

أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب
دراسة ميدانية
د. طه إسماعيل محمود
مدرس بقسم إدارة الأفراد والعلوم السلوكية
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة الوقوف على أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب ، وقد تم تطبيق الدراسة على شركات توزيع الأدوية الكبرى العاملة في جمهورية مصر العربية . ولاختبار تلك العلاقة فقد استخدم الباحث الاساليب الإحصائية التالية :-

- تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير التمكين الإداري وأبعاده (حرية الاختيار ، الفعالية الذاتية ، معني العمل ، التأثير ، التدريب ، الدرجة الكلية للتمكين) على استراتيجيات إدارة المواهب .

- تحليل الانحدار المتعدد بين التمكين الإداري وأبعاده الخمسة - محل الدراسة - للتنبؤ باستراتيجيات إدارة المواهب .

- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد اختلاف القدرة التنبؤية للتمكين الإداري وأبعاده - محل الدراسة - في التنبؤ باستراتيجيات إدارة المواهب وأبعاده الأربعة (استراتيجيات جذب المواهب ، استراتيجيات تطوير المواهب ، استراتيجيات المحافظة على المواهب ، استراتيجيات التعاقب أو الإحلال الوظيفي) .

- استخدام طريقة القسمة النصفية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من معاملات الصدق والثبات لاختبار كل من التمكين الإداري واستراتيجيات إدارة المواهب والأبعاد الفرعية المكونة لهما .

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب دال إحصائيا بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة وبين استراتيجيات إدارة المواهب بأبعاده المختلفة ، كما توصلت الدراسة إلى اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ باستراتيجيات إدارة المواهب . مما يدعم التوصية بالاهتمام بالتمكين الإداري من خلال الأبعاد التي تم دراستها (حرية الاختيار ، الفعالية الذاتية ، معني العمل ، التأثير ، التدريب) لما لها من تأثير كبير على استراتيجيات إدارة المواهب.

Abstract:

Targeted study to determine the impact of empowerment of administrative on talent management strategies , It has been applied to study the big pharmaceutical distribution companies in the Arab Republic of Egypt . To test this relationship , the researcher used the methods of statistical following :

- Regression analysis simple to achieve the effect of empowerment administrative and its dimensions Freedom of choice, (self – efficacy , the meaning of the work Effect, training , the total score for the empowerment) on the talent management strategies .
- Multiple regression analysis between empowerment administrative and its dimensions under the study - to predict the strategies of talent management .
- Multiple regression analysis-out to determine the difference of predictive ability for empowerment of administrative and its dimensions- under study- in the prediction strategies of the talent management and its four dimensions (strategies to attract talent, strategies to develop talent , strategies retaining talent , strategies for succession job) .
- Use a way to divide by halftone using the equation of Alpha cronbach to make sure transactions are honesty and trustworthiness to test all of exercise administrative strategies of the talent management and its sub dimensions .

The study found the existence of positive effects of statistically significant differences between the empowerment administrative and its various dimensions and talent management strategies and its various dimensions . The study also found to the difference of the relative importance of independent variables

. In the prediction strategies of talent management . Which supports the recommendation attention to the empowerment of administrative through dimensions that have been studied , (self-efficacy, the meaning of the work Effect, training, the total score for the empowerment) this has a significant impact on talent management strategies .

مقدمة:

تشهد البيئة العالمية العديد من المتغيرات السريعة بسبب ظهور التكتلات الاقليمية والدولية والشركات متعددة الجنسيات ومعايير الجودة والتميز المؤسسي ، وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وما أفرزته من تخطى الحواجز الجغرافية والسياسية والفكرية والثقافية .

كل هذا يلقي عبئا ثقيلا على كاهل الإدارة لمواكبة هذه المتغيرات بما تفرزه من تحديات ثقافية واجتماعية وسياسية . ولا سبيل لذلك الا بالاعتماد على الموارد البشرية المتميزة والموهوبة والقادرة على العطاء ، لما لها من قدرة على تطوير ودعم الموارد الأخرى وأيضا تحقيق ميزة تنافسية دائمة عن المنافسين (Singh & singh , 2010) . ويساعد التمكين الإداري على تنمية تلك المواهب وزيادة التفكير الإبداعي لهم . (Wei et , al 2010) .

ومع تصاعد موجة العولمة وتزايد التنافس على الأفراد ، وتزايد حدة هجرة الكفاءات النادرة بين البلدان بصورة كبيرة ، ظهر مصطلح " حرب المواهب " ، حيث ظهر صراع بين المنظمات حول جذبها وامتلاكها للمواهب ، وتوظيفها لخدمة أهدافها ، وبدأت في وضع الاستراتيجيات لإدارة المواهب وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التميز . (Jackso , w. s, et.al , 2009)

ويمكن القول أن التمكين الإداري هو العملية الإدارية التي من خلالها يتم السماح للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرار ، من خلال إعدادهم جيدا لكي يكونوا مؤهلين لإتخاذ القرارات مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة القرارات المتخذة ، إضافة إلى ارتفاع في مستوى رضا العاملين وروحهم المعنوية .

وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى المؤسسات والشركات اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين باعتباره استراتيجية تهدف إلى تحرير طاقات الأفراد الكامنة لبناء المنظمات . (Brown & Harve, 2006)

القسم الأول : الأطار الفكرى للدراسة

الدراسات السابقة:

تقديم:

من خلال البحث والاطلاع وجد الباحث أن الدراسات المحلية والعربية تفتقر إلى مثل هذه الموضوعات الهامة بشكل كبير وخصوصا إنها موضوعات حديثة نسبيا تحتاج إلى مزيد من الدراسات لأهميتها . وفى ضوء البحث العلمى للدراسات السابقة أمكن تحديد بعض الدراسات التى ترتبط بدرجة أو بأخرى بمشكلة الدراسة الحالية . وتهدف مراجعة هذه الدراسات إلى عرض الأفكار والمفاهيم الأساسية التى تناولتها هذه الدراسات والمراجع ، حيث يتم استخلاص بعض الملاحظات أو النتائج لتحديد أوجه الأتفاق والاختلاف بين الدراسة المقترحة وبين الدراسات السابقة . ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى نوعين وهما :

١- الدراسات الخاصة بالتمكين الإدارى

الدراسات العربية:

دراسة (خيال ، ٢٠١٦) بعنوان " أثر التمكين الإدارى على أداء العاملين فى المنظمات الحكومية " وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى ادراك الإدارة العليا والعاملين بمديرية الضرائب العقارية بمحافظة الدقهلية لمفهوم وأبعاد التمكين الإدارى وتحليل أثر اسلوب التمكين الإدارى على أداء العاملين . وتوصلت الدراسة إلى وجود ميل قوى للعاملين بالمؤسسات عينة الدراسة نحو الاعتقاد فى عدم تطبيق أبعاد التمكين بالقدر الذى يساعد على رفع مستوى أداء العاملين بمديرية الضرائب العقارية بالدقهلية .

دراسة (فهمى ، ٢٠١٦) بعنوان " تحليل العلاقة بين التمكين الإدارى والتفكير الابتكارى " وقد استهدفت الدراسة تحديد مستوى ادراك مفردات عينة الدراسة لأبعاد التمكين الإدارى للعاملين والمتمثلة فى (تفويض السلطة ، تدريب العاملين ، الاتصال الفعال ، فرق العمل ، تحفيز العاملين) بالمصانع العاملة بقطاع الصناعات الغذائية

بمحافظة أسيوط . أيضا التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ومقومات التفكير الابتكاري . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جوهريّة لتوافر أبعاد التمكين الإداري ومقومات التفكير الابتكاري بالمنظمات محل الدراسة .

دراسة (النادى ، ٢٠١٤) بعنوان " العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي " . وقد استهدفت الدراسة تحديد طبيعة وإتجاه العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وبين أبعاد الالتزام التنظيمي فى الشركات الصناعية بقطاع الأعمال الصناعية بمحافظة الدقهلية . وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين هذين المتغيرين . وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية وعى العاملين بمفهوم التمكين وأهميته .

دراسة (الكعبى ، ٢٠١١) بعنوان " التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز " . وقد استهدفت الدراسة التعرف على مستوى التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس فى كل من جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز وقد بلغ عدد أفراد العينة ٣٠٠ مفردة . وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين لدى أفراد العينة فى كلا الجامعتين قد جاء مرتفعا فى بُعد المكانة والاستقلال فى الأداء ، فى حين أنه جاء متوسطا فى كل من بُعدى النمو المهني وصنع القرار .

دراسة (زهرة ، ٢٠١٠) بعنوان " علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية " وقد استهدفت الدراسة التعرف على أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بمنهج تمكين العاملين وأبعاده الأربعة كمدخل لتعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين .

دراسة (عبد الحميد ، ٢٠٠٩) بعنوان " علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة " . وقد استهدفت الدراسة التعرف على أبعاد التمكين فى شركات الغزل والنسيج التابعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان والتعرف على مفهوم فاعلية إدارة الجودة الشاملة وتحديد نوعية هذه العلاقة إذا كانت إيجابية أو سلبية . وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مدركات العاملين إلى حد ما لجميع أبعاد التمكين وهى الأهمية والكفاءة والقدرة على الاختيار والتأثير فى حين أنه لايتأثر معنويا ببُعد الكفاءة .

دراسة (الشمري ، ٢٠٠٦) بعنوان " استراتيجيّة التمكين وأثرها فى فاعلية فريق العمل " . وقد استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين استراتيجيّة التمكين وفاعلية فريق

العمل . وتكونت العينة من رؤساء الأقسام والفروع في كليات جامعة القادسية ، وتم تحديد الدراسة بفرضية رئيسية هي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين وفاعلية الفريق . وقد توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية ، وقد بينت إيمان الإدارة العليا بإمكانات أعضاء الفريق عن طريق مشاركتهم في المعلومات الهامة بالمنظمة .

دراسة (شهاب ، ٢٠٠٤) بعنوان " تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي " . وقد استهدفت الدراسة التعرف على عناصر وخصائص التمكين ونماذجه وبحث مدى توافر أبعاد التمكين في ظل الانخفاض التنظيمي على العاملين . والتعرف على مدى تأثير التمكين على توفير بيئة عمل ابتكارية للعاملين في شركات الغزل والنسيج بمصر . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر التمكين (الاختيار ، المعنى ، الفاعلية الذاتية ، التأثير) وبين عناصر البيئة الابتكارية وأن التمكين يعمل على تخفيض الآثار السلبية لتخفيض حجم العمالة .

دراسة (المغربي ، ٢٠٠١) بعنوان " التمكين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص " . وقد استهدفت الدراسة قياس سلوكيات التمكين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص بمحافظة دمياط . وتوصلت الدراسة لوجود اختلاف جوهري بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية العاملة بمحافظة دمياط نحو عامل تمكين العاملين ، وكذلك الأمر في القطاع الخاص . أيضا وجود اختلاف جوهري في آراء العاملين فيما يتعلق بترتيب مزايا وفوائد التمكين .

٢- الدراسات الأجنبية

دراسة (Wei et , al 2010) وقد استهدفت الدراسة التعرف على أثر كل من التمكين النفسي والتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين . وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي بينهم .

دراسة (Emerson , 2008) . وقد استهدفت الدراسة معرفة الأسباب التي تجعل التمكين أحد أسباب تحقيق رضا العاملين . وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أخذ آراء العاملين في القضايا التي تتعرض لها المنظمة . الأمر الذي يؤدي إلى احساسهم بامتلاكهم المنظمة وأيضا ضرورة حرص الإدارة على ممارسة اسلوب تمكين العاملين مع أهمية الاتصال بالعاملين والاهتمام بأخذ آرائهم .

دراسة (Antonis , 2007) . وقد استهدفت الدراسة معرفة احتمالات التنبؤ

بسلوك تمكين العاملين أثناء تقديم الخدمة للعملاء . وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين في الفنادق الكبرى يعتبر من أكثر مسببات رضا العملاء عن الخدمة المقدمة إليهم ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معدلات التردد على هذه الفنادق .

دراسة (Hoch Walder & Brucefors , 2005) . وقد استهدفت الدراسة التنبؤ بالأعراض المرضية للموظف من خلال التمكين السيكلوجي ومظاهر صحة الموظف مثل (الاجهاد - معدل الاجازات المرضية - الصحة النفسية) . وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما ارتفع مستوى شعور الموظف بالتمكين ، كلما أدى ذلك إلى انخفاض الأعراض المرضية للموظف والمرتبطة بالحالة المزاجية أو النفسية والاجهاد والشعور بالأعباء وكذلك معدل الاجازات المرضية .

دراسة (Frams , 2004) . وقد استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية . وقد جُمعت بيانات الدراسة من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل ، بلجيكا ، فرنسا ، ألمانيا ، بريطانيا ، الولايات المتحدة الأمريكية . وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما .

٢- الدراسات الخاصة بإدارة المواهب

الدراسات العربية

دراسة (غبريال ، ٢٠١٦) بعنوان " دور إدارة المواهب في ظل الثقافات المختلفة لإحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف - دراسة ميدانية " . وقد استهدفت الدراسة تحديد القدرات والأدوار المرتبطة بإدارة المواهب البشرية والتي تشكل أهمية استراتيجية من أجل تطوير خطة طويلة الأجل لتوفير الموارد البشرية والحصول على أفضل الأفراد في العالم والذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات وأيضا التعرف على طبيعة تأثير اختلاف الثقافات على إدارة المواهب في المنظمات عينة الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة المواهب وبين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها . وأيضا وجود علاقة بين متغير إدارة المواهب ومتغير تميز المنظمة ومتغير الثقافات السائدة في المنظمة .

دراسة (صيام ، ٢٠١٣) بعنوان " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا " وقد استهدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لنظام إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية في غزة .

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود تعليمات وأنظمة تنظيمية تساعد على فهم إدارة المواهب .

دراسة (الحميدى ، والطيب ، ٢٠١١) بعنوان " الاستثمار فى التدريب وإدارة المواهب " . وقد استهدفت الدراسة توضيح مفهوم الاستثمار فى التدريب والموهبة فى دولة الإمارات العربية المتحدة باعتبارهما بعض المصطلحات والأفكار الحديثة فى مجال إدارة الموارد البشرية . والتعرف على كيفية إدارة المواهب واستثمارها فى مجال العمل . وتوصلت الدراسة إلى اعتبار إدارة المواهب من القضايا المهمة للإدارة الحديثة ، وأن إدارة المواهب هى عملية تطوير وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين وأيضا تحقيق تنمية وتطوير للموارد البشرية .

دراسة (الكرعأوى ، ٢٠١٠) بعنوان " البيئة التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما فى تحقيق الأداء العالى للمنظمات ، دراسة مقارنة " . واستهدفت الدراسة تحليل العلاقة السببية بين إدارة الموهبة والأداء العالى ، وكان ميدان الدراسة جامعتي الكوفة والقادسية باعتبار أن الجامعات هى مصانع الموهبة ومراكزها الأساسية . وتوصلت الدراسة إلى أن الموهبة هى المصدر الأهم لتحقيق التنافسية .

الدراسات الأجنبية

دراسة (Hajimirarab & Nobar , 2011) وقد استهدفت الدراسة تحديد الأولويات المطلوبة للحصول على أفضل إدارة للمواهب والكفاءات الأساسية فى مجال الموارد البشرية. وتوصلت النتائج بأن العوامل الأكثر أهمية لتطوير نماذج إدارة المواهب فى ايران تقوم على التوازن ، والنتائج بين العمل والأسرة ، وفرص الأبحاث وتوافر الوثائق ، وعدم وجود التمييز بين العاملين .

دراسة (Horvathova , 2011) . وقد استهدفت الدراسة تحديد مستوى ونوعية إدارة المواهب التى تستخدمها المنظمات فى جمهورية التشيك وتقديم مقترحات لتوسيع نطاق تطبيق نهج إدارة المواهب ، وقد إجريت الدراسة بمسح الكترونى عن طريق الاستبيان ومكالمات هاتفية كنوع من المقابلات . وتوصلت الدراسة بأن تطبيق إدارة المواهب من قبل المنظمات فى جمهورية التشيك يتم بشكل صغير . وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة المواهب بجميع الوسائل المتاحة عن طريق نشر أوراق بحثية مهنية ودراسات تتم فى ذلك الموضوع .

دراسة (Langenegger et. al , 2010) . وقد استهدفت الدراسة التحقق من مدى فعالية استراتيجية إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في شركات (Swiss) واعتمدت الدراسة على مسح أجرى على ١٣٨ شركة . وتوصلت الدراسة إلى أن ازدياد الربحية في المنظمات يعود بشكل أساسي إلى فاعلية المتابعة والاهتمام باستراتيجية إدارة المواهب أكثر من أى عامل آخر . وأوضحت الدراسة أهمية عنصر التحفيز وأثرها في زيادة الثقة بالمواهب .

دراسة (Ngozwana & Rugimbana , 2010) . وقد استهدفت الدراسة التحقق في مدى استخدام العناصر الرئيسية لإدارة المواهب ومشاركة الموظفين للاحتفاظ بهم في شركة جنوب افريقيا الكبرى . وتوصلت الدراسة إلى وجود ثغرة هامة فيما يتعلق بالمواهب الافريقية وبخاصة جنوب افريقيا مابعد الفصل العنصرى .

دراسة (Hewitt & Associates , 2008) . وقد استهدفت الدراسة تحديد نقاط القوة في إدارة المواهب ، ومعرفة التحديات التي تواجهها ، وإلى أى مدى تعتبر الممارسات في المؤسسة متطورة وتقدمية وعملية بحيث يمكن تنفيذها بشكل جيد . وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود الموهبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة إلى جانب وجود نظرة واقعية في نظام التغييرات في القوى العاملة يرجع إلى التركيز حول إدارة المواهب . وأن بعض الشركات لا تزال تكافح من أجل إضفاء طابع إدارة المواهب في مؤسساتها .

دراسة (Dody k & others , 2012) . وقد استهدفت هذه الدراسة كشف القيود والتحديات في الشركات متعددة الجنسيات في الصين ، حيث صُنفت قيود إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى ، إذ يعتبر أكثر عامل يواجه تحديات الأعمال اليوم . وقد توصلت الدراسة إلى أن مشكلة جذب المواهب المحلية الصينية هي أهم ما يواجه الشركات متعددة الجنسيات .

تعقيب عام على الدراسات السابقة

يمكن القول بصفة عامة أن الدراسات السابقة قد ألفت الضوء على الكثير من البيانات والمصادر التي ساعدت الباحث في تحديد المشكلة أو صياغة الفروض وفيما يلي التعليق على اجمالى الدراسات السابقة :

١- دراسات ركزت على تأثير التمكين الإداري على أداء العاملين (خيال ، ٢٠١٦) ، وأخرى ركزت على تأثيره على فاعلية فرق العمل والعمل الجماعي (الشمري ،

- ٢٠٠٦) ، وقد توصلت هذه الدراسات لوجود علاقة بين هذه المتغيرات الدراسية .
- ٢- إن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين باختلافها من حيث نوع الدراسة والبيئة التي تم تناولها والمنظمات عينة الدراسة قد سعت لتأكيد مفهوم وأبعاد وعناصر التمكين نظرا لفوائد تطبيقه على المنظمات (شهاب ، ٢٠٠٤) ، (عبد الحميد ، ٢٠٠٩) .
- ٣- دراسات ركزت على علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي وتحقيق الرضاء ومن ثم تحقيق الانتماء التنظيمي (النادى ، ٢٠١٤) (Emerson , 2008) وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بينهما .
- ٤- دراسات ركزت على العلاقة بين التمكين النفسى والتنظيمي والإداري وبين كل من التفكير والسلوك الابداعي (Wei et . al 2010) ، (فهمى ، ٢٠١٦) وبين التمكين والرضا الوظيفي ، (الكعبى ، ٢٠١١) . وقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بينهم .
- ٥- دراسات ركزت على احتمالات التنبؤ بسلوك تمكين العاملين (Antonis ,2007) ، (Hoch Walder & Brucefors , 2005) .
- ٦- تبين للباحث عدم وضوح مفهوم إدارة المواهب بشكل عام وقد اقتصرت الدراسات السابقة على أنه توجه جديد لإدارة الموارد البشرية والعاملين فى المنظمات العربية
- ٧- بعض الدراسات ركزت على الجانب العملى من إدارة المواهب كالمصانع (Horvathova , 2011) ، (Ngozwana & Rugimban 2010)
- ٨- دراسات ركزت على الجوانب النظرية لإدارة المواهب وتقديم بعض المقترحات لطبيعة استراتيجية إدارة المواهب وعلاقتها بالتدريب (الحميدى والطيب ، ٢٠١١)
- ٩- لم تتناول أى دراسة سابقة العلاقة بين التمكين الإداري وبين استراتيجيات إدارة المواهب وهو ما شجع الباحث للتطرق لهذا الموضوع الهام بشكل أكثر تركيزا .
- إن أهم ما يميز هذه الدراسة:**

أنها الدراسة الأولى التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري واستراتيجيات إدارة المواهب . كما أن هذه المجالات تعتبر حديثة نسبيا فى مجال إدارة الموارد البشرية . وهو ما يؤكد أهمية هذه الدراسة وفوائد تطبيقها لجميع المؤسسات المصرية والعربية .

القسم الثاني : منهجية الدراسة

١/٢ - الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية ذات شقين نظري وميداني ، وذلك لتحديد وصياغة مشكلة الدراسة ، وقد تمثلت الدراسة النظرية في الاطلاع على أدبيات موضوع التمكين الإداري وإدارة المواهب وذلك على مستوى الأبحاث العربية والأجنبية . أما الدراسة الميدانية فقد تمثلت في قيام الباحث بإجراء مقابلات متكررة مع عدد من موظفي ومدراء بعض شركات توزيع الأدوية محل الدراسة .

ومن خلال تلك المقابلات تبين للباحث عدم الفهم الكامل لمفاهيم التمكين الإداري واستراتيجيات إدارة المواهب وهو ما يمثل عقبة أمام الدور الاستراتيجي الذي تلعبه هذه المفاهيم في أنغماس العاملين ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة .

٢/٢ - مشكلة الدراسة

تظهر المشكلة من خلال ضعف الاهتمام بأهمية التمكين الإداري وضعف وجود رؤية لتطبيقه ، ولاسيما أنه أحدى الممارسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ، وأيضا عدم الفهم الكامل لاستراتيجيات إدارة المواهب باعتباره أهم المداخل لتطوير المؤسسات محل الدراسة . وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية وما أسفرت عنه من نتائج فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي " ما هو أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب ؟ "

٣/٢ - أهداف الدراسة : تهدف الدراسة التعرف على

- دراسة أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب .
- كيفية توفير المواهب بشكل مستمر وكيفية الاحتفاظ بتلك المواهب وتنميتها لضمان مواجهة التحديات المستقبلية .
- معرفة أبعاد التمكين الإداري واستراتيجيات إدارة المواهب .
- تقديم برنامج عمل يمكن أن يساعد على تحسين وتطوير إدارة المواهب والتمكين الإداري .

٤/٢ - أهمية الدراسة

١/٤/٢ - الأهمية العلمية

- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبلور بشكل علمي دراسة العلاقة بين التمكين الإداري واستراتيجيات إدارة المواهب كأحدث المجالات في إدارة الموارد البشرية التي تستحق الكثير من الدراسات البحثية المتعمقة .

- تضيف هذه الدراسة معلومات جديدة لقائمة الدراسات العلمية ، حيث لا تزال المكتبات المصرية والعربية بشكل خاص تفتقر إلى الكثير من هذه المعلومات والمعارف حول تلك الموضوعات .

٢/٤/٢ - الأهمية العملية

- تتبع أهميتها من كون أن الكثير من المنظمات تسعى دائما إلى التميز والريادة وتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات ولن يتأتى ذلك الا من خلال تمكين العاملين وأعطائهم الصلاحيات والحريات بشكل أكبر وحرية المشاركة وإبداء الرأي وأيضا تشجيع وتحفيز الموهوبين وتنميتهم بما يحقق الميزة التنافسية .

- تقديم مجموعة من المقترحات البناءة التي تساعد أصحاب القرارات في المنظمات استثمار المواهب البشرية وذلك من خلال أفضل الممارسات للاستفادة من قدراتهم لصالح المنظمات .

٥/٢ فروض الدراسة : تقوم هذه الدراسة على الفروض التالية

الفرض الأول

يوجد تأثير موجب دال إحصائيا للمتغيرات المستقلة منفردة (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - الدرجة الكلية للتمكين) على استراتيجيات إدارة المواهب (الدرجة الكلية) .

الفرض الثاني

يوجد تأثير موجب دال إحصائيا للتمكين الإداري (الدرجة الكلية) على كل بعد منفردا من أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية جذب المواهب - استراتيجية تطوير المواهب - استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب - استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي - والدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب) .

الفرض الثالث

يوجد تنبؤ موجب دال إحصائيا للتفاعل بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - التدريب - الدرجة الكلية للتمكين) وبين الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب .

الفرض الرابع

توجد فروق في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتمكين وأبعاده (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - التدريب - الدرجة الكلية للتمكين) في التنبؤ باستراتيجية جذب المواهب .

الفرض الخامس

توجد فروق في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتمكين وأبعاده (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - التدريب - الدرجة الكلية للتمكين) في التنبؤ باستراتيجية تطوير المواهب .

الفرض السادس

توجد فروق في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتمكين وأبعاده (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - التدريب - الدرجة الكلية للتمكين) في التنبؤ باستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب .

الفرض السابع

توجد فروق في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتمكين وأبعاده (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - التدريب - الدرجة الكلية للتمكين) في التنبؤ باستراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي

الفرض الثامن

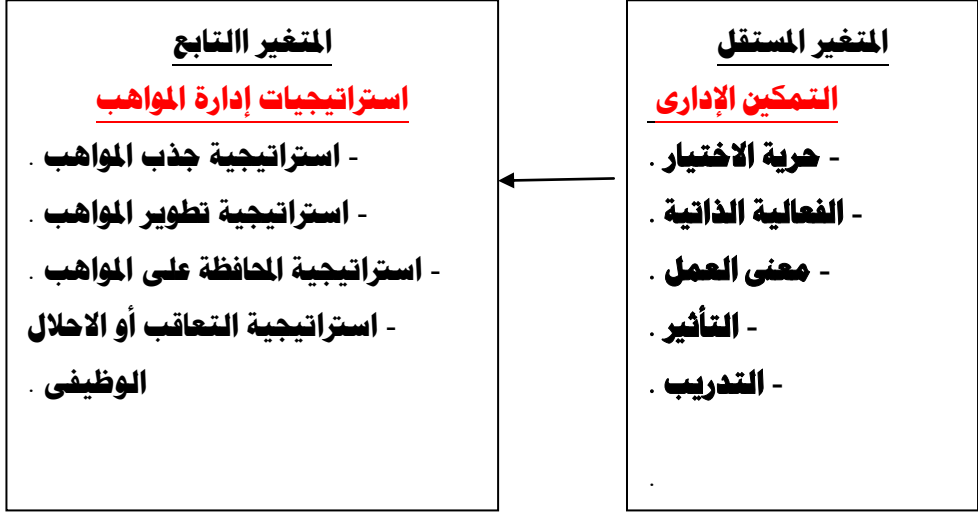
توجد فروق في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتمكين وأبعاده (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - الدرجة الكلية للتمكين) في التنبؤ بالدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب .

٦/٢ - متغيرات الدراسة

١/٦/٢- المتغير المستقل : تشتمل الدراسة على متغير مستقل وهو التمكين الإداري ويحتوى على أبعاد (حرية الاختيار ، الفعالية الذاتية، معني العمل، التأثير، التدريب) .

٢/٦/٢- المتغير التابع : تشتمل الدراسة على متغير تابع هو " استراتيجيات إدارة المواهب " ويحتوى على أربعة أبعاد هي (استراتيجية جذب المواهب - استراتيجية تطوير المواهب - استراتيجية المحافظة على المواهب - استراتيجية التعاقب أو

الإحلال الوظيفي) .



شرح مفاهيم ومتغيرات الدراسة

المتغير المستقل : التمكين الإداري

مفهوم التمكين : عرف (C Chang L . C & Liv , C. H , 2008) التمكين بأنه تهيئة مناخ المنظمة لمشاركة العاملين في عملية صنع وإتخاذ القرار .

بينما عرفه (Chow et . al , 2006) بأنه تركيب دافعي يظهر في شكل مدركات تعكس توجه العاملين بمهام عملهم . أما (Wall , et . al , 2004) فعرفه بأنه عملية تعزيز استقلال العاملين في نطاق عملهم وزيادة مشاركتهم في صنع القرارات في ضوء خطط ومصالح المنظمة . في حين عرفه (Littrel , 2007) بأنه منح العاملين الحق في وضع الأهداف وصنع القرارات وحل المشكلات في نطاق عملهم . ويرى (الإبراهيم ، ٢٠٠٨) بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم . في حين يرى (البرادعي ، ٢٠٠٩) أن التمكين يشمل منح الثقة والسلطة والمسؤولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم ، بمعنى مشاركة العاملين في حل

مشاكل العمل وتطويره ، وهذا الدور كان مقصورا في السابق على المديرين ، وهذا يعني أن العاملين أصبح لهم رأى أكبر في السياسات وقرارات العمل التي تؤثر عليهم ، وتعنى أيضا إنصات المديرين أكثر لما يقوله العاملين .

ويرى الباحث : أن التمكين هو مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ومنحهم المزيد من الحرية والصلاحيات في نطاق عملهم ، وتوفير الموارد والمناخ الملائم ، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا وزيادة الثقة فيهم . وبالتالي يمكن تحديد ملامح التمكين فيما يلي :

- إعطاء حرية وصلاحيات أكبر للموظفين في مجال الوظيفة ، وحرية المشاركة وإبداء الرأى ، مع توفير المناخ الملائم للعمل .
- تشجيع وتحفيز ومكافأة الفرد على روح الإبداع ، وتحرير الفرد من القيود والبيروقراطية .

أهداف التمكين:

تؤكد الدراسات التي تناولت موضوع التمكين أن الهدف الرئيسى لتمكين الأفراد هو إيجاد قوة عاملة ذات قدرة فاعلة ، لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبى توقعات العملاء أو تزيد عليها ، وأن يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة لخدمة المتعاملين مع المنظمة أو من المستفيدين من نشاطاتها . وقد تم تحديد أهداف التمكين فى النقاط التالية (أفندى ، ٢٠٠٣)

- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة .
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات ، ومن ثم تحقيق النمو .

ويضيف الباحث لأهداف التمكين ما يلى :

- تحفيز العاملين بالمنظمة ، وخصوصا ذوى الأداء المرتفع . وبالتالي الارتقاء بمستوى أداء المنظمة .
 - زيادة رضاء العاملين بالمنظمة عن وظائفهم ومنظماتهم .
 - تحقيق الكفاءة فى الأداء .
 - تجهيز الأفراد للمستقبل .
- مؤشرات نجاح التمكين

- يرى الباحث أن هناك مجموعة من المؤشرات لنجاح التمكين هي :
- تخفيض التكلفة وذلك لارتفاع مستوى أداء الأفراد .
 - زيادة جودة الخدمات المقدمة للعملاء .
 - التركيز على نوعية المخرجات .
 - تطور الوعي لدى العاملين ؛ بما ينسجم ومتطلبات ممارسة الأدوار .
 - تخفيض وقت الانجاز ، وزيادة الابتكار .
 - العمل على الوفاء باحتياجات العملاء باستمرار .

متطلبات نجاح التمكين:

- يتطلب التطبيق الناجح لمدخل التمكين ضرورة توافر بعض المقومات ، والتي يمكن تحديدها في النقاط التالية : (أيوب ، ٢٠٠٧)
- تبنى ودعم الإدارة العليا لمدخل التمكين .
 - توافر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
 - تشجيع الإدارة للعاملين على تقديم الاقتراحات .
 - توافر مقومات المشاركة الفعالة .
 - تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين .

- ويرى الباحث أن هناك بعض المقومات الأخرى التي تساعد على التمكين منها :
- تحفيز العاملين على المشاركة في وضع مقترحات لحل المشكلات التي تواجههم .
 - تنمية العمل الجماعي ودعم روح الفريق .
 - إعداد وتأهيل العاملين من خلال البرامج التدريبية الفعالة .
 - توفير الأدوات التي تساعد على نجاح العاملين .

معوقات تطبيق مدخل التمكين:

- يرى الباحث أن هناك بعض المعوقات التي تعيق نجاح التمكين منها :
- الخوف من تحمل المسؤولية من جانب المرؤوسين ، وذلك لاعتمادهم على تنفيذ الأعمال دون تحمل المسؤولية .
 - ضعف ميزانيات التدريب وبالتالي قلة عدد البرامج التدريبية القادرة على التطوير الذاتي .

• تخوف بعض المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة (جاد الرب ، ٢٠٠٥) .
أبعاد التمكين:
يرى بعض الباحثين (خيال ، ٢٠١٦) ، (شوشو ، ٢٠١١) أن أبعاد التمكين الإداري هي :

١- توافر المعلومات : ويعنى هذا البُعد العمل على تدعيم قيمة الشفافية ، وتوفير المعلومات المتعلقة بأهداف وسياسات المنظمة ، وفرص الترقى والنمو بالمنظمة .

٢- فرق العمل : تُعد فرق العمل أحد أبعاد التمكين الوظيفي ، حيث يجب على المنظمة تشجيع تكوين فرق العمل وذلك لما لها من قدرة على مواجهة وحل المشكلات بطريقة أفضل من الأداء الفردي ، وذلك بسبب تنوع المهارات الموجودة بها ، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية التمكين التنظيمي .

٣- الدعم المجتمعي : يقصد به تلقي الدعم من قبل الرؤساء والزملاء . الأمر الذي يشجع العاملين على تطبيق اساليب وآليات التمكين ، إضافة إلى ثقة العاملين في صحة ما يقومون به الأمر الذي يؤدي إلى الإسراع بعملية التمكين .

٤- الثقة الإدارية : تعنى ثقة المستويات الإدارية العليا في مستويات الإدارة المباشرة ، مما يؤدي إلى اعتماد الإدارة العليا على هذه المستويات وقيامها بإمداد هذه المستويات بالمزيد من المعلومات وحرية التصرف وإتخاذ القرارات مما يؤدي إلى نجاح وفاعلية عملية التمكين .

٥- الاتصال : يُعد نظام الاتصال الفعال أحد أهم أبعاد التمكين التنظيمي ، حيث يؤدي إلى سهولة تدأول المعلومات داخل المنظمة ، إضافة إلى حدوث حالة من الفهم المتبادل بين الإدارة العليا والإدارات الإشرافية مما يؤدي إلى نجاح عملية التمكين .

٦- التدريب : تُعد برامج التدريب إحدى الوسائل لرفع كفاءة المرؤوسين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى زيادة ثقة الإدارة العليا في مرؤوسيهما ، الأمر الذي يسمح بإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات وحل المشكلات .

ويرى (Niehoff, 2004) ، (محمد ، ٢٠١٤) أن أبعاد التمكين قد يُنظر إليها من خلال تقديم الدعم للعاملين لمواجهة المشكلات التي تواجههم عند أدائهم لأعمالهم ويشمل أربعة أبعاد :

١- حرية الاختيار : وهي تعكس مدى استقلالية الفرد في التصرف في المواقف الشخصية في العمل .

٢- الفعالية الذاتية: ويعكس مدى التوافق بين قدرات الفرد والمهارات المطلوبة للعمل .

٣- معنى العمل : وتقيس مدى شعور الفرد بالقيمة الشخصية والأهمية التي يحصل عليها من خلال أدائه لعمله ، وهذا يعنى ادراك الفرد لمدى قيمة عمله الذي يؤديه بالنسبة له وللآخرين .

٤- التأثير : وتعكس مدى ادراك الفرد لنفوذه في العمل . بمعنى ادراك الفرد أن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها ، والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة فيما يتعلق بعمله .

ويرى (فهمى ، ٢٠١٦) أن أبعاد التمكين تتمثل في (تفويض السلطة ، تدريب العاملين ، الاتصال الفعال ، فرق العمل ، تحفيز العاملين) .

وسيتناول الباحث الأبعاد التالية عند قياس المتغير المستقل

١- بُعد حرية الاختيار العبارات من ١ إلى ٧ في قائمة الاستقصاء .

٢- بُعد الفعالية الذاتية العبارات من ٨ إلى ١٣ في قائمة الاستقصاء .

٣- بُعد معنى العمل العبارات من ١٤ إلى ١٨ في قائمة الاستقصاء .

٤- بُعد التأثير العبارات من ١٩ إلى ٢٥ في قائمة الاستقصاء .

٥- بُعد التدريب العبارات من ٢٦ إلى ٣٠ في قائمة الاستقصاء .

المتغير التابع : استراتيجيات إدارة المواهب

لقد أصبحت المجتمعات على - اختلاف درجات تقدمها - تولى عناية خاصة لرعاية الموهوبين ، فأولئك يمتلكون قدرات متميزة يجب متابعتها وتنميتها ، فالتفوق والموهبة يعدان من أهم الأسس التي يبني عليها التقدم الحضارى وعاملا مهما في تقدم الأنسان ومواجهة المشكلات .

تعريف الموهبة : الموهوب هو الشخص الذي يتمتع بعدد من الصفات والسمات التي تعطى الشخص قدرة واضحة من جانب ما من جوانب النشاط الإنسانى أو المهنى أو الاجتماعى . وموهبة كل شخص يمكن تطويرها وزيادتها ، وكذلك فهي تنخفض

وتقل إذا تركت بدون تدريب وتطوير .

ويرى الباحث أن الموهبة هي مجموع الخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد . فهي مزيج من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الفرد في عمله ومن ثم تجعله يمتلك قدرات نادرة ويقدم مساهمة ملموسة للمنظمة.

معايير اختيار المواهب: يعتمد اختيار المواهب على خمسة معايير أساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة هي أن يكون ذو قيمة ، الندرة ، لا يمكن تقليدها ، لا يمكن استبدالها ، التنظيم . (Barney , et , al , 2001)

أسباب زيادة الاهتمام بمصطلح المواهب البشرية:

توجد عدة أسباب أدت إلى زيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب البشرية في المنظمات منها :

- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء ، فقد أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء ، وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية القوى العاملة وطبيعتها . أحدى هذه التغيرات هو زيادة الحاجة لعاملين أكثر معرفة ومهارة وأكثر تخصصا (سلطان ، ٢٠٠٣) .

- تعقد المهام الإدارية ، وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة ، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل ، وثورة المعلومات ، وزيادة معدلات الابتكار والتطوير ، وعدم الاستقرار البيئي ، أدى ذلك إلى احتياج المنظمات إلى تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها لتحسين الأداء (عباس ، ٢٠١١) .

٣- ارتفاع مستوى التعليم وزيادة حدة المنافسة ، فلقد شهدت السنوات الأخيرة نموا سريعا في مستوى التعليم وتنوع مهارات الوظائف واحتياجها إلى مهارات مختلفة عن ذي قبل .

طرق الكشف عن الموهوبين:

لاشك أن عملية الكشف عن الموهوبين هي المدخل لأي مشروع أو برنامج يهدف إلى رعايتهم وإطلاق طاقتهم ، والتمكن من إداراتهم ، والاستفادة منهم بشكل أفضل هناك بعض النقاط التي من خلالها يمكن الكشف عن الموهوبين منها :

- الذكاء ، فقد رأى Terman أن الشخص الموهوب يحصل على درجات أعلى في

- مقاييس مستوى الذكاء عن الشخص العادي . (عبيد ، ٢٠١١)
- محك التحصيل الدراسي أى الذين يتميزون بقدرة عقلية ممتازة تساعد على الوصول إلى مستوى مرتفع من التحصيل الأكاديمي (عبيد ، ٢٠١١) .
 - محك التفكير الإبداعى مثل الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة .
 - محك الموهبة الخاصة ، مثل مجالات الفنون ، والعلاقات العامة ، والمجالات الاجتماعية (البواليز ، المعايطه ، ٢٠٠٤) .
 - محك الأداء ، فعادة مستوى أداء الشخص الموهوب أعلى من مستوى أداء الشخص العادي (جروان ، ٢٠٠٨) .

جدول (١) الفرق بين الموهبة والعبقرية والابتكار والذكاء
استراتيجيات إدارة المواهب (الفرجاني ، ٢٠١٤)

الموهبة	العبقرية
الموهبة : هى قدرة فطرية لا يمكن اكتسابها بالتعليم ، ولا يمتلكها كل الأفراد .	العبقرية : قوة فكرية فطرية من نمط رفيع ، وطاقة غير عادية ذات علاقة بالإبداع التخيلي ، والعباقرة هم الذين يستطيعون أن يقدموا إنتاجا جديد مبتكرا (صبحى ، قطامى ، ١٩٩٢) .
الموهبة	الابتكار
الموهبة : هى قدرات خاصة تؤدي إلى التكوين والإيجاد ، وهى تتأثر بالوراثة وتوجد عند أفراد بنوعيات متباينة (غبريال ، ٢٠١٦)	الابتكار : هو قدرة تؤدي إلى التجديد فى الأفكار والأداء وهو يرتبط بالذكاء ويتأثر بالنشأة والبيئة (غبريال ، ٢٠١٦) . ومن خصائص المبتكرين الثقة فى النفس مع نقص الثقة فى الآخرين (خطاب ، عواد ، ٢٠١١)

الموهبة	الذكاء
الموهبة قدرة خاصة ذات أصل تكويني لا ترتبط بذكاء الفرد ، بل بعضها قد يوجد بين ذوى الحاجات الخاصة	الذكاء هو القدرة على التعلم والتفكير بشكل عقلاى والتفاعل مع البيئة بكفاءة ، والقدرة على التعامل مع الأوضاع الجديدة (عيسى ، ١٩٩٣)

أولا : استراتيجيات جذب المواهب :

وتعتبر هى الخطوة الأولى فى إدارة المواهب ، وذلك بتحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة ، والمهارة العملية التى تتناسب مع واجبات الوظيفة ، ويمكن تحقيق ذلك بوضع توصيف وظيفى واضح يمزج بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغلها ، وبذلك تتمكن الإدارة من اختيار الأفراد المتميزين ذوى المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل . ويتم جذب المواهب من خلال :

- دراسة الموهبة التى يمتلكها الموهوبون .
- توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء .
- توفير الحوافز المادية والمعنوية .
- تدريب اللجان القائمة بالاختيار على كيفية اختيار الموهوبين .
- الحوافز الأخرى المتعلقة بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية .
- أسم وسمعة المنظمة .
- بيئة العمل محفزة ومشجعة على الإبداع .

ثانيا : استراتيجية تطوير وتنمية المواهب :

بمعنى تنامى قدرة الموهوبين فى التعامل مع التغيرات الحادثة فى البيئة المحيطة والنجاح فى تحقيق حاجتهم وحاجات المنظمة التى يعملون بها ، ويمثل التطور عنصرا حيويا فى الحياه الوظيفية بالنسبة للموهوبين فى المنظمة ، ويجب أن يشتمل

التطور على المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب ، ويتم ذلك من خلال :

- الثقة في قدرات ومهارات العاملين وتنميتها .
- تطوير نقاط الموهبة وتطويرها
- المشاركة في الأهداف والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء .
- فرص المشاركة في البرامج التدريبية .
- توفير فرص النمو والتطوير وفقا للمهارات التي تحتاج للتنمية .
- إمكانية تطبيق الأفكار الجديدة .
- التعامل مع مشكلات العمل المتجددة .

ثالثا : استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب :

يعتبر الاحتفاظ بالموهوبين هي المشكلة الرئيسية لكثير من المنظمات ، لأن ارتفاع معدل دوران الموظفين نوى القدرات العالية يسبب الإضرار بالجودة وخدمة العملاء ، مما يؤدي إلى ضعف الميزة التنافسية ، ويتم الاحتفاظ بالموهوبين من خلال:

- نظام العمل والثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب .
- نظام المكافآت والحوافز المادية المناسبة للأداء .
- لوائح وقواعد العمل المحفزة للموهوبين .
- توفر فرص النمو المهني والشخصي .
- حرية تنفيذ واجبات العمل .
- تشجيع التفكير الإبداعي .
- مناخ العمل المحفز للابتكار .

رابعاً : استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي

يعتبر هدف هذه الاستراتيجية هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفوءة فى المستقبل والعمل على حماية هذه المواهب الذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية بما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الاستراتيجية للمنظمة . ويتم ذلك من خلال :

- وضع خطط واضحة لتأهيل المواهب للمستقبل .
- نظم الترقيات .
- التقييم الموضوعى وربطه بالوظائف المستقبلية .
- تجهيز الموهوبين للوظائف القيادية .
- التفويض الفعال .
- الاستفادة من نقاط القوة عند الموهوبين .
- جداول الإحلال الوظيفي .

وسيتأول الباحث قياس المتغير التابع كما يلى:

العبارات من ٣١ إلى ٣٧ فى قائمة الاستقصاء تقيس استراتيجية جذب المواهب ،
والعبارات من ٣٨ إلى ٤٤ تقيس استراتيجية تطوير المواهب ،
العبارات من ٤٥ إلى ٥١ تقيس استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب ،
العبارات من ٥٢ إلى ٦٠ تقيس استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي .

٧/٢- مجتمع وعينة الدراسة

١/٧/٢- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث من شركات توزيع الأدوية الكبرى العاملة فى جمهورية مصر العربية وهى كمايلى (جريدة البورصة ، يوليو ٢٠١٥) .

- ١- المتحدة للتوزيع .
٢. ابن سينا
- ٣- فارما أوفرسيز .
٤. الشرق الأوسط
- ٥- شركة مالتى فارما
- ٦- الامير فارما
- ٧- شركة مينا فارم
- ٨- الشركة العالمية للأدوية .
- ٩- سببماكو - الشركة السعودية للصناعات الدوائية .
- ١٠- شركة أميكو ميدكال للصناعات الطبية
- ١١- شركة فاست موفينج للأدوية
- ١٢- ابك - شركة الصناعات الدوائية المتطورة
- ١٣- الشركة الدوائية المصرية - دوام
- ١٤- ايبيكو - الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية
- ١٥- السعودية للصناعات الدوائية
- ١٦- فارما كيم للأدوية
- ١٧- نوفارتس فارما لتجارة وتوزيع الادوية والمستلزمات الطبية
- ١٨- انتر فارم للأدوية
- ١٩- نيو فارما للأدوية .
- ٢٠- ايمافارم للأدوية
- ٢١- ليو فارما للأدوية .
- ٢٢- ايفافارم للأدوية
- ٢٣- كريم فارما للأدوية .

٢/٧/٢ عينة الدراسة

نظرا لصعوبة تطبيق الحصر الشامل لكل شركات توزيع الأدوية تم اختيار ثلاث شركات عشوائيا من مجتمع الدراسة وقد كان نتيجة الاختيار العشوائى هي :

- شركة كريم فارما للأدوية .
- شركة ابن سينا للأدوية .
- شركة مالتى فارما للأدوية .

وحيث أن مجتمع البحث بالشركات محل الدراسة قد بلغ حوالى ٢٠٠٠ موظف ، فقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بلغت ٣٢٢ مفردة وفقا لمعادلة ستيفن ثامبسون

(الطائي ، ٢٠١٢)

$$\left\{ \frac{N \times P (1 - P)}{(N-1) \times (q2 \div Z2) + P (1 - P)} \right\}$$

وتم توزيع ٣٦٠ قائمة استقصاء على العاملين بالشركات محل الدراسة بواقع ١٢٠ في كل شركة وكانت نسبة الاستجابات كما يلي :

شركة مالتى فارما للأدوية ١٢٠ مفردة .

شركة كريم فارما للأدوية ١١٣ مفردة .

شركة أبن سينا للأدوية ٩٨ مفردة .

الاجمالي = ٣٣١ مفردة

٣/٧/٢ اسلوب تحليل البيانات

اعتمد اسلوب الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاساليب الإحصائية التالية للتوصل إلى نتائج البحث ودراسة صحة الفروض :

- استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير المتغير المستقل وأبعاده على استراتيجيات إدارة المواهب .

- استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - التدريب- الدرجة الكلية للتمكين) للتنبؤ باستراتيجيات إدارة المواهب .

- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد اختلاف القدرة التنبؤية بين المتغيرات المستقلة في التنبؤ باستراتيجيات إدارة المواهب وأبعادهما .

- استخدام طريقة القسمة النصفية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من معاملات الصدق والثبات لاختبار كل من التمكين الإداري واستراتيجيات إدارة المواهب والأبعاد الفرعية المكونة لهما .

٤/٧/٢ مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات هما :

المصادر الأولية : حيث تم تصميم استمارة للاستقصاء وتم توزيعها وتجميعها من

عينة الدراسة والتي تتمثل في العاملين بالمنظمات محل الدراسة .
المصادر الثانوية : وتم تجميعها من الكتب والدوريات والمجلات العلمية والنشرات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة باللغة العربية والانجليزية المتعلقة بموضوع الدراسة .

القسم الثالث : نتيجة التحليل الإحصائي لاختبار صحة الفروض

١/٣ - نتائج الدراسة الاستطلاعية

اجريت على عينة مكونة من ٤٨ فردا وذلك للتأكد من صلاحية أدوات الدراسة وهما مقياس التمكين الإداري ومقياس استراتيجيات إدارة المواهب وحساب ثبات وصدق الاختبارين قبل استخدامهما وقد أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى صلاحية الأدوات للاستخدام وسوف نعرض نتائج الثبات والصدق عند الحديث عن أدوات الدراسة .

٢/٣ - بالنسبة لمتغير النوع :

اشتملت العينة على أفراد من الجنسين ذكور وإناث والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة الكلية وفقا لمتغير النوع (ذكر - أنثى) .

جدول (٢)

توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير النوع

النسبة %	العدد	النوع
٦٦,٤٦٦ %	٢٢٠	ذكر
٣٣,٥٣٤ %	١١١	انثى
١٠٠ %	٣٣١	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة الذكور بلغت ٦٦,٤٦٦ % من اجمالي العينة الكلية في حين بلغت نسبة الإناث ٣٣,٥٣٤ % .

٣/٣ - بالنسبة لمتغير السن

اشتملت العينة على مستويات عمرية مختلفة وتم حساب متوسط سن العينة الكلية وبلغ 39,99 عاما .

٤/٣ - بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

تكونت العينة من مستويات تعليمية مختلفة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٣)
توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل
٥,١٣٥ %	١٧	دراسات عليا
٦٣,٧٤٦ %	٢١١	عليا
٢٥,٣٧٧ %	٨٤	فوق المتوسط
٥,٧٤٠ %	١٩	متوسط
١٠٠ % تقريبا	٣٣١	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة الأفراد الحاصلين على دراسات عليا بلغت ٥,١٣٥ % بالنسبة لاجمالي أفراد العينة ، في حين بلغت نسبة المؤهلات العليا ٦٣,٧٤٦ % ، وبلغت نسبة المؤهلات فوق المتوسط ٢٥,٣٧٧ % ، أما نسبة المؤهلات المتوسطة فبلغت ٥,٧٤٠ %

٥/٣- أدوات الدراسة

دراسة الثبات والصدق لاختبار متغير التمكين الإداري

في إطار الدراسة الحالية تم إعادة التأكد من صلاحية الاختبار للاستخدام عن طريق حساب ثبات وصدق الاختبار وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى صلاحية الاختبار للاستخدام .

بالنسبة للثبات

فقد استخدمت طريقة القسمة النصفية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح نتائج ثبات الاختبار .

جدول رقم (٤)

معاملات الثبات لاختبار التمكين والأبعاد الفرعية المكونة له

مستوي الدلالة	ألفا كرونباخ	المقياس
0,٠١	0,745	حرية الاختيار
0,٠١	0,811	الفعالية الذاتية
0,٠١	0,740	معنى العمل
0,٠١	0,739	التأثير
0,٠١	0,816	التدريب
٠,٠١	٠,٨٥٦	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات وصلت إلى مستوي الدلالة

الإحصائية .

أما بالنسبة للصدق : فقد تم حسابه بطريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للبعد .
وترأوت معاملات الارتباط ما بين ٠,٥٢١ إلى ٠,٨٩٩ ، بالنسبة (لُبعد حرية الاختيار) ، وبين ٠,٤٩ إلى ٠,٨٢٣ ، بالنسبة (لُبعد الفعالية الذاتية) ، وبين ٠,٧١٩ إلى ٠,٩٤٩ ، بالنسبة (لُبعد معني العمل) ، وبين ٠,٤٥٤ إلى ٠,٩١١ ، بالنسبة (لُبعد التأثير) ، وبين ٠,٣٩٧ إلى ٠,٩٢٣ ، بالنسبة (لُبعد التدريب) ، وبين ٠,٦١٠ إلى ٠,٨٨٠ ، بالنسبة لكل بند فرعي والدرجة الكلية للاختبار .
وكلها معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0,01 وتشير إلى صدق اختبار التمكين الإداري .

جدول (٥)

نتائج صدق التجانس الداخلي لمقياس التمكين و أبعاد الفرعية

المقياس	حرية الاختيار	الفعالية الذاتية	معني العمل	التأثير	التدريب	الدرجة الكلية
حرية الاختيار	-	٠,٨٠٩	٠,٧٤٦	٠,٦٥٣	٠,٦٥٣	٠,٩١٣
الفعالية الذاتية	-	-	٠,٨٨٣	٠,٧٥٨	٠,٧٥٨	٠,٩٥١
معني العمل	-	-	-	٠,٧٩٥	٠,٧٩٥	٠,٩٢١
التأثير	-	-	-	-	٠,٨٢١	٠,٨٤٨
التدريب	-	-	-	-	-	٠,٧٦٥
الدرجة الكلية	-	-	-	-	-	-

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى تمتع الاختبار بالصدق حيث أن جميع معاملات الارتباط وصلت لمستوي الدلالة الإحصائية ٠,٠١ وتدل على صدق الاختبار .

دراسة الثبات والصدق لاختبار متغير استراتيجيات إدارة المواهب

في إطار الدراسة الحالية تم التأكد من صلاحية الاختبار للاستخدام عن طريق حساب ثبات وصدق الاختبار وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى صلاحية

الاختبار للاستخدام .
بالنسبة للثبات فقد استخدمت طريقة القسمة النصفية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ
والجدول التالي يوضح نتائج ثبات الاختبار .

جدول رقم (٦)

معاملات الثبات لاختبار استراتيجيات إدارة المواهب والأبعاد الفرعية المكونة له

أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب	ألفا كرونباخ	مستوي الدلالة
استراتيجية جذب المواهب	0,874	0,٠١
استراتيجية تطوير المواهب	0,795	0,٠١
استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	0,786	0,٠١
استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي	0,781	0,٠١
الدرجة الكلية لإدارة المواهب	0.843	0,01

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية ٠,١٠ ،

أما بالنسبة للصدق فقد تم حسابه بطريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للبُعد

وتراوحت معاملات الارتباط ما بين ٠,٤٣١ إلى ٠,٨٢٩ ، بالنسبة لبُعد (استراتيجية جذب المواهب) ، وبين ٠,٣٣٩ إلى ٠,٨٥١ ، بالنسبة لبُعد (استراتيجية تطوير المواهب) . وبين ٠,٣٨ إلى ٠,٨٣٣ ، بالنسبة لبُعد (استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب) . وبين ٠,٣٥٧ إلى ٠,٨٤٢ ، بالنسبة لبُعد (استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي) ، وبين ٠,٥٩٣ إلى ٠,٨٤٠ ، بالنسبة لبُعد (الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب) . وكلها معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ ، وتشير إلى صدق الاختبار . وأيضاً تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد فرعي والدرجة الكلية للاختبار والجدول التالي يوضح هذه النتائج .

جدول (٧)

نتائج صدق التجانس الداخلي لاختبار استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد الفرعية

الدرجة الكلية	استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي	استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	استراتيجية تطوير المواهب	استراتيجية جذب المواهب	أبعاد استقصاء استراتيجيات إدارة المواهب
٠,٨٢٣	٠,٨٤٩	٠,٨١٧	٠,٨٦٦	-	استراتيجية جذب المواهب
٠,٨١٩	٠,٨٣٩	٠,٨٤١	-	-	استراتيجية تطوير المواهب
٠,٨٩١	٠,٧٨١	-	-	-	استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب
٠,٨٩١	-	-	-	-	استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي
-	-	-	-	-	الدرجة الكلية لإدارة المواهب

وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى تمتع الاختبار بالصدق حيث إن جميع معاملات الارتباط وصلت لمستوي الدلالة الإحصائية ٠,٠١ وتدل على صدق الاختبار .

نتائج الدراسة الميدانية

الفرض الأول

والذي ينص على وجود تأثير موجب دال إحصائيا للمتغيرات المستقلة منفردة) حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - الدرجة الكلية للتمكين) على استراتيجيات إدارة المواهب (الدرجة الكلية) .
وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير أبعاد المتغير المستقل كل على حدة (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معني العمل -التأثير- التدريب) على المتغير التابع (الدرجة الكلية) لاستراتيجيات إدارة المواهب .
والجدول التالي يوضح هذه النتائج .

جدول رقم (٨)

تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير أبعاد المتغير المستقل (حرية الاختيار - الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - التدريب) على المتغير التابع (الدرجة الكلية) لاستراتيجيات إدارة المواهب

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد	معامل بيتا	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
حرية الاختيار	الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب	٠,١٠٦	٠,٣٢٥	٣٨,٩٧٦	١ ٣٢٩ ٣٣٠	٠,٠٠١
الفعالية الذاتية	الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب	٠,٠١٩	٠,١٣٧	٦,٢٨٦	١ ٣٢٩ ٣٣٠	٠,٠٥
معني العمل	الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب	٠,١٣٨	٠,٣٧١	٥٢,٥٤١	١ ٣٢٩ ٣٣٠	٠,٠٠١
التأثير	الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب	٠,٠١٣	٠,١١٦	٤,٤٧٧	١ ٣٢٩ ٣٣٠	٠,٠٥
التدريب	الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب	٠,٤١٠	٠,٦٤٠	٢٢٨,٧١٥	١ ٣٢٩ ٣٣٠	٠,٠٠١

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق وجود تأثير موجب دال (بيتا) دالة عند مستوى ٠,٠٠١ للمتغير المستقل (حرية الاختيار) على المتغير التابع (الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب) .

وتشير النتائج إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ١٠,٦٠ % من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد .

وتبين أيضاً إلى وجود تأثير موجب دال (بيتا) دالة عند مستوى ٠,٠٥ للمتغير المستقل (الفعالية الذاتية) على المتغير التابع (الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب) ، كما تشير إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ١,٩٠ % من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد .

كما تبين النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود تأثير موجب دال (بيتا) دالة عند مستوى ٠,٠٠١ للمتغير المستقل (معني العمل) على المتغير التابع (الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب) ، وتشير النتائج إلى أن هذا المتغير

المستقل يفسر ما مقداره ١٣,٨٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد .

وتوضح النتائج إلى وجود تأثير موجب دال (بيتا) دالة عند مستوى ٠.٠٥ للمتغير المستقل (التأثير) على المتغير التابع (الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب) ، وتشير إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ١,٣٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد .

كما تبين النتائج إلى وجود تأثير موجب دال (بيتا موجبة) دالة عند مستوى ٠.٠٠١ للمتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب) ، وتشير النتائج أيضاً إلى أن هذا المتغير المستقل يفسر ما مقداره ٤١% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد . وهذه النتائج تشير إلى صحة هذا الفرض .

الفرض الثاني

والذي ينص على وجود تأثير موجب دال إحصائياً للتمكين الإداري (الدرجة الكلية) على كل بعد منفرداً من أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب . وللتحقق من صحة الفرض فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط .

جدول رقم (٩)

تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير (الدرجة الكلية) للتمكين الإداري على كل بُعد منفرداً من أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد	معامل بيتا	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للتمكين	استراتيجية جذب المواهب	٠,٢٢١	0,426	69,249	١ 329 330	٠.٠١
الدرجة الكلية للتمكين	استراتيجية تطوير المواهب	0,072	0,269	25,640	١ ٣٢٩ ٣٣٠	٠.٠٠١
الدرجة الكلية للتمكين	استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	0,075	0,275	26,811	١ ٣٢٩ ٣٣٠	٠.٠٠١
الدرجة الكلية للتمكين	استراتيجية التعاقب الوظيفي	0,150	0,387	57,911	١ ٣٢٩ ٣٣٠	٠.٠٠١

0.001	1 329 330	90,462	0,464	0,216	الدرجة الكلية لإدارة المواهب	الدرجة الكلية للتمكن
-------	-----------------	--------	-------	-------	------------------------------------	----------------------------

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق وجود تأثير موجب دال (بيتا) دالة عند مستوى 0.001 للمتغير المستقل (الدرجة الكلية للتمكين الإداري) على كل بُعد منفردا من أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية جذب المواهب - استراتيجية تطوير المواهب - استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب - استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي والدرجة الكلية لاستراتيجيات لإدارة المواهب) . وتشير النتائج إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 22,10% من التباين في المتغير التابع استراتيجية جذب المواهب استناداً إلى قيمة معامل التحديد . كما تبين أيضاً إلى وجود تأثير موجب دال (بيتا) دالة عند مستوى 0.01 للمتغير المستقل (الدرجة الكلية للتمكين) على المتغير التابع استراتيجية تطوير المواهب .

وتوضح النتائج أيضاً أن المتغير المستقل يفسر ما 7,20% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد .

كما تشير النتائج إلى وجود تأثير موجب دال (بيتا) دالة عند مستوى 0.01 للمتغير المستقل (الدرجة الكلية للتمكين) على المتغير التابع (استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب) . وتوضح أيضاً إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره 7,50% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد .

وتبين النتائج وجود تأثير موجب دال (بيتا) دالة عند مستوى 0.01 للمتغير المستقل (الدرجة الكلية للتمكين) على المتغير التابع (استراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي) . وتشير النتائج إلى أن هذا المتغير يفسر ما مقداره 15% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد .

كما توضح النتائج وجود تأثير موجب دال (بيتا) دالة عند مستوى 0.01 للمتغير المستقل (الدرجة الكلية للتمكين) على المتغير التابع (الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب). وتبين أن هذا المتغير يفسر ما مقداره 21,60% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد . وهذه النتائج تؤكد صحة الفرض الثاني .

الفرض الثالث

والذي ينص على وجود تنبؤ موجب دال إحصائياً للتفاعل بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (حرية الاختيار- الأفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - التدريب والدرجة

الكلية للتمكين) وبين الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب .
وللتحقق من صحة الفرض فقد استخدم تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع .

الجدول رقم (١٠)

الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معنى العمل - التأثير - التدريب- الدرجة الكلية للتمكين) للتنبؤ بالدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد	معامل بيتا	درجة الحرية	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
* حرية الاختيار * الفعالية الذاتية * معنى العمل * التأثير * التدريب * الدرجة الكلية للتمكين	الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب	٠,523	٠,723	5 ٣٢٥ ٣٣٠	71,394	٠.٠١

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق بأن قيمة ف المحسوبة هي أكبر من قيمة ف الجدولية عند مستوى ٠.٠١ ، مما يشير إلى وجود قدرة تنبؤية عالية موجبة دالة (بيتا موجبة) دالة للمتغيرات المستقلة مجتمعة (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية ، معنى العمل ، التأثير ، التدريب ، الدرجة الكلية للتمكين الإداري) على (الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب) . كما أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما مقداره ٥٢,٥٠% من التباين في المتغير التابع .
وهذه النتائج تشير إلى صحة وصدق هذا الفرض .

الفرض الرابع

والذي ينص على وجود فروق في الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية ، معنى العمل ، التأثير ، التدريب ، الدرجة الكلية للتمكين) في التنبؤ باستراتيجية جذب المواهب . وللتحقق من صحة الفرض فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج .

جدول (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد اختلاف القدرة التنبؤية بين المتغيرات المستقلة في التنبؤ باستراتيجية جذب المواهب

تأثير ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	المتغير التابع	معامل التحديد التراكمي	معامل بيتا	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للتمكين	استراتيجية جذب المواهب	٠,٢٢٦	0,476	96,249	1 329 330	٠,٠٠١
بُعد التأثير	استراتيجية جذب المواهب	٠,٢٤٦	0,496	٥٣,٥٠٠	2 328 330	٠,٠٠١

يتضح من الجدول السابق أن أهم المتغيرات المستقلة التي لها قدرة تنبؤية إيجابية (بيتا موجبة) دالة إحصائياً بالمتغير التابع هو المتغير المستقل (الدرجة الكلية للتمكين الإداري) ويفسر ما مقداره ٢٢,٦٠% من التباين في المتغير التابع (استراتيجية جذب المواهب) استناداً إلى قيمة معامل التحديد . واحتل المرتبة الثانية والأخيرة في معادلة التنبؤ المتغير المستقل (بُعد التأثير) ويفسر مع المتغير السابق ما مقداره ٢٤,٦٠% من التباين في المتغير التابع . في حين خرجت باقي المتغيرات من معادلة الانحدار (حرية الاختيار - الفعالية الذاتية - معني العمل - التدريب) مما يدل على اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع وهذا يشير إلى صحة هذا الفرض .

ومن ثم يرى الباحث أن أهم العناصر التي تساعد على جذب الموهوبين هو أن يدرك هؤلاء الموهوبين أن لهم تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها وأيضاً على السياسات التي تضعها المنظمة وخاصة فيما يتعلق بعملهم .

الفرض الخامس

والذي ينص على وجود فروق في الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (حرية الاختيار - الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - التدريب - الدرجة الكلية للتمكين) في التنبؤ باستراتيجية تطوير المواهب .

وللتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد اختلاف القدرة التنبؤية بين المتغيرات المستقلة في التنبؤ باستراتيجية تطوير المواهب . والجدول التالي يوضح نتائج هذا الفرض .

جدول (١٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد اختلاف القدرة التنبؤية بين المتغيرات المستقلة في التنبؤ باستراتيجية تطوير المواهب

يتضح من الجدول السابق أن أهم المتغيرات المستقلة التي لها قدرة تنبؤية إيجابية)

تأثير ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	المتغير التابع	معامل التحديد التراكمي	معامل بيتا	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التدريب	استراتيجية تطوير المواهب	٠,٤٦٧	0,690	299,376	1 329 330	٠,٠٠١
التأثير	استراتيجية تطوير المواهب	٠,٥٩٥	0,771	٢٤٠,٩٢٥	2 328 330	0,001
معني العمل	استراتيجية تطوير المواهب	٠,٦٤١	٠,٨٠٠	194,372	3 327 330	0,001
الدرجة الكلية للتمكين	استراتيجية تطوير المواهب	٠,٦٥٥	٠,٨٠٩	457,582	4 326 330	0,001

بيتا موجبة) دالة إحصائياً بالمتغير التابع هو المتغير المستقل (بُعد التدريب) كأحد أبعاد التمكين الإداري ، وهو يفسر ما مقداره ٤٦,٧٠% من التباين في المتغير التابع (استراتيجية تطوير المواهب) استناداً إلى قيمة معامل التحديد. واحتل المرتبة الثانية في معادلة التنبؤ المتغير المستقل (بُعد التأثير) ويفسر مع المتغير السابق ما مقداره ٥٩,٥٠% من التباين في المتغير التابع ، واحتل المرتبة الثالثة في معادلة التنبؤ المتغير المستقل (بُعد معني العمل) ويفسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره ٦٤,١٠% من التباين في المتغير التابع (استراتيجية تطوير المواهب) . واحتل المرتبة الأخيرة في معادلة التنبؤ المتغير المستقل (الدرجة الكلية للتمكين) . ويفسر مع المتغيرت

السابقة ما مقداره ٦٥,٥٠% من التباين في المتغير التابع . في حين خرجت باقي المتغيرات من معادلة الانحدار (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية) . مما يدل على اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع استراتيجية تطوير المواهب الأمر الذي يشير إلى صحة هذا الفرض .
وهذا ما يؤكد من وجهة نظر الباحث على أهمية التدريب في تطوير أداء الموهوبين

الفرض السادس

والذي ينص على وجود فروق في الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (حرية الاختيار- الفعالية الذاتية - معني العمل -التأثير - التدريب والدرجة الكلية للتمكين الإداري) في التنبؤ باستراتيجية الاحتفاظ المواهب ، وللتحقق من صحة الفرض فقد استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد المتدرج . والجدول التالي يوضح نتائج هذا الفرض .

جدول (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد اختلاف القدرة التنبؤية بين المتغيرات المستقلة في التنبؤ باستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب

يتضح من الجدول السابق أن أهم المتغيرات المستقلة التي لها قدرة تنبؤية إيجابية (بيتا

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ف المحسوبة	معامل بيتا	معامل التحديد التراكمي	المتغير التابع	تأثير ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ
٠,٠٠١	1 329 330	43,805	0,177	٠,١١٨	استراتيجية الاحتفاظ المواهب	التدريب
0,001	2 328 330	٢٩,١٤٨	0,388	٠,١٥١	استراتيجية الاحتفاظ المواهب	معني العمل

موجبة) دالة إحصائياً بالمتغير التابع استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب هو المتغير المستقل (بُعد التدريب) كأحد أبعاد التمكين الإداري ويفسر ما مقداره ١١,٨٠% من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد. واحتل المرتبة الثانية والاخيرة في معادلة التنبؤ المتغير المستقل(بُعد معني العمل) ويفسر مع المتغير السابق ما مقداره ١٥,١٠% من التباين في المتغير استناداً إلى قيمة معامل التحديد . في

حين خرجت باقي المتغيرات من معادلة الانحدار (حرية الاختيار - الفعالية الذاتية - التأثير والدرجة الكلية) . مما يدل على اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع وهذا ما يشير إلى صحة هذا الفرض . وهذا يعنى من وجهة نظر الباحث أنه لكي يتم الاحتفاظ بالمواهب فإنه لا بد للمنظمات محل الدراسة الاهتمام بتحديد البرامج التدريبية بشكل موضوعي ، بالإضافة إلى وضع الموهوبين في الأماكن المناسبة لقدراتهم حتى يشعروا بمعنى وقيمة العمل الذي يؤدونه .

الفرض السابع

والذي ينص على وجود اختلاف في الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ باستراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي . وللتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج .

جدول (١٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد اختلاف القدرة التنبؤية بين المتغيرات المستقلة في التنبؤ باستراتيجية الإحلال الوظيفي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ف المحسوبة	معامل بيتا	معامل التحديد التراكمي	المتغير التابع	تأثير ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ
٠,٠٠١	1 329 330	70,826	0,421	٠,١٧٧	استراتيجية التعاقب الوظيفي	معنى العمل
0,001	2 328 330	٧٠,٣٢٣	0,548	٠,٣٠٠	استراتيجية التعاقب الوظيفي	التدريب
٠,٠٠١	٣ ٣٢٧ ٣٣٠	٤٩,٤٦٣	٠,٥٥٩	٠,٣٢١	استراتيجية التعاقب الوظيفي	الدرجة الكلية للتمكين

يتضح من الجدول السابق أن أهم المتغيرات المستقلة التي لها قدرة تنبؤية إيجابية (بيتا

موجبة) دالة إحصائياً بالمتغير التابع هو المتغير المستقل بُعد (معني العمل) كأحد أبعاد التمكين الإداري ويفسر ما مقداره ١٧,٧٠% من التباين في المتغير التابع (استراتيجية التعاقب الوظيفي) استناداً إلى قيمة معامل التحديد. واحتل المرتبة الثانية في معادلة التنبؤ المتغير المستقل (بُعد التدريب) ويفسر مع المتغير السابق ما ٣٠% من التباين في المتغير استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

واحتل المرتبة الثالثة والأخيرة في معادلة التنبؤ المتغير المستقل (الدرجة الكلية للتمكين الإداري) ويفسر مع المتغيرين السابقين ما ٣٢,١٠% من التباين في المتغير استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

في حين خرجت باقي المتغيرات من معادلة الانحدار (حرية الاختيار - الفعالية الذاتية - التأثير). ومن ثم يرى الباحث أن شعور الفرد بالقيمة الشخصية والأهمية التي يحصل عليها من خلال أدائه لعمله سوف ينعكس على نجاح استراتيجية الإحلال أو التعاقب الوظيفي.

مما يدل على اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع وهذا ما يشير إلى صحة هذا الفرض.

الفرض الثامن

والذي ينص على اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (حرية الاختيار - الفعالية الذاتية - معني العمل - التأثير - التدريب - الدرجة الكلية للتمكين الإداري) في التنبؤ بالدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب . وللتحقق من صحة الفرض فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد .

جدول (١٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد اختلاف القدرة التنبؤية بين المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب

تأثير ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	المتغير التابع	معامل التحديد التراكمي	معامل بيتا	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التدريب	الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب	٠,٤١٠	٠,٦٤٠	228,71 5	1 329 330	٠,٠٠١
معني العمل	الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب	٠,٥٢٣	٠,٧٢٣	١٧٩,٧٢ ١	2 328 330	0,001

يتضح من الجدول السابق أن أهم المتغيرات المستقلة التي لها قدرة تنبؤية إيجابية (بيتا موجبة) دالة إحصائياً بالمتغير التابع هو المتغير المستقل (بُعد التدريب) كأحد أبعاد للتمكين الإداري ويفسر ما مقداره ٤١,١٠% من التباين في المتغير التابع (الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب) استناداً إلى قيمة معامل التحديد. واحتل المرتبة الثانية في معادلة التنبؤ المتغير المستقل (بُعد معني العمل) ويفسر مع المتغير السابق ما ٥٢,٣٠% من التباين في المتغير استناداً إلى قيمة معامل التحديد. في حين خرجت باقي المتغيرات من معادلة الانحدار (حرية الاختيار - الفعالية الذاتية - التأثير - الدرجة الكلية للتمكين الإداري)

مما يدل على اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع وهذا يشير إلى صحة هذا الفرض .

القسم الرابع : النتائج والتوصيات

١/٤ - النتائج : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- وجود تأثير موجب دال إحصائياً للمتغيرات المستقلة منفردة (حرية الاختيار ، الفعالية الذاتية ، معني العمل ، التأثير ، الدرجة الكلية للتمكين) على استراتيجيات إدارة المواهب .
- وجود تأثير موجب دال إحصائياً للتمكين الإداري (الدرجة الكلية) على كل بُعد منفرداً من أبعاد استراتيجيات إدارة المواهب .
- وجود تنبؤ موجب دال إحصائياً للتفاعل بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (حرية الاختيار ، الفعالية الذاتية ، معني العمل ، التأثير ، التدريب ، الدرجة الكلية للتمكين) على استراتيجيات إدارة المواهب (الدرجة الكلية) .
- اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (حرية الاختيار - الفعالية الذاتية ، معني العمل ، التأثير ، التدريب ، الدرجة الكلية للتمكين) في التنبؤ باستراتيجية جذب المواهب .
- اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (حرية الاختيار ، الفعالية الذاتية ، معني العمل ، التأثير ، التدريب ، الدرجة الكلية للتمكين) في التنبؤ باستراتيجية تطوير المواهب .
- اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (حرية الاختيار ، الفعالية الذاتية ، معني العمل ، التأثير ، التدريب ، الدرجة الكلية للتمكين الإداري) في التنبؤ باستراتيجية الاحتفاظ المواهب .

- اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في التنبؤ باستراتيجية التعاقب أو الإحلال الوظيفي .
- اختلاف الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (حرية الاختيار ، الفعالية الذاتية ، معني العمل ، التأثير ، التدريب ، الدرجة الكلية للتمكين الإداري) في التنبؤ بالدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة المواهب .

٢/٤ - التوصيات

بناء على نتائج الدراسة ، يتقدم الباحث ببعض التوصيات الهامة منها

الرقم	التوصية	خطوات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
١	العمل على جذب الموظفين الموهوبين للعمل بالوظائف الشاغرة في الشركات محل الدراسة .	- التحليل الدقيق للمهام والواجبات اللازمة لشغل الوظائف بشكل متميز . - استخدام بعض الندوات واللقاءات الدورية للتعرف على المواهب المتميزة الباحثة عن التميز . - وضع نظام فعال للحوافز يدعم الأفكار الإبداعية وخصوصا القابلة للتطبيق يجذب الموهوبون للعمل بالشركة ، ونشر ذلك للمجتمع .	- إدارة الموارد البشرية مع دعم الإدارة العليا . - إدارة العلاقات العامة
٢	اكتشاف الموظفين الموهوبين في الإدارات المختلفة وتدعيمهم .	١- إنشاء قسم يتبع إدارة الموارد البشرية للتعرف على المواهب المختلفة وكيفية الاستفادة من تلك المواهب . ٢- البحث عن الشواغر التي تناسب تلك المواهب داخل المؤسسة .	- إدارة الموارد البشرية - الإدارة المسؤولة عن التنظيم والهيكل التنظيمية .
٣	الاهتمام بالتدريب وتطوير الموظفين بصفة عامة والموهوبين بصفة خاصة .	وضع برامج تدريبية متميزة تساعد على تطوير الأداء والتأهيل لشغل الوظائف القيادية .	إدارة التدريب

٤	تحفيز الموهوبين بصفة مستمرة	القيام بتعديل نظم الرواتب والأجور الحالي عن طريق إعادة تقييم الوظائف ، مع ربط جزء كبير منها بالتطوير والأفكار الإبداعية	إدارة الشؤون المالية مع إدارة الموارد البشرية.
٥	تنمية الوعي والمعرفة لمفهوم وأهمية التمكين وأبعاده لدى الموظفين.	برامج تدريبية لكافة الموظفين وخصوصا المديرين بالشركات محل الدراسة للتعرف عن أهمية التمكين وكيفية التطبيق .	إدارة التدريب مع دعم الإدارة العليا لتوفير ميزانية ملائمة لذلك .
٦	تشجيع الموظفين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذى يؤديه فى تطوير الأداء .	عقد لقاءات دورية مع المديرين ورؤساء الأقسام لتوضيح فكرة التمكين وكيفية نجاحه ، مع إعداد خطة تدريبية مناسبة لذلك .	- إدارة الموارد البشرية. - إدارة التدريب
٧	تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	- التدوير الوظيفى فى نفس مجال العمل. - التدريب على العمل الجماعى .	- إدارة الموارد البشرية. - إدارة التدريب
٨	تجنب الأخطاء التى تؤدى إلى فشل التمكين .	- تعديل نماذج التقييم التقليدية بنماذج جديدة (مؤشرات الأداء) تمكن المديرين من التعرف على القدرات والطاقات الحقيقية للمرؤوسين . - ثقة المديرين فى أداء المرؤوسين . - تدريب المرؤوسين على إتخاذ القرارات .	- إدارة الموارد البشرية مع الاستعانة بمستشار للموارد البشرية. - إدارة التدريب

٣/٤ - أبحاث مقترحة

- دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وثقافة الجودة الشاملة .
- دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والتميز المؤسسى .
- العلاقة بين إدارة المواهب والولاء والانتماء التنظيمى .
- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المواهب .
- أثر تقويم الأداء المبني على الجدارات على استراتيجيات الإحلال الوظيفى .

المراجع

أولا : المراجع العربية :

- أفندى ، عطية حسين (٢٠٠٣) ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- الإبراهيم ، عدنان وآخرون (٢٠٠٨) ، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة البرموك بالأردن ، مجلة أبحاث جامعة دمشق ، العدد الثالث ، ٢٠٠٨ .
- البرادعى ، بسيونى محمد ، (٢٠٠٩) ، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين ، القاهرة : إيتلاك للنشر والتوزيع ، ص ٢٠٥ .
- البواليز ، محمد & المعايطه ، خليل (٢٠٠٤) ، الموهبة والتفوق ، عمان ، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع .
- الحميدى والطيب ، (٢٠١١) الاستثمار فى التدريب وإدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة ، ورقة بحث ، كلية الشرطة ، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة ، الإمارات العربية المتحدة .
- الشمري ، محمد مليح سليمان (٢٠٠٦) ، أثر تمكين العاملين على فاعلية إتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة عين شمس .
- العتيبي ، سعد جوهر تمكين العاملين : أطار مفاهيمي ، الملتقى السنوى العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، الخُبر ١٧-١٨ إبريل ، ٢٠٠٥ .
- الكرعأوى ، محمد (٢٠١٠) ، البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما فى تحقيق الأداء العالى للمنظمات بين جامعتى الكوفة والقادسية ، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة ، العراق ، ٢٠١٠ .
- الكعبى ، سهى طالع ، (٢٠١١) ، التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى .
- المغربى ، عبد الحميد (٢٠٠١) ، تمكين العاملين فى المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص ، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة فى محافظة دمياط ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثانى ، العدد الأول .
- النادى ، نوال محمود (٢٠١٤) " العلاقة بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعى بمحافظة الدقهلية ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد الثانى عشر .
- جاد الرب ، ألفت ابراهيم (٢٠٠٥) ، مفهوم التمكين للعاملين ومدى ملائمته للتطبيق فى المنظمات المصرية ، دراسة ميدانية " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الثانى ، إبريل ، جامعة عين شمس .
- جروان ، فتحى (٢٠٠٨) ، أساليب الكشف عن الموهبين ، عمان ، دار الفكر .
- خطاب ، عابدة & عواد ، عمرو (٢٠١١) ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : ماس للطباعة .

- خيال ، أمجد عبد الحليم حسن (٢٠١٦) ، " أثر التمكين الإداري على أداء العاملين في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على مديرية الضرائب العقارية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- زهرة ، وائل محمود (٢٠١٠) علاقة التمكين بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- سلطان ، محمد (٢٠٠٣) ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة .
- شهاب ، زينب ، (٢٠٠٤) ، تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- شوشو ، أمير على المرسي (٢٠١١) ، أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي - دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة " المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مجلة كلية التجارة جامعة المنصورة ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الأول ، ٢٠١١ .
- صبحي ، تيسير & قطامي ، يوسف (١٩٩٢) ، مقدمة في الموهبة والإبداع ، بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر .
- صيام ، عزيزة عبد الرحمن عبد الله (٢٠١٣) ، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا ، غزة ، الجامعة الإسلامية .
- عباس ، أنس (٢٠١١) ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- عبد الحميد ، أمير محمد ، (٢٠٠٩) ، علاقة تطبيق وتمكين العاملين بإدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لإتفاقيه الكويز بالعاشر من رمضان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس .
- عبيد ، ماجدة (٢٠١١) ، سيكولوجية الموهوبين والمتفوقين ، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع .
- عوض ، شريف ابراهيم رمزي ، الابتكار وعلاقته بالتوافق النفسي ، جامعة المنوفية ، ٢٠٠٥ .
- عيسى ، حسن أحمد (١٩٩٣) ، سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- غبريال ، مشيرة زكريا صبرى (٢٠١٦) ، دور إدارة المواهب في ظل الثقافات المختلفة لاحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠١٦ .
- فهمي ، حسام الدين أحمد عباس (٢٠١٦) " تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والتفكير الابتكاري ، بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- محمد ، جنان رمضان على (٢٠١٤) " أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بالتطبيق على وزارة الصحة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- Antonis , et al (2007) , “ Managing Employee Empowerment In Luxury Hotels In Europe” International of service Management , vol. 18.
- Barney , et . al (2001) , The Resource – Based View of the Firm , Journal of Management , Vol. 27 .
- Brown ,D.R & Harve ,D (2006) , An External Approach to Organizational Development , New Jersey , Prentice Hall
- C Chang L . C & Liv , C. H (2008) , “ Employee Empowerment Innovative Behavior and Job Productivity of Public Health nurses , Across-sectional Questionnaire survey “ International Journal of Nursing Studies .
- Cheng A. Franz (2004) , Cultural Study Of Employee Empowerment And Organizations Justice, (PHD) , Dissertating, Wayne State University .
- Chow, et . al (2006) “ The Impact of Development Experience Empowerment and Organ , Zational Support on Centering Services Staff Performance ,Hospitality Management Review .
- Dodyk , Phillip , & Richardson , Alexander (2012) , Talent Management at Multinational Firms in China, a rabig knowledge , Wharton .
- Emerson (2008) , “ Why Employment Shoud be More than Just Aabuss Word at Your CU “Credit Union Journal vol. 12.
- Hajimirab . Sayed & Nobar , Mohammed (2011) , Identifying and Improving the Talent Management Indicators : Acase Study in Iranian Industry – Business and Management Review vol. 1 , June.
- Hewitt & Associates (2008) ,“ The State of Talent Management : Today,s Challenges Tomorrow,s Hewitt,s Human Capital Consulting .
- Hoch Walder j & Brucefors , A.B (2005) ,” Psychological Empowerment at the work place” Personality and Individual Differences, vol. 139 .
- Horvathova , Perta (2011) , “ The Application of Talent Management at Human Resourse Management in Organization .,International Conference on Information and Financial Engineering , Singapore Press , vol. 12 .
- Jackso ,w.s., et al. , (2009) ,Emirati Talent Management : Effective Nationalization,Oxford Strategic ConsultingGulf , p.11.
- Langenegger , Pamela , Mahler , Philippe (2010) , Effectiveness of talent management strategies In Swiss companies , Universtia Zurich .
- Littrel , R. F, (2007), “ Influences on Employee Performance for Empowerment Practices by The Ideal Manager in China , International

Journal of Intercultural Relations , 2007

- Ngozwana , Khanyisa & Rugimbana , Robert (2010) , Assessment of Talent Retention Strategies ,The Case of Alarge South African Company , African Journal of Business Management vol. 5 .

- Niehoff, Bp., et.al (2004), Empowerment and Job Enrichment on Employee. Loyalty In Downsizing Environment , Group Organization Management.

- Singh , A,K and Singh , A.P. (2010) “ Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior “ The IUP Journal of Organizational Behavior ,Vol.9 ,Issue 4 , pp. 7-25.

- Wall , et . al (2004) , Empowerment and Performance International, Review of Industrial and Organizational Psychology .

- Wei, et , al., (2010) ,“ Effects of Transaction Leadership Psychological Empowerment and Empowerment Climate on Creative , Performance of Subordinates : Across-Level Study Front Business Reserch vol. 4 .

بسم الله الرحمن الرحيم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان " أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب "

ويمثل هذا الاستقصاء جزء أساسيا من إتمام هذا البحث ، والمطلوب من سيادتكم التعبير عن رأيكم بكل صدق وشفافية ، لما لذلك من أهمية الخروج بنتائج واقعية ، علما بأن هذا البحث بغرض البحث العلمي فقط .
وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

الباحث

دكتور / طه إسماعيل محمود

مدرس بأكاديمية السادات للعلوم

الإدارية

قائمة الاستقصاء

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان المناسب	()
النوع ذكر ()	()
المؤهل العلمي	()
متوسط	()
فوق متوسط	()
عالي	()
دراسات عليا	()
عدد سنوات الخبرة	()
أقل من ٥ سنوات	()
من ٥ - أقل من ١٠	()
من ١٠ - أقل من ١٥	()
من ١٥ - أقل من ٢٠	()
من ٢٠ - أقل من ٢٥	()
أكثر من ٢٥	()

الجزء الأول

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	يسمح المديرون للعاملين بإتخاذ أى إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل .					
٢	يسمح للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لحل مشكلات عملهم.					
٣	يستطيع المرؤوسين إتخاذ القرار دون الرجوع إلى الرؤساء .					
٤	تمنح المؤسسة المرونة المناسبة للعاملين للتصرف فى أداء مهامهم.					
٥	توفر الوظائف للعاملين الفرصة لإتخاذ القرارات باستقلالية .					
٦	تمنح الإدارة السلطة للمرؤوسين لتصحيح الأخطاء .					
٧	يسمح للعاملون بوضع خطط وأهداف العمل.					
٨	هناك تنوع فى أنشطة العمل ومهارات العاملين بحيث يمتلكون الدافع للمساهمة فى تحقيق الأهداف.					
٩	لدى العاملون المهارة والقدرة على تطوير طرق أداء العمل عند الحاجة لذلك					
١٠	لدى المديرون الثقة الكبيرة فى أن مهارات العاملين تستطيع إنجاز المهام بكفاءة.					

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١١	لدى العاملون المهارة الواضحة في المشاركة في عملية صنع وإتخاذ القرار.					
١٢	لدى العاملون القدرة في التعامل مع المهام التي تفوض لهم .					
١٣	لدى العاملون المهارة في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل					
١٤	يشعر العاملون أن هناك اهتمام من جانب الإدارة باقتراحاتهم .					
١٥	يشعر العاملون بالوعى والمسؤولية عن نتائج أعمالهم .					
١٦	يشعر العاملون باحترام الآخرين لهم عما يبذلون من عمل.					
١٧	يشعر العاملون بالرضا عن الإنجاز الذي يحققونه .					
١٨	يشعر العاملون بالثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل .					
١٩	يستمتع العاملون بالتعاون مع زملاء العمل والمدير في إنجاز الأهداف					
٢٠	يستطيع العاملون تغيير طرق العمل عندما يرغبون في ذلك.					
٢١	يشارك العاملون بالمعلومات التي تؤثر على تحسين العمل .					
٢٢	يشارك العاملون في وضع السياسات التي تتعلق بإعمالهم .					
٢٣	يدرك العامل أن هناك تشجيع من المديرين له لإتخاذ القرارات التي يراها صحيحة					

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
٢٤	يشارك العاملون ببعض المقترحات عند وضع الأهداف التي تخص إداراتهم.					
٢٥	يجد العاملون الدعم الكامل من جانب مدراءهم لإعطائهم المزيد من حرية التصرف والمشاركة في القرارات .					
٢٦	تساعد برامج التدريب في تطوير وتحسين مهارات العاملين					
٢٧	يوجد خطط واضحة لتدريب العاملين تمكنهم من تحسين العمل					
٢٨	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على المقارنة بين متطلبات الوظيفة وبين إمكانيات الموظف .					
٢٩	لايخل المدبرون في تأهيل وتدعيم وتطوير مهارات المرؤوسين لديهم.					
٣٠	يتم تأهيل العاملين بوسائل تدريبية متنوعة وعملية تزيد من مهاراتهم.					

الجزء الثاني:

٣١	تدرس المنظمة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد الموهوب قبل توظيفه .					
٣٢	يعزز نظام إدارة المواهب وضع الموهبة المناسبة في المكان الذي يحقق التميز.					
٣٣	تعمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة التي تعمل على جذب الموهبين					

					توفر المؤسسة الحوافز المناسبة التي تستطيع جذب الموهوبين للعمل بها .	٣٤
					لجنة الاختيار والمقابلات الشخصية مدربة على اختيار الموهوبين بشكل سليم	٣٥
					يعلم الموهوبون الباحثين عن الوظائف عن المزايا التي تمنحها المؤسسة لهم .	٣٦
					تتميز المؤسسة بالسمعة الجيدة التي تجذب الموهوبين في العمل بالمؤسسة .	٣٧
					لدى المؤسسة ثقة كاملة في قدرات ومهارات العاملين بل تسعى لتنميتها.	٣٨
					تركز المؤسسة على تحديد نقاط الموهبة للعاملين وتسعى لتطويرها .	٣٩
					يتبادل أفراد الإدارة الآراء والأفكار والمقترحات التي تساعد على تطوير الأداء .	٤٠
					توفر المؤسسة البرامج التدريبية المناسبة التي تساعد على تنمية الموهوبين.	٤١
					تساعد المؤسسة على تطبيق الأفكار الجديدة حتى ولو كان هناك احتمال للفشل.	٤٢
					تسعى المؤسسة لتطوير مهارات العاملين وخصوصا ذوى المواهب للتعامل مع مشكلات العمل المتجددة .	٤٣
					تمكن المؤسسة العاملين الموهوبين من المشاركة في الاهداف والخطط الاستراتيجية	٤٤
					يسمح نظام العمل بالمؤسسة ويهدف إلى الاحتفاظ بالموهوبين .	٤٥
					تشجع المؤسسة الموهوبين باستمرار وتحفزهم على المبادرة بطرح الأفكار.	٤٦
					تتيح المؤسسة للموهوبين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل .	٤٧
					تقوم المؤسسة بتحفيز الموهوبين ذوى الأداء المتميز .	٤٨
					تقوم الإدارة بتشجيع التفكير الإبداعي والمواهب لدى العاملين	٤٩

				٥٠	تسمح المؤسسة للعاملين بحرية التفكير وإتخاذ القرارات .
				٥١	تضع المؤسسة اللوائح والقواعد التي تساعد على الاحتفاظ بالموهوبين .
				٥٢	تضع المؤسسة خطط واضحة لتشجيع المواهب لتأهيلهم للمستقبل .
				٥٣	يتوافر فى المؤسسة نظام للترقيات حسب الكفاءات والمواهب .
				٥٤	تضع المؤسسة العاملين الموهوبين فى سلم أولوياتها .
				٥٥	يتم تقييم الأداء بشكل موضوعى ويتم ربطه بالوظائف المستقبلية .
				٥٦	تقوم المؤسسة بإعداد جداول للاحلال والتعاقب الوظيفى محدد بدقة .
				٥٧	تقوم الإدارة بتأهيل وتجهيز الأشخاص الموهوبين للوظائف القيادية .
				٥٨	يساعد التفويض داخل المؤسسة على تجهيز الأشخاص الموهوبين للمستقبل .
				٥٩	تعرف المؤسسة نقاط القوة عند الأشخاص الموهوبين وتسعى للاستفادة منها .
				٦٠	لا يتم ترقية الموظف لوظائف أعلى الا بعد أن يتم تجهيزه بالشكل الملائم .