



تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي
"دراسة تطبيقية بالشركات المصرية للاتصالات"

إعداد

أسامة مرسي عبد الوهاب
باحث دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (١٠) - يوليو ٢٠٢٤

<https://ijaefss.ekb.eg>

الناشر

جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون

المشهرة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، بجمهورية مصر العربية

<https://srtaeg.org/>

تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية بالشركات المصرية للاتصالات"

إعداد

أساهة هرسى عبد الوهاب

باحث دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية الشركة المصرية للاتصالات ببورسعيد ، واعتمد الباحث في تحديد مفردات البحث على عينة طبقية عشوائية ، وقد بلغ حجم العينة ٢٨٢ مفردة .

المستخلص

واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم اعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المواهب (متغير مستقل)، الأداء المؤسسي (متغير تابع)، واستخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة الميدانية كلاً من معامل ألفا كرونباخ، واختبار مان ويتنى، واختبار كروسكال واليس، ومعامل الارتباط لبيرسون، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج، تمثلت في وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي ، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد الأداء المؤسسي. وقد أوصى البحث بضرورة الاهتمام بعمليات استقطاب المواهب والاهتمام بتنمية قدرات الموهوبين والعمل على الاحتفاظ بتلك المواهب بما يتناسب والاحتياجات الاستراتيجية للعمل. الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب- الأداء المؤسسي

Abstract

This research aims to study the impact of talent management on institutional performance - an applied study of the Egyptian Telecom Company in Port Said. In determining the research vocabulary, the researcher relied on a random stratified sample, and the sample size reached a single 282 sample.

The researcher used a survey list prepared for the purpose of collecting data on the study variables, namely talent management (independent variable) and dimensions of institutional performance (dependent variable). To analyze the field study data, the researcher used Cronbach's alpha coefficient, the Mann-Whitney test, the Kruskal-Wallis test, and the Pearson correlation and multiple regression analysis method.

The researcher reached several results, including the existence of a significant correlation between talent management and institutional performance, as well as the existence of a significant impact of talent management on institutional performance.

The research recommended the need to pay attention to the processes of attracting talent, pay attention to developing the capabilities of talented people, and work to retain those talents in a way that suits the strategic needs of the business.

Keywords: Talent Management -Institutional performance

تمهيد :

أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للشركات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل نظام اقتصادي متغير ومتطور وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية للشركات المختلفة ولم تنجح الإدارة العادية أو الاجتماعية في إدارة المواهب بشكل صحيح فقد فشلت الأساليب التقليدية المعتادة في جذب المواهب والمحافظة على المواهب وتحفيزها وتنميتها أو تفعيل دور المهوبة وتطوير جودة إدارة الموارد البشرية لتحقيق إنجازات عالية الأداء (وهبه وآخرون ٢٠٢١) ويعتبر مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والدراسة في الدراسات الإدارية وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والشركة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط حيث

تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسئوليات مرؤوسهم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية (عبد السلام وآخرون ٢٠١٩)

ويتحقق الأداء الفعال للشركات من خلال قدرتها على قيامها بإدارة عناصرها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من أجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن تحقيق أكبر عائد للشركة. (الجبالي وآخرون، ٢٠٢٢)

وانطلاقاً مما سبق حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ، في محاولة لوضع تصور واضح لتلك العلاقة واستكمالاً لجهد الباحثين السابقين في هذا الإطار، والعمل على تقديم توصيات موجزة ومحددة للمسؤولين في الشركات محل الدراسة.

أولاً: التعريفات الخاصة بمتغيرات البحث:

عرض الباحث التعريفات الخاصة بمتغيرات البحث على النحو الآتي:

١- إدارة المواهب: Talent Management

عملية جذب واستقطاب المواهب والحفاظ عليها من خلال مجموعة من الأنشطة الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتنمية والتطوير وتخطيط المسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي". (علام، ٢٠٢٢).

٢- الاداء المؤسسي

المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية يدل على ثلاثة مهام وهي أداء الافراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للشركة وأخيراً أداء الشركة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (العزب، ٢٠٢٠).

ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث:

أ- الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة المواهب) :

هدفت دراسة (البطران، ٢٠٢٠) الى التعرف على استراتيجيات إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما علي أداء ال منظمات وأجريت هذه الدراسة بهدف اختبار نموذج

تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي

سببي للعلاقة بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي (كمتغير وسيط لتلك العلاقة) وأثرهما على أداء الشركات، إضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق تكنولوجيا إدارة المواهب في قطاع الأغذية والمشروبات والتأكد من الأثر الذي يمكن أن تحققه في الانتماء التنظيمي للعاملين في هذا القطاع وبالتالي تحقيق العديد من المزايا على المدى الطويل والقصير للقدرة التنافسية وتحسين أداء هذا القطاع.

وأظهرت نتائج الدراسة أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة في حاجة إلى إدراك أهمية تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الانتماء التنظيمي. كما لوحظ وجود فروق معنوية بين آراء المستقضي منهم حول أهمية تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء الشركات، كما أكدت النتائج أيضاً على وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل من تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية ومستوى الانتماء التنظيمي وبين أداء الشركات. وأوضحت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لمتغير الانتماء التنظيمي كمتغير معدل على العلاقة التآثرية بين كل من تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وأداء المنظمات.

وهدفت دراسة (رضوان، ٢٠٢٠) إلى الكشف عن أثر أبعاد إدارة المواهب والتي تضمنت (جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال). وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالبنوك التجارية بمدينة طنطا قوامها ٢٢٤ مفردة، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول توافر أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية وفقاً لشكل ملكية البنك، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب التي تتضمنها الدراسة في بعد الاستكشاف وبعد الاستغلال كأبعاد للبراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية، وقد جاء بعد نشر المواهب في المقام الأول من حيث درجة التأثير يليه الاحتفاظ بالمواهب ثم تنمية المواهب وأخيراً إدارة أداء المواهب، في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير جذب المواهب في البراعة التنظيمية.

وهدفت دراسة (سملاى، ٢٠٢٠) إلى مراجعة الإطار المفاهيمى لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الوظيفى والمدخل التنظيمى، وتحليل العوامل والابعاد الاستراتيجية المؤثرة على إدارة المواهب العالمية ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى اقتراح إطار مفاهيمى لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الاستراتيجى وتحليل إطار استراتيجى يمكن أن يساهم في زيادة مستوى اندماجها ضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وضمن الاستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات. وهدفت دراسة (صديق، ٢٠٢١) إلى التعرف على اثر ادارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب، التعاقب الوظيفي) ودورها في تدعيم الميزة التنافسية بأبعادها (كفاءة العاملين ، الجودة ، التسليم في الوقت المحدد) بالتطبيق على مصانع الملابس الجاهزة. وتوصلت الدراسة الى وجود اثر معنوي ذي دلالة احصائية لإدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية لمصانع الملابس الجاهزة كما ان الاحتفاظ بالمواهب هو اكثر ممارسات ادارة المواهب تأثيرا وكفاءة العاملين اكثر ممارسات الميزة التنافسية تأثيرا كما تقدم هذه الدراسة توصيات تساعد قطاع الاعمال الاسترشاد بها لتفعيل تلك الممارسات التي تساعد في تدعيم الميزة التنافسية بها .

وهدفت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٢) إلى تحديد أوجه الاستفادة من إدارة المواهب كمدخل إداري حديث في إدارة الموارد البشرية ، وفهم مدى الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي القائم على الدراسة النظرية والمسح المكتبي للدراسات والأبحاث التي تمت في هذا المجال .

وتوصلت الدراسة الى إن مفهوم إدارة المواهب يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال فلم يظهر على ساحة البحث بصورة واضحة إلا في بداية التسعينيات من القرن الماضي، كما يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم متعددة الأبعاد وواسعة النطاق فلم يتم الاتفاق بعد على أبعاده والعناصر المكونة له بشكل قاطع ، وأوصت الدراسة بضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للشركات وبناء ثقافة تركز على إدارة المواهب، وتصميم سياسات واستراتيجيات حديثة للاستفادة من الموارد البشرية الموهوبة في الشركات مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.

ب- الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (الاداء المؤسسي) :

وهدفت دراسة (الفهمى، ٢٠٢٠) إلى إلقاء الضوء على أهمية القيادة التعليمية ودورها في تطوير المؤسسات، والبحث عن كيفية تحسين الأداء المؤسسي وعوامل نجاحه، البحث عن أفضل الممارسات العالمية الحديثة في إصلاح الشركات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال المسح المكتبي والبحث في الدراسات والأبحاث الحديثة في هذا الموضوع. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي: - أن القيادة الواعية هي أحد أهم عناصر إنجاح أي مؤسسة العامل الرئيس في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها على المدى القريب والبعيد. وجوب اختيار قادة المؤسسات بدقة وعناية شديدة لأنهم كلمة السر في تحقيق التميز المؤسسي. أهمية التركيز على دور المعرفة في تكوين شخصية القادة، وان التحسين والتطوير للأداء المؤسس يتم عن طريق اتباع أسلوب التفكير العلمي والقيادة العلمية. ومن أهم التوصيات إزالة المعوقات الإدارية التي قد تعوق عمل القادة والقضاء على الروتين الحكومي الذي يضيع الوقت والمجهود.

وهدفت دراسة (غازى، ٢٠٢٠) إلى التعرف على الدور الاستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وانقسم البحث إلى عدد من النقاط، تناولت الأولى مفهوم التمكين. واهتمت الثانية بمقومات نجاح التمكين الإداري في المؤسسات الحديثة نظرة تطبيقية، ومنها التواصل مع الرؤية المستقبلية، والقيادة بضرب الأمثال، والاتصال الفعال. وأبرزت الثالثة قيم القيادة التي تعزز عملية التمكين، ومنها احترام الأفراد وتقديم مجهودهم، والتأكد على أهمية الاتصال الأمن والمفتوح. واشتملت الرابعة على أحجار الأساس لعملية التمكين. وأظهرت الخامسة فوائد عملية التمكين عند التعامل مع الرئيس والزلاء والمرؤوسين. واهتمت السادسة بالتمكين وإدارة الأداء. واستعرضت السابعة مقومات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

واختتم البحث بالتأكيد على أن التمكين هو السبيل نحو تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة، ومن ثم يجب اعتبار عدة قضايا أساسية ومنها قضية بناء استراتيجية متكاملة لتنمية الموارد البشرية ترابط وتتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. كُتب هذا المستخلص من قبل دار المنظومة ٢٠٢٢.

هدفت دراسة (بخيت واخرون، ٢٠٢١) الى التعرف على ماهية كلا من نظام الرقابة الادارية والاداء المؤسسي وعرض الدراسات والادبيات السابقة التي تناولت موضوع البحث، و تمحورت مشكلة الدراسة في تساؤل حول ما هو مدى تطبيق شركة سرت لإنتاج وتصنيع الغاز

والنفط بدولة ليبيا لنظام الرقابة الادارية ممثلا في (تحديد أهداف و معايير الرقابة - قياس الأداء ومقارنته بالمعايير - تحديد الانحرافات وأسبابها - اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها)؟ وما هو حجم القوة التأثيرية لأبعاد نظام الرقابة الادارية على الاداء المؤسسي للشركة ؟، ومن خلال الاجابة على تلك الاسئلة فانه يمكن تحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة الى انه يتوافر لدى الشركة نظام للرقابة الادارية ويعمل على تحقيق الأهداف المنوطة به والمرسومة ضمن الخطة الاستراتيجية عند مستوى ٨٤.٢٠%، وأن أبعاد الرقابة الادارية تؤثر في الاداء المؤسسي بشكل إيجابي بمستوى معامل تحديد قدره ٢٣,٦١% وأوصت الدراسة بضرورة تغيير النمط التقليدي للتعامل مع أنظمة الرقابة الداخلية على اعتبار أنها مكون أساسي من مكونات العملية الادارية وأداة هامة تساهم في تحسين الاداء المؤسسي.

هدفت دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٢) الى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي وقد تناول البحث التعرف على اهمية الموارد البشرية في بنك البركة السودانى وأثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تقويم الاداء المؤسسي وتوضيح وبيان مدى اسهام ادارة الموارد البشرية في تقويم الاداء المؤسسي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بنك البركة يتبع استراتيجية واضحة في مجال الاختيار والتعيين ويلتزم القائمون على عملية الاختيار والتعيين ببنك البركة بمعايير وإجراءات وقوانين الاختيار والتعيين المتبعة في البنك وأنه يعتمد على مؤشر الأداء الكمي في تقييم أدائه المؤسسي .

هدفت دراسة (هيبة، ٢٠٢٣) الى تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي والهدف الأساسي من البحث التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر في ضوء متطلبات التحول الرقمي، واستخدام البحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات منها: تطوير برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس والبيئة المعاونة بمعاهد السياحة والفنادق لاستخدام المواقع الإلكترونية في عملية التدريس والبحث العملي. تفعيل متطلبات العصر الرقمي الذى يعتمد على كل ما هو تقنى وحديث خاصة في الأجهزة والمعدات. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الجامدة بمعاهد السياحة والفنادق. ضرورة مواكبة التوجهات العالمية نحو بناء المؤسسات الرقمية. ضرورة التحول من ثقافة التعلم التقليدي لثقافة التعلم الرقمي.

ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاداء المؤسسي وإدارة المواهب

سعت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٢) الى التعرف على العلاقة بين مدخل إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية من حيث طبيعة هذه العلاقة واتجاهها ومدى قوتها .

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وقوية بين ممارسات إدارة المواهب محل الدراسة وهي: (جذب المواهب -تدريب وتطوير المواهب- تمكين المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - التخطيط للتعاقب) و تحسين فعالية الأداء التنظيمي .

هدفت دراسة (على، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي وتم إجراء البحث على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي كمجتمع للبحث، واختيار شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية كإحدى الشركات التابعة للشركة القابضة كعينة.

وتوصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات إدارة المواهب البشرية (استقطاب الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة - تطوير الموهبة - إدارة اداء الموهبة) على الابتكار المؤسسي (ابتكار العمليات - الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات). بشكل جزئي فيما باستقطاب الموهبة، وإدارة أداء الموهبة، وتطوير الموهبة ورفضه فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموهبة في شركة مياه الشرب والصرف الصحي محل البحث.

هدفت دراسة (وهبه واخرون، ٢٠٢١) إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي وطبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبانة تكونت من ثلاث محاور، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقا للحالة الاجتماعية حيث أن نسبة المتزوجين أعلى من نسبة الغير متزوجين، وأيضا يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقا للمستوى الوظيفي حيث جاءت من هم في مستوى (الإدارة الدنيا) بنسبة أعلى من غيرها من المستويات.

بينما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقا لاستراتيجية جذب المواهب، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقا لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، ويوجد

فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقا لاستراتيجية تنمية المواهب، أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة.

– التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، قام الباحث بتحديد الفجوة البحثية، وذلك على النحو التالي:

١- فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت إدارة المواهب ، فتم تناول ابعاد إدارة المواهب في (استقطاب الموهبة ، الاحتفاظ بالموهبة ، تطوير الموهبة ، إدارة اداء الموهبة، جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، التعاقب الوظيفي) (رضوان، ٢٠٢١: صديق، ٢٠٢١: عبد الرحمن، ٢٠٢٢: على، ٢٠٢٢).

٢- وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الاداء المؤسسي ، اختلفت الدراسات في ابعاد الاداء المؤسسي فتم تناول ابعاد الاداء المؤسسي في (تنمية المورد البشري - الأهداف والاستراتيجيات - الهيكل التنظيمي) (على، ٢٠٢١) ، كما تناولت دراسة (عبد السلام واخرون، ٢٠١٩) أبعاد الاداء المؤسسي في (ابتكار العمليات - الابتكار الإداري - الابتكار في الخدمات).

٣- وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت إدارة المواهب ، فتم تناول ابعاد إدارة المواهب في (استقطاب الموهبة – الاحتفاظ بالموهبة - تطوير الموهبة - إدارة اداء الموهبة- جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب ، التعاقب الوظيفي) (رضوان، ٢٠٢١: صديق، ٢٠٢١: عبد الرحمن، ٢٠٢٢: على، ٢٠٢٢).

٤- فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت العلاقة بين الاداء المؤسسي وإدارة المواهب (وهبه واخرون، ٢٠٢١: على، ٢٠٢٢).

يتضح مما سبق، وجود فجوة بحثية بين الدراسات، حيث ندرة الدراسات – على حد علم الباحث- تناولت العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وبين أبعاد الاداء المؤسسي ، الأمر الذي يعتبر إضافة علمية للمكتبات العربية في مجال الإدارة بصفة عامة، والتسويق بصفة خاصة وفي مجال التطبيق بصفة خاصة .

- الفجوة البحثية

من خلال استعراض ومناقشة الدراسات السابقة يمكن تحديد الفجوة البحثية في الشكل التالي:

جدول رقم (١)

تحديد الفجوة البحثية من خلال الدراسات السابقة والدراسات الحالية		
الدراسات الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
تناول الباحث في هذه الدراسة الاداء المؤسسي بأبعاده وأثرها على إدارة المواهب من خلال التركيز على النقاط التالية: أ- قياس أثر الاداء المؤسسي على إدارة المواهب . ب- بيان العلاقة بين الاداء المؤسسي وإدارة المواهب .	- من خلال الدراسات السابقة والدراسات الحالية فإن الباحث يعتقد أن الفجوة البحثية تتمثل في الآتي: أ- عدم وجود دراسة سابقة حسب حدود علم الباحث في البيئة المصرية ربطت بين الاداء المؤسسي وإدارة المواهب وتطبيقها على شركات الاتصالات. ب- إدراك الباحث لأهمية ودور إدارة المواهب مع توضيح علاقة الاداء المؤسسي وإدارة المواهب.	أشارت الدراسات السابقة أنه لاكتشاف وإدارة المواهب لابد من الاهتمام بالاداء المؤسسي . - يوجد اهتمام كبير من قبل الباحثين بدراسة الاداء المؤسسي وإدارة المواهب - اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات الأولية اللازمة من مجتمع الدراسة، بالإضافة إلي أسلوب المقابلة الشخصية، وهذا الأسلوب اعتمد عليه الباحث في جمع بياناته.

المصدر إعداد الباحث

يعتقد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة بندرة وجود بحوث تناولت أثر إدارة المواهب في الأداء المؤسسي بقطاع الاتصالات ، وبذلك يعتقد الباحث أن موضوع الدراسة غير مطروح بشكل مباشر أو قد يكون مطروحاً بشكل غير كلى في البحوث السابقة، سواء العربية منها، أو الأجنبية.

وفي ضوء ما سبق فإن الفجوة البحثية التي يغطيها البحث تتمثل فيما يلي:
قياس أثر اكتشاف المواهب على الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات.

ثالثا: الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التعرف على أهم الظواهر التي تدل على المشكلة؛ لصياغة مشكلة البحث بوضوح، وتحديد المتغيرات المؤثرة في مشكلة البحث، وتكوين فروض البحث، واعتمد الباحث في دراسته الاستطلاعية على المقابلات الشخصية، في الشركة المصرية للاتصالات ببورسعيد وكانت نتائج المقابلة الشخصية كما يلي:

المقابلات الشخصية

حيث قام الباحث من خلالها بعمل عدة مقابلات مع عدد من الإدارات بالشركة المصرية للاتصالات ببورسعيد وهي إحدى الشركات الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات المتكاملة " تليفون ثابت - انترنت - المحمول " في جمهورية مصر العربية والشرق الأوسط ، وعدد من العاملين بها يتجاوز ال (٣٦٠ عامل) ببورسعيد، وركز البحث على المقابلات الشخصية مع عدد (٣٠) من العاملين بالشركة، و(٢٠) من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، كما يلي:

١. توضيح أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي للشركة
٢. توضيح أثر تنمية وتطوير المواهب على الأداء المؤسسي .
٣. توضيح أثر الاحتفاظ على الأداء المؤسسي .
٤. الكشف عن المعايير التي تحقق التميز المؤسسي للشركة .
٥. وضع إطار مقترح لتنمية وتطوير استراتيجية إدارة المواهب لتحقيق الاداء المؤسسي في ضوء مجتمع المعرفة.

وقد أوضحت الدراسة الاستطلاعية أن المشكلة تظهر في

- ١- انخفاض مستوى الاداء المؤسسي مع وجود انخفاض واضح في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب
- ٢- انخفاض في إدراك القيادات بالمنظمات محل الدراسة لأبعاد الاداء المؤسسي وكذلك أبعاد إدارة المواهب ..

رابعاً: مشكلة الدراسة

في ظل التغييرات الاقتصادية السائدة ومحدودية الموارد المتاحة للمؤسسات سعت المؤسسات للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك المهارات والمعارف والقدرات

تأثير إدارة المواهب على النداء المؤسسي

والكفاءات التي تمكّنها من التعامل مع التحديات والتغييرات التكنولوجية حتى يمكن الاستفادة منها في تحقيق الأداء المتميز الذي يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية وجعلها طريقاً للتطور والاستمرار، ولقد انتهت العديد من الدول إلى صراع حول المواهب وتعاملت معه من خلال نظم إدارة المواهب، ولكن مؤسساتنا المحلية لازال ينقصها فهم ومواجهة هذه المشكلة، فمن الطبيعي أن تعمل الإدارة من خلال موارد بشرية يمتلكون التزام تنظيمي عميق بهدف خلق ميزة تنافسية للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تبينت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

(١) ما طبيعة علاقة الارتباط بين إدارة المواهب والاداء المؤسسي لدى العاملين بما يساعد

على تحقيق الأهداف المنشودة والتطوير الأداء المرجو وذلك من وجهة نظر العاملين ؟

(٢) إلى أي مدى يؤثر أبعاد إدارة المواهب على أبعاد الاداء المؤسسي ؟

وينقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية

١/٢ إلى أي مدى يؤثر أبعاد إدارة المواهب على أداء الافراد ؟

٢/٢ إلى أي مدى يؤثر أبعاد إدارة المواهب على أداء الوحدات التنظيمية ؟

٣/٢ إلى أي مدى يؤثر أبعاد إدارة المواهب على أداء الشركة ؟

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن صياغتها على النحو

التالي:

(١) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين إدارة المواهب والاداء المؤسسي لدى العاملين بما

يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة والتطوير الأداء المرجو وذلك من وجهة نظر

العاملين .

(٢) تحديد تأثير أبعاد إدارة المواهب على أبعاد الاداء المؤسسي.

وينقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية

١/٢ تحديد تأثير أبعاد إدارة المواهب على أداء الافراد.

٢/٢ تحديد تأثير أبعاد إدارة المواهب على أداء الوحدات التنظيمية .

٣/٢ تحديد تأثير أبعاد إدارة المواهب على أداء الشركة.

سابعاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع محل الدراسة وهي إدارة المواهب ودورها في الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، لذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى:

أ- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي :

١) أهمية إدارة المواهب على الاداء المؤسسي في شركات الاتصالات في تحسين وتطوير إدارة المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية.

٢) تناول الدراسة مفهومين من المفاهيم الهامة في الإدارة بصفة عامة وهما مفهوم الاداء المؤسسي وإدارة المواهب.

٣) توفير مؤشرات عن طبيعة العلاقة بين أبعاد الاداء المؤسسي وأبعاد إدارة المواهب وذلك من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

٤) المساعدة في فتح المجال أمام الباحثين في مجال إدارة المواهب من خلال نتائج وتوصيات الدراسة.

٥) تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إيجاد بُعد معرفي يساعد شركات الاتصالات في قياس أثر اكتشاف المواهب على الأداء المؤسسي، بهدف تطوير الخدمات المقدمة للعملاء التي تمكن شركة الاتصالات من زيادة فرص النمو والحصول على شريحة أكبر من السوق والوصول إلى عدد أكبر من العملاء، وبالتالي يساعدها في تحقيق أهدافها المنشودة.

ب- الأهمية التطبيقية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية مما يلي :

١) أهمية الشركة المصرية للاتصالات ببورسعيد وهي إحدى الشركات الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات المتكاملة وفي تنشيط مناخ الاستثمار في مصر باعتباره احدي قطاع الاتصالات المصري .

٢) تساعد تلك الدراسة القيااءات الإدارية بالشركة محل الدراسة على تطوير أسلوب إدارتهم للعاملين وقيااء أصحاب المواهب والكفاءات لديهم بشكل أكثر فعالية بما ينعكس على الأداء العام للشركة وارتفاع قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية.

٣) مساعدة متخذي القرار في الشركة على استحداث نظام يتيح إدارة المواهب والعمل على تنمية الموهوبين وتسخير الموارد لهم من أجل الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية.

ثامناً: أسلوب الدراسة

يشمل أسلوب البحث على ما يلي:

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

١) بيانات الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، والبحث وزيارة مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة.

٢) بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين في الشركات محل البحث، وتفريغها، وتحليلها، بما يمكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث، والتوصل إلى النتائج.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة **Population & Sampling**:

١- مجتمع الدراسة:

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له (Saunders, et al., 2009). ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة العاملين بشركة الاتصالات المصرية ببورسعيد ويبلغ عدد العاملين بالشركة وفقاً لتقاريرها السنوية ٣١٦٦٣ بكافة أنحاء فروع الجمهورية بينما يبلغ عددهم بفروع الشركة بمدينة بورسعيد ٩٨٦ موظف.

٢- عينة الدراسة:

ويعرض الباحث في النقاط التالية:

تأثير إدارة المواهب على النداء المؤسسي

• نوع العينة:

اعتمدت الدراسة على استخدام عينة عشوائية ميسرة من العاملين بشركة الاتصالات المصرية ببورسعيد .، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة بسبب توافر شروط استخدامها وهي : الشرط الأول الذي يتمثل في وجود درجة كبيرة من التجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المفروض دراستها

• حجم العينة:

لغرض تحديد حجم العينة النهائية المناسبة لتمثيل المجتمع يمكن للباحثة استخدام معادلة ستيفن ثامبسون وبحساب حجم العينة وفقاً لهذه المعادلة وبمعلومية حجم المجتمع، فإن حجم العينة = ٢٧٧ مفردة. وقامت الباحثة بتوزيع (٣٢٥) استمارة استقصاء تحسباً لضياح بعض القوائم أو عدم استيفائها بشكل صحيح. وبلغت الاستثمارات الصحيحة (٢٨٢) مفردة.

عاشراً: التحليل الوصفي للبيانات

قام الباحث بالتحليل الوصفي على مرحلتين، المرحلة الأولى هي الوقوف على تكرارات الخصائص الديموغرافية (العمر والنوع ومستوى التعليم وسنوات الخبرة)، والمرحلة الثانية هي الوقوف على التحليل الوصفي لبنود القياس من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم الالتواء ولتفرطح لكل متغير.

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين رئيسيين يتمثلان في ادارة المواهب والأداء المؤسسي، وتحتوي هذه المتغيرات على مجموعة من الأبعاد الفرعية، وقد أسفرت نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات والأبعاد عما يلي:

جدول رقم (٢): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة (ن=٢٧٧)

الترتيب وفقاً للوسط الحسابي	التحليل الاحصائي		الأبعاد
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١	٠.٧٤	٣.٩٨	اختيار المواهب
٢	٠.٦٨	٣.٩٧	جذب المواهب
٣	٠.٦٨	٣.٩٣	تنمية المواهب
٤	٠.٧٢	٣.٨٠	الاحتفاظ بالمواهب
--	٠.٦٤	٣.٩٢	المتغير المستقل: ادارة المواهب

الترتيب وفقاً للسوسط الحسابي	التحليل الاحصائي		الأبعاد
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١	٠.٨٨	٣.٦٥	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية
٢	٠.٨٦	٣.٦٥	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة
٣	١.٠٢	٣.٤٣	أداء الشركة في إطار البيئات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية
--	٠.٨٢	٣.٥٨	المتغير التابع: الأداء المؤسسي

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح لدى الباحث من الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير المستقل الخاص بإدارة المواهب حيث يبلغ ٣.٩٢ مما يشير الى وجود ادراك عام لعينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغير المستقل وأبعاده الفرعية وهو ما يمكن ايضاحه فيما يلي:

جاء البعد الفرعي الأول الخاص باختيار المواهب في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٩٨ مما يشير الى أهمية اختيار المواهب لدى أفراد العينة في ادارة المواهب، بينما جاء في المرتبة الثانية البعد الفرعي الثاني الخاص بجذب المواهب حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٩٧ مما يدل على أهمية جذب المواهب في تكوين استراتيجية ادارة المواهب، وفي المرتبة الثالثة من الأهمية كان البعد الفرعي الثالث الخاص بتنمية المواهب حيث بلغ الوسط الحسابي له ٣.٩٣ وهو ما يشير الى أهمية هذا الجانب في تعزيز ادارة المواهب، وفي المرتبة الأخيرة كان البعد الفرعي الرابع الخاص بالاحتفاظ بالمواهب حيث بلغ الوسط الحسابي له ٣.٨٠.

- ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير التابع الخاص بالأداء المؤسسي حيث يبلغ ٣.٥٨ مما يشير الى وجود ادراك عام لعينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغير التابع وأبعاده الفرعية وهو ما يمكن ايضاحه فيما يلي:

تأثير إدارة المواهب على النداء المؤسسي

جاء البعد الفرعي الأول والثاني الخاص بأداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي لهما ٣.٦٥، بينما جاء في المرتبة الثانية البعد الفرعي الثالث الخاص بأداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٤٣.

١- التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذا التحليل الى استخدام الوسط الحسابي للتعبير عن اجابات المستقصي منهم نحو الموافقة أو عدم الموافقة على بعض العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة. وبناء على ذلك، يتم تحديد التوزيع الطبيعي لعبارات قياس المتغيرات تمهيداً للقيام باجراء المزيد من التحليل الاستنتاجي من أجل اختبار فروض الدراسة. ويمكن توضيح نتائج التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (٣): التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
اختيار المواهب	Q1	٤.٠١٨	٠.٨٤٥	١.٣٤٢-	٢.٨٧٩	
	Q2	٣.٩٧١	٠.٩١٢	١.٣٢٧-	٢.١٢٣	
	Q3	٣.٩٤٦	٠.٨٧٣	١.١٤٧-	١.٨٣٣	
ادارة المواهب	Q4	٤.٠١١	٠.٨٠١	١.٢١٤-	٢.٧٣٤	
	Q5	٤.٠٨٣	٠.٨٩١	١.٣٧١-	٢.٤٦٨	
	Q6	٤.٠٢٥	٠.٨١٨	١.٢٨٥-	٢.٩١١	
	Q7	٤.١٣٧	٠.٨٦٦	١.٤٥١-	٢.٨٦٤	
	Q8	٣.٩٦٨	٠.٨٣٦	٠.٩٩٠-	١.٥٤٩	
	Q9	٣.٩٥٧	٠.٨٩٢	١.٢٤٣-	٢.١٤١	
	Q10	٣.٦٢٨	٠.٩٩٨	٠.٧٢٢-	٠.٠٧٦	
	Q11	٣.٩٤٢	٠.٨١٤	١.١٩٠-	٢.٣٨٤	
	Q12	٣.٩٨٢	٠.٨٤٩	١.١١١-	١.٨٨٠	
	Q13	٣.٩٤٢	٠.٨٧٩	١.١٤٦-	١.٦١٧	
	Q14	٣.٩٦٨	٠.٨٧٤	١.١١٩-	١.٦٣٧	
تنمية المواهب						

المتغير	الأبعاد	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح	
		Q15	٣.٨٥٩	٠.٩٣٩	٠.٩٥٧-	٠.٩١٣	
		Q16	٣.٧٩٤	٠.٩٦٥	٠.٨٦٧-	٠.٦١٢	
		Q17	٣.٩٦٠	٠.٨٦٩	١.٢٩٠-	٢.١٩٥	
		Q18	٣.٩٤٢	٠.٩٣٥	١.٢٢٦-	١.٧٧١	
		Q19	٣.٨٠١	٠.٩٤٤	٠.٨٦٨-	٠.٥٦٠	
		Q20	٤.٠٠٠	٠.٨٣٠	١.٣٤٢-	٢.٨٥٨	
		Q21	٣.٩٤٦	٠.٨٤٧	١.١٥٦-	٢.١٢١	
		Q22	٤.٠٠٤	٠.٨٢٨	١.٠٨٩-	١.٨٩٠	
		Q23	٣.٩٢٤	٠.٩٠٤	١.١٢٥-	١.٧٣١	
		Q24	٣.٩٥٣	٠.٨٤٨	١.٠٢٤-	١.٤٩٨	
	الاحتفاظ بالمواهب	Q25	٤.٠٤٠	٠.٨٠٠	١.١٨٤-	٢.٧٠١	
		Q26	٣.٦٨٢	١.٠٦٣	٠.٧٥٨-	٠.٤٤٧-	
		Q27	٣.٥٨١	١.١٦٣	٠.٦٦٤-	٠.٤٦٧-	
		Q28	٣.٧٥٨	١.٠٩١	٠.٧٥٤-	٠.١٧١-	
		Q29	٣.٦٧١	١.١٩٠	٠.٧٨٣-	٠.٣٥٣-	
		Q30	٣.٦٨٦	١.٠٥٩	٠.٧٢٧-	٠.١٨١-	
		Q31	٣.٦٦١	١.١٨٩	٠.٧١٢-	٠.٤٩١-	
		Q32	٣.٦٣٥	١.٠٩٠	٠.٦٨٨-	٠.٣٧٨-	
		Q33	٣.٧٣٣	١.١١٧	٠.٧٣١-	٠.٢٨٨-	
		Q34	٣.٥٦٠	١.١٩٢	٠.٥٨٢-	٠.٧١٠-	
الأداء المؤسسي	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية	Q35	٣.٥٦٣	١.١٥٨	٠.٥٨٥-	٠.٦٤٠-	
		Q36	٣.٧٠٠	١.١٣٠	٠.٦٣٦-	٠.٥١٢-	
		Q37	٣.٥٣٨	١.١٩٣	٠.٦٠٦-	٠.٦١٥-	
		Q38	٣.٦٥٣	١.١٠٥	٠.٧١١-	٠.٢٨٧-	
		Q39	٣.٨٠١	١.٠٣٩	٠.٨٠٤-	٠.٠٠٥-	
	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة	Q40	٣.٧٢٦	١.١٥٧	٠.٧٠٩-	٠.٤٠٠-	
		Q41	٣.٥٨٥	١.٢٤١	٠.٦٤٨-	٠.٦٧٣-	
		Q42	٣.٥٠٩	١.٢٣٥	٠.٤٢٧-	٠.٩٠٧-	
		أداء الشركة في إطار البنات الاقتصادية					

تأثير إدارة المواهب على النداء المؤسسي

المتغير	الأبعاد	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
	والاجتماعية والثقافية	Q43	٣.٤٧٧	١.٢٧٠	٠.٥٢٤-	٠.٨٩١-
		Q44	٣.٤١٥	١.٢٤٤	٠.٤٧٦-	٠.٩٢٣-
		Q45	٣.٤٦٩	١.٢٠٨	٠.٥٤٢-	٠.٧٧٩-
		Q46	٣.٤٤٨	١.٢٣١	٠.٤٧١-	٠.٩١٥-
		Q47	٣.٢٧٤	١.٢٧٦	٠.٣١٥-	١.١٤٥-
		Q48	٣.٤٠٤	١.٢٥٥	٠.٤٤٦-	٠.٩٤٨-
		Q49	٣.٢٤٥	١.٣٠٧	٠.٣٤٥-	١.١١٨-
		Q50	٣.١٧٠	١.٣٦٦	٠.٢٣٣-	١.٢٩٣-

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح لدى الباحث من الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها

فيما يلي:

- عدم وجود قيم مفقودة أو قوائم غير مكتملة داخل عينة الدراسة والبالغ عددها ٢٧٧ مفردة، ويرجع ذلك الى قيام الباحث بتوزيع الاستقصاء وجهاً لوجه.
- فيما يخص ميول مفردات العينة نحو الاجابة على عبارات المقياس الخاص بادارة المواهب نحو اتجاه معين، فقد كانت الاجابة على كافة عبارات المقياس تميل نحو المتوسطات الايجابية (موافق جداً موافق) وكانت أبرز المتوسطات الحسابية الايجابية في العبارة الأولى لبعده اختيار المواهب داخل متغير ادارة المواهب بوسط حسابي ٤.٠١٨ وتنص العبارة على " تعمل الشركة على الاستفادة من المواهب الداخلية قبل ان يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة". بالاضافة الى العبارة السابعة في بعده جذب المواهب داخل المتغير ادارة المواهب بوسط حسابي ٤.١٣٧ وتنص العبارة على " تقوم الشركة بتنظيم دورات تدريبية للموظفين عند وجود نقاط ضعف في تقييم الأداء" والعبارة رقم ٢٢ داخل البعده الخاص بتنمية المواهب بوسط حسابي ٤.٠٠٤ وتنص العبارة على " يحظى الموظف الموهوب بمعاملة خاصة من الإدارة". والعبارة رقم ٢٥ داخل البعده الخاص بالاحتفاظ بالمواهب بوسط حسابي ٤.٠٤٠ وتنص العبارة على " توفر إدارة الشركة الحماية لأفكار الموهوبين".
- فيما يخص ميول مفردات العينة نحو الاجابة على عبارات المقياس الخاص بالأداء المؤسسي نحو اتجاه معين، فقد كانت الاجابة على كافة عبارات المقياس تميل نحو

المتوسطات الايجابية (موافق جداً موافق) وكانت أبرز المتوسطات الحسابية الايجابية في العبارة رقم ٣٣ لبعء أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية داخل متغير الأداء المؤسسي بوسط حسابي ٣.٧٣٣ وتنص العبارة على " يحرص العاملون على الإلتزام بالعمل لإنجازه خلال ساعات العمل". بالإضافة الى العبارة رقم ٣٩ في بعء أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة داخل المتغير الأداء المؤسسي بوسط حسابي ٣.٨٠١ وتنص العبارة على " تحرص الشركة على القيام بكافة العمليات المطلوبة بكفاءة وإتقان". والعبارة رقم ٤٠ داخل البعء الخاص بأداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بوسط حسابي ٣.٧٢٦ وتنص العبارة على " تتناسب كمية العمل المطلوبة في الشركة مع قدرات العاملين".

• لا توجد أي ميول لدى أفرد العينة نحو الاجابة على عبارات المقياس نحو السلبية، حيث جاء الوسط الحسابي لكافة عبارات الاستقصاء أكبر من ٣.

كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع عبارات المقياس تميل الى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (± 3) ، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (± 10) .

ثالثاً: التحليل الاستنتاجي لمتغيرات الدراسة:

يقوم الباحث في هذا الجزء بالتحليل المعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية. ويتم هذا التحليل من خلال ثلاثة مراحل أساسية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي، بينما تتمثل المرحلة الثانية في التحليل العاملي التوكيدي، وذلك من أجل تحليل صلاحية متغيرات الدراسة وثباتها قبل القيام باختبار فروض الدراسة، بينما تتمثل المرحلة الثالثة في اختبار فروض الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS&AMOS وذلك على النحو التالي:

١- التحليل العاملي الاستكشافي

يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي ويتم تطبيق نهجه الاحصائي على نطاق واسع في العديد من التخصصات مثل أنظمة المعلومات والعلوم الاجتماعية والعلوم التربوية والنفسية، ويهدف الى اختزال عدد العوامل، وتقييم خطي متعدد العوامل التي يوجد بينها

تأثير إدارة المواهب على النداء المؤسسي

ارتباط، وتقييم وفحص النماذج الأحادية، وتقييم الصديق البنائي في قائمة الاستقصاء، وكذلك دراسة علاقة العوامل أو فحص نموذج الدراسة، بالإضافة الى تطوير المفاهيم النظرية، واثبات النظرية المقترحة (Taherdoost, et al., 2014). وبالتالي، يتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتقليل عدد العوامل التي تبني النموذج ولتجميع العوامل التي لها نفس الخصائص معاً من أجل تحديد العوامل التي لها أكبر الأثر وتبقى في النموذج، وأي العوامل لها تأثير ضئيل أو ليس لها تأثير، وبالتالي يتم استبعادها من النموذج، ومن ثم الحصول على نموذج للعوامل الأكثر فعالية (Henson and Roberts, 2006).

وقد تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في اطار الدراسة الحالية لتحديد العوامل الرئيسية التي حددت متغيرات الدراسة والتباين الذي تفسره العوامل المحدده، وذلك بالاعتماد على تحليل المكونات الأساسية والذي يعتمد على بناء نموذج تستند فيه العوامل الى التباين الكلي ومقياس Kaiser-Meyer-Olkin KMO والذي يسعى الى قياس كفاية العينة وملاءمتها، وحتى تكون البيانات صالحة للاستخدام يجب ألا تقل قيمته عن ٠.٥. وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي برنامج SPSS V.26 لعينة قوامها (٢٧٧ مفردة، ٥٠ عبارة) موزعة الى ٢٩ عبارة لقياس ادارة المواهب ٢١ عبارة لقياس الأداء المؤسسي، وكانت نتائج التحليل العاملي على النحو التالي:

جدول رقم (٤): نتائج مقياس KMO & Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة

Bartlett's Test		معامل KMO	الأبعاد	المتغير
مستوى المعنوية	مربع كاي			
.....	٢٦٢.٢٠٦	٠.٧١٠	اختيار المواهب	ادارة المواهب
.....	١٣٨٨.٢٨٥	٠.٨٩٣	جذب المواهب	
.....	١٨٧٥.٠٨٣	٠.٩٣٢	تنمية المواهب	
.....	٨٠٦.١٨٠	٠.٨١٩	الاحتفاظ بالمواهب	
.....	٥٠٥.١٠٧	٠.٨٢٧	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية	الأداء المؤسسي
.....	٤٨١.٨٥٠	٠.٨١٩	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات	
.....	٢٨١٤.٥٧٥	٠.٩٤٠	أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق أن مقياس KMO لكافة المتغيرات المدرجة بالدراسة أكبر من ٠.٥ . بالإضافة الى أن نتائج اختبار Bartlett's Test لكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة معنوية، وبالتالي فإن البيانات ذات جودة عالية وصالحة لا جراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

٢- التحليل العاملي التوكيدي

التحليل العاملي التوكيدي يتم استخدامه في حالة اذا كانت هناك معرفة لدى الباحث بوجود علاقة بين المتغيرات، ووفقاً للدراسات السابقة فإنه يفترض وجود علاقة بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة ثم يؤكد هذه العلاقة من خلال هذا التحليل (Byrne, 2010). كما يتم استخدامه للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل اجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (٤-١) وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وبعد ذلك يتم صياغة نموذج القياس وتقييمه وفقاً لمعايير تقييم الصدق التقاربي والتمييزي ثم يتم اختبار الفروض وفقاً للنموذج الهيكلي. وفي ضوء النموذج النظري الذي أعده الباحث وفقاً للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها، وكذلك نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، يتم تقييم النموذج النظري سعياً نحو بناء النموذج الهيكلي للدراسة وذلك من خلال نموذج القياس أحادي المستوى، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١-٢: نموذج القياس أحادي المستوى:

أ. صلاحية نموذج الدراسة للقياس أحادي المستوى:

تم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الثبات الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية:

- تحديد المعاملات المعيارية (Standardized loading) لتقييم صدق مكونات عبارات المقياس.
- حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس.

تأثير إدارة المواهب على النداء المؤسسي

- قياس الصدق التقاربي والتمييزي باستخدام متوسط التباين المستخرج (Square Average Variance Extracted AVE & Root of AVE)

ويوضح الجدول التالي رقم (٤-٥) نتائج التحليل الاحصائي فيما يخص صلاحية متغيرات الدراسة للنموذج أحادي المستوى:

جدول رقم (٥): صلاحية متغيرات الدراسة للنموذج أحادي المستوى

الصدق التقاربي		معاملات التحميل والثبات			الأبعاد	المتغير
الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	معامل التحميل	العبارة		
.٦٢٤	.٧١٧	.٨٠٢	.٧١٦	Q1	اختيار المواهب	
			.٦٦٢	Q2		
			.٧٧٤	Q3		
.٨٠٨	.٧١٢	.٩١٢	.٦٦٢	Q4	جذب المواهب	
			.٧٠٦	Q5		
			.٦٩٠	Q6		
			.٧٢٦	Q7		
			.٧١٩	Q8		
			.٦٩٦	Q9		
			.٧٤٨	Q10		
			.٧٥٠	Q11		
.٨٦٤	.٧٢٣	.٩٣١	.٧٨٣	Q12	ادارة المواهب	
			.٦٨٠	Q13		
			.٧١٧	Q14		
			.٦٧٤	Q15		
			.٦٦٦	Q16		
			.٧٤٦	Q17		
			.٧٧٠	Q18		
			.٧٧٠	Q19		
			.٧٤١	Q20		
			.٧٤٠	Q21		
			.٦٦٣	Q22		
.٧٨٧	.٧١٣	.٨٣٠	.٦٨١	Q23	الاحتفاظ بالمواهب	
			.٧٣٠	Q24		
			.٧٠١	Q25		

الصدق التقاربي		معاملات التحميل والثبات			الأبعاد	المتغير
الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	معامل التحميل	العبارة		
			٠.٧٤٦	Q26		
			٠.٧٤١	Q27		
			٠.٧١٢	Q28		
			٠.٦٨١	Q29		
٠.٧٨٣	٠.٧٤٩	٠.٨٣٤	٠.٧٦١	Q30	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية	
			٠.٦٨٧	Q31		
			٠.٧٨٢	Q32		
			٠.٧٦٨	Q33		
			٠.٧٤٦	Q34		
٠.٧٢٣	٠.٧١٠	٠.٨٢٥	٠.٦٥٢	Q35	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة	
			٠.٦٩١	Q36		
			٠.٦٦٨	Q37		
			٠.٧٨٤	Q38		
			٠.٧٥٧	Q39		
٠.٨٦٦	٠.٧٢٤	٠.٩٥٠	٠.٧٦٧	Q40	أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية	
			٠.٦٥٣	Q41		
			٠.٦٥٩	Q42		
			٠.٧٨٢	Q43		
			٠.٧٤٩	Q44		
			٠.٧٠٥	Q45		
			٠.٧١٩	Q46		
			٠.٧٣٨	Q47		
			٠.٧٢٧	Q48		
			٠.٧٠٧	Q49		
			٠.٧٦٣	Q50		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح لدى الباحث من النتائج المعروضة بالجدول السابق مجموعة الملاحظات

التي يمكن توضيحها فيما يلي:

تأثير إدارة المواهب على النداء المؤسسي

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى (Hair, et al., 2010) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
 - أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠.٥، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠.٥ حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥.
 - أظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مقبولة حيث يرى Hair, et al. (2010) أن قيم ألفا المقبولة لا بد وأن تتراوح بين ٠.٦ إلى ٠.٧ في حين أن القيم أكبر من ٠.٧ تشير إلى درجة أعلى من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.
- وبناء على ما سبق تم اختبار الصدق التمايزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٦) أن جميع قيم (Square root of AVE) مقبولة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من ارتباطه ببياني متغيرات الدراسة الأخرى (Hair, et al., 2010). مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عالي للمقاييس المستخدم في الدراسة.

جدول رقم (٦): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

المتغيرات	اختيار المواهب	جذب المواهب	تنمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة	أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
اختيار المواهب	٠.٨٤٧						
جذب المواهب	٠.٨٠٨	٠.٨٤٤					
تنمية المواهب	٠.٧٢١	٠.٧٤٥	٠.٨٥٠				
الاحتفاظ بالمواهب	٠.٧٦٧	٠.٧٦٣	٠.٧٦٧	٠.٨٤٤			

أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية	الاحتفاظ بالمواهب	تنمية المواهب	جذب المواهب	اختيار المواهب	المتغيرات
		٠.٨٦٥	٠.٧٩٣	٠.٨٣٤	٠.٧٨٠	٠.٧٣٨	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية
	٠.٨٤٣	٠.٧٤٨	٠.٧٣٣	٠.٧١٧	٠.٧٢٩	٠.٧٢٨	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة
٠.٨٥١	٠.٨٢٩	٠.٧٥٩	٠.٨٢٤	٠.٧٥٥	٠.٨٢٨	٠.٧٧٩	أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ب- مؤشرات تطابق النموذج للقياس أحادي المستوى:

تعتبر عملية تطابق النموذج من العوامل الهامة في بناء وتقييم النموذج الهيكلي وذلك لأنه من خلالها يمكن التعرف على مدى تطابق النموذج النظري للدراسة مع النتائج الميدانية. ويمكن للتأكد من صحة نموذج القياس أحادي المستوى من خلال مؤشرات الجودة كما هو موضح في

الجدول رقم (٧)

جدول رقم (٧): مؤشرات جودة النموذج أحادي المستوى

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	0.975	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.027	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.972	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	0.977	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.041	مقبول	أقل من ٠.٠٨

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تأثير إدارة المواهب على النداء المؤسسي

١- العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الأول للدراسة):

لأغراض تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في كلٍ من: إدارة المواهب بأبعاد، والأداء المؤسسي بأبعاده، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن مصفوفة العلاقات التالية، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي

جدول رقم (٨): مصفوفة العلاقات بين متغيرات الدراسة

الأداء المؤسسي	أداء الشركة	أداء الوحدات التنظيمية	أداء الأفراد	ادارة المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	تنمية المواهب	جذب المواهب	اختيار المواهب	
								1	اختيار المواهب
							1	.830**	جذب المواهب
						1	.860**	.822**	تنمية المواهب
					1	.715**	.725**	.685**	الاحتفاظ بالمواهب
				1	.859**	.931**	.936**	.918**	ادارة المواهب
			1	.614**	.755**	.493**	.482**	.500**	أداء الأفراد
		1	.860**	.636**	.817**	.488**	.495**	.509**	أداء الوحدات التنظيمية
	1	.625**	.567**	.380**	.542**	.270**	.269**	.299**	أداء الشركة
1	.842**	.923**	.899**	.603**	.786**	.462**	.460**	.484**	الأداء المؤسسي

** معنوي عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة معنوية بين أبعاد ادارة المواهب وبعضها البعض، بالإضافة الى وجود علاقة معنوية بين أبعاد الأداء المؤسسي وبعضها البعض، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha = 1\%$.
- وجود علاقة معنوية بين كافة أبعاد ادارة المواهب وكافة أبعاد الأداء المؤسسي، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha = 1\%$.

- بلغت أقوى علاقة معنوية بين أبعاد ادارة المواهب وأبعاد الأداء المؤسسي في العلاقة بين بعد الاحتفاظ بالمواهب وبعد اداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة حيث كان معامل الارتباط بينهما (ر=٠.٨١٧).
- بينما كانت أضعف علاقة معنوية بين أبعاد ادارة المواهب وأبعاد الأداء المؤسسي في العلاقة بين بعد جذب المواهب وبعد أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حيث كان معامل الارتباط بينهما (ر=٠.٢٦٩).
- وتأسيساً على ذلك، يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الأول للدراسة على الشكل البديل التالي: يوجد ارتباط معنوي بين ادارة المواهب بأبعادها (اختيار المواهب - جذب المواهب - تنمية المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) والأداء المؤسسي بأبعاده (أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة- أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية).

جدول رقم (٩): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	0.981	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.027	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.973	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكرلويس	TLI	0.977	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.027	مقبول	أقل من ٠.٠٨

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الاحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (٤-٩) للتأثيرات المباشرة، وذلك على النحو التالي:

تأثير إدارة المواهب على النداء المؤسسي

أولاً: نتائج التأثيرات المباشرة باستخدام تحليل المسار:

جدول رقم (10): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة بين المتغيرات

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	التابع	المستقل	الفرض
رفض	٠.١٤٧	٠.١١١	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية	اختيار المواهب	الفرض الفرعي الأول
رفض	٠.١١٤	٠.١٠٤	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة		
رفض	٠.٣١٣	٠.٠٩٨	أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية		
قبول	٠.٠٣١	٠.١٨٩	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية	جذب المواهب	الفرض الفرعي الثاني
قبول	٠.٠٢١	٠.١٧٣	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة		
قبول	٠.٠٤٤	٠.٢٢٣	أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية		
رفض	٠.٦٣٩	٠.٠٤٠	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية	تنمية المواهب	الفرض الفرعي الثالث
قبول	٠.٠٤٤	٠.١٤٧	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة		
رفض	٠.١٥٩	٠.١٥١	أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية		
قبول	٠.٠٠٠	٠.٣٤٤	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية	الاحتفاظ بالمواهب	الفرض الفرعي الرابع
قبول	٠.٠٠٠	٠.٣٧٦	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة		
قبول	٠.٠٠٠	٠.٣٤٥	أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحث توضيح نتائج اختبارات الفروض المباشرة من خلال العرض التالي:

- نتائج اختبار الفرض الإحصائي الرئيسي الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد ادارة المواهب على أبعاد الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالشركة محل الدراسة"، ويمكن اختبار ذلك الفرض على مستوى الأبعاد الفرعية على النحو التالي:

• العلاقة بين اختيار المواهب كأحد أبعاد ادارة المواهب وأبعاد الأداء المؤسسي: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لاختيار المواهب كأحد أبعاد ادارة المواهب على كافة أبعاد الأداء المؤسسي (أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة - أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية)، حيث بلغت معاملات المسار ٠.١١١، ٠.١٠٤، ٠.٠٩٨ وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥. وعليه يتضح للباحث قبول الفرض الفرعي الأول كلياً بوجود تأثير معنوي إيجابي لاختيار المواهب على الاداء المؤسسي.

• العلاقة بين جذب المواهب كأحد أبعاد ادارة المواهب وأبعاد الأداء المؤسسي: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي لجذب المواهب كأحد أبعاد ادارة المواهب على كافة أبعاد الأداء المؤسسي (أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة - أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية)، حيث بلغت معاملات المسار ٠.١٨٩، ٠.١٧٣، ٠.٢٢٣ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥. وعليه يتضح للباحث قبول الفرض الفرعي الثاني كلياً بوجود تأثير معنوي إيجابي لجذب المواهب على الاداء المؤسسي.

• العلاقة بين تنمية المواهب كأحد أبعاد ادارة المواهب وأبعاد الأداء المؤسسي: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي لتنمية المواهب كأحد أبعاد ادارة المواهب على أحد أبعاد الأداء المؤسسي (أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة)، حيث بلغ معامل المسار ٠.١٤٧ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥. وعليه يتضح للباحث قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً بوجود تأثير معنوي إيجابي لتنمية المواهب على الاداء المؤسسي.

• العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد ادارة المواهب وأبعاد الأداء المؤسسي: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي للاحتفاظ بالمواهب كأحد أبعاد ادارة المواهب على كافة أبعاد الأداء المؤسسي (أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة - أداء الشركة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية)، حيث بلغت معاملات المسار ٠.٣٤٤، ٠.٣٧٦، ٠.٣٤٥ وهي دالة إحصائياً

تأثير إدارة المواهب على النداء المؤسسي

عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .وعليه يتضح للباحث قبول الفرض الفرعي الرابع كلياً بوجود تأثير معنوي إيجابي للاحتفاظ المواهب على الاداء المؤسسي.

وبناء على نتائج الأبعاد الفرعية لكلا المتغيرين وبعضهما البعض، يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير ايجابي معنوي لأبعاد ادارة المواهب على الأداء المؤسسي.

عاشراً: مناقشة النتائج

اختبار الفرض الأول: الذي ينص على أنه:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد إدارة المواهب والاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالشركة.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي يوجد ارتباط معنوي بين ابعاد إدارة المواهب

والاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالشركة

و اتفقت نتائج الفرض الاول مع الدراسات السابقة حيث تبين وجود دراسات تناولت

العلاقة بين إدارة المواهب والاداء المؤسسي فتناولت دراسة (Elia et al (2017) العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي وقد أظهرت النتائج أن إدارة المواهب ستؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، وتحسين التعاون بين أعضاء فرق العمل، فضلاً عن تعزيز مهارات القيادة، وسعت دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٢) نحو دراسة التعرف على العلاقة بين مدخل إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء التنظيمي وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وقوية بين ممارسات إدارة المواهب محل الدراسة وهي: (جذب المواهب -تدريب وتطوير المواهب- تمكين المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - التخطيط للتعاقب) و تحسين فعالية الأداء التنظيمي .

اختبار الفرض الثاني: والذي ينص على أنه:

يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالشركة محل الدراسة وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرض الاحصائي الثاني للدراسة على الشكل التالي

يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين

بالشركة محل الدراسة

واتفقت نتائج الفرض الثاني مع الدراسات السابقة حيث تبين أن إدارة المواهب لها تأثير معنوي على الاداء المؤسسي ، وفحصت دراسة وهبه واخرون (٢٠٢١) معرفة أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي. وكشفت النتائج عن وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للحالة الاجتماعية. ووجود أثر لإدارة المواهب على الاداء المؤسسي ، وهدفت دراسة (٢٠٢١) إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات إدارة المواهب البشرية (استقطاب الموهبة – الاحتفاظ بالموهبة - تطوير الموهبة - إدارة اداء الموهبة) على الابتكار المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يُمكن للباحث ذكر تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج اختبار فروض الدراسة وذلك كما في الجدول (١١) التالي:

جدول (١١) تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج اختبار فروض الدراسة

النتيجة	الأسلوب الإحصائي	الفروض	الأهداف	التساؤلات
قبول الفرض الأول	أسلوب تحليل الارتباط	توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد إدارة المواهب والاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالشركة	تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والاداء المؤسسي لدى العاملين	ما طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والاداء المؤسسي لدى العاملين وذلك من وجهة نظر العاملين؟
قبول الفرض الثاني	أسلوب تحليل الانحدار	لا يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالشركة محل الدراسة.	تحديد تأثير أبعاد إدارة المواهب على الاداء المؤسسي.	إلى أى مدى يؤثر أبعاد إدارة المواهب على الاداء المؤسسي؟

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: التوصيات وآليات تنفيذها:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يطيب للباحث أن تختتم دراستها بتقديم مجموعة من التوصيات موجبة للقيادات الإدارية بشركة الاتصالات ببورسعيد مع اقتراح بعض الآليات التي تراها ملائمة لتفعيل تلك التوصيات ووضعها موضع التنفيذ كما يلي

تأثير إدارة المواهب على النداء المؤسسي

جدول (12) توصيات الدراسة والمسئول عن تنفيذها وآليات تنفيذها

آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	التوصية	المتغيرات
التعرف على بيئة الأعمال الداخلية وخطط المناخ التنافسي، والتعرف على خطط للنمو، والاندماج، والتصفية، والمنتجات الجديدة أو التقنيات وإبراز تأثيرها على احتياجات الشركة من المواهب الفورية	الإدارة العليا متمثلة في إدارة الموارد البشرية بالشركة	ضرورة الاهتمام بعملية استقطاب المواهب التي تناسب احتياجات العمل الاستراتيجي	إدارة المواهب
التعرف على العوامل التي تؤدي الى وجود صعوبات في استقطاب الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم		ضرورة الإهتمام بتطوير الموهبة وتنمية قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، والنجاح في تحقيق حاجاتهم .	
إجراء الدورات التدريبية التي من شأنها صقل موهبة كل موهوب في تخصصه		ضرورة الإهتمام بالاحتفاظ بالمواهب والمحافظة على الأفراد الموهوبين للتنمية ذوى القدرات والمهارات الملائمة لاحتياجات العمل.	
الوقوف على العجز في إحتياجات الأقسام الرئيسية بكل كلية وتحديد التخصصات المطلوبة ووحجم العجز من العاملين			
إعادة النظر في منظومة الأجور والحوافز			
الإهتمام بالمحفزات غير المالية مثل: - الإهتمام بتمكين أصحاب المهارات -ترقيتهم -إشراكهم في وضع الأهداف -إشراكهم في وضع الإجراءات التنظيمية والإدارية التي من شأنها تحقيق الأهداف -إشراكهم في عمليات المراقبة والمتابعة -ضرورة إستخدام نظام إتصالات فعال			

المتغيرات	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ
الاداء المؤسسى	ضرورة تركيز الاهتمام على الكوادر البشرية، باعتبار أن العنصر البشري هو أصل من أصول المنظمة	الإدارة العليا متمثلة في إدارة الموارد البشرية بالشركة	من خلال الاهتمام بتنمية المهارات وتدريب العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، كذلك دعم أنشطة الإبداع والابتكار لدى العاملين والعمل على زيادة الوعي والمعرفة التقنية
	ضرورة استخدام العناصر التقنية ومواكبة كل ما هو جديد والتي لها أثر كبير على جودة وسرعة إنجاز المهام		من خلال توافر دعم فني مؤهل بدرجة عالية، وكذلك وضع خطة شاملة لتوافر الأجهزة و البرمجيات و التقنيات و تحديثها بشكل مُستمر.
	ضرورة الإهتمام بإستخدام أحدث التقنيات والتكنولوجيا لما لها من تأثير إيجابى على الأداء الوظيفى للعاملين.		إنجاز أغلب المهام الخاصة بالشركة بالإعتماد على التكنولوجيا مثل الكمبيوتر والإنترنت.
			ضرورة مواكبة الشركة للتغيرات التكنولوجية الإدارية من خلال توفير برامج الكمبيوتر التى تساعد في سرعة الأداء بالشركة.

المصدر : من اعداد الباحث

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية :

- استهدفت الدراسة الحالية توضيح العلاقة بين إدارة المواهب والاداء المؤسسى بشركة الاتصالات ببورسعيد، ولذا يقترح الباحث مجموعة من الدراسات المستقبلية:
- ١- توسيط ادارة المواهب في العلاقة بين الاداء المؤسسى والميزة التنافسية.
 - ٢- دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والارتباط الوظيفي.
 - ٣- دراسة تأثير إدارة المواهب على المناخ التنظيمي .
 - ٤- تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع العربية:

- بخيت، محمد بهاء الدين محمد، سعد، عبدالباسط يوسف، و المسلماني، رشا. (٢٠٢١). دور نظام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٣)، ٤٥٠ - ٤٧١.
- البطران، شيماء عبدالله عبدالعال. (٢٠٢٠). تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما علي أداء المنظمات: دراسة ميدانية علي قطاع الأغذية والمشروبات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١)، ٣٣١ - ٤٠٢.
- الجبالي، ناصر أحمد محمد، حسن، محمد وهبه محمد، وعبد الباري، علاء عبد الواحد. (٢٠٢٢). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٤(١)، ٣٠-١.
- رضوان طارق محمد. (٢٠٢٠). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٣٦(١)، ٦٧-١٠٥.
- سملاي يحضيه. (٢٠٢٠). إدارة المواهب العالمية مراجعة الاطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية، مجلة الباحث، ٢٠(١)، ٤٨٩ - ٥٠١.
- صديق أحمد. السيد (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٢)، ٥٥٠-٥٩١.
- عبد الرحمن على عبد الرحمن. (٢٠٢٢). إدارة المواهب ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية (دراسة ميدانية). مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، ٢(١)، ١٠٢-١٣١.
- عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن محمد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(٣)، ٤٥-٩٨.
- عبد العزيز محمد. (٢٠٢٢). أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بنك البركة السوداني. كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والثقافة، د.

- عبدالسلام، رمضان محمود، الزواوي، شيماء مصطفى، و الطبلاوي، أسامه السيد. (٢٠١٩). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (٦)، ٢٢٣ - ٢٦٤.
- العزب، حسين محمد، (٢٠٢٠). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الإتصالات الأردنية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، (٢)٣٥.
- علام نهال محمد. (٢٠٢٢). تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٦(٤)، ١٤٥-١٤٦.
- علي، ياسر السيد. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الإبتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨(٦)، ١٠٥ - ١٥٤.
- غازي، علي علي. (٢٠٢٠). الدور الإستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. إدارة الاعمال، (١٦٨)، ١٤ - ١٩.
- الفهسي، مرزوق بن مطر. (٢٠٢٠). دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية. مجلة القراءة والمعرفة، (٢٢٥)، ١٥ - ٤٤.
- هيبه مروة حسام إسماعيل. (٢٠٢٣). تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي. مجلة العلوم التربوية كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، (١)٦، ٢١٢-٢٧١.
- وهبه، محمد، الكيلاني، رمزي خيرى، و الخولي، سحر عبدالمنعم محمود. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (١)١٢، ٤٠٧ - ٤٢٣.
- قائمة المراجع الأجنبية:
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). Research methods for business students.