

## العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية

"دراسة ميدانية علي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة"

السيد الدكتور

الأستاذ الدكتور

تامر إبراهيم العشري

علي يونس إبراهيم

مدرس إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة- جامعة المنصورة

كلية التجارة- جامعة المنصورة

أسماء سعد مسعود السيد

### الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب و البراعة التنظيمية بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، وقد تم إعداد قائمة إستقصاء لجمع البيانات اللازمة لبحث هذه العلاقة، وقد بلغت عينة الدراسة (٣٦٠) ، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS v.24) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.

كلمات مفتاحية (إدارة المواهب ، البراعة التنظيمية)

### Abstract

The present study aims to know The Relationship between Talent Management and Organizational Ambidexterity 'A Field Study on Staff Members and their Assistants at Mansoura University" A survey list has been prepared to collect the data necessary to research this effect, and the study sample reached (360) , The data were statistically analyzed using SPSS V.24 software, and the study found significant correlation between the dimensions of Talent Management and Organizational Ambidexterity.

Keywords (Talent Management, Organizational Ambidexterity).

## ١- المقدمة :

لوجد التحرر الاقتصادي وسياسات العولمة بيئة شديدة التنافس مما أدى إلي زيادة الطلب على الموظفين المهرة، وزيادة الاستنزاف الكبير للقوى العاملة، حيث أجبرت الشركات على التركيز على جذب والحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي في بيئة الأعمال التنافسية (Narnag & sharma, 2014)، كما تسعى المنظمات باستمرار للحصول على طرق مختلفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تحتاج المنظمات إلى الاعتماد أكثر على نقاط القوة الداخلية المتميزة الخاصة بهم لتوفير المزيد من القيمة المضافة للعملاء، والتمايز القوي والتوسع (Agha et al., 2012).

ولقد أدركت المنظمات في جميع أنحاء العالم أن المعرفة والمهارات والقدرات لدى موظفيها الموهوبين تمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية وعلى الرغم من هذا الإدراك، فإنها تواجه نقصاً متزايداً في الأشخاص الموهوبين، وتبذل المنظمات قصارى جهدها في محاولة للعثور على الأشخاص الموهوبين الذين تحتاج المنظمة لتشغيلهم وتوظيفهم والاحتفاظ بهم في بيئة الأعمال (Hartmana et al., 2016).

مما لا شك فيه أن أحد أهم أهداف أي منظمة هو تعزيز الكفاءة والفعالية التي يمكن أن تؤدي إلى النجاح التنظيمي، حيث تشير الدراسات إلى أنه إذا كانت الاستراتيجيات والتكنولوجيا التنظيمية معقدة فإن نجاحها الرئيسي هو العامل البشري، لذلك يجب على المديرين النظر في العوامل التي تؤثر على النجاح التنظيمي (Wandia, 2013).

ويجب أن تتمتع المنظمة بالقدرة على التعرف على الأشخاص الموهوبين والقدرة التي قد تخلق قيمة وتوفر الميزة التنافسية للمؤسسة ؛ بالإضافة إلى ذلك تهدف إدارة المواهب أيضاً إلى تطوير ووضع الأشخاص المناسبين في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب وتزويدهم بالبيئة المناسبة لإظهار قدراتهم بأفضل طريقة ممكنة للمؤسسات (Rabbi et al., 2015). لذلك أصبحت إدارة المواهب أولوية أساسية للمؤسسات الحديثة، حيث يرتبط النجاح التنظيمي بشكل مباشر بالمواهب المستخدمة، كما تشير إدارة المواهب إلى العملية التي تحدد بها المنظمة الموظفين القادرين على لعب دور قيادي في المستقبل، ولكي تكون مبادرات إدارة المواهب فعالة تحتاج المنظمات إلى عمليات رسمية مع مشاركة العديد من الأشخاص في سلوكيات تنظيمية محددة تستند إلى وجود قيمة (Beheshtifar et al., 2012).

ومن ثم فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.

## ٢- الإطار الماهيمي وتطوير فروض الدراسة

أولاً: إدارة المواهب وأبعادها

مفهوم إدارة المواهب:

اكتسب المصطلح TM معانٍ مختلفة تعكس بعض التطورات الرئيسية للموارد البشرية في المجتمعات الحديثة حيث كان بعض التركيز في وقت مبكر للغاية على التوظيف، وعلى وجه التحديد لشغل المناصب الإدارية العليا، وأهمية جنب واختيار المواهب الأكثر نكاه وقادرة جنباً إلى جنب من تقييم الخصائص التي تشير إلى النجاح الإداري (Al Ariss et al., 2014)

عرفها (Sweem, 2009, P.16) أنها أفضل الممارسات التي تميز الشركات ذات الأداء العالي. ووجد (Xue, 2014 p. 12) إدارة المواهب أنها تتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات المنتظمة لتحديد و ملء المناصب الرئيسية بأداء عالي وتطوير بنية الموارد البشرية اللازمة لتسهيل ملء هذه المناصب من أصحاب المواهب لضمان التزامهم المستمر بالمنظمة.

في حين أشار إليها (Chikumbi, 2011, p.15) بأنها تحديد القيم والكفاءات، والمواهب المطلوبة في القوى العاملة الحالية والمستقبلية التي سيتم استخدامها في استقطاب واختيار وتطوير وإدارة وإبقاء قوة عاملة عالية الأداء. وأضاف (Almaaitah et al., 2015) أنها سلسلة من الخطوات العقلانية لاختيار الموهبة وجنيها وتطويرها ونشرها.

أبعاد إدارة المواهب:

تم الاعتماد على الأبعاد التالية (استقطاب المواهب، إدارة الأداء، المكافأة والتقدير، تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) لأنها أكثر الأبعاد شمولية وأكثرها استخداماً في الدراسات السابقة مما دعا الباحثة لتناولها في هذه الدراسة ويتم توضيحها كما يلي:

### ١) استقطاب المواهب Talent Recruitment

هي عملية متكاملة يتم من خلالها اختيار وتوظيف أصحاب المواهب، وتركز عملية التوظيف على طرق الفحص المستخدمة لاختيار عدد قليل من الموظفين المرشحين من أعداد كبيرة للمتقدمين في أقصر وقت ممكن وبكفاءة عالية (Schuler et al., 2011)

## ٢ إدارة الأداء Performance Management

تتضمن إدارة الأداء مراجعة الأداء العام للأعمال وتحديد كيفية تحقيق الأعمال لأهدافها بشكل أفضل، كما يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية متوافقة مع أنشطة الأعمال لتمكين أداء أفضل ويستأنز ذلك من المديرين الوصول إلى المعلومات المتعلقة بأداء الشركة (Kumar, 2017)

## ٣ المكافآت والتقدير Rewards and Recognition

عبارة عن مجموعة من السياسات والعمليات والممارسات التنظيمية لمكافأة الموظفين وفقاً لمساهماتهم وقدراتهم ومهاراتهم و يتم تطوير نظام المكافآت والتقدير وفقاً للسياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة (Gungor, 2011).

## ٤ تنمية المواهب Talent Development

تنمية مواهب الموظفين هي محاولة لتحديث معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، وتوفير الفرص التي تمكنهم من تعلم مهارات جديدة وتطوير قدراتهم (Shaemi et al., 2011).

## ٥ الإحتفاظ بالمواهب Retention of Talent

و يهدف الإحتفاظ بالأفراد الموهوبين بشكل أساسي إلى تمكين المؤسسة من الحفاظ على قوة عاملة عالية القيمة وبناء مصدر فريد للميزة التنافسية، مما قد يؤدي إلى نمو ونجاح مؤسسي، ويتم بناء الإحتفاظ بالموهبة باستخدام خمسة متغيرات فرعية: (١) القياس، (٢) الرضا الوظيفي، (٣) المكافآت غير المالية، (٤) تمكين الموظفين، (٥) تحفيز الموظفين (Mohammed et al., 2018).

## ثانياً : البراعة التنظيمية وأبعادها

### مفهوم البراعة التنظيمية

يشير الباحثون على نحو متزايد إلى البراعة التنظيمية علي إنها تمثل قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين بمهارة متساوية ، كاستعارة للمؤسسات التي تتسم بالبراعة في الاستغلال والاستكشاف . (Simsek , 2009)

حيث عرفها (tang2007) بأنها قدرة المنظمة علي عمل شيئين مختلفان في نفس الوقت بشكل كفاء ومن. بينما أشار (Jansen et al.,2009) بأنها سعي المنظمة المتزامن لتحقيق الاستكشاف

والاستغلال. في حين ذكر (vigil,2013) أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة علي تخصيص كافة الموارد الضرورية للنجاح في كل من الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية وبهذه الطريقة يمكن للشركات تحقيق الأرباح وضمان مستقبل البقاء على قيد الحياة على المدى الطويل في بيئة الأعمال التنافسية.

### أبعاد البراعة التنظيمية:

#### ١) الاستكشاف

عرف (vigil,2013) الاستكشاف بأنه طلب معرفة جديدة والخروج عن المعرفة الحالية حيث يقوم بجلب أنواعاً مختلفة من النتائج ( تصاميم جديدة، أسواق جديدة، وقنوات توزيع جديدة ) ، وتحتوي عملية الاستكشاف علي البحث والتباين والمرونة والتجريب واتخاذ المخاطر، ويدور الاستكشاف أيضاً حول قوة اكتشاف المعرفة الجديدة ويقوم علي ابتكارات جذرية.

#### ٢) الاستغلال

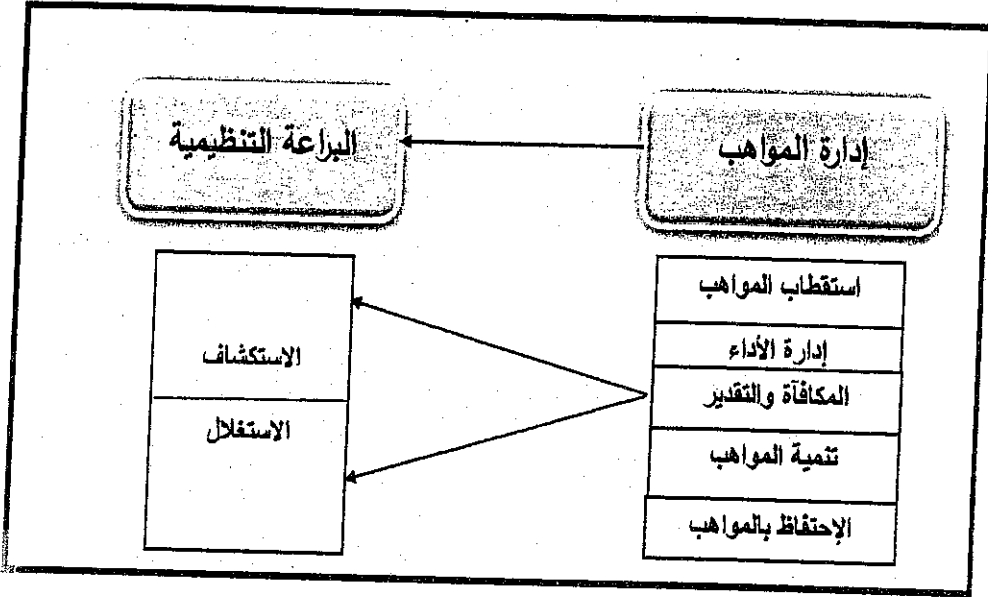
يشير مصطلح "الاستغلال" إلى سلوك نسخ المعرفة السابقة وتطبيقها على نفس المجال أو ما يشابهه، وخلق موثوقية المنظمة واستقرارها من خلال إعادة المعرفة السابقة، وتحتوي عملية الاستغلال علي (التكرار، الاختيار، الكفاءة، التنفيذ) (Zhou and Xue, 2013)

### ثالثاً: العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.

وبناءً علي ما سبق يمكن صياغة الفروض التالية:

- ١. توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد البراعة التنظيمية.
- ٢. يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب علي أبعاد البراعة التنظيمية .  
وينقسم هذا الفرض إلي الفروض التالية.
- ١/٢ يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد استقطاب المواهب علي بعد الاستكشاف .
- ٢/٢ يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد إدارة الأداء علي بعد الاستكشاف.
- ٣/٢ يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد المكافأة والتقدير علي بعد الاستكشاف.
- ٤/٢ يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد تنمية المواهب علي بعد الاستكشاف.
- ٥/٢ يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد الاحتفاظ بالمواهب علي بعد الاستكشاف.
- ٦/٢ يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد استقطاب المواهب علي بعد الاستغلال .

- ٧/٢ يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعء إدارة الأداء علي بعد الاستغلال.
- ٨/٢ يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعء المكافأة والتقدير علي بعد الاستغلال.
- ٩/٢ يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعء تنمية المواهب علي بعد الاستغلال.
- ١٠/٢ يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعء الاحتفاظ بالمواهب علي بعد الاستغلال.



شكل (١): نموذج الدراسة المقترح المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

### ٣- طريقة البحث

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم القائمين علي العمل بالكليات محل الدراسة بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (٥٧٠٢) مفردة وفقاً لبيانات سجلات الجامعة في ٢٠١٨/٢٠١٩ وتم تحديد حجم العينة ٣٦٠ مفردة عند مستوي ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%

ثانياً: قياس متغيرات الدراسة.

١. إدارة المواهب ( المتغير المستقل): تم قياس إدارة المواهب من خلال خمسة أبعاد ( إستقطاب المواهب، إدارة الأداء، المكافأة والتقدير، تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب) وقد اعتمدت الباحثة علي الجمع بين مقياس كلا من (Chikumbi,2011; DU Plessis, 2010; sweem, 2009)

٢. البراعة التنظيمية ( المتغير التابع ): تم قياس البراعة التنظيمية من خلال بعدين (الاستكشاف، الاستغلال) وقد اعتمدت الباحثة علي مقياس (jansen et al., 2006)

### ثالثاً: تحليل البيانات

تم الإعتماد علي مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية ، وذلك لإختبار الفروض، وذلك بإستخدام مجموعة البرامج الإحصائية في العلوم الإجتماعية و المتعارف عليها بإسم (SPSS v.24) ، ويمكن استعراض ذلك فيما يلي:

#### ١-وصف العينة:

من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، يمكن وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول (١) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (ن=٣٠٦)

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة		
النوع		
١٧٩	%٥٨.٥	ذكر
١٢٧	%٤١.٥	أنثى
٣٠٦	%١٠٠	المجموع
الكلية		
١٢٠	%٣٩.٢	طب بشري
٢٦	%٨.٥	هندسة
٢٥	%٨.٢	علوم
٢٥	%٤.٩	طب أسنان
١٥	%٤.٩	تمريض
١٥	%٤.٩	آداب

تربية نوعية	١٥	%٤.٩
صيدلة	١٧	%٤.٦
تجارة	١٢	%٣.٩
زراعة	١٠	%٣.٣
طب بيطري	١٠	%٣.٣
تربية	٩	%٢.٩
تربية رياضية	٨	%٢.٦
حاسبات	٧	%٢.٣
حقوق	٥	%١.٦
المجموع	٣٠٦	%١٠٠
<b>المستوى المتوسط</b>		
معيد	٥٣	%٢٣.٦
مدرس مساعد	٩٣	%٣٨
مدرسين	٨٥	%٢٤.٣
أستاذ مساعد	٥٩	%٨.٦
أستاذ	١٦	%٥.٥
المجموع	٣٠٦	%١٠٠
<b>العمر</b>		
من ٢٠ لأقل من ٣٠	١٧٠	%٥٥.٦
من ٣٠ لأقل من ٤٠	٨٥	%٢٧.٨
من ٤٠ لأقل من ٥٠	٣٧	%١٢.١
من ٥٠ فأكثر	١٤	%٤.٦
<b>مدة العمل</b>		
أقل من ٥ سنوات	٩٣	%٣٠.٤
من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٩٧	%٣١.٧
من ١٠ سنوات فأكثر	١١٦	%٣٧.٩
المجموع	٣٠٦	%١٠٠

المصدر : من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS



## ٢- اختبارات الصدق والثبات.

وفى سبيل قياس مدى ثبات قوائم الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وإذا بلغت قيمة معامل ألفا أكثر من ٠.٧٠ فهذا يمكن القول إن المعامل ذو دلالة وجيد لأغراض البحث (De Vaus, 2002)، والجدول (٢) يوضح نتائج الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا.

### نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	(ALPHA)	(R)	المتغيرات
استقطاب المواهب	٠.٧٤٦	٠.٨٦٣	إدارة المواهب
إدارة الأداء	٠.٨٧٦	٠.٩٣٥	
المكافأة والتقدير	٠.٨٩١	٠.٩٤٣	
تنمية المواهب	٠.٨٩٤	٠.٩٤٥	
الاحتفاظ بالمواهب	٠.٩١٢	٠.٩٥٤	
الاستغلال	٠.٨٤٤	٠.٩١٨	البراعة التنظيمية
الاستكشاف	٠.٨٥٦	٠.٩٢٥	

جدول رقم (٢) المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وباستعراض الجدول السابق يتضح أن قيم معاملي الصدق والثبات مقبولة لجميع الأسئلة بالنسبة لقوائم الاستقصاء، حيث أنه كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كان المقياس أكثر ثباتاً، ولقد أوضح الجدول أن قيم معامل الثبات تتراوح بين (٠.٧٤٦ : ٠.٩١٢)، كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين (٠.٨٦٣ : ٠.٩٥٤)، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

## ٣- اختبار الفروض:

- الفرض الأول والذي ينص على: توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين مستويات إدارة المواهب و البراعة التنظيمية . تم اختبار هذا الفرض عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك لتوضيح هل يوجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد البراعة التنظيمية وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٣) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب و البراعة التنظيمية

الأبعاد	إدارة المواهب	البراعة التنظيمية	استقطاب المواهب	إدارة الأداء	المكافأة و التقدير	تتمية المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	الاستكشاف	الاستغلال
إدارة المواهب	١								
البراعة التنظيمية	٠.٦٦٦**	١							
استقطاب المواهب	٠.٨٠٨**	٠.٣٨٦**	١						
إدارة الأداء	٠.٨٩٤**	٠.٤٨١**	٠.٧٥١**	١					
المكافأة و التقدير	٠.٨٩٦**	٠.٥١١**	٠.٧٠٠**	٠.٧٦١**	١				
تتمية المواهب	٠.٩٠٠**	٠.٦٥٨**	٠.٥٩٠**	٠.٧٢٥**	٠.٧٣٩**	١			
الاحتفاظ بالمواهب	٩.٥**	٠.٦٢٥**	٠.٦٤٠**	٠.٧٥٤**	٠.٧١٧**	٠.٨٤٥**	١		
الاستكشاف	٠.٦٢٧**	٠.٩٤٣**	٠.٣٧٩**	٠.٤٨٤**	٠.٥١٢**	٠.٦٧٨**	٠.٦٥٣**	١	
الاستغلال	٠.٥٣١**	٠.٩٤٠**	٠.٣٤٨**	٠.٤٢١**	٠.٤٤٩**	٠.٥٦٠**	٠.٥٢٣**	٠.٧٧٢**	١

\*\*معنوي عند مستوى ٠.٠١ المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الشكل السابق

١. وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب ككل والبراعة التنظيمية ككل
٢. وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين استقطاب المواهب (كأحد أبعاد إدارة المواهب) والاستكشاف والاستغلال
٣. وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين إدارة الأداء (كأحد أبعاد إدارة المواهب) والاستكشاف، الاستغلال

٤. وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين المكافأة والتقدير (كأحد أبعاد إدارة المواهب) والاستكشاف، الاستغلال.

٥. وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين تنمية المواهب (كأحد أبعاد إدارة المواهب) والاستكشاف، الاستغلال.

٦. وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاحتفاظ بالمواهب (كأحد أبعاد إدارة المواهب) والاستكشاف، الاستغلال.

الفرض الثاني: والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي إيجابي لإدارة المواهب على البراعة التنظيمية.

ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لإدارة المواهب على البراعة التنظيمية، وذلك كما هو موضح بالجدول (٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المعنوي الإيجابي لإدارة المواهب على البراعة التنظيمية جدول (٤)

المتغير	المتغيرات	المتوسط	B	Beta	معنى (F) المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	P-Value
الانحدار	١	٣٩.٨٠٩	٣٩.٨٠٩	٠.٦١٦	١٨٥.٨٧٥	٠.٣٧٧	.....
الخطأ	٣.٤	٦٥.١٠٨	٠.٢١٤				
الكلية	٣.٥	١٠٤.٩١٧					

\*\*\* - مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من خلال الجدول (٤) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لمستويات إدارة المواهب على البراعة التنظيمية ، حيث كانت قيمة F تساوي ١٨٥.٨٧٥
- تفسر إدارة المواهب ٣٧.٧% من التغير الحادث في البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، حيث كانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي ٠.٣٧٧ .
- كذلك يتضح من الجدول أن نسبة ٦٢.٣% من هذا التغير يرجع إلى عوامل أخرى بخلاف إدارة المواهب بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

- قيمة B تساوي (1.939) وهو ما يشير إلى عندما تكون قيمة إدارة المواهب مساوية للصفر فإن قيمة أبعاد البراعة التنظيمية تساوي 1.939
- جاءت قيمة Beta ب (0.116) وهو ما يشير إلى أن قيمة أبعاد البراعة التنظيمية تتغير بالقيمة (0.116) عندما تكون قيمة مستويات إدارة المواهب مساوية للواحد الصحيح.
- وهو ما يؤكد صحة الفرض الثاني أي أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لإدارة المواهب على البراعة التنظيمية بنسبة مئوية مقدارها 37.7 %

ومن ثم ستتطرق الباحثة لاختبار الفروض الفرعية لفرض الدراسة الرئيسي وذلك كما يلي:

1/2. يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى استقطاب المواهب على الاستكشاف:

ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى استقطاب المواهب على الاستكشاف وذلك كما هو موضح بالجدول (5).

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المعنوي الإيجابي لاستقطاب المواهب على الاستكشاف جدول (5)

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	B	Beta	قيمة (F) المنصورة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	P Value
الانحدار	1	17.455	17.455	2.330	0.379	50.890	0.143	0.000
الخطأ	304	104.274	0.343					
الكلية	305	121.729						

\*\*\* = مستوى معنوية 0.0001 المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من خلال الجدول (5) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لمستوى استقطاب المواهب على الاستكشاف، حيث كانت قيمة F تساوي 50.890
- تفسر استقطاب المواهب 14.3% من التغير الحادث في الاستكشاف لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، حيث كانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي 0.143
- كذلك يتضح من الجدول أن نسبة 85.7% من هذا التغير يرجع إلى عوامل أخرى بخلاف استقطاب المواهب بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

- قيمة B تساوي (٢.٣٣٠) وهو ما يشير إلى عندما تكون قيمة استقطاب المواهب مساوية للصفر فإن قيمة الاستكشاف تساوي ٢.٣٣٠
- جاءت قيمة Beta ب (٠.٣٧٩) وهو ما يشير إلى أن قيمة بعد الاستكشاف تتغير بالقيمة (٠.٣٧٩) عندما تكون قيمة مستوى استقطاب المواهب مساوية للواحد الصحيح.
- وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الأول أي أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لاستقطاب المواهب على الاستكشاف بنسبة مئوية مقدارها ١٤.٣%

٢/٢ - يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى إدارة الأداء على الاستكشاف:

ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى إدارة الأداء على الاستكشاف وذلك كما هو موضح بالجدول (٦):  
نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المعنوي الإيجابي لإدارة الأداء على الاستكشاف جدول (٦)

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	B <sup>2</sup>	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	P-Value
الانحدار	١	٢٨.٥٥٤	٢٨.٥٥٤	٢.٢٣٩	٠.٤٨٤	٩٣.١٦١	٠.٢٣٥	٠.٠٠٠
الخطأ	٣٠٤	٩٣.١٧٥	٠.٣٠٦					
الكل	٣٠٥	١٢١.٧٢٩						

\*\*\* = مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من خلال الجدول (٦) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لمستوى إدارة الأداء على الاستكشاف، حيث كانت قيمة F تساوي ٩٣.١٦١
- تفسر إدارة الأداء ٢٣.٥% من التغير الحادث في الاستكشاف لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، حيث كانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي ٠.٢٣٥
- كذلك يتضح من الجدول أن نسبة ٧٦.٥% من هذا التغير يرجع إلى عوامل أخرى بخلاف إدارة الأداء بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- قيمة B تساوي (٢.٢٣٩) وهو ما يشير إلى عندما تكون قيمة إدارة الأداء مساوية للصفر فإن قيمة الاستكشاف تساوي ٢.٢٣٩

- جاءت قيمة Beta ب(٠.٤٨٤) وهو ما يشير إلى أن قيمة بعد الاستكشاف تتغير بالقيمة (٠.٤٨٤) عندما تكون قيمة مستوى إدارة الأداء مساوية للواحد الصحيح.
- وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثاني أي أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لإدارة الأداء على الاستكشاف بنسبة مئوية مقدارها ٢٣.٥% -

٣/٢. يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى المكافأة و التقدير على الاستكشاف:

ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى المكافأة و التقدير على الاستكشاف وذلك كما هو موضح بالجدول (٧):  
نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المعنوي الإيجابي للمكافأة والتقدير على الإستكشاف (جدول ٧)

المصدر	الدرجة الحرة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	B	Beta	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط R	P-Value
الانحدار	١	٣١.٨٨٠	٣١.٨٨٠	٢.٤١٣	٠.٥١٢	١٠٧.٨٦٣	٠.٢٦٢	٠.٠٠٠٠
الخطأ	٣٠٤	٨٩.٨٤٩	٠.٢٩٦					
الكلي	٣٠٥	١٢١.٧٢٩						

\*\*\* - مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠١ المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من خلال الجدول (٧) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لمستويات المكافأة والتقدير على الاستكشاف، حيث كانت قيمة F تساوي ١٠٧.٨٦٣
- تفسر المكافأة والتقدير ٢٦.٢% من التغير الحادث في الاستكشاف لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، حيث كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي ٠.٢٦٢.
- كذلك يتضح من الجدول أن نسبة ٧٣.٨% من هذا التغير يرجع إلى عوامل أخرى بخلاف المكافأة والتقدير بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- قيمة B تساوي (٢.٤١٣) وهو ما يشير إلى عندما تكون قيمة المكافأة والتقدير مساوية للصفر فإن قيمة الاستكشاف تساوي ٢.٤١٣

- جاءت قيمة Beta ب (٠,٥١٢) وهو ما يشير إلى أن قيمة بعد الاستكشاف تتغير بالقيمة (٠,٥١٢) عندما تكون قيمة مستوي المكافأة والتقدير مساوية للواحد الصحيح.
- وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث أي أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي المكافأة والتقدير على الاستكشاف بنسبة مئوية مقدارها ٢٦,٢ %
- ٤/٢. يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوي تنمية المواهب على الاستكشاف:

ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوي تنمية المواهب على الاستكشاف وذلك كما هو موضح بالجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المعنوي الإيجابي لتنمية المواهب على الاستكشاف جدول (٨)

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	B	Beta	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	P-Value
الانحدار	١	٥٥,٩٤٤	٥٥,٩٤٤	١.٨٢٨	٠,٦٧٨	٢٥٨,٥٢٥	٠,٤٦٠	٠,٠٠٠
للخطأ	٣٠٤	٦٥,٧٨٥	٠,٢١٦					
الكل	٣٠٥	١٢١,٧٢٩						

\*\*\* = مستوى معنوية ٠,٠٠٠١ المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من خلال الجدول (٨) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لمستوي تنمية المواهب على الاستكشاف، حيث كانت قيمة F تساوي ٢٥٨,٥٢٥
- تفسر تنمية المواهب ٤٦% من التغير الحادث في الاستكشاف لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، حيث كانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي ٠,٤٦٠.
- كذلك يتضح من الجدول أن نسبة ٥٤% من هذا التغير يرجع إلى عوامل أخرى بخلاف تنمية المواهب بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- قيمة B تساوي (١.٨٢٨) وهو ما يشير إلى عندما تكون قيمة تنمية المواهب مساوية للصفر فإن قيمة الاستكشاف تساوي ١.٨٢٨

- جاءت قيمة Beta ب (0.678) وهو ما يشير إلى أن قيمة بعد الاستكشاف تتغير بالقيمة (0.678) عندما تكون قيمة مستوي تنمية المواهب مساوية للواحد الصحيح.
- وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الرابع أي أنه 'يوجد تأثير معنوي إيجابي تنمية المواهب الاستكشاف بنسبة مئوية مقدارها 46%'

5/2. يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى الاحتفاظ بالمواهب على الاستكشاف:

- ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى الاحتفاظ بالمواهب على الاستكشاف وذلك كما هو موضح بالجدول (9):
- نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير الإيجابي لاحتفاظ المواهب على الاستكشاف جدول (9)

المصدر	الدرجات الحرية	المتوسط المربعات	مجموع المربعات	B	Beta	الخطأ (F)	معامل التحديد R	P Value
الانحدار	1	51.941	51.941	2.002	0.603	226.260	0.427	0.0001
الخطأ	304	69.788	21210.229					
الكل	305							

\*\*\* - مستوى معنوية 0.0001 المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من خلال الجدول (9) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لمستوى الاحتفاظ بالمواهب على الاستكشاف، حيث كانت قيمة F تساوي 226.260
- تفسر تنمية المواهب 42.7% من التغير الحادث في الاستكشاف لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، حيث كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.427
- كذلك يتضح من الجدول أن نسبة 57.3% من هذا التغير يرجع إلى عوامل أخرى بخلاف الاحتفاظ بالمواهب بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- قيمة B تساوي (2.002) وهو ما يشير إلى عندما تكون قيمة الاحتفاظ بالمواهب مساوية للصفر فإن قيمة الاستكشاف تساوي 2.002



- جاءت قيمة Beta ب(٠.٦٥٣) وهو ما يشير إلى أن قيمة بعد الاستكشاف تتغير بالقيمة (٠.٦٥٣) عندما تكون قيمة مستوى الاحتفاظ بالمواهب مساوية للواحد الصحيح.
- وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الخامس أي أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي علي الاحتفاظ بالمواهب الاستكشاف بنسبة مئوية مقدارها ٤٢.٧ %

٦/٢. يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى استقطاب المواهب على بعد الاستغلال :

- ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى استقطاب المواهب على الاستغلال وذلك كما هو موضح بالجدول (١٠):
- نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المعنوي الإيجابي لاستقطاب المواهب على الإستغلال جدول (١٠)

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	B	Beta	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	P-Value
الانحدار	١	١٣.٩٥٢	١٣.٩٥٢	٢.٥٢٧	٠.٣٤٨	٤١.٩٢٣	٠.١٢١	٠.٠٠٠
الخطأ	٣٠٤	١٠١.١٢٣	٠.٣٣٣					
الكلية	٣٠٥	١١٥.١١٩						

\*\*\* - مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من خلال الجدول (١٠) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لمستوي استقطاب المواهب على الاستغلال، حيث كانت قيمة F تساوي ٤١.٩٢٣
- نقر استقطاب المواهب ١٢.١ % من التغير الحادث في الاستغلال لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، حيث كانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي ٠.١٢١
- كذلك يتضح من الجدول أن نسبة ٨٧.٩ % من هذا التغير يرجع إلى عوامل أخرى بخلاف استقطاب المواهب بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- قيمة B تساوي (٢.٥٢٧) وهو ما يشير إلى عندما تكون قيمة استقطاب المواهب مساوية للصفر فإن قيمة الاستغلال تساوي ٢.٥٢٧

- جاءت قيمة Beta ب (٠.٣٤٨) وهو ما يشير إلى أن قيمة بعد الاستغلال تتغير بالقيمة (٠.٣٤٨) عندما تكون قيمة مستوى استقطاب المواهب مساوية للواحد الصحيح.
- وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي السادس أي أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي لاستقطاب المواهب على الاستغلال بنسبة مئوية مقدارها ١٢.٢ %

٧/٢. يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى إدارة الأداء على بعد الاستغلال :

- ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى إدارة الأداء على الاستغلال وذلك كما هو موضح بالجدول (١١)
- نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المعنوي الإيجابي لإدارة الأداء على الإستغلال جدول (١١)

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	B	Beta	قيمة (F) المعنوية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	P Value
الانحدار	١	٢٠.٤١٥	٢٠.٤١٥	٢.٥٠٨	٠.٤٢١	٦٥.٥٣٤	٠.١٧٧	٠.٠٠٠
الخطأ	٣٠٤	٩٤.٧٠٤	٠.٣١٢					
الكلي	٣٠٥	١١٥.١١٩						

\*\*\* - مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من خلال الجدول (١١) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لمستوى إدارة الأداء على الاستغلال، حيث كانت قيمة F تساوي ٦٥.٥٣٤
- تفسر إدارة الأداء ١٢.٧% من التغير الحادث في الاستغلال لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، حيث كانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي ٠.١٧٧
- كذلك يتضح من الجدول أن نسبة ٨٢.٣% من هذا التغير يرجع إلى عوامل أخرى بخلاف إدارة الأداء بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- قيمة B تساوي (٢.٥٠٨) وهو ما يشير إلى عندما تكون قيمة إدارة الأداء مساوية للصفر فإن قيمة الاستغلال تساوي ٢.٥٠٨
- جاءت قيمة Beta ب (٠.٤٢١) وهو ما يشير إلى أن قيمة بعد الاستغلال تتغير بالقيمة (٠.٤٢١) عندما تكون قيمة مستوى إدارة الأداء مساوية للواحد الصحيح.

وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي السابع أي أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي لإدارة الأداء على الاستغلال بنسبة مئوية مقدارها ١٧.٧ %

٨/٢. يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى المكافأة والتقدير على بعد الاستغلال :

ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى المكافأة والتقدير على بعد الاستغلال وذلك كما هو موضح بالجدول (١٢):

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المعنوي الإيجابي للمكافأة والتقدير على الاستغلال جدول (١٢)

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	B	Beta	قيمة (F) المحسوبة	الاحتمال	P-Value
الاتحدار	١	٢٣.٢٠٩	٢٣.٢٠٩	٢.٦٤٧	٠.٤٤٩	٧٦.٧٦٧	٠.٢٠٢	.....
الخطأ	٣٠٤	٩١.٩١٠	٠.٣٠٢					
الكل	٣٠٥	١١٥.١١٩						

\*\*\* - مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من خلال الجدول (١٢) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لمستويات المكافأة والتقدير على الاستغلال، حيث كانت قيمة F تساوي ٧٦.٧٦٧
- تفسر المكافأة والتقدير ٢٠.٢ % من التغير الحادث في الاستغلال لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، حيث كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي ٠.٢٠٢.
- كذلك يتضح من الجدول أن نسبة ٧٩.٨ % من هذا التغير يرجع إلى عوامل أخرى بخلاف المكافأة والتقدير بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- قيمة B تساوي (٢.٦٤٧) وهو ما يشير إلى عندما تكون قيمة المكافأة والتقدير مساوية للصفر فإن قيمة الاستغلال تساوي ٢.٦٤٧
- جاءت قيمة Beta ب (٠.٤٤٩) وهو ما يشير إلى أن قيمة بعد الاستغلال تتغير بالقيمة (٠.٤٤٩) عندما تكون قيمة مستوى المكافأة والتقدير مساوية للواحد الصحيح.

وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثامن أي أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي المكافأة والتقدير على الاستغلال بنسبة مئوية مقدارها ٢٠.٢

٩/٢. يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى تنمية المواهب على بعد الاستغلال:

ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لتوضيح هل يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى تنمية المواهب على بعد الاستغلال وذلك كما هو موضح بالجدول (١٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المعنوي الإيجابي لتنمية المواهب على الاستغلال جدول (١٣)

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	B	Beta	قيمة F)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	P-Value
الانحدار	١	٣٦.٠٤٢	٣٦.٠٤٢	٢.٢٣٣	٠.٥٦٠	١٣٨.٥٦١	٠.٣١٣	٠.٠٠٠
الخطأ	٣٠.٤	٧٩.٠٧٧	٠.٢٦٠					
الكلي	٣٠.٥	١١٥.١١٩						

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من خلال الجدول (١٣) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لمستوى تنمية المواهب على بعد الاستغلال، حيث كانت قيمة F تساوي ١٣٨.٥٦١
- تفسر تنمية المواهب ٣١.٣% من التغير الحادث في الاستغلال لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، حيث كانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي ٠.٣١٣
- كذلك يتضح من الجدول أن نسبة ٦٨.٧% من هذا التغير يرجع إلى عوامل أخرى بخلاف تنمية المواهب بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- قيمة B تساوي (٢.٢٣٣) وهو ما يشير إلى عندما تكون قيمة تنمية المواهب مساوية للصفر فإن قيمة الاستغلال تساوي ٢.٢٣٣
- جاءت قيمة Beta ب (٠.٥٦٠) وهو ما يشير إلى أن قيمة بعد الاستغلال تتغير بالقيمة (٠.٥٦٠) عندما تكون قيمة مستوى تنمية المواهب مساوية للواحد الصحيح.

وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي التاسع أي أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي تنمية المواهب علي  
الاستغلال بنسبة مئوية مقدارها ٣١.٣ %

١٠/٢. يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوي الإحتفاظ بالمواهب علي بعد الاستغلال :

ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لتوضيح هل يوجد  
تأثير معنوي إيجابي لمستوي الإحتفاظ بالمواهب علي بعد الاستغلال وذلك كما هو موضح بالجدول (١٤)  
نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير المعنوي الإيجابي لإحتفاظ بالمواهب على الإستغلال جدول (١٤)

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	B	Beta	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	P-Value
الاتحدار	١	٣١.٤٣٥	٣١.٤٣٥	٢.٤١٠	٠.٥٣٢	١١٤.١٩٦	٠.٢٧٣	.....
الخطأ	٣٠٤	٨٣.٦٨٤	٠.٢٧٥					
الكلي	٣٠٥	١١٥.١١٩						

\*\*\* = مستوى معنوية ٠.٠٠٠١ المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من خلال الجدول (١٤) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لمستوي الإحتفاظ بالمواهب على بعد الاستغلال، حيث كانت قيمة F تساوي ١١٤.١٩٦
- تفسر الإحتفاظ بالمواهب ٢٧.٣ % من التغير الحادث في الاستغلال لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنصورة، حيث كانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي ٠.٢٧٣.
- كذلك يتضح من الجدول أن نسبة ٧٢.٧ % من هذا التغير يرجع إلى وامل أخرى بخلاف الإحتفاظ بالمواهب بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- قيمة B تساوي (٢.٤١٠) وهو ما يشير إلى عندما تكون قيمة الإحتفاظ بالمواهب مساوية للصفر فإن قيمة الاستغلال تساوي ٢.٤١٠
- جاءت قيمة Beta ب (٠.٥٣٢) وهو ما يشير إلى أن قيمة بعد الاستغلال تتغير بالقيمة (٠.٥٣٢) عندما تكون قيمة مستوي الإحتفاظ بالمواهب مساوية للواحد الصحيح.

وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي التاسع أي أنه " يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوي الإحتفاظ  
بالمواهب علي بعد الاستغلال بنسبة مئوية مقدارها ٢٧.٣ %

#### ٤- مناقشة النتائج

- ١- توصلت الداسة إلي وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع أبعاد إدرة المواهب وجميع أبعاد البراعة التنظيمية.
- ٢- وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب وهي (استقطاب المواهب ، إدارة الأداء ، المكافأة والتقدير ، تنمية المواهب ، والاحتفاظ بالمواهب) علي أبعاد البراعة التنظيمية ( الاستكشاف ، الاستغلال).

- وجود تأثير معنوي لبعء استقطاب المواهب علي بعد الاستكشاف.
- وجود وجود تأثير معنوي لبعء إدارة الأداء علي بعد الاستكشاف.
- وجود تأثير معنوي لبعء المكافأة والتقدير علي بعد الاستكشاف.
- وجود تأثير معنوي لبعء تنمية المواهب علي بعد الاستكشاف.
- جود وجود تأثير معنوي لبعء الإحتفاظ بالمواهب علي بعد الاستكشاف.
- وجود وجود تأثير معنوي لبعء استقطاب المواهب علي بعد الاستغلال.
- وجود تأثير معنوي لبعء إدارة الأداء علي بعد الاستغلال
- وجود تأثير معنوي لبعء المكافأة والتقدير علي بعد الاستغلال.
- وجود تأثير معنوي لبعء تنمية المواهب علي بعد الاستغلال.
- وجود تأثير معنوي لبعء الإحتفاظ بالمواهب علي بعد الاستغلال.

#### ٥: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصني الباحثة بما يلي:

- تحديد مفهوم إدارة المواهب وتعريف المواهب بشكل أدق وواضح في الجامعات من خلال خلق ثقافة تنظيمية مؤسسية.
- ضرورة العمل علي تطبيق استراتيجيات إدرة المواهب ونشر ثقافة رعاية المواهب من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتمييزهم.
- تطوير ثقافة الجامعة بما يدعم مكانة عضو هيئة التدريس.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم علي إدارة المواهب بشكل فعال.
- إنشاء حوار مستمر بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمناقشة التجارب الناجحة.

- تبني مشروع لإدارة المواهب يشجع علي استثمار المواهب خاصة من فئة الشباب أعضاء هيئة التدريس يسهم في تمويله القطاع الحكومي وأفراد المجتمع.
- تبني برنامج إعلامي لغايات نشر الوعي، عن طريق إقامة الندوات.
- إنشاء إدارة علي كافة المستويات تكون مسؤولة عن إدارة المواهب بالجامعة.
- توضيح وتحديد المهام الوظيفية التي يقوم بها المعاونين (المعيدين، المدرسين المساعدين) بحيث تتوافق مع طبيعة عملهم المتعلق بالتعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- إصدار دوريات ونشرات لنشر وتبادل المعرفة بين الأقسام.
- توفير كافة العناصر الداعمة للعمل الجامعي المتميز مثل: وجود بيئة داعمة ومشجعة علي اجتذاب المواهب.
- الارتقاء بمستوي المعاونين (المعيدين، المدرسين المساعدين)، وتكثيف مايقابلهم من عقبات.
- التعرف علي العوامل التي أدت الي وجود قصور في استقطاب المواهب ومحاولة معالجتها.
- زيادة الدعم المالي والخدمات المقدمة.
- اشراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في اتخاذ القرارات وتحديد مواعيد المحاضرات والسكاشن بما يتناسب مع الظروف الخاصة بهم

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. **Journal of World Business**, 49(2), 173-179.
- Almaaitah, Mohammad Fathi, Yoshfumi Harada and mohd foad Bin Sakdan (2015), " Core Principles for Talent Management System and its Impact on Competitive Advantage" Applied Study Cellular Communications Companies in Jordan . " **International Journal of Academic Research in Business and Social Science**, 5(5), 298-310.
- Beheshtifar, M., Naseb, H., & Moghadam, M., (2012). Effective Talent Management: A Vital Strategy to Organizational Success. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(12) 1-8
- Chikumbl, Charity Node luchembe (2011), "An investigation of talent management and staff Retention at the bank of Zambia " **PhD Dissertation at the Nelson Mandela metropolitan University Business School.**
- Gungor, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 24, 1510-1520.
- Jansen, J., Tempelaar, M., Bosch, F., & Volberda, H. (2009). "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms". **Organization Science**, 20(4): 797-811
- Kumar, A. (2017). Enhancing business performance through talent management systems and positive thought action, skills and knowledge: An empirical study in the Indian IT sector. **International Journal of Marketing and Technology**, 7(3).
- Mohammed, A. A., Hafeez-Baig, A., & Gururajan, R. (2018). Talent management as a core source of innovation and social development in higher education. **Talent Management as a Core Source of Innovation and Social Development in Higher Education**, 1-31.
- Narang, M. G. G. S., & Sharma, D. (2014). Achieving Competitive Advantage Through HR Practices. **International Research Journal of Humanities, Engineering & Pharmaceutical Science**, 7(1), 18-26.



- Rabbi, Faria, Niman Ahad, Tahira Kousar and Tnzila Ali (2015), "Talent management as a source of competitive advantage ", **Journal of Asian Business Strategy**, 5(9) 208-214.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. **Journal of World Business**, 46(4), 506-516.
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding. **Journal Of Management Studies**, 46(4), 597-624.
- Sweem, Susan L. (2009). "Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing Human Capital through human resources and organization development strategy in a field study", **PhD Dissertation, Benedictine University**.
- Tang, Xinlin (2007) " Inter- organization Relationship portfolio management : A Digital Enablement perspective of process Alignment and process innovativeness " , Georgia state university.
- Wandia, Stephen Mary (2013), Talent Management as a Source of Competitive Advantage: A Case Study of Symphony (K) LTD **PhD University of Nairobi**.
- Xue, Yi. (2014), "Talent management practices of selected humane resources Professionals in middle to large -sized Manufacturing multinational companies in china", **PhD Dissertation, College of Education, The Pennsylvania State University**.
- Yigit, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations, Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management.
- Zhou, J. and Xue, Q. (2013). Organizational Learning, Ambidexterity, and Firm Performance. In: E. Qi et al. (Eds.), **The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management: Engineering Economics Management** (pp. 537-546). Springer, Berlin, Heidelberg.

