

إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية - دراسة ميدانية
نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن^١، أ.د/ رانية عبد المنعم شعبة^٢، د/ عبد الله عبد الله احمد الطبال^٣

ملخص الدراسة:

تتناول الدراسة تحليل العلاقة بين مدخل إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية من حيث طبيعة هذه العلاقة وأتجاهها ومدى قوتها ، ولتحقيق هذا الهدف فقد قامت الباحثة بصياغة [فرض رئيسي يبحث في مدى وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتحسين فعالية الأداء التنظيمي ، وقد تم اختبار صحة تلك الفروض على عينة عشوائية طبقية قوامها ٣٨٤ مفردة (٢٨٤ موظف، ١٠٠ مدير) في تلك الشركات .

هذا وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفروض بإستخدام برنامج الأموس مع الأستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة ، وقد تم أستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية بعد قياس صدق وثبات القائمة بأستخدام معامل ألفا كرونباخ عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وقوية بين ممارسات إدارة المواهب محل الدراسة وهي: (جذب المواهب -تدريب وتطوير المواهب- تمكين المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - التخطيط للتعاقب) و تحسين فاعلية الأداء التنظيمي ، وتوصى الدراسة بضرورة إقناع المديرين للعاملين في شركات الاتصالات بأنهم في أمس الحاجة إلى البرامج التدريبية اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي لكي يتولد داخل الفرد شعور برغبته في التطوير الذاتي لتحقيق أهدافه المستقبلية، كذلك وضع خطة لتدريب و تطوير العاملين لرفع مستواهم وتحسين مهاراتهم الوظيفية ، وكذلك ضرورة أهتمام المديرين وأصحاب الشركات بتأهيل مجموعة من الكوادر البشرية الموهوبة لشغل المناصب الهامة.

الكلمات الرئيسية:

إدارة المواهب، الأداء التنظيمي، الفاعلية.

Abstract:

The study analyzes the relationship between the talent management approach and its role in improving organizational performance by applying to Egyptian telecom companies in terms of the nature, direction and strength of this relationship. The validity of these hypotheses was tested on a stratified random sample of 384 individuals in those companies. The results of the statistical analysis of the hypotheses using the Amos program with the use of statistical methods appropriate to the nature of the study data, and the survey method was used as a tool for collecting primary data after measuring the validity and reliability of the list using the Cronbach alpha coefficient for the existence of a positive and strong statistically significant relationship between the talent management practices in place. The study is: (talent attraction - talent training

^١ مدرس مساعد بقسم إدارة الاعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

^٢ استاذ إدارة الإنتاج والعمليات - قسم ادارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

^٣ مدرس إدارة الاعمال - قسم ادارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

and development - talent empowerment - talent retention - succession planning) and improving the effectiveness of organizational performance, The study recommends the necessity of convincing managers of telecom company workers that they are in dire need of the training programs necessary to improve their job performance in order to generate within the individual a sense of his desire for self-development to achieve his future goals, as well as developing a plan to train and develop workers to raise their level and improve their job skills, as well as the need for managers' attention And the owners of companies rehabilitate a group of talented human cadres to fill important positions.

Keywords:

Talent Management - Organizational Performance- Effectiveness.

مقدمة الدراسة

يعيش العالم اليوم ثورة حقيقية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ولم يعد بإمكان أي دولة تتطلع إلى الإنجاز والتطوير بهدف تحقيق التنمية المستدامة على كافة الأصعدة أن تحقق ذلك دون أن يكون هذا القطاع أحد ركائزها الأساسية، حيث تدعم استراتيجيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠، من خلال بناء مصر الرقمية و التي تشمل تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعزيز التحول الرقمي، وتحقيق الشمول المالي، وتعزيز بناء القدرات وتشجيع الابتكار، ومحاربة الفساد، وضمان الأمن المعلوماتي، وتعزيز مكانة مصر على المستويين الإقليمي والدولي. https://mcit.gov.eg/ar/ICT_Strategy. وللإستفادة من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا في مجال الاتصالات ، تبرز اليوم أهمية توفير نظام متماسك للمواهب أكثر من أي وقت مضى لجميع العاملين (Atalla.,F., ٢٠٢٠) ، بالإضافة إلى التركيز على محور توفير المهارات العملية اللازمة للأفراد المتخصصين ليتمكنوا من أخذ دورهم بشكل فعال في بناء الأقتصاد الرقمي ودفع عجلة التنمية (Davern,2021).

حيث تبرز الحاجة للمواهب خلال الوقت الحالي في كافة المجالات بعد أن ساهم التحول الرقمي في ظهور سوق حقيقي للمواهب التقنية يزداد الطلب فيه يوماً بعد يوم، والفجوة الحالية التي يجب التركيز عليها هي وضع خطة شاملة ومتكاملة تلائم متطلبات تنمية المواهب وواقع تغير طبيعة الوظائف في المستقبل، لا سيما في القطاع التقني ووجود تنافس كبير على جذب المواهب على المستوى العالمي (Liu & Darbandi,2021) (رضوان، ٢٠٢٠).

كما أشارت التجارب العالمية أن الأستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات التكنولوجية قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الأستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغيير المستمر، أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات (الحميدي والطيب ، ٢٠١١). و لقد زاد الأهتمام بمعرفة إدارة المواهب باعتبارها مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين أداء الأفراد ويشمل مجموعة من الأبعاد المتعلقة (بجذب المواهب ، تنمية وتطوير المواهب ، تمكين المواهب، الأحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) و معرفة أثرها كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي المتمثل في جميع الموارد و القدرات التي تمتلكها المنظمة و تسعى على أستغلالها بالشكل الصحيح الذي يمكن المنظمة من التغلب على منافسيها و ما تشمله من أبعاد تتمثل في (الكفاءة، الفاعلية ، الابتكار) .

ولتطوير الأداء التنظيمي في الوقت الحالي يجب زيادة الاهتمام بإدارة المواهب البشرية التي تعتبر الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية لما تهتم به من جذب المواهب والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها، ولذلك اعتبرت هذه المنظمات التميز عنصرا أساسيا من أجل البقاء والنمو والتطور المستمر لهذه المنظمات، وأصبحت إدارة المواهب هي السمة السائدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، ومن هنا بدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد العوامل الأساسية المستخدمة في مواجهة هذه التحديات والاستثمار في المورد البشري لتحقيق نجاح المنظمة وزيادة قدرتها على التكيف مع تلك التغيرات (السطوحى، 2017).

وتسعى الدراسة الحالية إلى محاولة فهم تأثير أهم أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) وأهم أبعاد تطوير الأداء التنظيمي (الكفاءة، الفاعلية، الابتكار) بما يمكن من تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا وبما يمكن أيضا الإدارات من تركيز جهودها على الأبعاد الهامة مما يؤدي إلى التحسين الفوري والملحوظ، وكذلك تحديد أهم أبعاد الأداء التنظيمي لقطاع الاتصالات في مصر مما يساعد الإدارة على الاهتمام بالأبعاد الأكثر أهمية وتوجيه موارثها نحوها، وذلك لأهمية هذا البعد في تسريع عجلة النمو الاقتصادي بما يُؤقِّره من وسائل معرفة ومعلومات حديثة تكون مُحفِّزة للاستثمار وداعمة للقرارات الاقتصادية والاجتماعية.

وتساهم الدراسة الحالية بما تتوصل إليه من نتائج في ترشيح قرارات الإدارة المتعلقة بالأداء في قطاع الاتصالات، ولتحقيق ذلك يجب الاهتمام بإدارة المواهب لكونها الدعامة الأساسية في تطوير الأداء التنظيمي للموارد البشرية، والاهتمام برعاية الموهوبين الذين يمتلكون قدرات تميزهم عن الآخرين في ظل مناخ شديد المنافسة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية للتوصل إلى مظاهر المشكلة البحثية، وتحديد أهداف البحث وفروعه، وتحديد نوع البيانات المطلوبة ومصادرها، وطرق جمع البيانات وتحليلها، والتعرف على واقع أبعاد إدارة المواهب على المساهمة في تطوير الأداء التنظيمي والوقوف على نقاط القوة والضعف التي يمكن من خلالها تحسين الأداء لقطاع الاتصالات في مصر، حيث يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي تؤدي خدمة للاقتصاد المصري، من خلال مساهمتها بنحو 3,1%، من إجمالي الدخل القومي (رضوان، 2020)، كما يظهر أهمية دور شركات الاتصالات في اعتماد جميع المرافق الحكومية والمنشآت الصناعية والخدمية، وجميع شرائح المجتمع على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي يقدمها قطاع الاتصالات.

واعتمدت الدراسة في الجانب الميداني على المقابلات الشخصية، والملاحظة، وقوائم الاستقصاء بالاعتماد على مجموعة من المديرين والعاملين في المنظمات التي تعمل في قطاع شركات الاتصالات المصرية (الشركة المصرية للاتصالات، شركة موبينيل، شركة اتصالات مصر، شركة فودافون) بمحافظة السويس، ويرجع السبب في اختيار تلك المنظمات لإجراء الدراسة الاستطلاعية لأنها من المنظمات ذات الطبيعة التنافسية واختلاف الثقافة التي تميز هيكل المساهمين الأساسيين، وأرتباط هذه الثقافات بطبيعة النظر لدور إدارة الموارد البشرية الداعمة للاستراتيجية العامة للمنظمة.

وقد قامت الباحثة بعمل زيارات ميدانية للشركات الأربعة المذكورة سلفا محل الدراسة الاستطلاعية، وقد اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على عينة قدرها 20 مفردة تتكون من أربعة من مديري فروع شركات الاتصالات وستة عشر من العاملين، وتم توجيه مجموعة من الأسئلة لهم، ويبين الجدول التالي نتائج المقابلات الشخصية:

نتائج المقابلات الشخصية فيما يخص إمام المديرين و العاملين بالموضوع محل الدراسة الاستطلاعية

جدول رقم (١)

نتائج المقابلات الشخصية فيما يخص إمام المديرين و العاملين بالموضوع محل الدراسة الاستطلاعية

م	الأسئلة	نعم	لا
١	هل يعتبر مفهوم إدارة المواهب واضح بالنسبة للعاملين؟	٢	١٨
٢	هل تستخدم المنظمة كافة الوسائل المتاحة لها للإعلان عن الحاجة للموهوبين لجذب أكبر عدد منهم؟	٤	١٦
٣	هل تسعى إدارة المنظمة لإنشاء صورة جيدة للعلامة التجارية لها لجذب الموهوبين؟	٥	١٥
٤	هل تراعي سياسات التوظيف بمنظمتك وجود أفراد ذوي المواهب في المستويات التنظيمية المختلفة على أساس عادل؟	٤	١٦
٥	هل تعتمد الشركة على أسلوب التدريب و التطوير المستمر للعاملين؟	٦	١٤
٦	هل تمنح إدارة المنظمة الفرصة للموظفين للتعامل مع المهام والمسؤوليات التي تقع خارج نطاقهم؟	٣	١٧
٧	هل تمتلك المنظمة نظام تعويضي تنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس المجال؟	٦	١٤
٨	هل تمتلك المنظمة القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل في أداء العمل والقدرة على أستغلال الموارد المتاحة لديها؟	٥	١٥
٩	هل تقوم المنظمة بقياس الفاعلية من حيث نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العاملين؟	٦	١٤
١٠	هل يرتبط نظام تقييم الأداء المتبع بالشركة بما تقدمه من أفكار وإبداع في العمل؟	٢	١٨

المصدر : من أعداد الباحثة استنادا على المقابلات الشخصية والحوار المفتوح وتم توجيه مجموعة من الاسئلة لهم في الفترة

من ٢٠٢١/١٢/٧، إلى الفترة ٢٠٢١/١٢/١١

وفي ضوء ما سبق و من خلال المقابلات الشخصية التي قامت بها الباحثة ، ومجموعة الأسئلة التي تم توجيهها للعاملين في الشركات الأربعة محل الدراسة الاستطلاعية ، توصلت الباحثة لمجموعة من الظواهر التي تعد مؤشرا لوجود قصور في تطبيق ممارسات إدارة المواهب البشرية داخل قطاع الاتصالات مما يؤدي إلى ضعف الحفاظ على وضعها التنافسي، وذلك على النحو التالي:

١-أجاب ١٨ مفردة على عدم وضوح مفهوم إدارة المواهب ، و عدم وجود مسمى واضح ومفهوم لإدارة المواهب بداخلها، وعدم قدرة العاملين على التمييز بين ممارسات قسم إدارة المواهب وممارسات قسم إدارة الموارد البشرية بداخلها.

٢- أكد ١٦ مفردة على عدم استخدام المنظمات طرق للإعلان عن الحاجة للموهوبين لجذب أكبر عدد منهم، وكانت آراء المديرين الأربعة هي كالتالي(حيث يعتمد قطاع الاتصالات على تنمية وتدريب الموظفين الجدد الغير مالكي خبرة ثم تدريبهم لفترة كافية حتي يتم إعلامهم بكافة المعلومات اللازمة لتقديم الخدمات بشكل جيد وواضح، كما تعتمد الشركات في البداية على نظام العقد المؤقت لفترة ثلاثة أشهر خاصة في فروع الوكلاء للتأكد من كفاءة المتقدم والقدرة على إنجاز مهام العمل وتحقيق الهدف المطلوب.

٣-أجاب 15 مفردة على عدم اهتمام الشركات لإنشاء صورة جيدة للعلامة التجارية لها لجذب الموهوبين، بالرغم من اهتمام العديد من الدراسات كدراسة (Bussin & Toerien, 2015)، و(Kamlesh .,K., M.,et,al,2020)، و (Deepa& Baral, 2021) أن يعتمد بروفيل العلامة التجارية للشركة على قيم و ثقافة الشركة ولا بد أن يتوافق

ذلك مع قيم وثقافة الشخص المتقدم، مما يعد ذلك عائق لجذب المواهب المطلوبة التي تتناسب مع الوظائف بشكل دقيق جدا داخل القطاع.

٤- أكد ١٦ مفردة على عدم اهتمام سياسات التوظيف بالشركات بتواجد أفراد نوى المواهب فى المستويات التنظيمية المختلفة على أساس عادل، مما يعنى عدم حرص الشركات على وجود آليات لأكتشاف المواهب منذ بداية التعيين وعدم منح الفرصة للموهوبين للتواجد فى المناصب المستحقة وعدم التمييز بين الشخص الموهوب والشخص الغير موهوب نظرا لأعتقاد الشركات أن كافة المتقدمين سوف يخضعوا للتدريب ، ولا توجد صفات محددة لشاغرى الوظيفة خاصة الوظائف الروتينية ، اما الوظائف الأستراتيجية كتعيين مديرين جدد تعتمد سياسات التوظيف على أختيار أشخاص متميزين موهوبين ويمتلكون خبرة .

٥- أكد ١٤ مفردة على أن الشركات لا تعتمد على أسلوب التدريب و التطوير المستمر للعاملين بداخلها حيث تعتمد الشركات على توفير برامج تدريبية محدودة لتلبية أحتياجات المنظمة فى الوقت الحالى، كما أنها تقتصر على الجانب الفنى فقط دون الأعتداد على برامج تلبى أحتياجات المنظمة فى المستقبل.

٦- أجاب ١٧ مفردة على عدم منح إدارة المنظمة الفرصة للموظفين للتعامل مع المهام والمسؤوليات التى تقع خارج نطاقهم نظرا لعدم تبنى الإدارة ثقافة تمكين العاملين ، مما يهدد الشركات بوجود فجوة فى أى شاغر وظيفى مفاجىء نتيجة عدم تأهيل العاملين وإعلامهم بكافة مهام ومسؤوليات المنظمة فى كافة التخصصات.

٧- أوضح 14 مفردة على عدم وجود نظام تعويضى تنافسى مقارنة بالمنظمات الأخرى فى نفس المجال، حيث تتقارب جميع شركات الأتصالات فى تقديم الرواتب والحوافز ونظم الترقية ولا توجد ميزة تنافسية محددة تميز شركة عن شركة أخرى.

٨- أكد ١٥ مفردة عدم أملاك المنظمة القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل فى أداء العمل والقدرة على أستغلال الموارد المتاحة لديها، حيث يعانى قطاع الأتصالات من ضعف البنية التحتية التى تخدم شبكة الأتصالات ونقل البيانات من عدم الوصول إلى كافة مناطق الجمهورية وخاصة المحافظات الريفية، وكثرة الأعطال وانقطاع الخطوط، والأضطراب المتكرر فى مستوى الخدمة، وإنخفاض السرعات بشكل حاد فى ساعات الذروة، وضعف كبير فى خدمة العملاء والدعم الفنى مما يتسبب فى خسائر مالية وتباطؤ فى النمو فى التحول للأقتصاد الرقى على نطاق واسع نتيجة تعطل الكثير من أعمال الشركات التى تعتمد على الأتصالات والإنترنت بشكل كبير (https://mcit.gov.eg/ar/ICT_Strategy)

٩- أجاب ١٤ مفردة على عدم أعتداد المنظمة لقياس الفاعلية من حيث نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للانجاز والدخل والأرباح ورضا العاملين ، حيث لاتعتمد الشركات على جذب الموهوبين منذ البداية وينعكس ذلك فى كثرة الشكاوى المقدمة من قبل المستخدمين فى الشركات وضعف خدمة العملاء.

١٠- أكد ١٨ شخص أن نظام تقييم الأداء المتبع بالشركة لا يرتبط بما تقدمه من أفكار وأبداع فى العمل وهذا يؤكد أن معظم الوظائف من وجهة نظر المديرين روتينية ولا تحتاج إلى مواهب او مبتكرين على الرغم من أن جميع الوظائف الفنية والإدارية بحاجة للمواهب .

ثانيا مشكلة الدراسة: و يمكن تحديد مشكلة الدراسة فى السؤال التساؤلات التالية فى ضوء ما توصلت اليه الدراسة الاستطلاعية من ظواهر ومؤشرات كالتالى:

السؤال الرئيسى: ما هو تأثير أبعاد إدارة المواهب(جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفى) على أبعاد الأداء التنظيمى (الكفاءة، الفاعلية، الأبتكار) فى قطاع شركات الأتصالات المصرية؟ وينفرع من السؤال الرئيسى مجموعة من الأسئلة الفرعية هى:

- ما هو تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمى فى قطاع شركات الأتصالات المصرية ؟
- ما مدى ارتباط وتأثير ممارسات وأبعاد إدارة المواهب ببعضها البعض فى شركات الأتصالات المصرية؟

- هل يختلف تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية؟
 - كيف يمكن الاستفادة من إدارة المواهب كمدخل إداري حديث في شركات الاتصالات المصرية؟
- ثالثاً : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:**

✓ تعريفات إدارة المواهب

تتعدد تعريفات الكتاب والباحثين حول مفهوم إدارة المواهب ، ولا يوجد تعريف واحد محدد ومتفق عليه ، يعرفها (Solan,et.al,2003) بأنها عبارة عن إستراتيجية لقيادة وإدارة المواهب بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، بينما يعرفها كل من (Ashton &Morton,2005) على أنها عبارة عن منهج استراتيجي متكامل وشامل لإدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات وأسلوب جديد لتحسين أداء وقدرات الأفراد الموهوبين في المنظمة ككل ، وزيادة القدرة على إجراء تغيير ملموس في المنظمة حالياً ومستقبلاً ، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية ، أما (Lockwood,2006) فتعرفها بأنها عبارة عن تصميم مجموعة من الإستراتيجيات والنظم بهدف تحسين الإنتاجية في بيئة العمل من خلال تحسين وتطوير عمليات جذب واستقطاب واختيار وتطوير وتدريب والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات المطلوبة والقدرة على تلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية في المنظمات ، وينعكس ذلك إيجابياً على بقاء واستمرار المنظمات وتحقيق النجاح التنظيمي وتدعيم الميزة التنافسية لها ، بينما يعرفها (Vandersluis,2008) بأنها جزء من إستراتيجية المنظمة تهتم بتمكين المواهب وتطوير مواهبهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات وإضافة قيمة لها ، ويعرفها (Colling &Mellahi,2009) بأنها عبارة عن منهج يتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات والوظائف الرئيسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال تطوير المواهب ذات الأداء والقدرات العالية ، وضمان التزامها نحو المنظمة ، والقيام بالوظائف المطلوبة منها بشكل جيد ، أما (Silzer &Dowell ,2010) يعرفان إدارة المواهب بأنها مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والثقافات يتم تصميمها بهدف جذب واستقطاب وتنمية وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والعمل على إشباع حاجاتها لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات في المستقبل .

وقد تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في جميع إدارات المنظمات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي ، و إن اعتماد المنظمات في تطورها على الأداء الفردي قادها للربط بين هذا الأداء والأداء التنظيمي ، ليتحول إلى منهج علمي وأساس لتخفيض الإنفاق وزيادة الإنتاجية وتقليل الوقت المستنفذ في العمليات، وهذا ما يعرف بالإدارة المبنية على الجدارات أو الكفاءات (مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة ، ٢٠١٠) .

كما يعني مصطلح إدارة المواهب لدى بعض الشركات أيضاً كيفية إدارة الأداء حيث أنها تدفع بأداء العاملين إلى أعلى مستوى ممكن (العديلي ، ٢٠٠٩).

وتستخلص الباحثة من التعريفات السابقة أن تعدد الزوايا التي تناولت هذا المفهوم لا يعنى الأختلاف بقدر ما يعنى التكامل ، وان مفهوم إدارة المواهب في ضوء المفاهيم السابقة عبارة عن (جذب الافراد المتميزين من الخارج ومن الداخل ، وتدريب وتطوير الأفراد للتغلب على نقاط الضعف، وممارسة جميع أستراتيجيات الأحتفاظ من تعويضات ومكافآت مادية وغير مادية وتمكينهم وإعدادهم للقيادة في المستقبل من خلال الأهتمام بالتخطيط للتعاقب.

✓ نموذج يوضح أبعاد (متغيرات) إدارة المواهب وفقا لأراء دراسات مجموعة من الباحثين :

جدول رقم (٢)

نموذج يوضح أبعاد (متغيرات) إدارة المواهب

الدراسة	أبعاد إدارة المواهب
(Forman,2005)	(تخطيط الموارد البشرية- اكتساب المواهب- تطوير المواهب- الاستفادة من المواهب- الاحتفاظ بالمواهب - تقييم المواهب).
(Piti,2010)	(التدريب والتطوير – التعويض – الثقافة التنظيمية – نمط القيادة – المشاركة)
(Thunnissen,et.al,2013)	(التعيين والتوظيف - التخطيط للخلافة - التدريب والتطوير- إدارة الأداء)
(العديلي ، ٢٠٠٩) .	تخطيط الموارد البشرية - إدارة الأداء- إدارة المنافسة- تطوير القيادة- تخطيط النجاح - التعليم والتطوير- التعويضات- أنظمة برامج إدارة الموهبة (
(ADP , 2011)	إدارة طلبات التوظيف – إدارة الأداء – إدارة التعلم – إدارة المكافآت – تخطيط البدلاء أو التخطيط للخلافة – فرق العمل أو الشبكات الاجتماعية)
(Ringo,et.al,2010)	: (استقطاب المواهب – الاحتفاظ بالمواهب– تحفيز وتطوير المواهب - نشر وتوزيع المواهب- تمكين المواهب – تقييم الأداء) .
Economist Intelligence Unit (,2007)	استقطاب واختيار المواهب- تخطيط وتطوير الموارد البشرية - تقييم الأداء- الاحتفاظ بالمواهب
(Behrstock,2010)	. استقطاب المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – تطوير وتحفيز المواهب
(Shafieian ,2014)	جذب المواهب ،اختيار المواهب، مشاركة المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة الحياة الوظيفية .
(Rabbi ,et al.,2015)	جذب وأختيار الموهبة، الأحتفاظ بالموهبة، تطوير الموهبة.
(Thiriku ,2016)	تحفيز العاملين، تدريب وتطوير العاملين، التعويضات، إدارة الأداء.

المصدر : اعداد الباحثة

، ونستنتج من العرض السابق ان إدارة المواهب تعد من المفاهيم متعددة المعانى ، ولذا تتعدد مداخل دراسة أبعادها و أشارت الباحثة من خلال النموذج السابق ان هناك العديد من أبعاد ادارة المواهب وتختلف الأبعاد فى كل

دراسة، وذلك طبقاً لنوع ومجال التطبيق ومجال الصناعة المستخدمة من قبل الباحثين، وتعدد أبعادها ما هي إلا انعكاس لتعدد المفاهيم والآراء حول مفهوم إدارة المواهب، كما تعكس الرؤى المقترحة لأبعاد إدارة المواهب أن هذا المفهوم القى العديد من اهتمام العلماء نظراً لأن المنظمات تعيش عصر حرب المواهب.

✓ تعريفات الأداء التنظيمي:

أشارت دراسة (Maria & juliana, 2016) ودراسة (Idowu.A., et.al, 2011) الأداء التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف مثل (الأرباح العالية والمنتجات ذات الجودة وحصص كبيرة من السوق والنتائج المالية الجيدة وهو كيفية أداء المؤسسة من حيث مستوى الربح وحصص السوق وجودة المنتج فيما يتعلق بالمؤسسات الأخرى في نفس المجال واختلفت معهم دراسة (Idowu.A., et al, 2011)، ودراسة (Hurduzeu, 2015) ودراسة (Oyewunmi, et al, 2014) أن الأداء التنظيمي هو تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق نتائج فعلية، ويرى (الجندي، 2019) أن الأداء المؤسسي هو النظام المتكامل الذي يعكس أداء المنظمات في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية ويشمل ثلاث أبعاد (أداء الأفراد، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية)، أشارت دراسة (Maria&Juliana,2016) ودراسة (Craton, 2004) أن المسار الحالي هو الانتقال من الأداء التنظيمي إلى الأداء العالمي في سياق التنمية المستدامة ويتطلب تحقيق الأداء العالمي رؤية شاملة تبني على الاعتماد المتبادل بين الجوانب الداخلية والخارجية والكمية والنوعية والفنية والبشرية والمالية)

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء التنظيمي بالمخرجات أو النتائج فعلية للمؤسسة التي يتم قياسها مقابل مخرجاتها (الأهداف أو الغايات ويشمل تقييم الأنشطة ومراقبة النمو وإجراء التغييرات الإستراتيجية التي ستؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة التي قد تتمثل في (الكفاءة، الفاعلية، الابتكار).

لخص (reland., et al .,2012) مجموعة من أبعاد مقاييس الأداء التنظيمي تبعاً للجدول التالي :

جدول رقم (٣)

أبعاد مقاييس الأداء التنظيمي وفقاً لتخليص العالم (reland., et al .,2012)

بطاقة الأداء المتوازن	تركز على أربعة وجهات نظر بما في ذلك منظور العملاء والأعمال الداخلية والعمليات والتعلم والنمو والمالية.
مقارنة مرجعية	استخدام المقارنات والمقاييس.
إعادة هندسة العمليات	تهدف إلى زيادة الأداء عن طريق إعادة تصميم هيكل المؤسسة بشكل جذري للعمليات، بما في ذلك البدء من الألف إلى الياء.
Iso 9000	هو معيار جودة معترف به دولياً ويتضمن مجموعة من الإرشادات.

إدارة المعرفة	تركز على جمع وإدارة المعرفة الهامة في المنظمة لزيادة قدرتها على تحقيق النتائج.
الإدارة بالأهداف	تهدف إلى موازنة الأهداف والأهداف السنوية في جميع أنحاء المنظمة وغالباً ما ينظر للـ MBO كشكل من أشكال التخطيط .
إدارة الجودة الشاملة	مجموعة من الممارسات الإدارية المفروضة في جميع أنحاء المنظمة لضمان أنها تلبي متطلبات العميل أو تتجاوز توقعاتهم باستمرار، وتركز بشكل قوي على عملية القياس والضوابط كوسيلة لتحقيق التحسين المستمر.

1 Ireland, R., Cantens, T. and Yasui, T. 2011, An Overview of Performance Measurement in Customs Administrations The Development Compendium P4. WCO Research Paper No. 13, WCO, Brussels.

أما (محمد ، سالم ، 2004) فقاموا بتلخيص بعض مقاييس الأداء التنظيمي في الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

مقاييس الأداء التنظيمي وفقاً لتلخيص العالم (محمد ، سالم ، 2004)

أبعاد قياس الأداء التنظيمي	الباحث/ السنة/ الصفحات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نسبة سعر السهم ، الأرباح ، القيمة المدركة لدي العملاء ، حصة السوق ، سنوات الخبرة ، الخدمات المتشابهة ، نسبة الربح ، معدل دوران العمل ، معدل الغياب ، أداء الميزانية (الميزانية الفعلية مقارنة بالميزانية المخططة) 	Rocart, 1979 : 89
<ul style="list-style-type: none"> ▪ حصة السوق ، نوعية المنتج / الخدمة ، تطوير المنتجات / الخدمات الجديدة ، الأسعار المقارنة للمنتجات / الخدمات ، نفقات التسويق نسبة من المبيعات ، نفقات البحث والتطوير نسبة من المبيعات ، معدل دوران الموجودات الثابتة ، العائد علي الاستثمار 	PIMS (profit impact of market strategy) Wright , et al ., 1994 : 246 - 247
<ul style="list-style-type: none"> ▪ صافي الربح ، سعر السهم ، الأرباح لكل سهم ، العائد علي حق الملكية ، حصة السوق ، نمو المبيعات ، رضا العاملين عن العمل 	Jauch & Glueck , 1989 : 384 - 385
<ul style="list-style-type: none"> ▪ المنظور المالي (كزيادة رأس المال التشغيلي من خلال مقسوم الأرباح ، العائد علي حق الملكية ، نمو قيمة المبيعات . ▪ منظور العملاء (كالنسبة المئوية من مبيعات المنتجات ، التسليم في الوقت المحدد وفقاً لرغبة الزبون ، ترتيب الزبائن من خلال المشتريين الأساسيين . ▪ منظور الأعمال الداخلية (كالإنتاجية ، تكلفة الوحدة ، الجدولة الزمنية الفعلية مقارنة بالخطة . ▪ منظور الإبداع والتعلم (كوقت تعريف المنتج الجديد مقارنة بالمنافسين عبر التسويق ، الزيادة في تطوير المنتجات / الخدمات ، وقت التعلم) 	Kaplan & Norton , 1992 : 76 in Harvard Business Review , Jan – Feb , 1992 : 71 - 79
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الكفاءة (العائد علي الإستثمار، الربح لكل سهم، العائد علي المبيعات) ▪ الفعالية (حصة السوق، نمو المبيعات، عدالة معاملة أصحاب المصالح) ▪ حملة السهم (الأرباح لكل سهم) ▪ العملاء (السعر ، النوعية و الجودة) ▪ المجتمع (دفع الضرائب ، بناء المدارس ، مدي إرضاء المنظمة للمتطلبات 	Rowe , et al ., 1994 : 207 – 208

التي عليها)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نوعية المنتجات / الخدمات ، الإبداع ، القدرة علي جذب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها ، المسؤولية اتجاه المجتمع والبيئة ، القدرات الإدارية للإدارة العليا ، الربحية ، دورات مجموع الموجودات 	Welsh , T, Fortune, 1994 : 58-66 in Kreitner , Kinicki , 1995 : 469 - 504
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الربحية (العائد علي الإستثمار، الربح لكل سهم، العائد علي المبيعات) ▪ السوق (الحصة السوقية) ▪ الإنتاجية، الحصول علي الموارد المالية، المادية، البحث والتطوير، التغيير في الهيكل كأحد متطلبات الملائمة التنظيمية مع الأهداف التنظيمية ▪ الموارد البشرية (التدريب ، الغياب ، عدد الشكاوي) ▪ المسؤولية الإجتماعية (الإلتزامات تجاه المجتمع والبيئة) 	Rue & Byars , 1995 : 150 - 151
<ul style="list-style-type: none"> ▪ حصة السوق ، تخفيض التكاليف ، الربحية ، رضا العملاء. 	Wheeln & Hunger, 1995 : 290 - 291
<ul style="list-style-type: none"> ▪ المؤشرات الكمية(زيادة الإنتاجية ، نمو المبيعات ، حصة السوق) ▪ المؤشرات النوعية (التعاون بين وحدات الأعمال الإستراتيجية) 	Wright , et al ., 1998 : 271

أبعاد قياس الأداء التنظيمي (محمد ، سالم ، 2004)

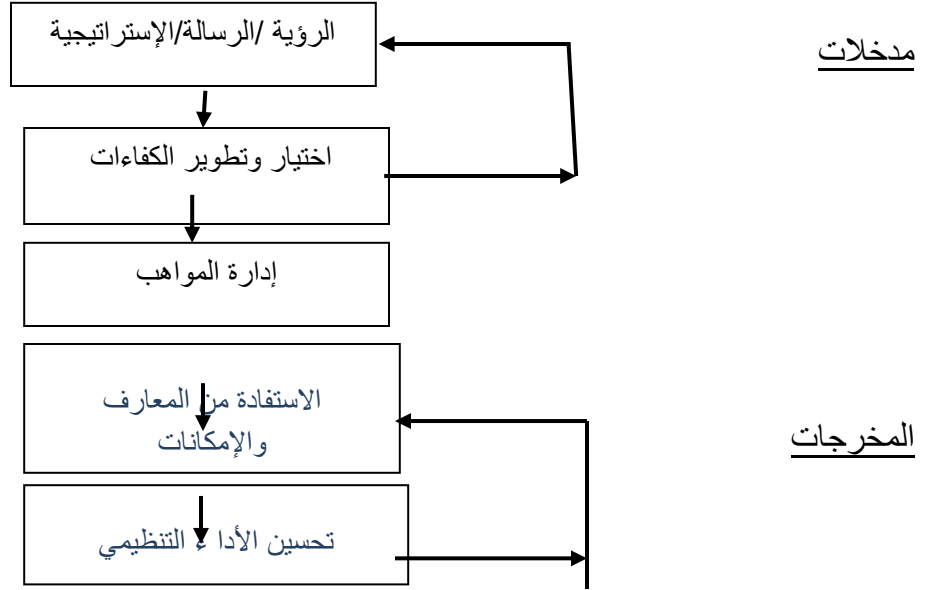
المصدر : محمد، فيصل و سالم، عبد الرحمن (2004 25 – 75 يوليو) الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية – مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء ، ورقة مقدمة في ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دمشق

مما سبق يتضح ، بأنه لا يوجد مقياس واحد فقط يمكن الإعتماد عليه في قياس الأداء التنظيمي ، فمن خلال المقاييس السابق سردها نجد أن الأداء التنظيمي لا يمكن قياسه بالأداء المالي فقط ، بل يجب الإعتماد علي مجموعة من المقاييس وذلك من أجل الوصول إلي الاداء التنظيمي المرغوب فيه .

✓ علاقة إدارة المواهب بتحسين فعالية الأداء التنظيمي :

تعد إدارة المواهب عملية من العمليات الأساسية في المنظمة ، وتتكون من مدخلات ومخرجات تتمثل في الشكل التالي :

شكل (١) عملية إدارة المواهب



Source: R. A., Al-Awamleh, " Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management" , degree of Doctorate of Business Administration, DBA, Greenleaf University, USA, June 2009,p.139.

✓ خطة تحسين الأداء المتوقع أو المستقبلي والذي ينتج عن تطبيق ادارة المواهب : وتعرض الباحثة مصفوفة خطة تحسين الأداء المتوقع أو المستقبلي وفقاً لدراسة (Aivazian ,2009) جدول رقم (٥)

✓ خطة تحسين الأداء المتوقع أو المستقبلي وفقاً لدراسة (Aivazian ,2009)

أداء متوقع عالي

1- النمو <u>Grow</u>	2- التدعيم <u>Propel</u>	3- التقدم <u>advance</u>
قدرة العاملين على تعلم وظائف وأدوار جديدة في خلال ستة شهور لتحقيق الأهداف وتوقع تحسين أداء أعلى .	تدعيم أداء العاملين وتوقع أداء قوى وفعال لتحقيق الأهداف الشخصية وتطوير المهارات والكفاءات وتحسين الأداء .	تدعيم أداء العاملين وتحقيق أداء عالي وفعال ينسجم مع الأداء المتوقع لانجاز الأهداف الشخصية من خلال التقدم وسلوكيات إيجابية وتحسين الأداء .
4- التحول <u>Transform</u>	5- التطوير <u>Develop</u>	6- الرفع <u>Leverage</u>
حالة عدم انسجام الأداء الحالي للعاملين ولا يحقق الأهداف مما يتوقع إجراء	تدعيم فعالية الأداء الحالي للعاملين وخطط تطوير المسار	تدعيم أداء قوى وفعال لانجاز الأداء المتوقع وبعض الأهداف الشخصية

تحسينات فى الأداء .	الوظيفى للاحتفاظ بالمهارات الحالية المحددة فى خطة تحسين الأداء .	ونماذج توقعات السلوك الإيجابية فى خطة تحسين الأداء.
<u>7- الانتقال Transition</u>	<u>8- التحسين Improve</u>	<u>9- التعزيز Sustain</u>
حالة عدم انسجام وعدم ملائمة الأداء الحالى للعاملين مع رغبتهم إلى التغيير المستمر فى أساليب العمل وخطة تحسين الأداء أو خطة التحول أو الانتقال .	ملائمة الأداء الحالى للعاملين للقدرة على تحقيق الأهداف وعدم وضوح توقعات الدور فى خطة تحسين الأداء .	تدعيم أداء قوى للعاملين ونماذج توقعات السلوك الإيجابية فى خطة تحسين الأداء.

أداء منخفض —————> النتائج —————> أداء عالى

Source : Aivazian . (october,2009)**Talent Management** ,stand ford university ,13,p.12.

وتعرض المصفوفة السابقة تسع خلايا تعكس صور وأشكال الأداء التنظيمى المستقبلى المتوقع والذى ينتج عن تطبيق إدارة المواهب فى المنظمات ، ومن ثم يمكن تقييم والحكم على أداء القيادات أو المديرين و الأفراد وجماعات العمل ، ومدى فعالية المنظمة فى تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات IT

رابعاً: الدراسات السابقة:

✓ دراسات تناولت متغير إدارة المواهب:

قامت دراسة (Altinoz, et.al,2013) بإجراء دراسة ميدانية تستهدف دراسة وتحليل أثر إدارة المواهب على الثقة التنظيمية والكفاءة التنظيمية والأداء بالتطبيق على كبار المديرين التنفيذيين فى مجموعة من الفنادق فئة الخمس نجوم والأربع نجوم فى أنقرة بتركيا ، و تشير النتائج إلى أن إدارة المواهب لها أثر إيجابي على الثقة فى المنظمات الفندقية محل الدراسة ، واستهدفت دراسة (صيام ، ٢٠١٣) إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى سواء إداريين أو أكاديميين بالجامعة الإسلامية – بغزة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً فى مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين فى الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، خاصة أن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة. ، كما توصلت دراسة (مرسى ، ٢٠١٣) إلى وجود تأثير معنوى لإدارة المواهب على اندماج العاملين فى مستشفيات جامعة الزقازيق ، مع توسط متغير التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للعاملين كمتغير وسيط بين هذه العلاقة . كما ترى دراسة كل من (Tanton,2017) أن إدارة المواهب الفعالة تساهم فى تحقيق التميز التنظيمى ، وتمثل القوة الدافعة لنجاح منظمات الأعمال. وتهدف دراسة (Roper,2009) و دراسة (Liu, M. (2021) تحليل العلاقة بين تصورات العاملين نحو ممارسات إدارة المواهب ومستويات المشاركة وتشير النتائج إلى علاقة ذات دلالة إحصائية ووجود ارتباط إيجابي بين تصورات العاملين نحو ممارسات إدارة المواهب ومستويات المشاركة وتتفق معها أيضاً دراسة (Setyawan, A., Nelson, A. 2020) ، كما أستهدفت (Abd Nasir & Kothers,2012) ودراسة (Hamdani, Saba N., 2018) فهم ممارسة إدارة المواهب، والنظر فى تعريفها ، وتحديد النهج من إدارة المواهب التى تطبقها الشركات ، وأخيراً التعرف على فعالية المواهب وتوصلت الدراسة بأن جميع الشركات قد بدأت الشروع فى برامج إدارة المواهب نظراً لضغط الأعمال الداخلية والخارجية ، ، بينما استهدفت دراسة (Hassan., I., Ahmad., W, 2020) معرفة أهمية دور المكافآت والمعرفة والقوة على

الأحفاظ بالموهب فى قطاع المؤسسات المالية ، واختلفت معهم دراسة (Eny .,Y., et.al,2021) أن متغير مشاركة الموظف يتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب . كما توصلت نتائج دراسة كل من : (Moeller,2008) (Goldsmith&Veum,2002) (Ang,et.al,2002) (Donagh,2021) (٢٢) (Alferaih, A., 20) (Nasir, S.Z. Mahmood, N. 2018) إلى أن المنظمات على استعداد لدفع مقابل مادي متزايد فى سبيل جذب واستقطاب والاحتفاظ بالمواهب لديها ، إيماناً منها بدورهم فى تحقيق الأداء العالى والمتميز والذي يساعدها فى تدعيم الميزة التنافسية.

✓ دراسات تناولت متغير الأداء التنظيمى :

اتفقت كلا من دراسة (Chroner,et.al,2014) ودراسة (Bartusevicicne& Sakalyte, 2013) ودراسة فى تعريفهم للكفاءة والفاعلية وتوصلت كلا الدراستين الى ان الكفاءة والفاعلية هى مقاييس أداء هامة ومميزة للمنظمات ، بينما توصلت دراسة (Fapohunda, Tinuke. M,2020) أن عملية التوظيف المعتمدة على معيار الكفاءة تساهم فى مرونة المنظمة وتحسين أدائها وفعاليتها فى قطاع الخدمات الصحية.وتوصلت دراسة Gavrea, (et al., 2011) ودراسة (Bouwmana, H., N, , S., Reuver, M. D. 2019) أن الابتكار كمفهوم يحسن من كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمى ، وتوصلت دراسة (Gopal., K,et.al 2021) ان الابتكار له اثر ايجابى على الأداء المستدام وذلك فى قطاع السيارات بالهند، بينما استهدفت دراسة (Hughes& Christensen,2021) أن تبني سياسات الابتكار الإدارية والتكنولوجية للحفاظ على المواهب الحالية والمستقبلية هو الحل الأمثل لمواجهة تحديات فيروس كورونا فى قطاع الخدمات الفندقية ، بينما عرفت دراسة (Gavrea, et al., 2011) الأداء بانه المدي الذي من خلاله تحقق المنظمات أهدافها (كنظام إجتماعي) ، اى ان تقييم الأداء يتم عبر مجموعة من المتغيرات (العمل ، الأفراد ، الهيكل التنظيمي) ، بينما توصلت نتائج دراسة (Ramayah,T.,2016) ان متغير دعم الادارة العليا له تاثير ايجابى قوى على الأداء المالى ، بينما دعم الإدارة العليا تأثيره اقل على الأداء الغير مالى فى قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة وأختلفت معها دراسة (Hamdi,et al.,2017) ان اكثر المتغيرات تأثيرا على الأداء هى المواطنة التنظيمية ثم التعويضات ثم تنمية الموظف.

وافقت دراسة (Gavrea, et al., 2011) ودراسة (Chirani .,et al.,2016) ودراسة (Shashia, C, P.,et.al. 2019) ، أن الإهتمام بالابتكار يحسن من الأداء التنظيمي مع توافق مجال التطبيق (الشركات الصناعية) ، بينما توصلت دراسة (Aston, 2013) أن المشاركة كأحد اهم أبعاد الثقافة التنظيمية لها دور كبير فى تحسين العملية الابتكارية فى قطاع البنوك، وتوصلت دراسة (Chang & Werthe ,2021) الى حتمية استخدام أساليب مبتكرة لإدارة المواهب لما له من تأثير على منها اداء وسمعة المنظمة منها (التطوير فى القيادة و الثقافة والابتكار فى التدريب والتنمية والعلامة التجارية وبرامج التطوير الوظيفي فى قطاع المستشفيات ، بينما وتوصلت دراسة (Hamdi,et al.,2017) ان تطوير وتدريب الموظفين يؤثر بشكل ايجابى على الاداء التنظيمي للمنظمات فى قطاع الاتصالات.

وافقت كلا من دراسة (Chroner,et.al,2014) ودراسة (Bartusevicicne& Sakalyte, 2013) فى تعريفهم للكفاءة والفاعلية وأنهم احد أهم مقاييس الأداء التنظيمى وتوصلت كلا الدراستين الى ان الكفاءة والفاعلية هى مقاييس أداء حصرية، بينما توصلت دراسة (Fapohunda, T.M.,2020) أن عملية التوظيف المعتمدة على معيار الكفاءة و اختيار الأشخاص المناسبين والعمل على تنميتهم لسد ثغرات الكفاءة تساهم فى مرونة المنظمة وتحسين أدائها وفعاليتها فى قطاع الخدمات الصحية ، واتفقت دراسة (Gavrea, et al., 2011) ودراسة (Anseh,2013) أن الابتكار كمفهوم يحسن من كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمى ، بينما اشارات دراسة (Chirani al.,2016) ان الابتكار له انواع استكشافية واستثمارى ، وكلاهما يؤثر على الأداء بشكل مختلف فى قطاع

الشركات الصناعية وتوصلت دراسة (Gopal., K,et.al 2021) ان الابتكار له اثر ايجابي على الأداء المستدام وذلك في قطاع السيارات بالهند، بينما استهدفت دراسة (Hughes& Christensen,2021) أن تبنى سياسات الابتكار الإدارية والتكنولوجية للحفاظ على المواهب الحالية والمستقبلية هو الحل الأمثل لمواجهة تحديات فيروس كورونا في قطاع الخدمات الفندقية ، بينما عرفت دراسة (Gavrea, et al., 2011) الأداء بأنه المدي الذي من خلاله تحقق المنظمات أهدافها (كنظام إجتماعي) ، أى ان تقييم الأداء يتم عبر مجموعة من المتغيرات (العمل ، الأفراد ، الهيكل التنظيمي واختلفت معها دراسة (Chirani .,et al.,2016) للأداء التنظيمي بأنه ناتج للتفاعل بين مختلف الإدارات والقطاعات في المنظمة ويغطي الأبعاد المالية والغير مالية ، وتوصلت نتائج دراسة (Ramayah,T.,2016) ان متغير دعم الادارة العليا له تأثير إيجابي قوى على الأداء المالى ، ولكن دراسة (Gavrea, et al., 2011) توصلت ان أكثر المتغيرات تأثيراً على الأداء المالى والغير مالى هو الابتكار والتطوير ثم البيئة الخارجية وحوكمة الشركات وأن الموظفين لهم تأثير كبير على الأداء التنظيمي أي كلما قل معدل دوران الموظفين كلما زادت نسبة الربحية بنسبة ٥٠٪ فى قطاع الشركات الصناعية ، كما أشارت دراسة (Megri,2014) هناك أثر لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب،أختيار المواهب، الأحتفاظ بالمواهب، الأعتراف بالمواهب) على بعدى الكفاءة ثم الفاعلية كأحدى متغيرات الأداء التنظيمي فى قطاع الصناعات الغذائية، وهناك أثر ايضا لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، والأحتفاظ بالمواهب ، والتدريب والتطوير، وإدارة المهنة) علي (الربحية والنمو) كأحدى متغيرات قياس الأداء التنظيمي (Lyria,et.al, 2017) و (Kehinde,2012)، (Manasarah,2017) مع اختلاف قطاع التطبيق (البنوك، الشركات متعددة الجنسية، وقطاع البورصة)، بينما أظهرت دراسة (Agu,et.al,2017) و دراسة (Devi,2017) عددا من ممارسات إدارة المواهب مثل (التخطيط للتعاقب، التمكين، التعويضات، تطوير المواهب) لها تأثير اكبر على الأداء التنظيمي العام مع أختلاف قطاع التطبيق (قطاع الخدمات وقطاع البنوك)، وتوصلت دراسة (Sivathanu& Pillai,2020) أن أستخدام التكنولوجيا فى تحليلات المواهب تساهم بشكل إيجابي فى تحسين الأداء التنظيمي وذلك فى قطاع الشركات المتعددة الجنسية فى الهند، و اعتمدت جميع الدراسات على قوائم الاستقصاء والبعض الآخر اعتمد على المقابلة الشخصية للمديرين وهى ضرورية لأنها ستساعد فى تأمين معلومات واضحة ومفصلة .

✓ دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين (إدارة المواهب والأداء التنظيمي):

تشير نتائج دراسة (السعدون و الشبان ، ٢٠١٣) إلى وجود طلب متزايد فى الوقت الحالى على المواهب العاملة في مجال سلسلة الإمداد في منطقة الخليج العربي وتعتبر الدراسة المواهب هي العملة الجديدة للوصول إلى عمليات عالية الأداء ، ويفرض الواقع بالنسبة لشركات الكيماويات في منطقة الخليج العربي بعض التحديات الكبيرة نظراً للنقص في المواهب والمهارات الأساسية وللعمل على مواجهة تلك التحديات من خلال إتباع منهج شامل ومتكامل لبناء الكفاءات وإدارة المواهب في مجال سلسلة الإمداد فى الشركات الكيماوية، و الاستفادة من المواهب الماهرة التي لديهم، وتشير نتائج دراسة (Chugh & Bhatnagar, 2006) ، ودراسة (Aina, R., Atan, T. (2020) إلى وجود أثر و دور لإدارة المواهب كتوجه استراتيجي فى إدارة الموارد البشرية فى تحقيق أداء عال فى العمل . وكذلك دراسة (Heinen & O'Neill,2004) ودراسة (Setyawan, A., & Nelson, (A. (2020) ،

(Shaikh, M., 2021) توصلت إلى أن إدارة المواهب تلعب دوراً هاماً فى تعظيم الأداء التنظيمي كما ترى الدراسات (العبادي ، ٢٠١٠)، ودراسة (Shah, G., M, N., Tunio, G, G. 2021) ، (Al-Ali, F., (M.,2022) ، (Ulrich.,Ulrich,2010) ، (Cappelli,2008) ، (Cheese,2008) (Collings & Mellahi,2009) على أن إدارة المواهب تساهم فى تحسين الأداء العام للمنظمات، و أن إدارة المواهب تعد عنصراً حيوياً يساهم في تنمية رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي داخل منظمات الأعمال، و تناولت كذلك دراسة (Kehinde,2012) دراسة وتحليل أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي (المالى والعائد

على الاستثمار) ، وتشير النتائج إلى أن إدارة المواهب تؤثر تأثيراً إيجابياً قوياً على الأداء التنظيمي ، كما تشير النتائج إلى أن ٩٥ ٪ من المنظمات محل الدراسة تطبق إدارة المواهب إما بشكل كامل أو بشكل جزئي ويعود هذا مؤشراً قوياً على تزايد مستوى تطبيق إدارة المواهب في الآونة الأخيرة بشكل كبير في المنظمات نتيجة لإدراكها لأهمية إدارة المواهب على فعالية وكفاءة أداء العاملين والمديرين فيها ، كما تقترح نتائج دراسة (CIPD , 2006a) أن ٥١ ٪ من المنظمات محل الدراسة تطبق أنشطة وممارسات إدارة المواهب ، وترى ٩٤ ٪ من المنظمات التي تطبق ممارسات إدارة المواهب أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء المنظمة ، كما تهدف دراسة (الكرعوي، ٢٠١٠) إلى محاولة تحليل العلاقات السببية بين إدارة الموهبة (البنية التحتية والأبعاد) والأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية باعتبار أن الجامعات هي مصانع الموهبة ومراكزها الأساسية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية. وتنتقل دراسة (العنزي وآخرون ، ٢٠١١) من مضمون فلسفي يجادل حقيقة واقعية يمكن بلورتها في التساؤل الآتي : إذا كان أغلب الأكاديميين والممارسين ينفقون بأن شعار المرحلة الراهنة هو حرب المواهب فما هي السبل الكفيلة بإدارة هذه الحرب وكسبها بطريقة ناجحة ؟، و تشير النتائج إلى أن علاقة نظم عمل الأداء العالي بإستراتيجية إدارة المواهب هي علاقة شريك إستراتيجي .

وتوصلت دراسة (الطبال، 2017) الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وقوية بين ممارسات إدارة المواهب محل الدراسة وهي: (استقطاب وتوظيف المواهب - تحفيز وتطوير المواهب - إدارة الأداء - تمكين المواهب - تطوير المسار الوظيفي - الاحتفاظ بالمواهب) و تحسين أداء العاملين ، ووجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين ممارسات إدارة المواهب محل الدراسة وبعضها البعض ، وتوصلت ايضا ان هناك أختلاف في الأهمية النسبية لممارسات إدارة المواهب في تأثيرها على تحسين فعالية الأداء التنظيمي بالتطبيق على بعض العاملين على بعض الجامعات الحكومية السعودية (جامعة طيبة، والإسلامية ، وأم القري) وتم ترتيبها كما يلي: (تطوير المسار الوظيفي - إدارة الأداء -تمكين المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - استقطاب وتوظيف المواهب) ، وترى دراسة (Abdeen, S., H., K.. 2019) و (Abbas Omar Aziz. (2018) (Frank & Taylor,2004) أن تطوير المواهب أو التعلم و تحسين أداء عالي يعد جزءاً أساسياً من إدارة المواهب ، كما توصلت دراسة (Collings&Mellah,2009) إلى وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي وتؤثر في هذه العلاقة الدافعية للعمل والالتزام التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي كمتغيرات وسيطة ، وتوصي هذه الدراسة بضرورة اختبار هذه العلاقة عملياً حيث أن هذه الدراسة تناولت هذه العلاقة نظرياً ولم يتم اختبارها عملياً ، ويتم تحديد الأداء من خلال العلاقة التالية : الأداء (P) = الدافعية (M) X القدرة (A) X الفرصة (O) ، كما توصي هذه الدراسة أيضاً بضرورة التوسع في الدراسات المستقبلية بدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي والأداء المالي .

✓ تقييم الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، في التعرف على ما كتب في موضوع الدراسة، والإلمام بالمناهج المستخدمة ، وأدوات جمع البيانات والمراجع وغيرها ، و أظهرت أثر إدارة المواهب الإيجابي على الجوانب المختلفة التي تتمثل في (الأداء التنظيمي العام ، الكفاءة والفاعلية للمنظمات ، الأداء الابتكاري ، سياسة التعاقب الوظيفي ، سياسة الاحتفاظ بالعاملين) ، و تم تطبيق الدراسات السابقة على (القطاع المصرفي، قطاع الجامعات ، قطاع الشركات ، قطاع الرعاية الصحية، قطاع البترول ،قطاع البورصة، الشركات الالكترونية). فمعظم الدراسات السابقة التي تربط بين متغير إدارة المواهب كمتغير مستقل ، وبين متغير الأداء المؤسسي كمتغير تابع طبقت في مجال (البنوك ، والبورصة، والشركات متعددة الجنسيات) ، أما البحث الحالي يتم التطبيق على قطاع الاتصالات بمصر كمجتمع يساهم في تحقيق التطوير والتنمية المستدامة ، كما يساهم في تحسين إجمالي الدخل القومي

للدولة ، كما اهتمت الدراسات السابقة بالتعرف على المكونات الهامة و العوامل المؤثرة لمفهوم إدارة المواهب و الأداء المؤسسى بالشكل الذي يساعد الباحثة في فهم العناصر المكونة لهذه المفاهيم و الإستفادة منها بالشكل الذي يتلائم مع العمل في المجال الإداري، ويتضح مما سبق أن إدارة المواهب تساعد المنظمة على الاستفادة من الموارد البشرية الموهوبة، وتتواجد ممارسات ادارة المواهب عندما يكون لدى المنظمة مجموعة متطورة من ممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة في (جذب المواهب ، والتدريب والتطوير ، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التخطيط للتعاقب) اى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تشكل منصة تهتم بتكوين بنية TM وبذلك تشكل قدرة ديناميكية للمنظمات حيث تغيير قاعدة الموارد وتشجيع التغيير فى سياق الاسواق الناشئة والمنافسة الشرسة.

خامسا: أهداف الدراسة:

- تحديد مدى الارتباط بين مفهوم إدارة المواهب كمدخل استراتيجي فى مجال التنمية البشرية وتجربته على الشركات محل الدراسة لتحقيق فعالية الأداء .
- تحديد اوجه الاستفادة من إدارة المواهب كمدخل ادارى حديث.
- توضيح التأثير الإيجابى والسلبى لإدارة المواهب على الأداء التنظيمى.
- فهم مدى الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، التعاقب الوظيفى) علي أداء منظمات شركات الاتصالات المصرية .
- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد على زيادة الاستفادة من تطبيق إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمى للموارد البشرية في قطاع الاتصالات، واقتراح نموذج يوضح العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمى.

سادسا: أهمية الدراسة : أهمية الدراسة العلمية:

- تنبع أهمية الدراسة من كونها تجمع بين عدد كبير من معايير الحكم على أبعاد ادارة المواهب وكذلك أبعاد الاداء التنظيمى لمديرى وموظفى شركات الاتصالات، والتي تم إستخلاصها من الدراسات السابقة، كما تحاول الدراسة معرفة أكثر هذه الخصائص أهمية، وأقلها أهمية لدى متخذى القرارات فى شركات الاتصالات.
- أن هناك العديد من الدراسات التى تناولت موضوعات فى شركات الاتصالات و لكن هذه الدراسات نظرية و لم تتطرق للنواحي الفنية لإدارة المواهب وعلاقتها بالاداء التنظيمى.
- يتناول البحث إدارة المواهب كمدخل تنظيمي بما قدمه من آليات وممارسات يمكن من خلالها رفع مهارات ومعرفة العاملين في المنظمة والتي تساهم في تحسين فعالية الأداء التنظيمى ، ومن ثم إثراء المكتبة المصرية بصفة خاصة والعربية بصفة عامة بمساهمة بحثية ومعرفية في مجال الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية.

سابعاً: أهمية الدراسة التطبيقية:

يحاول هذا البحث تقديم مجموعة من النتائج و التوصيات التى يمكن ان تفيد أطراف شركات الاتصالات على النحو التالى:

- تأتى الأهمية العملية لهذا البحث من كونه يقدم دراسة ميدانية لشركات الاتصالات لمعرفة العلاقة بين أبعاد ادارة المواهب وتأثيرها على الاداء التنظيمى وذلك لتفادى جوانب القصور و الضعف فى هذه العلاقة.
- تساعد هذه الدراسة المسؤولين في الشركات على تطوير أسلوب إدارتهم لموظفيهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وتمكينهم من قيادة الموهوبين لديهم بشكل أكثر فعالية مما يساعد على تدعيم فعالية الأداء لدى الموهوبين وبما

ينعكس على الأداء التنظيمي ، كما أن الكشف عن تأثير ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي قد يشجع المسؤولين بالشركات على ضرورة تطبيق إدارة المواهب كنظام إداري فيها للاستفادة منها في تدعيم فعالية الأداء.

ثامنا: أسلوب البحث :

يقوم هذا البحث على أساس المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف واقع قائم و تحليل العوامل و العلاقات المؤثرة فيه، بهدف إستخلاص الخصائص العامة المميزة، و طبيعة العلاقة بينهما و قد تطلب ذلك تجميع نوعين من البيانات :

- **البيانات الثانوية :** تعتمد الباحثة في توصيف بيانات الدراسة و أهدافها و متغيراتها، وفروضها البحثية و الاطار النظري و مجال التطبيق علي الدوريات و المجلات العلمية، و الأنترنيت و الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع
 - **البيانات الأولية :** لتحقيق اهداف البحث سوف يتم الاعتماد علي البيانات الأولية وهي بيانات يتم تجميعها لأول مرة لمعرفة آراء و ميول و اتجاهات المديرين و الموظفين و ذلك بشأن العلاقة بين ادارة المواهب و الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات بمحافظة السويس و إسماعيلية و بورسعيد و يتم الاعتماد علي أسلوب قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية و تستخدم الباحثة مستوي ثقة 95% في اختبار صحة الفروض و تعميم النتائج و عند حدود خطأ معيار $\pm 5\%$.
 - يشمل مجتمع البحث على شركات الاتصالات في مصر ، وهي شركات مساهمة تعمل في مجال خدمات الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات ، و تم اختيار هذه الشركات كمجتمع للبحث نظرا لما يشهده العالم اليوم من ثورة حقيقية في مجال الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات ، كما يُعد هذا القطاع أحد الركائز الأساسية في تحقيق التطوير و التنمية المُستدامة ، كما يُساهم في تحسين إجمالي الدخل القومي للدولة.
- ### **تاسعا: حدود الدراسة:**
- **الحدود المكانيّة :** يشمل البحث شركات الاتصالات المصرية الأربعة بمحافظة السويس و الأسماعيلية و محافظة بورسعيد.
 - **الحدود البشرية:** يشتمل مجتمع البحث على المديرين و العاملين في شركات الاتصالات المصرية الأربعة بمحافظة السويس و الأسماعيلية و محافظة بورسعيد مثل المدير العام و نائبه و مديري الموارد البشرية و موظفي خدمة العملاء و غيرها من الوظائف.
 - **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية و تجميع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف هذه الدراسة خلال الفترة من ٨-٢٠٢١ حتى ١٢-٢٠٢١ ، ولذا فإن هذه الدراسة تعد من الدراسات العرضية أو المقطعية "Cross-Sectional Data" حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية محددة أو مرة واحدة .
 - **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على دراسة و تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب و تحسين فعالية الأداء التنظيمي : و تشمل ممارسات إدارة المواهب (المتغيرات المستقلة) محل الدراسة الأبعاد التالية : (جذب و اختيار المواهب - تنمية و تطوير المواهب - إدارة الأداء - تمكين المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - التعاقب الوظيفي) و أبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي (الكفاءة، الفاعلية، الاختيار) وهذا لا ينفي إمكانية تواجد أبعاد و ممارسات أخرى تستدعي إجراء دراسات مستقبلية أخرى.
- ### **عاشرا: مجتمع وعينة الدراسة :**

أقتصرت الدراسة علي عينة من فروع شركات الاتصالات الواقعة في محافظات (محافظة السويس ومحافظة الاسماعيلية ، ومحافظة بورسعيد) ، وإمتدت الدراسة الميدانية لتشمل جميع شركات الاتصالات الأربعة (فودافون وموبنيل والشركة المصرية للاتصالات شركه وى وشركة اتصالات مصر) و تقوم الباحثة بتوزيع قوائم الاستقصاء على جميع المديرين والموظفين فى شركات الاتصالات الاربعة بمحافظة المذكورة عن عينة البحث البالغ عددها ٣٨٤ (٢٨٤ موظف، ١٠٠ مدير) ، ونظرا لأن اعداد المديرين والموظفين فى شركات الاتصالات المصرية يزيد عن ١٠٠٠٠٠ مفردة <https://www.capmas.gov.eg/Pages/GeneralNews> .

وذلك عند معامل ثقة ٩٥٪، وان حدود الخطأ تبلغ ٥٪ (سيكاران، ٢٠١٣)، ونظرا لعدم تجانس مفردات مجتمع البحث ، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية وتم حساب حجم العينة بالاعتماد على المعادلة التالية (الإمام، ٢٠٠٨):

$$N = \frac{m(z^2 \times \sigma^2)}{m(\alpha)^2 + z^2 \times \sigma^2}$$

ن = حجم العينة ، م = حجم المجتمع ، σ - الانحراف المعياري ٠,٥ ، α = مستوى معنوية ٠,٠٥

ز = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية ٠,٠٥ وهي ١,٩٦

$$N = \frac{100000 \times 1,96 \times 1,96 \times 0,5 \times 0,5}{0,5 \times 0,5 \times 1,96 \times 1,96 + 0,0005 \times 5,0 \times 100000} = 384$$

ن : مفردة وبالتالي فإن اجمالي حجم العينة

المستخدم هو ٣٨٤ مفردة .

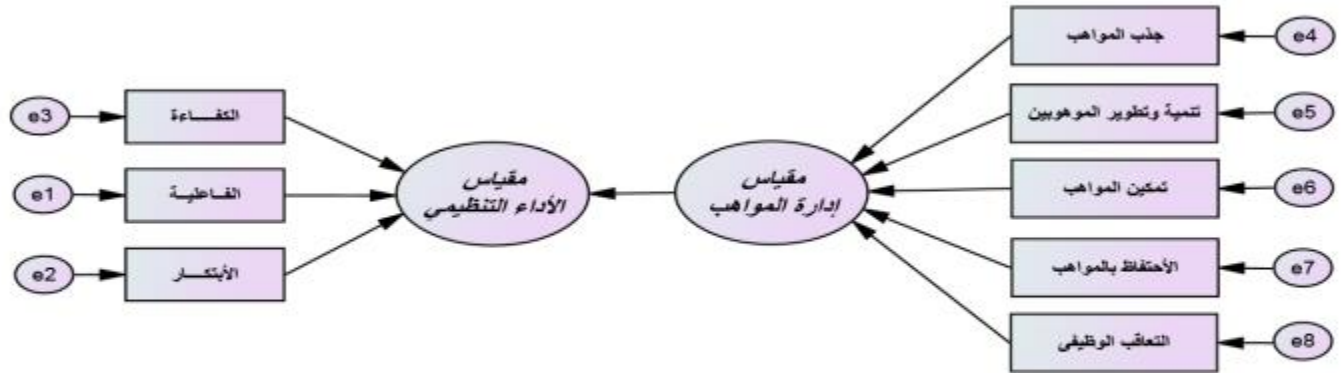
حادى عشر: أساليب التحليل الاحصائي :

أعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية منها معامل الفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان، والتحليل العاملى التوكيدى Confirmatory factor analysis. والإحصاءات الوصفية للبيانات Descriptive statistics من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation ومعامل الإختلاف Coefficient of Variation وكذلك الجداول التكرارية والنسب المئوية وذلك لتحديد سمات اتجاهات أستجابات مفردات العينة.

ثانى عشر: فروض الدراسة:

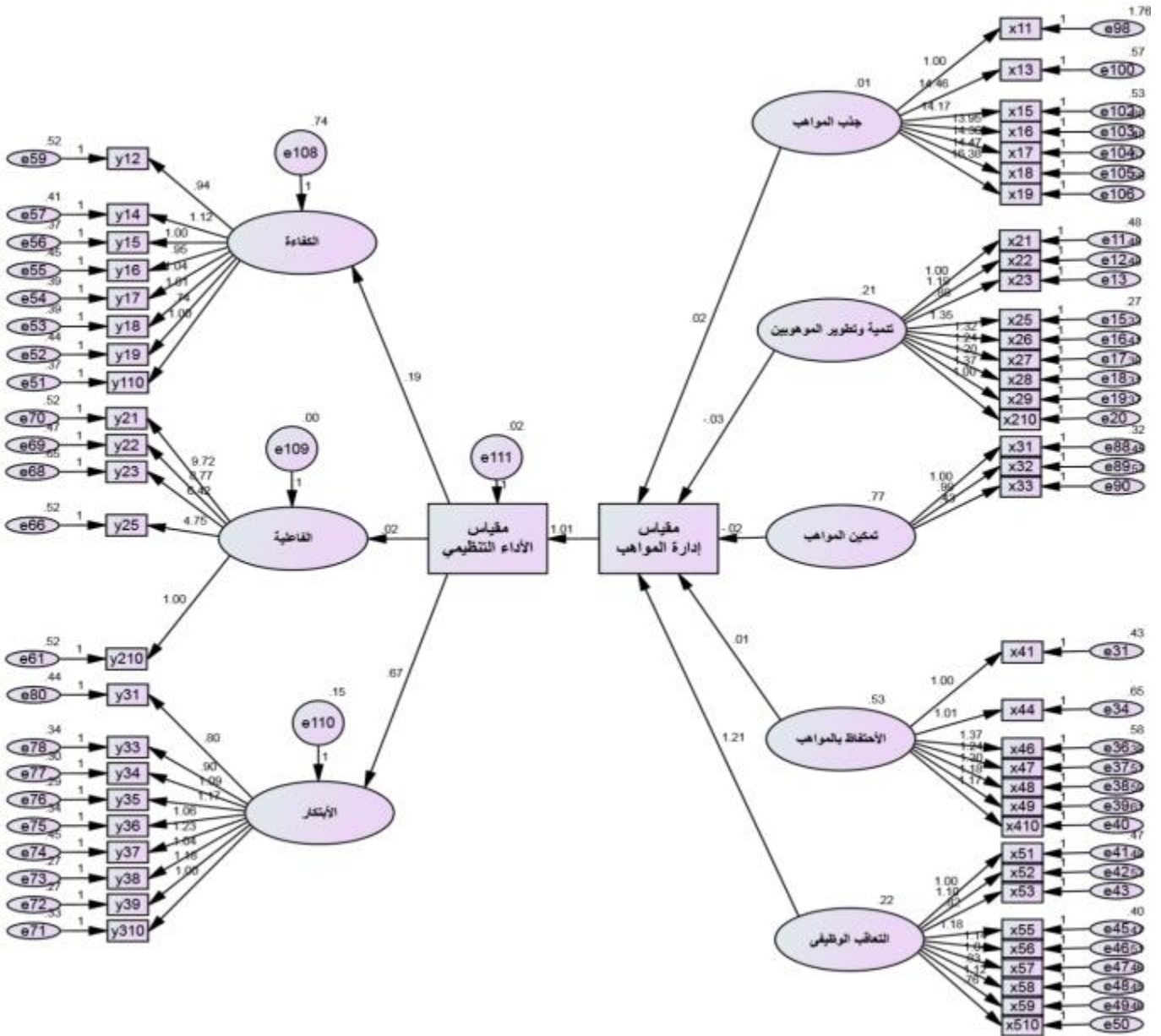
اعتمدت الباحثة عند صياغتها لفروض الدراسة علي عدد من المصادر المختلفة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة الحالية، والمقابلات والملاحظات، واستنادا الي مشكلة الدراسة والتساؤلات المتعلقة بها تم صياغة فروض الدراسة ، والتي سيتم اختبارها بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة الواردة بمشكلة الدراسة وفيما يلي فروض الدراسة:

- الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) و أبعاد الاداء التنظيمي المتمثلة في (الكفاءة والفاعلية والابتكار) في شركات الاتصالات المصرية. وينقسم هذا الفرض الرئيسي الى الفروض الفرعية التالية:
الفرض الفرعي الاول : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين جذب المواهب كاحد ابعاد ادارة المواهب على أبعاد الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية .
الفرض الفرعي الثاني:توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تنمية وتطوير المواهب على أبعاد الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية.
الفرض الفرعي الثالث:توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تمكين المواهب على أبعاد الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية .
الفرض الفرعي الرابع:توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاحتفاظ بالمواهب على أبعاد الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية .
الفرض الفرعي الخامس:توجد علاقة متأثير ذات دلالة احصائية بين التعاقب الوظيفي بالمواهب على أبعاد الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية .
الفرض الثاني: تختلف الأهمية النسبية لأبعاد ادارة المواهب في تأثيرها على أبعاد الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية .



شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح
المصدر: من إعداد الباحثة

أعدمت الدراسة على تحليل النموذج البنائي لنموذج الدراسة كما في الشكل التالي:



شكل رقم (٢) تحليل للنموذج البنائي المعدل للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج برنامج الأموس

ثالث عشر: نتائج اختبارات الفروض:

✓ **نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد مقياس إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير الموهوبين، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) على المتغير التابع (مقياس الأداء التنظيمي) في المنظمات محل الدراسة والبحث.

جدول (٦) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المعدل للدراسة

Threshold Values	Fit Indices	Measure
Less than 5	2.169	CMIN/DF
0.90 and above	.894	GFI
0.90 and above	.971	AGFI
0.90 and above	.957	CFI
0.90 and above	.947	TLI
0.90 and above	.881	NFI
Less than 0.08	.061	RMSEA

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.
نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- ✓ قيمة مؤشر (RMSEA) بلغت (0.061) ويعتبر مؤشر (RMSEA) اهم مؤشرات جودة المطابقة التي يتم الحكم من خلالها على قبول او رفض النموذج ، وكلما كانت قيمته اقل من ٠,٠٥ دل ذلك ان النموذج مطابق تماما للبيانات ، واذا تراوحت القيمة بين (٠,٠٥:٠,٠٨) دل ذلك ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات عينة البحث ، اما اذا كانت القيمة اكبر من ٠,٠٨ يتم رفض النموذج.
- ✓ قيمة نسبة (CMIN/DF) بلغت (2.169) وهى اقل من (5) مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقتة لبيانات عينة البحث.
- ✓ قيمة معظم مؤشرات جودة المطابقة الاخرى (NFI، TLI، AGFI، CFI، GFI) تقع فى المدى المثالى اى اكبر من (٠,٩٠) والبعض الاخر جاء قريب جدا من المدى المثالى ويدل ذلك على ان جودة النموذج جيدة.
- ✓ أيضا لوحظ ان قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لمقياس إدارة المواهب من جدول Reression Weights اكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦) حيث بلغت قيمة (CR= 89.925) ، بالاضافة الى ان مستوى المعنوية لها اقل من (٠,٠١) وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مقياس إدارة المواهب) على المتغير التابع (مقياس الأداء التنظيمي).

✓ اختبار فروض الدراسة:

لأختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع ، يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

تختلف الأهمية النسبية لأبعاد ادارة المواهب فى تأثيرها على أبعاد الأداء التنظيمى فى شركات الاتصالات المصرية :

جدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

Regression Weights					
الرمز	البيان	المعلمات المقدره β_i	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label
Y<--- X1	جذب المواهب على الأداء التنظيمي	.096	.028	3.415	.0001
Y<--- X2	تنمية وتطوير الموهوبين على الأداء التنظيمي	.217	.049	4.455	.0001
Y<--- X3	تمكين المواهب على الأداء التنظيمي	.456	.053	8.547	.0001
Y<--- X4	الأحتفاظ بالمواهب على الأداء التنظيمي	.126	.033	3.839	.0001
Y<--- X5	التعاقب الوظيفى على الأداء التنظيمي	.708	.031	23.108	.0001

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لجميع الابعاد اكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$) ، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لجميع الابعاد اقل من ($0,05$) وهذا يدل على ان هذه الابعاد معنوية ولها تأثير ذو دلالة احصائية على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وبالتالي يمكن الاعتماد على تلك الابعاد لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار الفروض الفرعية كما يلي:

- **الفرض الفرعى الاول:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين جذب المواهب كأحد ابعاد ادارة المواهب والأداء التنظيمى بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية محل الدراسة والبحث.

تم قبول هذا الفرض حيث ان قيمة CR المحسوبة بلغت ($3,415$) وهى اكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$) بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لبعد جذب المواهب اقل من ($0,01$) مما يدل على ان هذه العلاقة معنوية، كما ان ($Estimate=0.096$) بإشارة موجبة مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين جذب المواهب والأداء التنظيمى.

- **الفرض الفرعى الثانى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تنمية وتطوير المواهب كأحد ابعاد ادارة المواهب والأداء التنظيمى بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية محل الدراسة والبحث.

تم قبول هذا الفرض حيث ان قيمة CR المحسوبة بلغت (4.455) وهى اكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لبعده تنمية وتطوير المواهب اقل من ($0,01$) مما يدل على ان هذه العلاقة معنوية، كما ان ($Estimate=0.217$) بإشارة موجبة مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين تنمية وتطوير المواهب والأداء التنظيمى.

- **الفرض الفرعى الثالث:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تمكين المواهب كأحد ابعاد ادارة المواهب والأداء التنظيمى بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية محل الدراسة والبحث.

تم قبول هذا الفرض حيث ان قيمة CR المحسوبة بلغت (8.547) وهى اكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لبعده تمكين المواهب اقل من ($0,01$) مما يدل على ان هذه العلاقة معنوية، كما ان ($Estimate=0.456$) بإشارة موجبة مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين تمكين المواهب والأداء التنظيمى.

- **الفرض الفرعى الرابع:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد ابعاد ادارة المواهب والأداء التنظيمى بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية محل الدراسة والبحث.

تم قبول هذا الفرض حيث ان قيمة CR المحسوبة بلغت (3.839) وهى اكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لبعده الاحتفاظ بالمواهب اقل من ($0,01$) مما يدل على ان هذه العلاقة معنوية، كما ان ($Estimate=0.126$) بإشارة موجبة مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين الاحتفاظ بالمواهب والأداء التنظيمى.

- **الفرض الفرعى الخامس:** توجد علاقة متأثير ذات دلالة احصائية بين التعاقب الوظيفى بالمواهب كأحد ابعاد ادارة المواهب والأداء التنظيمى بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية محل الدراسة والبحث.

تم قبول هذا الفرض حيث ان قيمة CR المحسوبة بلغت (23.108) وهى اكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$)، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لبعده التعاقب الوظيفى اقل من ($0,01$) مما يدل على ان هذه العلاقة معنوية، كما ان ($Estimate=0.708$) بإشارة موجبة مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين التعاقب الوظيفى والأداء التنظيمى.

تم قبول هذه الفروض حيث بلغت قيمة (CR = (3,410 , = 4.455, 8.547 , 3.839 , 23.108)

وهى اكبر من القيمة الجدولية ($\pm 1,96$) مما يدل على أن هناك تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، كما أن ($Estimate = (0.096, 0.217, 0.456, 0.126, 0.708)$) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد ادارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير الموهوبين، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفى) على أبعاد الأداء التنظيمى وقيمة $P-Label=0.000$ مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية ، ويتضح من اثبات الفرض الرئيسى الاول ان اكثر الابعاد تأثيرا فى الأداء التنظيمى هو: التعاقب الوظيفى يليه تمكين المواهب ثم تنمية وتطوير المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب واخيرا جذب المواهب

ونتيجة أثبات صحة الفروض الفرعية يتم أثبات صحة الفرض الرئيسى والذى ينص على وجود علاقة تأثير معنوى لأبعاد إدارة المواهب جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفى) و أبعاد الاداء التنظيمى فى شركات الاتصالات المصرية .

الفرض الثانى: تختلف الأهمية النسبية لأبعاد ادارة المواهب فى تأثيرها على أبعاد الأداء التنظيمى فى شركات الاتصالات المصرية.

يتضح من أثبات الفرض الأول أن اكثر الابعاد تأثيرا فى الأداء التنظيمى هو: التعاقب الوظيفى يلية تمكين المواهب ثم تنمية وتطوير المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب واخيرا جذب المواهب

وبالتالى فإن ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث تأثيرها على المتغير التابع كما يلى (التعاقب الوظيفى - تمكين المواهب- تنمية وتطوير المواهب -الاحتفاظ بالمواهب - جذب المواهب). ومن ثم قبول الفرض الثانى

رابع عشر: نتائج الدراسة :

✓ توصلت الدراسة الى اثبات صحة الفرض الأول: وهى توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لمقياس أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير الموهوبين، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفى) على مقياس الأداء التنظيمى وأبعاد (الكفاءة، الفاعلية، الابتكار) وبناء عليه تم قبول الفرض الأول، وتتفق معها الدراسات التالية كدراسة (Setyawan, A., & Nelson, A. (2020) ، (Shaikh, M., 2021)، ودراسة (Shah, G., M, N., Tunio, G, G. 2021).

✓ توصلت الدراسة الى اثبات صحة الفرض الثانى حيث أختلفت الأهمية النسبية لأبعاد ادارة المواهب فى تأثيرها على أبعاد الأداء التنظيمى فى شركات الاتصالات المصرية فاتضح أن اكثر الابعاد تأثيرا فى الأداء التنظيمى هو: التعاقب الوظيفى يلية تمكين المواهب ثم تنمية وتطوير المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب واخيرا جذب المواهب وهو ما يؤكد صحة الفرض الثانى وبناء عليه تم قبوله وتتفق معه الدراسات التالية: كدراسة كل من : (Alferaih, A., 20٢٢) ((Ang,et.al,2002) (Goldsmith&Veum,2002) (Moeller,2008 ,Donagh,2021) (Nasir, S.Z. Mahmood, N. 2018).

خمس عشر: توصيات الدراسة: ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج وممارسات إدارة المواهب وإدراك أهميتها للمنظمات ومشاركة جميع العاملين فى هذه البرامج، ونظراً لدور وأهمية إدارة المواهب كما أوضحت نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية فإنه يجب إنشاء إدارة مستقلة لإدارة المواهب أو على الأقل قسم مستقل لها تابع لإدارة الموارد البشرية ، وتم عرض أهم التوصيات وأليات التنفيذ فى الجدول التالى:

جدول رقم (٤)

التوصية	أليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ
وضع أنظمة وخطط متقدمة لعمليات الجذب	✓ تخطيط استراتيجى للأحتياجات من الموارد البشرية (كم ، نوع.) ✓ تحديد الخبرات والمهارات والقدرات المطلوبة للعمل على توضيح الاهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها. ✓ وضع آليات لاكتشاف الموهوبين من داخل وخارج شركات الاتصالات .	✓ الادارة العليا ✓ القائمين على إدارة التدريب بشركات الاتصالات

المصرية	<p>✓ تخصيص الميزانيات الكافية لإجراء برامج تدريبية على كيفية تطبيق ممارسات إدارة المواهب واهمها سياسات الجذب من داخل الشركات او من خارجها.</p> <p>✓ تخصيص الميزانيات الكافية لإجراء برامج تدريبية على كيفية تطبيق إدارة المواهب.</p>	والأختيار للموظفين
<p>✓ القائمين علي إدارة التدريب بشركات الاتصالات المصرية</p>	<p>✓ السماح للموظفين بعمل وتعلم الكثير مما يشجعهم على البقاء.</p> <p>✓ الاهتمام بتكوين وتعليم المورد البشري من خلال التدريب والتطوير للموظفين.</p> <p>✓ تكثيف أنشطة شركات الاتصالات وإنشاء العديد من المراكز التدريبية.</p> <p>✓ اعتماد سياسة "الإستثمار في الموظفين وتشجيع المبادرة وتطبيق الأفكار والحلول التي يقترحها الموظفون لرفع كفاءة بيئة العمل.</p> <p>✓ التوسع في خلق صف ثان من القيادات الشابة والموهوبين في كافة المستويات التنظيمية.</p> <p>✓ مشاركة العاملين في برامج إدارة المواهب.</p> <p>✓ تخطيط البدلاء ومراجعة المناصب الرئيسية والكفاءات والمواهب الحالية لتحديد الكفاءات والمواهب المطلوبة</p>	وضع استراتيجيات للمحافظة علي أفضل العاملين المبدعين المبتكرين
<p>✓ الادارة العليا بشركات الاتصالات المصرية</p>	<p>✓ فصل إدارة المواهب البشرية عن إدارة الموارد البشرية لتهتم بشئون المواهب.</p> <p>✓ وضع إدارة المواهب البشرية في المكان المناسب بالهيكل التنظيمي.</p> <p>✓ إعداد اللوائح والسياسات لتكوين كيان لرعاية الموهوبين.</p> <p>✓ الإعلان عن إستراتيجية إدارة المواهب وتسويقها للعاملين مع توضيح أهمية ومزايا برامج إدارة المواهب للجميع من خلال الاجتماعات والمؤتمرات والندوات وورش العمل المستمرة</p>	استحداث إدارة للمواهب البشرية
<p>✓ الادارة العليا في شركات الاتصالات المصرية</p>	<p>✓ وضع سياسة خاصة بالتحفيز المناسب بناءً على عدد الأفكار المقدمة ورعاية الابتكار والإبداع لتحفيز الموظفين على تحويل الأفكار إلى خدمات اتصالات مبدعة.</p> <p>✓ تبنى نظم المزايا والتعويضات والتحفيز التي تساهم في الأحتفاظ بالمواهب البشرية في شركات الاتصالات المصرية .</p>	توفير الميزانية الملائمة للحفاظ على الموهوبين
<p>✓ الادارة العليا بشركات الاتصالات. إدارات التطوير وال جودة بالجامعات.</p>	<p>✓ عقد شركات الاتصالات مع مراكز الإبداع والابتكار بالمؤسسات والجامعات الحكومية لأحتضان الأفكار الإبداعية للموظفين وتقديم الدعم المناسب.</p> <p>✓ عقد ارتباطات رسمية تتبع مراكز الأبحاث الدولية والعالمية لتبادل الاستشارات والخبرات البحثية.</p> <p>✓ قبول أفكار الموظفين بناءً على معايير موضوعية وتشكيل لجان متخصصة ومؤهلة للأستفادة منها.</p>	تفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تحسين الأداء التنظيمي

المراجع:

- الإمام، وفقى السيد متولى، (٢٠٠٨)، "إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع"، المنصورة الطبعة الأولى.
- الطبال، عبدالله عبدالله أحمد، (٢٠١٧) "ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها فى تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد رقم (١٣).
- الحميدى، محمد سعيد، . الطيب، الهادى خوجلى (٢٠١١) "الاستثمار فى التدريب وإدارة المواهب – تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، كلية الشرطة – معهد تدريب الضباط
- السطوحى، محمد محمد عبد العظيم، (٢٠١٧)، "العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب: دراسة تطبيقية" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مجلد (٨)، ص 8 – 834.
- السعدون، عبد الوهاب، الشبنان، صالح بن ابراهيم، (٢٠١٣) "إدارة المواهب فى سلسلة الإمداد بمنطقة الخليج العربى"، الاتحاد الخليجي للبتر وكيماويات والكيماويات (جيبكا)، شركة اكستنتشر الشرق الأوسط للاستشارات الإدارية والخدمات التقنية والعقود الخارجية.
- العززي وآخرون، سعد علي حمود، (٢٠١١) " أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة فى المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، -العدد ٨٩، ص: ٩١-١٠٥.
- الجندي، مفتاح (2019). "ماهية الاداء." ورقة عمل.
- رضوان، نبيل فتحى احمد (٢٠١٩)، "مدى توافق أستراتيجية الموارد البشرية مع الأستراتيجية العامة للمنظمة بالتطبيق على شركات الاتصالات مصر"، رسالة دكتوراة، كلية العسكرية لعلوم الإدارة، قسم إدارة الأعمال.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله، (٢٠١٣)، "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة.
- مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، (٢٠١٠)، "تكملة إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات: لتحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، والمنعقد فى فندق السلام روتانا، الخرطوم بالسودان.
- محمد، فيصل و سالم، عبد الرحمن، (2004) "الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه فى الجامعات العربية – مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء"، ورقة مقدمة فى ملتقى موازنة البرامج والأداء فى الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق.
- العديلي، محمد ناصر، (٢٠٠٩) "كيف هي حالة إدارة الموهبة فى الشركات السعودية؟"، مجلة الاقتصادية، النسخة الالكترونية، العدد ٥٦٧.
- العبادى، هاشم فوزى، (٢٠١٠). "إدارة الموهبة فى منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة"، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد ١٧.

Ashton.,C.,, Morton.,I.,(2005)" Managing Talent for Competitive Advantage" , Strategic HR Review , Vol.5 , ,pp. 28-31.

Abbas., O., A.,. (2018) "The role of attracting human talent in preparing and building future leaders (field study on some departments of the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Iraq) (in Arabic)". Scientific Journal of Business and Environmental Studies,Vol. 9 .pp.152-172.

Abdeen, S., H., K.. (2019)" The relationship between the strategy of human talent management and the effectiveness of the job performance of workers in multinational companies (a field study on a sample of multinational companies in Egypt) (in Arabic)". The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Suez Canal University - Ismailia College of Commerce, Vol.10.pp, 334-361.

Al Aina, R., & Atan, T. (2020)." The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. Human Resource Management Review ,Vol. 12.pp, 220-244.

Al-Ali, F., M., (20٢٢)" The impact of talent management on job performance in governmental organizations in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic)". Journal of Law and Human Sciences, Xian Ashour University in Djelfa, VOL 75.pp.200-201.

Al-Awamleh.,R.,A, " Developing Future Leaders.,(2009) The contribution of Talent Management" , degree of Doctorate of Business Administration, DBA, Greenleaf University, USA, ,p.139.

Alferaih, A. (2022).," Developing a Conceptual Model to Measure Talents Turnover Intention in Tourism Organisations of Saudi Arabia". International Journal of organizational analyais,.VOL. 25.pp. 223-233.

Ang, S (2002), " Human capital and institutional determinants information technology compensation : Modelling multi-level and cross-level Interactions ", Management Science ,Vol. 48, ,pp. 1427–1445.

Atalla.,F.,A.,(2020).,"the Role Of Talent Management Strategy On Retention The Creative Employees With Special Reference To Real Estate Companies " .Multi cultural Education . Vol.6. pp 97-115.

Bader.,G.,Lasprilla.,M.,(2009).,"Cornerstones of Successful Talent Management What you need to consider when implementing Talent Management in your organization".

Bartuseviciene ,I.,Sakalyte,E .,(2013).,"Organizational Assessment : Effectiveness Va . Efficiency . Social Transformations in Contemporary Society ISSN 2345 – 0126.

Bhatnagar ,(2008) " Managing capabilities for talent engagement and pipeline development", Industrial and Commercial Training, Vol.40, ,PP. 19-28.

Bouwmana, H., Nikoub, S., & Reuver, M. D. (2019)." Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? Telecommunications Policy ", .pp.101-8

Brijesh., S , Rajasshrie ., P (2020).," Technology and talent analytics for talent management – a game changer for organizational performance", International Journal of Organizational Analysis., Vol. 28, pp. 457-473.

Cappelli.,P.,(2008) " Talent Management for the Twenty-First Century" , Harvard Business Review ,Vol. 86,N. 3, ,pp. 74-81.

Cheese.,P.,(2008)" Driving High Performance in the Talent- Powered Organization " , Strategic HR Review ,Vol. 7, ,pp. 25-31.

Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), "Strategic talent management: a review and research agenda",Human Resource Management Review, Vol. 19 .pp. 304-313.

Davern .,D .,(2021) .," Talent Management, The Employer Brand, and Employee Retention: Evidence from the Irish Hotel Sector". Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry. Vol .25.pp, 79–98.

Ebrahimi , P ., Moosavi , S . M ., Chirani , E .,(2016) . Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province . Social and Behavioral Sciences Vol. 230.pp. 351 -358.

Ebrahimi ,P .,Moosavi ,S .M .,Chirani E.,(2016) . Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province . Social and Behavioral Sciences Vol. 23.pp. 351 -358.

Economist Intelligence Unit ,(2006).," The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow" , London: The Economist.

Eny.,Y.,Bud., E., S., Sudarmiati., S., Farika., N.,(2021).," Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement. Management Science Letters." . International Journal of Management Studies,Vol 80, pp.200-210.

F.D., Frank & C.R., Taylor,(2004) " Talent Management : Trends that Will Shape the Future HR" , Human Resource Planning,Vol. 27, ,pp. 33-42.

Forman,D.,C.,(2005)., Principles of human capital management , White River, V.T. Human Capital Institute.

Fruytier.,B., Boselie.,B., Thunnissen.,M., (2013),“Talent management and the relevance of context:Towards a pluralistic approach”,Human Resource Management Review,Vol.23, pp.326-336.

Gavrea , C ., Ilies , L ., Stegorean , R .,(2011).,“ Determination Organizational Performance : The Case of Romania”., Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society Vol . 6, pp 285-300.

Gelens, J, (2013) "The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda" , Human Resource Management Review ,,pp. 341–353.

Goldsmith.,A.,H ., ,Veu.,J.,R.,(2002).," Wages and the composition of experience " , Southern Economic Journal ,Vol. 69, , ,pp. 429–443.

Gopal., K, Gouda , Binita Tiwari(2021)" Talent agility, innovation adoption and sustainable business performance: empirical evidences from Indian automobile industry” .,International Journal of Productivity and Performance Management.,Vol 15.,pp 200-210.

Gopal., K, Gouda , Binita., T., (2021)." Talent agility, innovation adoption and sustainable business performance: empirical evidences from Indian automobile industry", International Journal of Productivity and Performance.,Vol 88.pp.90-120.

Hamdani, S., N.,(2018). “The role of talent management in adopting quality work life practices (an analytical study of the opinions of workers in Jordanian hospitals in the northern region) (in Arabic)”. Journal of Economic and Administrative Sciences. Anbar UniversityVol., 10.pp. 274-303.

Heinen .,S., O'Neill.,C ,(2004) " Managing talent to maximize Performance " , Employment Relations Today Journal of Management Research,, Vol.31, ,pp. 67–82.

HR. Payroll. Benefits ,(2011) " Effective Talent Management Has Become an Essential Strategy for Organizational Success " , white paper , the Business of yo Success, Automatic Data Processing, Inc. (NASDAQ: ADP),www.adp.com,

Hurduzeu.,E.,A.,(2015)., “The Impact Of Leadership On Organizational P erformance. SEA - Practical Application of Science”., Vol. 3, Issue 1 (7).

Idowu,A,W,Victoria.,O.,K.,Andy.,T.,O.,Timothy.,O.,(2011).,“EffectsOf Leadership Style O rganizational P erformance A survey OF Selected Small S cale ente rise In I kosi-ketu Concil Development Area Of L agos State, Nigeria”. Australian Journal of Business and Management Research., Vol.1 .pp. 100- 111.

Ireland, R., Cantens, T. and Yasui, T. (2011), “An Overview of Performance Measurement in Customs Administrations”., The Development Compendium “WCO Research Paper. No. 13, P4.,WCO, Brussels.

Julia C., H., Jonathan., C.,(٢٠٢١) .” Talent Management Innovation in a Time of Unprecedented Disruption: Implications for Practice and Research”, Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry, Vol. 88.pp 153–179.

Julia., C., H., Jonathan .,D. Christensen.,” (٢٠٢١) .,Talent Management Innovation in a Time of Unprecedented Disruption: Implications for Practice and Research, Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry ,pp 153–179.

K., Roper ,(2009)., " The relationship between employees’ perceptions of talent management practices and levels of engagement: A Botswana organization case study: , Masters degree , University of the Witwatersrand, Johannesburg.

Kamlesh .,K., M., Manisha .,A, Dhirendra., K., S., (2020), "Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding", International Journal of Organization Theory & Behavior .,Vol. 24, pp 200-227.

Kehinde.,J.,S(2012),"Talent Management: Effect onOrganizational Performance " Journal of Management Research, Vol. 4, ,pp.178-186.

Liu, M. (2021). "An Empirical Study on Talent Management Strategies of Knowledge-Based Organizations Using Entrepreneurial Psychology and Key Competence". Frontiers in Psychology,Vol. 12, pp.195-210.

Lockwood,N.,R.,(2006)., " Talent management : Driver for organizational success ", HR Magazine, Vol.51 ,pp. 1–11.

Lyria., R., K., (201Y) .," Role Of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenya" . International Journal Of Humanities and Social Science . Vol .3.pp. 21-35..

M., Piti,(2010)" The Influence Of Talent Management On Strategy" , Masters in Business Administration, Faculty of Business and Economic Sciences, Nelson Mandela Metropolitan University.

Maria., S., A., S, Abdulquddus., M., (2021), "Talent Attraction And Retention Of Private Sector Organizations In Saudi Arabia",Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology Vol.18 .pp 835-846.

Maria.,C., Iuliana.,E.,I., (2016). "Oganaizational P erformance – A concept That Self-Seeks To Find Itself". Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4.

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 Economics And Business Journal .Vol. 9 pp. 156 – 165 .

Moeller.,J , (2008,)" Integrated Talent Management Extending ,the value of strategic framework" , an oracle white paper .

Mohtaseb, A., Shaheen, H., Alomari, K., & Almahameed, M. (2020).” The Impact of High Involvement Management onEmployee Retention” . International Journal of Human Resource Studies. Vol. 10.pp.200-234.

Nasir, S.,Z. ,Mahmood, N., (2018).” A study of effect of employee retention on organizational competence". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.84. .pp.408-415.

Rabbi,f.,Ahad,N.,Kousar,T.,Ali,.T,. (2015)., "Talent Management As ASource Of Competitive Advatage", Asian Economic and Social Society, Vol 5 , ,pp.208-214.

Ringo.,T.,A ,(2010) "integrated talent management : part3- Turning talent management into a competitive advantage” : An industry view somers ,NY:IBM corporation", <http://www.human capital institute.org/hci/IBM-2008-part3.dbprop>

Setyawan, A.,Nelson, A.(2020).” Factors Affecting Talent Management Strategies in Construction Companies. Almana : Journal Management And Business,Vol. 4.pp, 392–397.

Shafieian,G.,(2014) .,"Defining talent management components. Advanced Computational Techniques in Electromagnetics” ,Vol,14,pp(1-7).

Shah, G., Memon, N., & Tunio, G. (2021). "Need for Talent Management and Investigating Its Impact on Organizational Performance of Higher Education Institutes”. International Review of Management and Business Research,VOL . 10.,PP. 168-182.

Shaikh, M. (2021).” Determining the Relationship between Human Resource Practices, Employee Well-Being and Organizational Performance”. International Journal of Management Studies, Vol 1, pp.200-210.

Shashia, C, P., Cerchione, R., & Singh, R. (2019). “The impact of leanness and innovativeness on environmental and financial performance: Insights from Indian SMEs”. International Journal of Production Economics., Vol 11.pp. 212, 111-124.

Sheehan, M., (2012), “Developing managerial talent: exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs)”, European Journal of Training and Development., Vol. 36., pp. 66-85.

Silze R. ,Dowell., B.E., (2010)., “Strategic talent management matters In R., Strategy - driven talent management “ : A leadership ,San Francisco, CA: Jossey-Bass, ,pp.3-72.

Sivathanu.,B , Rajasshrie., P., (2020).,“ Technology and talent analytics for talent management – a game changer for organizational performance”, International Journal of Organizational Analysis .Vol. 28, pp. 457-473.

Sloan .,E.,B., et.al, (2003)., "Strategic management of global leadership talent . In W. H. Mobley, And P. W. Dorfman (Eds.) " ,Advances in global leadership , New York, JAI, , Vol. 3 ,pp.235-274.

T. Ringo ,et.al, (2008)"integrated talent management : part3- Turning talent management into a competitive advantage : An industry view somers ,NY:IBM corporation" , ,<http://www.human capital institute.org/hci/IBM-2008-part3.dbprop>

Tanton.,S.,N (2007) , " Talent management in the role of employee retention " , Available: <http://uir.unisa.ac.za/dspace/handle/10500/142> ,.

Thiriku , M., (2016) .,“ Effect Of Talent Management Strategies On Employee Retention Among Private Firms in Kenya : A Case Of Data Center Ltd Kenya” .International Academic Journal of Human Resourc and BusinessAdministration Vol,2, . pp.145-157.

Thiriku , M., (2016).,“Effect Of Talent Management Strategies On Employee Retention Among Private Firms in Kenya : A Case Of Data Center Ltd Kenya” .International Academic Journal of Human Resourc and BusinessAdministration Vol ,2, . pp.145-157.

Toerien.,C.W., Bussin., M., (2015).,“ Influence of reward preferences in attracting, retaining, and motivating knowledge workers in South African information technology companies information technology companies’, Act Commercial. pp13

Ulrich & M. Ulrich,(2010) ., " Marshalling talent "., Paper Accepted at the 2010 Academy of Management Annual Meeting.

Vandersluis ., L. E. C.(2008)., “Talent Management in strategic perspective [Talent management in strategic perspective”. Inaugural speech, Breukelen, NL: Nyenrode Business University.

مواقع إلكترونية:

https://mcit.gov.eg/ar/ICT_Strategy

<https://www.capmas.gov.eg/Pages/GeneralNews>.