

تأثير إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية

بدولة الكويت)

إعداد

ياسر أحمد السيد جنة

باحث دكتوراة بقسم إدارة الاعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

إشراف

أ.د/ وجيه عبد الستار نافع

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. وقد تم قياس "إدارة المواهب" من خلال أربعة أبعاد هي: جذب المواهب، ادارة اداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب. كما تم قياس الأداء الإستراتيجي من خلال أربعة ابعاد هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد النمو والابتكار، وبعد العمليات الداخلية. واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: ثانوية، وبيانات أولية فعلية.

ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير أداة الدراسة - الاستبانة - وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (٣٢٧) مفردة من المسؤولين والعاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في الهيئة العامة للزراعة في الكويت. وقد تم استخدام أسلوب التحليل العائلي التوكيدي من خلال الاعتماد على برنامج AMOS لتحليل المسار في معالجة البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي: ١. إن درجة تبنى إدارة المواهب في الهيئة العامة بدولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، ٢. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها على الأداء الإستراتيجي. وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: المحافظة على المواهب البشرية وتنميتها، والاهتمام في استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل، والعمل على تشجيع احتضان المواهب بالتعاون مع الجامعات والجمعيات من أجل الحصول على المهارات المناسبة. الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - جذب المواهب - ادارة اداء المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - الأداء الإستراتيجي.

Abstract:

This research aims to measure the impact of talent management on the strategic performance of the Public Authority of Agriculture Affairs and Fish Resources in Kuwait. Talent management was measured through four dimensions:

talent attract, talent performance management, talent develop, and talent retain. The strategic performance was also measured through four dimensions: the financial dimension, customers, growth and innovation, and internal operations. The study relied on two types of data: secondary and actual primary data.

To achieve the objectives of the research, the study tool - the questionnaire - was developed and distributed to the study sample, which amounted to (327) individual officials and workers at the three administrative levels in the Public Authority of Agriculture in Kuwait. using confirmatory factor analysis (CFA) and the structure equation model (SEM) program by relying on the AMOS program to ensure the quality and validity of the path between the variables of the path analysis.

The results showed that: 1. The degree of accreditation of talent management in the Public Authority in the State of Kuwait reached a high degree. 2. There is a statistically significant effect of talent management on strategic performance. In the end, the study presented a set of recommendations, the most important of which are: preserving and developing human talent, paying attention to strategies for attracting talent due to its scarcity in the labor market, and working to encourage talent incubation in cooperation with universities and associations in order to obtain the appropriate skills.

Keywords: talent management - talent attract - talent performance management - talent develop - talent retain - strategic performance.

تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال المعاصر بدرجة عالية من التطورات التقنية السريعة والمتلاحقة في أساليب وأدوات الإنتاج، وقد أدى هذا التطور إلى ظهور مفاهيم جديدة في مجال الموارد البشرية ومن أهمها مفهوم أو مصطلح إدارة المواهب (Talent Management)، والذي زاد الاهتمام به في السنوات الأخيرة باعتباره منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور المواهب، والتركيز عليها في العمليات والتغيير التنظيمي، لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال. لذا أصبح من الطبيعي أن تهتم المنظمات بإدارة المواهب التي تعد قوة لا يمكن تقليدها لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها بفاعلية واقتدار (Luna- Arocas et al., 2020).

وبرزت أهمية إدارة المواهب كمنهجية عمل وفلسفة حديثة للتعامل مع المواهب في المنظمات وتعزيز دورها في العمل سواء أكان في العمليات التشغيلية أو التغيير التنظيمي أو في اختيار القادة والمديرين التنفيذيين الموهوبين، وذلك لتطوير جودة العمل وتحقيق إنجازات عالية في الأداء. وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب Talent Management كمنهجية عمل وفلسفة حديثة للتعامل مع المواهب في المنظمات وتعزيز دورها في العمل سواء أكان في العمليات التشغيلية أو في اختيار القادة الموهوبين، وذلك لتطوير جودة العمل وتحقيق إنجازات عالية في الأداء (Crane & Hartwell, 2019).

وقد جاءت فكرة إدارة المواهب والاهتمام بها لمواكبة الديناميكية التنافسية في بيئة الأعمال ولرفع الميزة التنافسية في مختلف قطاعات الأعمال من خلال الاهتمام بالقوى العاملة، وذلك من خلال تطوير أداء الموارد البشرية والخصائص الفردية المميزة (Crane & Hartwell, 2019).

وبالتالي فإن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغيير المستمر، أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب في مقدمة الأولويات. كما أنها تعد من أهم الركائز التي تستند عليها الشركات والمنظمات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، مما زاد الطلب عليها ابتداءً من حسن اختيار الموظفين الكفؤين والمؤهلين واكتشاف مواهبهم وتمييزها، ومن ثم المحافظة

عليها كميزة تافسية لهذه المنظمات تمكنها من تحقيق ما تصبوا إليه بكل يسر وسهولة (O'Connor & Crowley-Herny, 2019).

ويعتبر التحدي المتمثل في اكتساب ميزة تنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية والمواهب في المنظمات تحدياً كبيراً، وترتبط هذه الميزة بشكل مباشر بقدرات الأفراد الموهوبين الذين يعملوا في المنظمات، وترتبط أيضاً بممارسات إدارة المواهب في محاولة لجذب واستقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2017). في العديد من الشركات يشكل النقص في المواهب عقبة تعوق تنفيذ الاستراتيجيات الناجمة، لذلك تسعى المنظمات إلى تعزيز تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب ومعرفة تأثيرهم على المتغيرات التنظيمية مثل الأداء، حيث يكون تحديد الموظفين الرئيسيين والاحتفاظ بهم أمراً ضرورياً. وظهر ما يعرف باسم حرب المواهب "War for Talent"، حيث تسعى المنظمات إلى تغيير الاستراتيجيات من أجل دمج عقلية المواهب في كفاءة المدير. وتؤكد الدراسات أن هناك (3) قوى تدعم الحرب على المواهب: التحول نحو عصر المعرفة، الطلب على الموهبة المتخصصة، والميل المتزايد للمواهب لتبديل المنظمات (Luna-Arocas et al., 2020).

وفي ضوء ما سبق، يسعى البحث إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي في الهيئة العامة للزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

٨- إدارة المواهب

١-١- ماهية إدارة المواهب.

وتشير "الموهبة Talent" إلى القدرات التي يمتلكها الأفراد الذين ينظر إليهم على أنهم الأشخاص الذين يتمتعوا بقدرات أعلى من المتوسط (O'Connor & Crowley-Herny, 2019)، برزت أهمية إدارة المواهب كمنهجية عمل وفلسفة حديثة للتعامل مع المواهب في المنظمات وتعزيز دورها في العمل سواء أكان في العمليات التشغيلية أو التغيير التنظيمي أو في اختيار القادة والمديرين التنفيذيين الموهوبين، وذلك لتطوير جودة العمل وتحقيق إنجازات عالية في الأداء. ويحتاج تطبيق إدارة المواهب إلى العديد من الجهود لصعوبة اكتشاف المواهب في المنظمات وتحفيزها وتطويرها وتحسين قدرتها على إثبات الذات وإظهار الإبداع في العمل. كما أن تطبيقها يحقق العديد من النتائج الإيجابية مثل تحقيق الميزة التنافسية والجودة والكفاءة في العمل الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية (Ingram & Glod, 2016).

إدارة المواهب هي الجهود التي تبذلها المنظمة في الحصول على المواهب المناسبة ومساعدتهم على إطلاق العنان لإمكاناتهم مع مراعاة الأهداف التنظيمية. وبالتالي تتضمن العملية تحديد الوظائف الشاغرة، وتحديد مصادر المرشحين المناسبين وإعدادهم وتحديد كفاءاتهم، وتوفير التدريب على أساس الكفاءة والمشاركة الفعالة والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل. وبشكل عام، فإدارة المواهب هي عملية استقطاب وجذب الموارد البشرية المناسبة وتطويرها لتنفيذ الأعمال التجارية. (Rane & Gaikwad, 2020).

ومنذ بداية القرن العشرين تزايد الإهتمام بالموهوبين والمتفوقين والمبدعين وذلك بتعليمهم وتدريبهم كخدمة لأهداف التنظيمات التي يتبعون لها. وظهرت العديد من الأسباب التي تدعو إلى الإهتمام بالموهوبين والمتفوقين، لذا كان من الطبيعي أن يتأثر تطور الإهتمام بالموهوبين والمتفوقين بتطور حركة القياس العقلي، ذلك أن عملية إكتشاف الموهوبين والمتفوقين تتطلب قياساً لقدراته بطريقة أو بأخرى. أيضاً كان لسباق التسلح والحرب الباردة دوراً أساسياً في بروز الإهتمام بالموهوبين والمتفوقين والمبدعين أكاديمياً وتقنياً في المجالات كافة إذ أن الأمم تسعى للبقاء بالاعتماد على الأفراد الأكثر موهبةً وتفوقاً وإبداعاً في تحقيق المهمات الصعبة التي تحفظ لها السيادة والبقاء. ومن ناحية أخرى تستمد المنظمات قوتها في تحقيق الميزة التنافسية على الأفراد الموهوبين والمبدعين لا من خلال تقديم أفضل الأسعار، وإستخدام أفضل التقنيات، أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمدّها من كونها مرنة ومبتكرة، وأن هذه المزايا التنافسية منبعها هم العاملون في

التنظيمات التي تهتم بهم بشكل مباشر لتحقيق هذه المزايا وغيرها من المزايا التي تعود بالنفع العام على الجميع. (Bandari & Migiro, 2015).

وعرف (Collings et al., 2017) إدارة المواهب بأنها تطوير الموظفين ذوي الأداء العالي والإمكانيات العالية باستخدام أساليب تطوير مميزة لضمان شغل المناصب الرئيسية في المنظمة. كما أشار (Hanif & Yunfei, 2013) إلى إدارة المواهب بأنها استخدام مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتراصة حيث تقوم المنظمة من خلالها بإستقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية.

وتعرف إدارة المواهب على انها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات. والأنشطة أو المجالات المتخصصة مثل اختيار وتطوير المسار المهني وإدارة التعاقب (Davies & Davies, 2010). كما يشير (McDonnell et al., 2017) إلى أن إدارة المواهب هي مجموعة من الممارسات والإجراءات التي يتم تنفيذها في المنظمات، والتي تشمل جذب المواهب واختيارها وتطويرها وإدارتها بطريقة متكاملة. ويرى (Anila., 2017) أن إدارة المواهب هي نهج استراتيجي ومنهجي لاكتساب المواهب المحتملة ورعايتها والاحتفاظ بها لتلبية المستوى المتوقع من أداء الأعمال من خلال مواجهة التحديات العالمية بفعالية.

ويعرف (Storey, 2007) إدارة المواهب بأنها مفهوم ذو معاني متعددة، لارتباطها بتنوع مصادر الموظفين وبشكل عام فإن عمليات التعيين والتطوير والمكافأة والاحتفاظ وهي مراحل خط المواهب، ومركزها الرئيسي. وبشكل أوسع أن التحدي الرئيس الذي يظهر إدارة المواهب هو الطبيعة المتغيرة لأسواق التوظيف في الاقتصادات المتقدمة.

٢/١- أبعاد إدارة المواهب.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أنه ليس هناك أبعاد وممارسات محددة لإدارة المواهب تتبناها إدارة المنظمات وتضعها كنظام أو مرشد لتطبيق إدارة المواهب. ولكن يتضح أن هناك بعض الممارسات التي تلقي القبول شبه العام من معظم الدراسات والتي تمثل قواسم مشتركة تتواجد داخل المنظمات مثل/ جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، فتمثل هذه الأبعاد الأكثر تواجداً داخل هذه الدراسات. وإن كان يوجد عوامل أخرى ولكن تظهر بشكل متباين في الدراسات مثل/ دور الهوية الاجتماعية، نشر المواهب، القوة، تنمية المواهب، إدارة التوازن بين العمل والحياة.

وبالتالي نجد أن أبعاد إدارة المواهب تمثل بناء متعدد الأبعاد يجمع بين التطبيقات النظرية والعملية، ومن خلال المسح للأطروحات العلمية المتعددة التي تناولت منظور إدارة المواهب، بالتالي سنتبنى الدراسة الحالية الأبعاد التالية: -

٥- جذب المواهب Talent Attract:

ونقصد به استقطاب واختيار الشخص المناسب. وأن التأكيد على أهمية وقيمة عمليات (الاستقطاب) الفعالة هي التي تعطي الدور الفعال للمدير من أجل استقطاب المرشحين الجدد للوظيفة. وأصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على إستقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبةً (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية الشركة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة الشركة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمةً لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل الشركة. وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. لذا، وجب على الشركة الإستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها لأنها تعتبر موهبة وميزة تنافسية جيدة. (Vaiman et al., 2017).

إن عملية جذب المواهب الخارجية يعتمد على قيم الشركة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة، أيضاً تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب الخارجية بسهولة. فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم، وتبحث عن الشركات ذات السمعة الجيدة، وأن توظيف الأشخاص

المناسيب تلزم التفكير الإستراتيجي للموارد البشرية صياغة شروط خاصة وذكية لإختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين (Pruis, 2011).

٦- تطوير المواهب Talent Develop:

ليس كافياً أن نستقطب موظفين ذو مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات والقابليات لهؤلاء الموظفين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم إذ يجب أن نعتمد على عمليتي التطوير والتدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة. (Dess & Lumpkin, 2003)

ومن أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات الموهبة هو أن تترافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في الشركة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات). ولتطوير المواهب، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف (Areiqat et. al, 2010). ويشير (Charan, 2001) بأن تنمية المواهب تعتمد على متغيرات إما في الأداء أو الإدراك أو السلوك، لذلك فمن الضروري الاعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب وإمكانات الوظيفة المطلوب شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكها شاغل الوظيفة، وتنفيذ مبادرات لتعزيز الكفاءات والإحتفاظ بها. على الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمدها الشركة، فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات، وبالتالي، تحتاج المنظمات لتنفيذ إستراتيجيات تطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص بإعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها (Williamson, 2011).

٧- الإحتفاظ بالمواهب Talent Retain:

أن إستراتيجيات جذب المواهب والإحتفاظ بهم هما الضروريات الأساسية لإدارة المواهب وأن هذه المواهب لا بد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة الشركة يولونهم الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والإلتزام بالعمل وبالتالي لا تقف الشركة بإهتمام كبير بموضوع الإحتفاظ بهم فهي تحصل حاصل، وهنا يشعر القادة بشكل مباشر العائد من الإستثمار في المواهب وعدم ترك المواهب لمنظمتهم، فالكثير من المنظمات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجياتها في الإحتفاظ بالمواهب وتطويرها إما على تحفيز العاطفة لديها كالبرازيل وفرنسا وهولندا، ومنها تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والإحترام كاليابان، ومنها تعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا، ومنها تعتمد على رضا المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالتقاعد وطرق الإحلال طويلة الأجل كما في كندا (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2012).

وأن أحد أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات الناجحة هي المحافظة على الموظفين وتحفيزهم من خلال إيجاد سوق داخلي للفرص من أجل خفض العوائق بين تحركات الموظفين ودورانه داخل الشركة من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى. (Dess & Lumpkin, 2005).

٨- إدارة أداء المواهب Talent Performance Management:

تعرف إستراتيجية إدارة المواهب على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير المواهب ذو الإمكانية العالية والأداء العالي لملي هذه الأدوار والمناصب، وتطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان التزامهم المستمر إلى الشركة. (Crane & Hartwell, 2019)

ويلاحظ أن هذا التعريف يتضمن ثلاث جوانب:- (Naim & Lenka, 2017; Spears, 2014)

١. تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
٢. تطوير خزين المواهب لملي هذه المواقع.
٣. تطوير ممارسات متميزة للمحافظة على خزين المواهب وتحقيق التلاؤم ما بينهم وبين الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها بغية كسب التزامهم وولائهم للمنظمة.

يمكن اقتراح بناء معملًا للمواهب داخل الشركة، واعتقد أنه من المهم وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وبسرعة. وقد استخدمنا قناتين للوصول إلى حيوية الشركة التي يظهر عملها بالتطوير والتوظيف والمكافآت وإدارة الأداء والتعامل مع العاملين بجدية. حيث يتبين منه بأن هناك عدة خطوات تمر بها استراتيجية إدارة المواهب الناجحة. (Ingram & Glod, 2016)

- * الخطوة الأولى : هي وضع المشاريع وإعادة النظر بها.
- * الخطوة الثانية : وهي خارطة الطريق إلى المستقبل.
- * الخطوة الثالثة : هي تحليل الفجوة، كيف ننتقل من هنا إلى هناك.
- * الخطوة الرابعة: تحديد وقت إدارة المواهب السنوي.
- * الخطوة الخامسة: هي ثقافة وإدارة التغيير.

٩- الأداء الإستراتيجي.

١-٢- ماهية الأداء الإستراتيجي

يمكن تفسير مفهوم الأداء الإستراتيجي ببساطة على انه ناتج تراكمي لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. كما يستلزم تراكم الهياكل متعددة الأبعاد التي تتأثر بالإستراتيجيات والأنشطة التنظيمية المختلفة. يعتمد الأداء العالي على الجودة بين التوجه الإستراتيجي للمنظمة والموارد التي تمتلكها (Masadeh et al., 2018). كما أنها تعتمد على قدرة المنظمة على أن تكون جيدة في الابتكار، وفي حماية أصول المعرفة غير الملموسة، وكذلك في استخدام هذه الأصول (Luxmi, 2014). وعرف كلا من (Smriti & Das, 2018) الأداء الإستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على الوصول إلى مجموعة متنوعة من الموارد التنظيمية والتعامل معها لتحقيق أهدافها وغاياتها (Alrowwad & Abualoush, 2020). إن الطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال والمنافسة الشديدة وضعت الأداء الإستراتيجي للموظف كواحدة من أهم أولويات الغالبية العظمى من المنظمات. (Chakraborty & Biswas, 2019) وقد عرف (Marr & Gray, 2012) الأداء الإستراتيجي بأنه ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، يختلف الأداء من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى وان وجد بينها عامل مشترك. وأشار (Smith & Goddard, 2002) أن الأداء الإستراتيجي هو مجموعة متكاملة من اجراءات التخطيط والمراجعة التي تتسلسل عبر المنظمة لتوفير رابط بين كل فرد والإستراتيجية العامة للمنظمة.

بينما اشار (Armstrong & Brown, 2006) أن الأداء الإستراتيجي هو مجموعة من الأنشطة والعمليات المترابطة التي يتم التعامل معها بشكل شامل كمكونات متكاملة ورئيسية لنهج المنظمة لإدارة أداء الموظفين من خلال تطوير مهارات وقدرات رأس مالها البشري، من أجل تعزيز القدرة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويشير مفهوم الأداء الإستراتيجي إلى المواءمة والتكيف والإستجابة والتأثير بين المنظمة (Johnson & Scholes, 1997)، فبينما تركز العمليات الإستراتيجية على صحة المنظمة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة، فإن عمليات إدارة الأداء تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة (Established Standard) الخاصة بأدائهم وكل منها تراقب وتقيس وتضبط أفعالاً متبادلة العلاقة. حيث تسعى المنظمات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من الأرباح، الحصة السوقية والميزة التنافسية من وضع خطة إستراتيجية شاملة للمنظمة وتتيح المجال في الوقت ذاته لوحدة الأعمال والإدارات والأقسام والأفراد داخل المنظمة من ملائمة إستراتيجياتها ونشاطاتها بشكل مترابط ومتناسق مع الإستراتيجية الكلية، ومن هذه الإدارات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء التي تعد إستراتيجيتها من المكونات الأساسية لإستراتيجيات الأعمال وتتمثل هذه الإستراتيجية بالفلسفة المركزية والمنهج الأساسي في كيفية إدارة وتنظيم الأفراد في المنظمة وترجمة ذلك إلى سياسات وإجراءات خاصة بإدارة الأفراد. (Ittner et al., 2003)

وتتظر المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية على إنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية والأكثر من ذلك إلى تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية كقوة فائدة وموجهة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة (Neo et al., 1994).

ومن هنا يأتي دور إدارة الأداء في تحديد مستوى الأداء الواجب تحقيقه للمساهمة الإستراتيجية من خلال تقييم أداء الأفراد المعتمد على مقارنة الأداء الفعلي مع خطة الأداء أي أن إدارة الأداء سوف تضمن أن جميع النشاطات ستعزز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (Blocher et al., 2010) ويحدد (Neo et al., 1994) الغرض من أهداف المنظمة هو وضع نظام إدارة أداء فعال (Effective Performance Management System) هو الربط بين نشاطات الأفراد مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتوفير معلومات قيمة ومفيدة لاتخاذ قرارات إدارية حول العاملين، توفير تغذية عكسية تساعد الأفراد على تطوير قابليتهم ومهاراتهم ولذلك إن إنجاز الأداء يعتبر من الأمور الأساسية لاكتساب ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية.

وبالتالي فإن العمليات الإستراتيجية وإدارة الأداء يجب أن تكون متداخلة تمامًا من حيث المحتوى والوقت عن طريق مساهمة إدارة الأداء في تنظيم الأهداف الفردية، وإحداث التغيير الذي ينسجم مع أهداف المنظمة.

٢/٢ - أبعاد الأداء الاستراتيجي.

قياس الأداء الإستراتيجي هو بمثابة متابعة ورصد بشكل مستمر مدى تقدم المنظمة لإنجاز الأعمال والمهام ومدى التقدم في إنجاز الأهداف، وهي العملية التي تساعد على وصف إلى أي مدى المنظمة تدار جيداً وتقدم قيمة للعملاء وأصحاب المصالح.

وقياس الأداء ترتبط باستراتيجية ورؤية ورسالة وأهداف المنظمة وتساعد على اشتقاق الأهداف والمؤشرات من إحتياجات كافة المتعاملين وان نظام القياس المتوازن للأداء قد يمكن من تحقيق ذلك، وتحقيق نظام القياس المتوازن للأداء العديد من الفوائد للمنظمات تتمثل في: تركيز إستراتيجية المنظمة علي العميل، تساهم في تنفيذ ومراقبة وتقييم الاستراتيجية الكلية للمنظمة، تقدم آليات إتصال وتعاون عبر أقسام المنظمة والأطراف الخارجية، تحدد المسؤولية عن الأداء علي وجه الدقة علي كافة مستويات المنظمة، وأنها تقدم تغذية عكسية مستمرة عن الإستراتيجية والتعديلات اللازمة من تغيير السوق والعوامل التشريعية. وأن بطاقات الأداء المتوازنة تقدم إجابة عن تساؤلات الأداء التالية: هل تحسن الأداء المالي؟ وهل هناك كفاءة في استخدام الموارد المالية أم لا؟ هل تقديم مختلف الخدمات ذات قيمة للعملاء أم لا؟ هل تم تطوير الخدمات الرئيسية والعمليات الرئيسية لكي تستطيع تقديم خدمات ذات جودة أعلى تحقق رضا للعملاء؟ هل المنظمة تحافظ علي قدراتها علي التعلم والتطوير؟

وتختلف عملية القياس وماتقدمه من تقارير عن وضع المنظمة باختلاف مداخل القياس، فيوجد (٤) مداخل رئيسية، وتتمثل هذه المداخل في:

❖ المدخل الأول: مدخل قياس الجهودات

وهو مدخل يقوم بقياس مقدار الموارد المالية وغير المالية التي تتطلبها البرامج والأنشطة.

❖ المدخل الثاني: مدخل قياس الإنجازات

وهنا إما القياس يتم بشكل كمي مثل حجم الإنتاج أو حجم الإيرادات أو نوعي مثل مدى رضا العملاء والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين، أو الإثنين معاً.

❖ المدخل الثالث: مدخل ربط الجهودات بالإنجازات

حيث يتم قياس الموارد المستخدمة أو التكاليف التي تطلبها كل وحدة من المخرجات ويسمي مقياس الكفاءة Efficiency measures، أو قياس العلاقة بين التكاليف والنتائج ويطلق عليه مقياس التكاليف – النتائج (Cost – outcome measures).

❖ المدخل الرابع: المدخل الإستراتيجي

وهو يقوم بقياس مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال كافة النواحي التنظيمية سواء متعلقة بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة، وهنا يتم استخدام مقياس مركبة ومتعددة لقياس كافة

هذه النواحي والتي قدمتها العديد من الدراسات منها (Marr & Gray, 2012; Olson & Slater, 2002).

١٠- العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الاستراتيجي

أشار (Joshi & Priya, 2020) إلى استهداف أن استهدفت فحص دور ممارسات إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بالموظفين وإدارة الأداء الإستراتيجي. تم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم جمعها من (١٠٠) موظف في شركة Rubain، تم تحليل البيانات من خلال تطبيق تحليل الانحدار واختبار مربع كاي من خلال برنامج SPSS. اظهرت نتيجة الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين وبين الأداء الإستراتيجي. كان هناك اختلاف كبير في الإدراك على أساس النوع وخبرة المستجيبين فيما يتعلق بممارسات إدارة المواهب، والاحتفاظ بالموظفين وإدارة الأداء الإستراتيجي.

ومن خلال البحوث السابقة اتضح أن العديد منها توصل إلى وجود علاقة بين إدارة المواهب والأداء الإستراتيجي، فنجد أن دراسة (Almohtaseb et al., 2020) قد توصلت إلى أن إدارة الأداء يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الإستراتيجي. ويشير هذا إلي أنه يمكن استخدام نظام إدارة الأداء كاستراتيجية لتحديد الموظفين الموهوبين، وتقوية العلاقة بين الإدارة والموظف لتحسين أدائهم الإستراتيجي. بينما اشارت دراسة (Bibi, 2019) إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة المواهب مثل/ التوظيف والاختبار لجذب المواهب، والتدريب والتوجيه من أجل التعلم وتنمية المواهب على الأداء الإستراتيجي في مؤسسات الرعاية الصحية. كذلك توصلت دراسة (Collings et al., 2018) إلى أن هناك ضرورة في مساعدة المديرين على فهم كيفية قيام (GTM) بتحسين الأداء الإستراتيجي. واقترحت الدراسة وضع إطار يعتمد على الاجراءات الروتينية والاستراتيجية ورأس المال البشري، وذلك ليوفر الاطار رؤي دقيقة وسبل بحث محتملة تتعلق بالصلة بين اجراءات ادارة المواهب والاداء الاستراتيجي.

وقام (El-Dahshan et al., 2018) بالتحقق في تأثير إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي من خلال التركيز على (٢٧٣) ممرضا تم اختيارهم عشوائياً في اثنين من المستشفيات الكبرى في مصر. وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة معنوية ايجابية عالية بين مكونات الأداء الإستراتيجي وأدارة المواهب المستخدمة في دراستهم. وأوصت الدراسة بأن هناك حاجة لان تتبنى مؤسسات الرعاية الصحية استراتيجية إدارة المواهب من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في مجال الرعاية الصحية. واستخدم (Najm & Manasrah, 2017) عينة من (١٨٣) موظفاً في (٦) بنوك أردنية لفحص علاقة إدارة المواهب والأداء الإستراتيجي. و اشارت النتائج التي توصلوا إليها إلي أن أبعاد إدارة المواهب لها تأثير إيجابي على الأداء الإستراتيجي. واقترحت الدراسة أن هناك حاجة للمنظمات لتطوير مؤشرات من شأنها أن تساعد في تقييم تقدم الموظفين الموهوبين في مراحل مختلفة من حياتهم المهنية من أجل تحسين الأداء الإستراتيجي.

كما شارته نتائج دراسة (Lei et al., 2018) إلى وجود تأثير كبير لممارسات إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي والاحتفاظ بالموظفين. وتوصلت دراسة (Nafei, 2016) إلى أن هناك علاقة بين أبعاد إدارة المواهب والأداء الإستراتيجي. واقترحت الدراسة انه يتعين على الشركات الصناعية في مصر تحسين أدائها الإستراتيجي من خلال تحسين أبعاد إدارة المواهب.

وتوصلت دراسة (Naim & Lenka, 2017) إلى أن كلا من التوظيف، تنمية المواهب، إدارة المعرفة، وسائل التواصل الاجتماعي، تقييم وادارة الاداء الإستراتيجي، والمكافآت هي الممارسات الرئيسية المرتبطة بإدارة المواهب. كما وجدت أن الموظفون الموهوبون هم اصحاب الامكانات العالية، أو أولئك الذين يشغلون مناصب رئيسية أو محورية، والتي تساهم بشكل مباشر في الأداء الإستراتيجي، وينظر إلى (TM) على أنها أنشطة تهدف إلى جذب هؤلاء الموظفين الموهوبين وتطويرهم وإشراكهم والاحتفاظ بهم، ويتم تحديد بعض الممارسات الهامة وهي تنمية المواهب وإدارة المعرفة وإدارة الأداء الإستراتيجي والمكافآت والتقدير ووسائل التواصل الاجتماعي. لذلك، تتصح الدراسة منظمات IT الهندية بإعادة تنشيط استراتيجياتها الحالية من خلال تبنى ممارسات TM، مما يساعد على تطوير والحفاظ على أفضل المواهب من أجل التنافسية الاستراتيجية.

وأخيراً، فقد هدفت دراسة (عبد العال، ٢٠١٣) إلى الكشف عن أثر عمليات إدارة المواهب والتي تتضمن عملية جذب وتوظيف المواهب وعملية تنمية وتطوير المواهب وعملية الإحتفاظ بالمواهب على الأداء الإستراتيجي وذلك في مجموعة شركات ومصانع العربي، حيث أحتوت الدراسة على مجموعة من الأهداف بعضها نظرية والبعض الآخر أكثر ميلاً للواقع العملي، حيث يتمثل الهدف الأول في التعرف على الإطار العام لعملية إدارة المواهب، أما الهدف الثاني فكان دراسة تأثير عمليات إدارة المواهب والمتمثلة في عملية جذب وتوظيف المواهب وعملية تنمية وتطوير المواهب وعملية الإحتفاظ بالمواهب على الأداء الإستراتيجي، وأخيراً تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن تطبيقها في منظمات الأعمال بناءً على النتائج التي سيتم التوصل إليها. وتم إجراء الدراسة على عينة من شاغلي المناصب الإشرافية والإدارية والقيادية بمجموعة شركات ومصانع العربي وعددهم (٣٧٦) عينة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفروض. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين جذب وتوظيف المواهب والأداء الإستراتيجي، ووجود علاقة إرتباطية موجبة بين تنمية وتطوير المواهب والأداء الإستراتيجي. ووجود علاقة إرتباطية موجبة بين الإحتفاظ بالمواهب والأداء الإستراتيجي

ثانياً: مشكلة البحث:

بناءً على الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث تبين أنه علي الرغم من أهمية أنشطة إدارة المواهب في تحسين الأداء الإستراتيجي، فضلاً عن كونها مجالاً محتملاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة إلا أن الممارسات العملية تتم عن قصور في تطبيقها في العديد من منظمات الأعمال. ونجد أن هذه المنظمات في الوقت الحالي تواجه تحدياً كبيراً في اتخاذ القرارات الخاصة بحل مشاكل تحسين مستوى الأداء في ظل بيئة المنافسة الحالية (Widodo & Mawarto, 2020).

ويمكن القول أن المشكلة الرئيسية التي تواجه هيئة الزراعة تتعلق بمدى قدرة المنظمات على تحسين الأداء الإستراتيجي، وهذه المشكلة تعكس في جوهرها غياب الاهتمام بإدارة المواهب في الهيئة. وتعد ادارة المواهب بأبعادها المحفزة لتحسين الأداء. (Milhem et al., 2019)

وبناء على ما سبق، يظهر أهمية وجود إطار كامل لإدارة المواهب في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها، والدور الهام الذي يلعبه ذلك الإطار في تمكين هذه المنظمات من اتخاذ قرارات غير نمطية، وحلول ابتكارية للمشكلات، دفع العديد من الباحثين إلى تبني العديد من المداخل لإدارة المواهب. ورغم احتلال هذه المداخل مكانة خاصة في الأونة الأخيرة بين الممارسين والباحثين في الدول الغربية، إلا أنها لم تلق بعد الاهتمام المناسب بينهم في المجتمعات العربية. وبمراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب، اتضح أن هناك ندرة واضحة في الأدبيات التي تناولت مداخل إدارة المواهب في كلا من الدول الغربية والعربية، بالرغم من كونه المصدر الرئيسي لإقتصديات العديد من الدول خاصة دول الخليج العربي. (Crowley-Henry et al., 2019).

وبناء على ما تقدم، فإن النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود فجوة بين الأداء المتوقع عند اهتمام المسؤولين بإدارة المواهب وبين ما هو موجود من خلال اتخاذ قراراتهم المتعلقة بتحسين الأداء داخل القطاعات المختلفة للهيئة، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:-

١. ما هو مستوى إدارة المواهب في هيئة الزراعة بدولة الكويت؟
٢. ما هو مستوى الأداء الإستراتيجي في هيئة الزراعة بدولة الكويت؟
٣. هل هناك علاقة بين إدارة المواهب والأداء الاستراتيجي وما نوع وقوة هذه العلاقة؟
٤. ما هو تأثير إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي في هيئة الزراعة بدولة الكويت؟

ثالثاً: أهداف البحث.

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في تحديد عوامل إدارة المواهب ومدى تأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:-

١. تحديد مستوى إدارة المواهب في هيئة الزراعة بدولة الكويت.
٢. تحديد مستوى الأداء الإستراتيجي في هيئة الزراعة بدولة الكويت.

٣. دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الاستراتيجي وما نوع وقوة هذه العلاقة.
٤- تحديد أثر ادارة المواهب على الأداء الاستراتيجي في هيئة الزراعة بدولة الكويت.

رابعاً: فروض البحث.

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، قام الباحثان بصياغة فروض البحث على النحو التالي:
الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي.
الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب على الأداء الاستراتيجي.

خامساً: أهمية البحث.

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:-
٥- الأهمية العلمية:

و. يبرز الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المواهب البشرية في تحقيق هيئة الزراعة إلى ما ترنو إليه، فالمواهب تعبر عن مدى تمكن الشركات من التميز عن مثيلاتها، مما يضمن لها البقاء والإستمرارية.
ز. تسهم الدراسة في التعرف بشكل أعمق على دور إدارة المواهب في تحسين الأداء الإستراتيجي داخل القطاع الزراعي في محاولة لبناء مجال بحثي يضاف إلى الكتابات العربية في هذا المجال سواء في مجال المراجع أو الأبحاث العلمية.

٦- الأهمية التطبيقية:

أ. إلقاء الضوء على أنشطة إدارة المواهب البشرية في هيئة الزراعة بدولة الكويت، لتقوم كل شركة بالتعرف على هيكل وملامح نظامها ونقاط القوة والضعف الخاصة بها لتوفير أسس علمية تمكن متخذى القرارات من إدارة ما تمتلكه الشركة من مواهب بطريقة أكثر فعالية.
ب. توفير معلومات بناءً على نتائج الدراسة تساعد القادة في تطبيق نموذج لإدارة المواهب البشرية يساعد على مواجهة التحديات وتحقيق الكفاءة لهيئة الزراعة.

سادساً: منهجية البحث.

تتضمن كل من مجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وأساليب قياسها، وأسلوب جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو الآتي:

٩- مجتمع وعينة البحث.

١/١- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية في الكويت. والتي تضم (٦) قطاعات، وبالتالي تكون الدراسة قد اعتمدت على أسلوب الحصر الشامل لكافة القطاعات في هيئة الزراعة بدولة الكويت وتتمثل قطاعات هيئة الزراعة في الآتي:-

جدول (١) : مجتمع الدراسة

م	الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية	عدد العاملين
١	قطاع رئيس الهيئة	١٦٣
٢	قطاع الشؤون المالية والإدارية	٣٠٠
٣	قطاع الثروة السمكية	٦٤٤
٤	قطاع الثروة النباتية	٣٨٣
٥	قطاع الثروة الحيوانية	٤٥٦
٦	قطاع الزراعات التجميلية	٢١٣
	إجمالي عدد العاملين بالهيئة	٢١٥٩

٢/١ - عينة البحث:

نظرا لكون حجم مجتمع الدراسة، فقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بحيث تمثل المجتمع الأصلي وهي عينة طبقية عشوائية، وتتمثل وحدة المعاينة في (٢١٥٩) من العاملين في قطاعات الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية، وتتمثل عينة الدراسة في (٣٢٧) المسئولين والعاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في هيئة الزراعة بدولة الكويت. ويتم ذلك من خلال استخدام مدخل الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة (بازرعة، ١٩٩٦).

١٠- أسلوب جمع البيانات.

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي:

١/٢. **البيانات الأولية:** وهي تلك البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث من خلال قائمة الإستقصاء التي أعدها الباحث. تناولت الدراسة متغيرين رئيسيين تضم (٨) ثمانية متغيرات فرعية، وتتعلق هذه المتغيرات بكل من إدراك العاملين بالهيئة العامة للزراعة والثروة السمكية في المستويات الإدارية المختلفة لمفهوم ومتطلبات وأهمية القيادة التحويلية، وسمات المنظمات التي ترعى إدارة المواهب والخصائص الشخصية والسلوكية للمواهب كمصدر دائم يدعم الأداء الإستراتيجي لهيئة الزراعة بالكويت.

٢/٢. **البيانات الثانوية:** وهي تلك البيانات التي تم جمعها لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها معتمدا على الأدبيات التي تناولت الموضوعات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة (مفهوم وأهداف وأهمية إدارة المواهب في منظمات الأعمال، أسباب تطبيق مفهوم إدارة المواهب، ومميزات قائد المواهب)، بالإضافة إلى الإحصائيات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، واعتمد الباحث في الحصول على البيانات الثانوية على الكتب والرسائل العلمية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة.

١١ - الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

اعتمد الباحثان على الأساليب التالية:

- المقاييس الإحصائية الوصفية كالتوسط والانحراف المعياري.
- معامل الارتباط ألفا: للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى.
- مصفوفة الارتباط لبيرسون وأسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد المترج.
- تم استخدام الحزم الإحصائية التالية (SPSS (V. 20).

١٢ - متغيرات البحث وسبل القياس.

- المتغير المستقل: تمثل في إدارة المواهب، حيث انه وبعد الإضطلاع على المقاييس التي استخدمتها البحوث السابقة، نجد ان هذا المتغير يتضمن أربعة متغيرات فرعية تتمثل في: جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على العبارات الخاصة بذلك المقياس بما يتناسب مع البحث الحالي، فقد اعتمد الباحثان في قياسها باستخدام عدد ٣٢ عبارة، وتم قياس هذه المتغيرات اعتماداً على مقياس ليكارت مكون من خمس نقاط، حيث (١) يعني غير موافق جداً، و(٣) يعني محايد، و(٥) تعنى أوافق جداً.
- المتغير التابع: تمثل في الأداء الاستراتيجي، حيث انه وبعد الإضطلاع على المقاييس التي استخدمتها البحوث السابقة، ويتضمن هذا المتغير أربعة متغيرات فرعية تتمثل في: أداء النمو والموارد البشري، وأداء العمليات، والأداء تجاه العملاء، والأداء المالي. واعتمد الباحثان في قياسها باستخدام (١٠) عبارات، وتم قياس هذه المتغيرات اعتماداً على مقياس ليكارت مكون من خمس نقاط، حيث (١) يعني غير موافق جداً، و(٣) يعني محايد، و(٥) تعنى أوافق جداً.

سابعا: اختبار مدى صحة فروض الدراسة.

٥- اختبار الصدق والثبات

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحث بإجراء اختبائي الصدق والثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لإختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (إدارة المواهب وأبعاده، والأداء الإستراتيجي)،

١/١ اختبار الصدق

ت- التحليل العاملي لإدارة المواهب

وتشير بيانات الجدول رقم (٢) إلى قيم التحليل العاملي لمتغير إدارة المواهب.

جدول (٢)

اختبار KMO and Bartlett's لمتغير إدارة المواهب

٠,٩٧١	قيمة KMO	
١٢٥٧٢,٧٣٤	قيمة كا ^٢	Bartlett's Test of Sphericity
٤٩٦	درجات الحرية	
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	

وأظهرت نتائج التحليل أن جميع المعاملات المعيارية لإدارة المواهب معنوية، حيث قيمة اختبار KMO بلغت ٠,٩٧١، وعليه فإن هناك كفاية للعينة وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي. كما أوضح اختبار Bartlett's Test أن قيمة كا^٢ بلغت ١٢٥٧٢,٧٣٤ وهي معنوية حيث قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، لذلك يمكن إجراء التحليل العاملي للبيانات.

ث- التحليل العاملي للأداء الإستراتيجي

وتشير بيانات الجدول رقم (٣) إلى قيم التحليل العاملي لمتغير الأداء الإستراتيجي.

جدول (٣)

اختبار KMO and Bartlett's لمتغير الأداء الإستراتيجي

٠,٩٤٠	قيمة KMO	
٣٣٣٣,٠٠١	قيمة كا ^٢	Bartlett's Test of Sphericity
٤٥	درجات الحرية	
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع المعاملات المعيارية للأداء الإستراتيجي معنوية، حيث أظهرت نتائج التحليل أن قيمة اختبار KMO بلغت ٠,٩٤٠، وعليه فإن هناك كفاية للعينة وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي. كما أوضح اختبار Bartlett's Test أن قيمة كا^٢ بلغت ٣٣٣٣,٠٠١ وهي معنوية حيث قيمة مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، لذلك يمكن إجراء التحليل العاملي للبيانات.

٢/١ اختبار الثبات

وتشير بيانات الجدول رقم (٤) إلى قيم معاملات الثبات للمتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير

التابع (الأداء الإستراتيجي).

جدول رقم (٤)
قيم معاملات الثبات لقائمة الاستقصاء

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة المواهب	٣٢	٠,٩٣٥
جذب المواهب	٧-١	٠,٨٧٣
تطوير المواهب	١٧-٨	٠,٨٦٢
الاحتفاظ بالمواهب	٢٥-١٨	٠,٧٥٦
إدارة أداء المواهب	٣٢-٢٦	٠,٨٥٩
الأداء الإستراتيجي	١٠	٠,٩٥٠

من يتضح

الجدولين رقم (٤) ما يلي.

- بالنسبة لمقياس إدارة المواهب، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٩٧٨، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وتراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠,٧٥٦) كحد أدنى و(٠,٨٧٣) كحد أقصى بالنسبة لأبعاد إدارة المواهب.
 - بالنسبة لمقياس الأداء الإستراتيجي، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٩٥٠، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- مما سبق يتضح أن هناك درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٥٠ إلى ٠,٦٠، يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٨٠، يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨).

٦- التحليل الوصفي للبيانات

استخدم الباحثان التحليل الوصفي للبيانات (المتوسطات والانحرافات المعيارية) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.20)، وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث، والاجابة على التساؤل الاول والثاني والخاص بمدى توافر أبعاد إدارة المواهب ومستوى الأداء الاستراتيجي لدى عينة البحث، وذلك على النحو التالي:

١/٢- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (إدارة المواهب):

يوضح جدول رقم (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإدارة المواهب وأبعادها بالعينة محل البحث، وذلك كما ما يلي.

جدول رقم (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير إدارة المواهب وأبعادها

المتغيرات وابعادها	المتوسط	الانحراف المعياري
المتغير المستقل إدارة المواهب	٣,٦٦٦	٠,٨٨٠
جذب المواهب	٣,٦٦٠	٠,٩٥٥
تطوير المواهب	٣,٦٨٦	٠,٩٧٢
الاحتفاظ بالمواهب	٣,٦٦٥	٠,٩٦٧
إدارة أداء المواهب	٣,٦٥٤	١,٠١٧

- يتضح من الجدول رقم (٥) أن متوسط إدارة المواهب ككل بلغ ٣,٦٦٦ بما يعني توافر مفهوم إدارة المواهب بين العاملين بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدرجة متوسطة، كما يتضح من

الجدول أن أبعاد إدارة المواهب قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (٣,٦٥٤) إلى (٣,٦٨٦)، فحصل تطوير المواهب على أعلى متوسط وكان ٣,٦٨٦، فيما حصل إدارة أداء المواهب على أقل قيمة حيث بلغت ٣,٦٥٤، فيما حصل بعدي الاحتفاظ بالمواهب، وجذب المواهب على ٣,٦٦٥، ٣,٦٦٠ على التوالي، وهذا يعكس توافر أبعاد إدارة المواهب بين العاملين بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدرجة أكبر من متوسطة.

- كما يتضح أيضا من الجدول أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق.
- ٢/٢- التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي):
ويوضح جدول رقم (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية للأداء الاستراتيجي بعينة البحث محل الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦)

المتوسط والانحراف المعياري الخاص بالأداء الإستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
٠,٩١٤	٧١٩.٣	الأداء الإستراتيجي

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي.

- أن متوسط متوسط الأداء الإستراتيجي ككل بلغ ٣,٧١٩ بما يعني توافر مفهوم الاستجابات بين العاملين بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدرجة متوسطة. كذلك اتضح من الجدول أن معدل الانحراف المعياري منخفض إلى حد ما مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق.

٧-العلاقة بين إدارة المواهب والأداء الإستراتيجي:

قام الباحثان بإجراء تحليل إرتباط (بيرسون) للتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (إدارة المواهب بأبعادها، والأداء الإستراتيجي)، وذلك لتحديد قوة واتجاه الارتباط بين هذين المتغيرين، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات، كما تدل الإشارة الموجبة لذلك الارتباط على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. ويوضح الجدول رقم (٧) قيمة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) وذلك كما يلي.

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب والأداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي	المتغيرات
0.726	جذب المواهب
0.725	تطوير المواهب
0.751	الاحتفاظ بالمواهب
0.824	إدارة أداء المواهب

** معاملات ارتباط معنوية عند مستوى ١٪

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي.

- تراوحت قيم معاملات إرتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المواهب والأداء الاستراتيجي بين (٠,٧٢٥)، (٠,٨٢٤) حيث كان أضعف إرتباط بين تطوير المواهب والأداء الاستراتيجي وبلغ (٠,٧٢٥)، في حين كان أقوى ارتباط بين إدارة أداء المواهب والأداء الاستراتيجي وبلغ (٠,٨٢٤)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ١٪، ويعني ذلك إرتباط إيجابي بين أبعاد إدارة المواهب والأداء الاستراتيجي.

٨- تأثير إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي:

في ضوء تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة، تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الإستراتيجي، ولتوضيح تأثير إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي لدى عينة البحث، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد. ويناقش هذا الجزء من التحليل الإحصائي اختبار فروض البحث، والمتعلق باختبار تأثير إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة والأداء الإستراتيجي كمتغير تابع، وذلك كما في الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي

Sig	T	B		Sig	F	R ²	المتغير المستقل	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٤,٧٩١	٠,٥٠٦	Constant	٠,٠٠٠	٩٧٨,٠٤	٧١١,٠	إدارة المواهب	الأداء الإستراتيجي
٠,٠٠٠	٣١,٢٧٤	٠,٨٧٦	S					

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (٨) إلى:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (978.047) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪.
- معنوية معاملات إنحدار إدارة المواهب والحد الثابت، حيث بلغت قيمة T للحد الثابت (٤,٧٩١) عند مستوى معنوية ٥٪، وبلغت قيمة معامل التفسير R² (0.711) مما يعني أن إدارة المواهب تفسر ٧١,١٪ من التغيرات التي تحدث في الأداء الإستراتيجي، والباقي ٢٨,٩٪ يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.
- بناء على ما سبق يتضح صحة الفرض الأول " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي ".

٨- تأثير ابعاد إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي.

يناقش هذا الجزء من التحليل الإحصائي اختبار الفرض الثاني، والمتعلق باختبار تأثير أبعاد إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة وُبعد الأداء الإستراتيجي كمتغير تابع، وذلك كما في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج بطريقة (Stepwise)

لتأثير أبعاد إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي

Sig.f change	F change	R ² Change	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
٠,٠٠٠	٨٤٣,٧٠٢	٠,٦٧٩	٠,٠٠٠	١١,٥٦٠	٠,٤٥١	إدارة أداء المواهب
٠,٠٠٠	٥٦,٢٥٠	٠,٠٤٠	٠,٠٠٠	٣,٩٠٣	٠,١٧٣	الاحتفاظ بالمواهب
٠,٠٠٠	٢١,٧٠٤	٠,٠١٥	٠,٠٠١	٣,٤٤٨	٠,١٤٦	جذب المواهب
٠,٠٣٠	٤,٧٣٩	٠,٠٠٣	٠,٠٣٠	٢,١٧٧	٠,٠٩٧	تطوير المواهب
٢٧٦,٧١٧						F
٠,٠٠٠						Sig.
٠,٧٣٧						R ²

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي.

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٢٧٦,٧١٧), وبلغت قيمة المعنوية (Sig) الخاصة بها (٠,٠٠٠), مما يعني إرتفاع معنوية النموذج ككل، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على الأداء الاستراتيجي.
- أن قيمة (R2) للنموذج ككل بلغت (٠,٧٣٧), مما يشير إلى أن أبعاد إدارة المواهب تفسر (٧٣,٧٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الأداء الاستراتيجي.
- تبين من قيمة (R² Change) أن عنصر إدارة أداء المواهب يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الأداء الاستراتيجي، حيث يفسر هذا العنصر (٦٧,٩٪) من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر الاحتفاظ بالمواهب حيث يفسر هذا العنصر (٤٪) فقط من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر جذب المواهب حيث يفسر هذا العنصر (١,٥٪) فقط من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر تطوير المواهب حيث يفسر هذا العنصر (٠,٣٪) فقط من هذا التغيير.
- ويخلص الباحث إلى أنه كلما زادت فعالية ممارسات إدارة المواهب بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت أدي ذلك إلى دعم الأداء الإستراتيجي بها. أو بمعنى آخر، يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي لأبعاد إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي إلى أن تأكد المديرين من أن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وإبقاء المواهب داخل المنظمة وتشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، والحفاظ عليها داخل المنظمة، وقدرة الهيئة على جذب المواهب وبناء رأس المال البشري مثالي، وتطويرها؛ كل هذه العوامل تقود إلى زيادة الاداء الاستراتيجي بالهيئة موضوع الدراسة من حيث تطوير مهارات وقدرات رأس مالها البشري، وتطوير الخطط الإستراتيجية وتحقيق رؤية وأهداف المنظمة، ودعم الابتكار والحداثة بالمنظمة.

ثامنا: ملخص النتائج.

يتناول الباحثان فيما يلي أهم النتائج التي تم استخدامها في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، وقد تم استعراض النتائج العامة، إضافة لوضع تصور مقترح لأهم السمات الواجب توافرها بسياسات الهيئة العامة لرعاية والاهتمام بإدارة المواهب وانتهاء بمقترح لأهم مقومات دعم الأداء الاستراتيجي للهيئة العامة بالكويت وأخيراً تم تناول النتائج والتوصيات الخاصة بمجال الدراسة، وذلك على النحو التالي:-

٨- النتائج العامة:

تبين من خلال الدراسة أن النموذج المقترح لتنمية إدارة المواهب بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بالكويت ذو دلالة معنوية، ويعطى أثر أكبر على المتغير التابع المتمثل في التحسين المستمر للعاملين في الهيئة باعتبارهم مصدرا داعما للأداء الإستراتيجي في الهيئة العامة بالكويت، وبالتالي فالنموذج المقترح الذي سيتم تناوله بالتفصيل في التوصيات العامة قابل للتطبيق ويعطى نتائج أفضل في الالتزام بتطبيق إدارة المواهب بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بالكويت.

٩- السمات المقترحة الواجب توافرها في سياسات العمل بالهيئة العامة بالكويت لإدارة المواهب:

- تتضمن السمات المقترحة الواجب توافرها في سياسات العمل بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بالكويت لرعاية والحفاظ على رأس المال البشري أربعة متغيرات رئيسية هي جذب المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب وإدارة أداء المواهب، وتتناول هذه المتغيرات ما يلي:-
- (١) **جذب المواهب:** وتعنى سعي المنظمة إلى تحقيق مكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها
- أ. فهم البيئة السوقية الأساسية والتعرف على احتياجات ورغبات العمالة ويتضمن:
- * تأكيد إدارة الهيئة على ضرورة فهم احتياجات العاملين.
 - * ضرورة الاهتمام برغبات العاملين باعتبارها أساس لتطوير الأداء.
 - ب. الوضوح والمرونة والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية
 - * تأكيد الإدارة العليا بالهيئة العامة على ضرورة الالتزام التام باحتياجات ورغبات رأس المال البشري لديها.

- * مراعاة وضوح القرارات الإدارية وإمكانية فهمها عن جذب المواهب.
- (٢) **تطوير المواهب:** وتعنى منح المنظمات الافراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي.
- أ. تعريف العاملين بالاتجاهات التقنية المطلوبة عند التفكير في تطوير رأس مال بشري مثالي من أجل مواكبة السوق
- * تهتم ادارة الهيئة بإحاطة جميع العاملين بها بأحدث الاتجاهات الفنية والتقنية عند التفكير في تطوير الانشطة والخدمات.
- ب. تنمية العمل على أساس الفريق الواحد والتميز بالمواهب القوية.
- * يتم استشارة الاخصائيين المعنيين ذات العلاقة بتطوير المواهب في اتخاذ قرار التطوير.
- * تحرص الادارة العليا بالهيئة على بناء وتنمية علاقات الود مع مختلف المواهب في بيئ الأداء.
- (٣) **الاحتفاظ بالمواهب:** هي العملية التي تركز على ابقاء الموهبة داخل المنظمة
- أ. الاحتفاظ بعلاقات متينة راسخة مع المواهب.
- * تسعى إدارة الهيئة لتشجيع الاستثمار في الافراد العاملين وبشكل مستمر.
- * يتم دعوة المواهب لحضور الاجتماعات ومشاركة الادارة العليا في اتخاذ القرارات
- (٤) **إدارة أداء المواهب:** التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق أهداف المنظمة
- أ. الموضوعية في تحقيق العاملين بالدعم الايجابي وذلك في ظل أنظمة تعويض ملائمة
- * تميل الإدارة لاستخدام أسلوب التحفيز بدلاً من العقاب كأداة لتنفيذ المهام وتحقيق الاهداف.
- * يتم تحفيز مختلف العاملين في المستويات الإدارية بنفس الدرجة من الموضوعية والعدالة.

١٠ - مناقشة نتائج اختبار فروض الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الإستراتيجي في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت.

وقد اشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها الاربعة (جذب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، ادارة اداء المواهب) على الأداء الإستراتيجي في الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. ولإختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise، حيث بلغت قيمة F (978.047) وهي معنوية عند مستوى معنوية (sig=.000)، وبلغت قيمة T للحد الثابت (٤,٧٩١) عند مستوى معنوية (sig=.05)، وبلغ معامل التفسير R^2 (0.711). مما يعني ان ادارة المواهب تفسر 71.1% من التغيرات التي تحدث في الاداء الاستراتيجي، والباقي 28.9% يرجع إلى تأثير عوامل أخرى، وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرض. وذلك لأن النتائج أثبتت أن التأثير المعنوي لإدارة المواهب على الاداء الاستراتيجي يرجع إلى قدرة الهيئة على جذب المواهب وبناء رأس مال بشري مثالي، وتطوير والحفاظ على تلك المواهب داخل المنظمة وإدارة اداء المواهب للتأكد من ان الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق اهداف المنظمة، مما ينعكس على زيادة الاداء الاستراتيجي بالهيئة العامة محل الدراسة.

تاسعا: توصيات البحث.

- بناء على نتائج الدراسة يقترح الباحث التوصيات التالية:
- ٧- العمل على تشجيع احتضان المواهب وتطوير القيادات بالتعاون مع الجامعات والنقابات والجمعيات من أجل الحصول على المهارات المناسبة واستقطاب الأفراد الموهوبين بسهولة مقارنة مع المنظمات الأخرى.
- ٨- تكليف بعض خبراء الإدارة واساتذة الجامعات وعقد ندوات والقاء المحاضرات والحلقات النقاشية لتوعيه المدراء بأهمية والتشجيع على استقطاب واحتضان المواهب وتشجيع روح الابداع لدى العاملين الموهوبين لديها لاستثمار طاقتهم الفكرية وتعزيز الولاء الوظيفي لها.

- ٩- توسيع صلاحية القطاعات المختلفة بالهيئة في اختيار واستقطاب العاملين الموهوبين وفق الكفاءة والاستحقاق والحاجة القصوى والتخلص من الفائض في اعداد المرؤوسين ومن ظاهرة تضخم المورد الادارى على حساب المورد الفنى بما يؤدي إلى تفعيل التكلفة والجودة والأداء.
- ١٠- ضرورة الحرص على زيادة الاهتمام بالعاملين في الهيئة بنسبة أكبر من نسبة التوافر الحالية أملاً في زيادة دورها في دعم الأفراد الاستراتيجي للهيئة محل الدراسة.
- ١١- مراعاة عند الاختيار والتعيين بالهيئة الأفضلية للأفراد ذوي الصفات الدالة على الإبداع والابتكار وذلك كضمان لاستمرار تحقيق الهيئة لتحسين الأفراد بشكل داعم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

٧. ادريس، ثابت (٢٠٠٨)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٨. بازعة، محمود صادق. (١٩٩٦). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، مكتبة العبيكان، الرياض.
٩. عبدالعال، عبد الله. (٢٠١٣). تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية و الإنتماء التنظيمي و أثرهما على أداء المنظمات دراسة ميدانية على قطاع الأغذية و المشروبات. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، ٥٠(١)، ٣٣١-٤٠٢.

ثانياً: المراجع أجنبية.

- Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Alomari, K. M., & Yousef, M. A. (2020). Impact of talent management on organizational performance: The moderating role of an effective performance management system. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 11-24.
- Alrowwad, A. A., & Abualoush, S. H. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*.
- Anila Prakash. (2017). Three Essays on Labor Market Outcomes. Technical Report. The University of Arizona. <http://arizona.openrepository.com/arizona/handle/10150/560807>.
- Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T. and Al-Tarawneh, H.A. (2010) 'Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 2, pp.329-341.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Strategic reward: making it happen*. Kogan Page Publishers.
- Bandari, K & Migiro, S (2015) Talent Management in Indian IT & ITES Sectors, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 51, No. 1 (July 2015), pp. 43-56.
- Bibi, M. (2019). Impact of talent management practices on employee performance: an empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2010). *Cost management: A strategic emphasis*. Includes index.

- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of advances in management research*.
- Charan, R. (2001). Conquering a culture of indecision. *Harvard Business Review*, 79(4), 74-82.
- Collings, D. G., McDonnell, A., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 0149206318757018.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82-92.
- Crowley-Henry, M., Benson, E. T., & Al Ariss, A. (2019). Linking talent management to traditional and boundaryless career orientations: Research propositions and future directions. *European Management Review*, 16(1), 5-19.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Rivera Hernández, O. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas.
- El Dahshan, M. E., Keshk, L. I., & Dorgham, L. S. (2018). Talent management and its effect on organization performance among nurses at shebin el-kom hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2), 108-123.
- Hanif, M. I., & Yunfei, S. (2013). The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. *African Journal of Business Management*, 7(29), 2827-2835.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations-qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), 715-741.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1997) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London.
- Joshi, D., & Priya, L. (2020) A Syudy on talrnt management and its impact on employee retention& performance management.

- Lei, K. Y., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). The impact of talent management on job satisfaction: A study among the employees of a travel agency in Malaysia. *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research*, 1(1), 1-19.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*.
- Luxmi, S. (2014). Impact of occupational health and safety facilities on employees performance with special reference to tri-star apparel industry Thampalakamam.
- Marr, B., & Gray, D. (2012). *Strategic performance management*. Routledge.
- Masa'deh, R. E. Yousef, B., Yassin, H., & Obeidat, D., (2018). The Effect of Talent Management on Organizational Effectiveness in Healthcare Sector. *Modern Applied Science*, 12(11).
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- Milhem, M., Muda, H., & Khalil, A. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of Leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 11(1), 33-42.
- Nafei, W. A. (2016). The impact of talent management on organizational performance: Evidence from the industrial companies in Egypt. *Impact Factor*, 3.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Talent management: A burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Training*, 49(4), 183-188.
- Neo, M., Noguchi, T., Oka, M., Fujino, M., & Yamamuro, T. (1994). Repair of osteochondral defects with grafts of cultured chondrocytes. Comparison of allografts and isografts. *Clinical orthopaedics and related research*, (302), 251-258.
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903-917.
- Olson, E. M., & Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*, 45(3), 11-16.
- Poorhosseinzadeh¹, M., & Subramaniam, I. D. (2012). Determinants of successful talent management in MNCs in Malaysia.
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and commercial training*.
- Rane, M. A. B., & Gaikwad, S. A. (2020) **IMPACT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE.**

- Smith, P. C., & Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: a marriage made in heaven?. *Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247-255.
- Smriti, N., & Das, N. (2018). The impact of intellectual capital on firm performance: a study of Indian firms listed in COSPI. *Journal of Intellectual Capital*.
- Spears, S. (2014). Global talent management: A qualitative case study of the engineering talent shortage (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Storey, J. (2007), *Human Resource Management: A Critical Text*, 3rd ed., Thomson Learning, London.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2017). *Talent management in practice: An integrated and dynamic approach*. Emerald Group Publishing.
- Vaiman, V., Collings, D. G., & Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294-297.
- Widodo, W., & Mawarto, M. (2020). Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance. *Management Science Letters*, 10(10), 2175-2182.
- Williamson, D. (2011). *Talent Management in the New Business world: How Organizations can Create the Future and not be consumed by it*. *Human Resource Management International Digest*.