

DOI: <https://doi.org/>

<http://jadara.edu.jo>

**The Impact of Talent Management on Organizational Agility, Perceived Organizational Support as a Moderating variable:Zain Jordan company for communications as a case study**

**Doaa ahmad abdelaziz aldarabseh - Roqaiya qasem mohammad albadareen**  
Associate Professor

Human Resources Management - Faculty of Business - University of Wadra

Correspondence:

Doaa\_ad89@yahoo.com - rokaya@jadara.edu.jo

Received: 27/12/2023

Accepted: 23/6/2024

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of talent management on organizational agility: perceived organizational support as a moderating variable in Jordanian Telecommunication Company Zain. The study relied on the descriptive analytical approach, and to achieve the objectives of the study, the researcher distributed an electronic questionnaire to (280) individuals from the study population, and (270) valid questionnaires were retrieved for analysis. After analyzing the data by use the Statistical Analysis Package for Social Sciences (SPSS), the study results shown that , there is an effect of talent management on organizational agility in Zain Telecom Company, and there is also an effect of perceived organizational support in the relationship between talent management and organizational agility in Zain Company. In light of these results, the study recommended a number of recommendations, the most important of which were:

1. The need for the company's management to use modern and innovative methods to search for talents.
2. The need to provide moral support to the employees when they perform special work.

**Key words:** talent management, organizational agility, perceived organizational support telcommunicatin Zain Company.

DOI: <https://doi.org/>

<http://jadara.edu.jo>

**أثر إدارة المواهب في الرقابة التنظيمية، الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل:  
دراسة حالة شركة زين للاتصالات الأردنية**  
الباحثة: دعاء احمد عبدالعزیز الدرابسة - الباحثة: رقية قاسم محمد البدارين  
أستاذ مشارك  
إدارة الموارد البشرية -كلية الأعمال -جامعة جدارا  
للمراسلة:

Doaa\_ad89@yahoo.com – rokaya@jadara.edu.jo

قبول البحث: 2924/6/23

استلام البحث: 2023/12/27

### الملخص

عمدت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب في الرقابة التنظيمية: الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل في شركة الاتصالات الاردنية زين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتوزيع استبانة الكترونية على (280) فردا من مجتمع الدراسة، تم استعادة (270) استبانة صالحة للتحليل. وبعد تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ان هناك أثر لإدارة المواهب في الرقابة التنظيمية في شركة زين للاتصالات وهناك أيضاً أثر للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين إدارة المواهب والرقابة التنظيمية في شركة زين للاتصالات- الأردن. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها:

1. ضرورة أن تستخدم إدارة الشركة اساليب حديثة ومبتكرة للبحث عن المواهب.
2. ضرورة الاهتمام بتقديم الدعم المعنوي للموظفين عند قيامهم بأي عمل مميز.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، الرقابة التنظيمية، الدعم التنظيمي المدرك، شركة زين للاتصالات.

## مقدمة

يشهد عالمنا المعاصر تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، وهو الأمر الذي أدى إلى زيادة حجم وتنوع التحديات التي أصبحت منظمات الأعمال تواجهها. فقد أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً من قبل، وازدادت حاجة هذه المنظمات إلى الحصول على المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح. وفي ظل تلك الظروف المتغيرة ومحاولة المنظمات التأقلم معها، ظهرت الرشاقة كمفهوم وممارسة وهي التي تعني القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة وسرعة وفعالية (ahmad, 2016).

ولكون بيئة العمل المتغيرة والديناميكية دعت إلى ضرورة أن تكون المنظمات أكثر رشاقة من ذي قبل فقد اندفعت المنظمات إلى البحث عن المصادر التي تمكنها من زيادة مستوى رشاقته وهي المصادر التي يعتبر توفر العنصر البشري ذو الخبرات العالية والمهارات المتميزة، والقادر على إنتاج الأفكار الإبداعية يتم توفيره من تبني المنظمة استراتيجيات سليمة لإدارة المواهب (alajri, 2017).

ويمكن القول بان توفر إدارة سليمة للمواهب لا يمكن ان يحقق التأثير المرغوب في زيادة مستوى الرشاقة التنظيمية الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات إلا بوجود البيئة التنظيمية الداعمة والمشجعة التي تؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد نحو العمل على زيادة مستوى مهاراتهم وقدراتهم، تقديم الأفكار الإبداعية التي تجعل المنظمة قادرة على مواجهة أية تغيرات قد تحدث في بيئتها الخارجية (Alqatawneh & abu, 2016).

## مشكلة الدراسة

أدت حدة المنافسة الى سعي المنظمات نحو محاولة امتلاك نوعية عالية من الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك مهارات عالية وقدرات فائقة تجعل منها المصدر الرئيس للابداع والتعامل مع المستقبل المجهول بطريقة استباقية وليس بطريقة رد الفعل مما يساعد المنظمة أن تصبح أكثر رشاقة في التعامل مع مختلف الفرص والتهديدات التي قد تطرحها بيئتها الخارجية، ويجعلها قادرة على الاستجابة للتحديات التي تفرضها أيضاً بيئتها الداخلية (hussen&hamad, 2016)؛ (Ibraheem, 2018) وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن وجود إدارة سليمة للمواهب التي تمتلكها المنظمات او التي تسعى إلى امتلاكها مستقبلاً.

كما يوجد ضعف في الدعم التنظيمي الذي يمكن أن تقدمه المنظمات لموظفيها، وهو الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على دافعية العاملين نحو توظيف مهاراتهم ومعارفهم في إنتاج افكار إبداعية تجعل المنظمة قادرة على الاستجابة لأي تغيير في بيئتها الخارجية. فمن المعروف أنه لا يمكن لأي منظمة أن تكون قادرة على التأقلم مع التحولات والتغيرات التي قد تحدث في بيئتها الخارجية إذا لم يتوفر لدى مواردها البشرية الدافعية والرغبة نحو توظيف وتطوير مهاراتها وقابلياتها وسلوكياتها بما يتوافق مع هذه التغيرات (DeConinck, 2011)؛ ((Griepentrog, et al., 2012)؛ (Shalakah & et al, 2018)؛ (Atyeh, 2019). وفي ضوء ماسبق صيغت مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين:

1. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في الرشاقة التنظيمية في شركة زين للاتصالات-الأردن؟
2. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة التي تربط بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية في شركة زين للاتصالات - الأردن ؟



## الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة المواهب

#### مفهوم الموهبة

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات تمكنهم من القيادة بنجاح والتحول والتغيير داخل المنظمة (sayam, 2013)؛ (Abu doleh&jarah, 2015).

#### مفهوم ادارة المواهب

تتطلب المنافسة في بيئة الأعمال اليوم إعادة توجيه إدارة الموارد البشرية من خلال إبراز دورها الاستراتيجي من خلال التركيز على إدارة المعرفة وبناء رأس المال الفكري. تتطلب أيضًا متطلبات المنافسة العالمية القائمة على المعلومات والإثراء التقني أن يكون مديرو الموارد البشرية قادرين على جعل الموارد البشرية موضع تركيز فعلي. وتواجه إدارة الموارد البشرية تحديات مهمة يفرضها الاقتصاد المعرفي في القرن الحادي والعشرين مما يتطلب بناء قدرات استراتيجية وإدارة أدوار جديدة، وفي ضوء هذه التحديات من الضروري إعادة صياغة وتجديد إدارة الموارد البشرية لإظهار مفهوم ادارة المواهب (alomari, 2019). ووفقاً لدراسة (Alnajjar, 2018) وصفت الدراسات إدارة المواهب (Talent Management) بأنها "إطار للتفكير"، وعنصر أساسي لتخطيط فعال للتعاقد الوظيفي، ومحاولة للتأكد من أن كل الموظفين يعملون في جميع المستويات بأعلى طاقاتهم الكامنة .

عرف (amen, 2016) إدارة المواهب بأنها عملية تهدف إلى تحديد مصادر جذب، توظيف، وتنمية، والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية كما تهدف الى تطوير القيادة ووظائف الإدارة لتحقيق النجاح المستمر للمنظمة، لذلك فإنها ترتبط ارتباطاً قوياً بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

#### أهمية ادارة المواهب

تتبنى أهمية إدارة المواهب بأنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة، والتي أصبحت معها واجب أي منظمة وأي دولة تتمثل في جذب أفضل العناصر من الموارد البشرية العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن 80% من الوظائف الجديدة منذ عام 1992 تتطلب قدرًا من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل وغير ذلك إلى حفز الطلاب على التعلم داخل المدارس والجامعات، واستخدام طرق حديثة وشيقة في التدريس وتطوير المناهج والمقررات الدراسية بما ينمي الموهبة لدى الطلاب منذ الصغر (Frank & Taylor, 2004). ويمكن لأهمية إدارة المواهب أن تظهر من خلال التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية، وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة مما يساهم في تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

#### أبعاد ادارة المواهب

تتكون إدارة المواهب من عدة ممارسات تهدف من خلالها إلى الحصول على النوعية المطلوبة من الافراد والذين يتمتعون بقدرات ومهارات ومعارف متميزة. وتتمثل أهم الممارسات التي تتكون منها إدارة المواهب من الآتي:

#### أولاً: استقطاب المواهب

يعتبر استقطاب واختيار الشخص المناسب هو أول خطوات عملية إدارة الموهبة، والتأكيد على أهمية وقيمة عملية الاستقطاب الفاعلة؛ فمن أجل مواجهة التحديات وانجاز المهمات يجب العمل على الحصول

على مواهب مختارة بعناية، وبذلك يصبح اختيار الموهبة قرار نجاح أو فشل المشروعات، إذ تفشل معظم المنظمات في الاختيار الصحيح من البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل (2015whebeh,); (2015abu doleh&jarrah).

وذكر (alomari,2019) أن هناك عدة خطوات قد تقوم بها المنظمات من أجل استقطاب النوعية المطلوبة من الموهوبين وتتمثل هذه الخطوات في:

1. تحديد المتطلبات: ويتم في هذه الخطوة تحضير الوصف الوظيفي ومواصفات الشخص المناسب للشاغر الوظيفي حيث إن هذه المعلومات مطلوبة في مرحلة تصميم الإعلان الوظيفي، وتساعد أيضاً في المرحلة التي تلي وهي مرحلة الإختيار.

2. جذب المرشحين: وتشتمل هذه الخطوة على تحليل العوامل المعيقة والجاذبة للمواهب كون هذا التحليل يساعد في عملية تطوير القيمة الإفتراضية المقدمة للموارد البشرية والتعزيز من سمعة المنظمة كمكان للعمل. وتشتمل خطوة جذب المرشحين على تحديد الشواغر الوظيفية والعودة إلى الوصف الوظيفي والمواصفات الشخصية أيضاً بهدف تحديد حزمة التعويضات المنافسة التي تمكن من جذب المواهب المستهدفة عند الإعلان عن الوظيفة

### ثانياً: تطوير وتنمية المواهب

إن عملية استقطاب موظفين من أصحاب المواهب العالية غير كافية وحدها؛ إذ أنه من المتوقع أن هذه المهارات والقابليات لهؤلاء الموظفين سوف لن تبقى طوال مدة توظيفهم لذلك فإنه يجب الاعتماد على إيجاد برامج تدريبية وتأهيلية لصقل هذه المهارات وتطويرها واعطاءها منحى ابداعياً ومتميزاً من أجل ضمان استدامتها واستدامة فعاليتها وبما يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وإكسابها ميزة تنافسية مستدامة (2018alnajar).

### ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب

شبهه المختصون الموهوبين بـ "الصفادع النضادة في بركة الماء"، وذلك لأنهم يستطيعون القفز إلى خارج المنظمة متى شاءوا كونهم يمتلكون من المهارات والقدرات المتميزة التي تمكنهم من التنقل من منظمة إلى أخرى بسهولة، ولهذا فإنه يجب على المنظمات العمل توفير كافة سبل الراحة، وبيئة العمل المناسبة لهم والتي تمكنها من المحافظة على الموهوبين من موظفيها. ومن الأمور التي يجب أن تركز المنظمات عليها من أجل المحافظة على موهوبها هو العمل على توفير حزمة مناسبة من التعويضات، وتوفير برامج تدريب كفاءة، ووجود تخطيط وظيفي وإستراتيجيات عمل واضحة (2015whebeh,); (2013sayam).

### المبحث الثاني: الرشاقة التنظيمية

شهد العصر الحاضر منافسة شرسة بين منظمات الأعمال والتي تسبب فيها ظهور الكثير من الابتكارات التكنولوجية، والتغير السريع في احتياجات العملاء. ولكي تتمكن المنظمات من المحافظة على بقائها فإنها أصبحت أحوج ما تكون إلى سرعة الاستجابة للتغيرات السريعة التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال وهو المفهوم الذي يعرف بإسم الرشاقة التنظيمية. وتعد الرشاقة التنظيمية أكثر المداخل التنظيمية أهمية وتأثيراً على أداء المنظمات ولكونها تساعد في تحديد أهم الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية، وتزيد من قدرة المنظمات على استخدام الموارد اللازمة للاستجابة لهذه التغيرات البيئية المختلفة في الوقت المناسب (2019, Safyeh); (2020alnasheli).

## مقدمة

تشكل مكافحة الفساد والاحتيال تحديا كبيرا للهيئات الحكومية والدولية المختلفة، حيث تستنزف الأنشطة غير المشروعة عشرات مليارات الدولارات من اموال الشعوب ودافعي الضرائب حول العالم، ولذلك يعد موضوع الفساد (Corruption) من أخطر المشاكل التي تعاني منها العديد من دول العالم، والتي أصبحت تؤثر سلبا في اقتصاداتها وفي استقرار مجتمعاتها بشكل عام، وقد أصبح للفساد أشكالا متعددة يصعب اكتشافها بالطرق التقليدية.

وتلعب التكنولوجيا الحديثة دورا مهما في الوقاية من الفساد ومحاربتة، حيث أن الكشف عن جرائم الفساد قد أصبح بحاجة إلى وسائل تكنولوجية متطورة لإثبات وقوعها، إذ لم يعد من السهل إثباتها بالطرق التقليدية، إضافة إلى أن الوسائل التكنولوجية تختصر كثيرا من الإجراءات وتسرعها، الأمر الذي يساعد في إنجاز العمل بشكل دقيق وفي فترة زمنية أقل، كما أنها تساعد في تخطي كثيرا من الإجراءات الروتينية والبيروقراطية التي تشكل في كثير من الأوقات بيئة خصبة لوقوع أفعال ومخالفات تحمل في ثناياها جرائم فساد (حجازي، 2022).

وفي الآونة الأخيرة، اتخذ التطور العالمي لتكنولوجيا المعلومات منعطفا جديدا، مع تقنيات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي أدت إلى نقلة نوعية ساعدت المجتمع في نواح كثيرة، هذا النمو السريع في تخصصات الذكاء الاصطناعي أنتج تهديدات في عالم الأمن السيبراني، وقد استفاد منه حتى محترفي الجرائم السيبرانية. (Holovkin, Tavolzhanskyi, Lysodyed, 2021) حيث يتم استخدام الذكاء الاصطناعي بواسطة التقنيات الحديثة لارتكاب الجرائم، وقد دفعت هذه المهارات الجديدة في هذا المجال العالم إلى النظر الى هذه القضايا في مجال الأمن السيبراني، والذي يمكن أن يؤثر على الحياة الخاصة والعامية، وكذلك إمكانية ارتكاب جرائم الفساد من خلال هذه التقنيات (Vorontsov, et all, 2020). وقد اتجهت العديد من البلدان إلى تأسيس منظومات ذكية لتحقيق التحول الرقمي الذي يعتبر من أساسيات النمو الاقتصادي الحديث، من خلال توفير بيئة قادرة على جذب رؤوس الأموال الأجنبية، ودعم رؤوس الأموال الوطنية، وإتاحة الفرصة للتنافس الاستثماري لتحقيق تنمية مواردها المختلفة للوصول الى مجتمع المعرفة والابتكار، ووظفت التكنولوجيا الحديثة لمواجهة المشكلات المؤرقة لها ولمجتمعاتها، ومن ضمنها القضايا المرتبطة بظاهرة الفساد وما يترتب عليها من آثار سلبية على المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا (المعلا، 2020).

ويعتبر الأمن السيبراني من القضايا الملحة في المجتمعات سواء للأفراد او الشركات او الحكومات، حيث أن الزيادة الكبيرة في جرائم الإنترنت والإرهاب السيبراني تستدعي اجراء دراسات حول أسبابها وعواقبها، فغياب الأمن السيبراني يؤدي الى وقوع اشكال مختلفة من الجرائم، كعمليات السرقة والاختلاس والاحتيال، والابتزاز من خلال تشفير المعلومات والبيانات، والتزوير، والاتجار بالبشر، واختراق البنية التحتية الالكترونية للمؤسسات او الشركات (الانظمة والشبكات وغيرها) وحسابات وهواتف الآخرين والاطلاع على خصوصياتهم، إلى جانب نشر الشائعات الكاذبة، وتزييف الحقائق، فتحقيق الأمن السيبراني اصبح من اولويات الأنظمة والحكومات، ويتصدر اهتمامات الخبراء والمهتمين بحقوق الإنسان، والاردن من البلدان التي قطعت شوطا كبيرا في هذا المضمار، بما لديها من بنية تحتية تكنولوجية متقدمة، سواء في الجامعات كتخصصات اكاديمية او مساقات دراسية، او في الأجهزة والهيئات الحكومية

المختلفة كالمركز الوطني للأمن السيبراني وانشاء أقسام متخصصة في هذا المجال أو من خلال الدورات التدريبية والورش التوعوية.

وتمثل الأخطار المعلوماتية تحديات متعددة الأشكال يجب مراعاتها عند بناء الأنظمة المعلوماتية أو تطويرها، لتأثيرها على خصوصية المعلومات وسريتها، وعلى وحدة وتجانس المعلومات أو توفرها عند الحاجة إليها، ومن هذه المخاطر حجب الخدمة الذي يعيق أو يمنع استخدام الموارد والبرمجيات بحيث تؤدي إلى انهيار النظام وعدم القدرة على تحقيق الاستفادة المنشودة منه، وخطر الاختراق الذي ينجم عن تسلل شخص غير مسموح له إلى الموارد والأنظمة المعلوماتية، بحيث يتمكن من السيطرة أو التحكم بها أو استخدامها في الهجوم على موارد وأنظمة أخرى، ومن الأخطار أيضاً خطر قرصنة أو سرقة المعلومات الذي يسببه وجود ثغرات في الأنظمة، أو استخدام برامج خاصة تجعل من ليس له الصلاحية أو الاختصاص قادراً على الاطلاع على البيانات أو سرقتها أو العبث بها، وتحدث هذه المخاطر نتيجة استخدام وسائل أو برامج مختلفة كفيروسات الحاسب وبرامج التجسس، أو من خلال استغلال الثغرات في النظم المعلوماتية من قبل المعتدين الذين يطلق عليهم "الهacker"، وهذا يتطلب توفير مستويات أمنية متعددة يمكن تحديدها والتعامل معها وتشمل؛ الأمن الطبيعي، والأمن الإلكتروني (الأمن عن بعد)، وأمن الوصول، والتشفير، وتأمين الشبكات الداخلية والشبكات الخارجية المرتبطة بالقطاعات المحلية (زمزي، 2017).

### مشكلة الدراسة وسؤالها

يحظى موضوع مكافحة الفساد باهتمام بالغ على المستويين المحلي والدولي، فالمجتمعات لا يمكن لها أن تتطور في ظل وجود آفة الفساد التي تنخر جسدها، لأنها ستشكل عائقاً حقيقياً أمام تحقيق التنمية والنقد بمختلف أشكاله، ومن الملاحظ ان العديد من الدول قد أصبحت شبه عاجزة عن مواجهة ظاهرة الفساد، والحد من آثارها المدمرة على مقوماتها الأساسية، وذلك بالرغم من وجود تشريعات قانونية خاصة تتسجم مع الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد الصادرة سنة 2003، وقد لوحظ في الآونة الأخيرة استغلال العديد من الأشخاص أو الجهات لتكنولوجيا المعلومات في تنفيذ أنشطة غير مشروعة ذات صلة بالفساد، الأمر الذي دفع بالعديد من الدول والمؤسسات إلى اللجوء إلى الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني لمواجهة هذه المشكلات، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول إمكانية الاستفادة من تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني لمكافحة جرائم الفساد التي تنتج عن هذه الظاهرة، خصوصاً مع الاعتماد الكبير من قبل الحكومات والأفراد على أدوات تقنية المعلومات، وشبكات الاتصالات باعتبارها المجال الأساسي الذي تعمل من خلاله تلك التكنولوجيا، فقد أثبتت بعض الدول نجاح تجربتها العملية في القضاء على هذه الظاهرة، حيث كانت سبباً في إنعاش بيئتها الاقتصادية والتنموية التي ترجمتها أرقام المؤشرات العالمية المختلفة، من بينها مؤشر مدركات الفساد، ونظراً لأهمية مكافحة الفساد فقد أنشأ الأردن هيئة متخصصة لمكافحة الفساد تحت مسمى هيئة النزاهة ومكافحة الفساد والتي تبذل جهوداً كبيرة في مكافحة هذه الظاهرة واسترداد الأموال العامة حيث أشار التقرير السنوي لهيئة النزاهة ومكافحة الفساد لسنة 2022 الهيئة استطاعت استرداد مبلغ (159) مليوناً في العام 2022 وحده (هيئة النزاهة ومكافحة الفساد، 2022)، وهو رقم يشير إلى حجم وخطورة هذه الظاهرة، كما أنشأ الأردن المركز الوطني للأمن السيبراني الذي يقوم بعمل مهم بالتعاون مع الهيئة في تتبع الفساد ومكافحته.

لذلك تعتمد مشكلة الدراسة على تسليط الضوء على الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني ودوره في مكافحة جرائم الفساد والوقاية منه، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي:  
■ ما دور الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني في مكافحة الفساد والحد من مظاهره في المملكة الأردنية الهاشمية؟

#### أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

الجانب النظري: حيث تحاول هذه الدراسة الاسهام في تكوين الأدب النظري المتعلق بظاهرة الفساد ومكافحتها والحد منها من خلال منظومة الأمن السيبراني.  
الجانب التطبيقي: وذلك من خلال التعرف على مدى وفاعلية منظومة الأمن السيبراني التي تدار من قبل المركز الوطني للأمن السيبراني (حيث تعتبر هيئة النزاهة ومكافحة الفساد جزءا من هذه المنظومة) في التصدي لظاهرة الفساد.

#### أهداف الدراسة:

- استكشاف كيف يمكن التعامل مع التقنيات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني وتحليل البيانات الضخمة التي يتم رصدها وجمعها، في مكافحة الفساد والوقاية منه والحد من آثاره.
- تقديم الاقتراحات لكيفية الاستفادة من الأنظمة الالكترونية في الإدارة العامة لتحقيق مستوى اعلى من اتخاذ القرار والشفافية والمساءلة والحوكمة باستخدام الذكاء الاصطناعي.
- تقديم استراتيجيات مقترحة لتطبيق هذه التقنيات بالشكل المطلوب، وتحديد العقوبات المحتملة التي قد تواجه تنفيذ برامج الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني في مكافحة الفساد في الأردن.
- إثراء النقاش حول كيفية استخدام التكنولوجيا المتقدمة والاستفادة منها في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الحوكمة الرشيدة في المملكة الأردنية الهاشمية.
- إجراءات الدراسة: للوصول الى النتائج المرجوة من الدراسة اتبع الباحث الإجراءات الآتية وذلك بعد ان حدد الباحث عنوان الدراسة ومشكلتها.
- تم جمع البيانات والوثائق من المصادر الرسمية الموثقة. وذلك للتعرف على التشريعات والإنجازات وحجم ظاهرة الفساد وإجراءات الحد منها. حيث تم مراجعة وثائق وموقع هيئة النزاهة ومكافحة الفساد، والمركز الوطني للأمن السيبراني، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والجريدة الرسمية والتشريعات المعمول بها في الاردن.
- تم الاطلاع على الإجراءات المتبعة والجهود المبذولة من اجل مكافحة الفساد، ومن اجل توظيف الامن السيبراني في ذلك.
- تم مراجعة العديد من الدراسات السابقة للاطلاع والمقارنة مع الدراسة الحالية.
- الوصول الى النتائج من خلال البيانات المتوفرة والاجراءات المتبعة

منهجية الدرايسة:

تعتمد هذه الدرايسة على المنهج الوصفي حيث تم الاعتماد على جمع المعلومات حول موضوع الدرايسة، واستعراض النصوص القانونية المتعلقة بتجريم أنشطة الفساد، وإنشاء هيئة النزاهة ومكافحة الفساد، وجدوى التدابير المقررة لهذه المواجهة ظاهرة الفساد من خلال استخدام برامج الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني، وذلك للوصول إلى النتائج المطلوبة.

### خطة الدرايسة (البحث):

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مطالب وذلك على النحو الآتي:

المطلب الأول: وهو مطلب تمهيدي تم فيه تناول ماهية الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني. المطلب الثاني: وتناول مكافحة الفساد والتشريعات الأردنية المتعلقة بها، والدرايسات السابقة التي تناولت استخدام الوسائل التكنولوجية في الكشف عن أفعال الفساد ومحاربتها. المطلب الثالث: وتناول دور الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي في مكافحة الفساد، إضافة إلى استنتاجات الدرايسة وتوصياتها.

### المطلب الأول: ماهية الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني

#### أ- الذكاء الاصطناعي

على مدى السنوات الماضية، ظهرت حدود رقمية جديدة تُعرف باسم الذكاء الاصطناعي (AI) وأحدثت ثورة في مكافحة الفساد، في حين أن النظام البيئي للذكاء الاصطناعي قد خلق فرصاً لتعزيز مكافحة الفساد من جهة، إلا أنه يُنظر إليه أيضًا على أنه عامل تمكين للفساد من جهة أخرى، حيث تتمتع التقنيات الجديدة بالقدرة على دعم الممارسات الفاسدة من خلال الاستخدام غير الأخلاقي للبرامج أو الأنظمة، وخاصة تلك المستخدمة لتقديم الخدمات من قبل المؤسسات العامة. (Muntanga, 2024) ويعرف الذكاء الاصطناعي على أنه ذكاء الآلة أو الكمبيوتر الذي يمكنه من تقليد القدرات البشرية (kanade, 2023). ويمكن أن نعرف الذكاء الاصطناعي بأنه العلم الذي يستخدم لجعل الآلات تحاكي الذكاء البشري، وقد أدى ظهور الذكاء الاصطناعي بتقنياته المختلفة مثل التعلم الآلي وأتمتة العمليات الروبوتية والتعرف على الأشياء إلى توسيع الفضاء الإلكتروني بطريقة لم نشهدها من قبل. ومع تطور أنظمة الذكاء الاصطناعي، أصبح هناك أمل جديد في مكافحة الفساد بشكل أكثر فعالية وأسرع، حيث أن الذكاء الاصطناعي يعرف بأنه السلوك وبعض الخصائص التي تتميز بها برامج الكمبيوتر، مما يجعلها تحاكي قدرات الإنسان العقلية وأنماط العمل والقدرة على تحليل البيانات والقدرة على التعلم بسرعة. (Kobis, Starke, Rahwan, 2021) هذه الفعالية هي ما يعطي الميزة للذكاء الاصطناعي في تطوير أدوات محاربة الفساد ومكافحته، من خلال تنفيذ مشاريع رائدة لمكافحة الفساد تتولى عملية التنبؤ والكشف عن حالات الفساد واستخدام الخوارزميات لكشف ومكافحة هذه الجريمة (L'opez-Iturriaga, Sanz, 2021).

أن الذكاء الاصطناعي بقدرته التي تمكنه من تحليل كميات كبيرة من البيانات بشكل أسرع، وتحقيق نتائج بدقة، وكذلك استخدام تقنيات التعرف على الوجه للتعرف على الأفراد في مسرح الجريمة؛ فهي لا تزال تقتقر إلى المهارات الناعمة مثل التعاطف والإقناع والمهارات الشخصية بشكل عام التي يمتلكها البشر، إلى جانب عدم القدرة على فهم وتحليل السمات الناعمة مثل العواطف والسمات السلوكية الأخرى التي

تحفز الإنسان على ارتكاب جرائم مثل الفساد (Muntanga, 2024).

#### ب- الأمن السيبراني:

يعد الأمن المتعلق بشبكات الحاسب وانظمة المعلومات قضية ملحة للحفاظ على خصوصيات وسلامة تصرفات وأعمال الأفراد والهيئات، فعدم توفيره قد يؤدي الى توقف أعمال وأنشطة العديد الأفراد أو الهيئات نتيجة لفقدان الثقة في القطاعات المختلفة التي تقدم خدماتها واعمالها اعتمادا على معالجة البيانات والمعلومات وعدم التعامل معها، مما يسبب سلبيات من الصعب تجاوز آثارها مستقبلا، ويرتب كلفا إضافية ماديا ومعنويا، كما أن أمن الحاسب وتقنية المعلومات اصبح من ضروريات الحياة لأهمية ما تحويه منظومة الحاسب من بيانات ومعلومات لا تقدر بثمن سواء للأفراد أو للمؤسسات أو المجتمع، لذلك فالأمن السيبراني بات اولوية لمواجهة المخاطر التي تحيق بأمن القطاعات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والتي تتمثل في ثلاثة محاور هي؛ الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات لمنع وصول من ليس له الحق في ذلك إلى المعلومات مع التأكد من شخصية المستخدم لها، وسلامة المعلومات ومنع العبث في البيانات، وجاهزية المعلومات والبيانات وتوفيرها عند الطلب لصاحب الاختصاص (زمزي، 2017).

لقد أصبح العالم اليوم مرتبطا بشكل كبير بالشبكة العنكبوتية، وبأنظمة تقنية المعلومات وأنظمة التقنيات التشغيلية، وباتت أغلب الأنشطة الحياتية الأساسية في هذه الأيام تعتمد عليها، ونتيجة لذلك فقد ظهرت بعض المشاكل ذات الصلة بهذا الموضوع متمثلة في الجرائم السيبرانية التي أثرت هذه على حياة ونشاط الإنسان، ومن هنا فقد تنبتهت معظم البلدان إليها وعقدت المنظمات الدولية العديد من المؤتمرات والاتفاقيات من أجل مواجهة هذه الجرائم والحد منها (البرك، 2020).

#### ت- تعريف الأمن السيبراني: (Cyber Security)

يعرف الأمن السيبراني بأنه عملية توفير الحماية للأنظمة والشبكات والبرامج من الهجمات الرقمية والتي تسعى من اجل الوصول إلى المعلومات الحساسة أو العمل على تغييرها أو تدميرها؛ بهدف الحصول على المال من المستخدمين أو لمقاطعة أو تعطيل الأعمال العادية، ويُطلق عليه أيضا "أمن المعلومات و"أمن الحاسوب"، ويعتبر الأمن السيبراني احد فروع التكنولوجيا والذي تتمثل مهمته بحماية الأنظمة والممتلكات والشبكات والبرامج من الهجمات الرقمية التي تهدف إلى الوصول للمعلومات الحساسة، أو تغييرها أو إتلافها أو ابتزاز المستخدمين للحصول على الأموال أو تعطيل العمليات التجارية (هيئة الاعلام، 2021)

ويعرف ادوارد أموروسو (Amoroso, 2007) الأمن السيبراني بأنه الوسائل التي تعمل على منع أو الحدّ من خطر الهجوم على البرمجيات أو أجهزة الحاسوب أو الشبكات، وتضم هذه الوسائل؛ كل الأدوات المستخدمة في مواجهة عمليات القرصنة وبرامج كشف الفيروسات الرقمية ووقفها، وتوفير امن وحماية الاتصالات المشفرة.

#### ث- الأمن السيبراني في التشريعات الأردنية:

تنص التشريعات الأردنية على أن مسؤولية توفير الأمن والحماية للفضاء السيبراني للمملكة تقع على عاتق الحكومة؛ حيث نجد أن السياسة العامة للحكومة في قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد تؤكد على ضرورة وضع استراتيجية وطنية لضمان أمن المعلومات والأمن السيبراني، بهدف توفير وإشراك وتمكين جميع الجهات المعنية لتأمين شبكات الحاسوب التي يمتلكونها أو يشغلونها، أو يتولون مراقبتها، أو التفاعل معها بفعالية أكبر (الغرايبة، 2018).

وقد تم في الأردن اصدار قانون الأمن السيبراني لسنة 2019 وبموجب هذا القانون تم تشكيل مجلس

### مفهوم الرشاقة التنظيمية

يعد مفهوم الرشاقة (Agility) من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الفكر الإداري المعاصر حيث عرفت الرشاقة بأنها نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج بوقت مثالي من الاستجابة لطلبات العملاء (Park 2011).

### اهمية الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المنظمات المعاصرة لضمان بقائها وديمومتها، وهناك العديد من فوائد الرشاقة التنظيمية التي تجعل المنظمات والمؤسسات والتي منها (Sherehiy, 2008)؛ (omar, 2020).

- تساعد الرشاقة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمة على الإستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية؛ فالرشاقة تعتبر كفاءة أساسية وتمييزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة.

- تعد بحد ذاتها ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المنظمة مثل الرشاقة التكنولوجية ورشاقة القوى العاملة، ورشاقة العمليات، ورشاقة إتخاذ القرار، والرشاقة الاستراتيجية.

- تلعب دوراً هاماً في حياة المنظمة حيث تزود الموظفين بالمعرفة والمهارات العالية، وتساهم في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الجديدة .

### أبعاد الرشاقة التنظيمية

هناك العديد من الأبعاد للرشاقة التنظيمية والتي منها ما يلي:

#### أولاً: رشاقة الإستشعار

تمثل رشاقة الإستشعار القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة بتغيرات تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011). وتشير رشاقة الإستشعار إلى قدرة المنظمة ليس فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والإستعداد لها من خلال وضع رؤى والخطط والاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات، وذلك من خلال العمل على تطوير الأداء التنظيمي باستمرار وإبتكار أساليب عمل جديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة (Chen, Wang & pan, 2014).

#### ثانياً: رشاقة إتخاذ القرار

يشير هذا البعد إلى عملية إتخاذ القرارات بصدد الأحداث التي يتم التعرف عليها وتفسيرها، وتحديد الفرص والتهديدات، ووضع خطط العمل في الوقت المناسب. وقد عُرفت بأنها القدرة على جمع وهيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات التي تترتب على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل اللازمة لمواجهة والتي تساعد في إعادة تكوين الموارد ووضع إجراءات تنافسية جديدة (rasheed, 2020 & matar)؛ (Alnasheely, 2020). والمنظمة الرشيقة هي التي تعرف متى يجب الاستجابة للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، والتي عادة ما تُتخذ في ضوء ثلاثة معايير: سرعة إتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والإستجابة السريعة للتغيير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة إتخاذ القرار، وهو الأمر

الذي يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الإستجابة للتغيرات البيئية، والذي تعتبر القيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن (Harraf, et al., 2015).

### ثالثاً: رشاقة التطبيق

عرف ترين وآخرون (Trinh, et al., 2012) بأنها قدرة المنظمة على نشر مصادر رشاقة التطبيق وتضمينها في كل من تطوير الإنتاج، تطوير الأنظمة، سلسلة التوريد والإنتاج، الاستراتيجيات، والعمليات المرنة لاستخدام الموارد للاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات.

وقد ذكرت بعض الدراسات وكما أشار ترين وآخرون (Trinh, et al., 2012) إلى أن هناك ترابط بين الإستجابة والإستشعار؛ فالإستجابة يجب أن تكون متناسقة مع الإستشعار وإذا لم تكن المنظمة قادرة على الإستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها على إتخاذ الإجراءات المناسبة لإغتنام الفرص ومواجهة التهديدات. ويساعد التوافق بين الإستشعار والإستجابة المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية، فالمنظمات التي لديها مستوى عال من الإستشعار، ومستوى منخفض من الإستجابة لن تكون قادرة على إغتنام الفرص لتحسين الأداء، والعكس يؤدي إلى ضياع مواردها، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة اهتمام المنظمات بتوفر مستوى عال من الإستشعار والإستجابة في نفس الوقت.

### المبحث الثالث: الدعم التنظيمي المدرك

نتيجة للتطورات والتقدم التكنولوجي وارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات أصبح الحفاظ على الموظفين الموهوبين والمبدعين والاهتمام بهم عاملاً حيوياً للمنظمة، كون القدرات والمهارات التي تمتلكها هذه الفئة تعتبر هي المصدر الرئيس لامتلاك المنظمات للميزة التنافسية. إن تصور الفرد عن الدرجة التي تقدر بها منظمته رفايته متجذر في طبيعة علاقة الأخذ والعطاء بين العمال ومنظمتهم وهو الأمر الذي نادى به نظرية التبادل الإجتماعي (Social Exchange Theory) حين أن هذه النظرية تؤمن بأن الحياة الاجتماعية ما هي إلا عملية تفاعلية تبادلية، بمعنى أن أطراف التفاعل أو طرفي التفاعل لا يعطي للطرف الآخر فقط بل يأخذ منه.

### مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

ظهر مفهوم الدعم التنظيمي المدرك (Perceived organizational support) في الثمانينات من القرن العشرين، إذ كان ايزنبرغر وزملاؤه عام 1986 أول من استخدم هذا المفهوم في دراساتهم لشرح التطورات التي تحدث في إلتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها. يعرف الدعم التنظيمي المدرك بأنه إحساس العاملين بأن المنظمة تهتم بهم، وتضمن مجهوداتهم من خلال السياسات، والإجراءات المتبعة، التي تظهر من خلال المساعدات، والعناية الصحية، والصحة النفسية، والرفاهية، والتدريب، وتوفير التدريب لهم، وتقديم المكافآت، وإتاحة الفرصة للمشاركة باتخاذ القرارات (Alajarmeh, 2020).

### أهمية الدعم التنظيمي المدرك

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الدعم التنظيمي في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات، والتي من أهمها (yousfi, 2018)؛ (marashdeh, 2020):

1. خلق عاملين لديهم قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الكبير بين المنظمات في بيئة الأعمال؛ فحين يشعر العامل أنه محط أهتمام وتقدير من قبل منظمته، فإنه سوف يسعى للنهوض بهذه المنظمة خلال ممارسة السلوكيات التي تقضي إلى الإبداع والتميز.
2. توحيدالأهداف العامة للمنظمة مع الأهداف الخاصة للموظفين لتصبح أهداف مشتركة وذات رؤيا واحدة، فكلما زاد الدعم التنظيمي توحدت الأهداف مع بعضها البعض أكثر فأكثر.
- 3.السعي لتحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك العاملين بوجود الدعم التنظيمي لزيادة وتتمية الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والاجتهاد لتحسينها باستمرار.
4. يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات الدوران الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العامل وتقليل التكاليف التي قد تتحملها المنظمة نتيجة إلى وجود هذا النوع من السلوكيات.

### أبعاد الدعم التنظيمي المدرك

يشتمل الدعم التنظيمي على عدة عناصر من أهمها ما يلي:

1. الحوافز والمكافآت: تعد أنظمة الحوافز جانبًا حيويًا في أي منظمة. وترتبط بنشاط وتجديد الإحساس العام بالمجتمع ورسالة المنظمة. حيث يمكن لنظام المكافآت المدار بشكل صحيح أن يوفر حافزًا لجودة العمل وأداء الموظفين. وبالمثل ، يمكن أن يؤدي نظام المكافأة الذي يتم إدارته بشكل سيء إلى انخفاض في المعنويات، والأداء غير المنتج، بل يؤدي إلى نسبة عالية من دوران الموظفين (Niguse & Ge-tachew, 2019).
2. الدعم القيادي إن نجاح المنظمات المعاصرة اليوم يتوقف أساسا على القيادة الفاعلة، حيث أصبح الاهتمام والدعم القيادي المقدم من طرف الرؤساء أمر في غاية الأهمية مهم في الوقت الراهن، حيث يشير الدعم القيادي إلى درجة المساندة والتقدير والتأييد التي يدركها العامل من رئيسه الحالي في المنظمة (2019bu), taleb).
3. المشاركة في اتخاذ القرار تعرف المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بأنها عملية نقاشية يتم فيها طرح الآراء للوصول إلى حل للمشكلة أو موقف معين، ويغلب على المشاركة مفهوم لا مركزية في اتخاذ القرارات الإدارية بين الرئيس او المدير متخذ القرار ومرؤوسيه (alsuhaimat,2016). ومن أهم الاتجاهات التي تعتمدها المنظمات اليوم التوجه لاشراك الموظفين في وضع أهداف المنظمة واتخاذ القرارات؛ فالموظفون في المستويات الادارية الوسطى والتشغيلية يمتلكون قدرة كافية لتقديم أفكار وآراء تساعد في تقليل التكاليف الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات. (2019bu taleb)؛ (Landry, 2020).
4. تقدير الذات يشير تقدير الذات إلى اعتقاد العاملين في المنظمة أن لديهم القدرة لتلبية وتحقيق احتياجاتهم من خلال المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، وتحديد الإجراءات التي سوف تستخدم في تنفيذ هذه الأدوار واتخاذ القرارات الحكيمة الخاصة بكيفية تنفيذها (2018jebri & awami)؛ (2016jalab et al).

منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله دراسة الظاهرة

في الوقت الحالي، وتحليل البيانات التي جمعت حولها عن طريق الاستبانة الموزعة إلكترونياً من أجل الوصول إلى العلاقات السببية التي تربط بين الظاهرة المدروسة والأسباب التي أدت إلى حدوثها، وبما يمكن من الوصول نتائج وتوصيات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

#### مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الإدارة العامة لشركة زين للاتصالات والبالغ عددهم (500) موظفاً وموظفة وفقاً لإدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

#### عينة الدراسة

قامت الباحثتان بسحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (217) موظفاً، وذلك بالاعتماد على حجم المجتمع الكلي، وحجم الخطأ المسموح به ( $\alpha \leq 0.05$ )

(Sekaran & Bougie, 2016). ولضمان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة قامت الباحثة بتوزيع (280) استبانة عبر البريد إلكترونياً على موظفي الشركة؛ استرجعت الباحثة منها (270) استبانة وكانت جميعها خاضعة للتحليل.

#### أداة الدراسة

لغايات الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة قامت الباحثتان بتطوير استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة الحالية، والدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً، وقد تكونت هذه الاستبانة من أربعة أجزاء حيث تعلق الجزء الأول منها بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس مستوى ممارسة إدارة المواهب في الشركة حيث تم قياسه من خلال (14)، واشتمل الجزء الثالث من الاستبانة على (14) فقرة خصصت لقياس مستوى الرشاقة التنظيمية في الشركة المبحوثة، أما الجزء الثالث والآخر من الاستبانة (17) فقرة فقد خصص لقياس مستوى الدعم التنظيمي الذي تقدمه الشركة المبحوثة لموظفيها.

وللتأكد من مدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبانة، اعتمدت الباحثتان مقياس ليكرت الخماسي، حيث أُعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة خمسة درجات من الموافقة من (1-5) على التوالي، حيث يعبر الرقم (5) عن درجة موافقة عالية جداً، والرقم (4) يعبر عن درجة موافقة عالية، بينما الرقم (3) يعني درجة موافقة متوسطة، والرقم (2) درجة موافقة منخفضة، والرقم (1) درجة موافقة منخفضة جداً، وفيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الباحثتان للحكم على المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، فقد حددتا الباحثتان ثلاثة مستويات على النحو التالي: (مرتفع، متوسط، منخفض).

## وصف متغيرات الدراسة

## 4-2-1 المتغير المستقل (إدارة المواهب)

لوصف مستوى ممارسة إدارة المواهب في شركة زين للاتصالات تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بهذا المتغير كما توضح النتائج كالاتي في الجدول رقم (4-1).

**جدول (4-1): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال ممارسة عملية إدارة المواهب مرتبة تنازليا**

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	1	استقطاب المواهب	3.42	متوسطة
2	2	تطوير وتنمية المواهب	3.27	متوسطة
3	3	الحفاظ على المواهب	3.26	متوسطة
المتوسط العام لمستوى ممارسة عملية إدارة المواهب			3.32	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (4-1) أن المتوسط الحسابي العام لموافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة عملية إدارة المواهب في الشركة المبحوثة قد بلغ (3.32)، وبدرجة تقييم متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد عملية إدارة المواهب بين (3.42-3.26)، وبدرجة تقييم متوسطة لجميع الأبعاد.

## 4-2-2 المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بمستوى امتلاك شركة زين للاتصالات للرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق) في شركة زين، وقد كانت النتائج كما موضحة في الجدول رقم (4-5).

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال الرشاقة التنظيمية مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	1	رشاقة الاستشعار	3.56	متوسطة
1	3	رشاقة التطبيق	3.56	متوسطة
3	2	رشاقة اتخاذ القرار	3.54	متوسطة
الرشاقة التنظيمية ككل			3.56	متوسطة

أثر إدارة المواهب في الرضاقة التنظيمية، الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل:  
دراسة حالة شركة زين للإتصالات الأردنية

يظهر من الجدول رقم (4-5) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى امتلاك الشركة المبحوثة للرضاقة التنظيمية بلغ (3.56) وبدرجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الرضاقة التنظيمية تراوحت بين (3.54-3.56) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الأبعاد.

4-2-3 المتغير المعدل (الدعم التنظيمي المدرك)

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المتعلقة بمستوى اهتمام شركة زين للإتصالات بتوفير الدعم التنظيمي بأبعاده (الحوافز والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار، والدعم القيادي، وتقدير الذات) لموظفيها، وقد كانت النتائج كما موضحة في الجدول رقم (4-6).

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال الدعم التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	4	تقدير الذات	3.61	متوسطة
2	1	الحوافز والمكافآت	3.47	متوسطة
3	3	الدعم القيادي	3.41	متوسطة
4	2	المشاركة في اتخاذ القرار	3.32	متوسطة
الرضاقة التنظيمية ككل			3.64	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (4-9) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى اهتمام شركة زين للإتصالات بتوفير الدعم التنظيمي لموظفيها قد بلغ (3.46) وبدرجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الدعم التنظيمي المدرك قد تراوحت بين (3.32-3.61) وبدرجة تقييم متوسطة لجميع الأبعاد.

اختبار فرضيات الدراسة

قامت الباحثتان قبل البدء في اختبار الفرضيات بتشخيص مشكلة الارتباطات الداخلية لأبعاد المتغير المستقل والمعدل، وللتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي تم حساب كل من معامل التباين المسموح به (Tolerance)، واختبار معامل التضخم (Variance Inflation Factor: VIF) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعدل، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4-14).

جدول (4-14): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل والمتغير المعدل

تقدير الذات	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
استقطاب المواهب	0.381	2.624
تطوير وتنمية المواهب	0.246	4.063
الحفاظ على المواهب	0.261	3.826
الدعم التنظيمي ككل	0.369	2.713

يتضح من الجدول (4-14) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعدل بلغت قيمتها أقل من (10)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (0.05)، أي أنه لا يوجد ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل والمعدل، ولذلك يمكن استخدامها جميعها في نموذج الانحدار، ومعرفة الأبعاد التي لها أثر على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد، وبعد التحقق من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، قامت الباحثتان باختبار فرضيات الدراسة حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجزء التالي: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب في الرشاقة التنظيمية في شركة زين للاتصالات- الأردن. للتحقق من مدى صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، والحفاظ على المواهب) في الرشاقة التنظيمية في شركة زين للاتصالات، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (4-15).

الجدول رقم (4-15): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لأثر إدارة المواهب في الرشاقة التنظيمية

الدالة الإحصائية	F	Adjusted R Square	R <sup>2</sup>	R	معاملات قياسية			معاملات غير قياسية		البُعد
					الدالة الإحصائية	T	Beta	Std. Error	B	
0.000	185.188	0.673	0.676	0.822	0.000	7.873		0.117	0.922	ثابت الانحدار
					0.000	4.365	0.244	0.050	0.217	استقطاب المواهب
					0.047	0.602	0.041	0.058	0.035	تطوير وتنمية المواهب
					0.000	10.190	0.061	0.060	0.615	الحفاظ على المواهب

يظهر من الجدول (4-15) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب بأبعادها: (استقطاب المواهب، وتطوير وتنمية المواهب، والحفاظ على المواهب) في الرشاقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.822) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية، وبلغت قيمة (R-square) (0.676) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على أن إدارة المواهب تفسر ما قيمته (67.6%) من التباين الحاصل في الرشاقة التنظيمية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (185.188) بدلالة إحصائية (0.000)، الأمر الذي يعني أن هناك أثر لإدارة المواهب في الرشاقة التنظيمية، بالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب في الرشاقة التنظيمية.

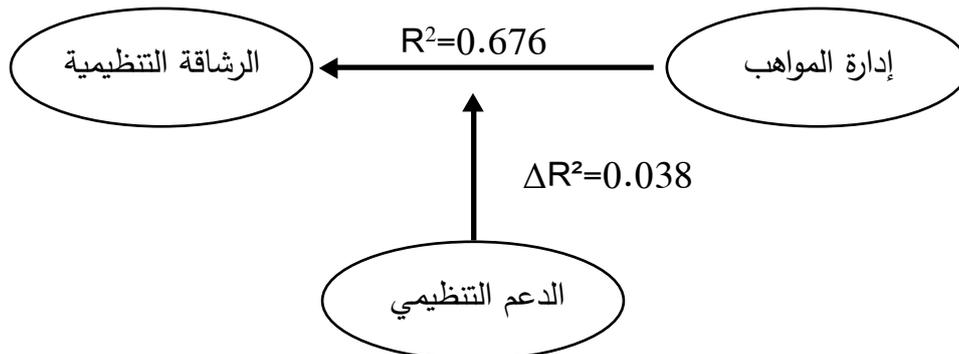
أثر إدارة المواهب في الرشاقة التنظيمية، الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل:  
دراسة حالة شركة زين للإتصالات الأردنية

ويمكن توضيح هذه النتيجة بأن الاهتمام بإدارة المواهب يساعد في تنمية قدرات الشركة وذلك من خلال توفير امكانيات بشرية قادرة على التعامل مع حالة الغموض التي تواجهها الشركة؛ كما أن إدارة المواهب تساهم في تعزيز قدرة الأفراد على خلق أفكار جديدة وذلك عن طريق تقليل الفجوة بين ما يتوفر من معرفة لدى الشركة وما تحتاجه لمعرفة البيئة التي تتعامل معها لضمان الدقة. **النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدعم التنظيمي في العلاقة بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية في شركة زين للإتصالات.** للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق اختبار الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) لدراسة الأثر المعدل للدعم التنظيمي للعلاقة بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية في شركة زين للإتصالات، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (4-19).

**الجدول (4-19): نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الرئيسية الثانية**

النموذج	البعد	Beta	T	الدلالة الإحصائية	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$\Delta F$	الدلالة الإحصائية
النموذج الأول	إدارة المواهب	0.822	10.190	0.000	0.822	0.676	0.676	185.188	185.188	0.000
النموذج الثاني	إدارة المواهب × الدعم التنظيمي	0.845	5.930	0.000	0.845	0.714	0.038	165.522	35.165	0.000

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-19) أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية قد ازدادت من (0.822) إلى (0.845)، وذلك بعد أن تم إدخال متغير الدعم التنظيمي المدرك إلى نموذج الانحدار كمتغير معدل. ويظهر الجدول رقم (4-19) أن معامل التحديد (R-square) لإدارة المواهب قد بلغت قيمته (0.676)، وأن التغير في معامل التحديد (R<sup>2</sup> Change/R-square Change) قد بلغ (0.038) وقد أصبحت قيمته بعد دخول المتغير المعدل إلى نموذج الانحدار (0.714)، وأن قيمة (F Change) قد بلغت (165.522) عند مستوى ثقة (0.000) مما يثبت معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن الدعم التنظيمي المدرك قد ساهم في تحسين أثر إدارة المواهب في الرشاقة التنظيمية، حيث أضاف من التفسير ما مقداره (3.8%) من التباين في الرشاقة التنظيمية ليرفع بذلك قيمة التفسير الكلي إلى (71.4%)، وبذلك يمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية، ويوضح الشكل الآتي أثر الدعم التنظيمي في العلاقة بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية في شركة زين للإتصالات.



وبناءً على ما سبق فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية بالصيغة المثبتة، والتي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدعم التنظيمي في العلاقة بين إدارة المواهب والرشاقة التنظيمية في شركة زين للإتصالات. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الدعم التنظيمي يساهم في زيادة قدرة المنظمات على استقطاب وتطوير والمحافظة على المواهب مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة رشاقته في التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة.

### التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثتان بمجموعة من التوصيات منها:

1. ضرورة أن تستخدم إدارة الشركة اساليب حديثة ومبتكرة للبحث عن المواهب.
2. زيادة الاهتمام باستخدام أسلوب العصف الذهني في حفز القدرات الإبداعية وحل المشكلات المرتبطة بالعمل.
3. على إدارة الشركة توفير بيئة إيجابية مناسبة لتكوين علاقات جيدة بين الموهوبين انفسهم وبين الشركة.
4. ضرورة الاهتمام بتقديم الدعم المعنوي للموظفين عند قيامهم بأي عمل مميز.
5. إتاحة الفرصة أمام جميع الموظفين لتقديم آرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بتطوير العمل.

### المصادر العربية

Ahmed, Mohamed (2016). Compensation management strategy and its impact on talent preservation: Testing the modified role of spiritual capital, an analytical study from the point of view of those working in Islamic banks in Jordan, Master's thesis, University of the Middle East, Jordan.

Al-Ajarmah, Abdullah (2020). The effect of perceived organizational support in Jordanian universities and its relationship to work outcomes from the point of view of academic department heads, Master's thesis, Middle East University, Jordan.

Al-Ajri, Dina Farouk Ibrahim (2017). Organizational agility and its role in strengthening the relationship between business intelligence and organizational performance by application to the pharmaceutical sector, PhD thesis, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Cairo University, Egypt.

Al-Asmari, Sultan Faleh (2014). Perceptions of organizational justice and its relationship to job security from the point of view of the employees of the first information and communication technology company working in the operation of the information and communication technology project at the Ministry of Foreign Affairs, Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.

Attia, Ghada (2019). The Impact of Perceived Organizational Support on Withdrawal Behaviors: The mediating role of organizational unity in light of trust in the organization by applying to the textile and garment sector in Alexandria, Alexandria University, Egypt.

Omar, Doaa (2020). Improving organizational agility practices in the faculties of South Valley University – Egypt, Journal of Educational Sciences, Volume 3, Issue 1.40–87.

Gallab, Ihsan and Saeed, Shurooq and Sharifi, Zainab (2016). The role of perceived organizational support in enhancing the career immersion of private college teachers in the Middle Euphrates provinces – Iraq, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, 13 (39), 137–186.

Hussein, Abdel Aziz and Hamad, Tahani Saleh (2016). Ethical leadership and its relationship to job satisfaction among secondary school teachers in the State of Kuwait from their point of view, Generation Journal of Humanities and Social Sciences, No. 44,49–70.

Ibrahim, Ben Tarbah (2018). The impact of administrative empowerment on the creative behavior of employees: a field study at the Algeria Telecom Corporation, the Operational Directorate of Communications in Ouargla, Master's thesis, Kasdi Merbah University – Ouargla, Algeria.

Jibril, Wael and Al-Awami, Ahmed (2018). The impact of organizational support on innovation management on employees of the Rabeqa Oil Marketing Company in Benghazi – Libya, Al-Imtiaz Journal for Economic Research Management, 3 (2), 10–55.

Al-Jarrah, Saleh & Abu Dawla, Jamal (2015). The impact of applying talent management strategies in enhancing organizational affiliation among faculty members in public Jordanian universities, The Jordanian Journal of Business Administration, 11(2), 283–315.

Rashid, Saleh and Matar, Laith Ali (2020). The role of employee agility in promoting organizational agility: an analytical study in a number of private universities and colleges in the Middle Euphrates region in Iraq, Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, 12 (3) , 203–236.

Suhaimat, Fadi (2016). The impact of participation in managerial decision-making on the creative behavior of employees of the Electricity Company in Karak Governorate, Academia Journal, 1–44, available at the link <https://www.academia.edu/28360520/>

Shalaka, Tariq and Laith, Wathiq and Jouada, Radwan (2018). The Impact of

Human Resources Flexibility In Achieving Strategic Leadership for Organizations” (Exploratory Research at Dhi Qar University), Proceedings of the Fourth Specialized Scientific Conference of the Administrative Technical College, Baghdad, Iraq.

Siam, Aziza, (2013). The reality of the application of the human talent management system from the point of view of middle and senior management, a case study of the Islamic University of Gaza, Master’s thesis, The Islamic University, Gaza.

Tabishat, Farah (2020). The impact of ethical leadership on the relationship between talent management and the creative behavior of university employees, Master’s Thesis, Jadara University, Jordan.

Al-Qatawneh, Manar and Abu Tayeh, Bandar (2016). The Impact of Administrative Communications on the Creative Behavior of Workers in Jordanian Business Organizations, The Arab Journal of Management, 36 (1), 365–397.

. Al-Anazi, Hajji and Al-Qarni, Saleh (2018). The perceived level of organizational support in secondary schools in Hafr Al-Batin governorate & its relationship to the behavior of organizational citizenship for male and female teachers, International Journal of Educational and Psychological Studies, 3(1), 49–73.

Marashda, Osama (2020). The mediating role of organizational support in the relationship between leadership behavior and psychological capital: an applied study on insurance companies operating in Amman, Master’s thesis, Jadara University, Jordan.

Al-Najar, Muhammad (2018). The Impact Of Ttalent Management On Improving Organizational Reputation: The modified role of organizational trust, “A field study on Jordanian commercial banks in Amman, Master’s thesis, Middle East University, Jordan.

Al-Nashili, Dina (2020). The Role Of Organizational Agility in Achieving Organizational Commitment: A Field Study, The Arab Journal of Management, 40 (3), 163–182.

Wali, Ahlam Ibrahim, and Zala Haider Omar (2019). Ethical leadership and its role in talent management: an analytical study of the opinions of a sample of managers in a sample of private hospitals in the city of Erbil, Salah al-Din University, Zanco Journal of Human Sciences, 23(5),274–293.

Wahiba, Makdoud (2015).. Talents..The optimal investment for twenty-first century organizations, University of Mohamed Bougherra Bumerdes, Journal of Research and Graduate Studies, 9 (2), 89–114.

Yousfi, Kamal and Noueibat, Abdelkader (2016). The role of perceived or-  
ganizational support in strengthening organizational commitment in the public  
hospital institution, Al-Zahrawi, Mohamed Boudiaf University in Msila, Journal  
of the Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences, 10 (16),  
30- 39.

#### المصادر الأجنبية

Chen, J., Wang, D.& Shan, L. (2014). Understanding organizational agility de-  
velopment for government (A process model of resource configuration), Higher  
Education Press Limited Company, 8(1), pp73-97.

DeConinck, J. B. (2011). "The effects of ethical climate on organizational iden-  
tification, supervisory trust, and turnover among salespeople". Journal of Busi-  
ness Research, 64, 617-624.

Frank, F. D. ,& Taylor, C. R. (2004). Talent Management: Trends that will  
Shape the Future ,Human Resource Planning,new York, 27(1): 33-41.

Griepentrog, B. K., Harold, C. M., Holtz, B. C., Klimoski, R. J. and Marsh, S.  
M. (2012). Inegrating Social Identity and the Theory of Planned Behavior: Pre-  
dicting Withdrawl from an Organizational Recruitment Process. Personnel Psy-  
chology, 65: 723-753.

Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.& Talbott ,k.(2015). Organizational Agility,The  
Journal of Applied Business Research, 31(2), 675-686.

Landrt,L.(2020).WHY MANAGERS SHOULD INVOLVE THEIR TEAM IN THE  
DECISION-MAKING PROCESS,harvard business school ,[https://online.hbs.  
edu/blog/post/team-decision-making](https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making).

Niguse, G. T., & Getachew, H.(2019).The Effect of Reward System On Em-  
ployee Creativity In Oromia Credit And Saving Share Company (Ocssco) Case  
of Bale Zone,Journal of Higher Education Service Science and Management,  
Volume 2, Issue 1.

Young ,P.k.(2011) The dynamics of opportunity and threat management in tur-  
bulent environments: the role of information technologies, Dissertation Doctor  
of Philosophy University of Southern California.

Safiyeh,S.,&Nastiezaie, N.(2019).The Relationship between Intellectual Cap-  
ital and Organizational Agility through the Mediating of Organizational Learn-  
ing,thenes educational review ,56(2) 185-194.

Sherehiy, B. (2008). Relationships Between Agility Strategy, Work Organization  
and Workforce Agility, Doctor Dissertation, University of Louisville.