

## أثر إدارة المواهب على تحسين الاداء الوظيفي

### دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات

## The effect of talent management on improving job performance An Empirical Study on Telecom Egypt company

د. محمد جمال محمد عبدالهادي

مدرس إدارة الأعمال بمعهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا

### المستخلص :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي على العاملين في شركة المصرية للاتصالات، تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من ٣٨٤ عضو من العاملين في شركة محل الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بتوزيع ٣٨٤ استمارة استقصاء على مجتمع الدراسة، واسترجع منها ٣٣٨ استمارة صالحة للتحليل الاحصائي أي بنسبة ٨٨.٢%، وتم استبعاد ٤٦ استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي. من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

١- الاهتمام بجذب، والاحتفاظ، وتنمية جميع العاملين في الشركة وذلك من خلال دورات تنمية قدرات العاملين بشركة التي تعقد بغرض الترقية إلى الدرجة العلمية الأعلى.

٢- اثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية لماله من مردود ايجابي في زيادة المعرفة ونقل الخبرات وتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية.

الكلمات الافتتاحية : إدارة المواهب ، الاداء الوظيفي.

### **Abstract:**

The study aimed to know the effect of talent management in improving the job performance of employees at Telecom Egypt, the descriptive analytical method was relied upon, and a stratified sample of 384 members was selected from a company in which they were located, and the questionnaire was relied on as a data collection tool, the researcher distributed 384 A survey form for the study population, and 338 valid forms for statistical analysis were retrieved, ie 88.2%, and 46 questionnaires were excluded for their validity for statistical analysis. Among the most important recommendations of the study are the following:

1- Attention to attracting, retaining, and developing all the employees of the company through the employee development courses in a company that are held for the purpose of promotion to the higher academic degree.

2- Enriching the principle of participation in decision-making and contributing to drawing future policies for its positive return in increasing knowledge, transfer of expertise, and achieving the company's goals and future aspirations.

**Key words: talent management, job performance.**

## المبحث الأول: الإطار المنهجي وأسلوب البحث

### أولاً- المقدمة :

ألزمت التحديات التي يشهدها العالم اليوم والتي تتسم بالسرعة والتي تتمثل في المنافسة الضارية والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والمالية أن يكون التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والنمو والتطور وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتطور مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة ككل حيث أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسة لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الرئيسية عند استقطاب واختيار العاملين بحيث يراعى فيهما الدقة في اكتشاف المواهب والعمل على ثقلها والحفاظ عليها.

يرى(عبد الوهاب :٢٠٠٧، ٢٠) أن إدارة المواهب هي منهجية متطورة لحسن استخدام تحسين الاداء الوظيفي وجذب عاملين ملائمين وتوجيههم للمهام والمسئوليات التي يجيدون القيام بها وتنمية مهاراتهم لتقديم أفضل عطاء لديهم وإشباع حاجاتهم المتنوعة وتحقيق أهداف العمل قريبة وبعيدة المدى ، كما يرى ( ياسين :٢٠١٠، ٣٣) أن إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل قدرات ومواهب الموظفين الحاليين وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الموجودين بالمنظمة ، وجذب ذوي الخبرات العالية من سوق العمل للعمل بالمنظمة ، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بين المنظمات الأخرى.

تطور استخدام مفهوم تحسين الاداء الوظيفي ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات غير الموجودة في المنظمات المنافسة فيرى (Qiang:2008: 8) أن تحسين الاداء الوظيفي " يعتبر المصدر الرئيس لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات ، وبالتالي يجب على إدارة المنظمة أن تدعمه بالإمكانات البشرية وأن تهتم بإدارته وتطويره " ، كما أن هناك حاجة ماسة إلى قيادات فعالة قادرة على إحداث التغيير في سلوكيات الموظفين التابعين لها ، مما يشجع على الابتكار وتنمية وتطوير مواهب هؤلاء

الموظفين ، والعمل على مواجهة زيادة الطلب الدائم على الابتكار والابداع (الفرجاني: ٢٠١٤، ٣٠).

من خلال ماسبق تبحث هذه الدراسة أثر إدارة المواهب على إداء الوظيفي بتطبيق على جميع العاملين في شركة المصرية للاتصالات .  
ثانياً: الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء هذه الدراسة عن طريق قيام الباحث باختيار عينة ميسرة من (٥٠) مفردة في مختلف المستويات الوظيفية بالشركة المصرية للاتصالات، وإجراء دراسة استطلاعية من خلال قائمة استقصاء مبدئية عن متغيرات الدراسة ( إدارة المواهب – الاداء الوظيفي ) يوضح الجدول رقم ( ١ ) نتائج الاستجابات لمفردات العينة .

#### جدول رقم ( ١ )

#### نتائج الدراسة الاستطلاعية الاستطلاعية

المحور الأول: إدارة المواهب			
نسبة عدم الموافقة	غير موافق	موافق	
٨٠%	٤٠	١٠	١ يواجه العاملين الموهبين بشركة صعوبات في التواصل مع الإدارة العليا .
٨٤%	٤٢	٨	٢ يتم اختيار العاملين للتعين على أساس توافق مؤهلاتهم مع طبيعة العمل.
٨٢%	٤١	٩	٣ يفضل العاملين بشركة دائماً تبادل خبراتهم مع زملائهم الآخرين بصورة مباشرة.
٢٦%	١٣	٣٧	٤ يتم اختيار العاملين الموهبين لتمثيل الشركة في المؤتمرات والبعثات.
المحور الثاني الاداء الوظيفي			
٨٨%	٤٤	٦	١ يقوم العاملين بشركة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفي التوقيتات المحددة و طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
٩٠%	٤٥	٥	٢ تعمل الشركة على توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.
١٠٠%	٥٠	-	٣ تعمل الشركة على تلبية ودعم الحاجات الأساسية للعاملين بشركة لتحقيق التوازن بين العمل ومتطلبات الحياة الأخرى .
٨٦%	٤٣	٧	٤ تقوم الشركة على تمكين العاملين من أداء مهامهم الوظيفية وكذا ترك حرية التصرف في اتخاذ بعض القرارات.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الاستطلاعية.

### أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية النتائج الآتية:

- يؤكد (٨٠%) من مفردات العينة على ضعف اهتمام شركة المصرية للاتصالات بتبادل المعلومات والخبرات بين المدراء.
  - اتفق ما نسبته (٨٤%) من مفردات العينة على انه لا يتم اختيار العاملين للتعين على أساس توافق مؤهلاتهم مع طبيعة العمل.
  - لا يتفق بنسبة ٧٤ % من مفردات العينة على انه يفضل العاملين بشركة دائماً تبادل خبراتهم مع زملائهم الآخرين بصورة مباشرة.
  - يوافق نسبة ٦٤% علي انه يتم أختيار العاملين الموهبين لتمثيل الشركة في المؤتمرات والبعثات.
  - يرى (٨٨% ، ٩٠% ، ١٠٠% ، ٨٦%) من مفردات العينة على التوالي أن هناك ضعفاً بكتلاً من بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفي التوقيتات المحددة و طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة ، توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية ، تلبية ودعم الحاجات الأساسية للعاملين بشركة لتحقيق التوازن بين العمل ومتطلبات الحياة الأخرى ، تمكين العاملين من أداء مهامهم الوظيفية وكذا ترك حرية التصرف في اتخاذ بعض القرارات.
- توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى الآتي:**

١. قيام بعض المديرين بعدم القدرة إلى الوصول بالعاملين الموهبين بشركة مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المستهدفة للشركة دون الاهتمام بعنصر الموهب للعاملين مما يؤثر ذلك عليهم في الاعمال المطلوب بمستقبل.
٢. عدم اتاحة الفرص الابداعية للعاملين من جانب بعض الرؤساء بالشركات من خلال عدم تدريب قيادات الصف الثاني داخل تلك الشركات على اتخاذ القرارات والعمل على تأهيلهم من خلال التدريب المستمر على تحقيق الاهداف.

٣. عدم قيام العديد من المديرين بالتدريب على تحسين إداء العاملين وتطبيقه على اداراتهم مما قد لايزيد من التفاعل بين المديرين والمرؤسين ويؤدى ذلك إلى عدم تحقيق المستهدفات المطلوبة وتوفير الجو النفسي المناسب للمرؤسين لتأديه العمل.
٤. عدم القدرة على استثمار قدرات العاملين وتوظيفها بشكل مناسب.

### ثالثاً- مشكلة البحث:

بناءً على ما توصل إليه الباحث في الدراسة الاستطلاعية يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل في عدم قدرة على تنمية الموهبين في الشركة ، خصوصا وأن المشكلة ليست في العاملين الموهبين داخل الشركة وإنما تشمل معرفة الطريقة والوسائل التي تجعلهم لديهم القدرة على المشاركة وتبادل المعلومات والخبرات، عدم اتاحة الفرص الابداعية للعاملين من جانب بعض الرؤساء بالشركات ، عدم قيام العديد من المديرين بالتدريب للعاملين وتنميه قدرتهم مما يعود بنفع على تحسين الاداء .

من أهم المشاكل التي تواجه الشركة فيما يخص العاملين بشركة والتي توصل إليها الباحث من خلال المقابلات الشخصية التي قام بها مع ٥٠ موظف بشركة في ، إدارة العليا والادارة الوسطي، الادارة الاشرافية، والوظائف النمطية بها ما يلي:

- وجود مركزية في اتخاذ القرارات من جانب إدارة الشركة.
  - ضعف فرص العاملين في المشاركة والتعبير عن آرائهم في النواحي التي تخص العمل من جانب بعض الرؤساء.
  - هجرة أصحاب الكفاءات النادرة والمؤهلات العلمية العالية خارج الدولة.
- في ضوء ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في كشف أثر إدارة المواهب على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المصرية للاتصالات ويمكن التعبير عنها بالتساؤلات التالية:
- ١- كيف يؤثر تعظيم تحسين الاداء الوظيفي على إدارة المواهب في الشركة محل الدراسة؟
  - ٢- هل يوجد تأثير لإدارة المواهب على خبرات الموظفين والعاملين بشركة محل الدراسة؟
  - ٣- كيف تؤثر إدارة المواهب على معنويات الموظفين في شركة محل الدراسة؟

#### رابعاً: أهداف البحث:

##### يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ - التعرف على مدى توافر أبعاد ادارة المواهب في ادارات التابعة للشركة محل الدراسة والتي تتمثل في جذب المواهب والاحتفاظ بها وتنميتها.

٢-تحديد مدى توافر أبعاد تحسين الاداء الوظيفي في إدارات التابعة للشركة محل الدراسة والتي تتمثل في معارف العاملين، وخبراتهم، ومهاراتهم ومعنوياتهم.

##### خامساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يطرح الباحث الفروض التالية :

##### ➤ الفرض الأول:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي .  
ينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لجذب المواهب على تحسين الأداء الوظيفي.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاحتفاظ بالمواهب على تحسين الأداء الوظيفي.
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتنمية المواهب على تحسين الأداء الوظيفي.

##### سادساً: متغيرات البحث.

١- إدارة المواهب (المتغير المستقل) ويتضمن كل من:

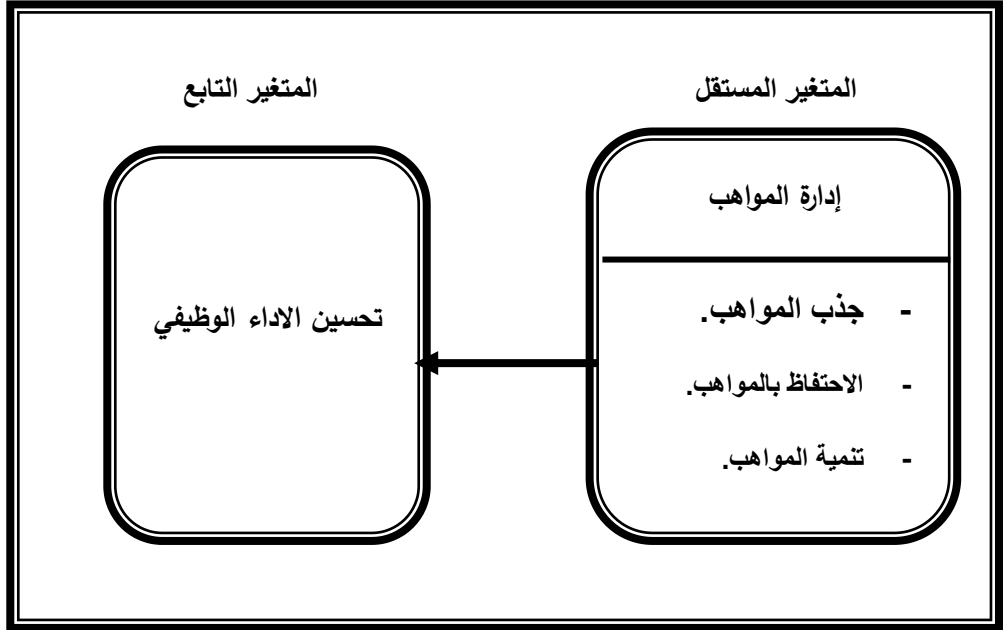
- جذب المواهب.
- الاحتفاظ بالمواهب.
- تنمية المواهب.

## ٢- تحسين الاداء الوظيفي (المتغير التابع )

سابعاً: النموذج التصوري لمتغيرات البحث:

الشكل رقم ( ١ )

نموذج تصوري لمتغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحث

ثامناً: أهمية البحث.

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية :

١. حداثة الموضوع من حيث أثر إدارة المواهب على تحسين الاداء الوظيفي في شركة المصرية للاتصالات.
٢. تنبع أهمية البحث من دور إدارة المواهب وتأثيرها على أداء الشركة حيث تحتاج هذه الشركات إلى قادة مشجعين على الابتكار والإبداع لأن طبيعة



العمل بها تقتضي تنمية القدرات والمهارات الابتكارية والإبداعية لمواكبة التطورات المتسارعة ومواجهة التحديات والتغيرات العالمية.  
٣. يزيد من أهمية البحث ارتباط إدارة المواهب بتحسين الاداء الوظيفي .

### تاسعاً: الدراسات السابقة.

#### - الدراسات الخاصة بإدارة المواهب :

#### • دراسة (فاطمة: ٢٠١٦)

عنوان الدراسة: "أثر الاحتفاظ بالمواهب على إدارة المواهب دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي"

وصف الدراسة: التعرف على طبيعة تأثير الاحتفاظ بالمواهب على إدارة المواهب في الإدارات بجامعة بنغازي وقد شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين والعاملين في جامعة بنغازي داخل كليات (الأداب، والاقتصاد، والحقوق، والعلوم، والهندسة، والطب البشري).

#### أهم نتائج الدراسة:

- أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحولية بشكل إجمالي وكل بعد من أبعادها في الإدارات محل الدراسة حسب وجهة نظر الموظفين والعاملين في المدى المتوسط من القياس ، وأنها لا تصل إلى المستوى الذي يتطلبه العمل بيئة تنافسية، وأن درجة ممارسة الأبعاد الأربعة للقيادة التحولية مرتبة تنازلياً كما يلي: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالفردية، والتحفيز .
- أثبتت الدراسة أن تطبيق إدارة المواهب بشكل إجمالي وكذلك كل بعد من أبعادها في الإدارات محل الدراسة حسب وجهة نظر الموظفين والعاملين في المدى المتوسط من القياس ولا ترقى إلى المستوى المطلوب ولا تحقق تطلعات الموظفين والعاملين بالشركة وأن درجة تطبيق أبعاد إدارة المواهب مرتبة تنازلياً كما يلي: جذب المواهب، وتحديدها، والاحتفاظ بها، وتنميتها.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد إدارة المواهب المتمثلة في تحديد المواهب ، وجذبها ، والاحتفاظ بها، وتنميتها لدى الموظفين والعمالينيعزي لاختلاف كليات العلوم النظرية وكليات العلوم التطبيقية.

• دراسة (شروق: ٢٠١٦)

**عنوان الدراسة:** "تأثير إدارة المواهب على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المحمولة".

**وصف الدراسة:** دراسة تأثير إدارة المواهب والتي تتضمن (جذب ، وتوظيف ، وتنمية ، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بها) على التفوق التنافسي للمنظمة، وتشمل الدراسة الميدانية ٣٨٢ مفردة من العاملين في الشركات محل الدراسة وهم (فودافون ، و موبينيل "orang" ، واتصالات).

**أهم نتائج الدراسة:** إن مفهوم إدارة المواهب في شركات الاتصال المحمول غير واضح بالشكل المناسب كما أوضحت النتائج وجود تأثير لإدارة المواهب على التفوق التنافسي ، حيث كان تأثير بعد تنمية المواهبه و الأقوى تأثير على التفوق التنافسي للشركات محل الدراسة ، ومن ثم جذب وتوظيف المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب .

• دراسة (Pruthvirajsinh, 2014)

**عنوان الدراسة :**

“Talent Management: A Strategy for Competitive Advantage”

"إدارة المواهب: استراتيجية من أجل الميزة التنافسية"

**وصف الدراسة :** اعتمدت تلك الدراسة علي الدراسة التحليلية النظرية للدوريات والأبحاث والمراجع المكتبية والمقالات وكانت تهدف هذه الورقة البحثية إلي محاولة تطوير استراتيجيات لكسب الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال رأس المال الفكري الذي يمكن أن تمتلكه المنظمة ، كما حاولت الدراسة إلقاء الضوء علي إدارة المواهب وأهميتها ومحاولة تطوير استراتيجياتها والتعرف علي التحديات التي

يمكن أن تواجهها والتوصل إلى التطبيق الفعال لإدارة المواهب لصالح المنظمة، والتعرف على تأثير إدارة المواهب (جذب، تطوير، تحفيز، الاحتفاظ) بالمواهب على الميزة التنافسية للمنظمة.

**أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة المواهب على فاعلية ونجاح المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية.

• دراسة (Deery, 2015)

**عنوان الدراسة:**

“Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies”

“إعادة النظر في إدارة المواهب ، التوازن بين العمل والحياة واستراتيجيات الاستبقاء”

**وصف الدراسة :** هدفت تلك الدراسة إلى إلقاء الضوء على طبيعة إدارة المواهب وبيئة العمل المتوازنة وتحسين استراتيجيات المنظمة في الاحتفاظ بالموظفين المهوبين في البيئة الصناعية، بالإضافة إلى تقديم إطار تنظيمي مقترح لذلك ودراسة الخصائص والسمات الصناعية والأبعاد الشخصية للموظفين وبيئة العمل المتوازنة والاستراتيجيات الوظيفية في الاحتفاظ بالموظفين وعلاقة تلك المتغيرات (بالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وتحسين أساليب الاحتفاظ بالموظفين).

**أهم نتائج الدراسة :** في وجود تأثير (الصفات الوظيفية) على كل من (الأبعاد الشخصية للموظف)، (الصراعات في العمل)، وتلك المتغيرات الأخيرة لها تأثير على (تحسين استراتيجيات المنظمة: جودة التدريب، توظيف أفضل، توازن بيئة العمل) والتي بدورها تؤثر في (الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الاحتفاظ بالموظف).

**الدراسات الخاصة بتحسين الاداء الوظيفي:**

• دراسة (منصور: ٢٠١٦)

**عنوان الدراسة:** أثر الإفصاح الاختياري عن معلومات تحسين الاداء الوظيفي على قرار الاستثمار في أسهم الشركات المقيدة بالبورصة.

**وصف الدراسة:** التعرف على الافصاح الاختياري عن معلومات تحسين الاداء الوظيفي باعتباره من أهم مقومات نجاح الشركات في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة وأثره على قرار المستثمرين بالاستثمار في أسهم الشركات المقيدة بالبورصة المصرية ، وذلك من خلال تحليل الفكر المحاسبي للنظريات التي تفسر الافصاح الاختياري عن هذه المعلومات. وتم إجراء دراسة تطبيقية لاختيار فروض البحث على عينة من المتثمرين في أسهم الشركات المقيدة في البورصة من خلال دراسة ميدانية وتجريبية باستخدام قوائم الاستقصاء لقياس مدى حاجة المستثمرين لمعلومات عن تحسين الاداء الوظيفي.

**أهم نتائج الدراسة:** حاجة المستثمرين لمعلومات تحسين الاداء الوظيفي عند اتخاذ قرار الاستثمار في أسهم الشركات المقيدة بالبورصة وقبولهم لبنود المؤشر المقترح ، وتمثلت البنود الأكثر أهمية من وجهة نظرهم في (خبرات ، وتدريب ، وتعليم ورضاء العاملين) بما يعكس مدى إدراكهم لأهمية هذه العناصر في خلق القيمة للشركات ونجاحها واستمرارها في الأجل الطويل ، وجود تأثير إيجابي معنوي للافصاح عن معلومات تحسين الاداء الوظيفي على قرار الاستثمار ، لا توجد فروق معنوية في قرار الاستثمار في حالة الافصاح الكمي عن معلومات تحسين الاداء الوظيفي مقارنة بالافصاح الوصفي.

• دراسة (Margret,S:2013)

عنوان الدراسة:

## "Human Capital Competition Strategic Complementarities in Firm-based Training Department of economics".

"مسابقة تحسين الاداء الوظيفي للتكامل الاستراتيجي في التدريب القائم على قسم الاقتصاد".

**وصف الدراسة:** تهدف الدراسة للتعرف على دور تكامل القرارات الإستراتيجية للتدريب على تحسين الاداء الوظيفي والمنافسة بالمنظمات بين البلدان المختلفة مثل

المانيا والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، والدور الذي يلعبه التدريب العام والخاص في تكثيف مهارات العاملين، وتأثير الاستثمار في التدريب العام والخاص في الدوران الوظيفي، وتأثيره في خلق توازن في سوق العمل.

**أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن تكامل استراتيجيات التدريب هي أساس الاستثمار في تحسين الاداء الوظيفي، وهي العامل الأساسي في خلق التوازن في سوق العمل، وانه عندما يتم الاستثمار في التدريب الخاص فهذا يؤدي إلى عدم تغيير العاملين لوظائفهم، وبالتالي يقلل من دوران العمل، في حين أنه عندما يتم الاستثمار في التدريب العام فإن معدلات الدوران الوظيفي سترتفع وبالتالي يغزز العودة إلى التدريب العام.

#### • دراسة ( Mirta, 2016 )

##### عنوان الدراسة :

### **Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective.**

تحسين الاداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية لتحقيق تعلم ماهر: منظور هيكلي.

**وصف الدراسة :** تهدف الدراسة إلى معرفة تحسين الاداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية لتحقيق التعلم الوظيفي من خلال المنظور الهيكلي. حيث أصبح التعلم الوظيفي ذو أهمية متزايدة وتنجح المنظمات التي تتمتع بمبادرات خاصة في البيئة الحالية ، حيث يلزم ان تكون الموارد المالية كافية وان تتكيف مع التغيير، فإن هذه الدراسة تحدد أنواع تحسين الاداء الوظيفي التي تدعم بشكل أفضل التعلم.

**أهم نتائج الدراسة :** الاختلافات في التعلم بين إدارة التسويق والانتاج، الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية وتوجهات تحسين الاداء الوظيفي، يتوسط تحسين الاداء الوظيفي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعلم، استغلال التعلم يرتبط بالتعلم الاستكشافي و التسويق .

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على أبعاد إدارة المواهب (جذب – إحتفاظ - تنمية).
- التنوع الكبير في مكونات وعناصر تحسين الاداء الوظيفي.
- التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيرا على الاداء الوظيفي، وأهم محددات الاداء الوظيفي.
- الاستفادة من بعض قوائم الاستقصاء في أعداد وصياغة بعض بنود أداة البحث.
- تكوين الإطار النظري .
- تحديد متغيرات البحث .

### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

سوف تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- اتجاه الدراسة الحالية إلى لأثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي.
- اتجاه الدراسة الحالية نحو قياس الأثر التفاعلي لكل من إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي.
- التركيز على تأثير تحسين الاداء الوظيفي في زيادة كفاءة الموظفين .
- وضع المقترحات التي تساعد على رفع الكفاءة والتدريب والتحفيز والتعلم للعاملين مما يؤدي إلى رفع مستوي الاداء الوظيفي .
- تتميز الدراسة الحالية في اختيارها لمجتمع البحث المتمثل في شركة المصرية للاتصالات.
- الاستفادة من برامج وفوائد وتطبيقات إدارة المواهب .

### عاشراً:مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات في مختلف الوظائف والمستويات الوظيفية ، يوضح الجدول رقم ( ٢ ) بيان بجميع مفردات مجتمع البحث وفقاً للمستويات الوظيفية.

#### جدول رقم (٢)

عدد العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

م	المستويات الوصفية		العدد
١	نائب	الادارة العليا	6
٢	مساعد نائب		1
٣	رئيس قطاعات		10
٤	رئيس قطاع		48
	الاجمالي		65
٥	مدير عام	الادارة الاوسطي	206
٦	مدير ادارة		2033
	الاجمالي		2239
٨	رئيس قسم	الإدارة الاشرافية	6687
٩	وظائف نمطية	النمطية	30006
	الاجمالي		38997

المصدر: ادارة الموارد البشرية بالشركة عام ٢٠١٩

أعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات العينة نظراً لتجانس طبيعة النشاط لكافة المستويات الوظيفية.

### حجم العينة :

تم تحديد حجم عينة العاملين في إدارات العامة للمصرية للاتصالات وفقاً

$$\frac{z^2 n(n-1)}{e^2} = n \text{ للمعادلة التالية}^1 :$$

حيث أن :

$Z$  = حدود الخطأ المعياري عن مستوي ثقة معينة وليكن ٩٥% والخطأ

المعياري المقابل لهذه الدرجة من الجداول الإحصائية هو 1.96 .

$N$  = نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع الدراسة  
٥٠%.

$(1-n)$  = نسبة الذين لا تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع  
الدراسة ٥٠%.

$e^2$  = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير وهو يساوي 0.5 .

$n$  = حجم العينة.

بالنطبق في المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة يساوي ٣٨٤ مفردة من العاملين.

### وحدات المعاينة :

تتمثل وحدات المعاينة في العاملين بالمستويات الادارية العليا والاشرفية والوظائف النمطية بالشركة المصرية للاتصالات ، قام الباحث بتوزيع حجم العينة والبالغة ٣٨٤ مفردة توزيعاً تناسبياً على المستويات الإدارية وفقاً للنسب التالية :

أ- 10% للعاملين بالادارة العليا( نائب – مساعد نائب – رئيس قطاعات – رئيس قطاع) .

ب- 20% للعاملين بالادارة الوسطى ( مدير عام – مدير إدارة ) .

١ إدريس، ثابت عبدالرحمن،(٢٠٠٧)، بحوث التسويق: "أساليب القياس واختبار الفروض"، الاسكندرية: الدار الجامعية.



ج- 30% للعاملين بالادارة الاشرافية (رئيس قسم).

د- 40% للعاملين بالوظائف النمطية .

يوضح الجدول رقم ( ٣ ) توزيع حجم العينة ( ٣٨٤ ) على المستويات الوظيفية السابقة بيانها وفقاً للنسب التوزيع السابقة:

جدول رقم (٣)

توزيع حجم العينة على العاملين

وفقاً للنسب المستهدفة

القيمة المحسوبة	العينة		م
	النسبة	العدد	
10%	38	الادارة العليا	١
20%	77	الادارة الوسطى	٢
30%	115	الادارة الاشرافية	٣
40%	154	الوظائف النمطية	٤
100%	384	الاجمالي	

المصدر : اعداد الباحث

### تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي.

يعتمد الباحث في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي S.P.S.S باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

#### ١- الأساليب الإحصائية الوصفية: Descriptive Methods:

- درجة الثبات: معامل (ALFA).
- درجة الصدق : معامل الاتساق الداخلي.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.

#### ١- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: Inferential Methods:

- تحليل التباين أحادي الاتجاه.
- تحليل التباين ثنائي الاتجاه.
- معامل بيرسون للارتباط البسيط .
- معامل بيرسون للارتباط المتعدد.
- تحليل الانحدار البسيط .
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج .
- اختبار T.

## المبحث الثاني : الإطار النظري لمتغيرات البحث.

### أولاً: إدارة المواهب:

يرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون حيث استخدم هذا المصطلح كقياس للأهمية ، وبعد ذلك أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية ثم أصبح كمعنى لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية ، وهي هبة محددة ترتبط بشكل خاص بالفن والرياضة والمهن الفكرية. ويعتمد تحديد مفهوم الموهبة على الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة وطبيعة نشاطها والبيئة التنافسية التي تعمل فيها(Allison :2007 ,32) وهي المصدر الرئيس لتحسين الاداء الوظيفي ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وترتبط الموهبة بالإمكانيات والتعليم والتدريب والتجارب والدافعية والالتزام والرضا الوظيفي. ويمكن تعريف الموهبة بالأفراد الذين لديهم الإمكانيات العالية ويسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة (8,2007: Millar).

عرف (Tansley) الموهبة بأنها الشخص الذي لديه قدرة غير عادية فطرية أو مكتسبة لعمل شيء مبدع وبارز. وبالتالي عرفت إدارة الموهبة بأنها: عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد الموهوبين واستغلالها ونشرها للأخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك (متعب، 2013 ، ص:82) .

يرى (Deery & Jago: 2015,453-472) أن إدارة المواهب " هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تعنى إمتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية. وعرفها ( Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries& Gallo, :2015,264-279) على أنها استخدام مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتراطة التي تقوم المنظمة من خلالها باستقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق ميزة تنافسية.

عرف (Festing & Schäfer: 2014,261) إدارة المواهب بأنها " نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفاعلية وكفاءة عالية.

قام (Chen and Kang :2013,102) بتعريف إدارة المواهب بأنها: عملية متكاملة تهدف إلى اختيار ، واستقطاب، ومكافأة ، والاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال تعديل أو تحسين العمليات والتقنيات ، التي تمكن الموظفين من التكيف مع الأهداف الاستراتيجية وقيم العمل بالمنظمة، وبالتالي سوف يتم تحسين كلاً من القوة الشخصية والوظيفية من خلال اتباع نظام إدارة مواهب متكامل. (Gümüş et al: 2013,305)

في ضوء العرض السابق ركز الباحث على الأبعاد التالية في إدارة المواهب :

١- جذب المواهب :

هي أول خطوة في تفعيل إدارة المواهب يطلق عليها (الاستقطاب أو التجنيد )، وعلی المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية لعلامتها التجارية كسمعة للمنظمة لكي تتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها.(Mensah:2015,549)

عرفها ( Bugg,k:2015,4) على أنها عملية اكتساب الموظف التي تعتمد على شخصية المنظمة وسمعتها من خلالها تحصل المنظمة على تفضيل الموظف للانضمام لها عن غيرها من المنافسين، لذا من أجل جذب أفضل المواهب يجب على المنظمات بناء صورة ذهنية جيدة لدى الأفراد سواء خارج المنظمة أو داخلها خاصة في الأسواق.

يري (Whaheed:2012,132) بأنها عملية توريد وتعيين القدرات الملائمة للمنظمة وفقاً لاحتياجات العمل، فالمقصود بعملية الاستقطاب هي استراتيجية توليد مجموعة مؤهلة للترشح للأعمال الخاصة ومن بإستطاعتهم الاشتراك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والذي يعطي الفهم الواضح لطبيعة العمل وتحديد احتياجات العمل افراد لهذا المكان.

كما أكد (Armstrong, and Taylor:2014,228) علي ثلاث خطوات عند التخطيط لجذب المرشحين هي :

- تحليل نقاط القوة والضعف للتوظيف من أجل تطوير الموظف.
- تحليل المتطلبات من أجل تحديد نوعية الأفراد المطلوبة للعمل.

أوضح (Armstrong, M.:2006,391) أن استراتيجية الجذب تتحقق أيضاً من خلال تلبية احتياجات ومتطلبات العنصر البشري وتتحقق معه أيضاً استراتيجية الاستبقاء أو الاحتفاظ بالمواهب كنتيجة طبيعية، مع التأكيد على استمرارية تطوير برامج التحفيز وجعلها معلنة للجميع.

كما يري (Hartman,E:2010,177) تحقيق الاستقطاب يأتي من تحسين بيئة العمل وجعلها بيئة مثيرة وشيقة والتواصل المستمر مع العاملين في مناخ عائلي، بالإضافة إلى توفير فرص التطور والترقي الوظيفي الذي يحقق طموحاتهم مع توفير الحافز المناسب من أجل تفعيل وإنجاح عملية الاستقطاب وأيضاً الاحتفاظ.

تعتمد عملية جذب المواهب الخارجية على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتمل وجودهم بالمنظمة، كما تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجذب المواهب الخارجية بسهولة، فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم وتبحث عن شركات ذات السمعة الجيدة، وأن توظيف الأشخاص المناسبين يلزم التفكير الإستراتيجي بالموارد البشرية وصياغة شروط خاصة وذكية لإختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين.

كما أكد (Hills:2009,4) علي التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات مثل المعارف، المهارات، القدرات، السمات الشخصية.

## ٢- الاحتفاظ بالمواهب:

لابد أن تمتلك المنظمة فهماً واضحاً لقيمة استبقاء الموهوبين، ويتم الاحتفاظ بالمواهب من خلال :

- **توفير ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب:** حيث يجب نشر الثقافة الوظيفية الداعمة للمواهب والتي تؤكد على أهمية الموهبة وما تحققه من تميز وقدرة تنافسية للمنظمة، والعمل برؤية مستقبلية في تطوير الثقافة المستخدمة في العمل، وبصفة خاصة فيما يتعلق بطرق سير العمل داخل المنظمة، حيث أن ذلك يلعب دوراً كبيراً في خلق بيئة عمل تتناسب مع تفكير الموهوب وتجذبه للانتماء إلى المنظمة المطلوب العمل بها.
  - الاعتماد على نظام مكافأة وحوافز مادية مناسب للأداء: لا بد من عمل توافق بين نظام المكافآت والمرتبات الذي تدفعه المنظمة مع مرتبات المنافسين والسوق، حيث يمثل التعويض المادي وسيلة مناسبة نسبياً للاحتفاظ بالمواهب، فكلما كان الموظف راضي عن التعويض المادي كلما زادت نيته في البقاء، ومن أفضل الطرق التي تستخدمها المنظمات طريقة الأجر المستند على الأداء الفردي والذي يسمح لذوي الأداء العالي تلقي مكافآت أكبر نسبياً، مع زيادة الأجر أكثر من ذوي الأداء الأقل مما يساعد على الحفاظ على ذوي الأداء العالي.
  - إيجاد حوافز معنوية: فالالتزام بالعمل في المنظمة يستند إلى حد كبير على أساس غير ملموس مثل المشاعر والتقدير، لهذا يمكن استخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب بالمنظمة وتعزيز مشاعر الانتماء، مثل الشكر والتقدير والاعتراف بالجهد المبذول من قبل المواهب.
- ٣- تنمية المواهب:**

- **القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة:** حيث أن تكليف الموظف بمهام غير اعتيادية لاكتساب مهارات جديدة بالوظائف المختلفة يتيح له فرصة التعلم وعدم الشعور بالملل، كما أنه يجب نقل الموظف بين فرق العمل المختلفة وكذلك تطوير مواهبه ومنحه إدارة مشروع كامل حتى ينمي لديه موهبة إدارة الوقت وحل المشكلات.

- المشاركة في برامج تدريبية: حيث تسعى البرامج التدريبية لزيادة مهارات العمل الفردية ذات الصلة، ومع ضرورة التأكد من التوافق بين التدريب المقدم للأفراد، والاحتياجات الاستراتيجية في المنظمة.

- توفير التوجيه والإرشاد: فالتوجيه يتطلع إلى مساعدة الأفراد في مجال التنمية بشكل عام سواء على المستوى الشخصي أو المهني، وبالتالي فإن هدف التوجيه هو تعزيز الأداء والإنتاجية وزيادة فاعلية الموظفين ونقل المعارف المهمة والتغذية العكسية، وعلاوة على ذلك القدرة على الاتصال .

### ثانياً: الاداء الوظيفي :

عرف (Daft: 2015,185) الأداء الوظيفي بأنه مدى القابلية على تحقيق أهداف من خلال استعمالها لمواردها بطريقة كفوءة وفاعلة.

يرى (Arora, Arora & Sivakumar: 2016,123) أن الأداء هو قابلية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها على الأمد البعيد، فالأداء هو انعكاس لمدى قدرة المنظمة لاستغلال مواردها البشرية والمادية بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها المرسومة، وأضاف كلاً من (Childe, Hazen & Akter: 2017 , 308-317) أن الأداء هو الركيزة الأساسية للأهداف المستقبلية وما يترتب على ذلك من خيارات فيما يتعلق بتخصيص الموارد، ابتداء من موائمة البرامج مع قياس الأداء ليمثل في كثير من الاحيان صعوبة يجب حلها.

عرف (carg & rastogi: 2005,46) الأداء الوظيفي على أنه مجموع أداء جميع الأفراد وفرق العمل في الوظائف المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً في رسالة المنظمة ، وذلك بتطوير كفاءة العمليات الداخلية، وبالتالي الوصول إلى مستوى رضا مرتفع من قبل العملاء بتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق الأهداف المالية المنشودة، كما عرف (Nancy: 2011,132) الأداء الوظيفي بأنها قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها النادرة في أسرع وقت ممكن و السعي لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية.

عرف (Zwick: 2016, 719) الأداء الوظيفي بأنه: المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها ، كما تعريف الأداء الوظيفي بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" (الهرفي: ٢٠٠٦ ، ٥٧ ) ، كما يقصد بمفهوم الأداء الوظيفي بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات (Kuvass: ٢٠١٦, ٥٠٥)

في حين عرفه كل من (Karsten & Ghebreorgis: 2007, ٣٢٢) بأنه: درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الكيفية التي ينجز بها الفرد متطلبات الوظيفة . وقد عرف الأداء الوظيفي بأنه محصلة الجهد المبذول من العاملين من أجل تحقيق الأهداف في المنظمة (العتيبي: ٢٠٠٨ ، ٧).

يرى (Reid, Short & Ketchen: 2018 , 191-197) أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو ينجز الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فهو قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد ويعتبر مفهوم الأداء شامل لما يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل الذي يقوم به ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة بما في ذلك من منظمين ومديرين ومهندسين (Wu, Straub & Liang: 2015,497-518)

يمكن أيضاً تعريف الأداء بأنه محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة بما في ذلك من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، و" الكفاءة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة.



يرى (سالم: ٢٠١٠ ، ٤٤ ) أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من مفهوم الكفاءة والفاعلية فالمراد بالكفاءة هو أداء الأعمال بشكل صحيح، أما الفاعلية فهي القيام بالأشياء المطلوبة، ومعنى هذا أن الكفاءة تنصب على أداء الأشياء بشكل منظم ودقيق، وإعداد كل شيء بحيث تتم خطوات العمل بشكل منظم وتوفير النفقات والتقليل من الهدر في استخدام الموارد، أما الفاعلية فهي ذات مفهوم أوسع فهي لا تركز على أداء الأعمال بشكل صحيح فقط، بل تريد أيضاً أن تبحث عن أداء الأمور والأشياء الصحيحة بالشكل السليم، فهي مرتبطة بالأهداف ارتباطاً وثيقاً.

يشير (Durrani: 2011, ٢٨٨) إلى أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وأن كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي هو محصلة الجهد المبذول من قبل العاملين للقيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها العامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، كما عرف (Li,etal.: 2016,111) الأداء بأنه يشير إلى "مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" ويتفق مع هذا السياق (Dane: 2018 ,179-197) الذي عرف الأداء بأنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها "

يعتبر الأداء من وجهة نظر ( Timothy, et:al:2014,100-111) "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، وهو انعكاس للإنتاجية التي يحققها أعضاء المؤسسة والتي تقاس من حيث عائدات الربح والنمو والتطوير والتوسع في المنظمة".

قام (shahzad et al.: 2012 ,975-985) بتعريف الأداء الوظيفي بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة في استخدام الموارد". وفي السياق نفسه عرفه (peterson et al, 2012) بأنه " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة ، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" (Fini, Perkmann & Ross: 2017 ,142-147) وأشار الباحثان (1, Peterson, etal.: 2003) أن لمفهوم الأداء الوظيفي عدة أبعاد هي

الأداء المالي وهو مفهوم يركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والعائد على الاستثمار والنمو، والأداء التشغيلي، ويجمع بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، ويضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد بجودة عالية، و الفاعلية و هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها والتي تعبر عن الفاعلية الوظيفية، وهو البعد الأكثر شمولاً للأداء الوظيفي . (carton: 2004 ,52).

يري الباحث من خلال التعريفات السابقة أن الأداء الوظيفي ما هو إلا تعبير عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبأقل التضحيات بغض النظر عن نوعها وبما يتلاءم مع البيئة التي تعمل فيها .

### المبحث الثالث: مناقشة النتائج وأختبار صحة الفروض

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير إدارة المواهب:

يعرض هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بإدارة المواهب في الشركة المصرية للاتصالات ، التي تتضمن ما يلي :

١- جذب المواهب .

٢- الاحتفاظ بالمواهب.

٣- تنمية المواهب.

وذلك على النحو التالي :

أ- إجراء الإحصاءات الوصفية لإدارة المواهب باستخدام الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للمستويات الوظيفية .

ب- إجراء الإحصاءات الإستدلالية لبيان مدى معنوية الفروق بين قيم الأوساط الحسابية ، باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه .

ج- إجراء إختبار توكي للمقارنات المتعددة لتحديد مصدر التمايز بين المستويات الوظيفية ، وذلك في حال معنوية نتائج التباين .

أ- الاحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (٤) نتائج قياس إدراك مفردات العينة إدارة المواهب ، باستخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

جدول رقم ( ٤ )

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المواهب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	بيان	البعد	
.40561	4.5750	32	الإدارة العليا	جذب المواهب	
.79061	3.7833	72	الإدارة الوسطي		
.97476	3.6878	98	الإدارة الاشرافية		
.70548	4.2191	136	الوظائف النمطية		
.84191	4.0059	338	الاجمالي	إدارة المواهب	
.39493	4.4625	32	الإدارة العليا		الاحتفاظ بالمواهب
.79771	3.6500	72	الإدارة الوسطي		
.88939	3.5306	98	الإدارة الاشرافية		
.65952	4.0515	136	الوظائف النمطية		
.80033	3.8538	338	الاجمالي		تنمية المواهب
.37949	4.5156	32	الإدارة العليا		
.89422	3.4236	72	الإدارة الوسطي		
.86995	3.2721	98	الإدارة الاشرافية		
.84546	3.8309	136	الوظائف النمطية		
.90704	3.6469	338	الاجمالي		

بتحليل بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

- تتصدر الإدارة العليا ترتيب إبعاد المواهب بالثلاثة بأكبر قيم للأوساط الحسابية ، تليها الوظائف النمطية ، ثم تأتي الإدارة الوسطى ، وفى آخر الترتيب تأتي الإدارة الإشرافية .
- يعكس الإنحراف المعيارى لقيم الأوساط الحسابية للإدارة العليا فى جميع إبعاد إدارة المواهب أقل درجات الإنحراف المعيارى ، مما يُشير الى تجانس الإستجابات حول الوسط الحسابى لهذه الفئة الوظيفية ، يليها فى ترتيب درجات الإنحراف المعيارى للوظائف النمطية .
- تُعبر الإنحرافات المعيارية لقيم الأوساط الحسابية لمفردات عينة الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية عن أكبر درجات الإنحراف المعيارى مقارنة بمثيلتها فى الإدارة العليا والوظائف النمطية ، مما يعكس تشتت أكبر لإستجابات مفردات عينة هاتين الفئتين حول الأوساط الحسابية لهما .
- يتضح عند مقارنة قيم الأوساط الحسابية لإدارة المواهب أن أكثر الأبعاد تفضيلاً من جانب مفردات عينة الدراسة ، هى بالترتيب كما يلى :

- جذب المواهب بوسط حسابى ( ٤.٠٠٥ )
- الاحتفاظ بالمواهب بوسط حسابى ( ٣.٨٥٣ )
- تنمية المواهب بوسط حسابى ( ٣.٦٤٦ )

#### ب - الاحصاءات الاستدلالية :

للتعرف على معنوية النتائج السابقة ، تم إجراء تحليل التباين أحادى الإتجاه ، الذى يوضح نتائجه الجدول رقم ( ٥ ) .

جدول رقم ( ٥ )  
تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغير إدارة المواهب

بيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدلالة
جذب المواهب	بين المجموعات	3	30.033	10.011	16.011	.000	معنوية
	داخل المجموعات	334	208.836	.625			
	الكلية	337	238.868				
الاحتفاظ بالمواهب	بين المجموعات	3	30.397	10.132	18.247	.000	معنوية
	داخل المجموعات	334	185.463	.555			
	الكلية	337	215.860				
تنمية المواهب	بين المجموعات	3	46.109	15.370	22.209	.000	معنوية
	داخل المجموعات	334	231.148	.692			
	الكلية	337	277.257				

بدراسة مكونات نموذج تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد المعنوية يتضح ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين المستويات الوظيفية فيما يخص جميع ابعاد إدارة المواهب، حيث تزيد قيم الأوساط الحسابية لمستوى الإدارة العليا عن باقى المستويات الوظيفية الأخرى ، مما يشير الى وجود تأثير جوهري للمستوى الوظيفي على إدارة المواهب المستخدمة .

- بغرض تحديد مصدر التمايز بين المستويات الوظيفية وتحديد ما إذا كان هذا التمييز يرجع الى تمايز الإدارة العليا عن أى مستوى وظيفى آخر أو تميزه عن جميع المستويات الوظيفية قام الباحث بإجراء إختبار توكى للمقارنات المتعددة .  
ج- إختبار توكى للمقارنات المتعددة :

▪ جذب المواهب :

يعرض الجداول رقم ( ٦ ) نتائج إختبار توكى للمقارنات المتعددة بين المستويات الوظيفية لنمط جذب المواهب .

#### جدول رقم (٦)

نتائج اختبار توكي لنمط جذب المواهب بين المستويات الوظيفية

الوظائف النمطية	الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطي	الإدارة العليا	بيان
.35588	* <sup>(2)</sup> .88724	* <sup>(2)</sup> .79167	<sup>(1)</sup> 4.5750	الإدارة العليا
* <sup>(2)</sup> .43578	.09558	<sup>(1)</sup> 3.7833		الإدارة الوسطي
* <sup>(2)</sup> .53136	<sup>(1)</sup> 3.6878			الإدارة الإشرافية
<sup>(1)</sup> 4.2191				الوظائف النمطية

(\* تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

ينتضح من دراسة نتائج الجدول السابق أن الفروق المعنوية التى أظهرها تحليل التباين تقع بين الإدارة العليا والوظائف النمطية من جانب والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية من جانب آخر ، وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا والوظائف النمطية .

يُعزى الباحث هذا التميز للإدارة العليا لعامل الخبرة الإدارية ، بجانب إمتلاك المهارات القيادية فى إدارة أداء المرؤوسين والتعامل معهم هذا من جانب ، ومن

جانب آخر يرى الباحث أن تميز الوظائف النمطية يرجع الى تفضيل شاغلي هذه الوظائف للنمط القيادي التبادلي الذي تتوافر فيه خصائص الإلتزام وإشباع الحاجات مقابل الإنجاز المحقق التي تحققها جذب المواهب .

■ الاحتفاظ بالمواهب:

يعرض الجداول رقم ( ٧ ) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة للمستويات الوظيفية لنمط الاحتفاظ بالمواهب.

#### جدول رقم (٧)

#### نتائج اختبار توكي لنمط الاحتفاظ بالمواهب بين المستويات الوظيفية

الوظائف النمطية	الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطي	الإدارة العليا	بيان
* <sup>(2)</sup> .41103	* <sup>(2)</sup> .93189	* <sup>(2)</sup> .81250	<sup>(1)</sup> 4.4625	الإدارة العليا
* <sup>(2)</sup> .40147	.11939	<sup>(1)</sup> 3.6500		الإدارة الوسطي
* <sup>(2)</sup> .52086	<sup>(1)</sup> 3.5306			الإدارة الإشرافية
<sup>(1)</sup> 4.0515				الوظائف النمطية

(\* تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

يتضح من دراسة نتائج الجدول السابق أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين ترجع الى ما يلي :

- تميز الإدارة العليا عن جميع المستويات الوظيفية الأخرى .
- أن هناك فروق معنوية بين الوظائف النمطية من جانب والإدارة الوسطي والإدارة الإشرافية من جانب آخر ، وكانت هذه الفروق لصالح الوظائف النمطية .

يُفسر الباحث تميز الإدارة العليا – كما ذكر سابقاً – لعامل الخبرة والمهارات التي تمتلكها هذه الفئة الوظيفية ، فضلاً عن تفضيل شاغلي الوظائف النمطية لخصائص التطوير وإحداث التغيير الذي يحققه نمط الاحتفاظ بالمواهب.

■ تنمية المواهب:

يعرض الجداول رقم ( ٨ ) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين المستويات الوظيفية لبعدها تنمية المواهب .

جدول رقم ( ٨ )

نتائج اختبار توكي لبعدها تنمية المواهب بالمستويات الوظيفية

الوظائف النمطية	الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطي	الإدارة العليا	بيان
* <sup>(2)</sup> .68474	* <sup>(2)</sup> 1.24352	* <sup>(2)</sup> 1.0920 1	<sup>(1)</sup> 4.4625	الإدارة العليا
* <sup>(2)</sup> .40727-	.15150	<sup>(1)</sup> 3.6500		الإدارة الوسطي
* <sup>(2)</sup> .55877-	<sup>(1)</sup> 3.5306			الإدارة الإشرافية
<sup>(1)</sup> 4.0515				الوظائف النمطية

(\* تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

تتوافق تماماً نتائج الجدول السابق مع النتائج التي توصل إليها الباحث عند إجراء المقارنات بين المستويات الوظيفية لبعدها الاحتفاظ بالمواهب، من حيث تميز الإدارة العليا عن جميع المستويات الوظيفية ، فضلاً عن تميز الوظائف النمطية عن مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية.



يرجع الباحث هذه النتائج لذات الأسباب للإدارة العليا ، بجانب تفضيل شاغلي الوظائف النمطية لنمط تنمية المواهب الذي يسعى الى بناء الرؤى المستقبلية ونماذج تطبيقها .

### ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير الاداء الوظيفي:

يعرض هذا الجزء مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي في الادارات محل الدراسة ، وفقاً لما يلي :

أ- إجراء الإحصاءات الوصفية باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .

ب- إجراء الإحصاءات الإستدلالية باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه.

ج- إجراء إختبار توكي للمقارنات المتعددة في حال معنوية نتائج تحليل التباين .

### أ- الإحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (٩) نتائج قياس إدراك مفردات العينة لمتغير إداء الوظيفي ، باستخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

### جدول رقم ( ٩ )

### الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إداء الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	بيان
.40301	4.5875	32	الإدارة العليا
.53910	4.3083	72	الإدارة الوسطي
.57197	4.2163	98	الإدارة الاشرافية
.62707	4.1662	136	الوظائف النمطية
.58529	4.2509	338	الاجمالي

بتحليل بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

- يأتي مستوى الإدارة العليا في مقدمة المستويات الوظيفية في الاداء الوظيفي وبأقل قيم للانحراف المعياري ، مما يُعبر عن تجانس إستجابات مفردات عينة الإدارة العليا .

- تقع الإدارة الوسطى فى الترتيب التالى بعد الإدارة العليا فى قيم الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية.

- تتبادل مستويى الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية الترتيبين بعد كلا من الإدارة العليا والإدارة الوسطى..

- يتبين من مقارنة بين إدارات على مستوى كل إدارة أن أكثر الإدارات إدراكا عند مفردات العينة ، هى بالترتيب التالى :

( الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الإشرافية – الوظائف النمطية)

ب - الاحصاءات الاستدلالية :

قام الباحث باختبار معنوية نتائج الأوساط الحسابية السابق عرضها بإجراء الإحصاءات الإستدلالية بين كل إدارة، وذلك على النحو التالى :

جدول رقم ( ١٠ )

تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغير الاداء الوظيفي بين الادارات

البيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدالة
الاداء الوظيفي	بين المجموعات	7	2.370	.339	1.414	.199	غير معنوي
	داخل المجموعات	312	74.743	.240			
	الكلية	319	77.113				

يتضح من نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق معنوية بين الإدارات ، وأن الإختلافات بين قيم الأوساط الحسابية قد ترجع لتأثير الصدفة .

### ثالثاً: اختبارات الفروض :

بغرض اختبار الفرض الرئيسي الأول والفروض الفرعية قام الباحث - مبدئياً - بحساب معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد إدارة المواهب والأداء الوظيفي، كما توضح ذلك مصفوفة الارتباط في الجدول رقم ( ١١ )

جدول رقم ( ١١ )

مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب و الأداء الوظيفي

بيان	جذب المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	تنمية المواهب	إدارة المواهب	إداء المهام	الأداء السياقي	الأداء الوظيفي
جذب المواهب		.674**	.536**	.830**	.333**	.346**	.425**
P		.000	.000	.000	.000	.000	.000
الاحتفاظ بالمواهب			.745**	.921**	.337**	.316**	.404**
P			.000	.000	.000	.000	.000
تنمية المواهب				.877**	.411**	.290**	.422**
P				.000	.000	.000	.000
إدارة المواهب					.412**	.361**	.476**
P					.000	.000	.000
إداء المهام						.260**	.697**
P						.000	.000
الأداء السياقي							.874**
P							.000

(\*\*) مستوى المعنوية 01,

تظهر بيانات الجدول السابق النتائج التالية :

- أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الأداء الوظيفي معنوية عند مستوى 01.

- بلغ معامل الارتباط بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي 476. ويرى الباحث أنه إذا كانت هذه النتيجة تعكس علاقة ارتباط أقل من المتوسطة من جانب ، إلا أنها تعكس من جانب آخر معنوية العلاقة عند مستوى 01.

يرى الباحث - في ضوء ما سبق عرضه - أنه إذا كانت هذه النتيجة تؤكد مبدئياً صحة الفروض الفرعية ، وبالتالي صحة الفرض الرئيسي للدراسة ، إلا أن الأمر يتطلب قياس مدى تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المواهب على الأداء الوظيفي ، بجانب قياس درجات تأثير هذه الأبعاد مجتمعة وتحديد أولويات تأثير كل بعد ، وفقاً لما تنص عليه الفروض الفرعية للدراسة .

- إختبار الفرض الفرعي الأول :

ينص الفرض على ما يلي :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لجذب المواهب على الأداء الوظيفي

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم ( ١٢ )

جدول رقم (١٢)

للاحدار البسيط لبعد جذب المواهب على الأداء الوظيفي نتائج تحليل

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	3.367	.107		31.589	.000	معنوية
جذب المواهب	.248	.030	.425	8.364	.000	معنوية
<p>معامل الارتباط <math>(r) = 0.425</math> معامل التحديد <math>(r^2) = 0,180</math> الخطأ المعياري للنموذج <math>0,44583</math>                      قيمة اختبار (ف) <math>= 69.956</math> درجة الحرية <math>= (1, 318)</math> مستوى الدلالة <math>= 0.000</math> دالة عند <math>0.01</math></p>						

تفسير بيانات الجدول السابق الى النتائج التالية :

- وجود تأثير معنوي لبعد جذب المواهب على الأداء الوظيفي .
- وفقاً لمعامل التحديد  $(r^2)$  فإن بعد جذب المواهب يُفسر 18.00 % فقط من التغيير الكلي في المتغير التابع ( الأداء الوظيفي ) وأن النسبة الباقية الأكبر ( 82.00 % ) ترجع الى الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى .
- بلغت قيمة ( T ) المحسوبة 8.364 ، وقيمة ( p ) 0.000 . وهى نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى 01 .
- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن رفض الفرض الفرعى الأول وقبول الفرض البديل .
- اختبار الفرض الفرعى الثاني:

ينص الفرض على مايلي :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي.  
لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذي يوضح نتائج الجدول رقم ( ١٣ )

جدول رقم ( ١٣ )

نتائج الانحدار البسيط لبُعد الاحتفاظ بالمواهب على الأداء الوظيفي.

المعالم	القيمة المقدرة B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	3.454	.102		33.871	.000	معنوية
الاحتفاظ بالمواهب	.223	.028	.404	7.885	.000	معنوية

معامل الارتباط (ر) = 0.404    معامل التحديد (ر<sup>2</sup>) = 0.164    الخطأ المعياري للنموذج 45037.  
قيمة اختبار (ف) = 62.176    درجة الحرية = ( ١ ، 318 )    مستوي الدلالة = 0.000    دالة عند 0,01

تُظهر اختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض على مايلي :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتنمية المواهب على الأداء الوظيفي.  
لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذي يوضح نتائج الجدول رقم ( ١٤ )

نتائج الانحدار البسيط لبعث تنمية المواهب على الأداء الوظيفي

جدول رقم ( ١٤ )

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	3.441	.099		34.903	.000	معنوية
تنمية المواهب	.221	.027	.422	8.307	000	معنوية
معامل الارتباط (r) = 0.422    معامل التحديد (r <sup>2</sup> ) = 0.178    الخطأ المعياري للنموذج 44638.						
قيمة اختبار (ف) = 69.088    درجة الحرية = ( ١ ، 318 )    مستوى الدلالة = 0,01 عند دالة 0,01						

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- وجود تأثير معنوي لبعث تنمية المواهب على الأداء الوظيفي .
- وفقاً لمعامل التحديد (r<sup>2</sup>) فإن بعث تنمية المواهب يُفسر فقط 17.8% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الإستغراق الوظيفي ، وباقي النسبة ( 82.2% ) ترجع الى الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى .
- بلغت قيمة ( T ) المحسوبة 8.307 ، وقيمة ( p ) 0.000. وهى نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى 01.
- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن رفض الفرض الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل .
- إختبار الفرض الرئيسى:

ينص الفرض على مايلي:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب على الأداء الوظيفي .  
لإختبار الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان درجات وأولويات تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المواهب على سلوك الأداء الوظيفي ، مع تحديد معنوية التأثير ، الذي يعرض نتائجه الجدول رقم ( ١٥ )

نتائج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد إدارة المواهب على الاداء الوظيفي

جدول رقم ( ١٥ )

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	3.148	.114		27.733	.000	معنوية
جذب المواهب	.154	.039	.263	3.940	.000	معنوية
الاحتفاظ بالمواهب	.021	.047	.039	.461	.645	غير معنوية
تنمية المواهب	.132	.039	.252	3.405	.001	معنوية
معامل الارتباط (r) = 0.484    معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.234    الختأ المعياري للنموذج 0.43234 قيمة اختبار (F) = 32.181    درجة الحرية = (3 ، 316)    مستوي الدلالة = .000 ، دالة عند 0,01						

بقراءة بيانات الجدول السابق تتبين النتائج التالية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي ( جذب المواهب - تنمية المواهب ) على الأداء الوظيفي وإن اختلفت درجة تأثير كل منهما وفقاً لقيم ( T ) ، حيث جاءت ترتيب درجات التأثير كما يلي :

١- جذب المواهب 3.940

٢- تنمية المواهب 3.405



- لم يظهر لبعده الاحتفاظ بالمواهب أى تأثير جوهري على الأداء الوظيفي ، وتتطابق هذه النتيجة مع صغر قيمة معامل التحديد السابق الإشارة إليه في تحليل الانحدار البسيط .

- أن بعدى إدارة المواهب ذات التأثير المعنوي ( جذب المواهب - تنمية المواهب ) على الأداء الوظيفي وفقاً لمعامل التحديد ( ر ٢ ) تفسر 23.4 % من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في إدارة المواهب ، وباقي النسبة ( 76.6% ) ترجع الى الخطأ العشوائى فى المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

إذن فى ضوء نتائج تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد المتدرج ، يمكن رفض الفرض لبعده المواهب وتنمية المواهب ، وقبول الفرض لبعده الاحتفاظ بالمواهب .

#### المبحث الرابع: النتائج والتوصيات.

##### أولاً- نتائج اختبار صحة الفرض الرئيسي:

- ١- تم رفض صحة الفرض القائل لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب (لجذب المواهب- الاحتفاظ بالمواهب - تنمية المواهب )على الأداء الوظيفي . قبول الفرض البديل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب (لجذب المواهب- تنمية المواهب )على الأداء الوظيفي ورفض لبعده الاحتفاظ بالمواهب على الاداء الوظيفي.

## ثانياً: التوصيات:

يوضح الجدول التالي توصيات الدراسة:

### جدول رقم (١٦)

### توصيات الدراسة

رقم	التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
١.	الاهتمام بالعاملين والموظفين كرأس مال بشري وليس مجرد تكلفة رواتب واجازات وخدمات وغيرها....	إدارة الشركة.	- تدريب الموظفين والعاملين وتشجيعهم على زيادة المعرفة. - من خلال تشجيع وتدعيم وتمكين الموظفين والعاملين ومنحة المزيد من التحفيز.
٢.	اثناء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية لماله من مردود ايجابي في زيادة المعرفة ونقل الخبرات وتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية.	إدارة الشركة الإدارة العليا	- عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفين والعامليينوعلي اختلاف مستوياتهم الوظيفية. - عقد ورش عمل للعاملين بمعرفة الموظفين والعاملين في مجال إدارة الاعمال لتأهيلهم .
٣.	إتاحة المزيد من الفرص لمشاركة الموظفين والعاملين في صنع القرارات داخل المنظمة، والتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم مما يساعد على تحسين الأداء.	الإدارة العليا	- إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أمام جميع العاملين، والسماح لهم بالمناقشة والاعتراض على القرارات التي تخصهم.
٤	اثناء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية لماله من مردود ايجابي في زيادة المعرفة ونقل الخبرات وتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية.	إدارة الشركة الإدارة العليا	- عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفين والعامليينوعلي اختلاف مستوياتهم الوظيفية. - عقد ورش عمل للعاملين بمعرفة الموظفين والعامليينفي مجال إدارة الاعمال لتأهيلهم .
٥	الاستمرار في بذل الجهود وتطوير الأداء للوصول إلى أفضل مستوى وذلك بوضع مهام وظيفية واضحة في العمل.	إدارة الشركة. إدارة الموارد البشرية.	- تكثيف الدورات التدريبية الملائمة لكل تخصص. - تكليف الفرد بما يتناسب مع طبيعة عمله.

أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات

د/ محمد جمال محمد عبدالمادي

رقم	التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
٦	الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء والرؤساء لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي .	إدارة الشركة	-عقد ندوات ومحاضرات للموظفين والعمالين. -عقد لقاءات دورية نصف شهرية وشهرية بين رؤساء الاقسام والموظفين والعمالينالتي تساعد في تكوين العلاقات الاجتماعية وتقوية أصر المحبة والألفة بينهم.
٧	الإستمرار في تطوير المهام والمسئوليات وطرق الاتصال مما يؤدي الى تنظيم العمل ووضوح المهام والمسئوليات وعدم الازدواجية فى الاشراف ، كل ذلك له الاثر الايجابي على انجاز العمل.	إدارة الشركة الإدارة العليا	إقامة ورش عمل وندوات ولقاءات عملية وعلمية اسبوعية ونصف شهرية ممنهجة بهدف التدريب علي زيادة كفاءة الاتصال.
٨	تعزيز إداء السياقي لدي الموظفين والعمالين فى الشركة بما يخدم اهداف الشركة وخططها.	إدارة الشركة الإدارة العليا	عقد الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين والعمالين.

## قائمة المراجع :

### الرسائل العلمية :

١. عبد الوهاب، علي محمد: نموذج عبد الوهاب لإدارة المواهب ، مؤتمر مؤسسة المرجع لاستثمار المواهب، عمان، ٢٠٠٧.
٢. ياسين ،سعد غالب :إدارة المعرفة وتحسين الاداء الوظيفي رؤية إسلامية ، من بحوث مؤتمر تطوير تحسين الاداء الوظيفي ، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية ، قطاع التخطيط والتطوير ، الكويت ١٨-٢٠ يناير ، ٢٠١٠.
٣. الفرجاني ،فاطمة علي بلقاسم :أثر الاحتفاظ بالمواهب على إدارة المواهب : دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ٢٠١٤.
٤. شكر، ليلي حسام الدين جاد الله، فاطمة علي: تقييم مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،العدد الثاني، الجزء الأول، إبريل ٢٠٠٧ .
٥. شيخة بنت سالم بن محمد النهانية ،(٢٠١٤) ، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والاداب ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان.

### المجلات والمؤتمرات :

١. منصور ، بهاء محمد حسين ،٢٠١٦ " المداخل المقترحة لقياس وتقييم الاداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الاعمال الحديثة " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة جامعة الاسكندرية ، العدد الاول ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٦٧ .
٢. فاطمة علي جاد الله، سحر محمد بدوي، سوزان فؤاد بكر، موضوعات متنوعة في الإدارة الحديثة، أوراق عمل مجمعة، ٢٠١٨.
٣. محمود محمد السيد، دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار ماس للطباعة، ٢٠١٣، ص ١٩.
٤. الفضل، مؤيد محمد: العلاقة بين تحسين الاداء الوظيفي وخلق القيمة -دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي" مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، ٢٠٠٩.
٥. متعب، كاظم، حاجم، كاظم (2013) ، دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (٢).

قائمة المراجع باللغة الاجنبية :

1. **Qiang Xue Fan**, " Incentive Mechanism Towards Knowledge Based Employees in Hunan Nonferrous Metals Group", Master Thesis, Central South University, People's Republic of China, 2008, p.8.
2. Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(3), 453-472.
3. Nich Bontis Jac Fitz-enz, **Intellectual Capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents**, Journal of Intellectual capital Bradford, 2002, Vol.3 Iss.3, ,pp.223-225.
4. Mayo, A, **the role of Employee Development in the growth of Intellectual Capital**, 2000, Vol.29 No.4 ,pp.1-9
5. The Free Encyclopedia, **Human Capital**, 2007 [http://en.Wikipedia.org/wiki/human capital](http://en.Wikipedia.org/wiki/human%20capital).
6. Allègre, A.E. Andréassian, **Human Resources Management: Value of Intangibles**, Edition of BOECK, Paris, 2008, P8-9.
7. Teresa Torres cornas, Mario Aria –oliva-, **E-human Resources management: managing knowledge people**, Idea group Publishing, USA, 2005, p 22.
8. OECD " **Human Capital: How what you know shapes your life**", Organization for Economic Cooperation and Development ، Centre for Educational Research and Innovation, Paris, (2007),p19.
9. Millar, B. (2007). Building an Integrated Talent Managementstrategy. The Economist Intelligence Unit, Oracle, <http://eiu.com/sponsor/oracle/mid-sized>.
10. Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(3), 453-472.

11. Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
12. Chen Yu-Shan, Lai Shyh-Bao, and Wen Chao- Tung,(2006),"The Influence Of Green Innovation Performance On Corporate Advantage in Taiwan", *Journal Of Business Ethics*
13. **Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566**
14. Armstrong, Michael, (2010),"Strategic Human Resource Management":A GUIDE TO ACTION,4th,Ed.
15. Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2), 169-178.
16. Hills, A. (2009), Succession planning-or smart talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 3-8.
17. Daft, Richard L.,(2015),"Organization Theory And Design",7th,Ed.,SouthWestern College Pupliching Ohio., a division of Thomson Learning. printed and bound in the U.S.A
18. Carton, R. B. (2004). *Measuring organizational performance: An exploratory study* (Doctoral dissertation, University of Georgia).
19. Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(9), 975-985.

20. Reid, S. W., Short, J. C., & Ketchen Jr, D. J. (2018). Reading the room: Leveraging popular business books to enhance organizational performance. *Business Horizons*, 61(2), 191-197.
21. Dane, E. (2018). Where is my mind? Theorizing mind wandering and its performance-related consequences in organizations. *Academy of Management Review*, 43(2), 179-197
22. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
23. Wu, S. P. J., Straub, D. W., & Liang, T. P. (2015). How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: Insights from a matched survey of business and IT managers. *Mis Quarterly*, 39(2).
24. Ghebreorgis, F., & Karsten, L. (2007). Human resource management and performance in a developing country: The case of Eritrea. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2).
25. Zwick, T. (2006). The impact of training intensity on establishment productivity. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 45(1), 26-46.