



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (26) – العدد الثاني – أبريل 2025



" أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب فى تحقيق التآلق التنظيمى "

"دراسة تطبيقية على العاملين بشركة طنطا للكثان والزيوت"

Effect of Applying Talent Management Strategies in Achieving Organizational Brilliance

" An applied study on Employees of Tanta Flax and Oils
Company"

إعداد

د.شيرين أمير إبراهيم الحجار

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالى للإدارة بالمحله الكبرى

sherinelhagggar@gmail.com

2025-01-25	تاريخ الإرسال
2025-03-27	تاريخ القبول
https://jsst.journals.ekb.eg/ رابط المجلة:	



ملخص:

الاهداف: عندما يتم جذب وتطوير المواهب بشكل فعال تصبح المنظمة أكثر قدرة على الابتكار وتحقيق معدلات أداء مرتفعه، وبالتالي سعت هذه الدراسة لقياس اثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب فى تحقيق التآلق التنظيمى لدى العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت. المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، وطبقت على عينه قوامها 237 مفردة من العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت، وتم جمع البيانات عن طرق إستمارات الإستقصاء المعده لهذا الغرض، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحه القابله للاختبار الاحصائى (168) استماره بنسبة 71% .

النتائج: اوضحت النتائج وجود علاقته ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة المواهب وبين تحقيق التآلق التنظيمى لدى العاملين بمصنع طنطا للكتان والزيوت، وأكثر هذه الاستراتيجيات إرتباطاً بتحقيق التآلق التنظيمى هى استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، كما اثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجيات ادارة المواهب(جذب واختيار المواهب ، تنميه وتطوير المواهب ، إدارة أداء المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب) فى تحقيق التآلق التنظيمى للعاملين بالشركة محل الدراسة.

الخلاصة : ضرورة ربط إدارة المواهب بأهداف ورؤية الشركة مع توضيح ذلك العاملين حتى يبذلوا أقصى قدراتهم لتحسين الأداء وتطوير سلوكيات الإبداع والتميز وتحقيق التآلق التنظيمى.

الكلمات الداله : إستراتيجيات إدارة المواهب ، التآلق التنظيمى ، شركة طنطا للكتان والزيوت.

Abstract:

Objectives: Talent management contributes to achieving organizational brilliance. When talent is effectively attracted and developed, the organization able to innovate and achieve high performance rates. This study aims to identify the effect of applying talent management strategies in achieving organizational brilliance among employees of Tanta Flax and Oils Company.

Methodology: The study used the descriptive analytical method, and was applied to a sample of 237 individuals working at the Tanta Flax and Oils Company. Data were collected using questionnaires. The number of questionnaires suitable for statistical testing was (168), representing 71%.

Results: The results showed that there is a statistically significant correlation between talent management strategies and achieving organizational brilliance among employees at the Tanta Flax and Oils Company. The most closely related of these strategies to achieving organizational brilliance is the talent retention strategy. The study also demonstrated the presence of a positive moral effect of talent management strategies (attracting and selecting Talents, talent development, talent performance management, and talent retention) in achieving organizational brilliance for employees of the Tanta Flax and Oils company.

Conclusion: It is necessary to link talent management to the company's goals and vision, while clarifying this for employees so that they exert their maximum capabilities to improve performance, develop behaviors of creativity and excellence, and achieve organizational brilliance.

Key words: Talent management, organizational brilliance, Tanta Flax and Oils Company.



مقدمة:

تركز المنظمات الحديثة على تنمية وتطوير مواردها البشرية، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة ومن أفضل إستثماراتها إذا تمت إدارته وتنميته بفعالية بما يحقق أهداف المنظمة ويزيد من إنتاجيتها، وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة والتنافسية العالمية نتيجة ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، أصبح الإهتمام بالموارد البشري ضرورة ملحة يفوق غيره من الأمور الأخرى لإمتلاك نوع متميز من العاملين ذوي القدرات والمهارات العالية، وهناك توافق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة وأنظمة مصممة لمواجهة هذه التحديات ولتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والإستعداد لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (دعفوس، 2020).

ويعتبر التألق التنظيمي أحد أهم التوجهات الحديثة في العلوم الإدارية والإجتماعية ، فهو فلسفة تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها ، وذلك من خلال ما تمتلكه من مقومات ، فالتألق التنظيمي عبارة عن مزيج من المشاعر الإيجابية التي يمتلكها العاملين والتي تؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الرفاهية والإبداع الذي يميز المنظمة عن بقية المنظمات في مجالات عدة مثل القيادة والخدمة والمعرفة يترتب عليها تعزيز القدرة التنافسية لتلك المنظمات ، بالإضافة الى أنه يساعد في توجيه المنظمات للتحويل تجاه إتباع أساليب إدارية متميزة ومتألقة من خلال حشد كل مواردها وتوظيف كل طاقاتها المتاحة وتوجيهها لتحقيق رضا العملاء ، ويتطلب تحقيق ذلك الإستعانة بموارد بشرية فعالة قادرة على إنجاز المهام المختلفة للمنظمة. لقد حظى مفهوم إدارة المواهب (الذي لم يعد طرْحاً للمنظمات بخصوص إختياره أو التخلي عنه، بل هو ضرورة حتمية لا يمكن الوقوف ضدها)، بإهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملى لدى المنظمات ، وهذا يعود إلى تأثيره المباشر على أداء المنظمة بشكل عام واعتباره كوسيلة حتمية لتطوير وتعزيز مستويات التألق التنظيمي بشكل أفضل من المنافسين لتحقيق الكفاءة والفعالية فى الأنشطة والعمليات. لذا فإن هذه الدراسة هى محاولة من الباحثة للكشف عن أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب فى تحقيق التألق التنظيمي وذلك بالتطبيق على شركة طنطا للكتان والزيت .

ثانياً : مشكلة البحث

إن التحديات التى تواجه منظمات الاعمال يجعلها تسعى إلى تحقيق التميز والتفرد ، حيث أن العنصر البشري لم يعد أداة لتطبيق الأوامر، بل منحت له الحرية، وأعطت له الصلاحيات التى تساعد على القيام بعمله وإنجازه . إن الحال في معظم المنظمات يكاد يتشابه مع التنظيم

البيروقراطي الذى لا يهتم بالمواهب البشرية بشكل فعال ، واصبحت الحاجة اليوم تدعو للإهتمام بإدارة المواهب البشرية وتخصيص إدارة خاصة بها أو تكثيف وظائف الإخصائيين للمواهب وتفعيل دورها لتسهم في الاحتفاظ بالمواهب وتضمن استدامتها فى بيئة الاعمال ، وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة فى تحقيق التآلق التنظيمى من خلال الاعتماد على مجموعة من المرتكزات والمقدرات التى تعمل على رفع الكفاءة والفعالية .

من هنا برزت مشكلة البحث ، حيث إن الحاجة تدعو إلى تغيير ثقافة العمل في المنظمات والتوجه نحو إتباع استراتيجيات إدارة المواهب ، وتوظيف بعض المتخصصين في المنظمه حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى مصاف المنظمات المتميزة . وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية 1 من خلال إجراء عدة مقابلات شخصية مع عدد من العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت وتوصلت الباحثة إلى وجود بعض المظاهر حول مشكلة الدراسة يمكن توضيحها كما يلي:

- لا تتوافر لدى العاملين القدرة على إبتكار طرق جديدة لمعالجة مشكلات العمل.
 - عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لبعض العاملين فى اختيار الاساليب التى يؤدون بها أعمالهم.
 - انخفاض فرص تبادل المعلومات والأفكار بين المرؤوسين والرؤساء حول مشكلات العمل، نتيجة لضعف قنوات الإتصال داخل المنظمة.
 - عدم كفاية نظم الحوافز والمكافآت سواء المادية أو المعنوية للحفاظ على الموهوبين .
 - لاهتمام الشركة بتطوير نظم استقطاب فعالة لجذب الموهوبين ، بالإضافة الى عدم وجود وحدة لرعاية الموهوبين داخل الشركة.
 - انخفاض الأداء لدى بعض العاملين نظراً لشعورهم بعدم أهمية العمل الذى يقومون به.
 - ضعف الأليات التى تستخدمها الشركة فى اكتشاف واستقطاب المواهب المتميزة .
 - ضعف الكفاءة الذاتية لدى بعض العاملين وعدم توافر الخبرات والمهارات المطلوبة للعمل .
- وفى ضوء ذلك يمكن للباحثة صياغة مشكلة البحث فى التساؤل التالى: "هل يؤثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب فى تحقيق التآلق التنظيمى ، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت ؟" ، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المعبرة عن مشكله البحث فى الشركة محل الدراسة كما يلي :

- ما مستوى اهتمام الشركة محل الدراسة باستراتيجيات إدارة المواهب ؟

1 أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من 2024/4/23 حتي 2024/4/28 وذلك من خلال إجراء عدة مقابلات شخصية مع عدد (10) مفردة من العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت .



- ما هو واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب فى الشركة محل الدراسة ؟ وماهى طبيعته علاقة التأثير بين استراتيجيات إدارة المواهب والتألق التنظيمى فى الشركة محل الدراسة ؟

ثالثاً: أهمية البحث

- تبرز أهمية هذه البحث على المستويين العلمى والتطبيقي وذلك على النحو التالى:
1. يستمد هذه البحث أهميته من كونه يلقى الضوء على مفهوم ادارة المواهب كواحدة من المفاهيم الحديثة فى الفكر الإجتماعى والإدارى.
 2. يوضح البحث مفهوم التألق التنظيمى ، استراتيجيات إدارة المواهب فى محاولة لإثراء المعانى المتعلقة بالمفهومين.
 3. يقوم هذا البحث بتعزيز مفهوم إدارة المواهب فى المنظمات المصرية وإستراتيجياتها ، والإستفادة من هذه الثقافة فى تطوير الأداء التنظيمى وتعزيز القدرات التنافسية الذى سينعكس بدوره على أداء المنظمة وبالتالي الوصول لمستويات أعلى من التميز والتألق .
 4. يستمد البحث أهميته من القطاع الذى تطبق عليه ، حيث أن شركة الكتان والزيوت من أهم الشركات الصناعية المصرية ، والتي تؤدي دوراً هاماً فى دعم وتنمية الصناعة ، فهذه المؤسسة تتميز بأنها تعمل فى بيئة أصبح التطور والتجديد والتغيير سماتها الأساسية، والإستجابة لهذا التطور والتغيير أصبح ضرورة ملحة لزيادة الوعى لدى القيادات فى هذه المؤسسة ،كما تقدم هذه الدراسة توصيات للدراسات المستقبلية تساعد المنظمات على تبنى مفهوم إدارة المواهب بطريقة ترسخ وتعزز وتنمى التميز والإبداع التنظيمى لدى العاملين على نحو يحسن من الأداء والإنتاجية ويزيد من القدرة التنافسية بما يسهم فى تحقيق التألق التنظيمى .

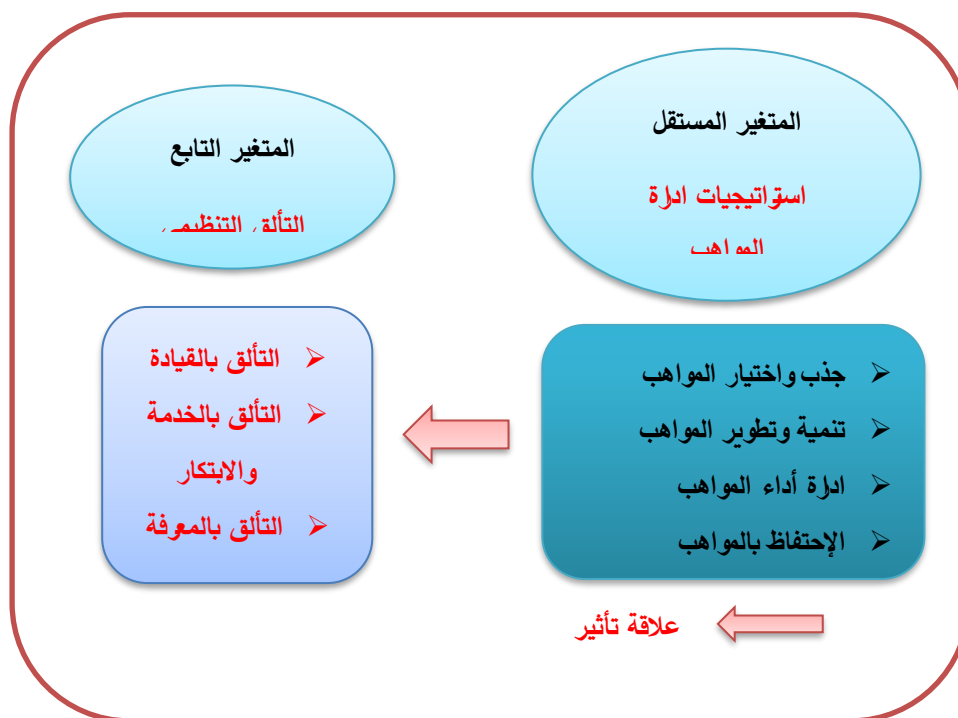
رابعاً : أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدفه الرئيسى، وهو التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب فى تحقيق التألق التنظيمى لدى العاملين فى شركة طنطا للكتان والزيوت، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على إستراتيجيات إدارة المواهب لدى العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت.
2. التعرف على المشكلات التى تواجه المواهب والتى تحول دون تطبيق أبعاد التألق التنظيمى على عينة الدراسة بشركة طنطا للكتان والزيوت .
3. التعرف على درجة تأثير كل إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة المواهب فى تحقيق التألق التنظيمى.

4. ترتيب إستراتيجيات إدارة المواهب من حيث قوة تأثيرها في تحقيق التآلق التنظيمي.
5. الوصول إلى نتائج وتوصيات حول مدى مساهمة إستراتيجيات إدارة المواهب (جذب واختيار المواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب ،الإحتفاظ بالمواهب) في تحقيق التآلق التنظيمي .

المخطط الفرضي للبحث : يتطلب تحقيق أهداف البحث بناء مخطط فرضي كما هو موضح :



خامساً : متغيرات البحث

تنقسم متغيرات البحث إلى:

- 1 - استراتيجيات إدارة المواهب (المتغير المستقل): ويتضمن هذا المتغير عدة استراتيجيات تتمثل في: (جذب واختيار المواهب ، تنمية وتطوير المواهب ،ادارة أداء المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب) ، وقد اقتصرَت الباحثة في قياس هذا المتغير على أربعة أبعاد فقط من مقياس (إبراهيم: 2018) وذلك باعتبار أن تلك الأبعاد هي الأنسب لقطاع التطبيق ، كما قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات لتتلائم مع طبيعة البحث ليصبح عدد العبارات (24) بواقع (6)عبارات لقياس استراتيجية جذب واختيار المواهب ، (6)عبارات لقياس استراتيجية تنمية وتطوير المواهب ،(6)عبارات لقياس استراتيجية ادارة أداء المواهب ،(6)عبارات لقياس استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.



2 - التألق التنظيمي (المتغير التابع): حيث إتمدت الباحثة في قياس هذا المتغير على مقياس (Alshobaki & Naser, 2017) ، وتم إجراء بعض التعديلات على المقياس لتلائم مع طبيعة الدراسة الحالية ، ويتكون المقياس من (18) عبارة لقياس التألق التنظيمي

سادساً : فرضيات البحث

لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، من خلال محاولة الدراسة الإجابة على مجموعة من الاسئلة البحثية، تمت صياغة الفروض التالية :

الفرض الرئيسي الاول للبحث: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وتحقيق التألق التنظيمي للعاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت".

الفرض الرئيسي الثاني للبحث: يؤثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق التألق التنظيمي للعاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت.

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض الثاني الرئيسي فقد تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- 1/2 يؤثر تطبيق استراتيجية جذب وإختيار المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق التألق التنظيمي للعاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت.
- 2/2 يؤثر تطبيق استراتيجية تنمية وتطوير المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق التألق التنظيمي للعاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت.
- 3/2 يؤثر تطبيق استراتيجية إدارة أداء الموهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق التألق التنظيمي للعاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت.
- 4/2 يؤثر تطبيق استراتيجية الإحتفاظ بالموهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق التألق التنظيمي للعاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت.

سابعاً: مفاهيم ومصطلحات البحث الإجرائية

- استراتيجيات إدارة المواهب(المتغير المستقل): الشكل المطور من سياسات الموارد البشرية المتعلقة بتنفيذ استراتيجية متكاملة لتحسين عمليات التوظيف والتطوير للأفراد والاحتفاظ بذوى المهارات المطلوبة لتلبية الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. ويمكن قياسه من خلال الإستراتيجيات التالية:
- إستراتيجية جذب وإختيار المواهب: يعنى قدرة المنظمة على تكوين سمعه ومكانه متميزة من أجل جذب العناصر البشرية المتميزة .

- إستراتيجية تنمية وتطوير المواهب: تعنى تطوير مهارات العاملين وكفاءاتهم باستخدام الوسائل والانشطة والتعليمات الممهجة والمخططة لتعزيز عملية التعلم داخل المنظمة.
- إستراتيجية ادارة اداء المواهب: هى عملية منهجية منظمة تتضمن تحديد معاييرالاداء وقياس مستوى الاداء الفعلى والاداء المستهدف بهدف تحسين وتطوير مستوى الاداء .
- إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب: عبارة عن الجهود المبذولة من المنظمة للاحتفاظ بالموهوبين والحد من معدل دورانهم ودعمهم للبقاء فى المنظمة لأطول وقت ممكن
- التآلق التنظيمى(المتغير التابع) :هو مستوى عالى من التميز الذى تصل اليه المنظمة ويعزز من قدرتها التنافسية بين المنظمات، وذلك من خلال الأفراد العاملين بها نتيجة للمعارف والمهارات القيادية والابداعية التى يمتلكونها.

ثامناً : الاطار النظرى والدراسات السابقة

1.ادارة المواهب

أ. مفهوم إدارة المواهب

تعتبر إدارة المواهب هى الشكل المطور لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة ، وذلك لما لها من دور فعال في تحسين الإبداع والتنافسية(عبدالرحمن وآخرون ، 2022).لقد اصبح التميز والنجاح هدفين رئيسيين لقدرة المنظمات الحديثة على البقاء والنمو والتقدم والمنافسة فى نظام اقتصادى عالمى متغير ومتطور، وأصبح الاستثمار فى الموارد البشرية مدخلاً رئيسياً لتنافسية المنظمات (رضوان ، 2019).وقد ظهر مفهوم إدارة المواهب لأول مرة فى التسعينات من القرن الماضى ، واستمر هذا المصطلح بعد ذلك وتم استخدامه من قبل العديد من المنظمات ، حيث تم اعتبارها فلسفه ادارية جديدة انبثقت من الفكر الادارى المعاصر وجذبت اهتمام العديد من الباحثين والممارسين .فهى تركز على جذب العاملين الموهوبين وذوى المهارات العالية والاحتفاظ بهم داخل المنظمة ، وذلك لأن العاملين هم أهم مورد تنظيمى وعماد التطور والتقدم فى أى منظمه .(حاجم ، 2012)

ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها عبارة عن استراتيجية مستمرة تهدف إلى جذب الموظفين ذوي الكفاءة العالية والمحافظة عليهم ، بل وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، بالإضافة إلى تحفيز أدائهم باستمرار، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وقد ذكرت دراسة (Kamlesh ,et al ,2020)، ودراسة(الطبال ، 2017) أن مفهوم إدارة



المواهب يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات، والمساعدة في استهداف أفضل الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك القدرات والمعارف والخبرات التي تميزها داخل المنظمة والإحتفاظ بها بهدف زيادة كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق الجودة داخل تلك المنظمات، كما أشارت دراسة (Atalla., 2020) ان إدارة المواهب البشرية تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تقوم به.

وترى الباحثة أن تنمية المواهب وإدارتها استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لاختيار وتعيين الموظفين المميزين وتأهيل من يصلح منهم للقيادة في المستقبل ، فهي تسعى لتغيير تفكير المنظمات من مجرد التركيز على كون الموظف يناسب متطلبات العمل، إلى أنه يستطيع القيام بالأعمال المستقبلية التي قد توكل إليه في المستقبل .

ب. أهمية إدارة المواهب :

إن لإدارة المواهب أهمية كبيرة عندما يتعلق الأمر بجذب وتوظيف العاملين، حيث يعد العاملون الموهوبون أصولاً استراتيجية للمنظمة تتمتع بإمكانيات وقدرات تؤهلهم لخلق قيمة وتفيد في استراتيجيات الأعمال، ويظهر ذلك في جوانب مختلفة (اليحيى ، 2024) ، ويوضح كلاً من (Sharama & Raval ,2016 ; Ibrahim & Daniel ,2018) أهمية إدارة المواهب في النقاط التالية :

- التوظيف: حيث تضمن ان العاملين المناسبين يتم استقطابهم الى المنظمة في الوقت المناسب
- الاحتفاظ : وذلك ل ضمانات تنفيذ وتطوير الممارسات التي يتم بها مكافئة ودعم الموظفين .
- تطوير القيادة : بهدف توافر برامج تضمن التطوير للقادة الحاليين والمستقبليين .
- إدارة الاداء : لضمان توافر عمليات يمكن من خلالها تحسين الاداء وتدعيمه .
- تخطيط القوى العاملة : وذلك للتأكد من توافر خطط الأعمال والتغيرات العامة، وكذلك النقص الحالي والمستقبلي في المهارات.
- الثقافة : التي تضمن تطوير طرق العمل بشكل ايجابي وتقديمى وبأداء عالى .

ج. استراتيجيات إدارة المواهب

أشار عدد كبير من الباحثين والمتخصصين في مجال العلوم الانسانية أن هناك عدد من الإستراتيجيات الخاصة بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- الاستراتيجية الأولى جذب وإختيار الموهبة: تقوم هذه الاستراتيجية على جذب العاملين الذين لديهم موهبة عالية (القادرون على تحقيق إستراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة عمل المنظمة) فهم الملائمين لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى أنهم قادرون على التكيف والتأقلم وتحسين الإنتاجية داخل المنظمة، وقد أصبحت عملية جذب وإختيار العمال من أهم السمات الرئيسية لصنع الكفاءات والقيادات التنظيمية التى تخلق قيمه وتحقق الميزة التنافسية المستمرة ، لذا من الضروري الإستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها Bethke-Langenegge et al, 2011)
- الاستراتيجية الثانية تنمية وتطوير الموهبة : وتعنى العملية الخاصة بتطوير المواهب وإكتسابهم المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحسن من إمكانياتهم وقدراتهم على مواجهة التغيرات وحل المشكلات وذلك لضمان ولاء ورضا العملاء ، كما تشير تلك الإستراتيجية إلى التعلم الرسمي ، وخبرات العمل والعلاقات وتقويم شخصيات العاملين ، والتعامل مع إجراءات وسياسات وثقافة المنظمة ، فالتركيز على التطوير يؤدي لتحسين الأداء التنظيمي، ورفع الكفاءة الإدارية . (Bethke-Langenegge et al, 2011)
- الاستراتيجية الثالثة إدارة أداء المواهب : يرى (Gorman et al, 2017) إن إدارة الأداء تتمثل فى مجموعة الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة لرفع مستوى أداء العاملين الفردي والجماعي وهو ما ينعكس على الأداء التنظيمي ويتطلب نجاح عملية إدارة الأداء ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء وخلق بيئة عمل تدعم وتتشجع المنافسة بين العاملين فى تنمية مهاراتهم ، بجانب توفير فرص التقدم والنمو المهني للعاملين الموهوبين (Cook et al, 2014)
- الاستراتيجية الرابعة الإحتفاظ بالمواهب : هناك عدد من العوامل التي تساهم في الإحتفاظ بالمواهب البشرية داخل المنظمة ، فهناك عوامل وقائية مثل المنافع والإمتيازات، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة التي يحصل عليها العامل ، وبيئة العمل الذي لها أثر مباشر فى تحقيق النجاح والتميز الوظيفي للمنظمة (James & Cannon , 2011) ، كما أن المحافظة على المواهب البشرية في المنظمة دائماً يكون إستثمار أفضل بكثير من تكلفة الإستقطاب والإستبدال (الشمري وآخرون ، 2016).



2. التألق التنظيمي

أ. مفهوم التألق التنظيمي

ظهر مفهوم التألق التنظيمي في ظل تسارع التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية في عالم الأعمال، حيث أنه مفهوم شامل يوضح الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فضلاً عن أنه يمثل الركيزة الأساسية التي تتصف وتتميز بها المنظمة (الشلمة & الصراف، 2018: 91). وقد عرف (Leslie et al., 2015: 262) التألق التنظيمي على أنه مستوى عالي من التميز الذي يحققه العاملون نتيجة للمهارات القيادية والمعارف والابتكار التي يمتلكونها، أو تميز المنظمات عن المنظمات الأخرى في المدى البعيد في مجال القيادة والخدمة والابتكار والمعرفة. في حين عرفه (Terouhid, et al, 2016: 916) بأنه مجموعة من الخصائص والمزايا التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في الموارد والمقدارات الجوهرية والتنظيمية والتي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس القطاع .

ولقد أشار كلاً من (احمد & السعيد، 2019 : 556) إلى أن التألق التنظيمي هو رصد واستشعار واستغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، ووضوح الرؤية الشاملة والتي يتم فيها تحديد الأهداف، وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق التألق التنظيمي في الأداء . وترى الباحثة أن التألق التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تشمل مجموعة الخدمات التي تقدمها المنظمات إلى عملائها وأصحاب المصالح الآخرين بجودة عالية وتكلفة منخفضة وبطريقة فعالة ومستمرة ومتفوقة عن المنافسين من حيث الأداء ، وذلك بهدف تحقيق الإستدامة التنظيمية .

ب. أهمية التألق التنظيمي

تهدف المنظمات في وقتنا الحالي لتحقيق أعلى مستوى من التألق التنظيمي في الأداء، ويرجع ذلك لأهميته الكبيرة في تقديم ما يتم إبتكاره وإنتاجه إلى الأسواق والعملاء بطريقة مبتكرة وغير متوقعة، كما أن هذه الأهمية تأتي عن طريق المشاركة والدور الذي يقوم به القادة داخل هذه المنظمات وكيفية إدارة أنشطتها وعملياتها المستقبلية. وأشار (Yoon 30-31: 2008, Kelly &) إلى أهمية التألق التنظيمي نتيجة لآثاره في المنظمة والعاملين كما يلي :

1. السعي نحو إكتشاف المواهب التي تقدم فكر تنظيمي مختلف عن الأفكار التنظيمية التقليدية.

2. يعتبر من أهم الظواهر التنظيمية المتميزة التي تحقق وضوح الرؤية الشاملة للمنظمة.
3. يسهم التآلق التنظيمي في تعظيم الأرباح المتحققة للمنظمة من خلال تحقيق الكفاءة في إستغلال الموارد البشرية والمادية .
4. تعزيز المزايا التنافسية من خلال التركيز على الموظف الأذكى والمنتج الأفضل .
5. تقليل مقاومة التغيير التنظيمى من خلال تحسين فعالية الأداء .

ج. أبعاد التآلق التنظيمي

- البعد الأول التآلق بالقيادة :تعد القيادة المتألقة من أهم الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة ، حيث إن الحداثة تتطلب القدرات الفائقة للمديرين من أجل أن تكون قادرة على المواكبة والتكيف مع آخر التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة (دوش، 2021: 114). كما أن القيادة المتألقة من أهم الأبعاد الداعمة لتحقيق التآلق التنظيمي من خلال دورها الفعال في تحفيز وشحن الهمم والطاقات للأفراد العاملين وتشجيعهم على القيام بالعمليات الإبتكارية والإبداعية المتألقة والتي تساعد في الابتعاد عن الأساليب التقليدية والروتينية (عبدالوهاب، 2013 : 144).

- البعد الثانى التآلق بالخدمة والابتكار : تواجه المنظمات الادارية اليوم العديد من التحديات والتحديات التي تعوق عملية إستثمارها وإستدامتها لأطول فترة ممكنة ، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تحسين الخدمات وتفعيل الأنشطة الإبتكارية بصورة مستمرة لتحقيق الإستجابة لمتطلبات وإحتياجات العملاء المتغيرة بصورة مستمرة .كما أن التآلق بالخدمة والإبتكار يعني تطوير الموصفات الفريدة والتي تعطي المنظمات فرصة لوضع أسعار إستثنائية لمنتجات المنظمة(O'shea & Alons, 2013: 55) .

- البعد الثالث التآلق بالمعرفة : إن بعد التآلق بالمعرفة يسهم فى العديد من الأنشطة ، من أهمها فعاليتها في عمليه صنع واتخاذ القرارات ، وذلك من خلال تزويد متخذي القرارات بكافة البيانات والمعلومات اللازمة والتي تجعلها عملية فعالة، فضلاً عن تحسين قدرة العاملين على معرفة كل ما يتعلق بالمهام المسنودة اليهم (رزوقي، 2019: 64). كما يمكن تعريفها بأنها قدرة المنظمة على تحديد معرفتها من أجل تنميتها وتطويرها بالشكل الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

تاسعاً : الدراسات السابقة

يأستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة يلاحظ وجود أثر ايجابي لاستراتيجيات إدارة المواهب فى تنمية وتطوير المنظمات . وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة فى وضع



الاطار العام للبحث الحالي ، وفى تفسير النتائج . ومن اهم هذه الدراسات دراسة مجاهد وآخرون (2019) التى قامت بهدف قياس العلاقة بين إدارة المواهب المتمثل أبعادها فى (جذب الموهبة ، تنمية وتطوير الموهبة ، التعاقب الوظيفي) ، وتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية فى المجتمعين المصري والبحريني، إضافة إلى بيان الفرق فى ذلك تبعاً لمتغيري كل من الخبرة والمستوى الوظيفي، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (247) من أعضاء مجالس الإدارات والعاملين فى الاتحادات الرياضية المصرية والبحرينية ، وكان من اهم نتائج الدراسة :عدم وجود علاقة فى أساليب إدارة المواهب بين الاتحادات الرياضية المصرية والبحرينية، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة فى محور جودة المواهب بالاتحادات البحرينية وإبداع الموهبة فى الاتحادات المصرية والبحرينية، ووجود فروق فى تكاليف الإنفاق على المواهب الرياضية ولصالح الاتحادات البحرينية. ودلت النتائج أيضاً إلى عدم وجود تباين بين الاتحادات البحرينية والمصرية فى إدارة المواهب الرياضية وتعزيز الميزة التنافسية ترجع لمتغيري الخبرة والمستوى الوظيفي.

وبالمثل سعت دراسة السعيد (2020) الى تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والنمى تمثلت أبعادها فى(تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والاستبقاء، التحفيز وإدارة الأداء والتنمية) للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية ، وشملت عينة الدراسة ٩٨ مفردة من المديرين العاملين بشركات السياحة المصرية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:وجود قصور فى نظم استقطاب واختيار المواهب البشرية فى شركات السياحة المصرية، ووجود قصور فى تطوير وتوطين المواهب البشرية، بالإضافة إلى إتباع إستراتيجيات غير مناسبة لإستبقاء المواهب البشرية، وعدم وجود خطط محددة ومسار واضح للإحلال الوظيفي، كما أثبتت الدراسة أن شركات السياحة المصرية لا يتوافر فى معظمها معايير المنظمات الذكية. وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي موجب لأبعاد إدارة المواهب البشرية للجيل الثالث على تحقيق معايير بناء منظمات الأعمال الذكية فى شركات السياحة المصرية، كما أنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين هذين المتغيرين.

وقد سعت الدراسة التى قامت بها (عمر، 2020) إلى اختبار العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز من خلال الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة على عينة من الإداريين والموظفين بمجموعة شركات سعود مأمون البرير ، وبلغ حجم العينة 100مفردة ، وقد تم توزيع

الاستبيانات على عينه الدراسة ، وبلغت نسبة الاستجابة 75% ، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: أن نظم معلومات الموارد البشرية تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز، وبناءً على نتائج الدراسة تمت تقديم توصيات منها: الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب والعوامل التي تؤثر عليها والعمل على تطوير الموهبة لدى العاملين وذلك لما له من آثار إيجابية واضحة على تحقيق التميز

فى حين هدفت الدراسة التى قام بها زيادة (2021) الى تحديد العلاقة بين نظام إدارة المواهب (جذب واستقطاب الموهبة ، تطوير وتنمية الموهبة ، الاحتفاظ بالموهبة ، التعاقب الوظيفي) والأداء الوظيفي المتميز، وكذلك أثر نظام إدارة المواهب على الأداء الوظيفي ، وقد طبقت الدراسة على عدد من المديرين العاملين فى مصرف الراجحي فرع أبها (دراسة حالة) ، وتم فتح استقبال الردود لمدة ثلاث أشهر واعتمدت الدراسة (223) استبانة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وأن هناك أثر دال إحصائياً بين نظام إدارة المواهب والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي.

بينما هدفت دراسة حمادى (2021) للتعرف على أثر الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموهبة (استقطاب المواهب ، والاحتفاظ بالمواهب ، وتنمية المواهب) فى تحقيق التوافق الوظيفي فى شركة (توزيع المنتجات النفطية فى محافظة صلاح الدين بالعراق) ، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة العشوائية بلغ عددها (110) موظف ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج كان من أهمها : ان إدارة المواهب وتوافق العمل يحققا متوسط القدرة على العمل لموظفي الشركة، بالإضافة الى توفر الموهبة بشكل متوسط في الشركة وضرورة تبني الاستراتيجيات من أجل تحقيق التوافق الوظيفي .

واعتمدت دراسة (Mitosis , 2021) التى هدفت لقياس إدارة المواهب فى مؤسسات الرعاية الصحية على أداء الموظفين وتوصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابى لابعاد ادارة الماهب على الاداء الوظيفي فى قطاع الرعاية الصحية.بينما سعت دراسة (Yildiz &Esmer,2022) التى هدفت الى التعرف على استراتيجيات ووظائف إدارة المواهب (مراجعته منهجية)والتي تتمثل فى(تخطيط المواهب ،تحديد المواهب،جذب المواهب،اكتساب المواهب،تنمية المواهب ،نشر المواهب ،الاحتفاظ بالمواهب) وقد أثبتت الدراسة أن هذه



الوظائف تعمل على هيكله نظام إدارة المواهب والتأثير في تعزيز أداء الشركة وتحقيق ميزه تنافسية.

وهدفت الدراسة التي قام بها كلاً من (خنفسي & باعمر، 2022) للتعرف على دور إدارة المواهب بأبعادها والتي تمثلت في (استقطاب المواهب، والإحتفاظ بالمواهب ، وتنمية المواهب) في تحقيق الابتكار المؤسسي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لهاتف النقال- موبيليس وكالة ادارر، بالتطبيق على عينة بلغ قوامها 63 مفردة ، وتوصلت تلك الدراسة إلى عدد من النتائج تمثل أهمها في وجود علاقة بين إدارة المواهب بمختلف أبعادها في تحقيق الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 1% .

وأخيراً استهدفت دراسة (الجندي، 2022) قياس أثر ادارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظه الاسكندرية، وقد تمثلت أبعاد إدارة المواهب في (استقطاب المواهب ،اختيار المواهب ،تدريب وتطوير المواهب ،نشر المواهب ،الإحتفاظ بالمواهب) بينما اعتمد الباحث في قياس التميز التنظيمي على أبعاد (تميز القيادة ،تميز الثقافه التنظيمية ، تميز الهيكل التنظيمي) ، وطبقت الدراسة على جميع العاملين في المستويات الاداريه بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بالاسكندرية .وبلغت عينه الدراسه 286 مفردة ،وبلغت الاستثمارات الصالح للتحليل الاحصائي 271 استثماره بنسبة 94.76% وتوصلت تلك الدراسة الى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي ،وتوصلت الدراسه الى ان اكثر ابعاد ادارة المواهب ارتباطا بالتميز التنظيمي هو تدريب وتطوير المواهب وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في التميز التنظيمي هو استقطاب المواهب.

من خلال العرض السابق للدراسات ذات الصلة يظهر ما يلي :

- تعددت الدراسات السابقة وتنوعت أهدافها ، كما ساهمت في إعطاء خلفية وإطار لمفاهيم متغيرات الدراسة .
- كشفت الدراسات السابقة عن أهمية إدارة المواهب باعتبارها عاملاً مؤثراً في عدد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، من تلك المتغيرات (الابتكار المؤسسي، تعزيز الميزة التنافسية ، التوافق الوظيفي ، التميز المنظمي)
- أوضحت الدراسات السابقة أن هناك تباين وإختلاف بين الباحثين حول أبعاد ومحددات واستراتيجيات إدارة المواهب، وقد إختلفت هذه الدراسة عن معظم الدراسات السابقة التي

اعتمدت على استراتيجيات مختلفة ومتعددة لإدارة المواهب، وقد اعتمدت الباحثة فى قياس إدارة المواهب على عدة استراتيجيات هي (جذب واختيار المواهب ، تنمية وتطوير المواهب ، إدارة أداء المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) .

- لا توجد ايه دراسات مماثله (على حد علم الباحثة) تتناول أثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب فى تحقيق التآلق التنظيمى ، بما يميز تلك الدراسة ويجعلها إستكمالاً للدراسات السابقة فى هذا المجال .

عاشراً : الطريقة والاجراءات

أ. حدود البحث:

- يمكن تقسيم حدود البحث إلى حدود تطبيقية، وحدود بشرية، وحدود موضوعية، كما يلي:
- حدود تطبيقية : تقتصر الدراسة التطبيقية على العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت .
- حدود بشرية : يُمثل جمهور البحث عينة من العاملين في كافة المستويات الإدارية بشركة طنطا للكتان والزيوت .
- حدود موضوعية : ركزت هذه الدراسة فى قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ، والمتمثلة في (جذب واختيار المواهب ، تنمية وتطوير المواهب، ادارة أداء المواهب ، الإحتفاظ بالمواهب)، فى تحقيق التآلق التنظيمى.

ب. منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأساليب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض باستخدام المقاييس الإحصائية، فإذا ثبت عدم صحة هذه الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى ، وفي حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية (Sekaran, 2002).

ج. أدوات البحث

بعد وصول قوائم الإستقصاء تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، كما تم التأكد من سلامة الترميز (Coding) لجميع أسئلة البحث، وبالتالي فقد تمت مراجعة وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت من مفردات العينة عن طريق الحاسب الآلى، وقد تم استخدام برنامج "SPSS" في عمليات التحليل الإحصائي، كما قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:



1. معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات المقاييس المستخدمة في البحث.
 2. معاملات الارتباط وذلك للكشف عن العلاقات الارتباطية بين أبعاد متغيري الدراسة.
 3. أسلوب الإنحدار البسيط والمتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ومن خلاله نحصل على (R^2) لقياس القوة التفسيرية للنموذج، كما نحصل على اختبار (F)، والذي يقيس معنوية النموذج ككل، وأخيراً نحصل على اختبار (T)، والذي يقيس معنوية تأثير كل متغير مستقل على حدة في المتغير التابع .
 4. وأخيراً أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لتمييزه عن باقى الأساليب الإحصائية الأخرى وذلك بترتيب المتغيرات المستقلة حسب قوة تأثيرها فى المتغير التابع .
- د. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت ،واتضح للباحث ان إجمالي أعداد العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت (618) مفردة، وتم تحديد حجم عينة البحث بالإعتماد على الجداول الإحصائية المعدة لهذا الغرض، حيث يتضح أن الحجم الإجمالي لعدد مفردات العينة كما أظهرتها الجداول الإحصائية (237) مفردة، كما تم توزيع مفردات العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً لحجم العينة في كل طبقة ولضمان تمثيل جميع الطبقات فى العينة ولرغبة الباحث فى الحصول على تقديرات دقيقة لكل طبقة وتقليل الخطأ المعيارى ، وتم ذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{حجم عينة البحث في طبقة معينة} = \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع الكلى}} \times \text{حجم العينة}$$

وبتطبيق تلك المعادلة على البيانات التى توصلت اليها الباحثه ، تم التوصل إلى النتائج الواردة بالجدول التالي والذي يوضح حجم عينة البحث الموزعة على جميع العاملين بمصنع طنطا للكتان والزيوت وفقاً للفئات الوظيفية المختلفة بالإدارات المختلفة.

جدول رقم (1) : يوضح حجم عينة البحث من العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت

الفئات الوظيفية الإدارة أو القسم	كبير بدرجة مدير عام	درجة أولى	درجة ثانية	درجة ثالثة	درجة رابعة	الإجمالي
قسم الكتان	2	4	5	10	11	32
قسم الدويارة	2	3	9	8	14	36
قسم الزيت	1	3	3	6	5	18
قسم الخشب الحبيبي	2	3	4	8	8	25

20	6	6	5	3	0	قسم الراتجات
17	5	4	3	4	1	قسم الكونتر
26	7	8	5	5	1	قسم الخشب الفويل
24	9	5	3	6	1	المشتريات
16	3	3	4	4	2	المبيعات والتسويق
13	4	2	3	3	1	الجودة
237	72	70	44	38	13	الإجمالي

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الحجم الكلي لعينة البحث قد بلغ (237) مفردة، وبناءً على ذلك فقد تم توزيع (273) استمارة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة منهم، وقد بلغ عدد الإستمارات الصحيحة والمستوفاة والتي تم معالجتها إحصائياً (168) إستمارة بنسبة (71%) من حجم العينة.

هـ. إختبار الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة فى البحث:

قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للإتساق الداخلى لكافة استراتيجيات ادارة المواهب وتحقيق التآلق التنظيمى ، واثبتت النتائج أن معاملات الثبات لاستراتيجيات ادارة الموهب قد تراوحت ما بين (0.711) و (0.814) ، كما بلغ معامل الثبات لادارة المواهب (0.832)، كما أن معامل الثبات لتحقيق التآلق التنظيمى قد بلغ (0.901) ، لذا تُعد تلك القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس صدق وثبات المقاييس المستخدمة فى الدراسة بدرجة مرتفعة .

ح. إختبارات فروض البحث:

فى ضوء أهمية وأهداف البحث، تناولت الباحثة البيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي لمعرفة إلى أي مدى يؤثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب كمتغير مستقل فى تحقيق التآلق التنظيمي كمتغير تابع ، وقد تم إختبار فروض البحث وذلك على النحو التالي:

الفرض الرئيسى الاول : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتحقيق التآلق التنظيمى للعاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت " تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وذلك بغرض توصيف بيانات الدراسة الميدانية. وقد قامت الباحثة باستخدام مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث ، وأظهرت النتائج ما يلي:



جدول رقم (2) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجيات إدارة المواهب والتألق التنظيمي

متغيرات البحث	جذب واختيار المواهب	تنمية وتطوير المواهب	ادارة اداء المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	التألق التنظيمي
جذب واختيار المواهب	1.000				
تنمية وتطوير المواهب	,841	1.000			
ادارة اداء المواهب	,682	,581	1.000		
الاحتفاظ بالمواهب	.809	.725	.692	1.000	
التألق التنظيمي	,674	,598	,714	.803	1.000

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (2) إلى أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة ايجابية وقوية وفي مستويات ذات دلالة إحصائية، مما يوفر دعماً للصدق الدلالي لفروض البحث، حيث يتراوح معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة المواهب وتحقيق التألق التنظيمي ما بين 59.8% لاستراتيجية جذب واختيار المواهب و 80.3% لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب ، عند مستوى معنوية (0.01). وبناءً على ذلك يتضح صحة الفرض الرئيسي الاول .
الفرض الثاني للبحث : "يؤثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق التألق التنظيمي لدى العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت ، ولإختبار صحة الفرض الثاني للبحث تم تقسيمه الى الفروض الفرعية وذلك على النحو التالي:

الفرض الفرعي الأول: "يؤثر تطبيق استراتيجية جذب واختيار المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق التألق التنظيمي لدى العاملين بشركة طنطا للكتان والزيوت ، ، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة في الجدول التالي :

جدول رقم (3) : يوضح أثر تطبيق استراتيجية جذب واختيار المواهب في تحقيق التألق التنظيمي

Sig.F	F	Adjusted R ²	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				المتغير المستقل
				R	Sig.t	T	B	
,000	45,402	,558	,565	,672	0,000	5,665	,117	جذب واختيار المواهب X ₁

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد R² قد بلغت (0,561) ويعني ذلك أن (56,5%) من التغير في التألق التنظيمي يرجع إلى تطبيق استراتيجية جذب واختيار المواهب ، أما النسبة المتبقية وهي (43,5%) ترجع إلى عوامل أخرى . كما يبين الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود تأثير معنوي

إيجابي لاستراتيجية جذب واختيار المواهب فى تحقيق التآلق التنظيمى، حيث أن معامل الإرتباط موجب، وقيمة معامل الإنحدار $B (0,117)$ وبإشارة موجبة ، كما يوضح الجدول السابق وجود تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجية جذب واختيار المواهب فى تحقيق التآلق التنظيمى، وذلك حيث ان قيمة (T) تبلغ $(5,665)$ بمستوى معنوية $(0,000)$. كما تؤكد النتائج قيمة (F) حيث بلغت $(45,402)$ بمستوى معنوية $(0,000)$ ، مما يعنى قبول النموذج، والذي يعبر عن الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي للبحث. وتفسر الباحثه ذلك الى الادراك المرتفع لدى ادارة الشركة محل التطبيق بأهمية جذب واختيار المواهب والجهود الكبيرة المبذولة منهم لايجاد القدرات والمواهب التى تعيين الشركة على مواكبة التطور وتحقيق ميزة تنافسية

الفرض الفرعي الثاني: "يؤثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تحقيق التآلق التنظيمى لدى العاملين بمصنع طنطا للكتان والزيوت ، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة فى الجدول التالى:

جدول رقم (4) يوضح : أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير المواهب فى تحقيق التآلق التنظيمى

Sig.F	F	Adjusted R ²	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				المتغير المستقل
				R	Sig.t	T	B	
,000	35,757	,796	,611	,594	0,000	4,486	,280	تنمية وتطوير الموهبة X2

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت $(0,611)$ ويعنى ذلك أن $(61,1\%)$ من التغير فى تحقيق التآلق التنظيمى يرجع إلى تنمية وتطوير الموهبة ، أما النسبة المتبقية وهي $(39,9\%)$ ترجع إلى عوامل أخرى. كما بلغت قيمة معامل الإنحدار $B (0,280)$ وبإشارة موجبة ، كما يتضح ان قيمة (T) تبلغ $(4,486)$ بمستوى معنوية $(0,000)$. بالتالى يبين الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير المواهب فى تحقيق التآلق التنظيمى، حيث أن معامل الإرتباط موجب كما تؤكد هذه النتائج قيمة (F) حيث بلغت $(35,757)$ بمستوى معنوية $(0,000)$ ، مما يعنى قبول النموذج، والذي يعبر عن الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي للبحث. وتفسر الباحثه ذلك الى مدى تفهم إدارة الشركة محل الدراسة بدور تنمية وتطوير المواهب فى تحسين العمل وزيادة الانتاجية ،من خلال الإستثمار الأمثل فى تطوير الموهوبين وتوسعه معارفهم ومهاراتهم ، وتركيزها على تدريبهم ومنحهم الفرص فى اختيار أساليب عمل



جديدة تضمن لهم الإستخدام الأمثل للموارد المتوفرة ، والمرونة فى العمل وإكتساب خبرات جديدة تسهم فى تمكينهم كصف قيادى ثانى قادر على تحمل المسؤولية ومواجهه المشكلات .

الفرض الفرعي الثالث: "يؤثر تطبيق استراتيجية إدارة أداء المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تحقيق التآلق التنظيمي لدى العاملين بمصنع طنطا للكتان والزيتون، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة فى الجدول التالى:

جدول رقم (5) : يوضح أثر تطبيق استراتيجية ادارة اداء المواهب فى تحقيق التآلق التنظيمي

Sig.F	F	Adjusted R ²	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				المتغير المستقل
				R	Sig.t	T	B	
,000	62,092	,660	,764	,815	0,000	9.278	,326	ادارة أداء المواهب X3

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد R² قد بلغت (0,764) ويعني ذلك أن (76,4%) من التغير في تحقيق التآلق التنظيمي يرجع إلى تطبيق استراتيجية ادارة اداء المواهب ، أما النسبة المتبقية وهي (23,6%) ترجع إلى عوامل أخرى . كما يبين الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على وجود تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجية ادارة اداء المواهب فى تحقيق التآلق التنظيمي، حيث أن معامل الارتباط موجب، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B (0,326) وبإشارة موجبة ، كما يتضح أن قيمة (T) والتي تبلغ (9,278) بمستوى معنوية (0,000). وتؤكد النتائج قيمة (F) حيث بلغت (62,092) بمستوى معنوية (0,000)، مما يعني قبول النموذج، والذي يعبر عن الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي للبحث.

الفرض الفرعي الرابع: "تؤثر استراتيجية إدارة أداء المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تحقيق التآلق التنظيمي لدى العاملين بمصنع طنطا للكتان والزيتون، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة فى الجدول التالى:

جدول رقم (6) : يوضح أثر تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب فى تحقيق التآلق التنظيمي

Sig.F	F	Adjusted R ²	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				المتغير المستقل
				R	Sig.t	T	B	
,000	52,092	,660	,629	,515	0,000	4,733	,318	الاحتفاظ بالموهبة X4

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد R2 قد بلغت (0,629) ويعني ذلك أن (62,9%) من التغير في تحقيق التآلق التنظيمى يرجع إلى تطبيق استراتيجية ادارة المواهب ، أما النسبة المتبقية وهي (37,1%) ترجع إلى عوامل أخرى . كما يبين الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على وجود تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق التآلق التنظيمى، حيث أن معامل الارتباط موجب، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B (0,318) وبإشارة موجبة ، كما يتضح أن قيمة (T) والتي تبلغ (4,733) بمستوى معنوية (0,000). وتؤكد النتائج قيمة (F) حيث بلغت (52,092) بمستوى معنوية (0,000)، مما يعني قبول النموذج، والذي يعبر عن الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسى للبحث. وترى الباحثة ان تلك النتيجة ترجع لحرص الشركة محل التطبيق على استمرار تميزها من خلال احتفاظها بمواهبها البشرية وإدرا. وترى الباحثة ان تلك النتيجة ترجع لحرص الشركة محل التطبيق على استمرار تميزها من خلال احتفاظها بمواهبها البشرية وإدراكها بأن التعامل مع الموظفين باحترام وتقدير يعزز من ولائهم وإنتمائهم ، كما أن تقديم الحوافز المادية والمعنوية المتنوعة يرفع من الرضا الوظيفى لديهم وهذا بدوره يقلل من الدوران الوظيفى وبذلك تضمن الاستفادة من قرات الموظفين الموهوبين فى تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بأفضل قدر من الكفاءة والفعالية .

الفرض الرئيسى الثانى للبحث: "يؤثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تحقيق التآلق التنظيمى لدى العاملين بمصنع طنطا للكتان والزيوت"، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد مستعينة بأسلوب Stepwise لإختبار مدى تأثير الفروض الفرعية للبحث مجتمعة (الفرض الرئيسى) في التآلق التنظيمى، وبإجراء تحليل الانحدار المتعدد وذلك على البيانات المجمعة من مفردات عينة البحث، تم التوصل إلى النتائج الواردة في الجدول التالى:

جدول رقم (7) يوضح أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمى

الترتيب	تقديرات المربعات الصغرى				استراتيجيات ادارة المواهب	
	Sig. F	F	R ²	R	Sig. T	T
3	0,000	85,335	,943	,572	0,010	2,649
1				,694	0,001	2,827
2				,620	0,000	2,701
4				,415	0,002	2,074

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد R2 قد بلغت (0,943) ويعني ذلك أن (94,3%) من التغير في تحقيق التآلق التنظيمى يرجع إلى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب،



أما النسبة المتبقية وهي (5,7%) ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف استراتيجيات إدارة المواهب المشار إليها بالجدول السابق. كما يبين الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسي للبحث الذي ينص على وجود تأثير معنوي إيجابي لإستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي ، حيث أن معاملات الارتباط جميعها موجبة، كما أن قيم معامل الانحدار B جميعها موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما يتضح من الجدول قيم (T) وبمستوى معنوية أقل من (0,05). وتؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة (F) حيث بلغت (85,335) وبمستوى معنوية (0,000)، مما يعني قبول النموذج، والذي يعبر عن الفرض الرئيسي للبحث. كما تبين من النتائج الواردة في الجدول السابق أن أكثر استراتيجيات ادارة المواهب تأثيراً في تحقيق التآلق التنظيمي هي (تنمية وتطوير المواهب ، يليها ادارة اداء المواهب ، ثم جذب واختيار المواهب ، والاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الأخيرة) .

ملخص لأهم نتائج البحث

- 1 - أوضح التحليل الوصفي لبيانات الدراسة أن استراتيجيات إدارة المواهب متوافرة بدرجة فوق المتوسطة بشكل عام لدى العاملين بشركة طنطا للكتان والزيت ، كما أن تحقيق التآلق التنظيمي متوافر بدرجة مرتفعة لدى العاملين بالشركة محل الدراسة.
- 2 - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إستراتيجيات إدارة المواهب وتحقيق التآلق التنظيمي لدى العاملين بمصنع طنطا للكتان والزيت ، وأكثر هذه الاستراتيجيات ارتباطاً بتحقيق التآلق التنظيمي هي إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب.
- 3 - وجود تأثير معنوي إيجابي لإستراتيجيات إدارة المواهب(جذب واختيارالمواهب ، تن ميه وتطوير المواهب ، إدارة أداء المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق التآلق التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة.
- 4 - أوضحت نتائج الدراسة أنه على الرغم من أن تحقيق التآلق التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة يتأثر بمجموعة من إستراتيجيات إدارة المواهب ، إلا أن هذه الاستراتيجيات اختلفت في ترتيب تأثيرها بالنسبة للعاملين بالشركة محل الدراسة، حيث أن أكثر إستراتيجيات إدارة المواهب تأثيراً في تحقيق التآلق التنظيمي للعاملين هي سترراتيجية تنمية وتطوير المواهب ، يليها إستراتيجية إدارة أداء المواهب ثم إستراتيجية جذب واختيار المواهب ، وأخيراً استراتيجية الإحتفاظ بالمواهب.
- 5 - تكشف هذه الدراسة عن دلالة نظرية مهمة توضح أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي العاملين بالشركة محل الدراسة ، وتعد هذه الدلالة بمثابة

إضافة وتأكيد لما سبق التوصل إليه حول أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب وأهميتها في التأثير الإيجابي في العديد من المتغيرات التنظيمية الإيجابية فى المنظمات الإجتماعية

و. توصيات البحث:

جدول رقم (8) : الدليل الارشادى لتنفيذ توصيات البحث

م	التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
1	- العمل باستمرار على الحد من العوامل المحتمل تأثيرها سلبياً فى آليات ادارة المواهب لدى العاملين بالشركة والاستفادة من العوامل التى تؤثر إيجابياً فى تحقيق التميز والتآلق التنظيمى .	- تدعيم عمليات التنسيق بين جميع الإدارات فى الشركة حتى يتم إيصال المعلومات وإنسيابها بين جميع الادارات فى الوقت المناسب. - تعزيز التوجه الاستراتيجى الذى يقود الى التميز فى ممارسات ادارة الموارد البشرية ، ومواصلة الإهتمام بالعاملين من خلال التعرف على إحتياجاتهم الوظيفية، بما يعزز من الابداع والابتكار فى تقديم خدمات جديدة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تحقق التآلق التنظيمى . - زيادة الاهتمام بإستقطاب العمالة ذات المهارات المعرفية المتخصصة وفق اسس تدعم الابتكار والابداع وتهىء البيئة الداخلية الداعمة . - تبنى استراتيجيات جديدة لبناء الهيكل التنظيمي بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم فى السيطرة على طرق العمل وتطوير مهاراتهم والتكيف مع التغيرات . - وضع الحوافز الكفيلة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية والأداء الجيد لى تستطيع إدارة الشركة من خلالها فى دعم الابداع والابتكار .	- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.



م	التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
2	- ضرورة دعم وتعزيز ثقافة تبني الموهوبين داخل الشركة.	- تبني سياسات التجديد باعتبارها مكوناً حيوياً من سياسات تنمية وتطوير الموارد البشرية داخل الشركة. - ربط ادارة المواهب بأهداف ورؤية الشركة مع توضيح ذلك العاملين حتى يبذلوا أقصى قدراتهم لتحسين الأداء وتطوير سلوكيات الابداع والتميز التنظيمي . - تبني السيادة الإستراتيجية كقوة تنافسية والعمل على استدامتها. حيث أنها المصدر الدعم والمؤسس لثقافة التميز والتفوق داخل المنظمة، - وضع أليات تضمن الإستكشاف والإستمرار في تقديم منتجات جديدة والبحث عن اسواق جديدة لكسب العديد من العملاء بطريقة أسرع من المنافسين . - إنشاء وحدة تهتم بالكوادر البشرية واستقطاب الموهوبين	- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.
	- الاهتمام بدعم المقدرات الجوهرية والقابليات التي تمتلكها الشركة .	- زيادة الثقة فى العاملين من خلال تمكين العاملين ومنحهم بعض السلطات والصلاحيات لاتخاذ قرارات هامة فى العمل ، وتعزيز العمل الجماعى . - إتاحة الفرصه للعاملين للتعبير عن آرائهم وطرح الأفكار الجديدة، ودعم الروح المعنوية للأفراد العاملين واستغلال طاقاتهم من اجل تطوير الاداء وتحقيق التآلق. - تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية .	- الإدارة العليا.

المراجع والمصادر

- ابراهيم ، فاطمه احمد (2018) . " ادارة المواهب الادارية فى الجامعات المصرية " ، مجله الادارة التربوية : العدد السابع عشر .
- احمد ، اسامة عبداللطيف & السعيدى ، كرار فاضل خلف،(2019) . " أثر تطبيق ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات فى تعزيز التميز التنظيمي بالجامعات: دراسة مقارنة بين جامعة ذيقار الحكومية وجامعة العين الاهلية " ، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، المجلد (11)، العدد (4).
- الجندي ،نيفين حسنى محمد ،(2022)، "أثر ادارة المواهب فى أبعاد التميز التنظيمى " دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية بالبنوك التجارية بمحافظة الاسكندرية ، *مجلة التجارة والتمويل*، العدد الاول.
- السعيد ، هانى محمد (2020) ، تحليل العلاقة بين ادارة المواهب البشرية للجيل الثالث وتحقيق معايير بناء منظمات الاعمال الذكية " دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات السياحة ، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، المجلد 11 العدد الثالث الجزء الثانى .
- الشلمة، ميسون عبدالله احمد & الصراف، سجي نذير حميد (2018) ، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز - دراسة استطلاعية لآراء عينه من العاملين في مستشفى السلام ،، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (1)، العدد (41) .
- الشمري ، امانة ، الموسوي ، لمياء & الشمري ، سرمد ،(2016) ، " تأثير عمليات إدارة الموهبة فى المنظمات الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينه من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة " ، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، جامعة الكوفة ، العراق ، المجلد (1) ، العدد (37).
- الطبال ، عبدالله احمد (2017) ممارسة ادارة المواهب البشرية فى تحسين اداء العاملين ، *مجلة الاستراتيجية والتنمية* ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير .
- دعفوس ، عبدالكريم محمود ،(2020) ، " أثر تمكين العاملين فى تعزيز الولاء التنظيمى " دراسة تطبيقية على عينه من موظفى فروع مرف الصحارى بالمنطقة الغربية " ، *رساله ماجستير* ، جامعه الزاوية ، كلية الاقتصاد ، قسم الادارة ، ليبيا.



دوش ، حيدر فؤاد هادي، (2021)، "الحسد التنظيمي وتأثيره في تألق المنظمة الدور المعدل لذكاء القيادة السياقية: دراسة تحليلية في الجامعات والكليات العارقية الأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

رزوقي ، عمر عبدالغفور، (2019)، "دور أبعاد القيادة الرؤيوية في تعزيز التميز في أداء المنظمات الصحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات في محافظة صلاح الدين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

رضوان ، نبيل فتحى (2019) مدى توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة " بالتطبيق على شركه اتصالات مصر، رساله دكتوراه ، الكلية العسكرية لعلوم الادارة. زيادة ، رانية محمود (2021) ، دور نظام ادارة المواهب البشرية فى تحقيق الاداء الوظيفى المتميز لموظفى مصرف الراجحى -ابها، **مجلة الجامعات الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية**، ابها المملكة العربية السعودية.

حاجم ، ستار كاظم (2012) ، دور ابعاد ادارة المواهب فى دعم الابداع فى المنظمات التعليمية " دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية فى جامعه القادسية " ، **مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية**، المجلد 15 العدد الثانى ، 250-278.

خنفسى ، نورة & باعمر ، خديجة (2022) " دور ادارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار فى المؤسسه الاقتصادية " دراسة حاله فى مؤسسه اتصالات الجزائر للهاتف النقال ، موبليس و كاله " رساله ماجستير غير منشورة ، كليه العلوم الاقتصادية والتجاريه وعلوم التيسير، جامعه احمد درايه. حمادى ، روى احمد ابراهيم (2021) دور استراتيجيات ادارة الموهبه فى تحقيق التوافق الوظيفى " دراسة تطبيقية على شركات توزيع المنتجات النفطية ، **مجلة الريادة للمال و الاعمال**، المجلد الثانى (العدد1).

صالح ، أحمد علي & السوداني، علي موات . (2010) . " إدارة الموهبة : المنظور العلمي الإستراتيجي"، **دورية الإداري** ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، سلطنة.

عبدالرحمن ، نورة على ، شمع ، رانية عبدالمنعم & الطبال ، عبدالله : (2017) ، الاتجاهات الحديثه فى ادارة الموارد البشرية مدخل ادارة المواهب " دراسة نظرية ، **مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية**، المجلد 9 العدد(2).

عبدالوهاب، محمود أسامة، (2013)، "شفافية الإدارة وأثرها على التميز المنظمي : دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية"، **مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية**، العدد (53).

عمر، سارة أبوبكر حسن ،(2020) ،"العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز -الدور الوسيط
لنظم معلومات الموارد البشرية :بالتطبيق على عينة من شركات سعود مأمون البرير ، رساله
ماجستير غير منشورة ، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات التجارية.
مجاهد ، عبدالرحمن محمد ، سيار ، عبدالرحمن أحمد & الشافعي ، حسن أحمد (2019) ، إدارة
المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الإتحادات الرياضية في المجتمعين
المصري والبحريني، **مجلة جامعه فلسطين التقنية للابحاث** ، المجلد السابع العدد الثاني.

Reference:

- 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.
- Al Shobaki S. S. & Naser ,A. (2017) ,,Organizational Excellence And The
Extent Of Its Clarity In The Palestinian Universities From The
Perspective Of Academic Staff,, **International Journal Of Information
Technology And Electrical Engineering**, 6 (2) .
- Bethke-Langenegge B.. P. ،Mahler ،P. ،& Staffebach ، (2011). Effectiveness
of Talent Management Strategies. **European Journal of International
Management** ،5(5) ،524-539.
- Cook ,F.L , Saini ,D.S. & Wang,J. (2014) .Talent management in China and
India : Acomparision of management perception and human resource
practices. **Journal of world business**,49(2),225-235.
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L., & Gamble, J. S. (2017).
An exploratory study of current performance 66 management practices:
Human resource executives' perspectives. **International Journal of
Selection and Assessment**.
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2018). Talent management and its effects on
the competitive advantage in organizations. **International Journal of
Recent Advances in Multidisciplinary Research**, 5(11), 4247–
4253.25(2), 193-202.
- James A. , Cannon, R. , (2011) " Talent Management and Succession Planning
" , Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK ,
- 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. 41-59.



- Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M & .,Freeland, E., (2015), "Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines", *Science*, 347(6219), 262-265.
- Mitosis, K.,(2021),Talent management in health care "*journal article ,environment studies*.
- O'Shea, M & .,Alonso, A. D., (2013), "Fan moderation of professional sports organizations' social media content: Strategic brilliance or pending disaster?", *International journal of web based communities*, 9(4), 554-57.
- Sekaran, U. (2002), "Research Method of Business", Southern / Illinois University Willy.
- Sharma, D., & Raval, B. (2016). Talent management: A strategic approach towards companyal effectiveness. *International Journal of Management Research & Review*, 7(1). 35.
- Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R & .,Ries, R. (2016), "Organizational Sustainability Excellence of Construction Firms–A Framework", *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 911-931.
- Yildiz, R.& Esmer,S.,(2022) ,"Talent management strategies and functions: systematics review ", *industrial and commercial training* ,vol.55 no(1).
- Yoon, P & .,Kelly, J., (2008), "Organizational Excellence And Employee Retention In Social Work", Professional Development: *the International Journal of Continuing Social Work Education*, Vol. 11 No(2)