ذاته ذكرت دراسات أخرى بأن الافراد العاملين يؤكدون على قيمة انتمائهم وشعورهم بالرابط البيئي أو أنهم ينتمون الى جزء من مجتمع أكبر ، (Zadeh , 2011 : 263) , (Fry et al , 2013 : 50) , (Siadat et al , 2014 : 98) & Khiabani , (و" أوضح) (Mael & Ashforth , 2001 : 104) إنَّ العضوية (الانتماء) هي أحد أشكال الالتصاق النفسي والذي يتبين لدى الافراد عندما يتشرب أعضاء المنظمة الخصائص المعرفية لها ، ويشمل الانتماء على خصائص تتمثل في التأثير على

قرار الفرد بالبقاء بالمنظمة من عدمه و" يظهر نواحي عديدة من سلوكيات الفرد تصف فيه العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة من حيث ارتباطه وحرصه على الاستمرار في عضوية المنظمة . (Reese , 2014 : 9) .

3- التشابه

يرى (Reese , 2014 : 8) : إنَّ بعد التشابه عبارة عن عملية تبادل في الفهم للأهداف المشتركة و الرغبات بين الافراد العاملين وزملائهم الآخرين في المنظمة أو مع المنظمة ذاتها ، و أشار (Solan & Ruppin , 2001 : 18) ايضا ، إنَّ الافراد يتقبلون ويتشربون المعتقدات والقيم التنظيمية الاكثر تشابه معهم ، ويحدث التوتر الداخلي في حالة عدم التناغم بين معتقدات وقيم الفرد والمنظمة حيث يتدرج التماثل بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية الى قبول خصائص معينة من الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية ، وفي المقابل عندما يكون هناك انسجام بين ما يرى الافراد العاملين أنه مميز وأساسي و مستمر بالنسبة للمنظمة مع مفهومهم الذاتي لأنفسهم ، من جهة أخرى يشترك الأفراد العاملين مع مجموعة عملهم خصائص تفوق تلك المشتركة مع المنظمة من حيث (العمل الفعلي ، التفاعل المباشر ، التفضيلات الشخصية ، التاريخ والمصير المشترك) ومع أنَّ تركيبة فريق العمل قد تؤثر الى حد كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد العامل والفريق الذي ينتمي اليه ، الا أنَّ من المرجح ان تسهم الدرجة العالية من التشابه في خلق مستويات أعلى من التماثل . (العاني ، البكري ، 2017 : 315) .

ج - عمليات ادارة الموهبة

أولاً :- مفهوم ادارة الموهبة

لعله أصبح من المعروف بأن المورد البشري هو العنصر الاله في جميع المنظمات لتحقيقها الميزة التنافسية ، فالموهبة وتنميتها وتأهيلها تمكن المنظمات من مجابهة التهديدات التي تواجهها وتحويلها مع الموارد الأخرى (معلوماتية ، تنظيمية ، انتاجية ، ذهنية ، قيادية) الى قدرة تنافسية (عشوش وآخرون ، 2017 : 35) .

والموهبة اليوم هي اداة المنظمات الحيوية التي تمكنها من القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها ، وقبل الدخول الى مفهوم ادارة الموهبة يجب تحديد مفهوم الموهبة لغتاً واصطلاحاً ، فالموهبة لغتاً تشير كما جاء في مختار الصحاح : موهوب بمعنى وهب أي وهب له شيئاً والاسم هو موهوب وموهبة ، أي وهب يهب وهباً - هبة - موهوب - موهبة . (الرازي ، 1983 : 1421) .

أما اصطلاحاً فالموهبة تشير الى أي شخص يمتلك القدرة على صناعة فارق معنوي في أداء المنظمة الحالي والمستقبلي (Jantan et al , 2009 : 806) ، فيما أشار (Goffee&Jones,2007:84) للموهبة بأنها مجموعة من المهارات والأفكار والمعارف التي يمتلكها مجموعة من العاملين في المنظمة ، فيما عرفها آخرين الموهبة على أنها مجموعة من الافراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات فطرية ومكتسبة تتواجد داخل المنظمة (Silzer&Dowell,2010:13) .

إنَّ مفهوم ادارة الموهبة وكما أشار (الناصري ، 2018 : 307) نشأ عن طريق البحث الذي نشرته مجموعة ماكنزي للدراسات والموسوم (الحرب من أجل الحصول على المواهب) في عام 1997 والذي جرى تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل ذات الاسم في عام 2001 من مؤسسة هارفارد للأعمال ، ويمكن استعراض أهم المفاهيم الخاصة بإدارة الموهبة من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب في هذا المجال كما مبين في الجدول رقم (3) .

الجدول (3)

مفاهيم ادارة الموهبة

الوصف	اسم الكاتب أو الباحث
أنها نطاق واسع من السياسات والعمليات للموارد البشرية تتضمن الاختيار (الجذب) والتقييم والتطوير والاحتفاظ بها .	(4 : 2012 , Haid)
بأنها الجذب المنهجي ، والتعرف ، والتنمية ، المشاركة والاحتفاظ للأفراد الذين لهم قيمة خاصة لمنظمة ما لإمكانياتهم العالية للمستقبل أو لأنهم يؤدون أدواراً مهمة للأعمال .	(Baqutayan , 2014 : 2291)
هي مجموعة من الممارسات المنفذة لاكتساب وتطوير وإدارة الموظفين بطريقة متكاملة واستراتيجية .	(Singh & Sanjeer : 2017,1132)
بانها عملية تطوير ودمج العاملين الجدد ، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين ، وجذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المؤسسة ، وتهتم ادارة المواهب بالاستمرار بالتدريب وتطوير الاداءات العالية للقيام بأدوار جديدة محتملة .	(Brewster et al , 2017 : 1)
هي آلية لضمان الامداد المنتظم للمواهب القادرين على تلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية المحتملة دون أي عائق .	(Ansar & Baloch , 2018 : 222)

* الجدول من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه .

وعن طريق ما سبق يتوصل الباحث الى مفهوم للإدارة الموهبة (بأنها تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة والكفيلة بعملية استقطاب ذوي المهارات المتميزة والمطلوبة والعمل على تطويرهم بما ينسجم مع متطلبات المنظمة الحالية والمستقبلية) .

ثانياً:- أهمية ادارة الموهبة

- 1- تعد ادارة الموهبة من أسرع الطرق للحصول على أسبقية أفضل للمنظمات في العالم .
- 2- تعمل ادارة الموهبة على تحسين طرق وعمليات التوظيف والتطوير للعاملين ذوي المواهب والمهارات الحالية والمستقبلية (Bhatnagar , 2007 : 640) .
- 3- في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر تعد عملية جذب المواهب والايمان بأفكارها وتبنيها من طرق المهمة لتحسين الاداء والانتاجية (Horner , 2014 : 6) .

4- أصبحت أولوية أقسام ادارة الموارد البشرية هي اجتذاب وتعيين والاحتفاظ بالمواهب والتي تمثل ميزة تنافسية للمنظمة (Altnoz et al , 2013 : 844) .

5- وجود المواهب في المنظمة يشير الى وجود قودة للأخريين في الاداء لأنهم عادةً موظفين أساسين يقودون الاعمال الى الأمام (Singh&Sanjeer ,2017:1132) .

ثالثاً :- أبعاد عمليات ادارة الموهبة

إنَّ أبعاد عمليات ادارة الموهبة تتمثل في أربع أبعاد أساسية هي (استقطاب الموهبة ، اختيارها ، تطويرها ، المحافظة عليها) كأبعاد لعمليات ادارة الموهبة ، ويمكن توضيح الابعاد كما يأتي :- (Phillips & Roper ,2009 :10)

1-استقطاب الموهبة

أصبحت عملية الاستقطاب في المنظمات واحدة من أهم السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية ولتحقيق الميزة التنافسية المستمرة (Rowland ,2011:38) .

وإنَّ المنظمة تحتاج الى أتباع استراتيجية ناجحة لجذب المواهب فضلاً عن اعتماد المبادئ الاخلاقية في كل مرحلة من مراحل الجذب ، وبناء سمعة مميزة وقوية لها في العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل الموهبة (Chuai ,2008 : 19) .

2-إختيار الموهبة

تعد عملية اختيار الاشخاص المناسبين للعمل في المنظمة شيء في غاية الاهمية لكونه يقود الى تحسين الاداء بشكل مستمر ، وإنَّ العاملين عن طريق المهارات المناسبة سيؤدون أعمالهم بأفضل شكل للمنظمة وبكفاءة عالية وبأقل قدر ممكن من الهدر بالأموال (Dessler,2011:121) .

3-تطوير الموهبة

تبرز أهمية تنمية وتطوير الموهبة كوظيفة محورية للموارد البشرية من حيث إنَّها عملية اكتساب للمعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن أمكانيات الأفراد العاملين لمواجهة التغيرات في متطلبات سوق العمل وإكسابهم القدرات التي تساعد على الاستعداد للمستقبل ومن ثمَّ بلوغ ما تسعى له المنظمات (Noe et al ,2008 :400) .

4-المحافظة على الموهبة

هنالك حاجة ماسة لتدركها المنظمات للحفاظ على الموهبة كأساس للمنافسة حيث يهدف الاحتفاظ بالمواهب الى تشجيع الافراد العاملين في المنظمة على البقاء بسبب تكلفة الجذب والاحلال الجديدة للمواهب (Echols , 2007 : 87) ، وهناك

الكثير من العوامل التي تساهم في الاحتفاظ بالموهب منها وقائية مثل الامتيازات والمنافع والتعويضات والتي لها أثر كبير في تحقيق النجاح الوظيفي في المنظمة (James & Connon ,2011: 162) .

المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

أولاً. مقاييس البحث

اعتمد الباحث مقاييس جاهزة منشورة في مجلات رصينة. علماً أنّ جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول (4) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس، مع قيم (Cronbach alpha) التي تقيس ثبات المقياس ، ويتبين من الجدول أنّ جميع القيم مقبولة من الناحية الاحصائية.

جدول (4)

المقاييس المستخدمة في البحث مع قيم (Cronbach alpha)

ت	المقياس	عدد الفقرات	قيمة اختبار Cronbach Alpha	المصدر
1	القيادة المتواضعة	16	0.81	(Jason et al ,2012)
2	عمليات إدارة الموهبة	16	0.80	(Phillips&Roper,2009)
3	التماثل التنظيمي	12	0.75	(Bartels,2011)

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: الإحصاءات الوصفية:

يلاحظ في الجدول (5) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ، علماً أنّه اعتمد على الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) أساساً لمعرفة مدى إدراك عينة الدراسة لمتغيرات البحث:

1. القدوة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده القدوة (4.24). إنّ قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على قوة ادراك العينة كون القائد يمثل قدوة لهم، ويدعم ذلك أنّ قيمة الانحراف المعياري كانت (0.75) وهي قيمة قليلة تدلّ على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور.

2. الوعي الذاتي

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الوعي الذاتي (4.14). إنّ قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، ويدلّ ذلك على تمتع القائد بالوعي الذاتي، ويدعم ذلك أنّ قيمة الانحراف المعياري كانت (0.86) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور.

3-الانفتاح العقلي

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الافتتاح العقلي (4.05). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك على الافتتاح العقلي الكبير للقادة في مجتمع الدراسة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.98) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور.

4-الاخلاص

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الاخلاص (4.21). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك على قوة اخلاص القادة في مجتمع الدراسة، علماً أنّ إجابات افراد العينة كانت متسقة ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.91) وهي قيمة قليلة.

علماً أنّ متغير القيادة المتواضعة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.16)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، مما يدل على قوة توافر ابعاد القيادة المتواضعة، كما أنّ إجاباتهم كانت متسقة بدليل انخفاض قيمة الانحراف المعياري اذ بلغت (0.87).

5-استقطاب الموهبة

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده استقطاب الموهبة (4.37) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وبانحراف معياري (0.73) ، وهذا يدل على قوة تبني مجتمع الدراسة لهذا البعد. وكانت قيمة انحراف المعياري (0.73) .

6-اختيار الموهبة

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده اختيار الموهبة (4.41) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وبانحراف معياري (0.73) ، وهذا يدل على قوة تبني هذا البعد واتساق إجابات افراد العينة بخصوصه.

7-الاحتفاظ بالموهبة

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الاحتفاظ بالموهبة (4.24) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.80) ، وهذا يدل على قوة تبني مجتمع الدراسة لهذا البعد في عملياتها .

8-تطوير الموهبة

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده تطوير الموهبة (4.32) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري (0.87) ، وهذا يدل على قوة تبني مجتمع الدراسة لهذا البعد واتساق إجابات افراد العينة بخصوصه.

وبشكل عام حقق متغير إدارة الموهبة وسطاً حسابياً (4.33)، مما يشير الى قوة تبني هذا المتغير. ويدعم ذلك أن قيمة الانحراف المعياري (0.78) وهي قيمة قليلة تدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة الدراسة.

9-الولاء

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الولاء (4.14) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على قوة تبني هذا البعد واتساق إجابات افراد العينة بخصوصه. وبانحراف معياري (1.03) وهذا يدل على ضعف اتساق إجابات افراد العينة.

7-الانتماء

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعيد الانتماء (3.92) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على قوة تبني مجتمع الدراسة لهذا البعد في عملياتها. وبانحراف معياري (1.12) وهي قيمة عالية تدل على قوة تشتت إجابات افراد العينة.

8-التشابه

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعيد التشابه (4.00) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري (0.87) ، وهذا يدل على قوة تبني مجتمع الدراسة لهذا البعد واتساق إجابات افراد العينة بخصوصه.

وبشكل عام حقق متغير التماثل التنظيمي وسطا حسابيا (4.02)، مما يشير الى قوة تبني هذا المتغير . ويدعم ذلك أن قيمة الانحراف المعياري (1.04) وهي قيمة قليلة تدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة الدراسة.

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.75	4.24	القدوة
0.86	4.14	الوعي الذاتي
0.98	4.05	الانفتاح العقلي
0.91	4.21	الإخلاص
0.87	4.16	القيادة المتواضعة
0.73	4.37	استقطاب الموهبة
0.73	4.41	اختيار الموهبة
0.80	4.24	الاحتفاظ بالموهبة
0.87	4.32	تطوير الموهبة
0.78	4.33	إدارة الموهبة
1.03	4.14	الولاء
1.12	3.92	الانتماء
0.98	4.00	التشابه
1.04	4.02	التماثل التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث

ثالثا: اختبار فرضيات البحث

أولا: اختبار فرضيات الارتباط

1: - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها وعمليات إدارة الموهبة بأبعادها.

يشير الجدول (6) أنف الذكر الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول (6) اختبار الفرضية الاولى

إدارة الموهبة	تطوير الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	اختيار الموهبة	استقطاب الموهبة	
.39**	.274*	.397**	.187	.378**	القدوة
.65**	.474**	.533**	.518**	.553**	الوعي الذاتي
.63**	.420**	.513**	.601**	.497**	الانفتاح العقلي
.63**	.571**	.589**	.328**	.524**	الإخلاص
.73**	.551**	.640**	.525**	.614**	القيادة المتواضعة

المصدر: اعداد الباحث

يتبين من الجدول أنف الذكر وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%) و(5%) سواء على المستوى الفرعي او الكلي بين متغيرات الدراسة. العلاقة الوحيدة التي كانت غير معنوية بين القدوة واختيار الموهبة. عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسة الأولى بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها وعمليات إدارة الموهبة بأبعادها) وبنسبة 96%.

2: - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها والتماثل التنظيمي بأبعاده.

يشير الجدول (7) أنف الذكر الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول (7) اختبار الفرضية الثانية

الولاء	الانتماء	التشابه	التماثل التنظيمي	
.320**	.503**	.383**	.495**	القدوة
.323**	.443**	.269*	.426**	الوعي الذاتي
.482**	.492**	.459**	.585**	الانفتاح العقلي
.393**	.474**	.283*	.473**	الإخلاص
.480**	.596**	.437**	.621**	القيادة المتواضعة

المصدر: اعداد الباحث

يتبين من الجدول أنف الذكر وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%) و(5%) سواء على المستوى الفرعي او الكلي بين متغيرات الدراسة. عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسية الثانية بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها وإدارة الموهبة بأبعادها) ونسبة 100%.

3: - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الموهبة بأبعادها والتماثل التنظيمي بأبعاده.

يشير الجدول (8) أنف الذكر الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول (8) اختبار الفرضية الثانية

الولاء	الانتماء	التشابه	التماثل	التنظيمي
.498**	.529**	.299**	.546**	استقطاب الموهبة
.433**	.300**	.297**	.419**	اختيار الموهبة
.461**	.590**	.307**	.561**	الاحتفاظ بالموهبة
.591**	.494**	.298**	.567**	تطوير الموهبة
.624**	.602**	.376**	.658**	إدارة الموهبة

المصدر: اعداد الباحث

يتبين من الجدول أنف الذكر وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%) سواء على المستوى الفرعي او الكلي بين متغيرات الدراسة. عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسية الثالثة بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة بأبعادها والتماثل التنظيمي بأبعاده) ونسبة 100%.

ثانيا: اختبار فرضيات التأثير

استخدم الباحث معامل الانحدار المتعدد لغرض اختبار فرضيات التأثير وعلى النحو الاتي:

1- لا تؤثر ابعاد القيادة المتواضعة في عمليات إدارة الموهبة

بين الجدول ادناه اختبار الفرضية أنف الذكر باستخدام الانحدار المتعدد

جدول (9) اختبار فرضية التأثير الاولى

قيمة R ²	قيمة F المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	إدارة الموهبة		المتغير المعتمد المتغير المستقل
			β	α	
.55	**22	.576	.046	1.785	القوة
		1.981**	.175		الوعي الذاتي
		2.276**	.169		الانفتاح العقلي
		3.144**	.225		الإخلاص

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند مستوى 1%

إن بعد القدوة يؤثر في إدارة الموهبة بمقدار (0.046) إذا ما تغير بمقدار وحدة واحدة، علماً أن هذا التأثير لم يكن معنوياً، لأن قيمة (t) المحسوبة كانت معنوية عند المستوى المذكور. أما تأثير الوعي الذاتي فقد بلغت قوته بمقدار (0.175) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، كذلك كانت قيمة تأثير الانفتاح العقلي في إدارة الموهبة (0.169) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). وأخيراً كان تأثير بعد الإخلاص (0.225) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%). ولقد بلغت قيمة (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (22) وهي معنوية عند مستوى (1%). علماً أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.55) وهذا يدل على أن ابعاد القيادة المتواضعة تفسر ما نسبته (55%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة الموهبة. عليه يستدل الباحث رفض الفرضية أنف الذكر وبنسبة (75%).

2- لا تؤثر ابعاد القيادة المتواضعة في التماثل التنظيمي

بين الجدول الاتي اختبار الفرضية أنفة الذكر باستخدام الانحدار المتعدد

جدول (10) اختبار فرضية التأثير الثانية

قيمة R ²	قيمة F المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	التمائل التنظيمي		المتغير المعتمد المتغير المستقل
			β	α	
.44	**14	**2.771	.336	.736	القوة
		-1.019-	-.137-		الوعي الذاتي
		**2.896	.327		الانفتاح العقلي
		**2.401	.262		الإخلاص

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند مستوى 1%

إن بعد القدوة يؤثر في التماثل التنظيمي بمقدار (0.336) إذا ما تغير بمقدار وحدة واحدة، علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة كانت معنوية عند المستوى المذكور. أما تأثير الوعي الذاتي فقد بلغت قوته بمقدار (-0.137) وهو تأثير عكسي وغير معنوي عند مستوى (5%)، كذلك كانت قيمة تأثير الانفتاح العقلي في التماثل التنظيمي (0.327) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). وأخيراً كان تأثير بعد الإخلاص (0.262) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%). ولقد بلغت قيمة (f) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار (14) وهي معنوية عند مستوى (1%). علماً أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.44) وهذا يدل على أن ابعاد القيادة المتواضعة تفسر ما نسبته (44%) من التغيرات التي تطرأ على التماثل التنظيمي. عليه يستدل الباحث رفض الفرضية آفة الذكر ونسبة (75%).

3- لا تؤثر ابعاد عمليات إدارة الموهبة في التماثل التنظيمي

بين الجدول ادناه اختبار الفرضية آفة الذكر باستخدام الانحدار المتعدد

جدول (11) اختبار فرضية التأثير الثالثة

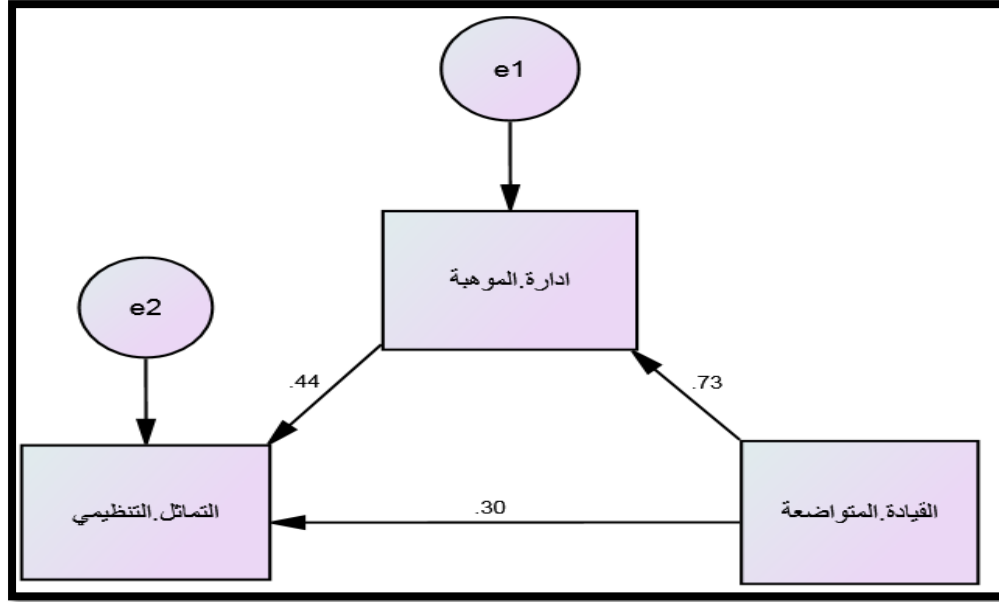
قيمة R ²	قيمة F المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	التماثل التنظيمي		المتغير المعتمد المتغير المستقل
			β	α	
0.44	** 14	1.727**	.242	.249	استقطاب الموهبة
		.820	.101		اختيار الموهبة
		2.250**	.279		الاحتفاظ بالموهبة
		2.138**	.252		تطوير الموهبة

المصدر: اعداد الباحث

** معنوي عند مستوى 1%

إن بعد استقطاب الموهبة يؤثر في التماثل التنظيمي بمقدار (0.242) إذا ما تغير بمقدار وحدة واحدة، علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة كانت معنوية عند المستوى المذكور. أما تأثير اختيار الموهبة فقد بلغت قوته بمقدار (0.101) وهو تأثير غير معنوي عند مستوى (5%)، كذلك كانت قيمة تأثير الاحتفاظ بالموهبة في التماثل التنظيمي (0.279) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). وأخيراً كان تأثير بعد تطوير الموهبة في التماثل التنظيمي (0.252) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%). ولقد بلغت قيمة (f) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار (14) وهي معنوية عند مستوى (1%). علماً أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.44) وهذا يدل على أن ابعاد إدارة الموهبة تفسر ما نسبته (44%) من التغيرات التي تطرأ على التماثل التنظيمي. عليه يستدل الباحث رفض الفرضية آفة الذكر ونسبة (75%).

4- لا تتوسط إدارة الموهبة العلاقة بين القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي
استخدم الباحث تحليل المسار (Path analysis) لغرض اختبار تأثير توسط إدارة الموهبة في العلاقة بين القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي عن طريق البرنامج الاحصائي (AMOS V.23) وكما يأتي علماً أنَّ الباحث استخدم معاملات الانحدار المعيارية:



شكل (2) اختبار المسار

- 1- بلغت قيمة التأثير المباشر المعيارية لمتغير القيادة المتواضعة في التماثل التنظيمي (0.30) وهو تأثير معنوي عند مستوى (5%).
- 2- بلغت قيمة التأثير المباشر المعيارية لمتغير القيادة المتواضعة في عمليات إدارة الموهبة (0.73) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%).
- 3- بلغت قيمة التأثير المباشر المعيارية لمتغير عمليات إدارة الموهبة في التماثل التنظيمي (0.44) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%).
- 4- بلغت قيمة التأثير غير المباشر للقيادة المتواضعة في التماثل التنظيمي بتوسط إدارة الموهبة (0.32).
- 5- بلغت قيمة التأثير الكلي المباشر وغير المباشر (0.62=0.32+0.30).
- 6- بهدف اختبار مدى معنوية التأثيرات غير المباشرة استخدم الباحث اختبار (Sobel) الذي يحتاج قيم التقديرات والخطأ المعياري وحسب الجدول ادناه:

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
القيادة المتواضعة <--- ادارة الموهبة	.650	.071	9.207	***
ادارة الموهبة <--- التماثل التنظيمي	.597	.167	3.584	***

	Estimate	S.E.	C.R.	P
القيادة. المتواضعة --- < التماثل. التنظيمي	.367	.149	2.472	.013

وبتطبيق معادلة (Sobel) تبين ان قيمتها (3.30) وهي قيمة معنوي عند مستوى (1%) عليه يرفض الباحث الفرضية آنفه الذكر بمعنى تتوسط إدارة الموهبة بصورة معنوية العلاقة بين القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

- 1- للقيادة المتواضعة دور كبير وفاعل في منظمات الاعمال وفي تحقيق التماثل التنظيمي فيها عن طريق عمليات ادارة الموهبة .
- 2- عندما يتعامل القائد بأسلوب متواضع مع المرؤوسين يحفز سلوك التماثل فيهم .
- 3- سلوك التواضع له أهمية في ممارسة القيادة والتأثير الايجابي على الاخرين ويعزز من شعور التماثل للموظفين .
- 4- كلما دعمت المنظمة من سلوك التواضع في مكان العمل كلما ازداد التواصل الاجتماعي ويسهم ذلك في تقديم الاقتراحات والرؤى الجديدة الخاصة بالعمل .
- 5- قدرة عمليات ادارة الموهبة على تعزيز شعور التماثل التنظيمي لدى العاملين في المنظمة عينة الدراسة.

ثانياً:- التوصيات

- 1- ضرورة اعتماد متغيرات البحث الحالية وهي القيادة المتواضعة و التماثل التنظيمي و عمليات ادارة الموهبة من قبل المنظمات الاخرى .
- 2- على المنظمة قيد البحث الاهتمام أكثر وتشجيع سلوك التواضع لدى القادة والمديرين فيها.
- 3- تعزيز شعور العاملين بالانتماء و الذي سيقود ومن ثم الى زيادة شعورهم بالتماثل التنظيمي .
- 4- الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار والتأكيد على أهمية عمليات ادارة المواهب البشرية والدور الذي تقوم به .
- 5- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال وفي بيئات تنظيمية مختلفة .

المصادر

1- المصادر العربية

- 1- ان منظور , أبو الفضل جمال الدين بن مكرم , (لسان العرب) , المجلد الخامس , بيروت , 2003 .
- 2- أحمد , شهناز فاضل , (الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار) , مجلة العلوم الاقتصادية والادارية , العدد 91 - المجلد 22 , 2016 .
- 3- الرازي , محمد بن أبي بكر بن عبد القادر , (مختار الصحاح) , دار الرسالة , الكويت , 1983 .
- 4- رشيد , مازن فارس , الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي : تحليل للمفهوم والابعاد السلوكية لتطبيقاته , مكتبة الملك فهد الوطنية , جامعة الملك سعود , الرياض , 2003 .

- 5- رضوان, احلام حسن عبد الله , (التربية بالقدوة) , المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية , المجلد 6 - العدد 3 , 2019 .
- 6- السقاف , علوي بن عبد القادر , (الدرر السنوية) , موسوعة الاخلاق - معنى التواضع لغةً واصطلاحاً , 2017.
- 7- العاني , الآء عبد الموجود , البكري , حلا حكمت , اسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التماثل التنظيمي لدى العاملين في القطاع الصحي , مجلة العلوم الادارية العراقية , المجلد 1 , العدد (2) , 2017 .
- 8- العبيدي , عصام عليوي صاحب , (النزاهة السلوكية وانعكاساتها في القيادة المتواضعة :دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة كلية الامام الكاظم - أقسام بابل) , المجلة العربية للإدارة , مج 39 , ع 3 - سبتمبر (أيلول), 2019.
- 9- عشوش , محمد ايمن , السيد , امل عبد الرحمن , باشري , نفيسة محمد , (اساسيات ادارة الموارد البشرية) , الطبعة الاولى , جامعة القاهرة , كلية التجارة , 2017 .
- 10- فنجان , علي زيدان , فايز , اكرم سامي , محمد , منتظر جاسم , (دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي - دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في كلية التربية الاساسية - جامعة الكوفة) , مجلة الادارة والاقتصاد , مج 9 , ع- 35 (أيلول) , 2020 .
- 11- القدسي , عبد العزيز , (تواضع تكن قائداً... ولكن !) , مجلة ارادة وادارة , 2019 .
- 12- الناصري , طارق كاظم , (دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي : بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر) , مجلة العلوم الادارية والاقتصادية , المجلد 24 , العدد 109 , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد .
- 13- نجم , نجم عبود , (القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين) , دار الصفاء للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , 2011 .

2- المصادر الاجنبية

1. Altnoz, Mehmet, Cakiroglu, Demet and Cop, Serdar, (2013), "Effects of Talent Management on Organizational Trust: a Field Study", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.99.
2. Ansar , Novera , Baloch , Akhtar , (2018) , Talent and Talent Management: Definition and Issues , IBT Journal of Business Studies Volume 14(2) .
3. Ashforth, E.B.; Harrison, H.S. ; Corley, G.K., (2008) , (Identification in organization: An examination of four fundamental questions) Journal of management, 34. (3).
4. Baqutayan , Shadiya Mohamed Saleh ,(2014), Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance , Article in Mediterranean Journal of Social Sciences · November .
5. Bartels, Jos, (2006), Organizational Identification and Communication: Employees Evaluations of Internal Communication and its Effect on Identification at Different Organizational Levels, Thesis, University of Twente.
6. Bhatnagar , Jyotsna , (2007) , "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees : key to retention", Emerald Group Publishing, Employee Relations ,Vol. (29) , No.(6) .

7. Boros, Smaranda , (2008) , Organizational Identification : the theoretical and Empirical Analyses of competing conceptualizations , Romaina Association for cognitive science , All Rights reserved , volume XII, No.(1).
8. Brewster,Chris, Cerdin,Jean-Luc and Sharma,Kushal, (2017), "Global Talent Management in the Not-for-Profit Sector", in Machado,Carolina (Ed.), Competencies (Global) Talent Management, Springer International Publishing, Switzerland .
9. Chuai. Xin, Preece. David, Iles. Paul, (2008), "Is talent management just "old wine in new bottles?" The case of multinational companies in Beijing" Management Research News, Vol. 31 No. 12 .
10. Corley, Kevin G., Ashforth , Blake E. ,& Harrison, Spencer H., (2008) Identification in organizations: An examination of four fundamental questions, Journal of management , VOL.(34), issue.(3).
11. Dessler , Gary, (2011) , "A Framework for Human Resource Management", 6th Edition , International Edition , Pearson, New Jersey.
12. Dick Rolf van , Gautan .Thaneswor & Wagner.Ulrich , (2004), Organizational Identificational and organizational commitment : Distinct aspects of two related concepts. Asian Journal of Social psychology, (7).
13. Dutton , J.E., Dukerich , M., Harquail , C.V.(1994) "Organizational images and member identification ", Administrative science Quarterly , 39 ,239-263.
14. Ehrenhard , Michel ,(2014), Humble Leadership: Relevance to Employees' Creativity and Innovation Under the Consideration of Time Pressure , Master Thesis for MSc in Business Administration (Double Degree) , University of Twente .
15. Ekmekci, O.; Casey, A.,(2009), (How time brings together "I" and "We": A theory of identification through memory) Institute of behavioral and applied management .
16. Fry, Louis W., Hannah, Sean T., & Noel , Michael, & Walumbwa, Fred O., (2011), Impact of spiritual leadership on unit performance , the Leadership Quarterly 22 .
17. Goffee R. and Jones G., (2007), Leading clever people, Harvard Business Review, June .
18. Haid , Michael , (2012) , Benchmark your organizations Talent management Strategy ,Right management, Manpower Group .www.right.com.
19. Horner-Smith, Mildred J.,(2014), "Human Resource Executives' Perception of Talent Management and the Influence of Transformational Leadership Style on their Perceptions of Hiring Practices", Unpublished Doctor of Philosophy Disseretation, Capella University, United State of America .

20. Hunang ,Wei , (2013) , An Examination of Online Volunteers Organizational and Work – Group Identifaction & Intent to Leave , master thesis of arts presented to the faculty of the department of Communication , Western Kentucky University .
21. James A. Cannon, Rita McGree, " Talent Management and Succession Planning " , Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK , (2011).
22. Jantan, H &Hamdan & Othman, (2009) ,Classification for Talent Management Using Decision Tree Induction Techniques, Conference on Data Mining and Optimization, October , Selangor, Malaysia .
23. Jason, H. H.; T. C. Steve and Y. Hung. (2012). «The Influence of Humility on Leadership: A Chinese and Western Review», International Conference on Economics, Business and Marketing Management , IPEDR, Vol. 29.
24. Jiang, Hong, Wentao Liu and Lili Jia,(2019), How Humble Leadership Influences the Innovation of Technology Standards: A Moderated Mediation Model , Sustainability , School of Management, Jilin University .
25. Jones , Candace & VoLpe , Elizabeth ,(2010) “ Organizational Identification : Extending our understanding of social identities through social networks “, Journal of organizational behavior ,413–434.
26. Kreiner, G. E., & Ashforth , B. E. ,(2004), Evidence towaed an expanded model of Organizational identification , Journal of Organizational Behavior , Vol .25,No.1.
27. Li, J., Liang, Q. Z., & Zhang, Z. Z. (2016). The effect of humble leader behavior, leader expertise, and organizational identification on employee turnover intention. Journal of Applied Business Research, 32(4), 1145.
28. Mael,F.A. and Ashforth,B.E.,(2001)" Identification In Work, War,Sports and Religion:Contrasting the Benefits and Risks", The Executive Management Committee,Vol.5 .
29. Milton,L. ,& Westphal, J., (2005) , " Identity Confirmaion Networks and Cooperation in work Group , Academy of Management Journal , 38 (2) .
30. Noe, Raymond et al.,(2008), "Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 6th Edition, McGraw–Hill Irwin, New York .
31. Phillips, Deborah R, Roper , Kathy O, (2009) , A framework for Talent Management in real Este , Emerald Group Publishing Limited , Journal of Corporate Real Estate , Vol.11 ,No.1.
32. Reese, Simon ,(2014), Examining the Relationship between Organizational Identification and Learning Organization Dimensions : A study of a U.S. Franchise , Management and Organizational Studies , Vol .1, NO.1 .

33. Rego, A., & Simpson, A. V. (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1) .
34. Rowland, M., (2011), " How to cement a diversity policy: The key role of talent development ", *Human Resource Management International Digest*, Vol. (19), No. (5)
35. Saks, A., Joseph, M. ,(2006) , Antecedents and consequences of Employee Engagement , *Journal of Managerial psychology* , 21(7) .
36. Siadat, Seyed Ali ,Hoveide , Reza , & Aleme Keikha, (2013), An Explanation of the Organizational Intellectual Capital Based on Spiritual Leadership Theory – A case study of State – owned Companies , *International Journal of Management and Social Sciences Research* , Vol.2 , No.12.
37. Silzer , Rob & Dowell , Ben, (2010) , " Strategy– Driven Talent Management A Leadership Imperative " , John Wiley & sons , New York .
38. Silzer R.F. & Dowell B. (2010) " Strategy– Driven Talent Management A Leadership Imperative". By John Wiley & Sons.
39. Simon, H. M., (2000), *Public Administration in Today , World of Organization and Markets*. *Political Science & Politics*, 33(4) .
40. Simon, H.A ,(2007), *Public Administration in todayes world of Organization and markets*, *Political Science & politics*. Vol.33, No(H).
41. Singh, Anita; Sanjeev, Rinku , (2017) , TALENT MANAGEMENT FOR DEVELOPING LEADERSHIP: AN EMPIRICAL INVESTIGATION , *Independent Journal of Management & Production*, vol. 8, núm. 3, julio–septiembre .
42. Solan, Z; Ruppin, E , (2001) , Similarity in Perception : A window to Brain Organization , *Journal of Cognitive Neuro science* , 13 .
43. Woods A. Stephen ,& West A. Michel, (2010), " The Psychology of work and organizations", engage learning EMEA. Printed by seng Lee press, Singapore.