

تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الإنتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات دراسة ميدانية على قطاع الأغذية و المشروبات

د/شيماء عبدالله عبدالعال البطران

الملخص

أجريت هذه الدراسة بهدف اختبار نموذج سببي للعلاقة بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الإنتماء التنظيمي (كمتغير وسيط لتلك العلاقة) و أثرهما على أداء المنظمات ، إضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق تكنولوجيا إدارة المواهب في قطاع الأغذية و المشروبات و التأكد من الأثر الذي يمكن أن تحققه في الإنتماء التنظيمي للعاملين في هذا القطاع وبالتالي تحقيق العديد من المزايا على المدى الطويل والقصير للقدرة التنافسية و تحسين أداء هذا القطاع. اعتمدت الباحثة في منهجية الدراسة الميدانية على مرحلتين رئيسيتين، هما: مرحلة البحث الوصفي و التي تهدف إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة ومراجعة الدراسات النظرية ، أما المرحلة الثانية فهي ذات طبيعة تفسيرية توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة واستنتاج العلاقات السببية بينهما من خلال طرح قائمة استقصاء لاختبار الفروض و استخلاص النتائج. و تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات المكونة لقطاع الأغذية و المشروبات، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة اقتصرت عينة الدراسة على

ثلاث شركات من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية في قطاع الأغذية والمشروبات.

أظهرت نتائج البحث أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة في حاجة إلي إدراك أهمية تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الإنتماء التنظيمي. كما لوحظ وجود فروق معنوية بين آراء المستقسي منهم حول أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية والإنتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات. أكدت النتائج أيضا على وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل من تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و مستوى الإنتماء التنظيمي و بين أداء المنظمات. و أوضحت النتائج أن هناك تأثير ايجابي لمغغير الإنتماء التنظيمي كمتغير معدل على العلاقة التأثيرية بين كل من تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات. و قد أوصت الدراسة على ضرورة بذل المنظمات جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجيات مواهب فعالة وشاملة العاملين وبالشكل الذي يضمن اندماج أو استغراق جذب الموهبة، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الإنتاجية وأداء الأعمال، مع ضرورة تطوير مهارات عمال المنظمة الحاليين أكثر من التركيز على توظيف عمال جدد، و العمل على سرعة تنفيذ علاج فاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة والتي تؤثر على أدائهم. وتعزيز الإنتماء التنظيمي لديهم.

الكلمات الافتتاحية:

استراتيجية إدارة المواهب، الإنتماء التنظيمي، الأداء التنظيمي.

المبحث الأول: الأطار المنهجي للدراسة

1/1 مقدمة:

عندما ننظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي، نرى المؤسسات اليوم وقد اشتدت المنافسة بينها، حتى بات البقاء والنجاح هدف إستراتيجي لهذه المؤسسات، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً هاماً

من إستراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة. تجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب وتنمية القدرات الكامنة لدى العاملين بالمؤسسات ، التي تقوم على اجتذاب العامل " ذو الموهبة الفريدة" والحفاظ عليه، ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاماً يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير (مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة ، 2010) (1) .

و يشير أبو الجدائل (2013، ص 20) (2) أن إدارة المواهب أضحت تشكل الأولوية الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون حيث تبلور مفهومها ، و اتضحت إبعادها و مجالاتها ، و باتت تحتل موقعا ثابتا في هياكل الكثير من المنظمات و الشركات و المؤسسات ، حيث صارت تسهم في استمرار تدفق المواهب القيادية داخل المنظمة. و قد أكدت دراسة (Bersin & Associates، 2010) (3) على اهتمام الشركات العالمية الكبرى مؤخرا بتعيين مسئول تنفيذي متفرغ لإدارة المواهب . و قد توصلت العديد من الدراسات العلمية الحديثة إلى وجود نتائج ايجابية في سلوك و أداء العاملين و القيادات الذين تم التعامل معهم في منظماتهم وفقا لإستراتيجية إدارة المواهب مما أدى إلى زيادة الإلتزام التنظيمي للعاملين لمنظماتهم فقد توصلت دراسة (Brand & Kuiu، 2007) (4) إلى أن تبني المنظمة لسياسة الاحتفاظ بالمواهب يؤدي إلى شعور العاملين بالإلتزام و الفخر تجاه منظماتهم ، و قد ذكر (Tymon et.at، 2010) (5) إلى أنه كلما زادت مكافآت الموظف الموهوب كلما زاد رضاه عن المنظمة و نجاحه الوظيفي.

إن التجارب العالمية قد أكدت على أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار 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، 2011) (6)

2/1 مشكلة الدراسة

تسعى الكثير من منظمات الأعمال إلى ترسيخ جذورها بالنمو والتطور والبقاء في بيئة تفاعلية تتشابه وتتراطب فيها العوامل والقوى والمؤثرات لتطال كافة أركانها، وكلما ازدادت التعقيدات كلما زادت المنظمات من تصميمها على النجاح واختراق الصعاب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالاعتماد على مناهج وأساليب إدارية جديدة تتلاءم وطبيعة التغييرات الحاصلة في البيئة مما تدفع بالقيادات الإدارية لتبني روح التحدي وتنشيط الابتكار والإبداع لتحقيق الأولويات التنافسية وبالتالي استثارة التميز التنظيمي (هلال، 2011) (7)

وتعتبر إدارة المواهب إحدى المقومات الأساسية للتطوير التنظيمي، فالحتمية من وراء الانفجار التكنولوجي والتقدم المعرفي أفضى إلى العديد من المشاكل الإدارية والاقتصادية وأصبح لزاماً على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإجراء المزيد من التعديلات والتغييرات عن طريق ابتكار أساليب جيدة وغير تقليدية للتعامل معها ولأن العنصر البشري هو أساس العملية فقد برزت الحاجة إلى ضرورة توافر للعقول البشرية التي تمتلك الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات التي تجعلها قادرة على خلق الابتكار والإبداع وتقديم الأداء المتميز الذي يحقق النتائج المرجوة في ظل المنافسة الشديدة، هذه العقول أفرزتها تلك القوى وأسمنتها رأس المال الفكري (الشعار و إسحاق 2014) (8) .

ولأهمية إدارة المواهب في تطوير البنية الأساسية للمنظمات وإكسابها الخبرة التنافسية في بيئتها كان لابد من الاعتماد على العنصر البشري من أجل توليد معرفة جديدة والاستفادة من المعرفة الضمنية التي تتراكم في عقولها من أجل تحقيق التميز التنظيمي، وتسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيق التميز، وتُعنى باستقطاب الكوادر والكفاءات

ذات المواهب المتميزة للوصول إلى مراتب عالمية، وتطوير نظمها الإنتاجية، والتوسع الكمي والكيفي في تقديم منتجاتها بشكل متميز، و يمثل قطاع الأغذية و المشروبات أحد أهم القطاعات الصناعية التي تسعى لدور ريادي ذي عمق إقليمي، وبعد عالمي وتميز معرفي نحو الوصول إلى جودة تنافسية. لذلك جاءت هذه الدراسة لتحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي و أثرها على رفع أداء المنظمات

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

"ما هو مدى تأثير تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في تحقيق المزيد من الانتماء التنظيمي لدى قطاع الأغذية و المشروبات و أثرها على أداء هذا القطاع"

3/1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب في قطاع الأغذية و المشروبات من وجهة نظر العاملين بهذا القطاع.
- 2- التعرف على مستوى الإنتماء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأغذية و المشروبات
- 3- بيان العلاقة التأثيرية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب و تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأغذية و المشروبات و أثرهما على رفع كفاءة أداء هذا القطاع.

4/1 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية، وهو مفهوم " إدارة المواهب"، الذي يرتبط، كمتغير مستقل، بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وفي مقدمتها متغير الإنتماء التنظيمي لدى

المؤوسين .وبشكل أكثر تحديد فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها النظرية من خلال ندرة الأبحاث العربية (طبقاً لعلم الباحثة) التي تناولت موضوع إدارة المواهب بالقطاعات الإنتاجية في القرن الحادي والعشرين، وقدرتها في التعرف على إمكانية استعادة منظمات الأعمال من إدارة مواهبها بصورة تساعد على تطوير أداء الموارد البشرية فيها من أجل الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها و خاصة قدرتها التنافسية وبالتالي فإنه من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها الناتجة عن التحليل الإحصائي لمحتويات الاستبيان في إيضاح العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الإلتزام التنظيمي و أثرهما على رفع أداء المنظمات بقطاع الأغذية و المشروبات.

5/1 الفرضية الرئيسية للدراسة

اعتمدت الدراسة على فرضية أساسية مفادها " لا توجد علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية (كمتغير مستقل) و رفع أداء المنظمات (كمتغير تابع) من خلال زيادة الإلتزام التنظيمي (كمتغير وسيط). و سوف تقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى فروض فرعية طبقاً لبنود قائمة الاستقصاء و ذلك من خلال الدراسة الميدانية.

6/1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة ومتغيراتها ، كما تم تطوير استبيان أعد خصيصاً لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك بغرض التعرف على طبيعة العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الإلتزام التنظيمي و أثرهما على رفع أداء المنظمات بقطاع الأغذية و المشروبات.

المبحث الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة:**1/2: الإطار النظري****1/1/2 إدارة المواهب البشرية****أ- تعريف إستراتيجية إدارة المواهب:**

تعرف إستراتيجية إدارة المواهب إجرائياً بما يتناسب مع أغراض هذه الدراسة بما يلي:

1- إستراتيجية إدارة المواهب هي إستراتيجية تستند إلى تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير للعاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم ما أمكن

2- تعبر إستراتيجية إدارة الموهبة عن تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل (Lockwood, 2006) (9).

ب- إدارة الموهبة: ماهيتها وأهميتها

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات، تمكنهم من القيادة بنجاح والتحول والتغيير داخل المنظمة (Singapore: National Library, 2006, P 4) (10).

و يمكن القول بأن وجود المواهب في المنظمة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المنظمات، كما أنه يحسن الأداء على جميع المستويات الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع. وعليه يرتبط تقدير موهبة الفرد وقيمه بالعمل الذي يؤديه ويكون فريداً ومهماً ويؤثر في تحقيق الأهداف، وبالتالي يكون التنافس على الموهبة هو الشيء السائد في المنظمات خاصة في الأوقات التي يكون فيها الاقتصاد في أسوأ حالاته، فإذا لم تستطع المنظمة أن تحافظ على مواهبها فإنها سوف تتراجع في أدائها، وفي حالة الاقتصاد الجيد فإنها سوف تفشل في تحقيق التميز التنظيمي (Mucha, 2004) (11).

لذا، يخصص المسؤولون (20% - 40%) من وقتهم لإدارة المواهب بمنظمتهم، وذلك بالتركيز على الجوانب المعنوية أي الإيمان بأن الموهبة تعد أفضل وسيلة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ويجب المحافظة عليها ووضع خطة طموحة لإدارة المواهب للموظفين منذ التعاقد وحتى سن التقاعد (Laff, 2006)(12).

ترجع أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة، التي معها أصبحت مهمة أي منظمة وأي دولة تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن % 80 من الوظائف الجديدة منذ عام 1992 تتطلب قادراً من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل (Frank and Taylor،. 2004) (13)

وتكمن أهمية إدارة المواهب من خلال ما أشار إليه كلاً من (Haskins 2010) and Shaffer, (14) في التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة و استكشاف الطاقات الكامنة، لتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، وتحديد واضح للاستعداد الموهبي، و تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة، و ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة، و مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.

ج - أهمية إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال:

عندما تلبى أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها. وتظهر أهمية إدارة الموهوبين من حيث العناصر الآتية:

❖ **التكاليف:**

تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب كبيرة، لأنها ليست متاحة بحرية في السوق هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.

❖ **المخاطرة:**

على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية، لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ كما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم بذلك

❖ **خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة:**

يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المنظمة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المنظمة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المنظمات تفقد عملائها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب (Meyer, 2005) (15)

- **وتظهر أهمية إدارة المواهب فيما يلي:**

- 1- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية
- 2- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.
- 3- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- 4- تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
- 5- تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- 6- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة (الحميدي والطيب، 2011) (16)

د - تصنيف المواهب داخل المنظمة:

يمكن تصنيف المواهب في داخل أي منظمة إلى أربعة أصناف وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها (Osinga, 2009) ((17).

❖ مواهب القيادة:

هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.

❖ المواهب الأساسية:

النوع الثاني من تصنيفات المواهب هي المواهب الأساسية وفيها:

1-الأفراد ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جداً للمنظمة نظراً لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.

2-الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات. بالإضافة إلى أن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي المهارات الخاصة.

❖ المواهب الجوهرية:

و تتميز بالآتي:

- 1-الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.
- 2-تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير 6-12 (شهر) بدون التركيز على المستقبل.
- 3-يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

❖ المواهب الداعمة:

و تتميز بالآتي:

- 1- الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية.
 - 2- كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية.
 - 3- مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.
- تعتبر إدارة المواهب البشرية جزء من العملية الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وبمعنى آخر أنها تشير إلى مجموعة معينة أو مزيج من ممارسات الموارد البشرية في منظمة ما، لذلك يمكن اعتبار إدارة المواهب بأنها نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهو المنظمة (Gerhart, 2007) (18).

هـ - عمليات إدارة المواهب:

تشتمل عمليات إدارة المواهب على عدة خطوات يمكن إيجازها في الآتي طبقا لما ذكره (Silzer & Dowell, 2010). (19)

❖ تخطيط القوى العاملة:

ويقصد بذلك مراعاة إنشاء خطط القوى العاملة، مع تكامل خطط العمل، وإنشاء خطط التوظيف والجذب، وتخصيص ميزانيات التعويضات. ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى احتياج المنظمة للمواهب، ووضع الأهداف بوضوح. ((Bersin, 2006) (20) وعن طريق ربط إستراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة، وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

❖ **الاستقطاب والتوظيف:**

وهي عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويعتبر قرار تتجح على أساسه لمشروعات أو تفشل، وتحقق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل . و تركز عملية التوظيف على طرق الفحص المستخدمة لغربة عدد قليل من المرشحين الأقوياء من أعداد كبيرة المتقدمين بسرعة وكفاءة . ((Murphy, 2007) (21)

❖ **التوجيه:**

التوجيه عبارة عن مبادرة تستهدف الموظفين الجدد لمساعدتهم في تقديم أفضل أداء لديهم بشكل عاجل، مع الاتصال الوثيق بمنظمتهم ومعرفة ثقافتها وفلسفتها .تمتد هذه العملية في نظام إدارة المواهب لأكثر من عملية توجيه للموظفين الجدد، بل تمتد إلى توفير مساكن لهم، وإتاحة الفرص أمام الموظفين نحو الإبداع و التكامل في الشركة بشكل أسرع (Dooprer, 2012) .(22)

❖ **إدارة الأداء**

تشير هذه الخطوة إلى قياس الأداء، أي ما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة وتقييم أداء العاملين مع مرور الوقت .هذه الخطوة مهمة في نظام إدارة المواهب لسبب بسيط أن الإدارة لا تريد تعزيز الناس الذين لا يكون أداء وظائفهم الحالية على نحو فعال، حفاظاً على المصداقية. من ناحية أخرى فإن النجاح في المهمة الحالية ليست ضمان أن الفرد سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل على وظيفة في أعلى مستوى المسؤولية مع توقعات العمل المختلفة . ولتكون هذه الخطوة فعالة في نظام إدارة المواهب، يجب أن يكون تقييم العمال استناداً إلى النتائج التي تحقق الإنتاجية الحالية وعلى الكفاءات والسلوكيات التي تظهر (Rothwell, 2008) (23)

❖ **التدريب والتطوير:**

عملية التنمية بالتدريب والتطوير بحد ذاتها تعتبر نظاماً متكاملًا يستخدم لغة مشتركة بالمنظمة من أجل تطوير أداء العاملين وتعليمهم، ودعم أدوارهم ووظائفهم الحالية أو المستقبلية. و تركز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات والقيم المنظرية التي يحملها أولئك الأفراد و تعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء، لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة. و يهتم الموهوب بتطوير نفسه داخل المنظمة من خلال تحسين أدائه الحالي، التطلع إلى المستقبل الذي يطمح إليه، بالإضافة إلى ما إذا كانت هناك مهارات فنية وسلوكية أو تحفيزية تتطلب التنمية (White paper, (2008) (24)

و غالبًا تعتمد المنظمة على الموهوبين من أجل تدريب باقي كوادرها، وذلك لخبراتهم التي تفوق الآخرين وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة، مما يجعل منهم استثمارًا لبرامج التدريب المكلفة.

❖ **تخطيط التعاقب:**

تسعى المنظمات للتطوير والتغيير المستمر، وهذا يحتاج إلى تغيير للأفراد في مواقع جديدة، و يعتبر تخطيط التعاقب وظيفة مهمة تمكن المدراء والأفراد لتمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف، ويجب أن تتوافق مع خطط العمل لفهم ومطابقة الاحتياجات (Bersin, 2006) (25) والهدف من هذه العملية توفير وتحديد مجموعة من بدائل جاهزة للوظائف الرئيسية، وتوفير مسار وظيفي واضح المعالم. يجب أن تكون لدى الإدارة دائماً إجابة على السؤال التالي: ماذا يمكن فعله إذا ترك فلان العمل؟ هذا يتيح فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا تضطر للقيام بعمليات الإحلال، وسوف تتمكن في أغلب الأحيان من مكافأة الشخص بالترقية مع ترك بذلك فراغاً آخر، لذلك فعلى الإدارة الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي، وأن تقوم بتحديثه باستمرار، وأن تقوم بتسجيل التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة أساسية لديها (Bingham, 2009) (26)

❖ التعويضات والمنافع :

يرى الموهوبون بأن تدفع المنظمة لهم وفقاً لمعايير السوق، بالإضافة إلى حاجتهم للمكافآت التي تعتمد على أدائهم سواء أكانت مالياً أو غير ذلك. يعتبر نظام الحوافز والمكافآت جزءاً من إستراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالأفراد لديها، ولكن الكثير من المنظمات قد تخطئ عند إتباع مثل هذا الأسلوب، في بعض الأحيان قد تزيد المنظمات من نظام التعويضات لتجنب فقد المواهب ولكن هذا قد يشعر الموظفون بالاقون بعدم العدالة. وفي بعض الحالات الأخرى تحاول بعض المنظمات للتمييز بين الموظفين عن طريق تقسيمهم إلى قطاعات تقترح نظام مكافأة مختلف لكل من القطاعات المختلفة، أو عن طريق استخدام التدرج في تقييم الأداء (Hatun,2010) (27) تعتبر هذه العملية هي عنصر مكمل لإدارة المواهب، حيث تضع المنظمة خطط للتعويضات عن طريق إدارة الأداء هذه التعويضات مثل الحوافز، والمنافع كلها تتوافق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال (Bersin, 2006). (28) يجب أن تحرص المنظمات أو المؤسسات على تقديم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحافظ عليهم. والمزيج التعويضي هو العناصر التي تقدمها الشركة لموظفيها الفعليين والمحتملين لاجتذابهم ومنعهم من التسرب إلى المنافسين وهو يشمل الراتب والمكافآت والإجازات والحوافز وأسلوب المعاملة. ويجب النظر إلى المزيج التعويضي من وجهة نظر الموظفين وليس الإدارة

❖ تحليل فجوة المهارات الحرجة :

عملية تحليل فجوة المهارات الحرجة مهمة، تشرف على كثير من الوظائف في المصانع والمنظمات، وهي أساس أي مشروع. و يقصد بالمهارات الحرجة هي تلك المهارات التي يمتلكها مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يقودون حصص غير متناسبة من أداء الأعمال في شركاتهم وتوليد قيمة أكبر من المتوسط لعمالها والمساهمين، و الأعمال الهامة تواجه أعداد كبيرة من السكان الذين تقاعدوا، كيف تحدد الإدارة الأدوار

والأفراد والكفاءات التي تغادر؟ ماذا يجب أن تفعل لملئ هذه الثغرات؟ يسمي هذا بإدارة المواهب الحرجة (4: Bersin, 2006). (29)

❖ الاحتفاظ:

ما من شك أن الاحتفاظ بالموظف الموهوب لهو أمر تواجهه العديد من العقبات، أهم تلك العقبات رغبة الموظف في تطوير ذاته فيبحث عن فرصة عمل أفضل في مكان أكبر. لذلك تكمن المشكلة في إمكانية المنظمة إنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحلمون بالعمل فيها. تدرك المنظمات بضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة، وترى كثير منها أن إستراتيجية الاحتفاظ تتكون من خمسة عشر عاملاً منها حزمة التعويضات والمنافع، المكافآت وإدارة الأداء، توفير احتياجات العاملين، إستراتيجيات توفير رضا العاملين، برامج التدريب المتبعة بالإضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح إستراتيجيات العمل وغير ذلك (بارب، 2003) (30)

2/1/2- الإلتزام التنظيمي

يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه شعور لدى الفرد بالاندماج والتوحد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وتقبله لأهدافها وقيمها وحرصه على البقاء بها وبذل أقصى طاقة لتحقيق أعلى معدلات الأداء ليساعد في تحقيق أهدافها (عبد الباقي، صلاح الدين، 2005). (31) فالفرد بطبيعته يرغب في الإلتزام إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوجد نفسه بها كالأسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز و يعرف (راتب , 1999) (32) الإلتزام التنظيمي بأنه "النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من الإلتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وينصرته والدفاع عنه مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى. ومن الجدير بالذكر أن الإلتزام التنظيمي يرتبط بعدة مفاهيم ويتداخل معها ومنها؛ الولاء التنظيمي والإلتزام التنظيمي، والتي تركز جميعها على حرص الأفراد على الاستمرار في العمل

بالمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها. يعبر الإنتماء التنظيمي عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية (نيل، 2012) (33) وبالتالي فإن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات ، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين و إقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما. إن من أهم العوامل الرئيسة لنجاح وفاعلية أي تنظيم هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه حيث يعتمد نجاح وفاعلية وكفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة و إتقان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر اكبر على درجة ومستوى انتماء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها (العمرى، 2004) (34). لذا تحاول الإدارة في التنظيمات الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد المنتمين إليه وذلك بهدف استمرارهم فيه وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات هامة كما تهدف أيضاً إلى تنمية مشاعر الولاء والانتماء التنظيمي لديهم.

أ- العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي كما ورد لدى (خطاب) (1991:35)، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاريه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى كما يلي:

❖ العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الإنتماء التنظيمي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الانتماء التنظيمي.

❖ خصائص الفرد:

- وتشتمل على خصائص الفرد من حيث العمر وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي. فكلما زاد العمر، مدة الخدمة، تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.
- مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالإنتماء التنظيمي.
- الجنس: تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماءً للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والإنتماء.
- دوافع وقيم الأفراد فكلما كانت المنظمة هي المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماءه التنظيمي أكبر، والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الإنتماء التنظيمي لديهم كبيراً أيضاً.

❖ خصائص الوظيفة:

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسياً أو طردياً بالإنتماء التنظيمي. فتتعدد مجال الوظيفة، والاستقلالية، والتحدى، والتغذية المرتجعة، تؤثر إيجابياً. والتوتر، وعدم وضوح الدور، والصراعات، تؤثر سلباً (خطاب، 1991) (36)

❖ **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:**

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة، وتؤثر أيضا في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، نذكر من هذه العوامل (خطاب، 1998) (37).

- الأجور :كلما كانت الأجور، عادلة، متناسبة مع عبء العمل، ازداد الشعور بالإلتزام التنظيمي.
- جماعة العمل :كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة، زاد مستوى الإلتزام التنظيمي.
- الإشراف والقيادة :تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الإلتزام التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة يزيد من مستوى الإلتزام التنظيمي، والعكس صحيح.

❖ **العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:**

هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والإلتزام التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي (الكبيسي، 1998) (38).

ب - أهمية الإلتزام التنظيمي

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم (عبد الباقي، 2005) (39) وهي:

- أن الإلتزام التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

- أن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
- أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

ج - تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة :

- تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد

ينقسم تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد إلى قسمين: (ماهر، 2000) (40).

- القسم الأول: ويتمثل في آثار الإلتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين: هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية. حيث تتمثل الآثار الإيجابية في أن الإلتزام التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف. أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الإلتزام التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.
- القسم الثاني: فيتمثل في آثار الإلتزام التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الإلتزام التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيةً وتقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك فإن الإلتزام التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه وأدائه المتميز.

- تأثير الإلتزام التنظيمي على المنظمة.

يؤثر الإلتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية الآتية: (خطاب، 1998) (41)

1- الأداء المتميز: يؤثر الإلتزام التنظيمي على فاعلية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة فالإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري (السيد، 2002)

2- دوران العمل: زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران كما يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل فالإلتزام التنظيمي له تأثير سلبي قوي على نية ترك العمل فالعامل الأقل انتماءً أكثر ميلاً لترك العمل. (خطاب، 1998) (42)

بناءً على ما سبق فإن المنظمة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية.

- العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب و الإلتزام التنظيمي:

ترى الباحثة أن إستراتيجية إدارة المواهب لا يتوقف سعيها إلى جذب و تطوير و الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين فقط بل تسعى أيضا إلى إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم تطوير الموهوبين، و التركيز على المواهب الرئيسية، و بالتالي دمج فكرة استخدام المواهب في ثقافة المؤسسة، مع التركيز المتجدد على إشراك موظفي المؤسسة كمصدر داخلي لاكتشاف المواهب. بهدف رفع و زيادة الإلتزام التنظيمي . و من أهم نتائج تفاعل إستراتيجية إدارة المواهب و الإلتزام التنظيمي و أثرها على الأداء المؤسسي يمكن عرضها فيما يلي:

3/1/2 أهم نتائج إدارة المواهب و أثرها على أداء المنظمات:**أ- الأداء المتميز على مستوى المنظمة:**

الأداء المتميز للمنظمات يعتبر من مخرجات نظام إدارة المواهب، حيث يسمح هذا العنصر بإطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. ومن ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محاببة لاستقطاب ومشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف. (الرشيد، : 2004). (43)

ب- تعزيز الميزة التنافسية على مستوى المنظمات المنافسة:

إن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواهبها البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية (قوشيح ومريزق، 2011): (44)

ج- الإنتاجية التنظيمية:

يعني مخرجات نظام إدارة المواهب بالإنتاجية التنظيمية باعتبارها معياراً لحسن تجميع واستخدام موارد التنظيم استخداماً يساعد على تطوير نتائج معينة، باعتبارها معياراً للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء باستخدام أقل ما يمكن من الموارد ويمكن قياسها فعلياً من خلال المعادلة التالية (المخرجات/العمل) (درة، 2004) (45)

وتتحقق الإنتاجية التنظيمية من خلال عدة مداخل:

- تزويد المنظمة بالكفاءات والموهوبين ذوي الرغبة القوية في العمل.
- حسن الاستفادة من استغلال المواهب البشرية وتوجيه جهودهم نحو الفعالية والكفاية.
- توفير المناخ الصحي والظروف الملائمة التي تتيح لإبراز مواهب العاملين وإتاحة الفرصة لتحقيق ذواتهم.

- حسن فهم البيئة الخارجية بفرصها وقيودها ومحاولة التكيف معها والتأثير فيها (درة والصباغ، 2008) (46)

د- إنتاجية المجتمع:

إن إدارة المواهب التي يكون نتاج عملياتها ونشاطاتها سياسات وقرارات وإستراتيجية مدروسة رشيدة، وتميز في الأداء، لا بد أن ينعكس ذلك كله على إنتاجية المجتمع. فإن الإنتاجية تؤثر على رفاهية هذا المجتمع وذلك عن طريق السلع والخدمات التي توفرها لأفراد المجتمع، وكمية هذه السلع والخدمات ودرجات جودتها ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين وإرضائها لأذواقهم والتوقيت الذي تصل فيه إلى المستهلكين.(أبو الخير، 2005) (47)

2/2: الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقات بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الإلتناء التنظيمي و أثرها على أداء المنظمات و فيما يلي بعض منها
1- (Langenegger *et al.* (2010) (48)

"فعالية إستراتيجية إدارة المواهب في الشركات السويسرية"

Effectiveness Of Talent Management Strategies In Swiss Companies

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير فعالية إستراتيجية إدارة المواهب على الأداء المنظمي في شركات. توصلت الدراسة ، إلى أن ازدياد الربحية في المنظمات يعود بشكل أساسي إلى فاعلية متابعة والاهتمام إستراتيجية إدارة المواهب أكثر من أي عامل آخر .أوضحت الدراسة أهمية عناصر التحفيز وأثرها في زيادة الثقة بالمواهب المدراء والقيادي الذين يطبقون إستراتيجية إدارة المواهب في شركاتهم أوصت الدراسة ومن خلال مقارنة النتائج مع دراسة سابقة أجريت في شمال أمريكا بنفس الموضوع، أن عامل الثقافة يلعب دور في تأثيره على نجاح نشاطات إدارة المواهب داخل الشركات.
13- Bano *et al.* (2011) (49)

هدفت هذه الدراسة إلى دمج البحوث المتعلقة في إدارة المواهب مع النتائج السلوكية لدى الموظفين والفاعلية التنظيمية. حيث كشفت هذه الدراسة أن إدارة المواهب لها تأثير ايجابي مهم على كل من النتائج السلوكية للموظفين، والفاعلية التنظيمية، وانخفاض معدل الدوران الوظيفي، والقيمة المضافة. كما كشفت أيضاً، أن إدارة المواهب تساعد المنظمة في تحديد الأشخاص الموهوبين في عملية التعاقد الوظيفي وتحديد الفجوات الحاصلة بين الموهوبين، كما تساعد إدارة المواهب المنظمة في التخطيط لوضع الأهداف وتطوير إستراتيجيات لتقييم الأداء، وللتقاعد، وللدوران الوظيفي، أيضاً كشفت نتائج الدراسة أن مبادرات إدارة المواهب تسعى إلى تطوير قدرات الموظفين الموهوبين بحيث تبقى مرتبطة بعملها لإنتاج أقصى قدر من العائدات، من خلال تحفيز الموظفين ودعمهم وتشجيعهم نحو إجراءات التطوير الذاتي.

2- هاشم فوزي العبادي (2012) : (50)

يهدف البحث إلى إيضاح مفهوم إدارة الموهبة في منظمات الأعمال حيث أوضح الباحث أهميته لنجاح الشركات في عصر ما بعد الحداثة. وبصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيس للتطوير والإبداع والتطوير الاجتماعي. وتبعاً لذلك أن الأعمال أو الوظائف الفردية والمخصصة في إدارة الوظائف هي من الأولويات التنظيمية المتوقعة وذات جدل كبير حول كيفية تطويرها ومكافأتها بشكل مناسب. و قد أوصت الدراسة بضرورة بذل المنظمات جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجيات مواهب فعالة وشاملة العاملين، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الإنتاجية وأداء الأعمال، و ان المحافظة على مثل هؤلاء الموظفين الموهوبين من الأولويات الرئيسة للمنظمات، ومن أجل الجذب والاحتفاظ بأفضل الموهبة بأي مكان بالعالم يجب أن تكون المنظمة ذات علامة توظيف إيجابية.

(51) 3(2012) Abd Nasir *et.al* -

إدارة المواهب في اثنتين من الشركات الرائدة في ماليزيا ."

" Managing Talent in Two Leading Companies in Malaysia "

هدفت هذه الدراسة إلى: فهم ممارسة إدارة المواهب والنظر في تعريفها، وتحديد النهج من إدارة المواهب التي تطبقها الشركات، وتحديد الاختلافات في نهج إدارة المواهب وتحديد المشاكل في إدارة المواهب في الشركات. وأخيرا لتعرف على فعالية المواهب خلصت الدراسة بأن جميع الشركات قد بدأت الشروع في برامج إدارة المواهب نظراً لضغط الأعمال الداخلية والخارجية، حيث تنظر كلا الشركتين لإدارة المواهب باعتبارها دافعاً مهماً لنمو الشركة ومصدراً للميزة التنافسية، لكن ممارسة هذه الإدارة لا تزال في مرحلة مبكرة من التنمية الأمر الذي يتطلب المزيد من التفاهم على هذا المفهوم. أي أن ممارسات إدارة المواهب لا تزال غير راسخة. أوصت الدراسة لكلا الشركتين أو شركات أخرى في ماليزيا، بضرورة تبني ممارسات فعالة لإدارة المواهب، عن طريق إنشاء وحدة إدارة المواهب الخاصة. وتحديد سبل للتغلب على دوران أفضل المواهب والحفاظ على المواهب داخل الشركة، وتدريب المزيد من الخبراء لتقديم برنامج المواهب وتطوير المديرين. وضرورة تقديم التعويض العادل والحوافز الجذابة لأولئك الذين كانوا في برنامج إدارة المواهب لمنعهم من مغادرة الشركة لحزمة الأجور وتوفير أفضل مسار وظيفي واضح للمواهب.

4- Kehinde (2012) : (52)

"إدارة المواهب: تأثيرها على الأداء التنظيمي"

"Talent Management : Effect On Organizational Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، و قد كشفت الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب له أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأن نظام إدارة المواهب أيضاً له تأثير على أداء الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية ولكن الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية بعد في بيئة الأعمال

النيجيرية التي تناولتها الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين داخل الشركة التي لديها موهبة خاصة . كما ينبغي أن تفصل الشركة بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية داخلها.

5- متعب وحاجم (2012): (53)

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إداري حديث؛ وهو إدارة الموهبة، ومعرفة الدور الحقيقي له في تحسين الإبداع والتنافسية لمنظمات الأعمال من خلال أبعادها المدروسة المتمثلة في التطوير، والجذب والاحتفاظ، والنشر والإدارة، والاتصال والتمكين ، وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموهبة مجتمعة وبين الإبداع التنظيمي، ويدل ذلك على الدور المهم والملحوظ لإدارة الموهبة في زيادة مستوى الإبداع التنظيمي، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الكليات التي تطبق عمليات وأبعاد إدارة الموهبة تستطيع التغلب على العديد من الصعوبات والمشاكل التي قد تواجهها؛ لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الأفكار الإبداعية وأساليب حل المشكلات.

6- Rana and Abbasi ، (2013): (54)

دراسة بعنوان " اثر إدارة المواهب و نية دوران الموظفين على كفاءة المنظمة- دراسة حالة قطاع الاتصالات الباكستاني " ، و كشفت نتائج الدراسة أن الحد من نية الموظفين بالدوران الوظيفي يعطى نتائج ايجابية تنعكس على كفاءة المنظمات، كما كشف أن هناك علاقة سلبية بين إدارة المواهب و كفاءة المنظمات إذ أن إدارة المواهب غير الجيدة تستطيع أن تزيد من حالات دوران العمل للموظفين و تقلل من كفاءة النظام.

7- عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام (2013): (55)

هدفت هذه الدراسة 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 بالجامعة الإسلامية بغزة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً

في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام . حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة مجال. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات و الحلقات الدراسية المتخصصة بإدارة المواهب. كما توصي بضرورة تخصيص وحدة لإدارة المواهب البشرية بالجامعة الإسلامية.

8- زكية مقري و نعيمة حياوي (2014): (56)

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية-وحدة منعة (باتنة)، وذلك بإتباع منهج وصفي. و قد أكدت النتائج على وجود أثر معنوي لمتغير نظام إدارة المواهب في أداء المؤسسة، و زادت قوة العلاقة بإدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. كما أوصت الدراسة على أهمية وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها و تحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر و إشعار المسؤولين والعمال بأهمية تقييم الأداء، وكذلك المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبين لزيادة فعالية المؤسسة، وزيادة إنتاجها وكذلك زيادة التزام العاملين بها مع الاهتمام بالتدريب و اكتساب قدرات و معارف و مهارات جديدة وخاصة العمال الجدد.

9- الجراح وأبو دوله (2015): (57)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات

الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة؛ حيث لا توجد إدارة متخصصة تعنى بأصحاب المواهب والكفاءات، وجاء المستوى العام للإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة؛ حيث يرى البعض منهم أن الجامعة لا توفر لهم المناخ الملائم لتلبية احتياجا ، وكذلك أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الإلتناء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

10- نضال و محمد (2015) : (58)

يهدف البحث إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية، لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، وقد توصل البحث إلى نتائج عدة، من أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز البحثي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتكوين مجتمع المعرفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي.

11- صالح و جمال (2015) : (59)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الإلتناء التنظيمي .و توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الإلتناء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، وإن ارتفع في بعض الجوانب، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي .وأوصت الدراسة بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، و الاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة، والعلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على أدائهم في عملهم بالجامعات، كما أوصت بضرورة تحديد

فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها، ويتم ذلك عن طريق وضع آلية لتنمية المواهب الأكاديمية وتطوير أدائها، مما يضمن انتمائهم للجامعة التي يعملون بها.

12- الكساسبة و محمد (2016): (60)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب و التعليم التنظيمي في استدامة شركة زين، و توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المواهب كان مرتفعاً، و أن مستوى تطبيق إدارة المواهب كان مرتفعاً، و أن مستوى تطبيق التعليم كان مرتفعاً كمل أظهرت النتائج وجود اثر لإدارة المواهب و التعليم التنظيمي في المتغير التابع (استدامة شركة زين).

13- نورة عبد الله حزام الشهراني (2017): (61)

هدف هذا البحث إلى تعرف واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة

الملك خالد، من خلال تعرف دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات من أبرزها: التأكيد على أهمية إعداد صف ثانٍ من الكفاءات و المواهب الأكاديمية والمهنية للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاعات الرأي الدورية للكفاءات الأكاديمية، لقياس مدى رضاهم الوظيفي، وتطوير نظام الحوافز. بالإضافة إلى أهمية تكوين لجنة تختص بمتابعة تسرب الكفاءات الأكاديمية من الجامعة، ودراسة أسباب ذلك، وتحليلها، لمعالجة الأسباب والحد من تسرب الكفاءات.

14- ممدوح بن محمد الحوشان، (2017): (62)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يرون أن مشرفي الإدارة المدرسية يواجهون صعوبات في تسديد و ملء المواقع القيادية سنوياً، كما

طالبوا بتحسين قنوات الاتصال والتعاون بين مشرفي الإدارة المدرسية و القيادات التربوية بما يعزز لديهم الدافعية و الإبداع و الاستقلالية. و قدم الباحث العديد من التوصيات التي من الممكن أن تساهم في التغلب على المشكلات و الصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة المواهب و من هذه التوصيات إفساح المجال للقيادات التربوية لأداء عملها في مواقع المدارس وفقاً لرغبتها و اختيارها، و توفير الإمكانيات المالية و البشرية و الصلاحيات اللازمة لأداء واجباتها التعليمية و زيادة و سائل اكتشاف مشرفي الإدارة المدرسية للمعلمين الموهوبين قيادياً.

15- فهد بن معقل (2017) : (63)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. و قد تم قياس اثر إدارة المواهب من خلال جودة العمل و انجاز المهام والانضباط. و كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تبنى إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاء مستوى تصورات الموظفين في المنظمات الحكومية بدرجة مرتفعة، و جاء تأثير إدارة المواهب في أداء الموظفين بمستوى معنوي مرتفع. و أوصت الدراسة بأهمية المحافظة على المواهب البشرية و تنميتها، و الاهتمام بإستراتيجية جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل و العمل على استقطابها و خاصة مع ازدياد تطور التقنيات و الأساليب العلمية في تأدية الوظائف.

16- شيرين الحصرى (2018) : (64)

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب و الولاء التنظيمي على العاملين بالكادر العام بكليات المجموعة الطبية بجامعة المنصورة، و قد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج، تمثلت في وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب و أبعاد الولاء التنظيمي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على جميع أبعاد الولاء التنظيمي (والمتمثلة في الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري). و قد

أوصى البحث بضرورة الاهتمام بعمليات استقطاب المواهب والاهتمام بتطوير الموهبة وتنمية قدرات الموهوبين والعمل على الاحتفاظ بتلك المواهب بما يتناسب والاحتياجات الإستراتيجية للعمل.

17- عمرأوى و آخرون (2019) : (65)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة، باعتبار الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فاستدامة المؤسسات مرهونة بتميز مواردها البشرية و خاصة الموهوبين منهم. و خلصت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أثرا ايجابيا إذا كانت تدعم عمليات إدارة المواهب بالمؤسسة و أثرا سلبيا إذا كانت ثقافة ضعيفة لا تعتبر مواهب الموظفين أصولا ينبغي اكتشافها و تطويرها و المحافظة عليها.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها هدفت إلى توضيح أهمية إستراتيجية إدارة المواهب البشرية كأسلوب إداري حديث وفعال و أكدت على ضرورة تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية؛ كما أكدت أهمية تحقيق التميز التنظيمي وضرورته، و تميّز البحث الحالي من خلال النقصي والتحليل إلي توصيف الوضع الحالي لإدارة المواهب والقدرة التنافسية المستدامة لقطاع الأغذية و المشروبات و بمحاولته الكشف عن دور العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي و أثرها على أداء المنظمات في تكوين مجتمع المعرفة، في حين أن الدراسات السابقة اقتصررت على الكشف عن اثر متغير واحد فقط و هو إدارة المواهب ، جاء البحث الحالي بإدخال اثر متغير الانتماء التنظيمي (كمتغير وسيط) لبيان أثره على أداء المنظمات.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية**الدراسة الميدانية**

تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار نموذج سببي للعلاقة بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي (كمتغير وسيط لتلك العلاقة) و أثرها على أداء المنظمات ، إضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق تكنولوجيا إدارة المواهب في قطاع الأغذية و المشروبات و التأكد من الأثر الذي يمكن أن تحققه في الانتماء التنظيمي للعاملين في هذا القطاع وبالتالي تحقيق العديد من المزايا على المدى الطويل والقصير للقدرة التنافسية و تحسين أداء هذا القطاع. وبناء على ذلك سوف يتم تقسيم الدراسة الميدانية علي النحو التالي :

1/3- مناقشة المنهجية والإجراءات :

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي اتبعت في تنفيذ البحث الميداني، كما يتطرق إلى شرح منهج الدراسة و وصف مجتمع وعينة الدراسة، وإعداد الأداة الرئيسية للدراسة (الاستبيان)، وفحص صدقها وثباتها، والإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، ويتكون هذا الفصل من ستة عناصر كما يلي :

1/1/3- منهجية الدراسة الميدانية :

اعتمدت الباحثة في منهجية الدراسة الميدانية الحالية على مرحلتين رئيسيتين، هما: مرحلة البحث الوصفي ومرحلة البحث التفسيري، وتهدف المرحلة الأولى منهما إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة ومراجعة الدراسات النظرية وتحديد المشكلة واستخلاص الفروض، مع استخدام المسح الميداني للحصول على المعلومات من العينة باستخدام الاستقصاء، أما المرحلة الثانية فهي ذات طبيعة تفسيرية توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيلة

والتابعة واستنتاج العلاقات السببية بينهما. وعلى ذلك، فسوف ينطوي إطار الدراسة الميدانية الحالية على ما يلي :

أ - استخدام المنهج الاستنباطي:

تم على أساسه وضع تصور مقترح لكيفية الربط بطريقة منطقية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أثرها على أداء المنظمات في ظل وجود الإنتماء التنظيمي (كمتغير معدل لتلك العلاقة). وسوف يتم ذلك عن طريق توجيه قائمة استقصاء لفئات المستقضي منهم فضلاً عن المقابلات الشخصية وذلك بهدف اختبار صحة أو خطأ الفروض التي يقوم عليها البحث.

ب-تنفيذ دراسة استطلاعية حول موضوع البحث

اعتمدت الدراسة الاستطلاعية علي أسلوب المقابلات الفردية و الجماعية المتعمقة مع عينة محدودة من كل من مسؤولي القطاعات المختلفة بالإضافة إلى عينة من العاملين بمصانع الأغذية و المشروبات بمدينة السادس من أكتوبر، حيث تم المقابلات بنوعيتها مع 50 فرد بهدف تغطية الجوانب التالية:

- 1- مفهوم و أنواع الموهبة في مصانع الغذائية والمشروبات.
- 2- مفهوم إدارة المواهب البشرية في مصانع الغذائية والمشروبات.
- 3- عمليات إدارة المواهب البشرية في مصانع الغذائية والمشروبات.
- 4- الإنتماء التنظيمي و القدرة التنافسية المستدامة في مصانع الغذائية و المشروبات.
- 5- دور إدارة المواهب البشرية في تدعيم القدرة التنافسية و أثره في أداء المنظمات وفي ضوء المقابلات المختلفة التي تمت فيها الدراسة الاستطلاعية، توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات على النحو التالي:

- 1- لاحظت الباحثة أن لدى الإدارتين العليا والوسطى في قطاع الأغذية والمشروبات نقصاً في معرفتهم وفهمهم لاستراتيجيات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز.
- 2- تتعدد أنواع المواهب الموجودة في قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات والتي تحتاج إلي رعاية وتنمية تطوير.
- 3- لا توجد إدارة بالمعني العلمي للمواهب البشرية في مصانع الغذائية والمشروبات.
- 3- يوجد انخفاض في الوسائل التي تستخدمها مصانع الغذائية والمشروبات لتحفيز الموهوبين والعمل علي تنمية ولأنهم للمصانع التي يعملون بها في حياتهم المهنية وعمليات الترقية.
- 4- توجد العديد من الصعوبات التي تواجه مصانع الغذائية والمشروبات لاكتشاف الموهبة و تطويرها و تنميتها.
- 5- ينخفض الإنتماء التنظيمي للعاملين نظرا لعدم اهتمام الإدارة بفكرة إدارة المواهب بالدرجة الكافية، و عدم وضوح أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المواهب البشرية في تدعيم الإنتماء التنظيمي أثره على أداء الشركات.
- وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن هناك مبررا قويا لإقامة هذه الدراسة الميدانية لمحاولة إيجاد إطار مقترح للعلاقة السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الإنتماء التنظيمي و أثرها على أداء المنظمات.

ج-إعداد قائمة الاستقصاء:

قامت الباحثة بعد ذلك بتصميم قائمة الاستقصاء الرئيسية بهدف جمع بيانات متغيرات الدراسة التي تم الاستقرار عليها من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، وقد تمت مراجعتها من خمسة أعضاء بهيئة التدريس في مجال إدارة الأعمال بالجامعات المصرية، عقب ذلك تم توزيع الاستبيان في صيغته النهائية على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية. وقد

استخدمت الباحثة نظام الأسئلة المغلقة (الاستبيان المغلق)، وهي تحديد الإجابات في بدائل مقررّة و من مميزاتّها أنّها سهلة الترميز وأنّها يمكن التّعويل عليها أو الثقة فيها بصورة أكبر حيث الإجابات محدّدة مع سهولة إدارة هذه الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المبحّثين. وقد استخدمت مقياس (Likert) الخماسي المتدرج لتحديد إجابات أفراد العينة، بحيث تتراوح أوزان الإجابات من موافق تماما (5) إلى موافق (4) إلى محايد (3) إلى غير موافق (2) إلى غير موافق تماما (1)، وذلك طبقا لطبيعة كل مجال من مجالات الاستبيان مما يمكن من الحصول على بيانات متصلة ولضمان إحداث توزيع طبيعي للبيانات حتى تقبل تطبيق الأساليب الإحصائية عليها.

وقد قسمت الاستمارة إلى قسمين رئيسيين، احتوى القسم الأول منها على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية التي تحدد بعض الخصائص الهامة للمستقصي منهم للتأكد من اهتمامهم بموضوع البحث. واشتمل القسم الثاني على ثلاثة محاور وذلك بغرض الإجابة عن تساؤلات البحث كما يلي :

المحور الأول : مستوى تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الإنتماء التنظيمي و قد قسم إلى العناصر التالية:

1- دور الاستقطاب في تحقيق الإنتماء التنظيمي بالشركة و قد اشتمل على 5 عبارات من (5-1).

2- دور الحوافز في تحقيق الإنتماء التنظيمي بالشركة. و قد اشتمل على 5 عبارات من (10-6).

3- دور الحرص على الكفاءات في تحقيق الإنتماء التنظيمي بالشركة و قد اشتمل على 5 عبارات من (15-11).

المحور الثاني: اثر إدارة المواهب على الإنتماء التنظيمي و قد اشتمل على 10 عبارات من (25-16).

المحور الثالث: مظاهر تحسين أداء المنظمات و قد اشتمل على 6 عبارات من (26-31).

2/1/3- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات المكونة لقطاع الأغذية و المشروبات، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فسوف تقتصر الباحثة الدراسة على ثلاث شركات من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية و هي:

1- شركة الزيوت المستخلصة ومنتجاتها : و تعمل في مجال استخلاص الزيوت الغذائية من بذرة القطن وفول الصويا .إنتاج الصابون بجميع أنواعه و المنظفات والأعلاف

2- الشركة الشرقية الوطنية للأمن الغذائي: و تعمل في مجال الاستثمار في كافة مجالات الأمن الغذائي تسمين المواشي، إنتاج علف الحيوان، إنتاج علف الدواجن .

3-شركة جهينة للصناعات الغذائية : و تعمل في مجال إنتاج وتصنيع كافة أنواع الألبان ومنتجاتها وجميع مشتقاتها والاجبان بأنواعها وعصير الفواكه المختلفة والمشروبات بالإضافة إلى تجهيز وتصنيع وتعبئة وتغليف كافة أنواع المواد الغذائية وبصفة عامة تصنيع المنتجات الزراعية.

3/1/3- عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة معادلة (Bartlett et al., 2001) (66) لتحديد حجم العينة الأمثل من مجتمع الدراسة، و قد بلغ حجم العينة (260) مفردة ، وتم توزيع الاستبيانات يدوياً بمعرفة الباحثة، بمعدل 100 مفردة لشركة الزيوت المستخلصة ومنتجاتها ، و 60 مفردة للشركة الشرقية الوطنية للأمن الغذائي ، و 100 مفردة لشركة جهينة للصناعات الغذائية وتم جمع (219) استمارة استبيان بنسبة (84.23%) وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف عدد(12)

استمارة لعدم صلاحيتها لتصبح عدد الاستبيانات النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي (207) استمارة بنسبة (79.61%) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة. و يوضح جدول (1) عينة الدراسة موزعة طبقاً لشركات عينة الدراسة وفقاً للاستمارات الصحيحة التي وردت من عينة الدراسة. جدول (1): عينة الدراسة موزعة طبقاً لشركات عينة الدراسة وفقاً للاستمارات الصحيحة.

شركات عينة الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	عدد الاستمارات الصحيحة	النسبة المئوية للاستمارات الصحيحة
الزيوت المستخلصة ومنتجاتها	100	82	80	38.65
الشرفية الوطنية للأمن الغذائي	60	53	48	23.18
جھينة للصناعات الغذائية	100	84	79	38.17
الإجمالي	260	219	207	100

و يوضح جدول (2) الخصائص الديموجرافية لأفراد عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي و سنوات الخبرة و الجنس بالإضافة إلى المستوى الإداري للمستقصى منهم . جدول (3) : تقسيم عينة الدراسة حسب الخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم.

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	دبلوم فني	72	34.78
	بكالوريوس	83	40.10
	ماجستير	33	15.94
	دكتوراه	19	9.18

22.22	46	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
350.7	105	من 5-10	
27.05	56	أكثر من 10	
61.35	127	ذكور	الجنس
38.65	80	إناث	
31.40	65	عمالة مهنية	المستوى الإداري
18.36	38	إشرافي	
21.26	44	التنفيذي	
17.39	36	الوسطى	
11.59	24	العليا	
100	207		الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة عينة البحث كبيرة ومتخصصة في مجال الدراسة يمكن الاعتماد على النتائج المتحصل عليها منها.

4/3/ الصدق والثبات الاستبيان:

استخدمت الباحثة في تقدير الصدق والثبات مقياس (ألفا) Gronbatch Alpha فإذا زاد هذا المقياس عن 0,60 أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع، ويتم حساب معامل الثبات عن طريق النسبة المئوية للجزر التربيعي لمعامل الصدق (قيمة ألفا). وقد جاءت قيمة كل من معاملي الصدق والثبات كما يلي.

يوضح جدول (3) أن قيمة كل من معاملي الصدق والثبات لمحاور الاستبيان المختلفة قد بلغت على مستوى إجمالي الاستبيان (77.2% 87.86 %،) على الترتيب وهي نسبة عالية مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وإمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3) : مقاييس الصدق والثبات لمحاور الاستبيان المختلفة وفقا لاختبار ألفا كرونباخ

الثبات	الصدق (قيمة ألفا)	أرقام العبارات	محاور الاستبيان
78.87	0.622	15-1	1- مستوى تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الانتماء التنظيمي
84.97	0.722	25-16	2- اثر إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي
83.61	0.699	31-26	3- مظاهر تحسين أداء المنظمات
87.86	0.772	31-1	الإجمالي

- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان :

استخدمت الباحثة (اختبار كولموجروف- سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov Z) لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان لمعرفة ما إذا كانت بيانات الاستقصاء تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار هام في المرحلة القبلية لتحليل البيانات قبل اختبار الفروض للتأكد من صلاحية نتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة، وقد جاءت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كالآتي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (4) أن محتوى محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي حيث جاء مستوى الدلالة لقيم Z لمتغيرات الدراسة غير معنوية مما يؤكد صلاحية أقسام استمارة الاستبيان لأجراء التحليل الإحصائي عليها.

جدول (4): نتائج اختبار (Kolmogorov- Smirnov Z) للتوزيع الطبيعي لبيانات محاور الاستبيان المختلفة

المعنوية	قيمة Z	محاور الاستبيان
0.399	0.982	1- مستوى تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الإنتماء التنظيمي
0.124	1.123	2- اثر إدارة المواهب على الإنتماء التنظيمي

0.252	0.832	3- مظاهر تحسين أداء المنظمات
-------	-------	------------------------------

وبذلك تكون الباحثة قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى صلاحية التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5/1/3 متغيرات الدراسة وكيفية قياسها :

سوف تتعامل الباحثة في هذه الدراسة مع ثلاث أنواع من المتغيرات هي:

1- المتغير المستقل : وهو ذلك المتغير الذي يبحث أثره في متغير آخر، وللباحثة إمكانية التحكم فيه للكشف عن تباين هذا الأثر باختلاف قيم أو فئات أو مستويات ذلك المتغير. و سوف يتم التعامل مع متغيرات (إستراتيجية إدارة المواهب) كمتغير مستقل.

2- المتغير التابع : هو ذلك المتغير الذي يرغب الباحثة في الكشف عن تأثير المتغير المستقل عليه. و سوف يتم التعامل مع متغيرات (أداء المنظمة) كمتغير تابع.

3- المتغير الوسيط : هو ذلك المتغير الذي قد يغير في الأثر الذي يتركه المتغير المستقل في المتغير التابع، إذا اعتبره الباحثة متغيرا مستقلا ثانويا إلى جانب المتغير الرئيسي في الدراسة، وهو يقع تحت سيطرة الباحثة و يقرر فيما إذا كان من الضروري إدخاله أم لا وقد يسمى بالمتغير المعدل. وسوف يتم التعامل مع متغيرات (الإنتماء التنظيمي) كمتغير وسيط.

- نموذج متغيرات البحث واختباره إحصائيًا :

سوف تقوم الباحثة بالتعامل مع المتغيرات السابقة من خلال النموذج الافتراضي للبحث التالي (شكل 1):



شكل (1) العلاقات الخاصة بنموذج البحث المقترح

المصدر: الشكل من أعداد الباحثة.

وتقسم الاختبارات الإحصائية التي سوف تتم على هذه المتغيرات على مرحلتين: المرحلة الأولى: اختبار الدلالة الإحصائية لأثر إستراتيجية إدارة المواهب على أداء المنظمات.

المرحلة الثانية: اختبار الدلالة الإحصائية لأثر إستراتيجية إدارة المواهب في ظل وجود تأثير الإنتماء التنظيمي على أداء المنظمات.

وقد اعتمدت الباحثة على التقسيم السابق في وضع فرضيات الدراسة الحالية.

6/1/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج استمارات الاستبيان طبقاً لما ذكره (Cochran & Snedecor, 1980) (67) و هي:

- 1- اختبار الصدق و الثبات لاستمارة الاستبيان من خلال مقياس (ألفا) Gronbatch Alpha وذلك للوقوف على معامل ثبات أداة الدراسة.
- 2- اختبار كولموجروف- سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov Z) لاختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من صلاحية بيانات أداة الدراسة للتحليل الإحصائي.

3- اختبار T للعينة الواحدة (On sample – T test) لقياس الفرق بين آراء فئات المستقصى منهم وذلك من خلال قياس الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الحيادي "3" لفقرات الاستبيان المختلفة و تقدير الوزن النسبي لعبارات الاستقصاء بهدف قياس درجة الاستجابة الإيجابية أو السلبية لعبارات الاستقصاء لدى فئات المستقصى منهم حول متغيرات الدراسة. فكلما اقترب المتوسط الحسابي من (1) دل ذلك على وجود شبه إجماع على أن هذا المتغير غير هام على الظاهرة محل الدراسة (ارتفاع درجة السلبية). وكلما اقترب المتوسط الحسابي من (3) دل على وجود شبه إجماع بين أفراد العينة على اعتبار ذلك المتغير متوسط الأهمية (درجة محايدة). وبناء على ذلك سوف يتم استخدام المتغيرات ذات الاستجابات الإيجابية العالية التي يقترب متوسطها من (5) في باقي تحليلات الاستبيان كمتغيرات ذات فاعلية في تنفيذ نمذجة العلاقة السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي و أثرها على أداء المنظمات.

4- الأساليب التحليلية : تقدير معامل الارتباط البسيط والمتعدد لقياس قوة العلاقة التأثيرية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات مع تقدير الأهمية النسبية لها واتجاهها والدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تقدير معامل الانحدار القياسي الجزئي (Beta).

5- تحليل معامل المرور (تحليل المسار) Path Analysis: وذلك للوقوف على ما إذا كان الانتماء التنظيمي كمتغير وسيط يعدل من اثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية على أداء المنظمات في رأى المستقصى منهم بقطاع الأغذية و المشروعات أم لا.

7/1/3- الفروض الإحصائية للدراسة الميدانية:

قسمت الباحثة فروض الدراسة طبقاً لبندود استمارة الاستقصاء لدراسة العلاقات التأثيرية بين محاور الاستبيان و أثرها على أداء المنظمات ، وذلك من خلال استجابات فئات المستقصي منهم إلى :

أ- الفرض الخاصة باختبار T للعينة الواحدة (On sample – T test)

الفرض الأول: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات".

ب- الفروض الخاصة بتحليل الارتباط (Correlation) و تقدير المساهمة النسبية لمتغيرات الدراسة.

الفرض الثاني: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي".

الفرض الثالث: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات".

الفرض الرابع: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الانتماء التنظيمي و أداء المنظمات".

ج- الفرض الخاص بتحليل معامل المرور (تحليل المسار) Path Analysis

الفرض الخامس : " لا يؤثر الانتماء التنظيمي كمتغير معدل تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التأثيرية بين كل من تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات".

عرض و مناقشة نتائج فروض الدراسة الميدانية:**1- النتائج الخاصة باختبار T للعينة الواحدة (On sample – T test)**

- اختبار صحة الفرض الأول: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات".

أ- اختبار الفروق المعنوية بين آراء الفئات المستقضي منهم حول أهمية مستوى تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الإنتماء التنظيمي

يوضح جدول (5) نتائج اختبار t للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين آراء الفئات المستقضي منهم حول أهمية مستوى تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الإنتماء التنظيمي.

و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك اتفاق لدى فئات المستقضي منهم حول عبارات الجدول حيث تميزت عبارات (1 و 3 و 4 و 6 و 8 و 11 و 12) بإيجابية عالية في محتواها في رأى فئات المستقضي منهم حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أعلى من 60 % و بقيم (t) موجبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على ارتفاع درجة الإيجابية في العبارات السابقة، و هي (تحدد الشركة احتياجاتها من الكفاءات في الأقسام المختلفة قبل الشروع بعملية لشغل الوظائف الشاغرة و تستثمر الشركة مصادرها الداخلية من المواهب لسد احتياجاتها من خلال الترقية أو النقل و تستقطب الشركة الكفاءات ذات المهارات والخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية بها و يتسم نظام الحوافز في الشركة بالوضوح و الموضوعية و تقدم الشركة حوافز عالية للكفاءات العمالية مقارنة بغيرها من الشركات المنافسة و تسعى الشركة إلى الاحتفاظ بالكفاءات العمالية المتميزة من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد بالإضافة إلى تنظم الشركة برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانات الكفاءات العمالية وتحسين أداءهم) حيث بلغت قيمة المتوسطات المعيارية

لها (4.14 و 4.13 و 4.36 و 4.26 و 4.15 و 4.43 و 4.52) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (82.90% و 82.61% و 87.25% و 85.12% و 83.00% و 88.50% و 90.34%) على الترتيب ، مما يؤكد على أنها أهم العناصر المؤثرة في مستوى تطبيق إدارة المواهب لتحقيق الانتماء التنظيمي.

- أوضحت النتائج أيضا وجود استجابات سلبية بين آراء فئات المستقصى منهم في الفقرات رقم (2 و 5 و 7 و 9 و 10 و 13 و 14 و 15) حيث بلغت قيم الوزن النسبي لهم أقل من 60 % و بقيم (t) سالبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على ارتفاع درجة السلبية في هذه العبارات السابقة و هي (تعلم الشركة عن الوظائف المراد شغلها و مميزاتا بوضوح عبر وسائل إعلان متنوعة لجذب الكفاءات قبل الالتحاق و يتم اختيار و تعيين الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة بالشركة بعدالة و حيادية كاملة و تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لتحديد الحوافز المناسبة للكفاءات و تعتمد الشركة على أساليب تحفيزية متنوعة لزيادة دافعية المواهب من العاملين نحو التميز و تستطلع الشركة آراء المواهب من العاملين حول مدى رضاهم عن نظام الحوافز و تسمح الشركة للكفاءات العمالية بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تطوير خطط الأداء و تتصف علاقات العمل في الشركة بالاحترام و التقدير المتبادل و التوقعات الإيجابية بالإضافة إلى تحلل الشركة أسباب ترك الكفاءات العمالية للعمل من أجل محاولة معالجتها و تقاديتها) نظرا لعدم موافقتهم على محتوى هذه العبارات ، حيث انخفضت قيم المتوسطات المعيارية لها و بلغت (2.63 و 1.65 و 1.60 و 2.70 و 1.52 و 1.41 و 2.76 و 2.63) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (52.66% و 33.04% و 31.98% و 53.91% و 30.34% و 28.21% و 55.27% و 52.66%) على الترتيب .

- أوضحت النتائج أيضا عدم وجود استجابات محايدة في محتواها في آراء فئات المستقصى منهم

- وبصفة عامة توضح النتائج على مستوى جميع الفقرات في هذا المحور أن المتوسط المعياري لها قد بلغ (3.13) ، وبلغ والوزن النسبي (%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" والقيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (62.52) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، وبمستوى دلالة (0.000) ، إلا أنه منخفض نسبياً ، مما يدل على أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة في حاجة إلى إدراك أهمية تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الانتماء التنظيمي. و ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسة الاستطلاعية و التي تمت قبل البدء في هذا البحث.

جدول (5): نتائج اختبار t للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين آراء الفئات المستقصي منهم حول مستوى تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الإنتماء التنظيمي.

الفرقة	المتوسط المعياري	الخطأ المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	المعنوية	الأهمية النسبية
أ : دور الاستقطاب في تحقيق الإنتماء التنظيمي بالشركة.						
1- تحدد الشركة احتياجاتها من الكفاءات في الأقسام المختلفة قبل الشروع بعملية لشغل الوظائف الشاغرة	4.14	.063	82.90	18.15	0.000	مرتفعة الأهمية
2- تعلن الشركة عن الوظائف المراد شغلها ومميزاتها بوضوح عبر وسائل إعلان متنوعة لجذب الكفاءات قبل الالتحاق	2.63	.061	52.66	-6.07	0.000	منخفضة الأهمية
3- تستثمر الشركة مصادرها الداخلية من المواهب لسد احتياجاتها من خلال الترقية أو النقل.	4.13	.070	82.61	16.13	0.000	مرتفعة الأهمية
4- تستقطب الشركة الكفاءات ذات المهارات والخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية بها	4.36	.053	87.25	25.49	0.000	مرتفعة الأهمية
5- يتم اختيار وتعيين الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة بالشركة بعدالة و حيادية كاملة	1.65	.043	33.04	-31.3	0.000	منخفضة الأهمية
ب: دور الحوافز في تحقيق الإنتماء التنظيمي بالشركة.						

مرتفعة الأهمية	0.000	25.50	85.12	.049	4.26	6- يتسم نظام الحوافز في الشركة بالوضوح و الموضوعية.
منخفضة الأهمية	0.000	-32.0	31.98	.044	1.60	7- تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لتحديد الحوافز المناسبة للكفاءات.
مرتفعة الأهمية	0.000	14.08	83.00	.082	4.15	8- تقدم الشركة حوافز عالية للكفاءات العمالية مقارنة بغيرها من الشركات المنافسة
منخفضة الأهمية	0.000	-4.64	53.91	.066	2.70	9- تعتمد الشركة على أساليب تحفيزية متنوعة لزيادة دافعية المواهب من العاملين نحو التميز
منخفضة الأهمية	0.000	18.15	30.34	.038	1.52	10- تستطلع الشركة آراء المواهب من العاملين حول مدى رضاهم عن نظام الحوافز
ج- دور الحرص على الكفاءات في تحقيق الإنتماء التنظيمي بالشركة.						
مرتفعة الأهمية	0.000	-6.07	88.50	.047	4.43	11- تسعى الشركة إلى الاحتفاظ بالكفاءات العمالية المتميزة من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد
مرتفعة الأهمية	0.000	16.13	90.34	.047	4.52	12- تنظم الشركة برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانات الكفاءات العمالية وتحسين أداءهم.
منخفضة الأهمية	0.000	25.49	28.21	.037	1.41	13- تسمح الشركة للكفاءات العمالية بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تطوير خطط الأداء .
منخفضة الأهمية	0.000	-31.3	55.27	.068	2.76	14- تتصف علاقات العمل في الشركة بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية
منخفضة الأهمية	0.000	25.50	52.66	.056	2.63	15- تحلل الشركة أسباب ترك الكفاءات العمالية للعمل من أجل محاولة معالجتها وتفاديها
	0.000	-32.0	62.52	.021	3.13	الإجمالي

ب- اختبار الفروق المعنوية بين آراء الفئات المستقصي منهم حول أهمية اثر إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي

يوضح جدول (6) نتائج اختبار t للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين آراء الفئات المستقصي منهم حول أهمية اثر إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك اتفاق لدى فئات المستقصي منهم حول عبارات الجدول حيث تميزت عبارات (16 و 17 و 18 و 19 و 22) بإيجابية عالية في محتواها في رأى فئات المستقصي منهم حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أعلى من 60 % و بقيم (t) موجبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على ارتفاع درجة الإيجابية في العبارات السابقة، و هي (أحرص على الاستمرار بالعمل في الشركة وأسعى إلى تحقيق أهدافها و أتطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي في الشركة التي أعمل بها و أشعر بالاستقلالية في عملي الشركة و أنا مهتم جداً بوضع ومستقبل الشركة التي أعمل بها بالإضافة إلى وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي) حيث بلغت قيمة المتوسطات المعيارية لها (4.14 و 4.32 و 4.37 و 4.33 و 4.27) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (82.9% و 86.4% و 87.4% و 86.6% و 85.4%) على الترتيب ، مما يؤكد على أنها أهم العناصر المؤثرة في اثر إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي .

- أوضحت النتائج أيضا وجود استجابات سلبية بين آراء فئات المستقصي منهم في الفقرات رقم (20 و 21 و 23 و 24 و 25) حيث بلغت قيم الوزن النسبي لهم أقل من 60 % و بقيم (t) سالبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على ارتفاع درجة السلبية في العبارات السابقة و هي (لدي رغبة في إعطاء جزء أكبر من وقتي وجهدي من أجل الإسهام في نجاح الشركة واستمرارها و أتقبل أي مهمة جديدة أكلف بها في الشركة و أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة في الداخل أو في الخارج و لدي الرغبة في القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية

بالإضافة إلى اشعر بالفخر و الاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الشركة (نظرا لعدم موافقتهم على محتوى العبارات ، حيث انخفضت قيم المتوسطات المعيارية لهما و بلغت (2.72 و 1.43 و 1.40 و 2.72 و 2.50) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (54.3% و 28.6% و 28.0% و 54.3% و 49.9%) على الترتيب .

- أوضحت النتائج أيضا عدم وجود استجابات محايدة في محتواها في آراء فئات المستقصى منهم

- وبصفة عامة توضح النتائج على مستوى جميع الفقرات في هذا المحور أن المتوسط المعياري لها قد بلغ (3.56) ، و بلغ والوزن النسبي (71.37%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" والقيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (26.03) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة تؤكد على أهمية أثر إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي.

جدول (6): نتائج اختبار t للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين آراء الفئات المستقصى منهم حول: اثر إدارة المواهب على الانتماء التنظيمي.

الفترة	المتوسط المعياري	الخطأ المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	المعنوية	الأهمية النسبية
16- أحرص على الاستمرار بالعمل في الشركة وأسعى إلى تحقيق أهدافها	4.14	.065	82.9	17.7	0.000	مرتفعة الأهمية
17- أتطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي في الشركة التي أعمل بها	4.32	.056	86.4	23.5	0.000	مرتفعة الأهمية
18- أشعر بالاستقلالية في عملي الشركة	4.37	.054	87.4	25.6	0.000	مرتفعة الأهمية
19- أنا مهتم جداً بوضع ومستقبل الشركة التي أعمل بها	4.33	.049	86.6	27.2	0.000	مرتفعة الأهمية

منخفضة الأهمية	0.000	-4.7	54.3	.060	2.72	20- لدي رغبة في إعطاء جزء أكبر من وقتي وجهدي من أجل الإسهام في نجاح الشركة واستمرارها
منخفضة الأهمية	0.000	-39.1	28.6	.040	1.43	21- أتقبل أي مهمة جديدة أكلف بها في الشركة
مرتفعة الأهمية	0.000	18.89	85.4	.067	4.27	22- وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي
منخفضة الأهمية	0.000	-	28.0	.034	1.40	23- أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة في الداخل أو في الخارج .
منخفضة الأهمية	0.000	-4.65	54.3	.061	2.72	24- لدي الرغبة في القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية
منخفضة الأهمية	0.000	-9.04	49.9	.056	2.50	25- اشعر بالفخر و الاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الشركة
	0.000	10.68	64.4	.021	3.22	الإجمالي

ج- اختبار الفروق المعنوية بين آراء الفئات المستقصي منهم حول مظاهر تحسين أداء المنظمات

يوضح جدول (7) نتائج اختبار t للعينات الواحدة لاختبار الفروق بين آراء الفئات المستقصي منهم حول مظاهر تحسين أداء المنظمات. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك اتفاق لدى فئات المستقصي منهم حول عبارات الجدول حيث تميزت عبارات (26 و 29 و 30 و 31) بإيجابية عالية في محتواها في رأى فئات المستقصي منهم حيث بلغت قيم الوزن النسبي لها أعلى من 60 % و بقيم (t) موجبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على ارتفاع درجة الإيجابية في العبارات السابقة، و هي (أتباع الشركة سياسات تسهم في تعظيم الأرباح

المحققة و استخدام نظم وتقنيات المعلومات الحديثة والسعي إلى تحقيق التطور التكنولوجي والتقني للشركة و تهتم الشركة ببعد التعلم المهني والنمو لدى العاملين و الموظفين بجميع مستوياتهم بالإضافة إلى تعمل الإدارة على تحسين وتطوير إجراءات العمل، وتشجيع الأفكار الإبداعية بما يحقق توقعات العملاء، وحاجاتهم المتجددة. و تقديم خدمات ذات جودة عالية) حيث بلغت قيمة المتوسطات المعيارية لها (4.144 و 4.545 و 4.212 و 4.372) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (82.90% و 90.92% و 84.25% و 87.44%) على الترتيب ، مما يؤكد على أنها أهم مظاهر تحسين أداء المنظمات.

- أوضحت النتائج أيضا وجود استجابات سلبية بين آراء فئات المستقصى منهم في الفقرتين رقم (27 و 28) حيث بلغت قيم الوزن النسبي لهما أقل من 60 % و بقيم t () سالبة و معنوية على مستوى دلالة 1% مؤكدة على ارتفاع درجة السلبية في العبارتين السابقتين، و هما (توجد مرونة في الإنتاج، مع تطوير سياسات العمل باستمرار بالإضافة إلى توافر معايير أداء مالية تسهم في استمرار المنظمة وتقدمها) نظرا لعدم موافقتهم على محتوى العبارتين ، حيث انخفضت قيم المتوسطات المعيارية لهما و بلغت (2.724 و 1.410) كما بلغت قيم الوزن النسبي لها (54.49% و 28.21%) على الترتيب .

- أوضحت النتائج أيضا عدم وجود استجابات محايدة في محتواها في آراء فئات المستقصى منهم

- وبصفة عامة توضح النتائج على مستوى جميع الفقرات في هذا المحور أن المتوسط المعياري لها قد بلغ (3.568) ، و بلغ والوزن النسبي (71.37%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" والقيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (26.030) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، وبمستوى دلالة

(0.000)، إلا أنه منخفض نسبياً ، مما يدل على أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة تؤكد على أهمية هذه العناصر كأحد أهم مظاهر تحسين أداء المنظمات .
جدول (7): نتائج اختبار t للعينة الواحدة لاختبار الفروق بين آراء الفئات المستقصي منهم حول مظاهر تحسين أداء المنظمات .

الفترة	المتوسط المعياري	الخطأ المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	المعنوية	الأهمية النسبية
26- أتباع الشركة سياسات تسهم في تعظيم الأرباح المحققة	4.144	0.064	82.90	17.639	0.000	مرتفعة الأهمية
27- توجد مرونة في الإنتاج، مع تطوير سياسات العمل باستمرار	2.724	0.058	54.49	-4.685	0.000	منخفضة الأهمية
28- توافر معايير أداء مالية تسهم في استمرار المنظمة وتقدمها	1.410	0.034	28.21	-46.370	0.000	منخفضة الأهمية
29- استخدام نظم وتقنيات المعلومات الحديثة والسعي إلى تحقيق التطور التكنولوجي والتقني للشركة	4.545	0.054	90.92	28.517	0.000	مرتفعة الأهمية
30- تهتم الشركة ببعد التعلم المهني والنمو لدى العاملين و الموظفين بجميع مستوياتهم.	4.212	0.057	84.25	21.265	0.000	مرتفعة الأهمية
31- تعمل الإدارة على تحسين وتطوير إجراءات العمل، وتشجيع الأفكار الإبداعية بما يحقق توقعات العملاء، وحاجاتهم المتجددة، و تقديم خدمات ذات جودة عالية	4.372	0.050	87.44	27.217	0.000	مرتفعة الأهمية
الإجمالي	3.568	0.021	71.37	26.030	0.000	

و ترى الباحثة من نتائج جداول (5-7) أنه يمكن رفض الفرض الأول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات ". و يقبل الفرض البديل .

و ترى الباحثة طبقاً للنتائج السابقة يمكن حصر المتغيرات ذات الأهمية النسبية المرتفعة في رأي المستقصى منهم و التي يمكن من خلالها تقدير العلاقة السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات كما يلي:

أ- المتغيرات مرتفعة الأهمية الخاصة بتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية (عناصر المتغير المستقل):

- 1- أهمية قيام الشركة بتحديد احتياجاتها من الكفاءات في الأقسام المختلفة قبل الشروع بعملية لشغل الوظائف الشاغر
 - 2- ضرورة استثمار الشركة لمصادرنا الداخلية من المواهب لسد احتياجاتنا من خلال الترقية أو النقل
 - 3- العمل على استقطاب الكفاءات ذات المهارات والخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية بالشركة.
 - 4- اتسام نظام الحوافز في الشركة بالوضوح و الموضوعية.
 - 5- اهتمام الشركة بنظام الحوافز للكفاءات العمالية مقارنة بغيرها من الشركات المنافسة.
 - 6- سعى الشركة إلى الاحتفاظ بالكفاءات العمالية المتميزة من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد.
 - 7- قيام الشركة بتنظيم برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانيات الكفاءات العمالية وتحسين أداءهم.
- ب- المتغيرات مرتفعة الأهمية الخاصة بالإنتماء التنظيمي (عناصر المتغير الوسيط):
- 1- الحرص على الاستمرار بالعمل في الشركة والسعي إلى تحقيق أهدافها.
 - 2- تطلع العامل باستمرار إلى التطور الوظيفي في الشركة التي يعمل بها.
 - 3- الشعور بالاستقلالية في العمل بالشركة .

- 4- اهتمام العامل بوضعه ومستقبله داخل الشركة التي يعمل بها .
5- إحساس العامل بوجوده على رأس عملة الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة له.

ج - المتغيرات مرتفعة الأهمية الخاصة بتحسين أداء المنظمات (عناصر المتغير التابع):

- 1- توجد مرونة في الإنتاج، مع تطوير سياسات العمل باستمرار .
2- توافر معايير أداء مالية تسهم في استمرار المنظمة وتقدمها .
و سوف تستخدم هذه المتغيرات في تحليلات الارتباط و تحليل المسار لتقدير العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات .

2- عرض النتائج الخاصة بتحليل الارتباط (Correlation) و تقدير المساهمة النسبية لمتغيرات الدراسة.

استخدمت الباحثة تحليل الارتباط (Correlation) باستخدام معامل ارتباط اسبيرمان ، بالإضافة إلى تقدير المساهمة النسبية (R^2) و التي تعبر عن نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع إلى التغير في المتغير المستقل ، و ذلك بهدف اختبار جودة العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في فروض الدراسة الميدانية وكانت النتائج كالآتي:
اختبار صلاحية الفرض الثاني: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي "

يوضح جدول (8) نتائج علاقة الارتباط بين (تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية) كمتغير مستقل و بين (الانتماء التنظيمي) كمتغير تابع. و يلاحظ من النتائج أن هناك علاقة ايجابية طردية قوية بين كل من (تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية) كمتغير مستقل و بين (الانتماء التنظيمي) كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.737) ، كما بلغت قيمة التغير في الانتماء التنظيمي التي ترجع إلى

التغير في تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية (R^2) = (54.31%)، كما يشير مستوى المعنوية إلى أن هذه العلاقة عالية المعنوية و لا ترجع إلي الصدفة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من 0.05 النتيجة السابقة تعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و بين الانتماء التنظيمي. وهذه النتيجة تعطي إمكانية نفي الفرض الثاني.

جدول (8):علاقة الارتباط بين () كمتغير مستقل و بين () كمتغير تابع.

الانتماء التنظيمي	المعالم الإحصائية	المتغير المستقل
0.737	معامل الارتباط (R)	تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية
%54.31	المساهمة النسبية (R^2)	
0.000	مستوى المعنوية	
207	حجم العينة	

و ترى الباحثة بناء على النتائج السابقة (جدول 8) أنه يمكن نفي الفرض الثاني"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الانتماء التنظيمي". و يقبل الفرض البديل .

اختبار صلاحية الفرض الثالث: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات".

يوضح جدول (9) نتائج علاقة الارتباط بين (تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية) كمتغير مستقل و بين (أداء المنظمات) كمتغير تابع. و يلاحظ من النتائج أن هناك علاقة ايجابية طردية قوية بين كل من (تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية) كمتغير مستقل و بين (أداء المنظمات) كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

(0.703) ، كما بلغت قيمة التغير في أداء المنظمات التي ترجع إلى التغير في تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية ($R^2 = 49.42\%$) ، كما يشير مستوى المعنوية إلى أن هذه العلاقة عالية المعنوية و لا ترجع إلي الصدفة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من 0.05

النتيجة السابقة تعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و بين أداء المنظمات. وهذه النتيجة تعطي إمكانية نفي الفرض الثالث.

جدول (9):علاقة الارتباط بين (تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية) كمتغير مستقل و بين (أداء المنظمات) كمتغير تابع.

المتغير المستقل	المعالم الإحصائية	أداء المنظمات
تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية	معامل الارتباط (R)	0.703
	المساهمة النسبية (R^2)	%49.42
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	207

و ترى الباحثة بناء على النتائج السابقة (جدول 9) أنه يمكن نفي الفرض الثالث "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات ". و يقبل الفرض البديل .

اختبار صلاحية الفرض الرابع: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الانتماء التنظيمي و أداء المنظمات ".

يوضح جدول (10) نتائج علاقة الارتباط بين (مستوى الانتماء التنظيمي) كمتغير مستقل و بين (أداء المنظمات) كمتغير تابع. و يلاحظ من النتائج أن هناك علاقة

إيجابية طردية قوية بين كل من (مستوى الانتماء التنظيمي) كمتغير مستقل و بين (أداء المنظمات) كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.638) ، كما بلغت قيمة التغير في أداء المنظمات التي ترجع إلى التغير في مستوى الانتماء التنظيمي $(R^2) = (40.70\%)$ ، كما يشير مستوى المعنوية إلى أن هذه العلاقة عالية المعنوية و لا ترجع إلي الصدفة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من 0.05

النتيجة السابقة تعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الانتماء التنظيمي و بين أداء المنظمات. وهذه النتيجة تعطي إمكانية نفي الفرض الرابع.

جدول (10):علاقة الارتباط بين (مستوى الانتماء التنظيمي) كمتغير مستقل و بين (أداء المنظمات) كمتغير تابع.

المتغير المستقل	المعالم الإحصائية	أداء المنظمات
مستوى الانتماء التنظيمي	معامل الارتباط (R)	0.638
	المساهمة النسبية (R^2)	%40.70
	مستوى المعنوية	0.000
	حجم العينة	207

و ترى الباحثة بناء على النتائج السابقة (جدول 10) أنه يمكن نفي الفرض الرابع "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الانتماء التنظيمي و أداء المنظمات". و يقبل الفرض البديل.

3- النتائج الخاصة بتحليل معامل المرور (تحليل المسار) Path Analysis

اختبار ما إذا كان متغير مستوى الانتماء التنظيمي يتوسط العلاقة بين اثر تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات وسوف يتم ذلك من خلال اختبار الفرض الخامس.

- اختبار صلاحية الفرض الخامس : " لا يؤثر الانتماء التنظيمي كمتغير معدل تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التأثيرية بين كل من تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات " .

قامت الباحثة بتقدير معادلة الانحدار المتعدد و معامل المرور (التأثير المباشر) و هو معامل الانحدار القياسي الجزئي لمتغيرات إستراتيجية إدارة المواهب البشرية ذات الاستجابات الايجابية المرتفعة (كمتغير مستقل) بالإضافة إلى تقدير التأثير غير المباشر لمتغيرات الانتماء التنظيمي ذات الاستجابات الايجابية المرتفعة (كمتغير وسيط) و كذلك تقدير الارتباط المتعدد والمساهمة النسبية (R^2) لهما ، بيان مقدار التحسن في قيمة كل منهما بعد دخول المتغير الوسيط بين كل من المتغير المستقل و التابع.

يوضح جدول (11) نتائج تحليل الانحدار ومعامل المرور (التأثير المباشر) لتحديد العلاقة التأثيرية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات. في ظل وجود الانتماء التنظيمي وبفحص نتائج الجدول يلاحظ الآتي :

أولاً : بخصوص متغيرات تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية أكدت النتائج وجود علاقة تأثيره طردية وعالية المعنوية بين كل من (أهمية قيام الشركة بتحديد احتياجاتها من الكفاءات في الأقسام المختلفة قبل الشروع بعملية لشغل الوظائف الشاغرة و ضرورة استثمار الشركة لمصادرهما الداخلية من المواهب لسد احتياجاتها من خلال الترقية أو النقل و العمل على استقطاب الكفاءات ذات المهارات والخبرات في مجال القيادة

لشغل المناصب القيادية بالشركة و اتسام نظام الحوافز في الشركة بالوضوح و الموضوعية و اهتمام الشركة بنظام الحوافز للكفاءات العمالية مقارنة بغيرها من الشركات المنافسة و سعى الشركة إلى الاحتفاظ بالكفاءات العمالية المتميزة من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد بالإضافة إلى قيام الشركة بتنظيم برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانات الكفاءات العمالية وتحسين أداءهم) حيث بلغت قيم معاملات الانحدار (0.117 و 0.218 و 0.952 و 0.159 و 0.699 و 0.313 و 0.532) على الترتيب و أداء المنظمات.

ثانياً: لوحظ أن كل من (ضرورة استثمار الشركة لمصادرنا الداخلية من المواهب لسد احتياجاتنا من خلال الترقية أو النقل بالإضافة إلى سعى الشركة إلى الاحتفاظ بالكفاءات العمالية المتميزة من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد) قد حصلنا على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (0.698 و 0.674) على الترتيب ، مؤكداً بذلك أنهما أقوى المتغيرات تأثيراً في تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أكثر تأثيراً في النموذج على أداء المنظمات .

ثالثاً: أوضحت النتائج استقلالية متغيرات تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية بالنموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics)، حيث بلغ معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات حد المعنوية (أقل من 5)، مما يؤكد على عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة والتالي توافر صلاحية علاقة التأثير المباشر على أداء المنظمات.

رابعاً : بخصوص متغيرات الانتماء التنظيمي، أكدت النتائج وجود علاقة تأثيرية طردية غير مباشرة وعالية المعنوية بين كل من (الحرص على الاستمرار بالعمل في الشركة والسعي إلى تحقيق أهدافها و تطلع العامل باستمرار إلى التطور الوظيفي في الشركة التي يعمل بها و الشعور بالاستقلالية في العمل بالشركة و اهتمام العامل بوضعه ومستقبله داخل الشركة التي يعمل بها بالإضافة إلى إحساس العامل بوجوده على

رأس عملة الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة له) في التأثير غير المباشر على أداء المنظمات حيث بلغت قيم معاملات الانحدار (0.138 و 0.241 و 0.965 و 0.738 و 0.197) على الترتيب.

خامساً: أظهر المتغير الخاص (بالحرص على الاستمرار بالعمل في الشركة والسعي إلى تحقيق أهدافها) أعلى تأثيراً غير مباشراً بين متغيرات الانتماء التنظيمي في التأثير على العلاقة بين الانتماء التنظيمي و أداء المنظمات، حيث بلغت قيمة التأثير الغير مباشر له (0.407).

سادساً: أوضحت النتائج استقلالية متغيرات الانتماء التنظيمي بالنموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات الوسيطة (Collinearity Statistics)، حيث بلغت معاملات تضخم التباين (VIF) للمتغيرات حد المعنوية (أقل من 5)، مما يؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات الوسيطة والتالي توافر صلاحية علاقة التأثير غير المباشر على أداء المنظمات.

سابعاً: أكدت نتائج جداول (8-11) ارتفاع قيمة معامل الارتباط المتعدد و المساهمة النسبية بين كل من متغيرات مستوى تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الانتماء التنظيمي و متغيرات الانتماء التنظيمي في ارتفاع تأثيرهما منجمعين على تحسين أداء المنظمات مع حدوث تحسن ايجابي في قيمة (R^2) ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.920) بينما وصلت قيمة المساهمة النسبية (R^2) 84.6% و هي قيمة مرتفعة عن قيمة تأثيرهما منفصلين (جدولي 8 و 10) مما يؤكد أن هناك تأثير ايجابي لمتغير الانتماء التنظيمي كمتغير معدل على العلاقة التأثيرية بين كل من تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات.

و ترى الباحثة من النتائج السابقة أنه يمكن رفض الفرض الخامس " لا يؤثر الانتماء التنظيمي كمتغير معدل تأثيراً ذو دلالة إحصائية على العلاقة التأثيرية بين كل من تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات ". و يقبل الفرض البديل.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار ومعامل المرور (التأثير المباشر) لتحديد العلاقة التأثيرية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات. في ظل وجود الانتماء التنظيمي كمتغير وسيط

الموديل #	معاملات الانحدار		معامل المرور (التأثير المباشر)	التأثير الغير مباشر	قيمة T	معنوية VIF
	معامل الانحدار	الخطأ القياسي				
ثابت المعادلة	2.590	0.314	---	---	8.254	--
متغيرات مستوى تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الإنتماء التنظيمي (المتغير المستقل)						
1- أهمية قيام الشركة بتحديد احتياجاتها من الكفاءات في الأقسام المختلفة قبل الشروع بعملية لشغل الوظائف الشاغر	0.117	0.024	0.337	---	6.478	0.790
2- ضرورة استثمار الشركة لمصادرنا الداخلية من المواهب لسد احتياجاتنا من خلال الترقية أو النقل	0.218	0.025	0.698	----	11.877	0.618
3- العمل على استقطاب الكفاءات ذات المهارات والخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية بالشركة	0.952	0.144	0.233	----	8.660	0.031
4- اتسام نظام الحوافز في الشركة بالوضوح و الموضوعية	0.159	0.029	0.360	----	9.552	0.923

0.619	6.286	----	0.261	0.021	0.699	5- اهتمام الشركة بنظام الحوافز للكفاءات العمالية مقارنة بغيرها من الشركات المنافسة
0.787	9.956	----	0.674	0.033	0.313	6- سعى الشركة إلى الاحتفاظ بالكفاءات العمالية المتميزة من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد
0.870	12.721	----	0.115	0.031	0.532	7- قيام الشركة بتنظيم برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانيات الكفاءات العمالية وتحسين أداءهم
متغيرات الإلتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)						
0.926	6.258	0.407	---	0.022	0.138	1- الحرص على الاستمرار بالعمل في الشركة والسعي إلى تحقيق أهدافها
0.960	7.974	0.062	---	0.025	0.241	2- تطلع العامل باستمرار إلى التطور الوظيفي في الشركة التي يعمل بها
0.031	10.668	0.237	---	0.144	0.965	3- الشعور بالاستقلالية في العمل بالشركة
0.821	6.239	0.165	---	0.031	0.738	4- اهتمام العامل بوضعه ومستقبله داخل الشركة التي يعمل بها
0.880	8.091	0.061	---	0.022	0.197	5- إحساس العامل بوجوده على رأس عملة الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة له
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.920						
معامل التحديد (R Square) = 84.6%						

(Y) = العامل التابع: أداء المنظمات

8/1/3 نتائج الدراسة الميدانية:

- 1- أظهرت الدراسة أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة في حاجة إلي إدراك أهمية تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الإنتماء التنظيمي.
 - 2- أوضحت النتائج وجد فروق معنوية بين آراء المستقضي منهم حول أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الإنتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات.
 - 3- أكدت النتائج أن هناك متغيرات ذات تأثير ايجابي أمكن من خلالها تقدير العلاقة السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الإنتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات كما يلي:
- أ- الأبعاد مرتفعة الأهمية الخاصة بتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية
 - 1- أهمية قيام الشركة بتحديد احتياجاتها من الكفاءات في الأقسام المختلفة قبل الشروع بعملية لشغل الوظائف الشاغر
 - 2- ضرورة استثمار الشركة لمصادرنا الداخلية من المواهب لسد احتياجاتها من خلال الترقية أو النقل
 - 3- العمل على استقطاب الكفاءات ذات المهارات والخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية بالشركة.
 - 4- اتسام نظام الحوافز في الشركة بالوضوح و الموضوعية.
 - 5- اهتمام الشركة بنظام الحوافز للكفاءات العمالية مقارنة بغيرها من الشركات المنافسة.
 - 6- سعى الشركة إلى الاحتفاظ بالكفاءات العمالية المتميزة من خلال عمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد.
 - 7- قيام الشركة بتنظيم برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانات الكفاءات العمالية وتحسين أداءهم.

ب- الأبعاد مرتفعة الأهمية الخاصة بالإنتماء التنظيمي:

- 1- الحرص على الاستمرار بالعمل في الشركة والسعي إلى تحقيق أهدافها.
- 2- تطلع العامل باستمرار إلى التطور الوظيفي في الشركة التي يعمل بها.
- 3- الشعور بالاستقلالية في العمل بالشركة.
- 4- اهتمام العامل بوضعه ومستقبله داخل الشركة التي يعمل بها.
- 5- إحساس العامل بوجوده على رأس عملة الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة له.

ج - الأبعاد مرتفعة الأهمية الخاصة بتحسين أداء المنظمات:

- 1- توجد مرونة في الإنتاج، مع تطوير سياسات العمل باستمرار.
- 2- توافر معايير أداء مالية تسهم في استمرار المنظمة وتقدمها.
- 4- أكدت نتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و بين أداء المنظمات.
- 5- أوضحت نتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و بين مستوى الإنتماء التنظيمي
- 6- أثبتت نتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية بين مستوى الإنتماء التنظيمي و بين أداء المنظمات.
- 7- أكدت نتائج أن هناك تأثير ايجابي لمتغير الإنتماء التنظيمي كمتغير معدل على العلاقة التأثيرية بين كل من تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و أداء المنظمات.
- 8- أظهرت نتائج الدراسة و جود علاقة تأثيرية بين كل من تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و مستوى الإنتماء التنظيمي على أداء المنظمات.

التوصيات:

- 1- ضرورة بذل المنظمات جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجيات مواهب فعالة وشاملة العاملين وبالشكل الذي يضمن اندماج أو استغراق جذب الموهبة، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الإنتاجية وأداء الأعمال.
- 2- ينبغي على منظمات الأعمال استخدام مقاييس موارد بشرية جديدة تركز على تطوير مهارات عمال المنظمة الحاليين أكثر من التركيز على توظيف عمال جدد.
- 3- يجب أن تضع المنظمة على رأس الأولويات المحافظة على الموظفين الموهوبين بحيث تكون المنظمة ذات علامة توظيف إيجابية.
- 4- عدم تركيز المنظمات على الأدوار التقليدية لإدارة الموهبة التي تمثل عدم فهم وقصور في منظور إدارات تلك المنظمات، وعليه فإنه يجب على منظمات الأعمال التركيز على العمليات الخاصة بإدارة الموهبة لتحقيق ميزة إستراتيجية مستدامة.
- 5- أن يكون معيار الكفاءة والأهلية هو الأساس في اختيار الأفراد للتعيين أو الترقية أو لشغل المناصب العليا حسب معايير واضحة ومعلنة، والابتعاد عن العشوائية والإقليمية والمحسوبية.
- 6- العلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة والتي تؤثر على أدائهم . وتعزيز الإلتزام التنظيمي لديهم.
- 7- القيام بعمليات تدريبية وذلك لزيادة الإنتاج واكتساب قدرات ومعارف ومهارات جديدة، وخاصة العمال الجدد.

المراجع:

- 1- مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة ، (2010): تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارة لتحقيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، السودان، برعاية عبد الرحمن الخضر.

- 2- أبو الجدائل , حاتم،(2013): : نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب " . القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 3- Bersin & Associates (2010): "A New Talent Management Framework Word Press. www.joshrsin.com
- 4- Brand, E. & Kull, P. (2007). Talent Management : How firms in Sweden Find and Nurture . Value adding Human resources. Thesis (MSc.) Jonkoping University.
- 5- Tymon W.G. Stumpf S.A. and Doh J.P. (2010) Exploring Talent Management In India. Journal of World Business Vol. H5, No. 2 pp. 109-121.
- 6- الحميدي، محمد، الطيب، الهادي،(2011): الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب :تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة.
- 7- هلال، محمد عبد الغني، 2011 ، إدارة المواهب :الكتاب الخامس من موسوعة الموارد البشرية .مصر :مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 8- الشعار، إسحاق محمود. (2014). أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار، دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية. دراسات: العلوم الإدارية، 41(2): 222-239.
- 9- Lockwood, N. R. 2006. Talent Management: Driver for Organizational Success. *HR magazine*, 51(6): 1-11.
- 10- Publishing and Research Service Division. 2006. Talent National Management: A Core The Work Force, Singapor: Library.
- Mucha, R. T. 2004. The Art and Science of Talent 11-22(4): 96- Management. *Organization Development Journal*, 100.
- 12-Laff, M. 2006. Talent Management: From Hire to Retire. *T 5.4AND D*, 60(11): 39-

- 13- Frank, F. D., and Taylor, C. R. 2004. Talent Management: *Planning*, Trends that will Shape the Future. *Human Resource* 27(1): 33-41.
- 14- Haskins, M. E., and Shaffer, G. R. 2010. A Talent Puzzle. *Development* Development Framework: Tackling the *Organizations*, 24(1): 13-16. *and Learning in*
- 15- Meyer, Terry. **Talent Management**, Disclaimer, Arab British Academy for higher education, 2005.
- 16- الحميدي، محمد، الطيب، الهادي، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط أرس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة، 2011
- 17- Osinga, Syben. **Talent Management And Oracle HCM**, HCM3 Group, 2009.
- 18- Gerhart, Barry. **Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems**, University of Wisconsin ,Madison, 2007.
- 19- Dowell, Ben, Silzer,Rob. **Strategy-Driven Talent Management**, Jossey-Bass Awiley Imprint, San Francisco, 2010.
- 20- Bersin, Josh. **Talent Management What Is It? Why Now?** Hay Group,2006.
- 21- Murphy, Emmett. Talent IQ- Indentify You Companys Top Performance- Improve or Remove Underachivers, Platinum Press, 2007.
- 22- Dooprer, Stacy. Onboarding Toolkit For HR Professionals New Employee Orientation, Hove University of Minnesota, 2012.
- 23- Rothwell, William. Introduction Talent Management, Adale carnegle-white paper, The Pennsylvania State University, 2008.
- 24- White paper. Integrated Talent Management Optimizing The Employee Life Cycle, 2008. Available at:www.pageuppeople.com
- 25- Bersin, Josh. Talent Management What Is It? Why Now? Hay Group,2006.

26- Bingham, Tony. The New Face Of Talent Management Making Sure That People Really Are Your Most Important Asset, ASTD, 2009.

27- Hatum, Andres. Next Generation Talent Management, Palgrave Macmillan, 2010.

28- مرجع سابق

29- مرجع سابق

30- بارب، وينجلد، كيف تحتفظ بموظفيك المتميزين في 50 دقيقة، ترجمة خالد العامري، القاهرة، دار الفاروق الحديثة للطباعة والنشر، 2003

31- عبد الباقي، صلاح الدين، 2005 ، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.

32- راتب، نجلاء عبد الحميد، 1999 ، الانتماء الاجتماعي للشباب المصري : دراسة سيكولوجية في حقبة الانفتاح، القاهرة: مركز المحروسة للنشر .

33- نبيل، سارة ، 2012 ، مفهوم الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2012 <http://www.hrdiscussion>.

34- العمري، عبيد الله بن عمر، 2004 ، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية .مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 16 العدد الأول.

35- خطاب، عايدة، 1991 ، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر.

36- مرجع سابق

37- خطاب ، عايدة سيد، 1998 ، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل :دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية . مجلة العلوم الإدارية، التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول، 124 158 العدد 13 ، جامعة الملك سعود :الرياض.

- 38- الكبيسي، عامر، 1998 ، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة.
- الجامعية، التنظيمي، الدار السلوك مبادئ ، 2005 الدين، صلاح الباقي، 39- عبد الإسكندرية
- 40- ماهر، أحمد، 2000 ، السلوك التنظيمي :مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر. مرسي، مرفت محمد السعيد، 2013
- 41- مرجع سابق
- 42- مرجع سابق
- 43- الرشيد، صالح، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2004
- 44- قوشيح، نعيمة، مزريق، عاشور، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث منشور، جامعة الشلف، الجزائر، 201.
- 45- درة، عبد الباري، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، الأردن، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2004
- 46- الصباغ، زهير، درة، عبد الباري، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين :منحى نظمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008
- 47- أبو الخير، يسرى، إدارة الموارد البشرية، ورقة بحث، جامعة عين شمس كلية التجارة الدراسات العليا 2005
- 48- Langenegger, Pamela, Mahler, Philippe and other. **Effectiveness Of Talent Management Strategies In Swiss Companies**, Universita Zurich, 2010.
- 49- Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H., and Humayoun, A. Business A. 2011. Schematizing Talent Management: A Core talent management Issue (Study of the factors those impacts on

Pakistan). **Far East Journal in the corporate sector of Islamabad, Business, 2(1). nd of Psychology**

50- هاشم فوزي العبادي (2012): "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - روى ونماذج مقترحة" - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة -

<http://www.docudesk.com>

51- Abd nasir, Syed, Hassan, Roslani and others. **Managing Talent In Tow Loading Companies In Malaysia**, International conference on technology and management lecture notes in information technology, 2012

52- Kehinde, James. **Talent management- Effect On Organizational Performance**, Lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of management research, vol4-no 2, 2012.

53- متعب، حامد كاظم؛ حاجم، ستار كاظم (٢٠١٢) : " دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية ".، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،، 15-2 (278-250).

54- Rana, Aiza Hussain, and Abbasi, Abdus Sattar, (2013), Turnover "Impact of Talent Management and Employee Intention on Organizational Efficiency – A Case Study of Pakistan", Sci. Int. (Lahore), Vo. Telecommunication Sector of 25, No. 3, PP 655-660.

55- عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، (2013): " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا" دراسة حالة الجامعة الإسلامية - بغزة - رسالة ماجستير - عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.

56- زكية مقري و نعيمة حياوي (2014) : "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي"، المجلة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة البصرة، المجلد7، العدد 13، 2014

57- الجراح، صالح علي؛ أبو دوله، جمال داود (2015): " أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية الأردنية " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد(11) 2، 283-315.

58- نضال المصري و محمد الآغا (2015) : "إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي" , المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش، ٢١ آذار/مارس 2015

59- صالح علي الجراح و جمال داود أبو دوله (2015): " أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 2 2015. 60- الكساسبة و محمد ، (2016): "تأثير إدارة المواهب و التعليم التنظيمي في استدامة شركة زين" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1.

61- نورة عبد الله حزام الشهراني (2017): " دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد" رسالة ماجستير في التربية - قسم إدارة وإشراف تربوي- كلية التربية - المملكة العربية السعودية

62- ممدوح بن محمد الحوشان، (2017): " واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض " مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية - العدد السابع (الجزء الثالث) (ص 143-178).

63- فهد بن معقل (2017) : "اثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية" ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - جامعة زيان عاشور بالجلفة - العدد الاقتصادي/المجلد الثاني العدد 30 ابريل 2017

64- شرين محمد الحصرى (2018)، " العلاقة بين إدارة المواهب و الولاء التنظيمي على العاملين بالكادر العام بكليات المجموعة الطبية بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال- كلية التجارة - جامعة المنصورة.

65- عمراوى سمية و خير الدين جمعة و حسيني ابتسام (2019): "أثر التنظيمية الثقافة 65- عمراوى سمية و خير الدين جمعة و حسيني ابتسام (2019): "أثر بالمؤسسة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال - جامعة المواهب إدارة على بسكرة العدد 7 ديسمبر 2019.

Organizational 66- Bartlett, J., Kotrlik, J. and Higgins, Ch. 2001. Sample Size in Survey Research, Research: Determining Appropriate Technology, *Learning, and Performance Journal*, 19(1): Information 43-50.

67- Snedecor, G.W. and Cochran, W.G. (1980) . Statistical methods. Oxford & J.BH Publishing com. 7th. Edition

Abstract

This study was conducted to test the causal model of the relationship between the application of human talent management strategy and organizational affiliation (as an intermediary variable) and its impact on the performance of organizations, as well as to identify the level of application of talent management technology in the food and beverage sector and to ascertain the impact that can be To achieve the organizational affiliation of workers in this sector and thus achieve many advantages over the long term and short of competitiveness and improve the performance of this sector. The researcher adopted the methodology of the field study in two main stages: the descriptive research stage, which aims at clarifying some concepts, identifying the findings of others through previous studies, and reviewing the theoretical studies. The second stage is of an explanatory nature explaining the relationship between independent, And the conclusion of the causal relations between them through the introduction of a survey list to test hypotheses and draw conclusions. The study population is composed of employees of companies that make up the food and beverage sector. Due to the large size of the study society, the study sample was limited to three companies listed in the Egyptian stock exchange in the food and beverage sector.

The results of the study showed that the majority of the opinions of the sample of the study sample need to recognize the importance of applying the elements of talent management in achieving organizational affiliation. There were also significant differences between the respondents' opinions on the importance of implementing the human talent management strategy and organizational affiliation and their impact on organizational performance. The results also confirmed the existence of significant correlations between the application of the human talent management strategy and the level of organizational affiliation and organizational performance. The results showed that there is a positive effect of the variable of organizational affiliation as a variable on the influence relationship between the implementation of the human talent management strategy and organizational performance. The study recommended that organizations should make exceptional efforts to build effective and comprehensive talent strategies that ensure the integration or absorption of talent, as well as the retention of basic skills that enhance productivity and business performance, while developing the skills of existing ILO workers rather than hiring workers And work on the rapid implementation of effective treatment of the problems facing the members of the organization and affect their performance. And strengthen their organizational affiliation.