

تأثير إدارة المواهب على كل من التميز والإبداع "بالتطبيق على الصحفيين بالمؤسسات الصحفية في مصر"

الباحث/ أحمد حاتم نعمان

أ.د / عبد الحكيم أحمد ربيع نجم
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص:

استهدفت هذه الدراسة اختبار تأثير إدارة المواهب على كل من التميز والإبداع لدي الصحفيين بالمؤسسات الصحفية في مصر، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء مكونة من ٤٢ عبارة وبلغ حجم العينة ٣٥٤ مفردة، وتم تجميع إجاباتهم من الصحفيين بالمؤسسات في مصر وتحليلها إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من جذب واختيار المواهب وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب على التميز، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من جذب واختيار المواهب وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب على الإبداع.

Abstract:

This study aimed to examine the effect of talent management on each of differentiation and innovation applied to press institutions in Egypt. To achieve the purpose of this study a survey contains 42 statements has been designed and data collected from 354 journalists are working in the press institutions in Egypt then statistically analyzed. And the findings of the study revealed that attracting and selecting talent, talent deployment, and talent retention have a positive effect on differentiation. And there is a positive effect of attracting and selecting talent, talent deployment, and talent retention on innovation.

تمهيد:

أحدثت العولمة تغيرات جذرية في بيئة عمل المنظمات وساعد على ذلك التطور الملحوظ في تكنولوجيا الاتصالات والحاسبات الآلية والبرمجيات وظهور بيئة أعمال موازية على الإنترنت بالإضافة إلى سيادة المنظمات المتعددة الجنسيات والعبارة للقرارات على التجارة حول العالم، كل ذلك أدى إلى زيادة حدة وشراسة المنافسة بين المنظمات (Scullion et al., 2007).

ولذلك تعمل المنظمات على إيجاد بيئة عمل إبداعية من أجل النجاح في جذب وتعيين الأفراد الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية (Shrimali & Gidwani, 2012)، حيث أصبح راس المال البشري أكثر الاصول قيمة للمنظمات، فمن أجل الحصول على ميزة تنافسية يجب الاستثمار في المورد البشري ويتمثل هذا الاستثمار في أعلى مراحل في إدارة المواهب (Ntonga, 2006). فإدارة المواهب أكثر من مجرد شكل جديد لعمل الموارد البشرية لمديري وممارسي الموارد البشرية بل أصبحت ضرورة استراتيجية للعديد من المنظمات . (Ashton & Morton, 2005).

ويتناول الباحثان في هذه الدراسة تحديد تأثير إدارة المواهب على كل من التميز والإبداع، حيث يعد التميز أحد أهم أبعاد الميزة التنافسية حيث تستطيع المنظمات من خلاله تقديم منتجات أو خدمات فريدة لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر العملاء (الزيادات والنسور، ٢٠٠٧)، كما يعد الإبداع من المصادر الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها (Chen et al., 2009)، حيث يتم الاعتماد على الأفكار الإبداعية وترجمتها إلى أساليب جديدة في مجال تقديم المنتجات أو الخدمات (King & Kugler, 2000).

وفي هذه الدراسة يسعى الباحثان إلى مساعدة المؤسسات الصحفية في مصر على فهم وتطبيق إدارة المواهب بالطريقة المثلى للارتقاء بالصحفيين المتميزين لديهم وتعظيم مساهمتهم الإيجابية في أداء المؤسسة، فلإدارة المواهب الصحفية أهمية متزايدة اليوم باعتبارنا في عصر المعلومات فإكتشاف المواهب من الأفراد وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم يجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات فتزيد حصتها السوقية وتعظم نقاط قوتها أمام المنافسين.

أولاً: الإطار النظري:

(١) إدارة المواهب Talent management :

كان أول ظهور لمصطلح إدارة المواهب في بحث نشرته مجموعة Mckinsey للاستشارات في سنة ١٩٩٧ بعنوان "The war of Talent" تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب المواهب للعمل لديها ومنذ ذلك الحين أصبحت إدارة المواهب موضوعاً مألوفاً في إدارة الأعمال عموماً وإدارة الموارد البشرية على وجه التحديد.

والمنتبع للواقع الحالي لإدارة المواهب يرى ببطء في التطور النظري في هذا المجال، ففي مسح أجري في بريطانيا وجد أن ٥١% من مديري إدارة الموارد البشرية الذين أجري المسح عليهم يلتزمون بممارسات إدارة المواهب فقط ٢٠% منهم يأخذ في الاعتبار المفاهيم العلمية المتفق عليها في إدارة المواهب (Collings & Mellahi, 2009)، وأكد على ذلك (Tansley, 2011) حيث ذكر أن إدارة المواهب كحقل للدراسة لا يزال في مراحله الأولى في حين أن مجتمع الممارسين أدركوا أهميته منذ فترة طويلة وكان المجتمع الأكاديمي بطيء في معالجة الفجوة بين النظرية والتطبيق.

١/١ مفهوم إدارة المواهب:

بمراجعة الدراسات السابقة حول إدارة المواهب تبين وجود نقاش حول مفهوم إدارة المواهب، حيث أوضح (Lewis & Heckman 2006) أن هناك ثلاثة مناظير حول مصطلح إدارة المواهب، **المنظور الأول** يشير إلى أن إدارة المواهب عبارة عن مجموعة الممارسات النمطية لإدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتنمية وإدارة المسار والتعاقب الوظيفي ووفقاً لهذا المنظور التقليدي قد يكون مصطلح إدارة المواهب مصطلح عصري لإدارة الموارد البشرية، **المنظور الثاني** فتظل إدارة المواهب المصطلح العصري لإدارة الموارد البشرية ولكنها تركز على التنبؤ ونمذجة تدفق الموارد البشرية في كل أنحاء المؤسسة استناداً إلى العرض والطلب ومهارات القوى العاملة ووفقاً لهذا المنظور تعتبر إدارة المواهب أكثر توافقاً مع مصطلح تخطيط الموارد البشرية، **والمنظور الثالث** فيركز على المواهب بشكل عام دون اعتبار الحدود التنظيمية أو مناصب معينة والمواهب تعنى هنا الأفراد ذوي الأداء والإمكانات العالية.

ويعرف (Li & Devos, 2008) إدارة المواهب بأنها مجموعة من العمليات والبرامج والأساليب المتكاملة التي تهدف إلى توظيف وتطوير ونشر والحفاظ على الأشخاص ذوي الإمكانات والمهارات العالية من أجل تلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويعرفها (Collings & Mellahi, 2009) بأنها الأنشطة والعمليات التي تنطوي على التحديد المنظم للوظائف الرئيسية التي تسهم بشكل كبير في الميزة التنافسية للمنظمة وتنمية مجموعة المواهب ذات الإمكانات العالية والأداء العالي لشغل هذه الأدوار وضمان استمرارهم مع المنظمة، ويعرفها (Tansley, 2011) بأنها هي الإدارة الاستراتيجية لتدفق المواهب إلى داخل المنظمة بهدف ضمان إمداد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة لتحقيق وجود الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب استناداً إلى أهداف العمل الاستراتيجية، ويعرفها (Oladapo, 2014) بأنها تنفيذ الاستراتيجيات والنظم المتكاملة لزيادة إنتاجية أماكن العمل عن طريق تطوير عمليات جذب وتنمية والاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات العالية لتلبية احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية، ويعرفها بأنها (Sharma & Raval, 2017) مجموعة عمليات الموارد البشرية المتكاملة لجذب وتدريب وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المنتجين، ويعرفها (Masood, 2017) بأنها إدارة الكفاءات والقدرات والتحكم في الموظفين داخل المنظمة ولا تقتصر على التوظيف في الوقت المناسب بل تمتد إلى استكشاف الموظفين وتطويرهم وتشجيعهم لتحقيق أفضل النتائج.

١/٢ أبعاد إدارة المواهب:

يلخص الباحثان تناول الدراسات لأبعاد إدارة المواهب في جدول رقم (١). من الجدول رقم (١) يتبين للباحثان أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب اعتمدت معظمها على أبعاد (جذب واختيار المواهب، تنمية المواهب، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالمواهب) ولذلك اعتمد عليها الباحثان، وأضافت الدراسة الحالية بعد نشر المواهب والتي تناولته دراسة (Du Plessis, 2010) وذلك لأهمية نشر المواهب في المؤسسات الصحفية في مصر لضمان جاهزية الصحفيين للانتقال من وظيفة لأخرى لتلبية احتياجات المؤسسات الصحفية المتغيرة بسرعة وسهولة وبالتالي تعزيز مستويات الأداء، وفيما يلي بيان لمفهوم وعلاقات كل من هذه الأبعاد:

جدول رقم (١)
تناول الدراسات لأبعاد إدارة المواهب

الدراسة	الايعاد
Morton, 2004	جذب المواهب، اختيار المواهب، تنمية المواهب، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالمواهب، التغذية العكسية، تخطيط القوى العاملة، الثقافة
Bersin, 2006	تخطيط القوى العاملة، الاختيار، التوجيه، إدارة الأداء، التطوير ودعم الأداء، المكافأة والتعويضات، تحليل فجوة المهارات الضرورية
Foreman, 2007	جذب المواهب، اختيار المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التغذية العكسية، تخطيط القوى العاملة، الثقافة
Du Plessis, 2010	الاستراتيجية، مراجعة المواهب، التوظيف، جذب المواهب، دمج المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالمواهب
Buthelezi, 2010	تخطيط القوى العاملة، رأس المال التنظيمي، جذب واختيار المواهب، إدارة المسار الوظيفي، إدارة الأداء، التنمية، قياس الأداء، إدارة المكافأة
Shaemi et al., 2011	المناخ المفتوح، الثقافة، الاتصالات، إدارة الأداء، تطوير الموظفين، المكافأة والحوافز
Abdul Hamid et al., 2011	الاختيار والتوظيف والتدريب وإدارة الأداء
Seddik et al., 2012	الثقافة، الاتصالات، والتنمية، التقدير والمكافأة، إدارة الأداء
Shirkhani&Nazari, 2014; Fegley,2006	جذب وتوظيف المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب
Alias et al., 2014	الدعم الإداري، والتطوير الوظيفي، والمكافأة والتقدير
Bayyurt & Rizvi, 2015	سياسات الموارد البشرية، التدريب والتنمية، القدرات، الفرص، الدوافع
فيصل، ٢٠١٥؛ الموسوي، ٢٠١٦	جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب
Kaliannan et al., 2016	الاختيار والتوظيف، التنمية والتدريب، المكافأة والتقدير، الاحتفاظ بالمواهب
Thunnissen & Buttiens, 2017	الاختيار والتوظيف، جذب والاحتفاظ بالمواهب، مراجعة المواهب، التنقل بين الوظائف والإثراء الوظيفي، المشاركة والالتزام، إدارة الأداء، التدريب والتنمية الوظيفية، إدارة المسار الوظيفي، إدارة التطوير، الأجور

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة

١/٢/١ جذب واختيار المواهب **Attracting and selecting talent**

تعرف بأنها عملية جذب انتباه الأفراد المتميزين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة والتأثير عليهم لتقديم طلب توظيف للمنظمة والحفاظ على هذا الاهتمام حتى يتم البت في قبول الطلب من عدمه (Breaugh, 2008)، ويعرفها (Chikumbi, 2011) بأنها عملية توفير مجموعة من المرشحين المؤهلين لوظيفة معينة، ويعرفها (Kumar,)

(2017) بأنها منهج استراتيجي للتعرف على المواهب وتوظيفها ودمجها لتلبية احتياجات المنظمة بكفاءة وفعالية، ويشير (Kaliannan et al., 2016) بأن عناصر جذب المواهب الفعالة يجب أن تشمل: (تصميم نظام جيد لإدارة المواهب، برامج حوافز ومكافأة عادلة وغير متحيزة، ثقافة وبيئة عمل مرنة، برامج تدريب جيدة، نظام تقييم فعال وهادف، إدارة وقيادة استباقية الرؤية).

وتناولت الدراسات السابقة علاقة جذب واختيار المواهب ببعض المتغيرات حيث توصلت دراسة (Darvish et al., 2012) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين جذب واختيار المواهب والنية لترك المنظمة intention to quit، كما يوجد تأثير لجذب واختيار المواهب على النية لترك المنظمة.

وتوصلت دراسة (Shirkhani & Nazari, 2014) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جذب المواهب وريادة الأعمال، كما يوجد تأثير معنوي لجذب المواهب على ريادة الأعمال.

وتوصلت دراسة (فيصل، ٢٠١٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي (التفكير الخلاق، تطبيق التكنولوجيا، إدارة المعرفة) وجذب واختيار المواهب، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي (التفكير الخلاق، تطبيق التكنولوجيا، إدارة المعرفة) على جذب واختيار المواهب.

وتوصلت دراسة (الموسوي، ٢٠١٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جذب المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة العالية للتغيير، روح العطاء، التوافق والاصطفاف، نشر المعرفة، الأداء تحت الضغط)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لجذب المواهب على كل من (المصير المشترك، الرغبة العالية للتغيير، روح العطاء، نشر المعرفة).

١/٢/٢ تنمية المواهب Talent development:

تعرف عملية تنمية المواهب بأنها بناء مهارات وقدرات الموظفين المتميزين من أجل تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية (Darvish et al., 2012)، ويعرفها (Garavan et al., 2012) بأنها عملية تخطيط واختيار وتنفيذ استراتيجيات تطوير مجمع المواهب talent pool لضمان اشباع احتياجات المنظمة من المواهب حالياً ومستقبلاً، ويعرفها (Kaliannan et al., 2016) بأنها الجهود الداخلية والخارجية التي تبذلها المنظمة للارتقاء بمعارف الموظفين وتنمية مهاراتهم الذاتية والقيادية

والتقنية ، ويعرفها (Hassan, 2016) بأنها التدخل المخطط الذي يهدف إلى تعزيز العوامل المحددة للأداء الوظيفي للأفراد ، ويعرفها (Kumar, 2017) بأنها تنمية وتوجيه الموظفين المتميزين القادرين على المساهمة في نجاح ونمو المنظمات. وتناولت الدراسات السابقة علاقة تنمية المواهب ببعض المتغيرات حيث توصلت دراسة (Seddik et al., 2012) إلى وجود تأثير معنوي لتنمية المواهب على أبعاد الارتباط الوظيفي (الدافعية، أهمية العمل، الانهماك في العمل). وتوصلت الدراسة (Wees, 2013) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين برامج تنمية المواهب والالتزام العاطفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبرامج تنمية المواهب على الالتزام العاطفي. وتوصلت دراسة (Shirkhani & Nazari, 2014) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية موجبة بين تنمية المواهب وريادة الأعمال، كما يوجد تأثير معنوي لتنمية المواهب على ريادة الأعمال. وتوصلت دراسة (فيصل، ٢٠١٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي (التفكير الخلاق، تطبيق التكنولوجيا، إدارة المعرفة) وبعد تنمية المواهب، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي (التفكير الخلاق، تطبيق التكنولوجيا، إدارة المعرفة) على تنمية المواهب. وتوصلت دراسة (الموسوي، ٢٠١٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تنمية المواهب وأبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة العالية للتغيير، روح العطاء، التوافق والاصطفاف، نشر المعرفة، الأداء تحت الضغط)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتنمية المواهب على كل من (المصير المشترك، الرغبة العالية للتغيير، روح العطاء، نشر المعرفة).

١/٢/٣ نشر المواهب Talent deployment:

نشر المواهب جزء من عملية إدارة المواهب الكلية وتدعم حركة المواهب داخل المنظمة للاستجابة لاحتياجات العمل (Harrison, 2015)، وتعرف بأنها وسيلة المنظمات للعمل مع الأفراد الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية للتعرف على مهاراتهم واهتماماتهم وإيجاد أفضل وظائف لهم في المؤسسة وصياغة وتصميم الوظائف لتساعدهم على الأداء الأفضل (Athey, 2005)، ويعرفها (Tarique & Schuler,)

(2012) بأنها جميع الأنشطة التي تسهل حركة الأفراد الموهوبين في جميع أنحاء المنظمة، ويقصد بها انتقال الموظفين من وظيفة لأخرى داخل المنظمة وهي وسيلة جيدة وفعالة من حيث التكلفة لتنمية المواهب التي يمكن أن تصبح عنصراً استراتيجياً في المنظمة (Oracle, 2012)، ويعرفها (Kumar, 2017) بأنها ضمان قدره الموظفين علي ربط مساهماتهم الفردية بالاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وإيجاد فرص لهم للمشاركة في تحديات الأعمال، ويعرفها (Erasmus et al., 2017) بأنها التنقل الداخلي للموظفين لضمان وجود موائمة بين الشخص والوظيفة person-job fit وبين الشخص والمنظمة person-organization fit.

وتساعد برامج نشر المواهب أصحاب الاعمال على تقليل تكاليف جذب وتوظيف المواهب الى أدنى حد ممكن وتعظم فرص التطوير الوظيفي (Bailey et al., 2012; Oracle, 2012)، وتضمن ألا تفقد المنظمة الافراد الموهوبين وأن يتم توظيفهم بالمنظمة وفقا لنقاط قوتهم وتطلعاتهم (Erasmus et al., 2017)، وتضمن جاهزية الموظفين للانتقال من وظيفة لأخرى لتلبية احتياجات الأعمال المتغيرة بسرعة وسهولة وبالتالي تعزيز مستويات الأداء (Alcide, 2014)، وتحقيق زيادة في تبادل المعلومات عبر المستويات المنظمة المختلفة (Erasmus et al., 2017).

١/٢/٤ إدارة الأداء Performance Management:

الأداء هو مساهمة الأفراد داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق أهداف المنظمة، وإدارة الأداء آلية لاستخدام نظم المعلومات الإدارية والبيانات المسجلة والتي تكون في معظم الأحيان مالية للتحكم في أداء المنظمة (Blasini et al., 2013)، وعرف Denisi, 2000 عملية إدارة الأداء بأنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي تتبناها المنظمة لتعزيز أداء موظف أو مجموعة من الموظفين بهدف تحسين الأداء التنظيمي (Gorman et al., 2017)، وعرفها (Maimela, 2015) بأنها آلية إدارة الموظفين بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وعرفها (Rodrigues & Naidoo, 2015) بأنها عملية مستمرة من الاتصالات تتم بين المديرين والموظفين لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتشمل عملية الاتصال على تحديد الأهداف وبيان التوقعات وإبداء الرأي ومراجعة النتائج.

ويشير (Li & devos, 2008) إلى أن ممارسات إدارة الأداء تستخدم لتعزيز دوافع الموظفين وتقديم تعويضات عادلة على أساس الأداء والإمكانات، كما يمكن لإدارة الأداء أن تخلق الوعي والدافع وتقود اتجاهات العاملين في المنظمة مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Ariyachandra & Frolick, 2008). وتناولت الدراسات السابقة علاقة إدارة الأداء ببعض المتغيرات حيث توصلت دراسة (Seddik et al., 2012) إلى وجود تأثير معنوي لإدارة الأداء على أبعاد الارتباط الوظيفي (الدافعية، أهمية العمل). وتوصلت دراسة (فيصل، ٢٠١٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي (التفكير الخلاق، تطبيق التكنولوجيا، إدارة المعرفة) وإدارة الأداء، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي (التفكير الخلاق، تطبيق التكنولوجيا، إدارة المعرفة) على إدارة الأداء. وتوصلت دراسة (الموسوي، ٢٠١٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة الأداء وأبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة العالية للتغيير، روح العطاء، التوافق والاصطفاف، نشر المعرفة، الأداء تحت الضغط)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لإدارة أداء المواهب على كل من (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة العالية للتغيير، روح العطاء، التوافق والاصطفاف، نشر المعرفة، الأداء تحت الضغط).

١/٢/٥ الاحتفاظ بالمواهب Talent retention:

تعرف بأنها الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء المرتفع وبالتالي الوصول لأهداف المنظمة (Frank et al., 2004)، ويعرفها (Armstrong , 2006) بأنها احتفاظ المنظمة بموظفيها الموهوبين أو أولئك الذين من المحتمل أن يتركوها، ويعرفها (Tarique & Schuler, 2012) بأنها جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، ويعرفها (Kaliannan et al., 2016) بأنها مبادرات على نطاق المنظمة تهدف إلى زيادة الالتزام التنظيمي والحد من ارتفاع معدل دوران العمالة وتشمل (ساعات العمل المرنة، والإجازات مدفوعة الأجر، وخدمات رعاية الأطفال)، ويعرفها (Kumar, 2017) بأنها مختلف السياسات والممارسات التي تؤدي إلى تمسك الموظف بالمنظمة لفترة أطول من الزمن.

ويشير (Kaliannan et al., 2016) إلى أن عناصر الاحتفاظ بالموهب الفعالة تشمل: (التواصل المفتوح، نصائح القيادات الإدارية، دعم آراء الموظفين، احترام ثقافة العمل والبيئة، الاستقلالية، مرونة العمل، العمل الهادف والمثير للاهتمام). وتناولت الدراسات السابقة علاقة الاحتفاظ بالموهب ببعض المتغيرات حيث توصلت دراسة (Wees, 2013) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاحتفاظ المواهب وكل من (الالتزام العاطفي والنية لترك المنظمة)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للاحتفاظ بالموهب على (الالتزام العاطفي والنية لترك المنظمة). وتوصلت دراسة (فيصل، ٢٠١٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي (التفكير الخلاق، تطبيق التكنولوجيا، إدارة المعرفة) وبعد الاحتفاظ بالموهب، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي (التفكير الخلاق، تطبيق التكنولوجيا، إدارة المعرفة) على الاحتفاظ بالموهب. وتوصلت دراسة (الموسوي، ٢٠١٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاحتفاظ بالموهب وأبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة العالية للتغيير، روح العطاء، التوافق والاصطفاف، نشر المعرفة، الأداء تحت الضغط)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للاحتفاظ بالموهب على كل من (التوافق والاصطفاف، الأداء تحت الضغط).

٢) التمييز Differentiation:

يعد التمييز أحد الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية، حيث تناولت معظم الدراسات التمييز بعداً رئيسياً من أبعاد الميزة التنافسية (Porter, 1979; Hayes & Wheelwright, 1984; Schuler & Jackson, 1987; Molina-Azorín et al., 2015; ; Pereira-Moliner et al., 2016; شراب، ٢٠١١؛ الزريقات ونور، ٢٠١٢)، وفيما يلي بيان لمفهوم وعلاقات التمييز ببعض المتغيرات. يعرف Edward Chamberli, 1993 التمييز بأنه اختلاف المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة عن منتجات وخدمات المنافسين لتكون أكثر جاذبية في السوق المستهدف (Yang, 2010)، كما يعرف بقدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة فريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر العملاء (جودة أعلى، خصائص متعددة، خدمة عملاء متميزة) (الزيادات والنسور، ٢٠٠٧)، ويعرف (Hunger & Wheelen, 2012)

بأنه قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة لعملائها كجودة أفضل أو مميزات خاصة أو خدمات ما بعد البيع مقارنة بالمنافسين.

وتناولت الدراسات السابقة علاقة التميز ببعض المتغيرات حيث توصلت دراسة (الفيومي، ٢٠١٠) بوجود تأثير معنوي لرأس المال البشري على تحقيق التميز في ظل تبنى معايير الجودة الشاملة.

وتوصلت دراسة (شراب، ٢٠١١) إلى وجود علاقة طردية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة بشكل عام (تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية) والتميز، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل عام (الرسالة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج) والتميز.

وتوصلت دراسة (Molina-Azorín et al., 2015) إلى وجود تأثير معنوي لكل من جودة الأداء والأداء البيئي على التميز.

وتوصلت دراسة (Pereira-Moliner et al., 2016) إلى وجود تأثير لأبعاد الجودة الكلية (التخصص، المركزية، إضفاء الصفة الرسمية، العلاقات الاجتماعية غير الرسمية، آليات الارتباط) على التميز.

٣) الإبداع Innovation:

يعد الإبداع أحد الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية، حيث تناولت معظم الدراسات الإبداع كبعد رئيسي من أبعاد الميزة التنافسية (Hayes & Wheelwright, 1984; Schuler & Jackson, 1987; Li et al., 2006; Alma'aitah et al., 2013; النصور، ٢٠١٠؛ شراب، ٢٠١١؛ الزريقات ونور، ٢٠١٢)، وفيما يلي بيان لمفهوم وعلاقات الإبداع ببعض المتغيرات.

ويعرف (Abou-Moghli et al., 2012) الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى ظاهرة جديدة في شكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقنيات جديدة، ويعرف (Potocan, 2016) الإبداع بأنه تطبيق الأفكار الجديدة لخلق قيمة مضافة مباشرة للمنظمة أو غير مباشر للعملاء وتشمل هذه القيمة (المنتجات، العمليات، الخدمات، طريقة تنظيم العمل، نظم الإدارة والتسويق)، ويعرف (Osman et al., 2016) الإبداع بأنه القدرة على إحداث تأثير إيجابي في (موارد التسويق الحالية للمنظمة، أو المهارات والقدرات المعرفية، أو الموارد التكنولوجية والاستراتيجية).

وتناولت الدراسات السابقة علاقة الإبداع ببعض المتغيرات حيث توصلت دراسة (النسور، ٢٠١٠) إلى وجود تأثير معنوي لأنماط المسؤولية الاجتماعية الثلاثة (النمط الاقتصادي، النمط الاجتماعي، النمط البيئي) في تحقيق الإبداع. وتوصلت دراسة (شراب، ٢٠١١) إلى وجود علاقة طردية قوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة بشكل عام (تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية) والإبداع، وإلى وجود علاقة طردية قوية بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل عام (الرسالة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج) والإبداع. توصلت دراسة (Aziz et al., 2016) إلى وجود تأثير معنوي للإبداع على الميزة التنافسية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وهناك أثر لتوسيط عمر المنظمة على علاقة بين الإبداع والميزة التنافسية. وتوصلت دراسة (Potocan, 2016) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين القدرات التسويقية (خدمه العملاء، موظفي المبيعات، ميزانية الاتصالات التسويقية، البحوث التسويقية، سرعه تقديم المنتجات الجديدة) والإبداع وأن هناك تأثير لخدمه العملاء من بين القدرات التسويقية على الإبداع.

ثانياً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

لتحديد طبيعة المشكلة قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية، وذلك من خلال القيام بعدد من المقابلات الشخصية مع بعض الصحفيين بالمؤسسات الصحفية في مصر، وقد شمل إطار المقابلة مناقشة المتغيرات محل الدراسة لاستطلاع آرائهم بشأنها، وقد كشفت تلك المقابلات عما يلي:

وجود اختلاف في الآراء حول مستوى إدارة المواهب بالمؤسسات الصحفية في مصر. حيث أشار بعض الصحفيين ممن تم مقابلتهم عدم اهتمام مؤسساتهم بتعيين الصحفيين الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية، في حين أشار آخرون بأن هناك اهتمام محدود بتعيين الصحفيين الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية. وأشار أغلبية الصحفيين ممن تم مقابلتهم في بعض الصحف الخاصة بأن هناك اهتمام بتحسين مهارات الصحفيين وتنمية حياتهم المهنية، في حين أشار أغلبية

^١ تم مقابلة عدد ٢٠ صحفي من العاملين بالمؤسسات الصحفية التالية (الأهرام، دار التحرير، أخبار اليوم، الوطن، الشروق، الوفد)، وذلك في الفترة من ٢٠١٤/٤/١٢ إلى ٢٠١٤/٤/١٦.

الصحفيين ممن تم مقابلتهم في بعض الصحف القومية والحزبية بضعف الاهتمام بتحسين مهارات الصحفيين وتنمية حياتهم المهنية.

وأشار أغلبية الصحفيين ممن تم مقابلتهم بأن مؤسساتهم لا تحقق الاستفادة الكاملة من الكفاءات الصحفية وأن هناك قلة في التوافق بين متطلبات الوظائف وكفاءات الأفراد القائمين بها.

وأشار أغلبية الصحفيين ممن تم مقابلتهم في بعض الصحف القومية والخاصة إلى وجود اهتمام متوسط بعملية إدارة الأداء وقياسه وتحفيز ذوي الأداء المرتفع، في حين أشار أغلبية الصحفيين ممن تم مقابلتهم في بعض الصحف الحزبية بعدم وجود اهتمام بعملية إدارة الأداء وقياسه وتحفيز ذوي الأداء المرتفع.

وأشار أغلبية الصحفيين ممن تم مقابلتهم إلى وجود ضعف في قدرة المؤسسات الصحفية على المحافظة على أفضل الصحفيين لديها.

وجود اختلاف في الآراء حول مستوى التميز بالمؤسسات الصحفية في مصر.
حيث أشار بعض الصحفيين ممن تم مقابلتهم إلى أن مؤسساتهم تعاني من عدم تحقيق التميز، في حين أشار آخرون إلى أن مؤسساتهم تحقق التميز إلى حد ما.

وجود اختلاف في الآراء حول مستوى الإبداع بالمؤسسات الصحفية في مصر.
حيث أشار بعض الصحفيين ممن تم مقابلتهم إلى أن مؤسساتهم تحقق بعض الإبداع، في حين أشار آخرون إلى أن مؤسساتهم لا تحقق الإبداع.

ومن نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان يمكن القول بأن الانخفاض في مستوى التميز والإبداع قد يرجع إلى انخفاض في مستوى إدارة المواهب لدى المؤسسات الصحفية في مصر مما يثير عدة تساؤلات بحثية تسعى الدراسة للإجابة عليها وهي:

١. ما طبيعة علاقة الارتباط بين إدارة المواهب وكل من التميز والإبداع للمؤسسات الصحفية في مصر؟

٢. ما درجة تأثير أبعاد إدارة المواهب على كل من التميز والإبداع للمؤسسات الصحفية في مصر؟

ثالثاً: أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

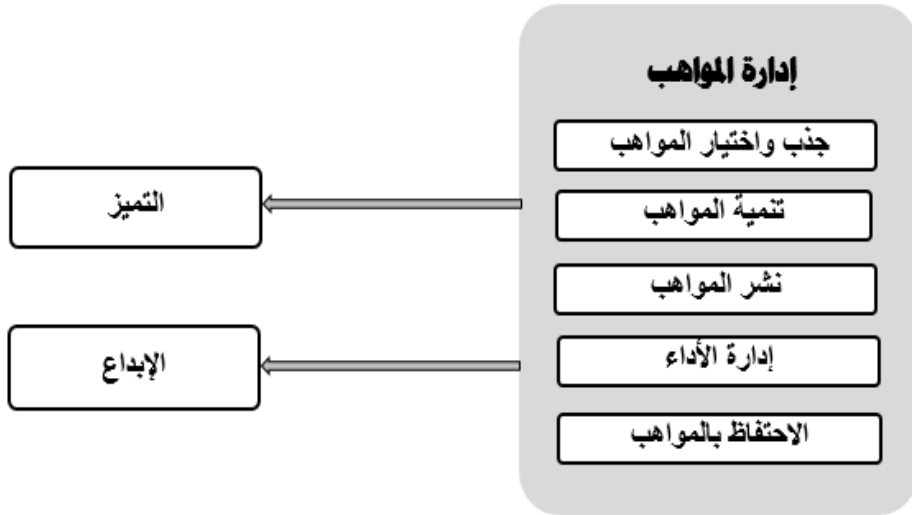
١. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين إدارة المواهب وكل من التميز والإبداع للمؤسسات الصحفية في مصر.
٢. تحديد تأثير أبعاد إدارة المواهب على التميز بالمؤسسات الصحفية في مصر.
٣. تحديد تأثير أبعاد إدارة المواهب على الإبداع بالمؤسسات الصحفية في مصر.

رابعاً: فروض ونموذج البحث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحثان بصياغة الفروض التالية:

١. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة المواهب وكل من التميز والإبداع بالمؤسسات الصحفية في مصر.
٢. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على التميز بالمؤسسات الصحفية في مصر.
٣. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على الإبداع بالمؤسسات الصحفية في مصر.

ويوضح الشكل رقم (١) نموذج مقترح للعلاقات بين متغيري الدراسة:



شكل رقم (١): نموذج يوضح تصور الباحثان للعلاقة بين متغيرات الدراسة المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة

خامساً: طريقة البحث:

(١) أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

١/١ بيانات ثانوية: عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكن الباحثين من تأصيل المفاهيم والأبعاد وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢/١ بيانات أولية: من المؤسسات الصحفية في مصر باستخدام قوائم استقصاء تعد لهذا الغرض وتحليلها بما يمكن الباحثين من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

(٢) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الصحفيين العاملين بالإصدارات اليومية للمؤسسات الصحفية في مصر والمقيدين بجداول المشتغلين بنقابة الصحفيين المصرية والبالغ عددهم ٤٤٥٧ صحفي موزعين على ١٥ صحيفة، وتم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية حيث تم تقسيم المجتمع الى طبقات ونظراً لصعوبة الحصول على إطار بأسماء مفردات المجتمع تم سحب عينة عشوائية بسيطة من داخل كل طبقة وبلغ حجم العينة ٣٥٤ مفردة ♦، وتمكن الباحثان من تجميع البيانات من ٢٩٩ مفردة بنسبة استجابة ٨٤.٤٦% كما هو موضح في جدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات عينة الدراسة على مجتمع البحث ونسبة الاستجابة

نوع المؤسسة	اسم المؤسسة	عدد الصحفيين	حجم العينة المطلوبة	القوائم الصحيحة	نسبة الاستجابة
قومية	الاهرام	١١٢٣	٨٩	٦٩	٧٧.٥٢%
	أخبار اليوم	٨٣٩	٦٧	٥٨	٨٦.٥٦%
	دار التحرير	٧٢٥	٥٧	٤٨	٨٤.٢١%
	روز اليوسف	٢٧٣	٢٢	١٨	٨١.٨%
	المصري اليوم	٢٥٠	٢٠	٢٠	١٠٠%
خاصة	اليوم السابع	٢٨٩	٢٣	٢٣	١٠٠%
	الشروق	١٦٥	١٣	١٢	٩٢.٣٠%
	الوطن	١٠٢	٨	٨	١٠٠%
	الدستور	٩٩	٨	٨	١٠٠%
	العالم اليوم	١٥٨	١٢	٩	٧٥%
	البورصة	٥٠	٤	٣	٧٥%
	المال	٦٩	٥	٥	١٠٠%
	المقال	٤٦	٤	٠	-
	البوابة	٣٩	٣	٠	-
	الوفد	٢٣٠	١٩	١٨	٩٤.٧٣%
الإجمالي	٤٤٥٧	٣٥٤	٢٩٩	٨٤.٤٦%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات نقابة الصحفيين

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

♦ معادلة هيربرت اركن
 الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦ t
 نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥ SE
 نسبة توفر الخاصية في المجتمع = ٠.٥٠ p

٣) أداة جمع البيانات الأولية:

تحتوي هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات:

١/٣ المتغير المستقل: إدارة المواهب:

وتم قياسه باستخدام مقاييس (Sweem, 2009; Du Plessis, 2010;) (Buthelezi, 2010) وقد بلغ عدد العبارات ٣١ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٢/٣ المتغيرات التابعة: وتشمل متغيرين:

المتغير الأول: التميز:

تم قياسه باستخدام مقاييس (الزريقات ونور، ٢٠١٠ Molina-Azorín et al., 2015) وقد بلغ عدد العبارات ٦ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المتغير الثاني: الإبداع:

تم قياسه باستخدام مقاييس (الزريقات ونور، ٢٠١٠ & Li et al., 2006) وقد بلغ عدد العبارات ٥ عبارات تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٤) اختبارات الصدق والثبات:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء قام الباحثان بإجراء اختبائي

الصدق والثبات:

٤/١ اختبار الصدق:

يستخدم هذا الاختبار لبيان درجة صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطى للمستقضي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحثان. واعتمد الباحثان في إجراء اختبار الصدق على ما يلي:
٤/١/١ صدق المحتوى: تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على بعض المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء وقام الباحثان بتعديل القائمة وفقاً لهذا الملاحظات.

٤/١/٢ **الصدق الذاتي:** يستخدم لتأكيد صدق البناء والمحتوي، وقد تم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (٣)، وتراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد إدارة المواهب بين (٠.٨٤٧، ٠.٩٣٢)، وتراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لمتغيري التميز والإبداع (٠.٩٠٨، ٠.٩٢٨) على التوالي.

جدول رقم (٣)
نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا	معامل الصدق
جذب واختيار المواهب	٦	٠.٧٥٣	٠.٨٦٧
تنمية المواهب	٨	٠.٨٤٢	٠.٩١٧
نشر المواهب	٥	٠.٧٨٦	٠.٨٨٦
إدارة الأداء	٧	٠.٨٧٠	٠.٩٣٢
الاحتفاظ بالمواهب	٥	٠.٨٤٧	٠.٨٤٧
التميز	٦	٠.٨٢٥	٠.٩٠٨
الإبداع	٥	٠.٨٦٢	٠.٩٢٨

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً نتائج التحليل الإحصائي

٤/٢ اختبار الثبات:

الثبات هو قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف، وتم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات قائمة الاستقصاء ، وكانت نتائج ثبات ألفا كرونباخ كما مبين بالجدول رقم (٣) ، ويتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم الثبات لمتغيري قائمة الاستقصاء والصدق الذاتي لهما مرتفعة حيث أشار (إدريس، ٢٠٠٨) أن قيم ألفا المقبولة لا بد أن تكون أكبر من ٠.٥٠ ، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد إدارة الموهبة (بين (٠.٧٥٣، ٠.٨٧٠) وهى قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً ، وتراوحت قيم معاملات الثبات لمتغيري التميز والإبداع (٠.٨٢٥، ٠.٨٦٢) على التوالي وهى قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً.

يتبين مما سبق أن قائمة الاستقصاء تتمتع بالصدق والثبات بما يُمكن باستخدامها في الدراسة الحالية.

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية:

(١) التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

قام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة وفقاً لرأي الصحفيين بالمؤسسات الصحفية في مصر وذلك بالتعرف على قيم المتوسطات

والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، والجدول رقم (٤) يوضح نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (٤)
نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات بالوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠.٧٨٤	٣.٦٩	جذب واختيار المواهب
٠.٧٤٦	٣.٥٨	تنمية المواهب
٠.٧٦٣	٣.٤٥	نشر المواهب
٠.٨٥٥	٣.٣٢	إدارة الأداء
٠.٩٤١	٣.١٨	الاحتفاظ بالمواهب
٠.٦٩٨	٣.٤٤	إدارة المواهب
٠.٦٦٧	٣.٧٩	التمييز
٠.٧٩٢	٣.٦٩	الإبداع

ن = ٢٩٩

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

- بلغت متوسطات أبعاد إدارة المواهب ما بين ٣.١٨ و ٣.٦٩ درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد بلغ أكبر متوسط حسابي ٣.٦٩ بانحراف معياري قدرة ٠.٧٨٤ ويتعلق ببعد جذب واختيار المواهب ويدل ذلك على ان المؤسسات محل الدراسة تقوم بمراجعة وتقييم مصادر مختلفة للمتقدمين من داخل المؤسسة وخارجها ومعظم أفراد العينة يرون أن مؤسساتهم تعطي اهتمام كبير لعملية جذب واختيار المواهب بدرجة فوق المتوسط. كما بلغ أقل وسط حسابي ٣.١٨ بانحراف معياري قدره ٠.٩٤١ ويتعلق ببعد الاحتفاظ بالمواهب ويتضح من ذلك أن المؤسسات محل الدراسة تستطيع المحافظة على الصحفيين المتميزين لديها بدرجة فوق المتوسط.
- بلغ الوسط الحسابي للتمييز ٣.٧٩ بانحراف معياري قدره ٠.٦٦٧ ويعنى ذلك أن المؤسسات الصحفية محل الدراسة يوجد لديها توجه نحو الارتقاء بالعمل الصحفي لتمييز عن المؤسسات الأخرى وذلك بدرجة فوق المتوسطة.
- بلغ الوسط الحسابي للإبداع ٣.٦٩ بانحراف معياري قدره ٠.٧٩٢ ويعنى ذلك أن المؤسسات الصحفية تعتمد على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال تقديم الخدمة الصحفية لتوليد قيمة أكبر وذلك بدرجة فوق المتوسطة.

٢) نتائج اختبار الفروض:

٢/١ نتائج اختبار الفرض الأول:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة المواهب وكل من التميز والإبداع بالمؤسسات الصحفية في مصر.

قام الباحثان بتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	جذب واختيار المواهب	تنمية المواهب	نشر المواهب	إدارة الأداء	الاحتفاظ بالمواهب	التميز	الإبداع
جذب واختيار المواهب	١						
تنمية المواهب	*٠.٦٣١	١					
نشر المواهب	*٠.٧١٢	*٠.٧٧٨	١				
إدارة الأداء	*٠.٥٤١	*٠.٦٨٧	*٠.٦٧٢	١			
الاحتفاظ بالمواهب	*٠.٥٥٨	*٠.٦٦٥	*٠.٦٨٦	*٠.٦٩٠	١		
التميز	*٠.٥٧٩	*٠.٦٦٣	*٠.٥٩٨	*٠.٥٨٢	*٠.٦٢١	١	
الإبداع	*٠.٥٨٣	*٠.٦٩٧	*٠.٦٥٨	*٠.٥٩٧	*٠.٦١٩	*٠.٨١١	١

* معنوي عند مستوى ٠.٠١

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي متوسط بين جذب واختيار المواهب وكل من التميز والإبداع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين جذب واختيار المواهب وكل منهما (٠.٥٧٩، ٠.٥٨٣) على التوالي عند مستوى معنوية ١%.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين تنمية المواهب وكل من التميز والإبداع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين تنمية المواهب وكل منهما (٠.٦٦٣، ٠.٦٩٧) على التوالي عند مستوى معنوية ١%.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين نشر المواهب والإبداع وكانت قيمة معامل الارتباط بينهم (٠.٦٥٨)، كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي متوسط بين نشر المواهب والتميز حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهم (٠.٥٩٨) عند مستوى معنوية ١%.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي متوسط بين إدارة الأداء وكل من التميز والإبداع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين إدارة الأداء وكل منهما (٠.٥٨٢، ٠.٥٩٧) على التوالي عند مستوى معنوية ١%.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوى بين الاحتفاظ بالمواهب وكل من التميز والإبداع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب وكل منهما (0.621)، (0.619) على التوالي عند مستوى معنوية 1%.
- وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة المواهب وكل من التميز والإبداع بالمؤسسات الصحفية في مصر".

٢/٢ نتائج اختبار الفرض الثاني:

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على التميز بالمؤسسات الصحفية في مصر.

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار باستخدام طريقتين وهما الانحدار المتعدد الكلي (Enter) وذلك بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في نموذج واحد، والانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لقياس تأثير أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة على التميز كمتغير تابع، وذلك بهدف تحديد قدرة المتغيرات المستقلة على إحداث تغيير في المتغير التابع وتم اختبار هذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٦) كما يلي:

جدول رقم (٦)

معاملات الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج لتأثير أبعاد إدارة المواهب على التميز

الترتيب	طريقة Stepwise				طريقة Enter			المتغيرات المستقلة
	التغير في قيمة R2	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
الثالث	٠.٠٢٤	٠.٠٠٠	٣.٨٣٠	٠.٢٠٥	٠.٠٠٠	٣.٦٢٥	٠.٢١٢	جذب المواهب
الأول	٠.٤٤٠	٠.٠٠٠	٥.٩٦٤	٠.٣٥٤	٠.٠٠٠	٤.٨٤٥	٠.٣٣٨	تنمية المواهب
—	—	—	—	—	٠.٥٠٤	—	—	نشر المواهب
—	—	—	—	—	٠.١٠٦	١.٦٢٣	٠.١٠١	إدارة الأداء
الثاني	٠.٠٥٨	٠.٠٠٠	٤.٨٩٩	٠.٢٧٢	٠.٠٠٠	٣.٩٢٤	٠.٢٤٣	الاحتفاظ بالمواهب
١٠٧.٤٢٠					٦٥.١٩٦			F
٠.٠٠٠					٠.٠٠٠			Sig
٠.٥٢٢					٠.٥٢٧			R2

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

• تبين من الطريقة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٦٥.١٩٦ كما ثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ٠.٥٢٧ مما يعنى أن أبعاد إدارة المواهب ككل تفسر ٥٢.٧% من التغير الحادث في التميز أما باقي التغير فيرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار إضافة إلى الأخطاء العشوائية.

• تبين من الطريقة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة F المحسوبة ١٠٧.٤٢٠ عند مستوى معنوية ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد إدارة المواهب على التميز عند مستوى معنوية ١% حيث أبقى تحليل الانحدار في هذه الطريقة على ثلاثة أبعاد وهي تنمية المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب ثم جذب واختيار المواهب، ويشير معامل التحديد أن تنمية المواهب يفسر ٤٤% من التغير الحادث في التميز، وأن الاحتفاظ بالمواهب يفسر ٥.٨% من التغير في التميز، وأن جذب واختيار المواهب يفسر ٢.٤% فقط من التغير في التميز أما باقي التغير فيرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج إضافة إلى الخطأ العشوائي، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد نشر المواهب وإدارة الأداء على التميز.

كما يتضح حدوث تحسن في معنوية وجودة النموذج بعد أن أبقى التحليل على الأبعاد الثلاثة المؤثرة في التميز في المرحلة الثانية بطريقة Stepwise حيث زادت قيمة F من ٦٥.١٩٦ إلى ١٠٧.٤٢٠.

بناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الثاني جزئياً والذي ينص على " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على التميز بالمؤسسات الصحفية في مصر"، حيث يوجد تأثير معنوي لكل من تنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب وجذب واختيار المواهب على التميز، ولا يوجد تأثير معنوي لكل من نشر المواهب وإدارة الأداء على التميز.

من النتائج السابقة يتضح أن التميز وهو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة عن منتجات وخدمات المنافسين لتكون أكثر جاذبية في السوق المستهدف تتأثر بثلاثة من أبعاد إدارة المواهب وهم تنمية المواهب ، حيث يشير (Armstrong, 2006) أن عملية تنمية المواهب تضمن اكتساب وتعزيز المهارات والقدرات التي

يحتاجها الأفراد للقيام بالأدوار المكلفين بها بكفاءة، ويشير (حسين، ٢٠٠٥) بأن هذا الاستثمار في المورد البشري يدعم مخزون الكفاءات الموجود بالمنظمة ويؤدي الى تحقيق التميز ، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة حيث يفسر تنمية المواهب ٤٤% من التغيير الحادث في التميز.

ويتأثر التميز ثانياً بالاحتفاظ بالمواهب، ويشير (Friedman et al., 2008) أن الاحتفاظ بالمواهب يأتي عن طريق مجموعة من الأدوات كالحوافز الجيدة والفرص الوظيفية المستقبلية وبيئة العمل الجيدة، وهذه الأدوات من المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز (Hunger & Wheelen, 2012)، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة حيث يفسر الاحتفاظ بالمواهب ٥.٨% من التغيير الحادث في التميز.

ويتأثر التميز ثالثاً بجذب واختيار المواهب وهو واحدة من أهم العوامل لتكوين كفاءات تنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية (Rowland, 2008)، وتعد بيئة العمل الجاذبة مصدراً أساسياً لجذب الكفاءات والخبرات من سوق العمل (Berthon et al., 2005)، كما تعد سمعة المنظمة عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات في جذب واختيار المواهب (Stokes, 2000)، ويشير (Hunger & Wheelen, 2012) إلى أن الاهتمام ببيئة العمل ووجود سمعة جيدة للمنظمة من أهم المتطلبات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة حيث يفسر جذب واختيار المواهب ٢.٤% من التغيير الحادث في التميز.

٢/٣ نتائج اختبار الفرض الثالث:

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على الإبداع بالمؤسسات الصحفية في مصر.

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار باستخدام طريقتين وهما الانحدار المتعدد الكلي (Enter) وذلك بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في نموذج واحد، والانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لقياس تأثير أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة على الإبداع كمتغير تابع. وذلك بهدف تحديد قدرة المتغيرات المستقلة على إحداث تغيير في المتغير التابع وتم اختبار هذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٧):

- تبين من الطريقة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٧٣.٣٩٠ كما ثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ٠.٥٥٦ مما يعنى أن أبعاد إدارة المواهب ككل تفسر ٥٥.٦% من التغير الحادث في الإبداع أما باقي التغير فيرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار إضافة إلى الأخطاء العشوائية.

جدول رقم (٧)
معاملات الانحدار المتعدد الكلى والمتدرج لتأثير أبعاد إدارة المواهب على الإبداع

المتغيرات المستقلة	طريقة Stepwise				طريقة Enter			
	الترتيب	التغير في قيمة R2	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta
جذب واختيار المواهب	الثالث	٠.٠١٩	٠.٠٠٠	٣.٥٤٢	٠.١٨٤	٠.٠١٣	٢.٥١٠	٠.١٤٢
تنمية المواهب	الأول	٠.٤٨٥	٠.٠٠٠	٧.٣٦٣	٠.٤٢٥	٠.٠٠٠	٥.١٠٤	٠.٣٤٥
نشر المواهب	—	—	—	—	—	٠.١٤٢	١.٤٧٣	٠.١٠٨
إدارة الأداء	—	—	—	—	—	٠.١٣٩	١.٤٨٣	٠.٠٨٩
الاحتفاظ بالمواهب	الثاني	٠.٠٤٤	٠.٠٠٠	٤.٣٤٩	٠.٢٣٥	٠.٠٠٤	٢.٩١٥	٠.١٧٥
F	١١٩.٣٤٨				٧٣.٣٩٠			
Sig	٠.٠٠٠				٠.٠٠٠			
R2	٠.٥٤٨				٠.٥٥٦			

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- تبين من الطريقة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة F المحسوبة ١١٩.٣٤٨ عند مستوى معنوية ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد إدارة المواهب على الإبداع عند مستوى معنوية ١% حيث أبقى تحليل الانحدار في هذه الطريقة على ثلاثة أبعاد وهي تنمية المواهب ثم الاحتفاظ بالمواهب ثم جذب واختيار المواهب، ويشير معامل التحديد أن تنمية المواهب يفسر ٤٨.٥% من التغير الحادث في الإبداع، وأن الاحتفاظ بالمواهب تفسر ٤.٤% فقط من التغير في الإبداع، وأن جذب واختيار المواهب تفسر ١.٩% فقط من التغير في الإبداع أما باقي التغير فيرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج إضافة إلى الخطأ العشوائي، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد نشر المواهب وإدارة الأداء على الإبداع.

كما يتضح حدوث تحسن في معنوية وجودة النموذج بعد أن أبقى التحليل على الأبعاد الثلاثة المؤثرة في الإبداع في المرحلة الثانية بطريقة Stepwise حيث زادت قيمة F من ٧٣.٣٩٠ إلى ١١٩.٣٤٨.

بناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الثالث جزئياً والذي ينص على " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على الإبداع بالمؤسسات الصحفية في مصر"، حيث يوجد تأثير معنوي لكل من تنمية المواهب والاحتفاظ المواهب وجذب واختيار المواهب على الإبداع، ولا يوجد تأثير معنوي لكل من نشر المواهب وإدارة الأداء على الإبداع.

من النتائج السابقة يتضح أن الإبداع وهو سلوك المنظمة في الاعتماد على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال تقديم منتجات أو خدمات واستخدام عمليات إنتاجية جديدة أو إدخال تطورات عليها يتأثر بثلاثة من أبعاد إدارة المواهب وهم تنمية المواهب، ويفسر الباحثان ذلك بأن برامج التدريب والتوجيه والمهام الصحفية الخاصة الموجودة بالمؤسسات الصحفية ترفع مستوى المنتج الصحفي وقدرته على التأثير في القارئ وإمتاعه وتعزز الأداء الإبداعي في عملية الكتابة الصحفية، حيث يفسر بعد تنمية المواهب ٤٨.٥% من التغيير الحادث في الإبداع.

ويتأثر الإبداع ثانياً بالاحتفاظ بالمواهب، ويفسر الباحثان لك بان المؤسسات الصحفية تقدم مجموعة من الأدوات التي تؤدي الى الحفاظ على الصحفيين المبدعين مثل (الأجور والمكافأة، الاستقلالية، تقدير العمل المتميز، المرونة الخاصة بساعات العمل، التدريب، الثقافة) مما يؤدي الى تحفيز الأنشطة ذات الطابع الإبداعي وتحقيق الإبداع، حيث يفسر الاحتفاظ بالمواهب ٤.٤% من التغيير الحادث في الإبداع.

ويتأثر الإبداع ثالثاً بجذب واختيار المواهب ويفسر الباحثان ذلك بأن العلامة المميزة لأغلب المؤسسات الصحفية وبيئة العمل الجيدة وفرص التعلم والتدريب المقدمة تؤثر في نجاح المؤسسات الصحفية في جذب مجموعة من الصحفيين يتسم أدائهم بالبعد عن النمطية والتقليدية وإلى وجود أداء صحفي مؤسسي عام يتسم بالتجديد والتفرد والإبداع، حيث يفسر جذب واختيار المواهب ١.٩% من التغيير الحادث في الإبداع.

سابعاً: ملخص النتائج وتوصيات البحث:

بناءً على نتائج التحليلات الإحصائية السابقة يستعرض الباحثان ملخص النتائج في النقاط التالية:

١. بالنسبة لعلاقة الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب وكل من التميز والإبداع كانت النتائج كما يلي:

١/١ يوجد ارتباط معنوي إيجابي متوسط بين جذب واختيار المواهب وكل من التميز والإبداع.

١/٢ يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوى بين تنمية المواهب وكل من التميز والإبداع.

١/٣ يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين نشر المواهب والإبداع، كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي متوسط بين نشر المواهب والتميز.

١/٤ يوجد ارتباط معنوي إيجابي متوسط بين إدارة الأداء وكل من التميز والإبداع.

١/٥ يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوى بين الاحتفاظ بالمواهب وكل من التميز والإبداع.

٢. بالنسبة لعلاقة التأثير بين أبعاد إدارة المواهب وكل من التميز والإبداع كانت النتائج كما يأتي:

٢/١ يوجد تأثير معنوي لكل من تنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب وجذب واختيار المواهب على التميز، ولا يوجد تأثير معنوي لكل من نشر المواهب وإدارة الأداء على التميز.

٢/٢ يوجد تأثير معنوي لكل من تنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب وجذب واختيار المواهب على الإبداع، ولا يوجد تأثير معنوي لكل من نشر المواهب وإدارة الأداء على الإبداع.

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. اتضح من نتائج الدراسة أن تنمية المواهب لها تأثير معنوي إيجابي على كل من التميز والإبداع، ومن ثم يوصي الباحثان بضرورة تعزيز تنمية المواهب حيث يقترح على المؤسسات الصحفية ما يلي:

- وضع خطط تنمية فردية لكافة الصحفيين.
- التواصل مع الصحفيين بصورة متكررة حول فرص التنمية المستقبلية.
- تكثيف تدريب وتنمية الصحفيين داخل وخارج المؤسسات الصحفية.
- تدريب وتحفيز رؤساء الأقسام الصحفية على اكتشاف الصحفيين الموهوبين وتدريبهم.

٢. اتضح من نتائج الدراسة أن الاحتفاظ بالمواهب له تأثير معنوي إيجابي على التميز والإبداع ومن ثم يوصي الباحثان بضرورة تعزيز الاحتفاظ بالمواهب حيث يقترح على المؤسسات الصحفية ما يلي:

- الحرص على تشجيع الصحفيين الموهوبين مادياً ومعنوياً بما يخلق لديهم الشعور بأن لديهم مستقبلاً واعداءً في مؤسساتهم.
- الاهتمام بوضع خطة تدرج في المناصب للصحفيين في المؤسسة اعتماداً على كفاءتهم الفردية وتوقعاتهم وورغباتهم.

- تسجيل ومناقشة أسباب استقالة الصحفيين الموهوبين ذوي الأداء المرتفع، والتواصل المستمرة مع الصحفيين بهدف المحافظة عليهم.
- توفير حزمة من المزايا الوظيفية كساعات العمل المرنة وبيئة العمل الجيدة وتقدير العمل المتميز يساعد في الحفاظ على أفضل الصحفيين.
- ٣. اتضح من نتائج الدراسة أن جذب واختيار المواهب له تأثير معنوي إيجابي على التميز والإبداع ومن ثم يوصي الباحثان بضرورة تعزيز جذب واختيار المواهب حيث يقترح الباحثان على المؤسسات الصحفية ما يلي:
- توفير تجارب عملية لطلاب الجامعات عن طريق إقامة برامج تدريب صيفي سنوية في أقسام المؤسسات الصحفية المختلفة، حتى يتم إنشاء قاعدة بيانات للمواهب المتميزة التي يمكن أن تنضم للمؤسسات الصحفية عند التخرج.
- مقارنة منهج المؤسسات الأخرى الناجحة في الاحتفاظ بالصحفيين المتميزين للحصول على أفكار لما يمكن القيام به لتصبح مكان العمل المفضل للصحفيين.
- قيام الصحفيين المتميزين الحاليين محل الثقة بترشيح صحفيين جدد.

ثامناً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

يقترح الباحثان إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

١. ركزت الدراسة اهتمامها على دراسة المؤسسات الصحفية في مصر، الأمر الذي يتطلب اهتمام الدراسات المستقبلية بدراسة متغيرات الدراسة في قطاعات أخرى مختلفة من أجل تأكيد النتائج.
٢. العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي.
٣. العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.
٤. توسيط البراعة التنظيمية بين إدارة المواهب والميزة التنافسية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الزريقات، خالد خلف؛ نور، محمد (٢٠١٢)، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٣.
- الزيادات، محمد عواد؛ النسور مروان محمد (٢٠٠٧)، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرّة التنافسية، المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة أسيوط، العدد ٤٢.
- الفيومي، أحمد محمد (٢٠١٠)، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبنى معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط-الأردن.
- الموسوي، حسين حميد على (٢٠١٦)، العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة- جامعة المنصورة.

النسور، رابعة سالم (٢٠١٠)، أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
حسين، رحيم (٢٠٠٥)، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية-جامعة برقة.
شراب، سائد حسن (٢٠١١)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-غزة.
فيصل، مثني زاحم (٢٠١٥)، دور التعلم المنظمي في بناء استراتيجيات إدارة الموهبة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١ العدد ٨٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdul Hamid, Z., Hashim, J., Omar, A., Kamil, M., & Akmal, B. (2011). A study on the implementation of talent management practices at Malaysia companies. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(4), 147-162.
- Abou-Moghli, A. A., Al Abdallah, G. M., & Al Muala, A. (2012). Impact of innovation on realizing competitive advantage in banking sector in Jordan. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5), 1.
- Alcide, P., (2014). Develop and Deploy a Mobile Workforce. *Human Resource Executive*.
- Alias, N. E., Noor, N., & Hassan, R. (2014). Examining the mediating effect of employee engagement on the relationship between talent management practices and employee retention in the Information and Technology (IT) organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 227-242.
- Alma'aitah, M. A., Al-Shalabi, F. S., & Aljamal, W. H. (2013). Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration. *International Journal of Computer Applications*, 66(11), 19-27.
- Ariyachandra, T. R., & Frolick, M. N. (2008). Critical success factors in business performance management striving for success. *Information systems management*, 25(2), 113-120.
- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. 10th edition, *London: Kogan Page*.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Athey, R., (2005). It is 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work. *Deloitte Research Study*.
- Aziz, N. N. A., & Samad, S. (2016). Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 256-266.

- Bailey, A., Chamberlain, D., & Siaroff, E., (2012). Mobilising talent The Global Mobility Challenge. *BDO Research Study*.
- Bayyurt, N., & Rizvi, S. (2015). Impact Of Talent Management On Perceived Organizational Effectiveness: Service Industry In Lahore, Pakistan. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 468-487.
- Bersin, J., (2006), Talent Management What is it? Why now?. *Sinclair Consulting Inc*, Morristown, NJ, New York.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Blasini, J., & Leist, S. (2013). Success factors in process performance management. *Business Process Management Journal*, 19(3), 477-495.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Buthelezi, N. C. (2010). Developing a talent management framework for a South African sectoral education and training authority. (*Doctoral thesis, Stellenbosch: University of Stellenbosch*).
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.
- Chikumbi, C. N. L. (2011). An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia (*Doctoral thesis, Nelson Mandela Metropolitan University*).
- Collings, D. G., & Mellahi. K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Darvish, H., Najafi, Z., & Zare, R. (2012). Evaluate the level of talent management competencies and its relationship with intention to quit the organization. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(10), 10068-10076.
- Du Plessis, L. (2010). The relationship between perceived talent management practices, perceived organizational support, perceived supervisor support and intention to quit amongst Generation Y employees . (*Master Thesis, Faculty of economic and management :Pretoria University*).
- Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3).

- Fegley, S. (2006). Talent Management Survey Report. Society for Human Resources Management. (*SHRM*) *Research*. From <http://www.shrm.org>.
- Foreman, D. (2007). Harnessing the Elusive Asset: Developing Intangible Organizational Capital. *Human Capital Institute Research study*.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *People and Strategy*, 27(3), 12.
- Friedman, D., Hemerling, J. & Chapman, J. (2008). Achieving global talent advantage. *from:* <http://www.bcg.com/documents/file15230.pdf>.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L., & Gamble, J. S. (2017). An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives' perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 193-202.
- Harrison, L., (2015). Mobilizing Your Workforce Understand, Develop and Deploy Talent for Success. *Lee Hecht Harrison*.
- Hassan, R. (2016). The Role of Human Capital Management in Enhancing Engagement and Retention Among Top Talent in Organization: A Critical Literature Review. *Journal of Emerging Economies & Islamic Research*, 4.
- Hayes, R.H. & Wheelwright, S.C. (1984). Restoring our competitive edge; Competing through manufacturing. *New York: Wiley*.
- Kaliannan, M., Abraham, M., & Ponnusamy, V. (2016). Effective talent management in Malaysian SMES: A proposed framework. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 393-401.
- King, W. R., & Kugler, J. L. (2000). The impact of rhetorical strategies on innovation decisions: an experimental study. *the international journal of management science*, 28(5), 485-499.
- Kumar, A. (2017). Enhancing business performance through talent management systems and positive thought action, skills and knowledge. *International journal of marketing and technology*. 7(3).
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Li, F. F., & Devos, P. (2008). Talent management: art or science?: The invisible mechanism between talent and talent factory. China (*Master thesis, Business Baltic School: Kalmar University*).
- 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.

- Maimela, E. M. (2015). Academic staff perception of performance management: A case study of an open distance learning institution .(Doctoral thesis).
- Masood, R. Z. (2017). Talent Management - Opportunities and Challenges. *International Journal of Research in Applied Management, Science & Technology*. 1(2). 1-8
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54.
- Morton, L. (2004). Integrated and Integrative Talent Management: A Strategic HR Framework, Research Report. *New York*.
- Ntonga, s. (2006). The impact of talent management practices on business performance. (*Master thesis: University of Pretoria*)
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly*, 5(3), 19.
- Oracle, (2012).Talent Mobility. *Oracle Corporation White Paper*.
- Osman, C. A., & Ngah, R. (2016). Assessing Sustainable Competitive Advantage in Relation with Intellectual Capital, Knowledge Management and Innovativeness in Women-Owned SMEs in Malaysia. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 1(1), 1-15.
- Pereira-Moliner, J., Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E. M., Pertusa-Ortega, E. M., Tarí, J. J., Tarí, J. J., ... & Molina-Azorín, J. F. (2016). Organizational design, quality management and competitive advantage in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 762-784.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy (pp. 21-38). *Harvard Business Review*.
- Potocan, V. (2016). Marketing Capabilities For Innovation-Based Competitive Advantage In The Slovenian Market. *Journal of Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 6(1), 118-134.
- Rodrigues, j. & Naidoo, E., (2015). Performance and Talent: Essentials of Talent Development Programs and Groups. *Springer Berlin Heidelberg*.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- 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.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Gunnigle, P. (2007). International human resource management in the 21st century: emerging themes and

- contemporary debates. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 309-319.
- Seddik, M., Shosha, A., El-shimy, A. (2012). The impact of talent management perception on employee engagement. *The Egyptian journal of commercial studies*, 36(4), 59-92.
- Shaemi, A., Allameh, S. M., & Bajgerani, M. A. (2011). Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality (Iran). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 229-241.
- Sharma, D., & Raval, B. (2017). Talent management: a strategic approach towards organizational effectiveness. / *International Journal of Management Research & Review*, 7(5), 36-42.
- Shirkhani, S., & Nazari, R. (2014). An Examination of the Effect of Talent Management on Organizational Entrepreneurship, A Case Study: Oil Products Company of Province of Ilam In Iran. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(12a), pp.1-8.
- Shrimali, H., & Giwani, B. (2012). Role of talent management in sustainable competitive advantage: Rising to meet business challenge. *Pacific business review international*, 4(3), 29-33.
- Stokes, S. L. (2000). Attracting and keeping IT talent. *Information systems management*, 17(3), 8-16.
- Sweem , S. L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study. *Doctor of Philosophy - Benedictine University*.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2012). Global talent management literature review. *White paper: SHRM Foundation*.
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: a study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management*. 1-28.
- Wees, J.V., (2013). Investing in People: Does Talent Management pay off? (*Master Thesis, Tilburg University*).
- Wheelen, T. L. Hunger J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy, 13th edition, *Boston*.
- Yang, Z. (2010). Analysis on product differentiation strategy and product innovation of travel agency in China. *In 7th International Conference on Innovation & Management. Wuhan*.