

تأثير إدارة المواهب علي ربحية المنظمات عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر. وقد اعتمدت الدراسة على نموذجًا مكون ثلاث ممارسات لإدارة المواهب وهي (الإستقطاب، الإختيار، التطوير) على المواهب وعلى حساب نسبة الربحية لكل منظمة والبالغ عدد (٢٣) تعمل في قطاع الغزل والنسيج المصرية، وجمعت البيانات اللازمة لها من عينة قوامها (٤٢٩) فردًا من الإدارة الوسطى والعليا عن طريق إستبانة مصممة لهذا الغرض. أهم النتائج وجود تدني في ممارسات إدارة المواهب، علاوة على تدني مستويات الربحية في هذه المنظمات. ووجود أثر معنوي لممارسات إدارة المواهب على ربحية المنظمات. كما توصي الدراسة بتوصيات يمكن لمنظمات هذا القطاع الإسترشاد بها في لتفعيل تلك الممارسات لصالح الأداء.



Abstract:

The study aims to identify talent management impact on profitability of organizations operating in textile sector in Egypt. To identify this impact study relied on a model Created three practices of talent management, namely, (attracting, selection, development) on the talent and the expense ratio of the profitability of each of the study groups and of the number (23) organizations, and collected the data from a sample of (429) members of the middle and top management through a questionnaire designed for this purpose. The most important findings of the study, the low talent management practices, as well as low levels of profitability in these organizations. The results also indicated a significant effect of the practices of talent management on the profitability of organizations under study. The study also provided a set of recommendations that organizations can this sector be guided by them in how to activate such practices in favor of performance.



المقدمة:

حين ننظر إلى التطورات المتسارعة في النظام الإقتصادي العالمي نجد المنظمات اليوم قد إشتدت المنافسة فيما بينها حتى بات البقاء والنجاح هدفًا لها. وإنطلاقاً من هذه الحقيقة المؤكدة فقد أصبحت صناعة المواهب هي صناعة المستقبل والإستثمار في الموارد البشرية يشكل جزءاً مهمًا من الإستراتيجية التنظيمية. ولقد تجسدت أعلى مراحل هذا الإستثمار في إدارة المواهب وكيفية تنمية القدرات الكامنة لدى الأفراد والموهوبين. فنجد منظمات تسعى إلى إجتذاب عاملين جدد ذوي خبرات عالية، ونجد أخريات تسعى للحفاظ على الأفراد الموهوبين والإبقاء عليهم، ثم تطورت إدارة المواهب فيما بعد لتصبح نظامًا يطبق على جميع المستويات كإحدى إستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي، وأصبح إكتشاف المواهب بمثابة المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من إستقطاب وإختيار وتدريب. وبذلك تصبح المواهب المصدر الرئيس للمنظمات من أجل تحقق النجاح الإستراتيجي في قطاع الأعمال. وبالتالي فإن إمتلاك هذه الممارسات يجعل المنظمة تتمتع بالأداء المتميز الذي يساعدها في تطوير إمكانياتها ومواردها.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة

دراسة (Dubey, 2015) : وكانت مشكلة الدراسة وجود نقص في المهارات اللازمة، كما هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات والخبرات اللازمة لإستدامة سلسلة التوريد للمواهب، بالإضافة إلى تقديم إطار تدريبي مقترح لدعم المواهب اللازمة لسلسلة التوريد وتطبيقاتها الإدارية. وجاءت نتائج تلك الدراسة بتحديد مصفوفة الخبرات للمواهب التي تدعم سلسلة التوريد من أجل إستدامتها وكانت تتكون من عنصرين أساسيين هما (الأول: "المهارات الفنية والتقنية"، الثاني: "المهارات الشخصية والنفسية").



دراسة (Pruthvirajsinh, 2014) : كانت تهدف هذه الورقة البحثية إلي محاولة تطوير إستراتيجيات لكسب الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال رأس المال الفكري الذي يمكن أن تمتلكه المنظمة، كما حاولت الدراسة إلقاء الضوء علي إدارة المواهب وأهميتها ومحاولة تطوير إستراتيجياتها والتعرف علي التحديات التي يمكن أن تواجهها والتوصل إلي التطبيق الفعال لإدارة المواهب لصالح المنظمة، وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة المواهب علي فاعلية ونجاح المنظمة في الحصول علي ميزة تنافسية.

دراسة (Hana, 2015): هدفت الدراسة لتقييم بين ممارسات إدارة المواهب في المنظمات محل دراستها وتناولت فلسفات إدارة المواهب من وجهات نظر مختلفة (المنظمات، العاملين)، وقسمت المجتمع إلي قسمين (إدارة عليا ، ودنيا). وذلك لعمل مقارنة بين القسمين من حيث تناول أنشطة إدارة المواهب ودعم التنمية ، وجاءت نتائج الدراسة بالنسبة (للإدارة العليا) بأن معظم العاملين تم تطويرهم بعيداً عن خصائصهم الشخصية وبعيداً عن دراسة للفرص ذات الصلة، أما من وجهة نظر (العاملين) جاءت نتائجها داعمة للقسم الأول وهي بأنه ليس هناك إعتبرات لإدارة المواهب تجاه العاملين لتبني تطويرهم. كما أكدت الدراسة على أن أداء المنظمة يعتمد على الإستغلال الأمثل لأصحاب الكفاءات والخبرات المتاحة.

دراسة (Mensah, 2015) : تهدف هذه الدراسة إلي إلقاء الضوء علي الإطار المفاهيمي الذي يوضح آليات إدارة المواهب التي تؤدي إلي زيادة أداء الموظف بأبعاده المختلفة. أظهرت النتائج أن تنفيذ نظام إدارة المواهب والمتمثل في (الإعتمادية، توظيف المواهب، تنظيم المواهب، المحافظة علي المواهب) يؤدي إلي تحسين أداء الموظف ولكن في ظل توسيط مخرجات إدارة المواهب بينهم كمتغير وسيط والمتمثل في (رضا الموظف ، الإلتزام، الدعم التنظيمي)، وكانت النتائج إجمالاً متمثلة في وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وأداء



الموظف برعاية مخرجات إدارة المواهب كوسيط والذي بدوره يحسن أداء المنظمة.

دراسة (Rana, 2015): وكانت الدراسة علي منظمة تحتوي علي عدة منظمات فرعية مختلفة الأنشطة ومتعددة الجنسيات من أجل التعرف علي دور المواهب (الإحفاظ، التنمية للمهارات) وإستغلالها وتنميتها في تحسين الأداء (الفطنه في إتخاذ القرار، زيادة نسبة المشاركة)، وتم إنتقاء عينة محتملة كمواهب مستقبلية وذلك بعد إخضاعهم لمجموعة من الإختبارات النفسية والمهارية والمعرفية والخبرات، وبعد فترة من التدريب والتأهيل وإتاحة الفرص للتنمية والتطوير وتحديد نقاط القوة والضعف ومجالات التطوير كانت النتائج بارتباط (الإحفاظ والتنمية للمهارات) بتحسين (إتخاذ القرار وزيادة نسبة المشاركة).

دراسة (Rachel, D.: 2016): ألفت الضوء على مفهوم إدارة المواهب وممارساتها وتأثيرها على أداء كل من المنظمة والموظف بالإضافة إلى التحديات التي تواجه إدارة المواهب ، كما ألفت الضوء على أهم ممارسات إدارة المواهب التي تمثلت في جذب وتطوير وتحفيز وإستبقاء وإختيار المواهب وأيضاً التخطيط للخلافة، كما أكدت الدراسة على دور إدارة المواهب في تحسين المستويات المعرفية لدى الأفراد ومستويات الأداء وزيادة الإنتاجية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود إنخفاض في أداء المنظمات محل الدراسة، وكيفية الوصول إلى تحسين الأداء وذلك بتبني فكرة إدارة المواهب وأصحاب الكفاءات، علاوة على بعض مظاهر المشكلة التي تمثلت في ضعف الوعي لدى معظم العاملين في تفهم ماهية وأهمية ممارسات إدارة المواهب - الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء المنظمة - وكيف يمكن الوصول إلي نموذج عام يمكن الإستفادة منه لتحسين الأداء العام بتلك المنظمات وذلك بتبني فكرة إدارة



المواهب والتطبيق السليم لها. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما هو تأثير إدارة المواهب على أداء المنظمات محل الدراسة؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

تتكون الدراسة من فرض رئيس وهو:

"يوجد تأثير إيجابي لإدارة المواهب (إستقطاب، إختيار، التطوير) على أداء المنظمات محل الدراسة (الربحية)"

رابعاً أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى تبني منظمات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة الصناعية المصرية لفلسفة إدارة المواهب وتطبيقها داخل المنظمات محل الدراسة.
- 2- تحديد طبيعة التأثير بين إدارة المواهب وبين أداء منظمات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة الصناعية المصرية.
- 3- تقديم عدد من التوصيات للإهتمام بالعقول المتميزة، والتأكيد على دور إدارة المواهب والذي يمكن أن يساهم زيادة مستويات أداء المنظمات محل الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة:

- 1- أهمية على المستوى العلمي:
 - تساهم الدراسة في معرفة أهم ممارسات إدارة المواهب وما الأثر النسبي الذي يمكن أن تلعبه تلك الممارسات لخدمة أداء المنظمات بالبيئة المصرية. كما تساهم في إرتياد منطقة بحثية جديدة وهامة في مجال إدارة الأعمال مما يساعد على الإثراء الفكري والمعرفي.
 - محاولة تطبيق مداخل وممارسات جديدة وتوفير منظومة متكاملة لإدارة مواهب المنظمة من أجل تعظيم العائد منها.



٢- أهمية علي المستوى التطبيقي:

- تلك الدراسة تبحث في موضوع خلق وإدارة المواهب لما كان لذلك من أثر هام وحيوي علي عملية التنمية الذاتية للمنظمة ومن ثم تحقيق إنتاجية أفضل.
- المساعدة في وضع وتنفيذ إستراتيجيات في منظمات الغزل والنسيج وفقاً لما قد تملكه تلك المنظمات من مواهب وعقول متميزة بما يتوافق وأهداف المنظمات. وتطوير الممارسات اليومية للعاملين بمنظمات الغزل والنسيج وزيادة الأداء بها. بالإضافة إلى إيجاد فرص تسويقية جديدة وتقوية المركز التنافسي لمنظمات الدراسة.
- وقف الفقد الفكري الذي تتعرض له منظمات الغزل والنسيج سواء من قيادات أو أصحاب الخبرة بها سواء بالتقاعد أو الإستقالة أو العمل في منظمات منافسة. ومحاولة بناء ثقافة تنظيمية قائمة علي تشجيع الإبتكار وتبادل المعارف وإستخدامها.

الجزء الثاني: الإطار النظري

أولاً: إدارة المواهب

أ) مفهوم إدارة المواهب: لا يوجد إجماع بين الخبراء والعلماء علي مفهوم رسمي لإدارة المواهب وبالتالي نجد مفاهيم مختلفه لإدارة المواهب كان من أهمها: مفهوم (Nafei, 2015:42,43) حيث عرفها بأنها الأنشطة والعمليات التي تتضمن التحديد المنهجي للمناصب الرئيسيه التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وإستقطاب المواهب والإمكانات المرتفعة، وتطوير بنية متميزة للموارد البشرية لتسهيل شغل الوظائف في المنظمة. كما عرفها (Kehinde, 2012:179) علي أنها أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية وهي عبارة عن عملية منهجية منظمة من أجل تحديد وجذب وتنمية ومشاركة والإحتفاظ ونشر الأفراد ذوي الكفاءات العاليه (أصحاب المواهب) من أجل تحقيق



إحتياجات العمل سواء الحالية أو المستقبلية. وكان (Stefko, R., 2014:347,348) يرى أن إدارة المواهب هي جزء من عمليات ومهام إدارة الموارد البشرية وتشغل حيز داخلها ولكن ترقى أنشطتها إلى الإهتمام بأصحاب المواهب. وجاء مفهوم Beamond أكثر شمولية وعمقاً فأوضحها بأنها الأنشطة والعمليات التي تنطوي على التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية وتشمل التطوير من المواهب من أصحاب المناصب العالية المُحتملة وتنمية بشرية متباينة البناء لتسهيل ملئ هذه المناصب وضمان إلتزامها المستمر للمنظمة (Beamond and Farndale, 2016: 501).

ومن هنا يستخلص الباحث أن إدارة المواهب يمكن أن تتلخص في أنها إستراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تفعيل عمليات البحث والإستقطاب والإختيار والتطوير بالعاملين الذين يمتلكون قدرات فريدة ومتميزة تلبي إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج. ومن هنا كان لابد من فهم وتوضيح أهم ممارسات إدارة المواهب والمسئولى عن تفعيلها داخل المنظمات والتي تمثل المتغير المستقل والتي يتناولها الباحث في قياس فروضه.

(ب) ممارسات إدارة المواهب:

■ الإستقطاب (Attracting):

ويطلق عليها أيضاً (ال جذب أو التجنيد) وهي أول خطوة في تفعيل إدارة المواهب (Mensah, 2015: 549)، وعلى المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية لعلامتها التجارية كسمعة للمنظمة لكي تتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها (Megri, 2014: 179)، وعرفها (Bugg, K., 2015: 4) على أنها عملية إكتساب الموظف التي تعتمد على شخصية المنظمة وسمعتها من خلالها تحصل المنظمة على تفضيل الموظف للانضمام لها عن غيرها من المنافسين، لذا من أجل جذب أفضل المواهب يجب على المنظمات بناء صورة ذهنية جيدة لدى الأفراد سواء خارج المنظمة أو داخلها خاصة في الأسواق (Mavi, N., 2014:)



3)، وأوضح (Armstrong, M., 2006: 391) أن إستراتيجية الجذب تتحقق أيضاً من خلال تلبية إحتياجات ومتطلبات العنصر البشري وتحقق معه أيضاً إستراتيجية الإستبقاء أو الإحتفاظ بالمواهب كنتيجة طبيعية، مع التأكيد على إستمرارية تطوير برامج التحفيز وجعلها مُعلنة للجميع.

■ الإختيار (Selection)

إستناداً إلى مفهوم وضع الموظف الموهوب المناسب في المكان المناسب فإن مرحلة الإختيار تبدأ من هذا المنطلق فهي بمثابة الخطوة الثانية في إدارة المواهب لكن تتم عملية الإختيار غالباً بعد خضوع المواهب المُحتملة لبعض برامج التدريب الخاصة الموضوعة والمُصممة وفقاً لسياسات وأهداف المنظمة وتحقيق المزيد من النمو الوظيفي (Waheed, S., 2012:133). كما أن عملية الإختيار يعتبر من أهم أهدافها تكوين مصدر لبناء مستودع المواهب (Talent pool) (Rabbi, et al., 2015:210). وكان مفهوم Armstrong للإختيار بأنه هي عملية غربلة للمرشحين وإجراء المقابلات والإختبارات وتقييم للمرشحين مع عرض لفرص العمل والتأكد من مرجعية معلومات المرشحين (Armstrong, 2014:406). وتُلخص (Megri, Z., 2014:179) إختيار المواهب في ضرورة تبني المنظمة لبرنامج لإختبار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات العلمية المناسبة لإختيار الأفراد على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي لوضعهم في المكان المناسب.

■ التطوير (Development)

بعد ما يتم إستقطاب وإختيار العقول البشرية المتميزة تأتي خطوة أخرى لا تقل أهمية وهي كيفية بناء وإدارة العقول البشرية المتميزة ومن ثم الحفاظ عليها وزيادة فاعليتها، وكان Armstrong من الذين أيدوا فكرة التطوير والتنمية من خلال الأساليب غير الرسمية لما له من فاعلية وتأثير إيجابي أكثر من الرسمي، فقد أقر بأن التعلم غير الرسمي هو التعلم التجريبي، وأن معظم التعلم لا يحدث في برامج التدريب الرسمية وأنه يمكن للأفراد أن يتعلموا 70% من معارفهم



بالإسلوب غير الرسمي من خلال عمليات غير منظمة، وأن محصلة التعليم والتدريب الرسمي ضئيلة من ما تم تعلمه بالإسلوب غير الرسمي، وأن التعليم الرسمي يساعد في تنمية الخبرات الأولية فقط والأكثر تأثيراً يكون من خلال الإحتكاك بالتجارب الفعلية والتعامل مع الآخرين (Armstrong, 2006:564).

وأكد Armstrong أن هناك شروط لتفعيل التطوير (Armstrong, 2006:561) أهمها:

- التحفيز: من خلال إقتناع المُتعلِّم أن مستوى معارفه وخبراته في حاجة إلى تطوير؛
- التعلم الذاتي: وهو يتولد في حالة وضوح خطة التطور الوظيفي الخاصه بالفرد، ووجود أهداف مستقبلية تتيح للفرد تطوير ذاته ليتواءم مع الوظائف المستقبلية الخاصه به؛
- أهداف التعلم والتوجه والتغذية العكسية: وهو يحدث عندما يكون هناك ربط تقييم للأداء ومستويات تحقيق الأهداف والتي من خلالها يتكون لدى الفرد معرفة مدى إحتياجه للتعليم؛
- أساليب التعلم: أي يجب وضوح طرق التعلم التي سوف يتناولها الفرد ويجب أن تكون مرتبطة بإحتياجات الفرد لإختيار الأساليب الملائمة لتلك الإحتياجات؛
- مستويات التعلم: يجب أن تكون متوائمة مع مستويات المتلقين؛

ثانياً: أداء المنظمات

أ - مفاهيم أداء المنظمات

من خلال المنظور القائم على الموارد نجد أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توفير القيمة المضافة لرفع الأداء من خلال التطوير الإستراتيجي للعنصر البشري الذي يصعب تقليده أو إستبداله بعنصر آخر (Armstrong, 2014:54). الأمر الذي أكده (Guest, 1997:269) تأصيلاً لهذا المفهوم منذ



زمن بعيد قائلاً بأن السمة المميزة لإدارة الموارد البشرية هي أنها قائمة على إفتراض أن تحسين الأداء في المنظمات لا يكون إلا من خلال أفراد المنظمة. وكان مفهوم أداء المنظمات عند (Antony, 2010:43) أنه مقياس أو مؤشر لمستوى إدارة المنظمة لأعمالها والقيمة التي تُقدمها للعملاء وأصحاب المصالح. وكان يرى كل من (Hoq & Chauhan, 2011:380) أن الأداء في المنظمات هو المتمثل في مدى تأثير المنتج في الأسواق اعتماداً على خصائص المنتج والخدمات المُقدمه ، والذي يمكن قياسه من خلال الأرباح المُحققة ونمو المبيعات، وفي نفس السياق يرى (Jennex, 2007:54) أن أداء المنظمة يتمثل في الإنتاجية ، سرعة أداء المهام، الإبتكار، السمعة، وكانت المؤشرات عند (Zack, 1997:397) (Et al., 2009:397) لأداء المنظمة متمثلاً في بعد مالي (العوائد والربحية) وبعد غير مالي متمثل في (الإبتكار في المنتجات ، رضا العميل ، كفاءة التشغيل)، وكان عند (Iyria, 2013:288) متمثلاً في النمو والربحية، وأضاف (Bing L., 2011:110) على سابقه الحصة السوقية والتي يمكن التعبير عنهم جميعاً إما بالمؤشرات المالية أو غير المالية. فقام كل من (Oh, S., 2015:938) ، (Kim, 2014:362) (Y., 2014:362) بتقسيم الأداء إلى (أداء داخلي وأداء خارجي) ، الأداء الداخلي يتعلق بإنتاجية الفرد "نسبة مخرجات التشغيل إلى إجمالي العاملين"، وأداء خارجي وكان يتعلق بالربحية.

لقد إشتراك العديد من الأبحاث في قياس الأداء للمنظمات من خلال الربحية مثل (Zack, 2009)، (الفارس، ٢٠١٠)، (Lyria, 2013)، (Oh, 2015)، (Langenegger, 2011)، (Kehinde, 2012)، (Rasula, 2012)، (Sanchez, 2015)، (Daraei, 2014).

مما سبق ومن واقع الدراسات السابقة يخلص الباحث إلى تناول أداء المنظمة من خلال قسم البيانات المعلمية متمثلة في بعد الربحية وأنها من الأبعاد الأكثر شيوعاً بين الباحثين -على حد علم الباحث- لقياس مستويات الأداء



ولملائمتها لطبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة كمتغير تابع. وفيما يلي عرضاً لمفهوم الربحية وقياسها:

■ نسبة الربحية *Profitability Ratio*

إن ربحية أي منظمة عبارة عن المحصلة النهائية للعديد من القرارات والسياسات الداخلية ، كما تساعد مؤشرات الربحية في التعرف على مدى قدرة المنظمة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة في الأصول المختلفة. حيث أن تلك النسبة أكثر تأثيراً بكل ما يحدث داخل المنظمة وكونها مؤشر على قدرة المنظمة على إستخدام موجوداتها وأصولها لتوليد الأرباح أي مقدار ما تحققه المنظمة لكل سهم مستثمر من ربح (Reddy, 2013:645). ومن أهم تلك النسب وفقاً لكل من (Reddy, 2013:645)، (Murthy, J., 2014: 21) ، (Innocent, et al., 2013: 109) ، (Raya, D., 2008: 103):-

- معدل العائد على إجمالي الأصول: *Return on total Assets*

وتعود أهمية هذه النسبة في كونها تقيس قدرة المنظمة على إستثمار الأصول التي تمتلكها من معدات ومباني أو أراضي ومخزون ، وتوضح هذه النسبة مدى ربحية المشروع بأكمله حيث تكون العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنظمة وبين جميع الموارد المالية المُستخدمة فيها بصرف النظر عن كونها أموال مُقتَرَضه أو مملوكة أو دائمة أو مؤقتة (Reddy, 2013:645)، ويتم حساب معدل العائد على الأصول من خلال:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح قبل دفع الفوائد}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$



- ب- المميزات التي تقدمها إدارة المواهب للمنظمات
- جاء (Langenegger et al., 2010:6) بأهم أدوار إدارة المواهب للمنظمة والتي تمثلت في النقاط التالية:
- ❖ **دعم إستراتيجية المنظمة:** إدارة المواهب مجموعة من الأنشطة تدعم إستراتيجية المنظمة (مثل: نمو الأنشطة التجارية للمنظمة، تحقيق الريادة في التكلفة).
 - ❖ **تحمل أعباء إدارة التغيير:** إدارة المواهب قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه الموارد البشرية وبيئتها المتغيرة باستمرار، وقد تتمثل في عمليات دمج أو تحالفات عبر الحدود أو إجراء أي تعديلات أو متطلبات لتطوير المنظمة على جميع مستوياتها.
 - ❖ **الحفاظ على إدارة المعرفة:** إدارة المواهب تساعد على التعاون والمشاركة في المعارف مع الآخرين بأسلوب يدعم نجاح المنظمة، فهي تضمن إستمرارية تدفق العمل والمعارف.
 - ❖ **جذب المواهب والإحتفاظ بها:** ممارسات إدارة المواهب تضمن تواجد العاملين أصحاب الكفاءات والمواهب وجلب العاملين أصحاب المواهب بفاعلية، بالإضافة إلى التعرف على أصحاب المواهب ذوى القيمة وتضع برامج التحفيز المختلفة من أجل الحفاظ عليهم.
 - ❖ **تطوير وتحفيز المواهب:** حيث يتم تحديد إحتياجات تنمية المواهب وتطوير المهارات ذات الصلة بأهداف المنظمة وتليبيتها بالإسلوب الفعال مع عرض الخيارات المهنية.
 - ❖ **إستغلال وإدارة المواهب:** حيث تُدار الموهبة ويتم تخصيصها عبر مناصب المنظمة وأقسامها الملائمة لها ويكون ذلك معلوماً بالنسبة لمُتخذي وصناع القرار بالمنظمة لوضعها في المكان المناسب ، لأن ذلك يضمن للمنظمة النجاح الأكبر.



الجزء الثالث: منهجية البحث

أولاً: أسلوب البحث

تم الإعتداد على الأسلوبى النظرى والميدانى التحليلى لتحقيق أهداف البحث كالتالى:

الدراسة النظرية:

إعتمد الباحث فى تكوين الإطار النظرى للدراسة على المجالات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشور منها وغير المنشور والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع البحث أو أى جانب من جوانبه، بالإضافة إلى الدوريات والنشرات والتقارير التي تصدر عن وزارة الصناعة ومركز التعبئة والإحصاء أو نظم دعم القرار.

الدراسة الميدانية:

تم الإعتداد هنا على أسلوب قوائم الإستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث:

وكما أشار الباحث سابقاً فإن مجتمع الدراسة من العاملين فى المنظمات التي تعمل فى قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة سواء كانت الحكومية والناطقة للشركة القابضة للغزل والنسيج أو المنظمات المسجلة فى البورصة حيث بلغ عددهم (٣٢١٤) ويشمل مجتمع الدراسة العاملين فى الإدارة العليا والإدارة الوسطى من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، ويرجع السبب فى إختيار تلك المنظمات لإجراء الدراسة الميدانية لكونها:-

- من المنظمات ذات الكثافة العمالية المرتفعة، التي تعاني من الكثير من المشكلات والأكثر عرضه للأزمات الإقتصادية. وإعتداد تلك الصناعة على الأيدي العاملة أكثر من إعتدادها على العنصر التكنولوجى فيها.



- أما بالنسبة لإختيار تلك المنظمات بصفة خاصة وذلك لأنها من المنظمات التي تقوم بإتاحة قوائمها المالية سواء منظمات القطاع العام من خلال الشركة القابضة للغزل والنسيج أو من منظمات القطاع الخاص المسجلة في البورصة المصرية، مما يسهل للباحث الحصول على البيانات المالية التي تدعم دراسته لتحقيق هدف الدراسة.

عينة الدراسة:

حيث تم حسابها وفقاً لمعادلة (Kergcie & Morgan, 1970)، وكما يوضح الجدول رقم (1) التالي مجتمع الدراسة لكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى وحجم العينة والوزن النسبي لكل منظمة:-

جدول (1)

مجتمع وعينة الدراسة

العينة	الوزن النسبي	الإدارة العليا	العينة	الوزن النسبي	الإدارة الوسطى	المنظمات محل الدراسة
٤	٣.٣%	٥	٤	١.٢%	٣٤	١. الأهلية للغزل والنسيج
٤	٣.٩٥%	٦	١٦	٤.٨%	١٤٦	٢. مصر حلوان للغزل والنسيج
٤	٣.٣%	٥	١٢	٣.٥%	١٠٧	٣. الدقهلية للغزل والنسيج
٤	٣.٩٥%	٦	١٤	٤.١%	١٢٥	٤. دمياط للغزل والنسيج
٤	٣.٣%	٥	٦	١.٧١%	٥٣	٥. الشرقية للغزل والنسيج
٥	٤.٦١%	٧	٢٠	٥.٧%	١٧٤	٦. دلتا للغزل والنسيج
٨	٧.٩%	١٢	٨٤	٢٥%	٧٧٠	٧. مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى
٤	٣.٩٥%	٦	٦	١.٧%	٥٣	٨. ميت غمر للغزل
٧	٥.٩٢%	٩	٣٧	١١.٢%	٣٤٣	٩. مصر للغزل والنسيج الرفيع / كفر الدوار
٣	٢.٦٣%	٤	٧	١.٨٩%	٥٨	١٠. السيوف للغزل والنسيج
٥	٤.٦١%	٧	١٧	٥%	١٥٦	١١. النصر للغزل والنسيج والصباغة - المحلة



٤	٣.٩٥%	٦	١٥	٤.٣%	١٢٩	١٢. النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة - ستيا
٣	٢.٦٣%	٤	٦	١.٧%	٥٢	١٣. المصرية لغزل ونسج الصوف- ولتكنس
٤	٣.٣%	٥	٥	١.٥٤%	٤٧	١٤. المحمودية للغزل والنسيج
٣	٢.٦٣%	٤	٥	١.٤٧%	٤٥	١٥. كوم حمادة للغزل والنسيج
٤	٣.٩٥%	٦	٤	٠.٩٥%	٢٩	١٦. مصر الوسطى للغزل والنسيج
٣	٢.٦٣%	٤	١٠	٢.٨٠%	٨٦	١٧. الوجه القبلي للغزل والنسيج
٦	٥.٩٢%	٩	١٢	٣.٥%	١٠٧	١٨. مصر للحرير الصناعي واللياف البولينيستر
٤	٣.٣%	٥	٤	٠.٩٢%	٢٨	١٩. النصر للغزل والنسيج شوربي
٧	٥.٩٢%	٩	١٢	٣.٣٦%	١٠٣	٢٠. اسكندرية للغزل والنسيج
٧	٦.٥٨%	١٠	٢٢	٦.٥٦%	٢٠١	٢١. النصر للملابس والمنسوجات - كابو
٨	٧.٢٤%	١١	٥	١.٥٣%	٤٧	٢٢. جولدن تكس
٥	٤.٦١%	٧	١٩	٥.٥٢%	١٦٩	٢٣. داييس للملابس الجاهزة
١١٠	١٠٠%	١٥٢	٣٤٢	١٠٠.٠%	٣٠٦٢	الإجمالي

من إعداد الباحث وفقاً للسجلات وبيانات الشركة القابضة

ولقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية بالنسبة للإدارة الوسطى بعدد (٣٤٢) مفردة حيث بلغت عدد العاملين من الإدارة الوسطى في المنظمات محل الدراسة (٣٠٦٢) وبالتالي بلغت الإستثمارات الموزعة (٣٤٢) ، تم إستعادة (٣٣١) إستمارة وإستبعاد (٧) إستثمارات لعدم إكمالها، لتكون الإستثمارات التي تم تحليلها بلغ (٣٢٤) بنسبة إستجابة حوالي (٩٤.٧%) من الإستثمارات الموزعة، ولقد تم



إختيار عينة عشوائية للإدارة العليا حيث بلغت عدد العاملين من الإدارة العليا في المنظمات محل الدراسة (١٥٢) وبالتالي بلغت الإستثمارات الموزعة (١١٠) ، تم إستعادة (١٠٧) إستمارة وقد تم إستبعاد عدد (٢) إستثمارات لعدم إكمالها، لتكون الإستثمارات التي تم تحليلها بلغ (١٠٥) أي بنسبة إستجابة بلغت حوالي (٩٥.٤%) من الإستثمارات الموزعة. وعلى ضوء ذلك تم تحديد العينة طبقا لجدول حجم العينة عند معامل ثقة (٩٥%) وحدود خطأ (٥%)، والجدول رقم (٢) التالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الإستجابة لمفردات العينة.

جدول رقم (٤-١٠)

نسب الإستجابة لمفردات العينة

مجتمع الدراسة	عدد المجتمع	عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع	عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المستردة	عدد الإستثمارات المستبعدة	عدد الإستثمارات التي تم تحليلها	نسبة الإستجابة
الإدارة الوسطى	٣٠٦٢	٣٤٢	١١.٢%	٣٤٢	٣٣١	٧	٣٢٤	٩٤.٧%
الإدارة العليا	١٥٢	١١٠	٧٢%	١١٠	١٠٧	٢	١٠٥	٩٥.٤%

من إعداد الباحث

ثالثًا: أداة البحث

قوائم الإستقصاء:

تم إستخدام إستمارة الإستقصاء كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث، بالإضافة إلى الرجوع إلي قوائم الإستقصاء التي إستخدمت في بعض الدراسات السابقة التي كانت تغطي نفس محاور البحث وتم تصميمها في ضوء أهداف البحث لكل من أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات على إختلاف وظائفهم بمنظمات قطاع الغزل والنسيج المصرية. ويحتوي الإستقصاء على قسم يغطي إدارة المواهب (إستقطاب، إختيار، التطوير) داخل المنظمات محل الدراسة في فقرات قوامها (١٨) سؤال بمعدل (٦) أسئلة لكل من



إستقطاب، إختيار، تطوير المواهب. ويكون الإستقصاء وفقا لمقياس ليكرت الخماسى المتدرج.
المقابلات الشخصية:

إعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع إستمارة الإستقصاء للإجابة على بعض إستفسارات المبحوثين أثناء ملئ الإستقصاء لإيضاح وشرح أهداف البحث وللتأكد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المبحوثين وللتعرف على آراء المبحوثين وملاحظاتهم.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

بعد الإنتهاء من جمع البيانات بالحاسب الآلي بالإعتماد على برنامج (R Language) تم تفرغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لإختبار صحة فرض البحث، وتم تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي كالاتي:-
الإحصاء الوصفي:

وهو لتوصيف عينة الدراسة ومتغيراتها بالأساليب التالية:

- الجداول التكرارية والنسبية، مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت، الأهمية النسبية. والإعتماد على معامل "ألفا كرونباخ لقياس الصدق والثبات لعبارات الإستقصاء.

الإحصاء الإستدلالي:

وهو لإختبار فرض البحث وتحليلها بالأساليب التالية:

- اختبار (ف) لإختبار معنوية كل عامل وتحليل التباين ANOVA وهو يعتمد على إحصائية (ف) لإختبار الفروق الجوهرية بين عاملين أو أكثر. بالإضافة إلى تحليل الإنحدار البسيط لمعرفة العلاقة الإتجاهية المتغير المستقل والتابع ، وإختبار مدى التأثير بإستخدام معامل التحديد "R²".



الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفرض

أولاً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية
الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

فيما يلي يعرض الباحث مقاييس النزعة المركزية، لكل عبارة من عبارات الإستقصاء بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما في الجدول رقم (٣) التالي:

في البعد الأول (الإستقطاب) يجد الباحث أن العبارة الأولى أكثر إستجابة إلى حد ما فكان الوسط الحسابي لها (٢.١) عن باقي العبارات التي تمثل بعد الإستقطاب.

أما البعد الثاني (الإختيار) جاءت العبارتين رقم (٨ ، ١١) حيث وصل متوسط الإجابات فيها (٢.٠٣) وبالرغم من انخفاض متوسط الإجابات فيها إلا أنها تعتبر أعلى من باقي العبارات الخاصة بنفس البعد.

بالنسبة للبعد الثالث (التطوير) جاءت العبارة رقم (١٥) الأعلى في تأييدها حيث بلغ متوسط الإجابات فيها (٢.٠٧). أما بالنسبة لإجمالي المؤشرات التي تمثل إدارة المواهب يجد الباحث أن أكثر المؤشرات أهمية كان مؤشر الإستقطاب والذي بلغت أهميته النسبية (٤٠.١%) أي أن هذا المؤشر يعتبر الأكثر تفاعلاً من المستجيبين وأنه أكثر العوامل التي يمكن أن تحل المشكلة، ثم جاء بعدها في المرتبة التالية مؤشر الإختيار والذي بلغت أهميته النسبية (٣٩.٩٦%)، ثم جاء بعدها مؤشر الإحتفاظ ثم مؤشر التطوير.



جدول (٣)

مقاييس النزعة المركزية ، التشتت لعبارات الدراسة للأبعاد

المتغير	البعد	رقم أسئلة	المقاييس الوصفية للأسئلة				المقاييس الوصفية للأبعاد		الأهمية النسبية للمؤشر
			النزعة المركزية		مقاييس التشتت		وسط حسابي	انحراف معياري	
			الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	المدى			
الإستقطاب	إدارة المواهب	١	٢.١	٢	٠.٨٣	٤	١٢.٠٣	٤.١٤	%٠.١
		٢	٢.٠٦	٢	٠.٨١	٣			
		٣	٢.٠٠	٢	٠.٨٤	٤			
		٤	٢.٠٣	٢	٠.٨٧	٤			
		٥	١.٩٥	٢	٠.٨٧	٤			
		٦	١.٨٩	٢	٠.٩٢	٤			
الإختيار	إدارة المواهب	٧	١.٩٣	٢	٠.٩١	٤	١١.٩٧	٤.٢٣	%٣٩.٩
		٨	٢.٠٣	٢	٠.٨٦	٤			
		٩	٢.٠٢	٢	٠.٨٨	٤			
		١٠	١.٩٩	٢	٠.٨٥	٤			
		١١	٢.٠٣	٢	٠.٩٢	٤			
		١٢	١.٩٧	٢	٠.٨٨	٤			
التطوير	إدارة المواهب	١٣	١.٩٦	٢	٠.٨٦	٤	١١.٩٥	٤.١٤	%٣٩.٨٠
		١٤	١.٩٨	٢	٠.٨٦	٤			
		١٥	٢.٠٧	٢	٠.٨٨	٤			
		١٦	١.٩٨	٢	٠.٨٦	٤			
		١٧	١.٩٧	٢	٠.٨٥	٤			
		١٨	١.٩٩	٢	٠.٨٨	٤			

المصدر: من إعداد الباحث وفقًا لنتائج التحليل

إستجابات عينة الدراسة تجاه متغيراتها:

وفيما يلي يستعرض الباحث في الجدول (٤) التالي نسب إستجابات عينة الدراسة تجاه متغيراتها المتمثلة في إدارة المواهب.



جدول (٤)

أعداد ونسب استجابات عينة الدراسة لإدارة المواهب

المتغير	العبارة	لأوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة
الإستقطاب	١	٢٠.٠٤%	٥٩.٦٧%	١٠.٧٢%	٩.٣٢%
	٢	٢٤.٢٤%	٥١.٧٥%	١٧.٩٤%	٦.٠٦%
	٣	٢٨.٤٣%	٤٩.١٨%	١٨.١٨%	٢.٧٩%
	٤	٢٧.٥%	٥٠.٠١%	١٦.٣١%	٤.٤٣%
	٥	٣٣.١%	٤٥.٩%	١٤.٧%	٥.٨٣%
	٦	٣٧.٩%	٤٤.١%	١٠.٢٥%	٦.٥٢%
الإختيار	٧	٣٤.٩%	٤٦.٨٥%	٩.٧٩%	٧.٤٦%
	٨	٢٤.٧١%	٥٥.٧١%	١٢.٦%	٥.٣٦%
	٩	٢٧.٢٧%	٥٢.٤٥%	١٢.٨٢%	٦.٠٦%
	١٠	٣٠.٣%	٤٦.٦٢%	١٧.٧٢%	٤.٩%
	١١	٢٩.٣٧%	٤٧.٧٨%	١٤.٢٢%	٧.٤٦%
التطوير	١٢	٣١.٧%	٤٨.٢٥%	١٢.٨٢%	٦.٢٩%
	١٣	٣١.٤٦%	٤٨.٢٥%	١٣.٥٢%	٦.٢٩%
	١٤	٢٩.١٤%	٥١.٥١%	١٣.٠٥%	٥.١٤%
	١٥	٢٤.٢٤%	٥٤.٣١%	١٣.٧٥%	٦.٠٦%
	١٦	٣٠.٥٤%	٤٨.٢٥%	١٤.٦٨%	٦.٠٦%
	١٧	٢٩.٨٤%	٤٩.٨٨%	١٤.٩٢%	٤.١٩%
	١٨	٢٩.٨٣%	٤٨.٩٦%	١٥.١٥%	٤.٤٣%

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل

يتضح من الإتجاه العام لإستجابات المبحوثين أنه يميل نحو الرفض حيث تتجه النسب الأكبر للمستجيبين نحو الرفض لمؤشرات إدارة المواهب إلا أنه كان



اقلها رفضًا كان مؤشر الإستقطاب ، بينما كان أعلاها رفضًا على التوالي كل من مؤشر التطوير ثم مؤشر ثم الإختيار، الأمر الذي يدل على عدم وجود دعم من المنظمات محل الدراسة لتبني فلسفة تطبيق إدارة المواهب.

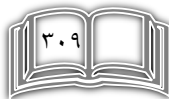
ثانيًا: إختبار فرض الدراسة

يهدف هذا الفرض إلى إختبار تأثير إدارة المواهب (الإستقطاب، الإختيار، التطوير) كمتغيرات مستقلة من جانب على أداء المنظمات محل الدراسة والتي تمثلت في (الربحية) كمتغير تابع من جانب آخر، وكان ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد تأثير إيجابي لإدارة المواهب (إستقطاب، إختيار، التطوير) على أداء المنظمات محل الدراسة (ربحية)".

يوضح الجدول رقم (٥) التالي نتائج تحليل الإنحدار البسيط لكل مؤشر من مؤشرات إدارة المواهب (إستقطاب، إختيار، التطوير) مع مؤشر الربحية للمنظمات محل الدراسة:

ومن قراءات الجدول رقم (٥) يتضح وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات إدارة المواهب الأربعة (الإستقطاب، الإختيار، التطوير) من جانب على أداء المنظمات المُتمثل في (الربحية) من جانب آخر، وكان كالتالي:-

■ كما جاء في المرتبة الأولى من ناحية التأثير على الربحية مؤشر الإستقطاب للمواهب (X_1) حيث بلغ معامل التحديد له (R^2) (٤١.١٥%) أي أن إستقطاب أو جذب المواهب يؤثر بهذه النسبة في التغيرات التي تحدث في ربحية المنظمات محل الدراسة وباقي النسبة وهي (٥٨.٨٥%) يعود إلى عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (f) إلى معنوية هذه النتائج حيث بلغت (٠.٠٠٠٩٦٦٥) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٠١). مما يجعلنا نقبل صحة الفرض في الجزئية المتعلقة بتأثير إستقطاب المواهب على الربحية للمنظمات محل الدراسة الذي كان مفاده يتعلق بوجود تأثير إيجابي لإستقطاب المواهب في المنظمة على أداء المنظمات محل الدراسة (الربحية).



كان في المرتبة الثانية من حيث الارتباط والتأثير الإيجابي على الربحية للمنظمات محل الدراسة مؤشر التطوير (X_3) للمواهب داخل المنظمة حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (21.73%) من التباين في الربحية أي أنه يؤثر بنسبة 21.73% في التغيرات التي تحدث في ربحية المنظمات محل الدراسة، كما يشير معامل جوهرية النموذج (مستوى معنوية f) إلى معنوية هذه النتائج حيث بلغت (0.02498) عند مستوى دلالة أقل من (0.05). وكان الأمر مفاده قبول صحة الفرض في الجزئية المتعلقة بتأثير تطوير المواهب على الربحية للمنظمات محل الدراسة الذي كان يتعلق بوجود تأثير إيجابي لتطوير المواهب في المنظمة على أداء المنظمات محل الدراسة (الربحية).

جدول (5)

تحليل معامل الإنحدار البسيط لإدارة المواهب على مؤشر الربحية للمنظمات محل الدراسة

إدارة المواهب	التقدير	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة إحصائية (ت)	مستوى المعنوية الخاص باختبار (ت)	إحصائية (ف)	درجتي الحرية	مستوى المعنوية الخاص باختبار (ف)	معامل التحديد R2
X_1	0.28140	0.07343	3.832	0.00097***	14.69	1	0.0009695***	41.10%
X_2	0.18741	0.08946	2.095	0.04849*	4.388	21	0.04849*	17.28%
X_3	0.19245	0.07971	2.414	0.024977*	5.829	21	0.02498*	21.73%

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لبيانات التحليل

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

ثم جاء في المرتبة الأخيرة مؤشر الإختيار (X_2) والذي كان معامل التحديد (R^2) الخاص به يساوي (17.28%) أي أنه يفسر نسبة التغيرات التي تحدث في مؤشر الربحية الخاص بالمنظمات محل الدراسة وباقي النسبة وهو (82.72%) يرجع إلى عوامل أخرى، وكان يشير مستوى معنوية (f) إلى معنوية هذه النتائج حيث بلغت (0.04849) عند مستوى دلالة أقل من (0.05). الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرض الفرعي الثاني في الجزئية المتعلقة بالربحية للمنظمات



من الفرض الرئيس الثاني فيما يتعلق بوجود تأثير إيجابي لإختيار المواهب في المنظمة على أداء المنظمات محل الدراسة (الربحية).

٢-٢ نتائج معنوية الفرض للربحية

في الجدول (٦) التالي يتم عرض تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على تأثير إدارة المواهب على أداء المنظمات محل الدراسة الخاص بمؤشر الربحية.

يلاحظ من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- بالنظر إلى قيم إحصائيات (ت) لمؤشرات إدارة المواهب نجد أن إثنين منها لها دلالة إحصائية وهي الإستقطاب (X_1) ، الإختيار (X_4) وكانت قيمتها على التوالي (٣.٤١٦ ، ٢.٩٥١)، بينما لم يكن هناك دلالة إحصائية للتأثير لمؤشر التطوير (X_3) ولم يكن هناك معنوية للتأثير حيث بلغ قيمة إحصائية (ت) لها ٠.٨٢٠ بمستوى معنوية مقداره (٠.٤٢٢٧٢) أي لم يثبت وجود تأثير لهذا المؤشر على أداء المنظمات محل الدراسة الخاص بالربحية.

- كما يتضح من قيمة (ف) الإحصائية (١٤.٦٥) بمستوى معنوية لإختبار (ف) قيمته ($<1.724e-5$) أي أقل من (٠.٠٠١)، الأمر الذي يدل على معنوية النموذج ككل، بالإضافة إلى أن معامل التحديد (R^2) وهي نسبة تأثير الأربعة مؤشرات معًا كانت تساوي (٧٦.٥%) على المتغير التابع وهو أداء المنظمات المتمثل في (الربحية). ومما سبق يمكن قبول صحة الفرض الخاص بأداء المنظمات المتمثل في الربحية أي أنه "يوجد تأثير إيجابي لممارسات إدارة المواهب (إستقطاب، إختيار، تطوير) على أداء المنظمات (الربحية)".



جدول (٦) :

تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير إدارة المواهب على الربحية (Y_3)

معلم التحديد R2	مستوى المعنوية الخاص باختبار (ف)	درجات الحرية	قيمة إحصائية (ف)	مستوى المعنوية الخاص باختبار (ت)	قيمة إحصائية (ت)	الخطأ المعياري للتقدير	التقدير	إدارة المواهب
76.5%	1.724e-05***	4	14.65	0.00308**	3.416	0.05410	0.18480	X ₁
		18		0.00856**	2.951	0.05695	0.16803	X ₂
				0.42272	0.820-	0.06706	0.05501	X ₃

* , $p < 0.05$

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لبيانات التحليل

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- حيث أسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لمؤشر الإستقطاب على أداء المنظمات محل الدراسة (الربحية)، حيث جاء الإستقطاب في المرتبة الثانية من حيث التأثير على الربحية.
- أظهرت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لمؤشر الإختيار على الربحية في المرتبة الثانية الأخيرة من حيث التأثير المباشر على الربحية على التوالي.
- كما أوضحت نتائج هذا الفرض عن وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لمؤشر التطوير على الربحية، بمعنى أن إتباع مبدأ التطوير والتدريب لأصحاب الكفاءات والمهارات العالية يؤدي بالتبعية إلى زيادة بالنسبة للربحية



- بالنسبة لإختبار معنوية الفرض نجد أن إثنين منها (إستقطاب، إختيار) لها تأثير إيجابي بينما لم يكن هناك دلالة إحصائية للتأثير لمؤشر التطوير على الربحية. إلا أنه ثبت إحصائية ومعنوية النموذج ككل بإيجابية تأثير مؤشرات إدارة المواهب مجتمعه مع الربحية. الأمر الذي يجعل الباحث يقر بوجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب (إستقطاب، إختيار، التطوير) على أداء المنظمات محل الدراسة (الربحية).

ثانيًا: التوصيات

في ضوء نتيجة الدراسة الحالية تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات كما يلي:

- 1- بما أن نتائج الدراسة تشير إلى وجود تأثير إيجابي لإستقطاب المواهب إدارة المعرفة، لذا توصي الدراسة الحالية إدارة المنظمات الصناعية محل الدراسة بمزيد من التوجه نحو تبني مفهوم وسياسات الجذب لأصحاب المهارات والكفاءات سواء من خارج المنظمة (سوق العمل) أو من داخلها والتركيز على أصحاب المواهب وإعتبار أن هذا المبدأ ينعكس على ربحية المنظمات والمهارات والأفكار والحلول المبتكرة.
- 2- تحديد طبيعة المهام المطلوبة وتوصيفها والتي من شأنها تحديد طبيعة المهارات المطلوبة، ووضع المعايير التي يتم على أساسها الإختيار والتعيين تمهيدًا لإستغلال أصحاب المواهب في المكان المناسب ووفقًا لطبيعة المهمة والمهام المطلوبة.
- 3- توصي الدراسة بالإهتمام بأفكار ومقترحات العاملين بصفة عامة وأصحاب الكفاءات والمواهب بصفة خاصة ، بالإضافة إلى تصميم البرامج التنموية والتدريبية.



المراجع

A- Books

- 1- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 13th Edition.
- 2- Armstrong, M., (2006). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, 10th Edition.
- 3- Jennex, E.M. (2007), "Knowledge Management in Modern Organizations", San Deigo University, USA: Idea Group Publishing (an imprint of Idea Group Inc).

B- Periodicals

- 1- Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs-Part 2: An empirical study on SMEs in India. *Measuring business excellence*, 14(3), 42-52.
- 2- Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), 499-510.
- 3- Bing, L. I. U., & Zhengping, F. U. (2011). Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: a critical review. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 109-115.
- 4- Bugg, K. (2015). Best practices for talent acquisition in 21st-century academic libraries. *Library Leadership & Management*, 29(4), 1-14.
- 5- Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2015). Shortage of sustainable supply chain talent: an industrial training framework. *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 86-94.



- 6- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- 7- Hana, U., & Lucie, V. (2015). Investigating Talent Management Philosophies. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 3-18.
- 8- Hoq, M. Z., & Chauhan, A. A. (2011). Effects of Organizational Resources on 373 Organizational Performance: An Empirical Study of SMEs. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(12), 373-385.
- 9- Kehinde, J., (2012). Talent management- Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- 10- Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 361-389.
- 11- Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- 12- Lee, Y. C., & Lee, S. K. (2007). Capabilities, processes, and performance of knowledge management: a structural approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 17(1), 21-41.
- 13- Lyria, R. K. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Jomo Kenyatta University of Science and Technology. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 285-290.



- 14- Mavi, N. K., & Mavi, R. K. (2014). Talent pool membership in sport organisations with fuzzy analytic hierarchy process. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 17(1), 1-21.
- 15- Megri, Z. (2014). The Impact of Talent Management System on the Enterprise Performance: a Study on a Sample of Workers in National Company of Juice and Canned-food Unit MANAA (Batna). *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 156-165.
- 16- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.
- 17- Nafei, W. (2015). The Effects of Talent Management on Service Quality: A Study on Commercial Banks in Egypt. *International Business Research*, 8(4), 41-58.
- 18- Oh, I. S., Kim, S., & Van Iddekinge, C. H. (2015). Taking it to another level: Do personality-based human capital resources matter to firm performance?. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 935-947.
- 19- Pruthvirajsinh, N. (2014). Talent Management: A Strategy for Competitive Advantage. *Indian journal of research- Research Paper*, 3(12), 55-56.
- 20- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), 208-214.
- 21- Rachel, D. L., Pavithra, N. R., & Imran, S. M. (2016). Impact of Talent Management on Organization Culture. *The International Journal of Business & Management*, 4(2), 98-102.



- 22-Rana, G., & Goel, A. K. (2015). Birla milks its employees for the creamiest leaders of the future: Internal talent has a vital role in company development. *Human Resource Management International Digest*, 23(2), 9-11.
- 23-Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 14(2), 147-168.
- 24-Reddy, C. V. (2013). An Analysis Of Profitability Ratios Of Dr Reddy's Laboratories Ltd. *International Journal of Applied Financial Management Perspectives*, 2(4), 642-649.
- 25-Stefko, R. and Sojka, L., (2014), "Position of talent management in context of organizational functions", *European Scientific Journal* September. Special Edition, 1, 346-356.
- 26-Waheed, S., Zaim, A., & Zaim, H. (2012). Talent management in four stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(1 (15)), 130-137.
- 27-Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge management*, 13(6), 392-409.

