

أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي

(دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة)

أ.د. عبد المحسن عبد المحسن جودة
أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة
جامعة المنصورة

أ.م.د. تامر إبراهيم العشري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة
جامعة المنصورة

أحمد عباس إبراهيم الريش

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية الى تحديد أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في تحليل البيانات واعتمدت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (٣٦٩) مفردة، وكانت الاستمارات الصحيحة (٣٥٠) استمارة صحيحة بنسبة ٩٤.٨٥ % وقد توصلت الورقة البحثية الى وجود علاقة ارتباط معنوي قوي بين إدارة المواهب الأداء الوظيفي. كما اوصت الدراسة الى وضع معايير لقياس موهبة العاملين واتخاذها أساساً لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات وكذلك الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والتعويضات غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس هذه المنهجية للعاملين العاديين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - الأداء الوظيفي.

التعريفات الإجرائية للورقة البحثية: -

إدارة المواهب (Talent management): هي مجموعة من العمليات والبرامج والأساليب المتكاملة التي تهدف إلى توظيف وتطوير ونشر والحفاظ على الأشخاص ذوي الإمكانات والمهارات العالية من أجل تلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية للمنظمة (Li & Devos, 2008) ويعرفها (Wilson, 2015, p.78) هي مجموعة من العمليات المتمثلة في استقطاب وتدريب وتقييم أداء العاملين، والاحتفاظ بالمواهب وتقييم المكافآت للموهوبين لتحقيق المزايا التنافسية. وتشمل الأبعاد الآتية:

١- تنمية المواهب Talent Development: هي بناء مهارات وقدرات الموظفين المتميزين من أجل تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة (Darvish et al., 2012)، ويعرفها (Garavan et al., 2012) بأنها عملية تخطيط واختيار وتنفيذ استراتيجيات تطوير مجمع

المواهب talent pool لضمان اشباع احتياجات المنظمة من المواهب حالياً ومستقبلاً لتحقيق أهداف المنظمة.

٢- الاحتفاظ بالمواهب **Talent retention**: هي احتفاظ المنظمة بموظفيها الموهوبين أو أولئك الذين من المحتمل أن يتركوها (Armstrong , 2006)، ويعرفها (Tarique & Schuler, 2012) بأنها جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة.

٣- جذب واختيار المواهب **Attracting and selecting talent**: هي عملية توفير مجموعة من المرشحين المؤهلين لوظيفة معينة (Chikumbi, 2011)، ويعرفها (عبد العال، ٢٠١٣) بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل جذب المتقدمين الذين يمتلكون الكفاءات اللازمة لشغل منصب حالي أو مستقبلي.

٤- نشر المواهب **Talent deployment**: هي جميع الأنشطة التي تسهل حركة الأفراد الموهوبين في جميع أنحاء المنظمة (Tarique & Schuler, 2012)، ويعرفها (Harrison, 2015) بأنها تجهيز الأفراد بالمنظمة لتحمل التكليف بمهام ومسؤوليات جديدة والانتقال السريع إلى وظائف أخرى عن طريق التوظيف الداخلي حسب احتياجات العمل.

٥- إدارة الأداء **Performance Management**: هي العملية التي من خلالها يتأكد المدير من أن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق أهداف المنظمة (Millar, 2007)، وتعرف بأنها عملية مستمرة من الاتصالات تتم بين الرؤساء والمرؤوسين لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتشمل عملية الاتصال على تحديد الأهداف وبيان التوقعات وإبداء الرأي ومراجعة النتائج (Rodrigues & Naidoo, 2015).

الاداء الوظيفي: (**job performance**): هو الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة (Siljanen, 2010: 5). ويشمل الأبعاد الآتية:

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (السكران، ٢٠٠٤).

٢- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء (النميان، ٢٠٠٤).

٣- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز (العنبي، ٢٠٠٧).

٤- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والثبات في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (السكران، ٢٠٠٤).

الدراسات السابقة والإطار النظري: -

١- دراسة (البطران، ٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة الى اختبار نموذج سببي للعلاقة بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي (كمؤشر وسيط لتلك العلاقة) وأثرهما على أداء المنظمات، 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. وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثير إيجابي لمؤشر الانتماء التنظيمي كمؤشر معدل على العلاقة التآثرية بين كل من تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وأداء المنظمات.

٢- دراسة (الخطيب، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى البحث في ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، وتوصلت النتائج إلى أن درجات تقدير العاملين لممارسات إدارة المواهب البشرية مرتفعة، وجاء ترتيب مجالات الدراسة تنازلياً (إشراك المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تحديد المواهب). وأن الدرجة الكلية لواقع تحقيق الجودة الشاملة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة.

٣- دراسة (عبد الهادي، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي على العاملين في شركة المصرية للاتصالات، من أهم توصيات الدراسة ما يلي: ١- الاهتمام بجذب، والاحتفاظ، تنمية جميع العاملين في الشركة وذلك من خلال دورات تنمية قدرات العاملين بشركة التي تعقد بفرض الترقية إلى الدرجة العلمية الأعلى. ٢- إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية لماله من مردود إيجابي في زيادة المعرفة ونقل الخبرات وتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية.

٤- دراسة (أحمد، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى دراسة واختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المواهب في الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. وقد توصلت الدراسة إلى أنه

يوجد تأثير وسيط جزئي (مباشر وغير مباشر) لتكنولوجيا المعلومات على إدارة المواهب في الجهاز محل الدراسة على مستوى المتغيرات الأساسية. وظهر تأثير وسيط جزئي (مباشر وغير مباشر) في معظم الحالات لأبعاد تكنولوجيا المعلومات على أبعاد إدارة المواهب. وبالتالي، نقبل بصفة عامة الفرض البديل. كما ظهر عدم وجود تأثير وسيط لبعد شبكات المعلوماتية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرة على التحليل وجذب المواهب.

٥- (محمود، ٢٠١٨) هدفت الدراسة الى الوقوف على أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب على شركات توزيع الأدوية الكبرى العاملة في جمهورية مصر العربية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب دال إحصائياً بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة وبين استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة، كما توصلت الدراسة إلى اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ باستراتيجيات إدارة المواهب. مما يدعم التوصية بالاهتمام بالتمكين الإداري من خلال الأبعاد التي تم دراستها (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير، التكريب) لما لها من تأثير كبير على استراتيجيات إدارة المواهب.

٦- دراسة (Ella, et al, 2017) هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وتشمل إدارة المواهب جذب المرشحين، والاختيار، وبرامج التدريب، وإدارة المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين والاحتفاظ بالعاملين، أي أن إدارة المواهب تغطي دورة حياة الموظف كاملة، وتم قياس الأداء التنظيمي من خلال جودة القيادة وجودة العمل الجماعي ورضا الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب متؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، وتحسين التعاون بين أعضاء فرق العمل، فضلاً عن تعزيز مهارات القيادة.

٧- دراسة (العلي، ٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى تصورات الموظفين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية لأداء الوظيفي، كان بدرجة مرتفعة، كما يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في أداء الموظفين.

مفهوم إدارة المواهب:

إن إدارة المواهب من المواضيع التي استحوذت على اهتمام ذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية إلا أن هنالك جدلاً حول المصطلح بهد ذاته، وبحسب (Abdul-Kareem, ٢٠١٦) فإنه لا

يوجد تعريف واحد مختصر لإدارة المواهب وتعرف إدارة المواهب بأنها تطبيق سياسات أو أنظمة عمل متكاملة صممت من أجل ترقية آلية استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب التي تمتلك الجدارات اللازمة ولديها الرغبة في تلبية الاحتياجات التنظيمية، حيث تقوم هذه الإدارة بالتركيز على تحديد وجذب وانخراط المواهب التي من شأنها أن تعد قيمة مضافة للمنظمة، وذلك إما بسبب ما لديها من إمكانيات عالية "Potential High" من الممكن استثمارها في المستقبل أو لكونهم يشغلون وظائف حرجية في المنظمة . وقد اعتبر (العادي، ٢٠١٢) أن إدارة المواهب عبارة عن مجموعة من العمليات الإدارية التي تعنى بالتخطيط للمواهب حيث يتم استقطاب هؤلاء المهنيين من جهة وتحديد مستوى المواهب الموجودة حالياً في المنظمة ليتم تطويرهم واستبقائهم من خلال عدة سياسات مثل سياسة الحوافز أو إدارة المسار الوظيفي من جهة أخرى. أي أن إدارة المواهب لا تقتصر على جذب أفضل الموارد البشرية وتوظيفهم بل هي عملية مستمرة تشمل استقطاب وجذب وتوظيف المواهب والاحتفاظ بهم والعمل على تطويرهم بالإضافة لذلك فإن إدارة المواهب تعنى أيضاً بالآلية انفصال المواهب عن المنظمة. ويعرفها (الكساسبة، ٢٠١٦) بأنها "عملية جذب المهنيين للعمل في الشركة ودمجهم فيها، واكتشاف المواهب الموجودة في الشركة وتطويرها وتحفيزها، والاحتفاظ بها"، ويعرفها (مناع، ٢٠١٧) بأنها "استراتيجية متكاملة تنفيذية تقوم على تفعيل عمليات البحث والاستقطاب والاختيار والتطوير بالعاملين الذين يمتلكون قدرات فريدة ومتميزة تلبي احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج.

مفهوم الاداء الوظيفي:

لقد تعددت تعريفات الباحثين حيث تم تعريف الأداء على أنه نظام متكامل يمثل الاداء الفردي والعنصر الرئيسي فيه، وذلك ما يعود للعنصر البشري وهو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال (الشريف، ٢٠١٣). كما يعرف الأداء بأنه النتائج المرغوبة للسلوك، والأداء يعبر عن الطريقة التي يقوم بها فرد بعمله بشكل جيد، كما أنه يستخدم مصطلح الأداء بالنسبة للموظف كناية على قدرته على القيام بعمل ورجيته فيه (Waiyaki, W. E, 2017) ويعتبر الأداء الوظيفي من أهم محاور النظرية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، وبرغم ما يحظى به من اهتمام بحثي وفلسفي كبير؛ إلا أن هناك العديد من نقاط الجدل بين الباحثين فيه! ومنها جنلية القياس وجنلية المفهوم؛ فما الذي يعتبر أداء وظيفياً؟ (السلوكيات أم النتائج) وكيف نقيسه؟ (Reaves, ٢٠١٥).

مشكلة الدراسة:

"انخفاض مستوى كل من إدارة المواهب، والاداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة الذي يشير التساؤل التالي:

١- هل يرجع الانخفاض في مستوى الاداء الوظيفي إلى الانخفاض في مستوى إدارة المواهب؟

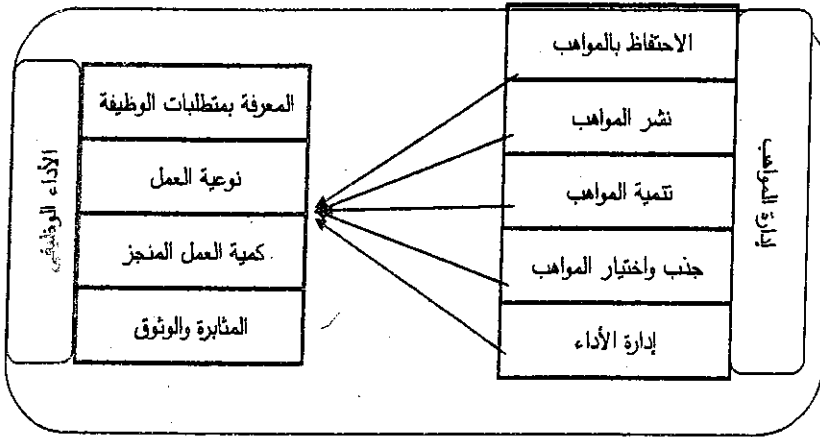
أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية الى تحديد العلاقة بين أدارة المواهب والاداء الوظيفي

فروض ونموذج الدراسة:

١- يوجد ارتباط معنوي بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي.

٢- يوجد تأثير له دلالة احصائية لإدارة المواهب على الاداء الوظيفي.



المصدر من اعداد الباحث

منهج الدراسة وأساليب القياس:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج التحليلية. ويتضمن كل من متغيرات الدراسة وأساليب قياسها ومجتمع الدراسة واسلوب جمع البيانات والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات على النحو التالي:

أساليب القياس: تنقسم متغيرات هذا البحث الى ما يلي:

١- (أدراه المواهب) في ضوء الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث اعتمد الباحث في قياس

ادارة المواهب على مقياس (Sweem, 2009 ; Du Plessis, 2010; Buthelezi,)

2010). وابعادها هي (احتفاظ المواهب، نشر المواهب، تنمية المواهب، جذب واختيار

المواهب، ادارة الاداء).

٢- (الأداء الوظيفي) في ضوء الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث اعتمد الباحث في قياس الأداء الوظيفي على (الحسيني، ١٩٩٤؛ السكران، ٢٠٠٤؛ النيمان، ٢٠٠٤؛ العتيبي، ٢٠٠٧). وأبعاده هي (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المثابرة والثوق).

٣- مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الإعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط إستخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث) مكونة من (٣٦٩) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥%)، وحدود ثقة (٩٥%)، وتم توزيع هذه العينة بالإعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد كل كلية ، وبلغت نسبة استجابة مفردات العينة بلغ عدد الاستمارات الصحيحة ٣٥٠ استمارة من عدد ٣٦٩ استمارة تم توزيعها بالتساوي مما يعني أن نسبة الاستجابة ٩٤.٨٥ % .

إختبار الثبات:

يستخدم اختبار الثبات لقياس مدى ثبات قوائم الإستقصاء كأداة لتجميع البيانات تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) لمحتويات قوائم الاستقصاء، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، كما تم إختبار صدق المقياس عن طريق الصدق الظاهري وهو معامل الجزر التربيعي لمعامل الثبات ألفا، والجدول التالي يوضح نتائج الثبات والصدق:

جدول معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الظاهري
إدارة المواهب				
١	جذب وإختيار المواهب	٤	٠.٨٧٠	٠.٨٧١
٢	تنمية المواهب	٨	٠.٨٩٦	٠.٨٩٥
٣	نشر المواهب	٥	٠.٩١١	٠.٩١١
٤	إدارة الأداء	٨	٠.٩٠٩	٠.٩٠٨
٥	الاحتفاظ بالمواهب	٤	٠.٩٣٣	٠.٩٣٤
	أجمالي العبارات	٢٩	٠.٩٧٣	٠.٩٧٣

الأداء الوظيفي				
١	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	٤	٠.٨٩١	٠.٨٩٤
٢	نوعية العمل	٤	٠.٩٢٧	٠.٩٢٨
٣	كمية العمل المنجز	٤	٠.٩٤٤	٠.٩٤٤
٤	المثابرة والوثوق	٤	٠.٩٣٩	٠.٩٤٠
	أجمالي العبارات	١٦	٠.٩٧٧	٠.٩٧٧
	جميع العبارات	٧٨	٠.٩٨١	٠.٩٨٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لإدارة المواهب تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بين ٠.٨٧٠ ، ٠.٩٣٣ ، والأداء الوظيفي تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بين ٠.٨٩١ ، ٠.٩٤٤ ، وقيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة كانت ٠.٩٨١ أي أنها في الحدود المقبولة (Tavakoli & Dennick, 2011)، وبالتالي أمكن التوصل إلى مقياس يتمتع بالإتساق الداخلي بما يوفر الثقة في نتائجه، كما يتضح أن قيمة الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة كلها في الحدود المقبولة وهذا يعني تمثيل عبارات المقياس المستخدم تمثيلاً سليماً للمجال المراد قياسه.

التحليل الوصفي للبيانات:

قام الباحث بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية) الخاصة بإجابات عينة الدراسة من العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة حول متغيرات الدراسة وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة حول إدارة المواهب

م	إدارة المواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	جذب واختيار المواهب	٣.٣٠	٠.٩٥١
٢	تنمية المواهب	٣.٠٣	٠.٨٤٧
٣	نشر المواهب	٢.٩٢	٠.٩٥٧
٤	إدارة الاداء	٢.٩٥	٠.٩٢٥
٥	الاحتفاظ بالمواهب	٢.٦٨	١.٠٩

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

فيما يخص إدارة المواهب يتضح من الجدول السابق المتوسط الحسابي لآراء عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجذب واختيار المواهب ٣.٣٠ وانحراف معياري ٠.٩٥١ أي أن معظم الآراء محايد، وبلغ المتوسط الحسابي لتنمية المواهب إلى ٣.٠٣ وانحراف معياري ٠.٨٤٧ أي أن معظم الآراء محايد، وبلغ المتوسط الحسابي لنشر المواهب ٢.٩٢ وانحراف معياري ٠.٩٥٧ أي أن معظم الآراء محايد، وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الأداء ٢.٩٥ وانحراف معياري ٠.٩٢٥ أي أن معظم الآراء محايد. وأخيراً وبلغ المتوسط الحسابي للاحتفاظ بالمواهب ٢.٦٨ وانحراف معياري ١.٠٩، أي أن معظم الآراء محايد. ويتضح أن آراء عينة الدراسة حول ابعاد متغير إدارة المواهب انحصرت بين محايد.

جدول الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة حول الأداء الوظيفي

م	الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	٤.٠٥	٠.٧١٠
٢	نوعية العمل	٤.٠٢	٠.٧٩٩
٣	كمية العمل المنجز	٤.١١	٠.٧٩٣
٤	المتابعة والوثوق	٤.١١	٠.٧٦٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

فيما يخص الأداء الوظيفي يتضح من الجدول السابق المتوسط الحسابي لآراء عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعرفة بمتطلبات الوظيفة ٤.٠٥ وانحراف معياري ٠.٧١٠ أي أن معظم الآراء موافق، وبلغ المتوسط الحسابي لنوعية العمل إلى ٤.٠٢ وانحراف معياري ٠.٧٩٩ أي أن معظم الآراء موافق، وبلغ المتوسط الحسابي لكمية العمل المنجز ٤.١١ وانحراف معياري ٠.٧٩٣ أي أن معظم الآراء موافق، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي للمتابعة والوثوق ٤.١١ وانحراف معياري ٠.٧٦٠، أي أن معظم الآراء موافق. ويتضح أن آراء عينة الدراسة حول ابعاد متغير إدارة المواهب انحصرت بين موافق. تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه " يوجد ارتباط معنوي بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي "، ولتحقق من مدى صحة هذا الفرض تم الاعتماد على ارتباط بيرسون وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي كما يوضحه الجدول:

متغير الاداء	متغير المواهب	المتأثرة والرؤوف	كمية العمل الملجز	نوعية العمل	المعرفة بمطلوبات الوظيفة	الاحتفاظ بالمواهب	ادارة الاداء	نشر المواهب	تنمية المواهب	جذب واختيار المواهب	
										1	جذب واختيار المواهب
									1	.796**	تنمية المواهب
								1	.910**	.763**	نشر المواهب
							1	.820**	.892**	.779**	ادارة الاداء
						1	.777**	.832**	.755**	.694**	الاحتفاظ بالمواهب
					1	.136*	.340**	.287**	.282**	.337**	المعرفة بمطلوبات الوظيفة
				1	.886**	.147**	.284**	.296**	.234**	.287**	نوعية العمل
			1	.853**	.850**	.004	.174**	.175**	.162**	.218**	كمية العمل الملجز
		1	.903**	.872**	.888**	.061	.216**	.193**	.220**	.237**	المتأثرة والرؤوف
	1	.206**	.162**	.273**	.306**	.871**	.946**	.939**	.959**	.863**	متغير المواهب
1	.247**	.962**	.948**	.949**	.949**	.090	.264**	.249**	.234**	.282**	متغير الاداء

ومن بيانات الجدول يتضح ما يلي:

١- ثبت إحصائياً وجود ارتباط معنوي ايجابي بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي لكل حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٢٤٧) كما ثبت وجود علاقة ارتباط معنوي بين إدارة المواهب وأبعاد الأداء الوظيفي بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (٠,٢٠٦, ٠,١٦٢, ٠,٢٧٣, ٠,٣٠٦) على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية (١%).

٢- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين إدارة المواهب، والأداء الوظيفي، وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح قبول الفرض الأول بمعنى وجود ارتباط معنوي بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي.

قياس أثر متغيرات الدراسة.

أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي:

لمعرفة تأثير إدارة المواهب على الأداء الوظيفي قام الباحث بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على:

" يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على الأداء الوظيفي " وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١- يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

٢- يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على نوعية العمل.

٣- يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على كمية العمل المنجز.

٤- يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على المثابرة والوثوق.

٥- يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على الأداء الوظيفي ككل.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي كما يوضحه الجدول.

١: يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي Stepwise بين أبعاد إدارة المواهب (كمتغيرات مستقلة) والمعرفة بمتطلبات الوظيفة (كمتغير تابع):

جدول أثر إدارة المواهب على المعرفة بمتطلبات الوظيفة

R ²	F. test		T-test		المعلّمة المقدرّة Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠.٢٢٦	***.٠٠٠٠	٢٠.٥٢٩	***.٠٠٠١	٢٤.٣٣٤	٣.١٩٠	الجزء الثابت
			***.٠٠٠٠	٣.٤٢٩	٠.٢٠٨	جذب واختيار المواهب
			***.٠٠٠٠	٤.١٨٦	٠.٤٢٣	نشر المواهب
			***.٠٠٠٠	٥.٢٦٨	٠.٤٦٣	إدارة الأداء

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. *** دال إحصائياً عند مستوى معنوية

(٠.٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) * دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

ويتضح من بيانات الجدول يتضح أن:

١- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٠٠٥٢٩) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

٢- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لجذب واختيار المواهب، نشر المواهب، إدارة الأداء على المعرفة بمتطلبات الوظيفة، حيث تفسر هذه الأبعاد (٢٢.٦٪) R^2 التغير الحادث في المتغير التابع (المعرفة بمتطلبات الوظيفة) وأن النسبة المتبقية وهي (٧٧.٤٪) من التغير تحدثها متغيرات أخرى لا تدخل في النموذج الحالي، كما ثبت إحصائياً عدم وجود تأثير ل تنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب، على المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

٣- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى (٠.٠٠١)، وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية بالنسبة للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمعرفة بمتطلبات الوظيفة، وتبين منها أن أكثر المتغيرات تأثيراً على المعرفة بمتطلبات الوظيفة هي إدارة الأداء. وبناء على ما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول (جزئياً).

٢: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على نوعية العمل.

وقد أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise بين أبعاد إدارة المواهب (كمتغيرات مستقلة) ونوعية العمل (كمتغير تابع) كما هو موضح في الجدول:

جدول أثر إدارة المواهب على نوعية العمل

R^2	F. test		T-test		المعلمة المقدره B_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠.٢٠٣	***.....	١٧.٨٨٠	***.....	٢١.٨٦٢	٣.٢٧٤	الجزء الثابت
			***.....	٢.٦٧٥	٠.١٨٦	جذب واختيار المواهب
			***.....	٦.١٦٣	٠.٧١١	نشر المواهب
			***.....	٤.٥٢٢	٠.٤٥٤	إدارة الأداء

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. *** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) * دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

ويتضح من بيانات الجدول يتضح أن:

١- معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٧.٨٨٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى من (٠.٠٠١).

٢- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لجذب واختيار المواهب، نشر المواهب، إدارة الأداء على نوعية العمل (٢٠.٣٪ = R^2) لظهور الحادث في المتغير التابع (نوعية العمل) وأن النسبة المئوية المتبقية وهي (٧٩.٧٪) من التغير تحدثها متغيرات أخرى لا تدخل في النموذج الحالي، كما ثبت إحصائياً عدم وجود تأثير للتنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب على نوعية العمل.

٣- أن معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى (٠.٠٠١)، وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بنوعية العمل، وتبين منها أن أكثر المتغيرات تأثيراً على نوعية العمل هي نشر المواهب، وبناء على ما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني (جزئياً).

٣: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب على كمية العمل المنجز.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise بين أبعاد إدارة المواهب (كمتغيرات مستقلة) وكمية العمل المنجز (المتغير التابع) كما هو موضح في الجدول:

جدول أثر إدارة المواهب على كمية العمل المنجز.

R^2	F. test		T-test		المعطيات المقدره B_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠.١٥١	***, ٠.٠٠٠	١٢.٤٦٥	***, ٠.٠٠٠	٢٢.٧٨٦	٣.٤٩٦	الجزء الثابت
			***, ٠.٠٠١	٣.٢١٢	٠.٢٢٨	جذب واختيار المواهب
			***, ٠.٠٠٣	٤.٢٥٦	٠.٥٠٣	نشر المواهب
			***, ٠.٠٠٥	٢.٨٤٥	٠.٢٩٣	إدارة الأداء

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. *** دال إحصائياً عند مستوى معنوية

(٠.٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) * دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

ويتضح من بيانات الجدول يتضح أن:

١- معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٢.٤٦٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

٢- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لجذب واختيار المواهب، نشر المواهب، إدارة الأداء على كمية العمل المنجز حيث تفسر هذه الأبعاد ($R^2 = 151\%$) التغير الحادث في المتغير التابع (كمية العمل المنجز) وأن النسبة المتبقية هي (٧٥٪) من التغير تحدثها متغيرات أخرى لا تدخل في النموذج الحالي، كما ثبت إحصائياً عدم وجود تأثير تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب على كمية العمل المنجز.

٣- أن معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوي (٠.٠٠١)، (٠.٠٠١) وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ بكمية العمل المنجز داخل معادلة الانحدار، وتبين منها أن أكثر المتغيرات تأثيراً على كمية العمل المنجز هي نشر المواهب. ومن ثم ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث (جزئياً).

٤: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب على المتابعة والوثوق.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise بين أبعاد إدارة المواهب (كمتغيرات مستقلة) والمتابعة والوثوق (المتغير التابع) كما هو موضح في الجدول:

جدول أثر إدارة المواهب على المتابعة والوثوق

R ²	F. test		T-test		المعلمات المقدره Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠.١١٠	***.٠٠٠٠	٨.٦٤٣	***.٠٠٠٠	٢٢.٣٩٣	٣.٣٧١	الجزء الثابت
			***.٠٠١٩	٢.٣٦٠	٠.١٦٥	جذب واختيار المواهب
			**..٠٠٧٢	١.٨٠٤	٠.٢٠٩	نشر المواهب
			**..٠٠٥٨	١.٩٠٥	٠.١٩٢	إدارة الأداء

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. *** دال إحصائياً عند مستوى معنوية

(٠.٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) * دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

ويتضح من بيانات الجدول رقم يتضح أن:

١- معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٨.٦٤٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

٢- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لجذب واختيار المواهب، نشر المواهب، إدارة الأداء على المتابعة والوثوق حيث تفسر هذه الأبعاد (١١٠٪) R^2 للتغير الحادث في المتغير التابع (المتابعة والوثوق) وأن النسبة المتبقية هي (٨٩٪) من التغير تحدثها متغيرات أخرى لا تدخل في النموذج الحالي، كما ثبت إحصائياً عدم وجود تأثير تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب على المتابعة والوثوق.

٣- أن معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوي (٠.٠٠١)، وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتابعة والوثوق داخل معادلة الانحدار، وتبين منها أن أكثر المتغيرات تأثيراً على المتابعة والوثوق هي جذب واختيار المواهب. ومن ثم ثبوت صحة الفرض الفرعي الرابع (جزئياً).

٥: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء الوظيفي ككل.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise بين أبعاد إدارة المواهب (كمتغيرات مستقلة) والأداء الوظيفي (كمتغير تابع) كما هو موضح في الجدول:

جدول أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي ككل

R^2	F. test		T-test		المعطيات المقرة B_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٠.١٧٥	***	١٤.٨٧٢	***	٢٣.٩٨١	٣.٣٣٣	الجزء الثابت
			***	٣.٠٥٥	٠.١٩٧	جذب واختيار المواهب
			***	٤.٣١١	٠.٤٦٢	نشر المواهب
			***	٣.٧٦١	٠.٣٥١	إدارة الأداء

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. *** دال إحصائياً عند مستوى معنوية

(٠.٠٠١) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) * دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

ويتضح من بيانات الجدول يتضح أن:

١- معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٤.٨٧٢) وهي دالة إحصائياً عند

مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٠١).

٢- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لجذب واختيار المواهب، ونشر المواهب، وإدارة الأداء حيث

تفسر هذه الأبعاد ($R^2 = 17.5\%$) من التغير الحادث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وأن

النسبة المتبقية وهي (٨٢.٥%) من التغير تحدثها متغيرات أخرى لا تدخل في النموذج الحالي،

كما ثبت إحصائياً عدم وجود تأثير للتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي.

٣- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى (٠.٠٠١)، (٠.٠٠١) وفقاً لاختبار (T).

وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ

بالمتغير التابع، وتبين منها أن أكثر المتغيرات تأثيراً على الأداء الوظيفي هي نشر المواهب.

ومن ثم يتضح ثبوت صحة الفرض الخامس (جزئياً).

النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي ككل وأبعادها. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الأداء الوظيفي. وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد إدارة المواهب (جذب واختيار المواهب، نشر المواهب، إدارة الأداء) على المعرفة بمتطلبات الوظيفة، وعدم وجود تأثير لبعض أبعاد إدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب) على المعرفة بمتطلبات الوظيفة. وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد إدارة المواهب (جذب واختيار المواهب، نشر المواهب، إدارة الأداء) على نوعية العمل، وعدم وجود تأثير لبعض أبعاد إدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب) على نوعية العمل. وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد إدارة المواهب (جذب واختيار المواهب، نشر المواهب، إدارة الأداء) على كفاءة العمل المنجز، وعدم وجود تأثير لبعض أبعاد إدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب) على كفاءة العمل المنجز. وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد إدارة المواهب (جذب واختيار المواهب، نشر المواهب، إدارة الأداء) على المثابرة والثوق، وعدم وجود تأثير لبعض أبعاد إدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب) على كفاءة العمل المنجز.

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة بطيب للباحث أن يختم دراسته بتقديم مجموعة من التوصيات ووضعها موضع التنفيذ وهي كالتالي:

- ❖ توضيح الصلة للمؤوسين بين أدائهم والمكافآت التي يحصلون عليها مع التركيز على تقديم المكافآت غير المالية لأن لها أثر على تقدير الأداء المميز.
- ❖ تمكين العاملين الموهوبين في الأدوار القيادية للاستفادة منهم في صنع القرار.
- ❖ وضع معايير لقياس موهبة العاملين واتخاذها أساساً لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.
- ❖ الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب، والتعويضات غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس هذه المنهجية للعاملين العاديين.
- ❖ توفير وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

يوصى الباحث بإجراء المزيد من البحوث في كل من إدارة المواهب، والأداء الوظيفي.

(١) العلاقة بين إدارة المواهب والثقة التنظيمية.

(٢) العلاقة بين الأداء الوظيفي والميزة التنافسية.

المراجع:

- ١- المسكران، ناصر محمد إبراهيم (٢٠٠٤): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢- الشريف، حنين نعمان (٢٠١٣) "أثر المماثلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ٣- العتيبي، محمد عبد المحسن ضبيبي (٢٠٠٧)، "المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم"، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا).
- ٤- العلي، فهد بن معيقل (٢٠١٧)، أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -- جامعة زيان عاشور بالجلفة- الجزائر، المجلد (١٠).

- ٥- الكساسبة، محمد، مفضي عثمان (٢٠١٦)، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، المجلد (١٢)، العدد (١).
- ٦- النميان، عبد الله عبد الرحمن (٢٠٠٤): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة هائل، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية: كلية الدراسات العليا).
- ٧- الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٨- محمود، طه إسماعيل. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٩، ع ١٤، ٥٤ - ١٠٥.
- ٩- أحمد، شرين جمال محمد. (٢٠١٩). أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة المواهب: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٣، ١١٣ - ١٢٠.
- ١٠- عبد الهادي، محمد جمال محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١١، ع ٤، ٦١١ - ٦٥٧.
- ١١- الخطيب، محمد حسن، ويحيوي، نصيرة. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة. مجلة الباحث الاقتصادي: جامعة ٢٠ اوت ١٩٥٥ سكيكدة، مج ٨، ع ١٣، ٤٦٥ - ٤٨٩.
- ١٢- البطران، شيماء عبد الله عبدالعال. (٢٠٢٠). تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٣٣١، ٤٠٢ - ٤٠٢.

1- Adebayo, J.& Olayide, R.& Saheed, O., " Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria, " Journal of Alternative

- Perspectives in the Social Sciences, Vol. (3),No,(4), 2012, pp. 973–996.
- 2– Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice.10th edition, London: Kogan Page.
 - 3– Chikumbi, C. N. L. (2011). An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia (Doctoral thesis, Nelson Mandela Metropolitan University).
 - 4– Darvish, H., Najafi, Z., & Zare, R. (2012). Evaluate the level of talent management competencies and its relationship with intention to quit the organization. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(10), 10068–10076.
 - 5– Elia, P. T., Ghazzawi, K., & Amaout, B. (2017). Talent Management Implications in the Lebanese Banking Industry, *Human Resource Management Research*, 7(2), 83–89.
 - 6– Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
 - 7– Harrison, L., (2015). *Mobilizing Your Workforce Understand, Develop and Deploy Talent for Succes*. Lee Hecht Harrison.
 - 8– Lewis, R. E. & Heckman , Robert J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*,16(2), pp.139–154.
 - 9– Li, F. F., & Devos, P. (2008). Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory. China (Master thesis, Business Baltic School: Kalmar University).
 - 10– Millar, B., (2007). Building an integrated talent management strategy. Economist Intelligence Unit, oracle.

- 11-Rodrigues, j. & Naidoo, E., (2015). Performance and Talent: Essentials of Talent Development Programs and Groups. Springer Berlin Heidelberg.
- 12-Siljanen, Mikael (2010), "An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study, Lappeenranta University of Technology, Russia.
- 13-Tarique, I., & Schuler, R. (2012). Global talent management literature review. White paper: SHRM Foundation.
- 14-Wilson, Maxine D. (2015), "Aqualitative Case Study of the talent management process across project-oriented companies with in the intellect industry", PhD Dissertation, Capella University.

قائمة الاستقصاء

أولاً: العبارات الخاصة بالمواهب:

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	يتم تحديد الموهوبين المرشحين للوظيفة من داخل الجامعة قبل البحث عنهم من خارج الجامعة.					
٢	يتم اتخاذ الخطوات اللازمة لجذب الموهوبين من العديد من المصادر المناسبة.					
٣	يتم اختيار المتميزين فقط من بين المتقدمين للوظيفة.					
٤	يتم التعامل مع طلبات التوظيف باستخدام أدوات تقييم مجرية ومختبرة ومتكاملة.					
٥	يناقش رئيسي المباشر معي الفرص المستقبلية المتاحة.					
٦	يفوضني رئيسي المباشر بعضاً من سلطاته.					
٧	توجد أمامي المزيد من فرص التطوير الوظيفي في المستقبل.					
٨	تتيح الجامعة فرصاً للوصول إلى وظيفة أفضل في المستقبل.					
٩	تقدم الجامعة الدعم والموارد التي تحتاجها للتطوير الوظيفي.					
١٠	توجد اتصالات مفتوحة بين الموهوبين لتبادل الخبرة.					
١١	توجد خطط للتنمية الفردية متاحة أمام المتميزين.					
١٢	توجد لدى الجامعة برامج محددة لتنمية المواهب.					
١٣	يتم وضع أفضل المواهب في الوظائف الأكثر أهمية.					

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد د (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١٤	يوجد توافق كبير بين كفاءة الموهوبين ومتطلبات الوظائف.					
١٥	يُعطى الموهوبون الفرصة لكي يقدموا أفضل ما لديهم.					
١٦	تُستخدم التكنولوجيا في المساعدة على نشر فعال للمواهب.					
١٧	يتم الانتقال من وظيفة لأخرى داخل الجامعة بسلاسة.					
١٨	يضع رئيسي المباشر أهداف طموحة للإدارة.					
١٩	يُبين رئيسي المباشر بوضوح كيف يتم تقييم أدائي.					
٢٠	يُعطيني رئيسي المباشر تقارير منتظمة عن أدائي.					
٢١	يُعتبر رئيسي المباشر مدرب جيد بالنسبة لي.					
٢٢	تُوجد صلة واضحة بين أدائي وما أحصل عليه من مكافآت.					
٢٣	يتم مناقشة نتائج عملي مع رؤسائي باستمرار.					
٢٤	تُستخدم المكافآت غير المالية بشكل فعال لتعزيز الأداء المتميز.					
٢٥	توجد علاقة واضحة بين أدائي والأجر الذي أحصل عليه.					
٢٦	تستطيع الجامعة الاحتفاظ بأفضل الموهوبين لديها.					
٢٧	يتم تحديد أسباب ترك العمل لأصحاب الأداء المرتفع ومعالجتها.					
٢٨	يُجري المدراء حوارات مستمرة مع الموهوبين للاحتفاظ بهم.					
٢٩	يتم مساعدة المدراء عن فقدان العاملين ذوي الأداء المرتفع.					

ثانياً: العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي					
م	المهارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤) موافق تماماً (٥)
١	لدى معرفة كافية بمتطلبات وظيفتي.				
٢	أستطيع تشخيص ظروف العمل بشكل جيد.				
٣	أستخدم المعرفة لكي أصل للنتائج المنطقية.				
٤	لدى المهارات اللازمة للأداء مهام وظيفتي.				
٥	أستطيع تنفيذ مهام وظيفتي دون الوقوع في الأخطاء.				
٦	أمتلك القدرة على الإبداع وتطوير العمل.				
٧	أركز على الدقة والنظام في العمل.				
٨	لدى المهارة والبراعة الكافية لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل				
٩	لدى القدرة على إنجاز الواجبات المحددة في الوقت المحدد.				
١٠	أحرص على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.				
١١	مستعد لقبول أي أعباء إضافية لتحقيق أهداف العمل.				
١٢	أحرص على إنجاز عملي بأسرع وقت.				
١٣	لدى القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.				
١٤	استجابتي سريعة لإرشادات وتوجيهات المشرفين.				
١٥	لدى القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل.				
١٦	أستطيع تقييم نتائج عملي.				

كلية تجارة
قسم إدارة أعمال

دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء الريادي بالهوانئ المصرية

إعداد

د/ أمير محمد موسى السمان الباحث/ عمرو عبد الفتاح عبد اللطيف قطايا

٢٠٢١م

٣١٧