

**نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي
على إدارة المواهب البشرية:
دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر**

الباحث

د. محمد عارف عبده عارف

مدرس إدارة الأعمال – كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات

جامعة بورسعيد

ملخص البحث

لنجاح تطبيق المبادرات والمداخل والأساليب الحديثة في أي قطاع أو منظمة أيا كان نوعها، فمن الأهمية تقييم الحقائق والممارسات الحالية داخل المنظمة لمعرفة ما إذا كانت داعمة لفلسفة المدخل أو المبادرة المقترحة. وفي هذه الجزئية تؤكد للباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية ونتائج الدراسة الميدانية قدرة قطاع الأسمدة والكيماويات على استيعاب هذه المبادرة بقدر معقول.

ويهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى إرساء نموذج لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي في شركات الأسمدة والكيماويات يتناسب مع طبيعة إدارة المواهب البشرية، باعتبار أن شركات الأسمدة والكيماويات من المنظمات كثيفة المعرفة. وقد أيدت النتائج الميدانية للنموذج المقترح بالبحث على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات رأس المال النفسي بأبعاده: (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على إدارة المواهب البشرية بأبعادها: (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، وإدارة وتقييم المواهب) في شركات الأسمدة والكيماويات، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية وإدارة وتقييم المواهب.

وأوصى الباحث بضرورة زيادة الاهتمام بمكونات رأس المال النفسي كاملة وإدارة المواهب البشرية والتركيز على كيفية قياسها بعد التأكيد على ضرورة إدراك تلك المفاهيم من قبل مختلف المستويات الإدارية، ومن المتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث المسؤولين عن إدارة شركات الأسمدة والكيماويات في تحديد محاور التغيير اللازمة وأولوياتها بما يمكنهم من تهيئة البيئة الثقافية والتنظيمية في شركاتهم، بالإضافة إلى تطوير واستحداث سياسات ملائمة لإدارة هذه المحاور. كما طالب الباحث بإعادة اختبار النموذج المقترح للبحث الحالي على قطاعات أخرى من الاقتصاد المصري (القطاع الخاص، شركات متعددة الجنسيات، قطاع التأمين والبنوك، قطاع البترول... الخ) للتعرف على تأثير نوع القطاع أو نوع النشاط على النتائج التي توصل إليها هذا البحث.

الكلمات المفتاحية: رأس المال النفسي، إدارة المواهب البشرية، شركات الأسمدة والكيماويات في مصر.

Abstract:

For the successful implementation of new initiatives, approaches and methods in any sector or organization of any kind, it is important to assess current realities and practices within the organization to see whether they support the proposed approach or initiative. In this part, the researcher assured by the exploratory study and the results of the field study that the fertilizer and chemicals sector was able to absorb this initiative in a reasonable manner.

The main objective of this study is to establish a model for measuring the impact of psychological capital in fertilizers and chemicals companies in proportion to the nature of human talent management, as fertilizer companies and chemicals from organizations are very knowledgeable. The results of the proposed model were supported by a significant statistical significance at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the components of psychological capital in terms of self-efficacy, optimism, hope, and Resilience on the management of human talent in its dimensions: (Attracting talent, talent retention, talent development, talent management and evaluation) in fertilizers and chemicals companies, and The results indicated that there was no statistically significant effect between self-efficacy and talent management and evaluation.

The study recommended the need to increase attention to the components of psychological capital in full and management of human talent and focus on how to measure them after emphasizing the need to understand these concepts by different levels of management, and is expected to benefit the results of this research responsible for the management of fertilizer companies and chemicals in identifying the necessary axes of change and priorities, Enabling them to create the cultural and organizational environment in their companies as well as developing, and developing appropriate policies to manage these axes. The researcher also asked to re-test the proposed model for the current research on other sectors of the Egyptian economy (private sector, multinational companies, insurance sector, banks, petroleum sector, etc.) to identify the impact of the type of sector or type of activity on the results of this research.

Key words: Psychological Capital, Human Talent Management, Fertilizers and Chemicals Companies in Egypt.

مقدمة البحث:

يعتبر قطاع الأسمدة والكيماويات من أهم القطاعات الحيوية في الصناعات المصرية والتي تؤثر على العديد من القطاعات الأخرى، حيث تستخدم منتجات هذا القطاع في العديد من الصناعات الحيوية الأخرى مثل استصلاح الأراضي والزراعة، والحديد والصلب ومواد البناء والاسمنت، والصناعات الغذائية وتنقية المياه، وصناعة الغزل والنسيج والجلود والأصباغ، والنقل والصحة وصناعة السيارات والسكك الحديدية والمنتجات المعدنية الأخرى، والورق والكرتون المستخدم في النشر والتعبئة والتغليف لكافة المنتجات المصرية. ومع ذلك فقد أشار بعض خبراء صناعة الأسمدة أن إدارة صناعة الأسمدة والكيماويات في مصر تعتبر مثلاً واضحاً على فشل اقتصاديات السوق في تحقيق التخصيص والتوزيع الأمثل للموارد، فعلى الرغم من وجود ميزة نسبية لمنتجات هذه الصناعة ووجود فائض في العرض حيث يبلغ إنتاج مصر من الأسمدة 15.5 مليون طن سنوياً بينما يصل استهلاكها إلى 8.5 مليون طن فقط، وهذا يعني أن مصر تحقق فائضاً يبلغ 7 ملايين طن إلا أن خسائر هذا القطاع تتكرر بشكل سنوي مع أن السعر العالمي ضعف السعر المحلي (1). وفي هذا الصدد يمثل العنصر البشري السبب الرئيسي في هذا الفشل وتلك المخاطر والخسائر.

وبالنظر إلى أهم المساهمات البحثية الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي اتضح الاهتمام البالغ بموضوعات الحالة النفسية الإيجابية للعاملين، فقد جسد الكتاب والباحثين هذه المواضيع من خلال بلورة العديد من المفاهيم ذات الصلة بجميع جوانب الحياة البشرية والأنشطة الرامية إلى اقتصاد قائم على المعرفة ويستند هذا الاقتصاد على الأصول غير الملموسة ومن أهمها رأس المال النفسي الذي يعتبر في حد ذاته ميزة تنافسية في عصرنا الحالي (2). بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية لرأس المال النفسي والتي تؤدي إلى خفض التكاليف وتخفيف التأثيرات السلبية في المنظمة (3). حيث أصبحت المنظمات لا تستطيع النجاح دون استثمارها وإدارتها بشكل جيد لرأس المال النفسي (4).

انطلاقاً من هذه الحقيقة المؤكدة فقد أصبح الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب البشرية، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغيير المستمر، أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات، وبالتالي فإن امتلاك هذه الممارسات يجعل المنظمة تتمتع بالأداء المتميز الذي يساعد في تطوير إمكاناتها ومواردها (5).

وبناءً على ما تقدم يرغب الباحث في تسليط الضوء على هذا الموضوع (رأس المال النفسي) والذي يتعلق بالجوانب النفسية للعاملين، وإبراز دوره في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية ومدى أثرها على الارتقاء بإدارة المواهب البشرية. ولندره ومحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين تلك المتغيرات في المنظمات المصرية، تظهر أهمية هذا البحث في إرساء نموذج لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة على إدارة المواهب البشرية بأبعاده المختلفة كأحد المداخل المعاصرة التي أثبتت نجاحها في العديد من المجالات، وذلك للإفادة من معطياتها لتجسيدها ميدانياً في بيئة المنظمات المصرية وتحديداً في قطاع الأسمدة والكيماويات، ولتحقيق هذا الهدف سوف يستعرض الباحث أهم الأسس والمرتكزات الفكرية لمتغيرات البحث متضمنة مشكلة البحث بالإضافة إلى الأهمية والأهداف والفروض وأهم النتائج والتوصيات.

أولاً: الأسس والمرتكزات الفكرية للبحث:

يتضمن هذا المحور عرضاً لأهم الأسس والمرتكزات الفكرية لموضوع البحث والجذور التي استقيت منها مكوناته، وذلك من خلال الارتكاز على دراسة وتحليل المتغيرين الرئيسيين للبحث وهما رأس المال النفسي وإدارة المواهب البشرية، مع تحليل طبيعة العلاقة المحتملة بين هذين المتغيرين من خلال تحليل الدراسات السابقة في ذات المجال، وعليه سوف يتم استعراض الأسس والمرتكزات الفكرية للبحث من خلال المرتكزات التالية:

المرتكز الأول: التأصيل الفكري لرأس المال النفسي (Psychological Capital):

أ- التطور التاريخي لرأس المال النفسي:

إن القاعدة المعرفية لنشوء الجذور الفكرية لرأس المال النفسي انبثقت من دراسة Maslow في كتابه الدافعية والشخصية عام 1954⁽⁶⁾، حيث تتفق أغلب الكتابات على أن موضوع رأس المال النفسي ولد من رحم نظريات ودراسات علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس بشكل خاص، وبهذا الصدد فإن أول استخدام ظاهري لهذا المفهوم برز من خلال عالم الاقتصاد Goldsmith عام 1997 عندما أكد على أن إنتاجية العامل تتأثر بصفاته الشخصية وبالتالي تنعكس هذه الصفات على احترام الذات والتي تسيطر على دوافع العامل وموقفه العام تجاه العمل⁽⁷⁾.

ومن الجدير بالذكر أنه تبلور مصطلح رأس المال النفسي بشكل أكثر وضوحاً في أواخر التسعينات من القرن العشرين، عندما أعلن العالم النفسي الأمريكي Martin Seligman، أن احتياجات المجتمع للتفوق والسعادة الإنسانية سوف يتحقق على أفضل وجه إذا تم التركيز على المشاعر والصفات الإيجابية للفرد، فهو يركز على كيفية استغلال نقاط القوة لديه بدلاً من التركيز على نقاط الضعف، وعلى تحرى الفرص بدلاً من البحث عن التهديدات، وعلى تعزيز الإمكانات بدلاً من التوقف عند المعوقات، وبالتالي فهو يهدف إلى تنشيط الفعالية والكفاءة الكلية للموظف بدلاً من التركيز على الاضطرابات وعلاجها⁽⁸⁾.

حيث أن مصطلح رأس المال النفسي كما هو متعارف ومتداول يستخدم بشكل كبير في مجال علم النفس وعلم الاجتماع، ولكن مع مرور الوقت تم استخدام هذا المصطلح في مجال الموارد البشرية للتعبير عن أهمية وقيمة الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس ظهرت مصطلحات عدة مع مرور الوقت مثل رأس المال البشري والفكري والاجتماعي والنفسي⁽⁹⁾، وأن رؤوس الأموال المذكورة رغم أنها تشكل منظومة متكاملة إلا أن لكل منها مهمة محددة، حيث تجاوز رأس المال النفسي إلى أبعد من رأس المال الاقتصادي "ماذا تملك"، ورأس المال البشري "ماذا تعرف"، ورأس المال الاجتماعي "من تعرف"، إذ يتضمن بشكل أساسي فلسفة "من أنت؟ وماذا يمكنك أن تصبح"⁽¹⁰⁾، ويساند هذا الطرح رأياً مميزاً مفاده أن رأس المال النفسي من الموارد التي تتجاوز رأس المال البشري "ماذا تعرف" أي (خبرة وقدرات) ورأس المال الاجتماعي "من تعرف" أي (العلاقات والشبكات) كونه يتعامل مع "من أنت" وما يمكن أن تصبح في المستقبل القريب⁽¹¹⁾. والجدول التالي يلخص أهم المحطات التي تناولت التطور التاريخي لرأس المال النفسي:

جدول رقم (1)
التطور التاريخي لرأس المال النفسي

م	السنة	أسم الباحث	التطور التاريخي
1	1954	Maslow	نشوء الجذور الفكرية لرأس المال النفسي في كتاب الدافعية والشخصية.
2	1997	Goldsmith	أول استخدام ظاهري لمفهوم رأس المال النفسي.
3	1998	M. Seligman	تبلور مصطلح رأس المال النفسي بشكل أكثر وضوحاً بهدف التركيز على الصفات الإيجابية للفرد.
4	2006	F. Luthans	ظهور رأس المال النفسي كاتجاه جديد في إدارة الموارد البشرية (12).
5	2010	نجم	تحديد مراحل تطور رأس المال النفسي الإيجابي في ثلاثة مراحل أساسية: المرحل الأولي دراسته كسلوك إنساني، المرحلة الثانية كسلوك تنظيمي، المرحلة الثالثة مميزة تنافسية (13).
6	2010	A. Caza	اعتبار رأس المال النفسي نظام يتكون من أربعة مكونات هي (الأمل، التفاؤل، الكفاءة، والمرونة) (14).
7	2011	K. Mathe	استخدام مصطلح رأس المال النفسي في مجال السلوك التنظيمي الذي يركز على المتغيرات النفسية التي يمكن أن توجه إيجابياً في تحسين الأداء التنظيمي (15).
8	2015	موسي & كرجي	التمييز بين رأس المال البشري والنفسي من حيث إمكانية القياس والرقابة والوضوح والتطوير (16).
9	2017	Tosten & Toprak	التفرقة بين مصطلح رأس المال النفسي، والمفاهيم المتشابهة مثل رأس المال الاقتصادي، والبشري، والاجتماعي.

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

ب- مفهوم وأهمية رأس المال النفسي:

يُعد رأس المال النفسي أحد الاتجاهات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، فهو تطور لفكرة السلوك الإيجابي لمواقف وسلوكيات العاملين والأداء في العمل، ومع ذلك نجد أن رأس المال النفسي ككثير من المفاهيم في العلوم الإنسانية التي لم تحدد بشكل قاطع، ولذلك وردت العديد من المفاهيم التي تناولت رأس المال النفسي:

حيث عرّف رأس المال النفسي بأنه "ميول الفرد الإيجابية بالتوجه نحو الهدف وإدراك ومواجهة المعوقات التي تحد من الوصول للهدف من خلال تبني المكونات الأربعة المتمثلة بالكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة" (17). بينما عرفه (18) بأنه "الحالة النفسية الإيجابية للفرد التي تمتد إلى ما وراء رأس المال الفكري بقصد الحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها". وفي توجه آخر يري كلاً من (19) أنه "السمات الشخصية التي تحدد الإنتاجية بشكل فردي سيكولوجياً". في حين عرفه كل من (20)، (21) على أنه "مجموعة من العوامل النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد ذات التأثير الإيجابي على أدائهم والمتمثلة بالكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة". كما أشار له كلاً

من (22) بأنه "الحالة النفسية الإيجابية للفرد والقبالة للتطوير". وينظر (23) إلى رأس المال النفسي على أنه "الموارد والقدرات الإيجابية التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في الحالة الإيجابية للعاملين والتي تتميز بثقة العامل في قدراته وقدرته على تحقيق أهدافه بأكثر من وسيلة، وتفاوله بالمستقبل وما يحمله من عدم تأكد، وقدرته على العودة من الأزمات والأحداث التي يمر بها". وتشير (24) بأنه "الحالة النفسية التي يحس بها الفرد والتي تأتي من داخله والمقترنة بمقدار كفاءته الذاتية من خلال التفاؤل والأمل والمرونة".

يستنتج الباحث مما تقدم أن رأس المال النفسي هو العوامل المحفزة لإظهار المميزات الشخصية والصفات النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد والتي تساعد على تحقيق الذات وتنفيذ السلوك اللازم لتحقيق النجاح والريادة في المهام الموكلة بها، وهذه الصفات يمكن تسميتها وتطويرها وقياسها من خلال التدريب والاستثمار الفعال من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

وفي إطار إبراز أهمية رأس المال النفسي فقد استحوذ هذا المفهوم على اهتمام واسع كمدخل جديد يركز على القدرات النفسية ونقاط قوة الموارد البشرية الموجهة على نحو إيجابي لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي وتحقيق النجاح الإداري (25). ويمكن في هذا المجال أن يحقق رأس المال النفسي النتائج المحتملة التالية بالنسبة لكل من:

1- الإدارة العليا: تحسين علاقات العمل، تحمل المسؤولية في العمل، تحسين الأداء الإداري، قبول مبادرات الأفراد الابتكارية والجديدة، تحسين سلوك المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ومواطنة المنظمة، علاقات أفضل مع أصحاب المصالح (26).

2- الإدارة الوسطى والتنفيذية: إن رأس المال النفسي من شأنه إضافة العديد من النتائج الإيجابية المرحب بها من قبل الإدارة كالالتزام التنظيمي، الفاعلية، الأداء والرضا الوظيفي، فهو يؤثر على السلوكيات الإيجابية التي من شأنها المساعدة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، فضلاً عن التأثير في الابتعاد عن المواقف والسلوكيات السلبية (القصور في السلوك) التي يمكن أن تعيق الفاعلية والنجاح التنظيمي (27).

3- تحقيق المزايا التنافسية وخفض التكاليف: يعتبر رأس المال النفسي أحد الموارد التنافسية المستدامة التي لا يمكن تقليدها لكون يرتبط بالخصائص النفسية الكامنة للفرد والتي تنعكس على سلوكياته (28). وسانده في هذا الطرح أحد العلماء (29) إذ أكد على أن رأس المال النفسي له تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذ أن من المتوقع أن تؤدي التأثيرات الإيجابية لرأس المال النفسي إلى خفض التكاليف وتخفيف التأثيرات السلبية في المنظمة.

يتضح للباحث مما تقدم أن أهمية رأس المال النفسي تبرز من كونه قوة وطاقة للشخصية الإيجابية يجب الاحتفاظ بها وتنميتها وإدارتها من خلال تحويل الصفات والقدرات الشخصية إلى واقع عملي، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي والمتمثل في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف ورضا العملاء والعاملين، وتنشيط الدافعية، وزيادة الالتزام والاستقرار الوظيفي، والإبداع والتعاون، كما أنه يعزز المزايا التنافسية للمنظمة بحيث تكون غير قابلة للتقليد.

ج- أبعاد رأس المال النفسي (Dimensions of psychological capital):

أجمع العديد من الباحثين في حقل السلوك التنظيمي على تضمين رأس المال النفسي أربعة تركيبات إيجابية تجسد ميول الفرد العامل لان يكون محفزاً تجاه انجاز الهدف، وإدراك المسار لتحقيقه، والإيمان بالنجاح في الوصول إليه، والتعافي من العقبات التي تظهر في طريق تحقيقه (30). وعلى الرغم من الاختلاف بين مكونات رأس المال النفسي الا أن هناك جوانب أساسية تشترك فيها هذه المكونات وهي: إمكانية التطوير من خلال التدريب والممارسة (Developable)، وارتباطها طردياً مع الأداء (Impactful on Performance)، بالإضافة إلى أنها مكونات فريدة (Unique) وقابلة للقياس (Measurable). حيث تُعد الأبعاد التي وضعها (Luthans, 2004) (31) لرأس المال النفسي والتي تشمل (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة)، هي أكثر الأبعاد استخداماً وتداولاً في البحوث والدراسات، وقد استخدمت هذه الأبعاد واختبرت في دراسات كثيرة وحديثة ومنها: (Sameer, 2018) (32)؛ (Rathnayake, 2018) (33)؛ (Karakus, 2018) (34)، ويبين الجدول التالي كيفية التمييز بين مكونات رأس المال النفسي وفقاً للتوجهات الزمنية ومدى إسهام كل مكون.

جدول رقم (2)
التمييز بين مكونات رأس المال النفسي

المكون	التوجه الزمني	الإسهام
الكفاءة الذاتية	التركيز على الحاضر ثم المستقبل	الانفتاح على التحديات وتكثيف الجهود في السعي نحو تحقيق الأهداف.
التفاؤل	التركيز على المستقبل	وضع حواجز بين التأثير السلبي للحوادث غير المرغوبة والتوقعات المستقبلية ذات المسحة الإيجابية وتحسين التأثير الإيجابي للحوادث المرغوبة.
الأمل	التركيز على المستقبل	تقييم الأهداف والرغبة على إنجازها والتخطيط من أجل إنجازها.
المرونة	التركيز على الماضي ثم الحاضر	تقديم التحسن من الحوادث غير المرغوبة في الماضي أو الحاضر وتجاوز الوضع الراهن.

المصدر: صباح محمد موسى، سحر أحمد كرجي، "مرجع سبق ذكره"، (2015)، ص. 92.

ويتضح للباحث أن مُختلف الكتاب اتفقا حول الأبعاد الأساسية أو المكونات الرئيسية لرأس المال النفسي والتي تمثل مجملها الحالة النفسية الإيجابية للفرد، ويمكن وصفها على النحو التالي:

1- الكفاءة الذاتية (Self- Efficacy): ويقصد بها أحيانا الثقة أو الفاعلية الذاتية؛ ويعود أصول مصطلح الكفاءة الذاتية إلى نظرية الإدراك الاجتماعي للعالم Albert Bandura في عام 1977، ومفادها أن الفرد يكتسب الخبرة ويتعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين ضمن سياق العلاقات الاجتماعية والتعامل مع الآخرين (35). وهي تمثل القدرة المدركة للفرد لتحقيق الهدف المطلوب نتيجة لما يمتلكه من إمكانيات عقلية وجسدية واجتماعية تمكنه من ضمان النجاح (36). ويعزز القول السابق (37) بأنها مدي قدرة الفرد علي تحمل المهام الصعبة وبذل قصارى جهده لضمان النجاح.

ووصفها آخر بأنها شكل من أشكال التقييم الذاتي (38). ويرى الباحث أن الكفاءة الذاتية هي ثقة الفرد وقدرته على تحريك دوافعه وموارده المعرفية لتنفيذ المهام المطلوبة منه بأسلوب جيد.

وفي هذا الصدد يرى الباحث أن الكفاءة الذاتية كما في مسماها (ذاتية) أي مرتبطة بالحالة النفسية للفرد وبالتالي فهي ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يمكن القول بأنها لا تمثل الواقع، فقد يعتقد الفرد بأنه غير قادر على القيام بعمل معين، مع أنه في الحقيقة قادر على إنجازه، وقد يكون أفضل من غيره في القيام به، لذلك يجب التأكد من حقيقة مستوى الفعالية الذاتية لدى العامل، فقد يكون انسحابه من عمل معين بسبب انخفاض فعاليته الذاتية وليس بسبب عدم قدرته الحقيقية على القيام بتلك المهام الوظيفية. ويتضح ذلك "في حقل التدريب السلوكي تُعد الكفاءة الذاتية المتغير الرئيسي في التدريب، إذ اشارت النتائج المستخلصة من البحوث التجريبية بأن الكفاءة الذاتية لها دوراً مهماً في عملية التدريب والتعلم، فالفرد الذي يمتلك كفاءة ذاتية قوية بشأن مهمة معينة تستهدفها عملية التدريب سيتعلم وينقل ما تعلمه بشكل أكبر من الفرد الذي يمتلك كفاءة ذاتية ضعيفة" (39)، وبالتالي إذا تم تطبيق هذا المفهوم على إدارة المواهب البشرية سيكون له بالغ الأثر على كفاءتها وفعاليتها.

2- التفاؤل (Optimism): تستند الخلفية التاريخية للتفاؤل كسلوك تنظيمي إلي دراسات علم النفس الإيجابي للعالم النفسي الأمريكي Martin Seligman، فقد اشار للتفاؤل بأنه نمط تفسيري يتوقع فيه الأفراد الأحداث الإيجابية إلي أوضاع دائمة وعامة والأحداث السلبية إلي حالات مؤقتة ومحددة (40). في حين عرف كل من (41) على أنه تفسير إيجابي للأحداث المتوقعة والمشاعر الإيجابية التي ترتبط بمدى التوجه نحو الأهداف التي تحفز جوانب الرضا الذاتي والسعادة للفرد. ويصف الباحث التفاؤل بأنه مدى قدرة الفرد على تجنب الأحداث السلبية واعتبارها حوادث مؤقتة، وتوقع الأحداث الإيجابية واعتبارها حوادث مُستمرة.

لذلك يمكن القول بأن للتفاؤل والتشاؤم تأثيراً لا يمكن انكاره على السلوك الإنساني أي أن الفرد ينظر إلي الأحداث الراهنة بتفاؤل إذا كانت الأحداث سعيدة والعكس صحيح إذا كانت الأحداث سيئة، وبالتالي فإن مستوى تفاؤل الفرد يؤثر على مستوى قدرته على التعامل مع الأحداث السلبية في بيئة العمل ومن ثم التحكم في مشاعره السلبية تجاه المنظمة وسوف ينعكس ذلك ايجابياً على أداء المهام الوظيفية، والنظر إلي المستقبل وما يحمله من احتمالات عدم التأكد على أنه فرصة للنمو والتقدم وتبني المواقف الإيجابية والترحيب بها، وبالتالي يمكن تطبيق هذا الأسلوب علي إدارة المواهب البشرية باعتبارها فرصة للنمو والتقدم. والسؤال هنا من المسنون عن تطبيق إدارة المواهب؟ الإجابة الإدارة العليا، حيث اتضح "أن القادة ذوي التفاؤل الأكبر يميلون بشكل أكبر لوضع أهداف بديلة، ويحفزون بشكل عالي لتحقيق الأهداف ويعملون على إيجاد السبل لتخطي العقبات التي تعترض طريق انجاز الأهداف، وهنا يظهر الدور المهم للتفاؤل كأحد مكونات رأس المال النفسي للقائد، إذ إنه يساهم في حث المرؤوسين على محاكاة سلوكيات قادتهم، وبذلك يمكن أن يتحقق الانتقال الإيجابي من القادة إلي المرؤوسين" (42).

3- الأمل (Hope): برز استخدام هذا المصطلح في الخمسينات من القرن العشرين في الدراسات الخاصة بالطب النفسي، ثم تبلور مصطلح الأمل بشكل أكثر وضوحاً في السبعينات من القرن العشرين على يد العالم Snyder من خلال صياغته للمبادئ الأساسية لنظرية الأمل (43). ويُعرّف الأمل بأنه حالة من التحفيز الإيجابي بشأن المستقبل، يقوم على شعور الفرد بالنجاح التفاعلي، والذي يتشكل

من مكونين، الأول الإرادة؛ وتمثل الطاقة الكامنة لدى الفرد والتي تمكنه من تحقيق الهدف، والثاني المسارات البديلة؛ وتشير إلي تعدد البدائل المتاحة لدى الفرد لضمان وصوله للهدف (44). ويعرفه الباحث بأنه مدى امتلاك الفرد لقوة الإرادة وإدراك المسار الصحيح لتحقيق الهدف المنشود.

ويتضح للباحث من العرض السابق أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه الأمل في التأثير على اتجاهات العاملين، فالأمل يشتمل على قوتين الأولى قوة الإرادة والتصميم لتحقيق الأهداف، والثانية قوة المسار للوصول للهدف، ومن ثم يتوقع الباحث أن تؤثر المستويات المرتفعة من الأمل والإرادة لدى العاملين على الإسهام في الارتقاء بإدارة المواهب باعتبارها هدف يمكن الوصول إليه وتحقيقه. "حيث أثبتت التجارب والدراسات على العلاقة القوية بين الأمل والتدريب والتعلم باعتبار التدريب والتعلم جزء من المواهب البشرية، وذلك لأن المستويات العليا من الأمل تضبط الهدف الذي يوجه الجهد والقدرة على المناورة لتجاوز العقبات لإنجاز الهدف من خلال التوليد المستمر للمسارات البديلة والتي تقود إلى الجهد المستمر" (45).

4- المرونة (Resilience): يُعد عالم البيئة الكندي Holling من أوائل الباحثين الذي لاحظ أن للأنظمة خاصيتان متميزتان هما: المرونة والاستقرار، إذا تحدد المرونة قدرة الأنظمة على استيعاب التغيرات، فيما يمثل الاستقرار قدرة الأنظمة للعودة إلى حالة التوازن بعد الاضطراب المؤقت. لذلك يُمكن القول بأن مصطلح المرونة ينحدر من البحوث المرتبطة بعلم البيئة بالإضافة للطب النفسي، وعلم النفس الاجتماعي (46) ومن جانبه يرى أن المرونة ليست صفة أخلاقية جيدة ولا صفة أخلاقية سيئة، بل أنها مجرد مهارة تجعل الفرد المالك لها قوياً عند التعرض للضغط أو تغيير كبير. ويصفها آخر بأنها التحمل والرجوع إلى الحالة الاعتيادية في حالة تعرض الفرد للمشكلات والمحن في سعيه لتحقيق الأهداف (47). إما (48) فقد وضع مجموعة من الخصائص للأفراد الذين لديهم مرونة وهي كالآتي: قبول الواقع، والإيمان العميق استناداً إلى أن الحياة لها قيمة وذات معنى، ومهارة غير عادية على التكيف والارتجال وإدارة التغييرات في الحياة. وعليه فإن المنظمة تستطيع ان تستفيد من المرونة عن طريق أخطاء الماضي التي تعد دروساً للحاضر في توليد فرصة جديدة للمنظمة في تطوير ذاتها عن طريق استثمار تلك الفرصة بالتعلم والنمو والتطور (49). وفي ضوء ما سبق يُعرفها الباحث بأنها عملية ديناميكية وليست ثابتة تُمكن الفرد من التكيف مع العوائق والاضطرابات وارجاعه لحالته الطبيعية بعد تعرضه لحالة من حالات الفشل.

بناءً على ما تقدم، يستنتج الباحث أن قدرة الفرد على المرونة والتأقلم بمفهومها السابق قد تؤثر على تطبيق المبادرات والمداخل والأساليب الحديثة في المنظمة، فالأفراد الذين لديهم قدرة عالية على المرونة والتأقلم مع الظروف المحيطة قد تتخفف لديهم مشاعر مقاومة التغيير التنظيمي، وبالتالي ستساعد مستوى المرونة على نجاح إدارة المواهب البشرية باعتبارها ضمن المبادرات المقترحة الحديثة. ويتضح من عرض المكونات الخاصة برأس المال النفسي أنها بمثابة حصن نفسي يتصدى به الفرد لكثير من التحديات والمعوقات التي تُغرق المؤسسات والمنظمات المصرية وتمثل خطورة بالغة على أفرادها، فالكفاءة الذاتية عامل أساسي لتميز الفرد ومثابرتة في مواجهة التحديات، كما أن الاستمرار والإصرار لتحقيق الأهداف صفات مهمة جداً لنجاح الأشخاص وجعلهم مبدعين، كذلك قدرة الفرد على مواجهة التغيير بكونه مرناً في المواقف المختلفة لهو أمر بالغ الأهمية لدى الغالبية العظمى، أما التفاؤل فهو حتماً وسيلة فعالة للنجاحات التي قد يتمتع بها الفرد. فإذا توافرت تلك المكونات لدى أي شخص سواء كان من الإدارة العليا أو الوسطى أو

التنفيذية سيؤدي بالضرورة إلى وجود رأس مال نفسي يسهم في تحقيق النجاح الذي تنشده المنظمات، ويساعد بشكل كبير في تحسين الأداء، ويتفق مع هذا الرأي كثير من الكتاب والباحثين ومنهم (50)، (51).

المرتکز الثاني: التأسيس الفكري لإدارة المواهب (Talent Management):

أ- التطور التاريخي لإدارة المواهب البشرية:

يُعد (Louis Terman) أول من استخدم مصطلح الموهبة في عام 1925 في دراسته المشهورة عن الموهوبين (52)، بينما ظهر مصطلح إدارة المواهب (Talent Management)، لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس (David Wathins)، في عام 1991م، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة Mckinsey، للدراسات والمسمى بحرب الموهبة (The War of Talent)، في عام 1997م والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس الاسم في عام 2001م والذي صدر عن (Harvard Business School) (53).

واستمر مصطلح إدارة المواهب بعد تكييفه، واستخدامه من قبل العديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها وأن تكون مركز العمليات، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها (54). ويُمكن للباحث إبراز أهم المحطات التاريخية التي توضح التتابع الزمني لتطور إدارة المواهب كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3)

التطور التاريخي لإدارة المواهب البشرية

م	السنة	أسم الباحث	التطور التاريخي
1	1900	محمد النوبي	الحكومة المصرية أسست أول نظام لمجانبة تربية المواهب، وتخصيص المنح الدراسية للموهوبين (55).
2	1925	Louis Terman	أول من استخدم مصطلح الموهبة.
3	1960	الشهري & المنقاش	أمريكا تمول البحوث المتعلقة بالموهوبين (56).
4	1991	David Wathins	أول ظهور لمصطلح إدارة المواهب البشرية.
5	1997	Mckinsey	ظهور مصطلح حرب الموهبة، وإصدار كتاب يحمل نفس الاسم، مع تحديد العوامل التي أدت لظهوره.
6	2007	Advanced Technology Institute	تحويل إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية (57).
7	2008	Li & Devos	وضع مقاييس محددة لقياس أبعاد إدارة المواهب البشرية، وذلك لتحديد إدارة المواهب علم أم فن. (58)
9	2009	Sweem	استخدام مصطلح إدارة المواهب البشرية على نطاق واسع في مجال العلوم الإدارية (59).

ظهور مصطلح ثقافة إدارة المواهب البشرية (60).	Schuler	2011	10
الربط والتكامل بين إدارة المواهب البشرية وسياسات إدارة الموارد البشرية (61).	Guercia & Solari	2012	11
استخدام التطبيقات الناجحة لإدارة المواهب في مختلف المنظمات الإنتاجية والخدمية.	مُختلف الكُتاب والباحثين	:2013 2018	12

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

ب- مفهوم وأهمية إدارة المواهب البشرية:

يكتنف تحديد المعنى الدقيق لإدارة المواهب صعوبة واضحة بسبب تباين الاتجاهات بين الباحثين والكُتاب، وربما يرجع هذا الاختلاف إلى مجالات التميّز أو التفوق التي يعتبرونها أساسية وهامة في تحديد الموهبة. ويمكن القول بأن هناك إجماع بين المنظرين والباحثين على تفسير مفهوم الموهبة كمصطلح يتجانبه اتجاهان أولهما: تقليدي (الكلاسيكي)، يعتمد في تحديد الموهبة والمواهب، على أساس نسبة الذكاء المرتفعة بوصفها معياراً رئيسياً ووحيداً في تعريفاتهم للموهبة، بينما يستند الاتجاه الثاني (الحديث) في تعريف الموهبة إلى الأداء المتميز في البعد الأكاديمي، فضلاً عن تميزه في بُعد أو أكثر من الأبعاد (62). لذلك نجد أن مفهوم إدارة المواهب ككثير من المفاهيم في العلوم الإنسانية التي لم تحدد بشكل قاطع، ولذلك يعرض الباحث بعض المفاهيم التي تناولت إدارة المواهب البشرية، كأمثلة للتعبير عن هذا المفهوم:

ولكن قبل التعرض لمعنى إدارة المواهب البشرية، نوضح أولاً معنى الموهبة، حيث تُعرّف الموهبة بأنها "الخبرة في أي حقل معرفي نظري أو أداني بدني مهني أو فني اكتسبت بالمثابرة الموجهة وليسست الخرافة القائلة بفطرية الموهبة" (63). بينما تُعرّف إدارة المواهب بأنها "تُعبّر عن قدرة وإمكانية المنظمة على تطوير الأفراد العاملين ذوي المعرفة لزيادة قدراتهم التي تؤدي إلى التميّز في الأداء المنظمي الذي بدوره إلى الأداء العالي لها" (64). وفي توجه آخر يري أنها "عبارة عن منهج شامل للاستغلال الأمثل لرأس المال البشري يرتبط تطبيقه بحزمة من السياسات والآليات المؤدية إلى تحقيق الهدف المنشود والمتمثل بالاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الأعلى وتطويرهم وتنمية أقرانهم ذوي الأداء المتوسط ومتابعتهم حتى يتمكنوا من المساهمة على وجه أفضل" (65). كما أشار له كلاً من (66) بأنها "عملية الجذب المنهجي، التنمية، المشاركة والاحتفاظ بالأفراد ذوي الإمكانيات العالية والذين لهم قيمة خاصة بالمنظمة". وتشير لها (67) بأنها "عبارة عن العمل الذي يضمن استقطاب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قوة فكرية ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات، ومن ثم تمكينها وتطويرها والاحتفاظ بها بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة للأداء بالمنظمة". وينظر لها (68) على أنها "أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأفراد والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية".

ومما سبق يُمكن القول بأن إدارة المواهب هي هدف استراتيجي ضمن الأهداف الرئيسية للمنظمة، ويهدف إلى تحليل المهارات والقدرات الإبداعية للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، من خلال وضع معايير محددة لقياس تلك المهارات واتخاذ قرار إيجابي بشأنها، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لتطويرها وتنميتها والعمل على الاحتفاظ بها من أجل تميز المنظمة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

ويرجع الاهتمام بإدارة المواهب البشرية إلى نهاية عقد السبعينات عندما بدأ الأمريكيان في البحث عن أسباب نجاح الشركات ومُنظمات الأعمال والأفراد، حيث وصلوا إلى أن توظيف المواهب الجديدة ووضعها في الأماكن المناسبة تمكنهم من تحقيق جودة الأداء (69). وعليه ستصبح إدارة المواهب غاية في الأهمية في السنوات المقبلة مقارنة بفكرة الحفاظ على العاملين التقليديين والإبقاء عليهم واستمرارهم في العمل. ويُلخص الباحث أهمية إدارة المواهب البشرية لمختلف المستويات التنظيمية على النحو التالي:

1- الإدارة العليا: تكمن أهمية إدارة المواهب البشرية بالنسبة للإدارة العليا في كونها المورد القادر على الإبداع والابتكار والتميز وقيادة المنظمة للنجاح، من خلال التركيز على شاغلي المناصب والمراكز الوظيفية ذات الأهمية الاستراتيجية وتحديد البدلاء لشاغلي تلك المناصب والمراكز، وكذلك تفادي الاضطرابات الناتجة عن الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب والمراكز الحرجة في المنظمة من خلال المحافظة على المواهب وتمييزها وإدارتها وتقييمها وضمان مساهمتها الإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

2- الإدارة الوسطى والتنفيذية: إن إدارة المواهب من شأنها استخدام طرق حديثة وشيقة في أساليب العمل بما ينمي الابتكار والإبداع والمواهب لدى العاملين، بالإضافة إلى تكوين أوعية للمواهب البشرية في مختلف المستويات الإدارية، كما يتم من خلالها قياس وتحديد مستوى الاستعداد المهني والإبداع والابتكار لمختلف العاملين مما يساعدهم على تخطيط مساراتهم الوظيفية وزيادة إنتاجيتهم، وانسجامهم مع الأهداف التنظيمية للمنظمة مما يعزز ثقافة التنمية المستدامة.

3- تحقيق المزايا التنافسية وخفض التكاليف: تؤكد العديد من كتب الإدارة أن عدداً هائلاً من الشركات المختلفة لا تستمد مزاياها التنافسية من تقديم أقل الأسعار أو أحدث التقنيات أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمد من كونها مرنة ومبتكرة، وهذه المزايا التنافسية منبعها الحقيقي هو الموظفون والعاملون، وهذا يؤكد أن الموهبة هي الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة (70). وبالتالي ستؤدي التأثيرات الإيجابية لإدارة المواهب البشرية إلى زيادة الإنتاجية والربحية مما ينعكس إيجابياً على تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة.

ج- أبعاد إدارة المواهب (Dimensions of Talent Management):

تعددت النماذج التي تناولت أبعاد إدارة المواهب البشرية في الأبحاث والدراسات، فأشارت هذه النماذج إلى أنواع مختلفة من الأبعاد، وحتى يتمكن الباحث من تحديد تلك الأبعاد، فلا بد من الاطلاع عليها للتعرف على الأبعاد التي تطرقوا لها، وأتضح للباحث بعد الاطلاع، أن هناك مجموعة أبعاد تم اختيارها والتي اتفق عليها معظم الباحثين، وتتمثل هذه الأبعاد في:

1- استقطاب المواهب: وهي عملية التقصي عن الموارد البشرية الذين يتمتعون بالكفاءة والتأهيل العالي، وذلك بهدف توظيفهم في الأماكن المناسبة لهم في المنظمات، مع التركيز على مختلف المستويات التنظيمية، وأن عملية الاستقطاب تتركز في عمليات الجذب والانتقاء (71). ويعزز القول السابق (72) بأن عملية الاستقطاب تشير إلى النشاط الذي تبذله إدارة الموارد البشرية لاكتشاف الأفراد العاملين وجذبهم لمليء الوظائف الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة. ويرى الباحث أن

استقطاب المواهب هي عملية اكتشاف الأفراد المؤهلين ذوي العقول النادرة والكفاءات العالية من مصادرها (الداخلية والخارجية) وجذبهم للتوظيف لسد العجز أو لزيادة كفاءة بعض الوظائف الحرجة، والذي ينعكس بدوره على استدامة الإبداع والابتكار داخل المنظمة.

2- الاحتفاظ بالمواهب: وهو يشير إلى مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين لديها وعدم مغادرتها، ويتم ذلك بتهيئة أفضل الظروف والإمكانات لهم لتحقيق الإنجازات على المستوى الشخصي والمهني والوظيفي (73). ووصفها آخر بأنها الخطة التي تستخدمها المنظمة للاحتفاظ بالمواهب من خلال عدة أساليب مثل الامتيازات والمنافع، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له تأثير مباشر على النجاح الوظيفي، والتأثير غير المباشر المتمثل في النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافآت الضمنية التي تعمل على تقليل فقدان أو تهرب المواهب (74). وقد حددت بعض ممارسات الموارد البشرية الهامة التي يمكن أن تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين في المنظمة والمتمثلة في: (الثقافة التنظيمية، المرونة، التعويض والاعتراف، والتطوير الوظيفي) (75).

3- تنمية المواهب: هي العملية التي تعتمد على تأهيل الأفراد واكتسابهم المهارات اللازمة لعمليات التطوير والتحديث وذلك من خلال نشاط منظم يقوم على تطوير المعارف والمهارات لدى العاملين بغية تأصيل وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحصل في تكنولوجيا الأعمال، بالإضافة إلى حاجات المنظمة المستقبلية (76). وفي نفس الصدد يُعرّفها (77) بأنها تطوير القدرات وإمكانات ومهارات ومعارف العاملين الموهوبين من خلال خطط وبرامج التعلم والتعليم الرسمي وغير الرسمي، وتعتمد تنمية المواهب على التغييرات في الأداء والإدراك والسلوك. وإن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة حسب ما ورد عند كاربري جران رفاً: (تحديد الهوية؛ لمن التطوير؟، التصميم؛ ما القدرات التي يجب تطويرها والمدة اللازمة لذلك؟، التقييم؛ ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟، والدعم التنظيمي؛ ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟) (78).

4- إدارة وتقييم المواهب: وهي وسيلة لتقييم نتائج أداء الأفراد مع المخرجات التنظيمية، فإدارة الأداء يجب ان تكون ملازمة لممارسات ادارة الموهبة لضمان أن الأشخاص يطورون مهاراتهم ويواجهون التحديات لتطوير أنفسهم (79). حيث تهدف المنظمات من خلال ادارة الأداء إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية وفكرية وسلوكية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة بالوقت الحاضر والمستقبل (80). ويتضح للباحث أن هناك ثلاثة أهداف تسعى لها المنظمة لتحقيقها من خلال إدارة وتقييم المواهب وهي: الهدف الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو المنظمة ككل، والهدف الإداري على مستوى الإدارة الوسطي، والهدف التطويري على مستوى الإدارة التنفيذية.

المرتکز الثالث: البحوث السابقة التي تناولت العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب البشرية:

قام الباحث بالاطلاع على البحوث السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي: رأس المال النفسي، وإدارة المواهب البشرية وكذلك البحوث التي ربطت بين تلك المتغيرات أو أحد أبعادها الفرعية، ومن خلال مراجعة وتحليل تلك البحوث لم يتوصل الباحث إلى وجود بحوث تناولت العلاقة

بشكل مباشر بين رأس المال النفسي، وإدارة المواهب البشرية "وذلك على حد علم الباحث". وبناءً على ذلك يحاول الباحث في هذا المرتكز، توضيح العلاقة بين رأس المال النفسي، وإدارة المواهب البشرية وفقاً للأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث على النحو التالي:

أ- علاقة أبعاد رأس المال النفسي باستقطاب المواهب: للتأكيد على أهمية العلاقة بين رأس المال النفسي واستقطاب المواهب، فقد أكدت دراسة كل من (الشربيني، 2016⁽⁸¹⁾؛ Mahmudi & Kalantari, 2017⁽⁸²⁾)، على العلاقة الإيجابية بين رأس المال النفسي وجذب وتوظيف المواهب، حيث أوصت بتوظيف العاملين ذوي الكفاءة العالية في الوظائف التي تلائم قدراتهم ونقاط قوتهم، وذلك من خلال تصميم نظام التعيين بشكل يسمح بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وهو ما يتطلب وضع اختبارات لقياس كفاءة الشخص المتقدم وثقته في قدرته على تنفيذ ما يطلب منه. وتتفق مع هذه النتيجة دراسة (جلاب & آل طعين، 2015⁽⁸³⁾)، والتي أوصت القيادات الإدارية بالتحري عن أفضل الوسائل لجذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية ووضع آليات لاستقطابهم والاحتفاظ بهم، والتوأمة بين المنظمات العالمية بهدف إنكفاء القدرات الإبداعية. وفي نفس الصدد بينت دراسة (يحيى & يحيى، 2018⁽⁸⁴⁾)، أنه لزيادة قدرة المنظمة لجذب أفضل المواهب بأي مكان بالعالم يجب أن تكون المنظمة ذات علاقة توظيف إيجابية. كما أوضحت دراسة كل من (Schuckert, at el., 2018⁽⁸⁵⁾؛ Momani, at el, 2018⁽⁸⁶⁾)، بضرورة الاهتمام بالآليات الاستقطاب والجذب للموهوبين، ومراعاة مبدئي الموضوعية والشفافية عند الاختيار لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية. بينما أكدت دراسة (فاطنة، 2018⁽⁸⁷⁾)، أنه لا تخلو أي منظمة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين فيها، لذا يجب أن تهتم بهؤلاء العاملين، وتحاول اجتذابهم من منافسيها بتوفير أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم بالإضافة إلى توسيع صلاحية إدارة المنظمة في استقطاب وتنمية العاملين الموهوبين وفق الكفاءة والاستحقاق والحاجة القصوى بما يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمة. كما طالبت العديد من البحوث ومنها (Kim, at el., 2018⁽⁸⁸⁾؛ Sihag & Sarikwal, 2014⁽⁸⁹⁾؛ Contreras, at el., 2017⁽⁹⁰⁾)، بإجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين رأس المال النفسي وجذب واكتشاف واستقطاب الكفاءات العالية أو أنواع مختلفة من نتائج الأداء مثل الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

ب- علاقة أبعاد رأس المال النفسي بالاحتفاظ بالمواهب: تتفق دراسة كل من (العابدي & العبادي، 2013⁽⁹¹⁾؛ Sihag & Sarikwal, 2014⁽⁹²⁾؛ الحسن، 2013⁽⁹³⁾) على أهمية العلاقة بين مكونات رأس المال النفسي واهتمام المنظمات بالعنصر البشري لما له من دور كبير ومباشر في فاعلية المنظمة، فضلاً عن ذلك فهو مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة لما يمتاز به من صعوبة في التقليد ومن تعقيد في تركيبته الاجتماعية، لذلك دعت الحاجة إلى الاهتمام بالجوانب الروحية في مكان العمل والانغماس بها والمواعاة بين قيم الشخص ومعتقداته وعمله، والشعور بالأصالة والتميز، ويتضح من ذلك أن جميع تلك المكونات تساعد على احتفاظ المنظمات بالمواهب الموجودة لديها أو ما يسمى أحياناً بالمواطنة التنظيمية. كما أوضحت دراسة كل من (الشربيني، 2016⁽⁹⁴⁾؛ صبر، 2018⁽⁹⁵⁾)، أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والاحتفاظ بالمواهب، حيث أوصت بالاعتراف بما ينجزه العاملون من نجاحات سواء كانت كبيرة أو صغيرة ومكافأتهم على ذلك. بالإضافة إلى تعزيز قدرة العاملين على تحمل الأزمات، من خلال تهيئة المناخ المناسب للعمل، وتشجيع العاملين على مواصلة التعلم، واحتواء القيادات لمرووسيهم الذين يواجهون مشكلات خاصة بالعمل أو الأسرة، وعقد دورات لتسيخ فكرة أن الفرد يمكنه التغلب على الظروف

المحيطة. وفي نفس الصدد أكدت دراسة (يحيى & يحيى، 2018⁽⁹⁶⁾)، على أهمية حفاظ المنظمات على مواردها البشرية خاصة المبدعة منها من خلال توفير المناخ المناسب للعمل ومنحهم حوافز مجزية تمكنهم من التفرغ التام لعملهم وبالتالي زيادة إنجازهم وعطائهم. بينما في المقابل أكدت دراسة (Momani, at el, 2018⁽⁹⁷⁾)، على ضعف العلاقة بين الثقة بالنفس والدافعية والاحتفاظ بالموهب، ويرجع ذلك إلى عدم توفير المناخ الخاص لعمل الموهوبين والذي يسمح بتطبيق أفكارهم ومبادراتهم وإشراكهم بصنع القرار وتنمية ثقتهم بالنفس مما يسهم في زيادة انتمائهم ورضاهم.

ج- علاقة أبعاد رأس المال النفسي بتنمية المواهب: أكدت دراسة كل من (Kim, at el., 2018⁽⁹⁸⁾)؛ الشربيني، 2016⁽⁹⁹⁾؛ Abbas & Raja, 2015⁽¹⁰⁰⁾؛ صبر، 2018⁽¹⁰¹⁾؛ Sweetman, at el., 2011⁽¹⁰²⁾؛ Sihag & Sarikwal, 2014⁽¹⁰³⁾؛ Bockorny, 2015⁽¹⁰⁴⁾)، على العلاقة الإيجابية لرأس المال النفسي وتنمية المواهب والأداء الإبداعي والابتكار، أو ما يسمى بالعلاقة التبادلية بينهما، حيث أوصت بتعزيز الاهتمام بتنمية قدرات العاملين، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية في التخطيط، وإبراز نماذج العاملين ذوي الكفاءات العالية، وإقناع القيادات للعاملين بأنهم يمتلكون القدرات والمهارات التي تمكنهم من إنجاز ما يكلفون به من مهام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Mahmudi & Momani, at el., 2018⁽¹⁰⁵⁾)؛ المغربي & الند، 2016⁽¹⁰⁶⁾؛ Kalantari, 2017⁽¹⁰⁷⁾)، والتي أكدت على ضرورة تبني العاملين ذات المهارات العالية بشكل مستمر، من خلال إعداد برامج تدريبية وفق خطط عملية مدروسة خاصة البرامج التي تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين والتي تساعد في أداء الأعمال بشكل جيد. وفي هذا الصدد أكدت دراسة (أحمد، 2017⁽¹⁰⁸⁾)، على ضرورة إنشاء وتشكيل إدارة مختصة لتنمية الموارد البشرية لرفع المؤهلات النفسية والعلمية للعاملين. كما دلت دراسة كل من (Kibby & Pourkiani, 2015⁽¹⁰⁹⁾)؛ فاطنة، 2018⁽¹¹⁰⁾؛ Tosten & Toprak, 2017⁽¹¹¹⁾)، على أنه عندما تلبى أي منظمة حاجات الموهوبين السلوكية والنفسية وتنمي قدراتهم العملية، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكاري والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها، ويتطلب ذلك تصميم استراتيجيات وسياسات حديثة وثقافات تنظيمية، وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها. بالإضافة لذلك هدفت دراسة (حسن، 2016⁽¹¹²⁾)، إلى معرفة تأثير رأس المال النفسي كمتغير مستقل على الأداء التنظيمي كمتغير تابع ومعرفة هل يلعب الالتزام التنظيمي دوراً وسيط بينهما، وأكدت النتائج على إمكانية تعزيز وتطبيق أبعاد رأس المال النفسي داخل المنظمات من خلال تدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى إجراء بعض التعديلات على الإجراءات والسياسات والهيكل التنظيمية. وفي المقابل تختلف دراسة كل من (Schuckert, at el., 2018⁽¹¹³⁾)؛ Newman, at el., 2014⁽¹¹⁴⁾)، مع الدراسات السابقة بأن هناك تأثير ضعيف بين رأس المال النفسي والقدرة على الإبداع والابتكار، ويرجع ذلك إلى اختلاف الثقافات وبالتالي تختلف هذا النتيجة مع نتائج الدراسة الحالية.

د- علاقة أبعاد رأس المال النفسي بإدارة وتقييم المواهب: لقد أشارت نتائج دراسة كل من (جلاب & آل طعين، 2015⁽¹¹⁵⁾؛ الفتلاوي، 2017⁽¹¹⁶⁾؛ صبر، 2018⁽¹¹⁷⁾؛ Yildiz, 2017⁽¹¹⁸⁾؛ أحمد، 2017⁽¹¹⁹⁾)، على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال النفسي وبشكل منفرد في كل بعد من أبعاد الأداء الإبداعي وعلاقة أثر بنسب مختلفة، والمعززة لنمو وتطوير السلوك الإبداعي للأفراد. كما بينت النتائج الإحصائية لدراسة (Cerovic & Kvasic, 2016⁽¹²⁰⁾)؛ موسي & كرجي، 2015⁽¹²¹⁾؛ Gu, 2016⁽¹²²⁾)، على علاقة الارتباط والأثر المعنوي لرأس

المال النفسي والأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، إلا أنها كقيمة تعد غير قوية، بسبب تفاوت الارتباط المعنوي لمتغيرات رأس المال النفسي مع الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهذا يعني وجود حاجة إلى مكونات رأس المال النفسي لتحقيق الأداء الاستراتيجي من أجل تجاوز الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق النجاح، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها البحث الحالي. بينما أكدت دراسة (Kim, et al., 2018⁽¹²³⁾؛ الشربيني، 2016⁽¹²⁴⁾)، على العلاقة الإيجابية لرأس المال النفسي وإدارة وتقييم المواهب، حيث أوصت بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وكذلك تنمية قنوات الاتصالات الرأسمالية ثنائية الاتجاه بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. وتشجيع العاملين على المساهمة بمقترحاتهم في وضع أهداف الشركة عن طريق منح مكافآت للعاملين الذين يمدون الإدارة بمقترحات يمكن من خلالها تحقيق أهداف الشركة. كما أوضحت دراسة (خوين، 2017⁽¹²⁵⁾)، بأن مدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية تركز وبدرجة كبيرة على تشجيع الإبداع، بوصفه أحد أنواع الميزة التنافسية، والتي من الممكن أن يساعدها في بناء سمعة جيدة لها في ظل البيئة التي تعمل فيها ومن ثم نجاحها، كما أكدت على أهمية نظام الاتصالات بين مختلف الإدارات بما يعكس حالة التعاون المستمر في محيط العمل، وأظهرت أيضاً أن بُعد الكفاءة الذاتية يرتبط بعلاقة ارتباط إيجابية قوية مع إجمالي أبعاد الإبداع التنظيمي باعتباره جزء من إدارة وتقييم المواهب، وهذه النتيجة تختلف مع النتيجة التي توصل إليها البحث الحالي. وتتفق معظم الدراسات السابقة مع دراسة (العززي & إبراهيم، 2014⁽¹²⁶⁾)، والتي أظهرت أن التأثيرات التحفيزية لمكونات رأس المال النفسي وهي مشتركة ستكون أوسع وأكبر من تأثير أياً منها وهو منفرد على كفاءة وفاعلية الأداء، والرضا والسعادة والالتزام الوظيفي، والمناخ التنظيمي الإيجابي والتعاون. بينما في المقابل أكدت دراسة (Momani, et al., 2018⁽¹²⁷⁾)، على عدم وضع الكفاءات العالية في المناصب المناسبة لقدراتهم وعدم وجود معايير مناسبة ومحددة لقياس الموهوبين.

وقد استفاد الباحث من البحوث السابقة في مجال الأدب النظري، وكيفية بناء أداة البحث، ومنهجية البحث واختيار عينته، وطرق تحليلها، وتجدر الإشارة في هذا المقام أن البحث الحالي يتميز عن البحوث السابقة في محاولة التعرف على مستوي تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب. ويتميز هذا البحث عن غيره من البحوث السابقة في هذا المجال بالأصالة والحدثة من عدة جوانب: اختلاف مجال وبيئة تطبيق هذه الدراسة حيث تطبق البحث على قطاع الأسمدة والكيماويات في مصر، كما تناول هذا البحث بشقيه النظري والميداني مدخل متكامل لأهم مكونات رأس المال النفسي وأبعاد إدارة المواهب مجتمعه، وبالتالي يمكن تعميم نتائج هذا البحث والاستفادة منه في مختلف المنظمات الإنتاجية والخدمية، بالإضافة إلى تزايد الحاجة إلى إجراء بحوث تحدد طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال النفسي وإدارة المواهب البشرية، وتحدد ما إذا كانت تلك المكونات ستؤثر إيجابياً أو سلباً في إدارة المواهب.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية متضمنة مشكلة البحث:

في إطار توصيف مجال البحث تعتبر الشركة القابضة للصناعات الكيماوية هي إحدى أكبر الشركات العاملة في مجال صناعة الكيماويات في مصر، حيث تمتلك حصة الأغلبية في 18 شركة من الحجم الكبير والمتوسط في مجالات متنوعة، ورأس المال المدفوع للشركات التابعة يتجاوز 2.5 مليار جنيه مصري، وتتولى الشركة القابضة من خلال الشركات التابعة لها استثمار أموالها في

مجالات متعددة وهي: الأسمدة الأزوتية، الكيماويات الأساسية، الأصباغ، صناعة الأحذية، الورق والكرتون، الدخان والسجائر، الاسمنت والجبس، فيرومنجنيز، ملح، منتجات تعدينية، اليات، إطارات السيارات ومنتجات الكاوتشوك، المواسير والمنتجات الاسمنتية، والجرارات الزراعية (128). كما تساهم الشركة القابضة وشركاتها التابعة في 11 شركة مشتركة ويبلغ إجمالي استثماراتها 960 مليون جنيه، وبلغ إجمالي إيرادات النشاط 15.869 مليار جنيه، كما بلغ إجمالي صادرات الشركة القابضة للصناعات الكيماوية 807 مليون جنيه، وحققت تلك الشركات صافي أرباح يقدر بـ 642 مليون جنيه في عام 2017 (129). وقد بلغ عدد العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية 31721 عامل في عام 2017 بانخفاض قدره 3.6% مقارنة بعام 2016 بما يتماشى مع سياسة الدولة، وفي المقابل ارتفع متوسط أجر العامل ليصل إلى 109190 جنيه في عام 2017 مقارنة بـ 88597 جنيه في عام 2016 (130).

ونظراً لتضخم إيرادات واستثمارات وصادرات وعدد العاملين بالإضافة إلى تنوع المنتجات في المجتمع الأصلي للدراسة، لذلك اختار الباحث (4) شركات من هذا المجتمع الأصلي تكون ممثلة له وتلك الشركات هي: (الدلتا للأسمدة، النصر للأسمدة، مصر لصناعة الكيماويات، وشركة الصناعات الكيماوية (كيما))، ويرجع اختيار الباحث لتلك الشركات، إلى الأسباب التالية: أنها تعمل في نفس المجال وهو صناعة الأسمدة والكيماويات، وتعتبر من كبريات الشركات في هذا القطاع في مصر، بالإضافة إلى التقرب الشديد في رأس المال، وعدد العاملين، وضخامة الإنشاءات والإمكانات المقامة بهذه الشركات، وبناءً على ذلك قام الباحث بدراسة استطلاعية استهدفت زيادة الإلمام بموضوع البحث من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية وكذلك التعرف على الوضع الحالي لشركات الأسمدة والكيماويات محل الدراسة، وبالتالي المساعدة في تحديد مشكلة البحث، وضع فروضه، وتحديد أهدافه، حيث قام الباحث بإجراء مقابلات متعمقة من خلال الحوار المفتوح مع (6) من أعضاء الإدارة العليا، وعدد (9) من أعضاء الإدارة الوسطي، وعدد (15) من أعضاء الإدارة التنفيذية، في بعض الشركات محل الدراسة وهي: (الدلتا للأسمدة، النصر للأسمدة، مصر لصناعة الكيماويات)، بقصد الوصول إلى بعض الظواهر والمؤشرات والتي تساعد في تحديد مشكلة البحث، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- 1- أكدت معظم مفردات العينة الاستطلاعية أن هناك اهتمام واقتناع من جانب الإدارة العليا في شركات محل الدراسة بالدور الذي يلعبه رأس المال النفسي في زيادة كفاءة وفاعلية المهارات الإبداعية والابتكارية للعاملين، ولكن على الجانب الآخر تعتمد غالبية الشركات على تقليد الأسمدة والكيماويات ذات العلامة التجارية الأجنبية مما يدل على عدم الاهتمام بالموهب البشرية لابتكار منتجات جديدة بالإضافة إلى تدني الإنفاق على أنشطة البحوث والتطوير، حيث اكتشف الباحث عدم وجود بند محدد في القوائم المالية لأنشطة البحوث والتطوير، وعدم تحفيز العاملين على إظهار مهاراتهم الإبداعية والابتكارية، وذلك نتيجة لإجهاد معظم الآراء البناءة التي يقترحها العاملين.
- 2- عدم وضوح مفهوم رأس المال النفسي لدي (73.3%) من مفردات العينة، بالإضافة إلى التداخل بين هذا المفهوم والمفاهيم المتشابهة مثل رأس المال الفكري، والبشري، والاجتماعي، وهذا لا يعتبر عيباً في حد ذاته ولكن يعتبر مؤشراً للإدارة العليا لزيادة الاهتمام برأس المال النفسي.
- 3- يزيد الاهتمام برأس المال النفسي من مستوى رضا العاملين بالخدمات المقدمة لهم والمتمثلة في التدريب والاهتمام بظروف بيئة العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن على الجانب الآخر أكد (66.7%) من مفردات العينة أنهم يشعرون بالإحباط لان فرص الترقى والتقدم الوظيفي تعتمد على

الأقدمية وليس الكفاءة، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بالتعرف على آراء العاملين ومقترحاتهم بشأن التعليمات والقرارات الجديدة وكيفية تطبيقها.

4- يعاني (60%) من مفردات العينة بحالة من الغموض وعدم المشاركة في أية معلومات تخص توجهات الشركات، وأنه لا يوجد تواصل بين العاملين والقيادات، ويعد ذلك مؤشراً خطراً ينبئ بحدوث أزمة مستقبلية تهدد بفقدان المعرفة الضمنية وخسارة رأس المال النفسي إن لم يتم الاستعداد لها مبكراً.

5- أكدت الإدارة العليا علي أنها تبذل قصارى جهدها لصقل خبرات العاملين وتنمية مهارتهم لرفع كفاءة وقيمة المورد البشري علمياً وعملياً وفكرياً في جميع التخصصات والمستويات الوظيفية من خلال قيام مراكز التدريب في الشركات محل الدراسة بعقد سلسلة من الندوات والمؤتمرات العلمية والإدارية بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث المصرية والعالمية، ولكن في المقابل أكد العاملين علي ضعف المخصصات المالية لدعم خطة التعاون الداخلي والخارجي وأن نسبة الاستفادة الفعلية من تلك الندوات والمؤتمرات العلمية والإدارية لا تتجاوز 30%، بالإضافة إلي ضعف الترابط والتنسيق بين مراكز البحوث وجهات البحث العلمي الأكاديمي وبين شركات الأسمدة والكيماويات.

ويكتشف الباحث من إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية وغيرها من الظواهر السابقة والقادمة، بأنه يمكن القول أن تأثيرها سيكون إيجابياً على العلاقة بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب البشرية في الشركات محل الدراسة، وهذا يعتبر مبرراً قوياً للقيام بهذا البحث. بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، تم الحصول على بعض البيانات التي ستساهم في تحديد مشكلة الدراسة من السجلات الخاصة بالشركات محل الدراسة، وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث عرض بعض البيانات عن الشركات محل الدراسة وأنشطتها وأماكن تواجدها كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (4)
بيان بالشركات محل الدراسة وأنشطتها وأماكن تواجدها

م	اسم الشركة	المحافظة	المنتجات الرئيسية
1	الدلتا للأسمدة	الدقهلية	المخصبات الكيماوية والمواد الكيماوية، والأسمدة الأزوتية بتركيزات متنوعة.
2	النصر للأسمدة	السويس	إنتاج وتسويق الأسمدة النيتروجينية الصلبة والسائلة والكيماويات.
3	مصر لصناعة الكيماويات	الإسكندرية	صودا كاويه، كلور سائل، حامض ايدروكلوريك، هيوكلوربت صوديوم، وهيوكلوريت كالسيوم فاخر الألوان.
4	كيما	أسوان	إنتاج الأسمدة الأزوتية والمواد الكيماوية.

المصدر: من إعداد الباحث: وفقاً لمركز معلومات قطاع الأعمال وسجلات الشركات محل الدراسة، 2017.

يتضح للباحث من الجدول السابق، ومن خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث لبعض الشركات محل الدراسة أهم المشروعات التي تتصف بتنمية وتطوير المواهب البشرية وهي كالتالي:

1- تمتلك شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية مركزا للتدريب يقوم بإعداد برامج لإعداد العمالة الجديدة ويعمل على رفع كفاءة العمالة الحالية فنيا وإداريا بكافة مستوياتها في المجالات التالية: عمليات صناعية موحده ومشاركة - صيانه الأجهزة الدقيقة والكهرباء - التحليل الكيماوية وأجهزة المعامل. كما أن المركز يقوم بعقد سلسلة من الندوات والمؤتمرات العلمية والإدارية بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث المصرية والعالمية، ويحتوي المركز على مكتبة علمية يتوفر فيها أحدث الكتب العلمية. كما تتضمن رسالة الشركة الحفاظ على سلامة المصانع وتوفير المناخ المشجع لتعظيم رضاء وانتماء العاملين بالشركة، والاستمرار في مراجعة وتطوير اساليب العمل، كما تشتمل استراتيجية الجودة للشركة على بناء التزام فعال بكل مستويات الشركة كعملية مستمرة من خلال استخدام أفضل المعلومات والانظمة لتحقيق أفضل وأجود اساليب الإدارة، كما أن الشركة حاصلة على شهادة الجودة في النظم الإدارية أيزو 9001 لعام 2000.

2- بالنسبة لشركة النصر للأسمدة لديها مكتبة علمية شاملة ومركز تدريب يقوم بإعداد برامج لإعداد العمالة الجديدة ويعمل على رفع كفاءة العمالة الحالية فنياً وإدارياً بكافة مستوياتها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الطبية والرعاية الصحية للعاملين وأسره على أعلى مستوى شاملة صرف الأدوية مجاناً من خلال المستشفى المملوكة للشركة.

3- أما بالنسبة لشركة مصر لصناعة الكيماويات: تعمل قيادة الشركة على صقل خبرات العاملين وتنمية مهارتهم لرفع كفاءة وقيمة المورد البشري علميا وعمليا وفكريا في جميع التخصصات والمستويات الوظيفية، إيماناً منها أنه المنقذ لعمليات التطوير المستمر، من خلال حضور المؤتمرات العالمية والعلمية وتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية المتميزة للاطلاع على أحدث التطورات في مجال العمل لتحقيق التطوير المستمر والنمو المنشود، كما جهزت قاعة مستقلة للتدريب ونقل الخبرات والدورات التدريبية لإعداد كوادر فنية على أعلى مستوى. وحصلت الشركة على شهادة الجودة في النظم الإدارية أيزو 9001 منذ عام 1999، وشهادة الأيزو في الإدارة البيئية 14001 منذ عام 2004 وشهادة الأيزو في السلامة والصحة المهنية OHSAS18001 لعام 2010.

4- يوجد بشركة الصناعات الكيماوية (كيما)، مركز تدريب يشمل جميع التخصصات يساهم في تدريب العاملين، وطلاب مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة الصناعة بالمحافظة بالإضافة إلى مساهمة الشركة في التدريب العملي والتخصصي. كما تتضمن رسالة الشركة رفع كفاءة المعدات والآلات وذلك بتقليل ساعات التوقفات الغير مخططة، وتنمية قدرات وصقل مهارات العاملين، والالتزام بتنفيذ متطلبات القوانين واللوائح والمتطلبات الأخرى والمتعلقة بالمحافظة على البيئة والسلامة والصحة المهنية للعاملين، كما أن الشركة حاصلة على الأيزو 9001 لعام 2008، بالإضافة إلى الأيزو للسلامة البيئية 14001 لعام 2004. بالإضافة للزيارة الميدانية التي قام بها الباحث لبعض الشركات محل الدراسة، تمكن الباحث من الحصول على أهم البيانات الواردة في الموازنات التقديرية للشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية عن العام المالي 2017/2016، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (5)

بيان بأهم بيانات الموازنة التقديرية للشركات محل الدراسة عن العام المالي 2017/2016 (القيمة بالمليون جنية)

م	اسم الشركة	إيرادات النشاط	الصادرات	صافي الربح / الخسارة	الاستثمارات
1	الدلتا للأسمدة	861.4	196.7	(505.6)	53

196	(351.2)	4.4	430.7	النصر للأسمدة	2
136.7	(23.8)	20.9	158.4	مصر لصناعة الكيماويات	3
33	208	331.1	607.8	الصناعات الكيماوية (كيما)	4
418.7	(672.6)	553.1	2058.3	إجمالي الشركات محل الدراسة	
960	942	807.5	15869	إجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة	
%43.6	(%71.4)	%68.5	%13	نسبة الشركات محل الدراسة/إجمالي الشركات	

المصدر: من إعداد الباحث: وفقاً للبيانات الواردة في الموازنة التقديرية للشركة القابضة للصناعات الكيماوية، 2017/2016

يكتشف الباحث من الجدول السابق، أن إجمالي إيرادات الشركات محل الدراسة بلغ 2058.3 مليون جنيه وهو يمثل 13% من إجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية البالغ 15869 مليون جنيه، كما بلغت الصادرات عن السنة المنتهية في 2017 مبلغ 553.1 مليون جنيه بنسبة قدر بـ 68.5% من إجمالي صادرات الشركة القابضة، ومع ذلك حققت الشركات محل الدراسة معدل خسائر قياسية بلغ 672.6 مليون جنيه مما تسبب في تآكل صافي الربح الخاصة بإجمالي الشركة القابضة للصناعات الكيماوية بنسبة 71.4%، وقد بلغ حجم الاستثمارات للشركات محل الدراسة عام 2017 مبلغ 418.7 مليون جنيه، وهو يمثل 43.6% من إجمالي استثمارات الشركة القابضة للصناعات الكيماوية. بالإضافة لما سبق يُمكن للباحث عرض أهم البيانات والمؤشرات الخاصة بالشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية لعام 2017، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (6)
بيان بالمؤشرات الرئيسية للشركات محل الدراسة لعام 2017

م	اسم الشركة	عدد العاملين	الأجور	متوسط الأجر	المخزون	رأس المال
		عامل	مليون	ألف	مليون	مليون
1	الدلتا للأسمدة	2937	236.6	81	285.7	807
2	النصر للأسمدة	1112	125.8	113	220.3	364
3	مصر لصناعة الكيماويات	675	50.54	75	47.9	260
4	الصناعات الكيماوية (كيما)	1811	140	77	192.9	3165
	إجمالي الشركات محل الدراسة	6535	553	86.5	746.8	4596
	إجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية	31721	3463	109.2	5244	7184
	نسبة إجمالي الشركات محل الدراسة/ إجمالي الشركة القابضة	%20.6	%16	%79.2	%14.2	%64

المصدر: من إعداد الباحث: وفقاً لسجلات الشركات محل الدراسة في 2017/6/30.

يتجلى للباحث من الجدول السابق، أن إجمالي العاملين في جميع المستويات الإدارية في الشركات محل الدراسة بلغ 6535 مليون جنيه وهو يمثل 20.6% من إجمالي العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية، كما بلغ إجمالي أجورهم 553 مليون جنيه بنسبة تقدر بـ 16% من إجمالي أجور الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية بمتوسط أجر سنوي بلغ 86.5 ألف جنيه في عام 2017، بنسبة تقدر بـ 91.7% من إجمالي أرباح الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين، وقد تبين للباحث أن الشركات محل الدراسة حققت أرقام قياسية في حجم المخزون بمقدار 746.8 مليون جنيه بنسبة تقدر بـ 36.3% من حجم إيرادات الشركات محل الدراسة والبالغ 2058.3 مليون جنيه في عام 2017، وبلغ رأس مال الشركات محل الدراسة (807، 364، 260، 3165) مليون جنيه على التوالي في عام 2017 بنسبة تقدر بـ 64% من إجمالي رأس مال الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية.

وبناءً على العرض السابق للدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث بشقيها من تحليل البيانات الثانوية والمقابلات الشخصية المتعمقة لقطاع الأسمدة والكيماويات وما توصلت إليه من ظواهر ومؤشرات، والتي تعتبر مبرراً قوياً للقيام بهذا البحث، حيث لوحظ الأهمية الحيوية لمكونات رأس المال النفسي في تطوير أداء المنظمات بشكل عام، وكذلك بالدور الذي يلعبه رأس المال النفسي في زيادة كفاءة وفاعلية وتنمية المهارات الإبداعية والابتكارية للعاملين في شركات الأسمدة والكيماويات بشكل خاص. لذلك يرى الباحث أن التطبيق الفعال لأبعاد رأس المال النفسي له تأثير على كفاءة وفاعلية المواهب البشرية بحيث يتم الاهتمام برصد أية مؤشرات أو ظواهر سلبية توحى بفقدان بعض نقاط القوة الخاصة بمكونات رأس المال النفسي بالشركات محل الدراسة والتي تمثل المحاور الرئيسية لزيادة كفاءة وفاعلية المواهب البشرية، ومن هنا تأتي مشكلة البحث التي تدفع الباحث إلى دراسة مدى تأثير رأس المال النفسي على كفاءة وفاعلية إدارة المواهب البشرية في شركات الأسمدة والكيماويات.

لذلك اهتم الباحث بدراسة وتحليل وإرساء نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة بهدف رفع كفاءة وفاعلية إدارة المواهب البشرية في شركات الأسمدة والكيماويات في جمهورية مصر العربية، بالإضافة إلى ذلك فهم العلاقات وإدراك طبيعتها وأهميتها في التطبيق العملي، من خلال اختبار النموذج المقترح في تحديد مستوى تطبيق الشركات محل الدراسة لأبعاد رأس المال النفسي، وكذلك مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، مع تحديد درجة الاهتمام بإدارة المواهب البشرية في الشركات محل الدراسة.

ثالثاً: أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث الحالي في عدة عوامل تتمثل فيما يأتي:

1- تناول أثنين من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، خصوصاً في ظل ندرة الكتابات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة والأثر بين تلك المفاهيم بالدراسة والتحليل، وبالتالي يأتي هذا البحث كمحاولة مكتملة للمحاولات الأخرى المبدولة وامتداداً لها في هذا المجال. ويرجع ذلك إلى أن رأس المال النفسي والمواهب البشرية لهما بالغ التأثير على تقليص النفقات المالية ونجاح المنظمات وبالتالي زيادة الإيرادات.

2- يستمد هذا البحث أهميته من خلال اقتراح نموذج يتناسب مع البيئة العربية لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي كمتغير مستقل على إدارة المواهب البشرية كمتغير تابع، مع تحديد طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين تلك المتغيرات.

3- من الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في شركات محل الدراسة في وضع السياسات الإدارية التي تكفل تحسين مستوى المواهب البشرية، وذلك من منطلق أن رأس المال النفسي يمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق أهداف شركات الأسمدة والكيماويات وتطويرها.

4- الدور الحيوي لقطاع الأسمدة والكيماويات كأحد الركائز الأساسية التي تحظى باهتمام الدولة، والذي يعتبر من أهم القطاعات الاستراتيجية لجميع فئات المجتمع وللاقتصاد القومي، لذا لا بد من بحث كيفية تطويره من خلال رفع كفاءة رأس المال النفسي وتنمية المواهب البشرية.

رابعاً: أهداف البحث: يهدف هذا البحث بصفة رئيسية إلى إرساء نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية كأحد المداخل المعاصرة التي أثبتت نجاحها في العديد من المجالات من خلال:

1- تقديم إطار نظري لرأس المال النفسي وإدارة المواهب بأبعادهم المختلفة كمدخل إدارية حديثة.
2- التعرف على مستوى توجه الإدارة العليا نحو تطبيق رأس المال النفسي، وكذلك التعرف على مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتنمية المواهب البشرية، ومدى كفاءته وفاعليته في الشركات محل الدراسة.

3- التعرف على مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال النفسي، وإدارة المواهب من حيث قدرتها على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية للعاملين في الشركات محل الدراسة.

4- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة التأثيرية لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة على كفاءة وفاعلية إدارة المواهب بأبعادها المختلفة. ومدى نجاح أو فشل النموذج المقترح عملياً.

5- طرح مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تزيد كفاءة وفاعلية إدارة المواهب البشرية، وتوعي الشركات محل الدراسة بأهمية تطبيق رأس المال النفسي.

خامساً: فروض البحث: بناءً على ما تقدم، يُمكن تحديد فروض البحث فيما يلي:

الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على استقطاب المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) للكفاءة الذاتية على استقطاب المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

2- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) للتفاؤل على استقطاب المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

3- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) للأمل على استقطاب المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

4- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للمرونة على استقطاب المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

الفرض الثاني: لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على الاحتفاظ بالمواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للكفاءة الذاتية على الاحتفاظ بالمواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

2- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للتفاؤل على الاحتفاظ بالمواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

3- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للأمل على الاحتفاظ بالمواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

4- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للمرونة على الاحتفاظ بالمواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

الفرض الثالث: لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على تنمية المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للكفاءة الذاتية على تنمية المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

2- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للتفاؤل على تنمية المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

3- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للأمل على تنمية المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

4- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للمرونة على تنمية المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

الفرض الرابع: لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على إدارة وتقييم المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للكفاءة الذاتية على إدارة وتقييم المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

2- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للتفاؤل على إدارة وتقييم المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

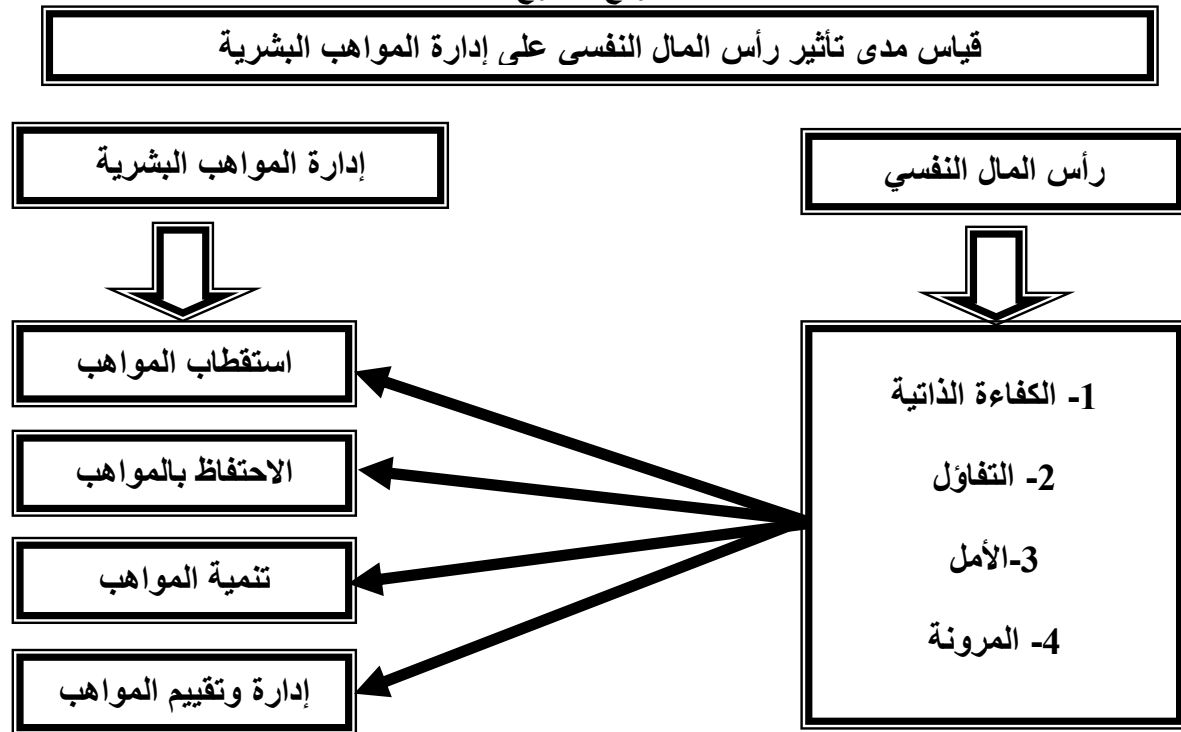
3- لا يوجد تأثيرٌ معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للأمل على إدارة وتقييم المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

4- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة على إدارة وتقييم المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

سادساً: النموذج المقترح ومراحل تطبيقه:

في ضوء ما تمّ استعراضه من أبعاد مُشكلة البحث والبيانات الثانوية التي قام بها الباحث بتجميعها، وأدبيات الإدارة في مجال رأس المال النفسي، وإدارة المواهب البشرية، والدراسات السابقة التي تمّ استعراضها وتحليلها في ذات المجال بأبعاده المُختلفة بالإضافة إلى المُقابلات الشخصية المتعمقة التي أجراها الباحث مع بعض أعضاء الإدارة العليا والوسطي والتنفيذية في الشركات محلّ الدراسة أثناء الدراسة الاستطلاعية. فقد قام الباحث بإعداد نموذج لتوضيح كيفية تطبيق مكونات رأس المال النفسي ودورها في الارتقاء بإدارة المواهب البشرية بما يتناسب مع واقع البيئة العربية بصفة عامة، والبيئة المصرية بصفة خاصة كما يتضح من الشكل التالي:

شكل رقم (1)
النموذج المقترح



المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

في ضوء النموذج المقترح يُمكن للباحث إيضاح المراحل الأساسية لتطبيقه وكيفية تقييمه، ومن ثمّ تحقيق النتائج الإيجابية المرجوة والمخطط لها وهي تحسين كفاءة وفاعلية إدارة المواهب البشرية، والتي يُمكن شرحها بإيجاز في النقاط التالية:

المرحلة الأولى: توليد الفكرة/ التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا: ويقصد به مدى قناعة الإدارة العليا بتطبيق هذا المفهوم، وقناعتها بضرورة توافر أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) في كافة المستويات الإدارية داخل الشركة.

المرحلة الثانية: ترويج الفكرة: وتعتمد هذه المرحلة على معطيات التشخيص الداخلي للشركة والتشخيص الخارجي للبيئة المحيط بها، حيث أنه عندما يبتكر شخص فكرة معينة يجب أن تكون هناك فرصة لتطبيقها وخاصة إذ كان الغرض منها تطوير وتنمية الأداء البشري بما أنه أعلى الثروات التي تملكها المنظمة، وقد تقبل الأفكار من بعض الأفراد بدون الحاجة إلى الدعم الإضافي وبالتالي ستكون سهلة التطبيق، ولكن في الغالب سيحدث مقاومة لهذه الأفكار الإبداعية فالأفراد لديهم ميل فطري للعودة إلى سلوكياتهم الأصلية والعمل على أفضل الأفكار الإبداعية، لذلك تهتم مرحلة الترويج ببناء ثقافات جديدة لإحداث التغيير المطلوب لتنفيذ الإبداعات والمتمثلة في إرساء مكونات رأس المال النفسي داخل مختلف المستويات الإدارية بالشركة.

المرحلة الثالثة: تطبيق الفكرة: يتطلب تطبيق الأفكار والابتكارات الجديدة غالباً جهود كبيرة من الأفراد لتحويل الأفكار إلى مقترحات مطبقة عملياً وواقعياً، ويتم اتخاذ هذا القرار دوماً في المستويات الإدارية العليا، وقد يتم اللجوء والاستعانة في بعض الأحيان بخبرات الجامعات في هذا المجال أو بمكاتب دراسات متخصصة. ويتم في هذه المرحلة دراسة الجوانب التالية:

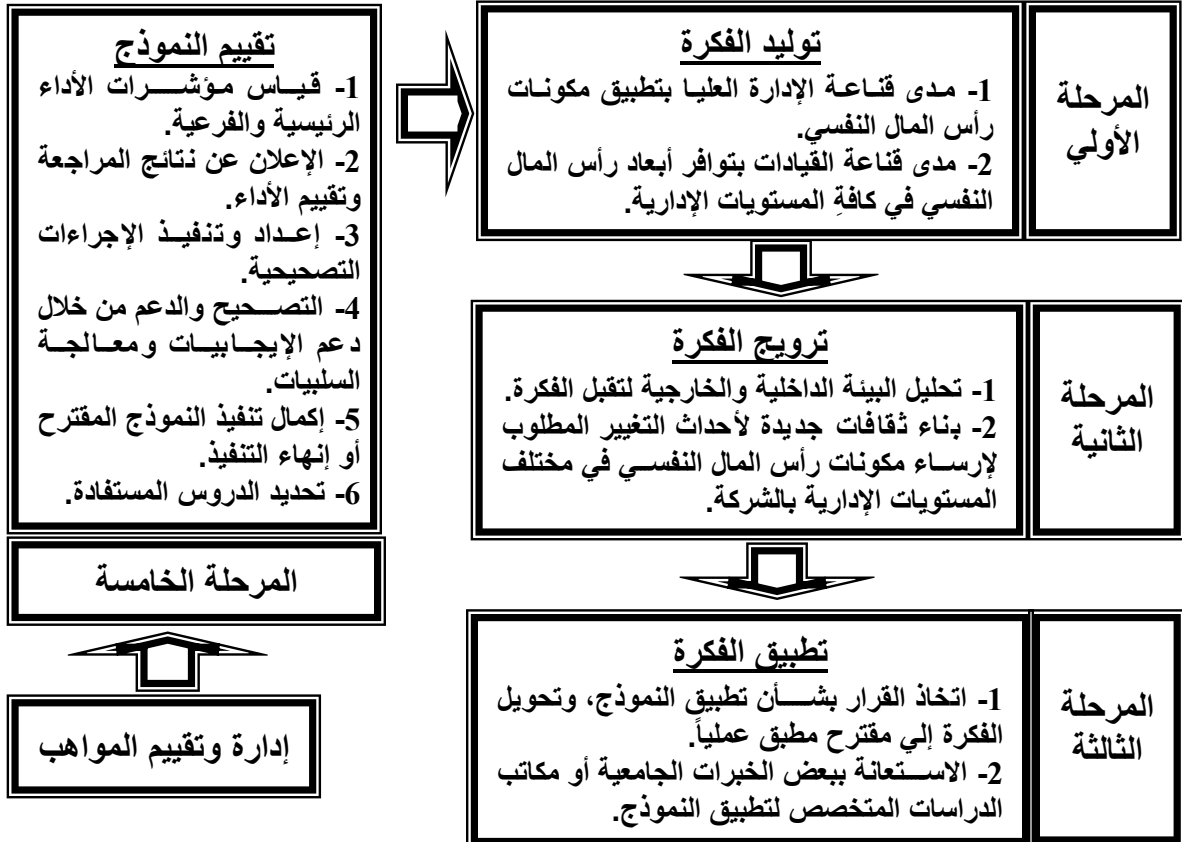
- 1- تحديد الأدوار والمسئوليات للأفراد المخول لهم عملية التطبيق، بالإضافة إلى تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء.
- 2- تحديد الجدوى الاقتصادية للنموذج المقترح من خلال تحليل العوائد والمخاطر.
- 3- إجراء الاستشارات وجمع المعلومات والنماذج الناجحة المطبقة في ذات المجال.
- 4- التعرف على خصائص وأهداف ومبادئ وفلسفة النموذج المقترح، وما هي البنية الأساسية المطلوبة؟ وما هي المنهجية المتبعة؟
- 5- ما هي المعايير الثقافية المطلوبة حتى يُمكن تحقيق نجاح للنموذج المقترح؟ ما الذي يجعل هذا النموذج مختلف عن نماذج التحسين الأخرى؟
- 6- ما هي العوائد التي يُمكن تحقيقها من خلال التطبيق الناجح للنموذج المقترح؟ ما هي العناصر الرئيسية اللازمة لتحسين كفاءة وفاعلية المواهب البشرية من خلال النموذج المقترح؟ ما المعوقات التي يُمكن تجنبها عند عملية التطبيق؟
- 7- تحديد وتوفير المخصصات المالية اللازمة لتمويل النموذج المقترح.

المرحلة الرابعة: الارتقاء بإدارة المواهب البشرية: وتشمل هذه المرحلة جميع أبعاد إدارة المواهب البشرية (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، وإدارة وتقييم المواهب)، حيث تركز شركات الأسمدة والكيماويات كبقية المنظمات الموجودة في المجتمع على الكفاءات والمهارات المتوفرة بها باعتبارهم أساس نجاحها وتميزها وتساعد إدارة المواهب الفعالة على توفير الكفاءات والمهارات الموهوبة من مصادرها المختلفة سواء كانت مصادر داخلية أو خارجية، لذا تعمل على الاستفادة منها وتوظيفها من خلال إدارتها، ويمكن للباحث تلخيص خطوات اللازمة لإدارة المواهب البشرية في الشركات على النحو التالي:

- 1- استقطاب المواهب وهي تشير إلى تبني الشركة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تساعد على جذب الكفاءات والمواهب من مصادرها الداخلية والخارجية، من خلال وضع برامج ومحفزات لاستقطاب المواهب.
- 2- جعل بيئة العمل أكثر ملائمة لاكتشاف وإظهار المواهب.
- 3- وضع معايير وأسس محددة لقياس المواهب الخاصة (بالإدارة العليا والوسطي والتنفيذية).
- 4- اتخاذ القرار المناسب بشأن المواهب من حيث التوظيف والترقية وتوفير البيئة المناسبة للعمل (الاحتفاظ بالمواهب) في كافة المستويات الإدارية، وكذلك مكافأة أصحاب المواهب.
- 5- المراجعة المستمرة للمخصصات المالية المخصصة للخطط التدريبية لتنمية مواهبها.
- 6- المقارنة بين المواهب البشرية بوضع أوزان للموهوبين استناداً على معايير معروفة من قبلهم.
- 7- الاستفادة من فكر وإبداع المواهب البشرية والعمل على تنمية ما لديهم من مهارات عن طريقة التغذية العكسية للتمكن من دعم الفكر الجديد.
- 8- ربط رؤية واستراتيجية الشركة بإدارة المواهب البشرية.
- 9- محاسبة المسؤولين في حالة التقصير في دعم المواهب البشرية.

المرحلة الخامسة: تقييم النموذج: من خلال: 1- قياس مؤشرات الأداء الرئيسية والفرعية. 2- الإعلان عن نتائج المراجعة وتقييم الأداء. 3- إعداد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية. 4- التصحيح والدعم من خلال دعم الإيجابيات ومعالجة السلبيات. 5- إكمال تنفيذ النموذج المقترح أو إنهاء التنفيذ. 6- تحديد الدروس المستفادة. ويوضح الشكل التالي المراحل الأساسية لتطبيق النموذج المقترح:

الشكل رقم (2)
المراحل الأساسية لتطبيق النموذج المقترح





المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

سابعاً: منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، حيث استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية، بينما اعتمد الباحث على أسلوب المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، بالإضافة لذلك يشمل منهج البحث أيضاً مجتمع البحث وعينته، وأداة البحث وطرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أ- مُجتمع وعينةُ البحث:

1- **مُجتمع البحث:** يتكون مُجتمع البحث من جميع المُفردات التي تتوافر بها الخصائص المرتبطة بموضوع البحث ومُشكلته وأهدافه، لذلك فإن المُجتمع المستهدف يتمثل في أعضاء الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، في الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية، والتمثلة في أربعة شركات هي: (الدلتا للأسمدة، النصر للأسمدة، مصر لصناعة الكيماويات، والصناعات الكيماوية)، وقد بلغ إجمالي فئات البحث بالشركات محلّ الدراسة في المُستويات الإدارية المُختلفة (6535) عضواً في عام 2017م، موزعين كالتالي: الإدارة العليا (282) عضواً، الإدارة الوسطى (983) عضواً، والإدارة التنفيذية (5270) عضواً.

2- **عينة البحث:** تعتمد الدراسة الميدانية للبحث الحالي على ثلاث عينات مختلفة تتمثل في:

العينة الأولى: الإدارة العليا: وتشمل: (رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة، رؤساء القطاعات، والمديرون)، ويبلغ عددهم (282) مفردة، ونظراً لعدم إمكانية الوصول إلى جميع مُفردات المُجتمع لانتشارها على مستوى الجمهورية، مما يصعب معه استخدام أسلوب الحصر الشامل، فقد تمّ تحديد

حجم العينة بالاستعانة بجداول تحديد حجم العينة، والتي أتضح منها أن حجم العينة المناسب عند حجم مجتمع 300 مفردة، ومُعامل ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$ هو (168) مفردة تخص الفئة الأولى للبحث والمتمثلة في أعضاء الإدارة العليا.

العينة الثانية والثالثة: وتشمل أعضاء الإدارة الوسطي والتنفيذية ويبلغ عددها (6253) مفردة: حيث تشمل الإدارة الوسطي (المديرين المساعدين، ورؤساء الأقسام)، ويبلغ عددها (983) عضواً. بينما تشمل الإدارة التنفيذية باقي الوظائف والتخصصات، ويبلغ عددها (5270) عضواً.

ونظراً لكبر عددهم، فقد تمَّ تحديد حجم العينة (عينة عشوائية طبقية) بالاستعانة بجداول تحديد حجم العينة، والتي أتضح منها أن حجم العينة المناسب عند حجم مُجتمع يتراوح ما بين (7000:6000) مفردة، ومُعامل ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$ هو (364) مفردة، وقد تمَّ الحصول على نسبة استجابة (71.1%)، بالنسبة لإجمالي العينات الثلاثة، ليكون عدد الاستجابات الصحيحة (378) مفردة. وفيما يلي يُوضح الباحث توزيع عينة البحث كما هو مبين بالجدول رقم (7)، وقد تمَّ إعدادهم بناءً على ما يلي:

جدول رقم (7)
بيان بحجم وعينة البحث

بيان	الشركة	الإدارة العليا		الإدارة الوسطي		الإدارة التنفيذية		الإجمالي
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
المُجتمع	الدلتا للأسمدة	116	41%	429	43%	2392	45%	2937
	النصر للأسمدة	43	15%	135	14%	934	18%	1112
	مصر لصناعة الكيماويات	31	11%	108	11%	536	10%	675
	الصناعات الكيماوية	92	33%	311	32%	1408	27%	1811
	الإجمالي	282	100%	983	100%	5270	100%	6535
العينة	الدلتا للأسمدة	69	41%	25	43%	138	45%	232
	النصر للأسمدة	25	15%	8	14%	55	18%	88
	مصر لصناعة الكيماويات	19	11%	6	11%	31	10%	56
	الصناعات الكيماوية	55	33%	19	32%	82	27%	156
	الإجمالي	168	100%	58	100%	306	100%	532
عدد الاستثمارات الموزعة	168	58	306	532				
عدد الاستثمارات المستردة	109	55	239	403				
عدد الاستثمارات الصحيحة	103	54	221	378				

نسبة الاستثمارات الصحيحة إلى إجمالي الاستثمارات الموزعة	%61.3	%93.1	%72.2	%71.1
---	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع الاستجابات الفعلية لمفردات العينة للدراسة الميدانية.

ب- أداة البحث: تصميم قائمة الاستقصاء:

تحقيقاً لأهداف البحث واختبار مدى صحة الفروض تم تصميم قائمة استقصاء تم توجيهها لفئات البحث الثلاثة، لقياس اتجاهات أفراد العينة تجاه مُتغيرات البحث، ولتصميم هذه القائمة قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال موضوع رأس المال النفسي وإدارة المواهب البشرية، حيث تم الاستعانة بدراسة كل من: (Schuckert, 2018)⁽¹³¹⁾؛ Kim, 2018⁽¹³²⁾؛ Shaikh, 2018⁽¹³³⁾؛ البردان، 2017⁽¹³⁴⁾؛ أحمد، 2017⁽¹³⁵⁾، فيما يتعلق بالمتغير المُستقل (رأس المال النفسي)، ودراسة كل من (Momani, 2018)⁽¹³⁶⁾؛ اجراح، 2015⁽¹³⁷⁾؛ عباس، 2017⁽¹³⁸⁾؛ AlBattrikhi, 2016⁽¹³⁹⁾، فيما يتعلق بالمتغير التابع (إدارة المواهب البشرية)، وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على (64)، فقرة تمثل قسمين رئيسيين من الأسئلة، القسم الأول يتناول أربعة أبعاد للمتغير المُستقل، ويتكون كل بُعد من (6) فقرات، أما القسم الثاني فيتناول أربعة أبعاد للمتغير التابع، ويتكون كل بُعد من (10) فقرات. وقد صُممت القائمة وفقاً لمقياس (ليكرت) خماسي الاتجاه.

ج- أساليب المعالجة الإحصائية المطبقة:

قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver.22)، وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وذلك باستخدام الأساليب التالية:

- 1- قياس ثبات قوائم الاستقصاء باستخدام أسلوب معامل (ألفا كرونباخ).
- 2- التحليل العاملي والذي يُساعد على تخفيض عدد المُتغيرات وتلخيصها وتجهيزها لتكون صالحة للاستخدام عن طريق أساليب تنبؤية أخرى من أهمها تحليل الانحدار الخطي المُتعدد.
- 3- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستخراج الأهمية النسبية لأبعاد مُتغيرات البحث.
- 4- تحليل الانحدار الخطي المُتعدد لاختبار فروض البحث.

د- معامل الصدق والثبات:

تم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، لأسئلة الاستقصاء لكل فئة من فئات البحث، وذلك لمعرفة مدى ثبات أسئلة الاستقصاء، ومدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل، وكانت قيم معامل الصدق والثبات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (8)

قيم معاملات ألفا للصدق والثبات لأبعاد مُتغيرات البحث

عدد	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية
-----	----------------	----------------	-------------------

أبعاد رأس المال النفسي		الفقرات		ف	ص	ت	ف	ص	ت	ف	ص	ت
الكفاءة الذاتية		6		.626	.791	4	.919	.959	1	.850	.922	2
التفاؤل		6		.674	.821	2	.841	.917	3	.809	.899	3
الأمل		6		.829	.910	1	.873	.934	2	.857	.926	1
المرونة		6		.658	.811	3	.704	.839	4	.761	.872	4
متوسط المتغير المستقل				.697	.835		.834	.912		.819	.905	
أبعاد إدارة المواهب		عدد الفقرات	الإدارة العليا			الإدارة الوسطى			الإدارة التنفيذية			
			ف	ص	ت	ف	ص	ت	ف	ص	ت	
استقطاب المواهب		10	.886	.941	1	.829	.910	2	.757	.870	3	
الاحتفاظ بالمواهب		10	.767	.876	3	.832	.912	1	.698	.835	4	
تنمية المواهب		10	.617	.785	4	.765	.875	4	.815	.903	2	
إدارة وتقييم المواهب		10	.849	.921	2	.808	.899	3	.866	.931	1	
متوسط المتغير التابع				.780	.883		.809	.899		.784	.885	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي. حيث أن:
ف = معامل الثبات (Alpha)، ص = معامل الصدق، ت = الترتيب.

يظهر جالياً من الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا للأبعاد والدرجة الكلية للمتغيرات مرتفعة، ويعكس ذلك ثقة كبيرة في أداة القياس ويضمن إلى ثبات آراء واتجاهات فئات البحث تجاه قائمة الاستقصاء وبدرجة مرضية. حيث يتراوح معامل الثبات لجميع أبعاد البحث ما بين (0.617) كحد أدنى و(0.919) كحد أقصى، وهذا يعني ارتفاعاً مقبولاً جداً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل بُعد من أبعاد البحث، حيث يمثل 50% الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات ألفا وتبدأ المستويات الموصى بها من 60% فأكثر، وهذا يعني أن الاستقصاء صادق في قياس ما وضع لقياسه، وأن معاملات الثبات مرتفعة، وتفي بأغراض البحث، وبالتالي إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

تاسعاً: الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

للتوصل لنتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة فروض البحث تمت وفقاً للإجراءات التالية:

أ- التحليل العاملي (Exploratory Factor Analysis (EFA):

تلت عملية حساب معاملات ألفا لأبعاد البحث، مهمة اختبار تلك الأبعاد المستخلصة بعناصرها من خلال استخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis، وقد تم استخدام الإجراء المسمى بعملية المحور الرئيسي (أسلوب تحليل المكونات الرئيسية) Principal Component Analysis إلى استخلاص أقصى تباين ممكن مع استخدام التدوير المتعامد بطريقة Varimax والذي يهدف إلى ضمان استقلالية العوامل المستخلصة عن بعضها البعض وبالتالي تجنب مشكلة الارتباط المتعدد، وتم إجراء التحليل العاملي لأبعاد البحث على النحو التالي:

1- التحليل العاملي لأبعاد المُتغير المُستقل (رأس المال النفسي):

يتكون هذا المُتغير من أربعة أبعاد فرعية (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة)، ويمكن للباحث توضيح نتائج التحليل العاملي لمقياس رأس المال النفسي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (9)

نتائج التحليل العاملي لمقياس رأس المال النفسي

أبعاد المُتغير المُستقل	نسبة التشعب	مستوى تميز البعد	ترتيب الأبعاد
الكفاءة الذاتية	.864	.929	الأول
التفاؤل	.834	.913	الثاني
الأمل	.786	.886	الثالث
المرونة	.783	.885	الرابع
قيمة الجذر الكامن بعد التدوير	3.266		
نسبة التباين التراكمي	81.654		
اختبار KMO	0.845		

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يستخلص الباحث من الجدول السابق (نتائج التحليل العاملي) أن العوامل/الأبعاد الرئيسية المستخرجة من المُتغير المستقل (رأس المال النفسي) في أربعة أبعاد تضم (24) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكّل الأبعاد الأربعة على أساس أن معاملات التحميل لها تكون (0.4) أو أكثر لأي فقرة (140)، وقد بلغ بُعد المرونة أقل نسبة تشعب إذ بلغت (.783) وأقل مستوى تميز قياساً بالأبعاد الأخرى، أما بُعد الكفاءة الذاتية فقد جاء في الترتيب الأول بحسب نسب التشعب التي حققها وكذلك مستوى التميز، إذ بلغ أعلى نسبة تشعب (.864). كما بلغت نسبة التباين المجمع Cumulative (81.654) وهي نسبة أكبر من الحد الأدنى 40%، عند مستوى معنوية Sig 0.00 بالإضافة إلى مستوى الارتباط بين العناصر KMO بلغ (0.845)، وبهذه النسب يُعد مُتغير رأس المال النفسي مُتغيراً تفسيرياً مؤثراً في المُتغير التابع (إدارة المواهب)، وبذلك فإن أسلوب التحليل العاملي قد حقق نجاحاً كبيراً للتحقق من صلاحية المقياس المستخدم لقياس رأس المال النفسي.

2- التحليل العاملي لأبعاد المُتغير التابع (إدارة المواهب البشرية):

يتكون هذا المُتغير من أربعة أبعاد فرعية (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، وإدارة وتقييم المواهب)، ويمكن للباحث توضيح نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة المواهب البشرية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (10)

نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة المواهب البشرية

أبعاد المُتغير التابع	نسبة التشعب	مستوى تميز البعد	ترتيب الأبعاد
استقطاب المواهب	.863	.929	الثاني
الاحتفاظ بالمواهب	.860	.927	الثالث

الرابع	.912	.832	تنمية المواهب
الأول	.947	.897	إدارة وتقييم المواهب
	3.452		قيمة الجذر الكامن بعد التدوير
	86.308		نسبة التباين التراكمي
	0.778		اختبار KMO

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يستنتج الباحث من الجدول السابق (نتائج التحليل العاملي) أنّ العوامل/الأبعاد الرئيسية المستخرجة من المتغير التابع (إدارة المواهب البشرية) في أربعة أبعاد تضم (40) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكّل الأبعاد الأربعة على أساس أن معاملات التحميل لها تكون (0.4) أو أكثر لأي فقرة، وقد بلغ بُعد تنمية المواهب أقل نسبة تشبع إذ بلغت (.832) وأقل مستوى تميز قياساً بالأبعاد الأخرى، أما بُعد إدارة وتقييم المواهب فقد جاء في الترتيب الأول بحسب نسب التشبع التي حققها وكذلك مستوى التميز، إذ بلغ أعلى نسبة تشبع (.897) كما بلغت نسبة التباين المجمع Cumulative (86.308) وهي نسبة أكبر من الحد الأدنى 40%، عند مستوى معنوية Sig 0.00 بالإضافة إلى مستوى الارتباط بين العناصر KMO بلغ (0.778)، وهي تشير إلى أن فئات البحث تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار علي القيام بالأعمال المكلفة بها، وبذلك فإن أسلوب التحليل العاملي قد حقق نجاحاً كبيراً للتحقق من صلاحية المقياس المستخدم لقياس إدارة المواهب البشرية.

ب- الأهمية النسبية لأبعاد قائمة الاستقصاء:

من خلال الدراسة النظرية التي قام بها الباحث، قام باستعراض أربعة أبعاد لرأس المال النفسي توثّر على أربعة أبعاد لإدارة المواهب البشرية، والهدف من ذلك هو اختبار نسبة وأهمية هذه الأبعاد في الشركات محلّ الدراسة، كما يتضح من الجداول التالية:

1- الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال النفسي):

وقد تمّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرموز (X1: X4)، وكذلك تمّ التعبير عن الفقرات التي تقيس المتغير المستقل بالرموز (A1: A24) من خلال تقسيمها إلى أربعة أبعاد رئيسية ويحتوي كل بُعد علي ستة فقرات، وذلك لمعرفة درجة توافر أبعاد رأس المال النفسي في الشركات محلّ الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11)

المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات لأبعاد رأس المال النفسي

أبعاد المتغير المستقل			الإدارة العليا			الإدارة الوسطي			الإدارة التنفيذية		
رأس المال النفسي	م	ح	هـ %	م	ح	هـ %	م	ح	هـ %	م	ح
1- الكفاءة الذاتية	4.05	.441	80.9	3.67	.766	73.4	3.40	.820	68.1		
2- التفاؤل	4.15	.601	82.9	3.69	.897	73.8	3.51	.924	70.2		
3- الأمل	4.06	.547	81.1	3.59	.674	71.8	3.49	.994	69.9		

68.8	.896	3.44	74.2	.794	3.71	82.3	.792	4.11	4- المرونة
69.3	.909	3.46	73.3	.783	3.67	81.8	.595	4.09	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، ح = الانحراف المعياري، هـ = الأهمية النسبية.

يتضح للباحث من الجدول السابق إن إجابات فئات البحث: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) بخصوص مدى توافر العناصر الأساسية لرأس المال النفسي في الشركات الأسمدة والكيماويات تتراوح بين جيدة وجيدة جداً، حيث بلغ المتوسط العام للأهمية النسبية لأبعاد رأس المال النفسي على التوالي (81.8%، 73.3%، 69.3%)، بوسط حسابي قدره (4.09)، (3.67، 3.46)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكذلك انحراف معياري بمقدار (595، 783، 909). علي التوالي وهو ما يشير إلى تجانس إجابات فئات البحث حول أبعاد رأس المال النفسي، كما يدل على أن الشركات محل الدراسة تعطي اهتمام كافي للحالة النفسية الإيجابية لفئات البحث. أما علي مُستوي المُتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي فكانت النتائج على الوجه الآتي: بالنسبة للإدارة العليا فقد كان بُعد التفاؤل الأكثر إسهاماً في المُتغير المستقل إذ حصل علي الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 82.9%، وهو ما يوضح أن الغالبية العظمى من أعضاء الإدارة العليا أقرؤا بقدرتهم على التعامل مع الأحداث المستقبلية بقدر عالٍ من التفاؤل بالإضافة إلى قدراتهم على التعامل مع حالات عدم التأكد في العمل، بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد الكفاءة الذاتية حيث بلغت 80.9%، وهو ما يعكس مدى قدرة أعضاء الإدارة العليا على التكيف مع مُتغيرات العمل، وتخطي الصعوبات التي تواجههم، والشعور بالثقة بالنفس ولكن بدرجة أقل من مستوى بُعد التفاؤل.

أما بالنسبة للإدارة الوسطى فقد احتل بُعد المرونة على الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 74.2%، وهو ما يشير إلى أن الشركات محل الدراسة تعطي اهتمام أكبر لهذه القدرة النفسية الإيجابية المتمثلة في التكيف والتعافي من التأثيرات السلبية وتخطيها بشكل إيجابي، بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد الأمل حيث بلغت 71.8%، وتشير النتائج أعلاه إلى أن الشركات محل الدراسة تعطي قدر معقول من الاهتمام أكبر لهذه القدرة النفسية المتمثلة بحالة امتلاك أعضاء الإدارة الوسطى لقوة الإرادة والمسار الصحيح لتحقيق الأهداف.

بينما الإدارة التنفيذية فقد احتل بُعد الأمل على الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 69.9%، وهو ما يوضح أن أفراد الإدارة التنفيذية لديهم القدرة على المثابرة، والسعي المستمر، وإعادة توجيه المسارات لتحقيق أهداف العمل، بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد الكفاءة الذاتية حيث بلغت 68.1%، وهي تشير إلى المقدرة المتوسطة للعاملين على التكيف مع مُتغيرات العمل، وتخطي الصعوبات التي تواجههم، والشعور بالثقة بالنفس عند تحليل المشكلات لإيجاد حلول لها. ويلاحظ من خلال الوصف أعلاه توافر أبعاد رأس المال النفسي لدى فئات البحث ولكن بدرجات متفاوتة.

2- الأهمية النسبية لأبعاد المُتغير التابع (إدارة المواهب البشرية):

وقد تمّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرموز (Y1: Y4)، وكذلك تمّ التعبير عن الفقرات التي تقيس المُتغير التابع بالرموز (B1: B40) من خلال تقسيمها إلى أربعة أبعاد رئيسية

ويحتوي كل بُعد على عشر فقرات، وذلك لمعرفة درجة توافر الأبعاد الأساسية للارتقاء بالموهب البشرية في الشركات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12)
المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب البشرية

أبعاد المتغير التابع			الإدارة العليا			الإدارة الوسطى			الإدارة التنفيذية		
م	ح	هـ %	م	ح	هـ %	م	ح	هـ %	م	ح	هـ %
4.07	.558	81.5	3.81	.818	76.2	3.50	.982	70.1			
4.08	.535	81.6	3.64	.718	72.7	3.43	.863	68.6			
4.15	.720	83.4	3.72	.853	74.4	3.48	.925	69.7			
4.10	.540	82	3.63	.841	72.5	3.58	.898	71.6			
4.10	.588	82.1	3.70	.808	74	3.50	.917	70			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، ح = الانحراف المعياري، هـ = الأهمية النسبية.

يتبين للباحث من الجدول السابق إن استجابات فئات البحث: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) بخصوص مدى توافر الأبعاد الأساسية للارتقاء بالموهب البشرية في الشركات الأسمدة والكيماويات تتراوح بين جيدة وجيدة جداً حيث بلغ المتوسط العام للأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب البشرية على التوالي (82.1%، 74%، 70%)، بوسط حسابي قدره (4.10، 3.70، 3.50)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكذلك انحراف معياري بمقدار (588، 808، 917). علي التوالي وهو ما يشير إلى تجانس إجابات فئات البحث حول أبعاد إدارة المواهب البشرية، كما يدل على أن الشركات محل الدراسة تعطي اهتمام كافي للارتقاء بالموهب البشرية لفئات البحث. أما علي مستوي المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب البشرية فكانت النتائج على الوجه الآتي: بالنسبة للإدارة العليا فقد كان بُعد تنمية المواهب الأكثر إسهاماً في المتغير التابع إذ حصل علي الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 83.4%، وهو ما يوضح أن الغالبية العظمى من أعضاء الإدارة العليا أقرؤا بقدرتهم على إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل علي تطوير الذات، و إتاحة الفرصة للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة بالإضافة إلى قدراتهم علي تقييم الفجوات بين المتطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية لتحديد خطط التطوير علي أساسها، بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد استقطاب المواهب حيث بلغت 81.5%، وهو ما يعكس سعي أعضاء الإدارة العليا لترويج سمعة جيدة للشركات محل الدراسة لجذب أفضل الأفراد الموهوبين والمؤهلين للعمل لديها، كما يؤكد علي أن الإدارة العليا لديها آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين من خلال مساهمتهم الإبداعية.

أما بالنسبة للإدارة الوسطى فقد احتل بُعد استقطاب المواهب علي الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 76.2%، وهو ما يشير إلى أن الشركات محل الدراسة تعطي اهتمام أكبر لبرامج ومحفزات استقطاب المواهب للعاملين في الإدارة الوسطى من خلال ممارسة مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموظفين الجدد، وتقييم الموظفين الحاليين، بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد إدارة وتقييم المواهب حيث بلغت 72.4%، وتشير النتائج أعلاه إلى أن

الشركات محل الدراسة تعطي قدر معقول من الاهتمام لقياس ومراقبة أداء المواهب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

بينما الإدارة التنفيذية فقد احتل بُعد إدارة وتقييم المواهب على الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 71.6%، وهو ما يوضح أنّ أفراد الإدارة التنفيذية تشعر باهتمام إدارة الشركة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم، كما توفير إدارة الشركة أنظمة اتصالات مباشرة بين الموهوبين والمشرفين عليهم أثناء فترة التقييم وبعدها لغرض معرفة نتائج التقييم، بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد الاحتفاظ بالمواهب حيث بلغت 68.8%، وهي تشير إلى القدرة المتوسطة للشركة على توفير بيئة العمل الملائمة لإظهار المواهب وصقلها وبالتالي الاحتفاظ بها. ويلاحظ من خلال الوصف أعلاه توافر أبعاد إدارة المواهب البشرية لدى فئات البحث ولكن بدرجات متفاوتة.

ج- نتائج اختبار صحة/عدم صحة فروض البحث:

وقد قام الباحث باختبار صحة فروض البحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise Regression)، بطريقة التقدير المتزامن Enter، بهدف اختبار الأثر المباشر لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال النفسي) على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع (إدارة المواهب البشرية)، وذلك باختبار مدى ارتباط أبعاد المتغير المستقل بكل بُعد من أبعاد المتغير التابع وذلك باستخدام معامل الارتباط (R). وكذلك حساب مساهمة أبعاد المتغير المستقل في تفسير الاختلاف لكل بُعد من أبعاد المتغير التابع وذلك باستخدام معامل التحديد (R^2). واختبار معنوية تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع وذلك باستخدام اختبار (T-Test). بالإضافة إلى اختبار جودة نموذج علاقة الانحدار باستخدام اختبار (F). وتمّ اختبار فروض البحث على النحو التالي:

اختبار الفرض الرئيسي الأول وفروضه الفرعية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على استقطاب المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

لاختبار صحة الفرض الرئيسي الأول وفروضه الفرعية قام الباحث بعدد من الاختبارات وفقاً لاستجابات فئات البحث مُجمعة كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (13)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال النفسي على استقطاب المواهب

المتغير التابع استقطاب المواهب (Y1)				أبعاد المتغير المستقل (رأس المال النفسي)
معنوية T	قيمة T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	
0.000	4.463	0.087	0.389	الكفاءة الذاتية (X1)
0.022	2.304	0.072	0.167	التفاؤل (X2)
0.000	14.221	0.057	0.807	الأمل (X3)
0.001	3.336	0.057	0.194	المرونة (X4)
0.899				معامل الارتباط R
0.809				معامل التحديد R ²
394.476				جودة النموذج F
0.000				مستوى معنوية F
Y1 = 2.257 + 0.389 X1 + 0.167 X2 + 0.807 X3 + 0.194 X4				معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحث من الجدول السابق ما يلي: أن المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي مجتمعة ترتبط معنوياً باستقطاب المواهب، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (0.899). كما أن المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي مجتمعة وفقاً لمعامل التحديد R² يُفسر 81% من التغير في استقطاب المواهب، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى لم يستطع الباحث التوصل إليها. وبلغت قيمة F (394.48) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير رأس المال النفسي على المتغير الفرعي التابع (استقطاب المواهب). حيث أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي على استقطاب المواهب، ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

- 1- يتضح للباحث أن هناك تأثير مباشر وإيجابي للكفاءة الذاتية علي استقطاب المواهب، حيث بلغت قيمة T (4.463)، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أن كل تحسين قدره (0.389) في قيمة معامل الانحدار للكفاءة الذاتية يؤدي إلى زيادة القدرة علي استقطاب المواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الأول.
- 2- كما يتجلى للباحث أن هناك تأثير مباشر وإيجابي للتفاؤل على استقطاب المواهب، حيث بلغت قيمة T (2.304)، عند مستوى معنوية (0.022)، حيث أن كل تحسين قدره (0.167) في قيمة معامل الانحدار للتفاؤل يؤدي إلى زيادة القدرة علي استقطاب المواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الثاني.
- 3- كما تبين للباحث أن هناك تأثير مباشر وإيجابي للأمل علي استقطاب المواهب، حيث بلغت قيمة T (14.221)، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أن كل تحسين قدره (0.807) في قيمة معامل الانحدار للأمل يؤدي إلى زيادة القدرة علي استقطاب المواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الثالث.

4- ويظهر للباحث أنّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للمرونة على استقطاب المواهب، حيث بلغت قيمة T (3.366)، عند مستوى معنوية (0.001)، حيث أنّ كل تحسين قدره (0.194) في قيمة معامل الانحدار للمرونة يؤدي إلى زيادة القدرة على استقطاب المواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الرابع.

وفي ضوء النتائج السابقة للفرض الرئيسي الأول وفروضه الفرعية، والتي تعكس بشكل عام عدم صحة الفرض الأول من فروض البحث، وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على استقطاب المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية". حيث ثبت صحة تأثير كل أبعاد رأس المال النفسي على استقطاب المواهب، وتؤكد النتائج السابقة هذا الفرض تأكيداً تاماً عند درجات عالية من الدلالة الإحصائية.

اختبار الفرض الرئيسي الثاني وفروضه الفرعية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على الاحتفاظ بالمواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

لاختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني وفروضه الفرعية قام الباحث بعدد من الاختبارات وفقاً لاستجابات فئات البحث مُجمعة كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال النفسي على الاحتفاظ بالمواهب

المتغير التابع الاحتفاظ بالمواهب (Y2)				أبعاد المتغير المستقل (رأس المال النفسي)
معنوية T	قيمة T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	
0.000	16.339	0.046	0.758	الكفاءة الذاتية (X1)
0.000	23.364	0.039	0.901	التفاؤل (X2)
0.030	2.182	0.030	0.066	الأمل (X3)
0.010	2.591	0.031	0.079	المرونة (X4)
0.969				معامل الارتباط R
0.939				معامل التحديد R ²
1424.259				جودة النموذج F
0.000				مستوى معنوية F
Y2 = .423 + 0.758 X1 + 0.901 X2 + 0.066 X3 + 0.079 X4				معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتبين للباحث من الجدول السابق ما يلي: أنّ المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي مُجمّعة ترتبط معنوياً بالاحتفاظ بالمواهب، وذلك بمعامل ارتباط مُتعدد إيجابي وقوى جداً بلغ (0.969). كما أنّ المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي مُجمّعة وفقاً لمعامل التحديد R^2 يُفسر 94% من التغيّر في الاحتفاظ بالمواهب، بينما بلغت قيمة F (1424.259) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير رأس المال النفسي على المتغير الفرعي التابع (الاحتفاظ بالمواهب). حيث أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي على الاحتفاظ بالمواهب، ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المُستقل تبين التالي:

1- يظهر للباحث أنّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للكفاءة الذاتية على الاحتفاظ بالمواهب، حيث بلغت قيمة T (16.339)، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أنّ كل تحسين قدره (0.758) في قيمة معامل الانحدار للكفاءة الذاتية يؤدي إلى زيادة القدرة على الاحتفاظ بالمواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الأول.

2- كما يستخلص الباحث أنّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للتفاؤل على الاحتفاظ بالمواهب، حيث بلغت قيمة T (23.364)، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أنّ كل تحسين قدره (0.901) في قيمة معامل الانحدار للتفاؤل يؤدي إلى زيادة القدرة على الاحتفاظ بالمواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الثاني.

3- ويكتشف الباحث أنّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للأمل على الاحتفاظ بالمواهب، حيث بلغت قيمة T (2.182)، عند مستوى معنوية (0.030)، حيث أنّ كل تحسين قدره (0.066) في قيمة معامل الانحدار للأمل يؤدي إلى زيادة القدرة على الاحتفاظ بالمواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الثالث.

4- كما يتضح للباحث أنه بالرغم من وجود تأثير مباشر وإيجابي للمرونة على الاحتفاظ بالمواهب، حيث بلغت قيمة T (2.591)، عند مستوى معنوية (0.010)، حيث أنّ كل تحسين قدره (0.079) في قيمة معامل الانحدار للمرونة يؤدي إلى زيادة القدرة على الاحتفاظ بالمواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الرابع.

استناداً إلى النتائج السابقة للفرض الرئيسي الثاني وفروضه الفرعية، والتي تعكس بشكل عام عدم صحة الفرض الثاني من فروض البحث، وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على الاحتفاظ بالمواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية". حيث ثبت صحة تأثير كل أبعاد رأس المال النفسي على الاحتفاظ بالمواهب، وتؤكد النتائج السابقة هذا الفرض تأكيداً تاماً عند درجات عالية من الدلالة الإحصائية.

اختبار الفرض الرئيسي الثالث وفروضه الفرعية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على تنمية المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

لاختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث وفروضه الفرعية قام الباحث بعدد من الاختبارات وفقاً لاستجابات فئات البحث مُجمعة كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال النفسي على تنمية المواهب

المتغير التابع تنمية المواهب (Y3)				أبعاد المتغير المستقل (رأس المال النفسي)
معنوية T	قيمة T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	
0.002	3.097	0.081	0.249	الكفاءة الذاتية (X1)
0.000	7.060	0.067	0.473	التفاؤل (X2)
0.000	5.682	0.052	0.298	الأمل (X3)
0.000	10.598	0.053	0.563	المرونة (X4)
0.911				معامل الارتباط R
0.829				معامل التحديد R ²
452.647				جودة النموذج F
0.000				مستوى معنوية F
Y3 = 2.192 + 0.249 X1 + 0.473 X2 + 0.298 X3 + 0.563 X4				معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتجلى للباحث من الجدول السابق ما يلي: أنّ المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي مُجمعة ترتبط معنوياً بتنمية المواهب، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (0.911). كما أنّ المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي مُجمعة وفقاً لمعامل التحديد R² يُفسر 83% من التغير في تنمية المواهب، بينما بلغت قيمة F (452.647) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير رأس المال النفسي على المتغير الفرعي التابع (تنمية المواهب). حيث أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي على تنمية المواهب، ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المستقل تبين التالي:

1- يتبين للباحث أنّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للكفاءة الذاتية على تنمية المواهب، حيث بلغت قيمة T (3.097)، عند مستوى معنوية (0.002)، حيث أنّ كل تحسين قدره (0.249) في قيمة معامل الانحدار للكفاءة الذاتية يؤدي إلى زيادة القدرة على تنمية المواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الأول.

2- كما يكشف الباحث أنّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للتفاؤل على تنمية المواهب، حيث بلغت قيمة T (7.060)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أنّ كل تحسين قدره (0.473) في قيمة معامل الانحدار للتفاؤل يؤدي إلى زيادة القدرة على تنمية المواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الثاني.

3- ويظهر للباحث أنّ هناك تأثير مباشر وإيجابي للأمل على تنمية المواهب، حيث بلغت قيمة T (5.682)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أنّ كل تحسين قدره (0.298) في قيمة معامل

الانحدار للأمل يؤدي إلى زيادة القدرة على تنمية المواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الثالث.

4- كما يتبين للباحث أن هناك تأثير مباشر وإيجابي للمرونة على تنمية المواهب، حيث بلغت قيمة T (10.598)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.563) في قيمة معامل الانحدار للمرونة يؤدي إلى زيادة القدرة على تنمية المواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الرابع.

تشير النتائج السابقة للفرض الرئيسي الثالث وفروضه الفرعية، والتي تعكس بشكل عام عدم صحة الفرض الثالث من فروض البحث، وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على تنمية المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية". حيث ثبت صحة تأثير كُـل أبعاد رأس المال النفسي على تنمية المواهب، وتؤكد النتائج السابقة هذا الفرض تأكيداً تاماً عند درجات عالية من الدلالة الإحصائية.

اختبار الفرض الرئيسي الرابع وفروضه الفرعية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على إدارة وتقييم المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.

لاختبار صحة الفرض الرئيسي الرابع وفروضه الفرعية قام الباحث بعدد من الاختبارات وفقاً لاستجابات فئات البحث مُجمعة كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال النفسي على إدارة وتقييم المواهب

المتغير التابع إدارة وتقييم المواهب (Y4)				أبعاد المتغير المستقل (رأس المال النفسي)
معنوية T	قيمة T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	
0.152	1.435	0.099	0.142	الكفاءة الذاتية (X1)
0.000	3.725	0.082	0.307	التفاؤل (X2)
0.000	11.874	0.064	0.765	الأمل (X3)
0.000	4.601	0.065	0.301	المرونة (X4)
0.872				معامل الارتباط R
0.760				معامل التحديد R ²
296.062				جودة النموذج F
0.000				مستوى معنوية F
Y4 = 2.817+ 0.307 X2 + 0.765 X3+ 0.301 X4				معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يكشف الباحث من الجدول السابق ما يلي: أن المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي مُجمعة ترتبط معنوياً بإدارة وتقييم المواهب، وذلك بمعامل ارتباط مُتعدد إيجابي وقوى بلغ (0.872). كما أن المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي مُجمعة وفقاً لمعامل التحديد R^2 يُفسر 76% من التغير في إدارة وتقييم المواهب، بينما بلغت قيمة F (296.062) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير رأس المال النفسي على المتغير الفرعي التابع (إدارة وتقييم المواهب) بشكل جزئي. حيث أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير ثلاثة من المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي وهي (التفاؤل، والأمل، والمرونة) على إدارة وتقييم المواهب، بينما لم يُثبت معنوية تأثير الكفاءة الذاتية على إدارة وتقييم المواهب، ومن خلال الدلالة الإحصائية لمكونات المتغير المُستقل تبين التالي:

- 1- علي الرغم من وجود تأثير مباشر للكفاءة الذاتية على إدارة وتقييم المواهب إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً حيث بلغت قيمة T (1.435)، عند مستوى معنوية (0.152) وهو غير دال إحصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير. بما يؤكد صحة الفرض الفرعي الأول.
- 2- ويستنتج الباحث أن هناك تأثير مباشر وإيجابي للتفاؤل على إدارة وتقييم المواهب، حيث بلغت قيمة T (3.725)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.307) في قيمة معامل الانحدار للتفاؤل يؤدي إلى زيادة القدرة على إدارة وتقييم المواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الثاني.
- 3- كما يستخلص الباحث أن هناك تأثير مباشر وإيجابي للأمل على إدارة وتقييم المواهب، حيث بلغت قيمة T (11.874)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.765) في قيمة معامل الانحدار للأمل يؤدي إلى زيادة القدرة على إدارة وتقييم المواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الثالث.
- 4- ويظهر للباحث أن هناك تأثير مباشر وإيجابي للمرونة على إدارة وتقييم المواهب، حيث بلغت قيمة T (4.601)، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أن كل تحسين قدره (0.301) في قيمة معامل الانحدار للمرونة يؤدي إلى زيادة القدرة على إدارة وتقييم المواهب بمقدار درجة واحدة. بما يؤكد عدم صحة الفرض الفرعي الرابع.

يظهر جالياً من النتائج السابقة للفرض الرئيسي الرابع وفروضه الفرعية، والتي تعكس بشكل جزئي عدم صحة الفرض الرابع من فروض البحث، حيث تُبَت صحة معنوية تأثير ثلاثة من المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي وهي (التفاؤل، والأمل، والمرونة) على إدارة وتقييم المواهب، بينما كان الجزء المرفوض في هذا الفرض هو المتعلق بمعنوية تأثير (الكفاءة الذاتية) على إدارة وتقييم المواهب، وهذا لا يعني أن (الكفاءة الذاتية) غير هامة لإدارة وتقييم المواهب في شركات الأسمدة والكيماويات، حيث تعود هذه النتائج إلى تقديرات ووجهات النظر فئات البحث مُجمعة، وربما يرجع ذلك إلى عدم قدرة الشركات على توفير العناصر الأساسية لزيادة مستوى الكفاءة الذاتية لدى العاملين وربما ينعكس ذلك بالسلب على إدارة وتقييم المواهب.

عاشراً: النتائج والتوصيات:

في ضوء إسهامات الدراسة النظرية وما توصلت إليها نتائج الدراسة الميدانية، تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة هامة من النتائج والتوصيات المقترحة لها على النحو التالي:

أ- نتائج اختبار فروض البحث: يوضح الجدول التالي ملخص نتائج فروض البحث:

جدول رقم (17)
نتائج اختبار فروض البحث

م	الفرض	النتيجة
1	لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على استقطاب المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.	تم إثبات عدم صحة الفرض الأول الرئيسي وقبول الفرض البديل.
2	لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على الاحتفاظ بالمواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.	تم إثبات عدم صحة الفرض الثاني الرئيسي وقبول الفرض البديل.
3	لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على تنمية المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.	تم إثبات عدم صحة الفرض الثالث الرئيسي وقبول الفرض البديل.
4	لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة) على إدارة وتقييم المواهب البشرية بشركات الأسمدة والكيماويات المصرية.	تم إثبات عدم صحة الفرض الرابع الرئيسي بشكل جزئي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج الفروض الرئيسية والفرعية.

ب- النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث: يوضح الباحث فيما يلي مدى قدرة البحث على تحقيق أهدافه، على النحو الموضح في الجدول رقم (18):

جدول رقم (18)
كيفية تحقيق البحث لأهدافه

م	مضمون الهدف	كيفية تحقيقه	النتيجة
1	تقديم إطار نظري لرأس المال النفسي وإدارة المواهب بأبعادهم المختلفة كمدخل إدارية حديثة.	أولاً: الأسس والمرتكزات الفكرية للبحث	تم تحقيقه
2	التعرف على مستوى توجه الإدارة العليا نحو تطبيق رأس المال النفسي، وكذلك التعرف على مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتنمية المواهب البشرية، ومدى كفاءته وفاعليته.	ثانياً: توصيف مجال البحث والدراسة الاستطلاعية. تاسعاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض.	تم تحقيقه
3	التعرف على مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال النفسي، وإدارة المواهب من حيث قدرتها على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية.	ثانياً: توصيف مجال البحث والدراسة الاستطلاعية. تاسعاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض.	تم تحقيقه
4	تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة التأثيرية لرأس المال النفسي بأبعاده المختلفة على كفاءة	سادساً: النموذج المقترح ومراحل تطبيقه.	تم تحقيقه

5	طرح مجموعة من النتائج والتوصيات.	عاشراً: النتائج والتوصيات. تحقق
	وفاعلية إدارة المواهب بأبعادها المختلفة. ومدى نجاح أو فشل النموذج المقترح عملياً.	تاسعاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض.

المصدر: من إعداد الباحث

ج- النتائج العامة للبحث:

استهدف البحث الحالي قياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية وفقاً لتحليل استجابات فئات البحث (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية)، في شركات الأسمدة والكيماويات محل الدراسة؛ وتوصل البحث إلى أهم النتائج التالي:

1- بالرغم من تعدد واسهامات الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي حول مفهوم وأهمية رأس المال النفسي، إلا أن هناك إجماعاً واسعاً فيما بينهم حول الأبعاد الأربعة لهذا المتغير (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة)، والمعززة لنمو وتطوير السلوك الإبداعي والابتكاري للعاملين والمؤثر إيجابياً على كفاءة وفاعلية إدارة المواهب البشرية. إذ حصل رأس المال النفسي بأبعاده بناءً على إجابات فئات البحث (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية)، على أهمية نسبية على التوالي (81.8%، 73.3%، 69.3%)، وهي نسبة جيدة. بينما حصلت إدارة المواهب بأبعاده بناءً على إجابات فئات البحث، على أهمية نسبية على التوالي (82.1%، 74%، 70%)، وهي نسبة جيدة أيضاً؛ ولكن اتضح للباحث من اختبارات الفروض بعض المؤشرات السلبية في العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي وبعض أبعاد إدارة المواهب وسوف يذكرها الباحث فيما يأتي.

2- أوضحت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة)، باستقطاب المواهب، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (0.899)، بينما كان أقل الأبعاد تأثيراً على استقطاب المواهب هو التفاؤل، حيث بلغت قيمة T (2.304)، عند مستوى معنوية (0.022)، بمعامل انحدار قدره (0.167)، وهذا يعني انخفاض مستوى التفاؤل لدى فئات البحث مجتمعة بخصوص جذب أفضل الأفراد الموهوبين والمؤهلين للعمل في الشركات محل الدراسة، كما يؤكد على قصور في الآلية المحددة لاكتشاف مواهب العاملين من خلال مساهمتهم الإبداعية، والنتيجة عن صعوبة تحقيق الأهداف الحالية لهم وعدم النظر إلى الجانب المشرق في العمل وبالتالي ينعكس ذلك على الأحداث المستقبلية.

3- بينت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة)، بالاحتفاظ بالمواهب، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى جداً بلغ (0.969)، بينما كان أقل الأبعاد تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب هو الأمل، حيث بلغت قيمة T (2.182)، عند مستوى معنوية (0.030)، بمعامل انحدار قدره (0.066)، وهذا يعني انخفاض مستوى الأمل لدى فئات البحث مجتمعة بخصوص الاحتفاظ بالكفاءات العالية للعمل في الشركات محل الدراسة، وهي تشير إلى القدرة المتوسطة للشركة على توفير بيئة العمل الملائمة لإظهار المواهب وصقلها.

4- أكدت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة)، بتنمية المواهب، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (0.911)، بينما كان أقل الأبعاد تأثيراً على تنمية المواهب هو الكفاءة الذاتية، حيث بلغت قيمة T (3.097)، عند مستوى معنوية (0.002)، بمعامل انحدار قدره (0.249)، وهذا يعني انخفاض مستوى

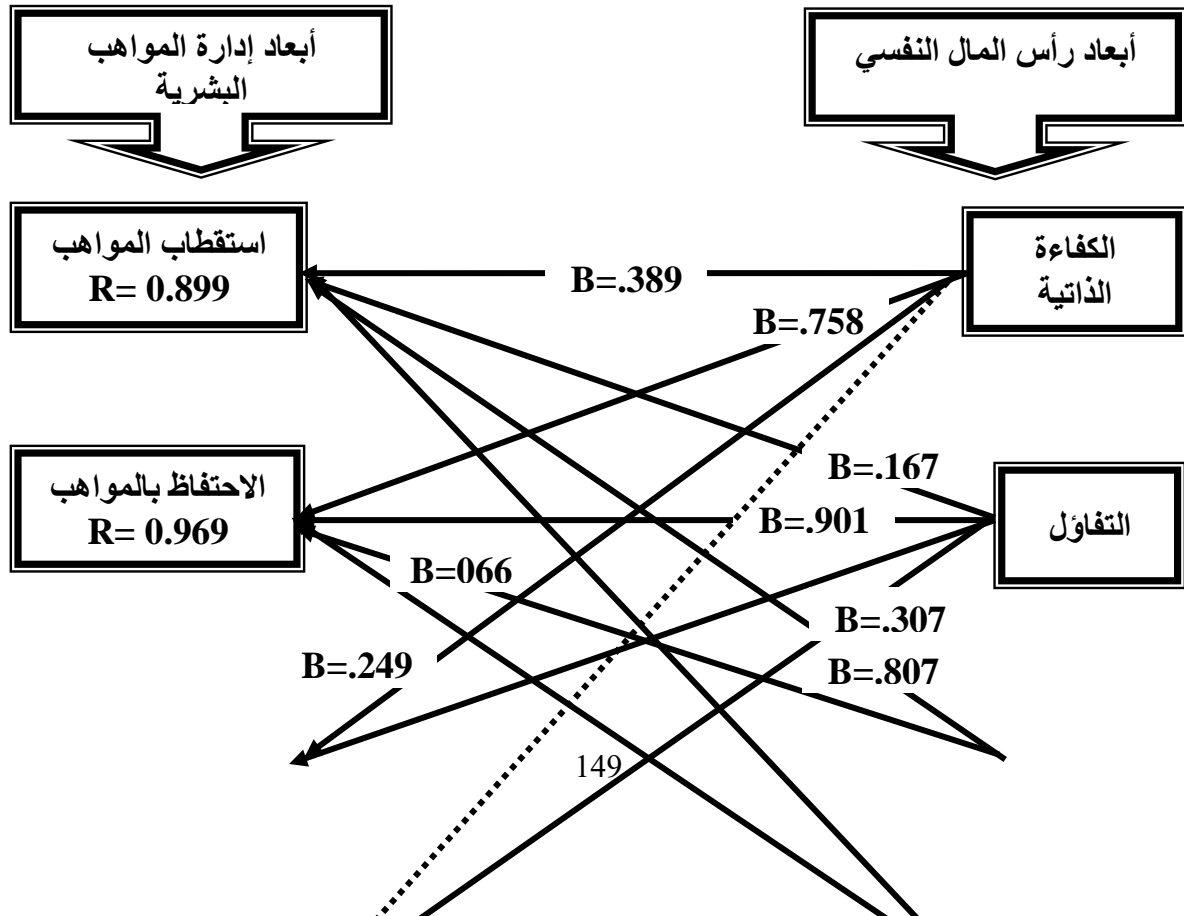
الكفاءة الذاتية لدى فئات البحث مجتمعة بخصوص تنمية مواهب العاملين في الشركات محل الدراسة، وهي تشير إلى انخفاض مستوى الثقة لدى العاملين وعدم القدرة علي عرض آرائهم ومقترحاتهم وتحديد أهدافهم المتعلقة بمجال العمل.

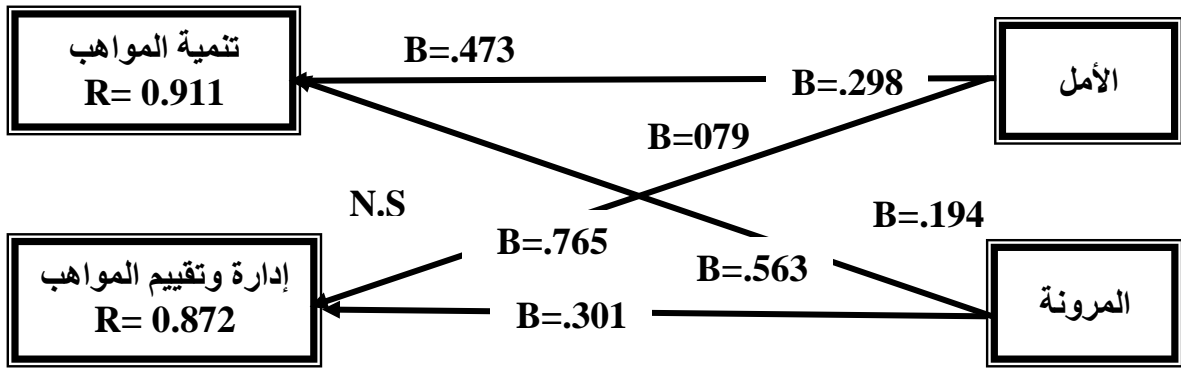
5- أظهرت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة)، بإدارة وتقييم المواهب، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (0.872)، بينما كان أقل الأبعاد تأثيراً علي إدارة وتقييم المواهب هو الكفاءة الذاتية، وعلي الرغم من وجود تأثير مباشر للكفاءة الذاتية على إدارة وتقييم المواهب إلا أن هذا التأثير لم يكن معنويًا حيث بلغت قيمة T (1.435)، عند مستوى معنوية (0.152) وهو غير دال إحصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير، وهذا لا يعني أن (الكفاءة الذاتية) غير هامة لإدارة وتقييم المواهب في شركات الأسمدة والكيماويات، حيث تعود هذه النتائج إلى تقديرات ووجهات النظر فئات البحث مجتمعة، وربما يرجع ذلك إلى عدم قدرة الشركات على توفير العناصر الأساسية لزيادة مستوى الكفاءة الذاتية لدى العاملين مما ينعكس بالسلب على مكامن القوة في نفسية العامل في أداءه وانعكاس ذلك علي إدارة وتقييم الأداء، وربما يرجع ذلك لوجود قصور في أساليب قياس ومراقبة أداء المواهب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

6- النموذج المُستخلص: يبين الشكل رقم (3) النموذج المُستخلص لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية وفقاً لتحليل استجابات فئات البحث مجتمعة في شركات الأسمدة والكيماويات محل الدراسة، والذي تم اختباره ميدانياً وإعادة ترتيب أبعاده متغيراته وفقاً للوزن النسبي لكل مُتغير، وأثبت بأنه سيساهم في زيادة كفاءة وفاعلية المواهب البشرية.

شكل رقم (3)

النموذج المُستخلص لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية وفقاً لتحليل استجابات فئات البحث مجتمعة اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية





المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث أن R = معامل الارتباط، B = معامل الانحدار، $N.S.$ = غير معنوي.

د- التوصيات: في ضوء عرض أهم نتائج البحث، يُخلص الباحث بمجموعة من التوصيات التي تعبر عن أوجه الإفادة منها، وقد راعى الباحث في عرضها تصنيفها وفقاً لنتائج البحث على النحو التالي:

1- يوصي الباحث بأن تكون أحد الأهداف الأساسية والاستراتيجية لشركات الأسمدة والكيماويات المصرية، وضع سياسة متكاملة وواضحة لعملية بناء وتنمية رأس المال النفسي أكثر مما هو عليه الآن، لما له من جوانب نفسية إيجابية واضحة التأثير على سلوك مواردها ومواهبها البشرية، أخذه بنظر الاعتبار البعد الاستراتيجي له من خلال تضمينه في رؤيتها ورسالتها لبلورة سلوكيات العاملين من خلال الاستثمار التطويري لرأس المال النفسي والذي يقل تكلفته عن باقي رؤوس الأموال الأخرى بالرغم من مردوده الواسع على سلوكيات والأداء الإيجابي للعاملين، من خلال إقامة المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية بالتنسيق مع الجامعات والمكاتب الاستشارية.

2- بما أن نتائج البحث أوضحت وجود أثر معنوي غير قوى بين التفاؤل واستقطاب المواهب، وهذا يعني انخفاض مستوى التفاؤل لدى فئات البحث مجتمعة بخصوص جذب واستقطاب أفضل الأفراد الموهوبين والمؤهلين للعمل في الشركات محل الدراسة، مما يتطلب ضرورة إيلاء قادة ومسؤولي الشركات اهتماماً أكبر لهذه العلاقة والعمل على تعزيزها وذلك من خلال البحث عن أفضل الوسائل والطرق لجذب الأفراد ذوي النفسية الإيجابية المرتفعة مع وضع الخطط والآليات الكفيلة للاحتفاظ بهم، ومعالجة أوجه القصور في الآلية المحددة لاكتشاف المواهب، ومعالجة المشكلات التي تعمل على أضعاف مستوى التفاؤل عند العاملين، وذلك من خلال الاستعانة ببعض البرامج لتحسن معتقدات التفاؤل لديهم كطريقة نظامية من خلال التدريب والممارسة المقصودة.

3- في ضوء ما بينته نتائج البحث عن وجود أثر معنوي غير قوى بين الأمل والاحتفاظ بالمواهب، وهذا يعني انخفاض مستوى الأمل لدى فئات البحث مجتمعة بخصوص الاحتفاظ بالكفاءات العالية للعمل في الشركات محل الدراسة، مما يتطلب توفير بيئة العمل الملائمة لإظهار المواهب وصقلها وتجعلهم متحمسين للذهاب للعمل ومنحهم حوافز معنوية ومادية لذوي الابتكارات والإبداعات وتوفير الأمن الوظيفي لهم، وبالتالي سيرتفع مستوى الأمل لدى العاملين.

4- وأكدت نتائج البحث على وجود أثر معنوي غير قوى بين الكفاءة الذاتية وتنمية المواهب، لذا يستوجب من الشركات محل الدراسة الآتي: ربط نظام الأجور بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الأجور والأداء، وضع خطط سنوية جادة وفعالة لتدريب وتطوير العاملين وإتاحة الفرص للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة في الداخل والخارج بالإضافة إلى تكليفهم ببعض المهام الجديدة والمبتكرة لإحياء روح المنافسة بينهم. والأهم من ذلك توفير المخصصات المالية لتنفيذ ذلك.

5- كما أظهرت نتائج البحث وجود تأثير مباشر للكفاءة الذاتية على إدارة وتقييم المواهب إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً، مما يتطلب من الإدارة العليا وضع أنظمة اتصالات جيدة بين مختلف المستويات الإدارية، ومعايير مستحدثة لقياس ومراقبة أداء المواهب، والاهتمام بالمسار الوظيفي لهم كوسيلة لتحسن أدائهم وأخذ وجهات نظرهم في الاعتبار عن وضع الخطط الاستراتيجية، واعطاء الأولوية لشغل المناصب القيادية للموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية.

6- النموذج المستخلص: يوصي الباحث بتطبيق النموذج المقترح والذي تم اختباره ميدانياً، وأثبت بأنه سيساهم في زيادة كفاءة وفاعلية إدارة المواهب البشرية في شركات الأسمدة والكيماويات محلّ الدراسة، وذلك في ضوء مكونات رأس المال النفسي.

مقترحات لبحوث مستقبلية: يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث في مجال رأس المال النفسي، مع العلم أنه تم تحقيق جميع أهداف البحث، ولكن وجد الباحث بعض الصعوبات في بعض الأجزاء النظرية الخاصة بالعلاقة بين متغيرات البحث، لذلك يوصي الباحث بهذه البحوث:

- 1- أثر رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين المرونة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
- 2- تحليل العلاقة بين رأس المال النفسي للعاملين في المشروعات المعتمدة على التكثيف المعرفي.
- 3- القيادة الخادمة ودورها في تنمية الرشاقة التنظيمية في إطار رأس المال النفسي كمتغير معدل.
- 4- إعادة اختبار النموذج المقترح للبحث الحالي على مختلف القطاعات الاقتصادية مثل: (القطاع الخاص، شركات متعددة الجنسيات، قطاع التأمين والبنوك، قطاع البترول... الخ) للتعرف على تأثير نوع القطاع أو نوع النشاط على النتائج التي توصل إليها هذا البحث.

مراجع البحث

- (1)- مركز الأرض لحقوق الإنسان، "سلسلة الأرض والفلاح"، العدد (43)، 2017، ص. 44.
- (2)- R. K. Mahmudi, & P. Kalantari, "the relationship between psychological capital and financial performance of east Azerbaijan province Telecommunication Company", IIOAB Journal, (2017), Vol. 8, Issue. 1, p. 1.
- (3)- E. Yildiz, "The Effect of the Psychological Capital and Personality Characteristics of Employees on Their Organizational Commitment and Contribution to the Work: A Qualitative Research on Managers", Journal of Management and Strategy, (2017), Vol. 8, No. 4, p. 34.
- (4)- Z. Cerovic, & S. G Kvasic, "Managing employees' psychological capital", Conference: 8th International Conference "An Enterprise Odyssey: Saving the Sinking Ship through Human Capital", At Faculty of Economics & Business, University of Zagreb, Croatia, (2016), p. 49.
- (5)- عاطف جمال الدين مناع، "تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية- مصر، المجلد (8)، ملحق، 2017، ص. 290.
- (6)- T. A. Wright, "Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come", Journal of Organizational Behavior, (2003), Vol. 24, No. 4, p. 437.

- (7)- W. Huimei, & L. Xuan, "Study on psychological capital and organizational identity", Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management, (2011), Vol. 2, No. 1, p. 662.
- (8)- M. E. P. Seligman, "Positive psychology, positive prevention, and positive therapy", In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology, New York, NY, US: Oxford University Press, (2002), p. 3.
- (9)- I. Cimen, & H. Ozgan, "Contributing and damaging factors related to the psychological capital of teachers: A qualitative analysis", Issues in Educational Research, (2018), Vol. 28, No. 2, p. 308.
- (10)- F. Luthans, et al., "International management Culture, Strategy, and Behavior", McGraw-Hill companies, Inc., New York, (2012), p. 254.
- (11)- R. Tosten, & M. Toprak, "Positive psychological capital and emotional labor: A study in educational organizations", Journal of cogent education, (2017), Vol. 22, Issue. 1, p. 2.
- (12)- F. Luthans, et al., "Psychological capital development: Toward a micro-intervention", Journal of Organizational Behavior, (2006), Vol.27, No. 3, p. 389.
- (13)- نجم عبود نجم، "إدارة اللامموسسات: إدارة ما لا يقاس"، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص. 195.
- (14)- A. Caza, et al., "Psychological capital and authentic leadership", Asia-Pacific journal of business administration, (2010), Vol. 2, No. 1, p. 54.
- (15)- K. Mathe, "an Individual, Unit, and Organizational level Examination of Perceived External Prestige, Psychological Capital, and Psychological Empowerment in Quick Service Restaurants", Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor Philosophy, (2011), p. 11.
- (16)- صباح محمد موسي، سحر أحمد كرجي، "أثر رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء هيئة من التدريسيين في الجامعة المستنصرية/كلية الهندسة"، مجلة الإدارة والاقتصاد- العراق، العدد (105)، 2015، ص. 90.
- (17)- A. Caza, et al., Op. Cit., (2010), p. 54.
- (18)- F. Cetin, "The effect of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey", European journal of social science, (2011), Vol. 21, No. 3, p. 374.
- (19)- N. Singh, & A. Garg, "Psychological Capital and Well- Being among Teachers- A study on Gender Differences", Indian Journal of Applied Research, (2014), Vol. 4, Issue.11, p. 426.
- (20)- U. S. Sultana, et al., "Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress", Indian Journal of Science and Technology, (2018), Vol. 11, No. 5, p. 2.
- (21)- T. O. Indrawiani, et al., "The influence of perceived organizational support and psychological capital on organizational citizenship behavior", Journal of Accounting, Management, and Economics, (2018), Vol. 20, No. 1, p. 2.

- (22)- A. Etebarian, et al., "The Relationship between psychological capital and organizational commitment", Journal of Business Management, (2012), Vol. 61, No. 14, p. 5058.
- (23)- صفاء أحمد الشربيني، "العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بالدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية-مصر، المجلد (40)، العدد (1)، 2016، ص. 112.
- (24)- G. Alessandri, et al., "Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance", Career Development International, (2018), Vol. 23, Issue. 1, p. 33.
- (25)- F. Cetin, Op. Cit., (2011), p. 373.
- (26)- نجم عبود نجم، "مرجع سبق ذكره"، (2010)، ص. 19.
- (27)- M. Millard, et al., "Psychological Net Worth: Finding the Balance between Psychological Capital and Psychological Debt", A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate College at the University of Nebraska in Partial Fulfillment of Requirements for the degree of Doctor of Philosophy, (2011), p.2.
- (28)- R. O. Kutanis, & E. Oruc, "the views of academic staff on psychological capital: a qualitative study in turkey", International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, (2015), Vol. 2, No. 5, p. 1.
- (29)- E. Yildiz, Op. Cit., (2017), p. 34.
- (30)- صباح محمد موسي، سحر أحمد كرجي، "مرجع سبق ذكره"، (2015)، ص. 92.
- (31)- F. Luthans, et al., "Positive psychological capital: beyond human and social capital", Business Horizons, (2004), Vol. 47, Issue. 1, p. 46.
- (32)- Y. M. Sameer, "Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference?", Journal of Economics and Management, (2018), Vol. 32, No. 2, p. 81-85.
- (33)- K. Rathnayake, & C. Zhixia, "Bankers' psychological capital and performance: The mediating role of job engagement", International Journal of Arts and Commerce, (2018), Vol. 7, No. 3, p. 101.
- (34)- M. Karakus, "Psychological Capital Research in Social Sciences: A Bibliometric Analysis", Electronic International Journal of Education, Arts, and Science, (2018), Vol. 4, Issue. 8, p. 40.
- (35)- H. Y. Yim, et al., "Mediating Role of Psychological Capital in Relationship between Occupational Stress and Turnover Intention among Nurses at Veterans Administration Hospitals in Korea", Journal of Asian Nursing Research, (2017), Vol. 11, No. 1, p. 7.
- (36)- رنا ناصر صبر، "الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي: بحث ميداني في مركز وزارة النفط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية-العراق، المجلد (24)، العدد (103)، 2018، ص. 247.
- (37)- B. Gu, "Effects of psychological capital on employee turnover intentions: A study based on Hai Di Lao Hot Pot", Journal of Global Tourism Research, (2016), Vol. 1, No. 1, p. 22.

- (38)- F. Contreras, et al., "Examining the Relationship between Psychological Capital and Entrepreneurial Intention: An Exploratory Study", Journal of Asian Social Science, (2017), Vol. 13, No. 3, p. 81.
- (39)- L. Baron, & L. Morin, "The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills", Organization Development Journal, (2010), Vol. 31, No. 1, p. 23.
- (40)- رنا ناصر صبر، "مرجع سبق ذكره"، (2018)، ص. 248.
- (41)- R. O. Kutanis, & E. Oruc, Op. Cit., (2015), p. 3.
- (42)- سعد علي حمود العنزي، إبراهيم خليل إبراهيم، "رأس المال النفسي الإيجابي: منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- العراق، المجلد (18)، العدد (65)، 2014، ص. 15.
- (43)- M. Kibby, & M. Pourkiani, "Applying hope theory to first year learning. A Practice Report", The International Journal of the First Year in Higher Education, (2015), Vol. 6, Issue. 1, p. 149.
- (44)- Y. M. Sameer, Op. Cit., (2018), p. 83.
- (45)- سعد علي حمود العنزي، إبراهيم خليل إبراهيم، "مرجع سبق ذكره"، (2014)، ص. 18.
- (46)- احسان دهش جلاب، يوسف موسى سبتي آل طعين، "تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والموثني"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية- العراق، المجلد (17)، العدد (3)، 2015، ص. 15.
- (47)- سندس رضوي خوين، "تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة- العراق، العدد (50)، 2017، ص. 436.
- (48)- رشا مهدي صالح، "تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (11)، العدد (41)، 2016، ص. 9.
- (49)- K. M. Bockorny, "Psychological capital, courage, and entrepreneurial success", A Dissertation Presented to the Faculty of the College of Business at Bellevue University in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, (2015), p. 153.
- (50)- ماجد جبار غزاي الفتلاوي، "رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية: بحث تحليلي للمنظمات الصناعية في النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الإدارية- العراق، المجلد (14)، العدد (3)، 2017، ص. 1089.
- (51)- حنان فوزي أبو العلا، "تصور نفسي مقترح لإعداد معلم للتربية الدينية الأخلاقية في ضوء رأس المال النفسي الإيجابي لمواجهة التحديات الفكرية المعاصرة"، المؤتمر الدولي الثالث لكلية التربية جامعة 6 أكتوبر بعنوان: مستقبل إعداد المعلم وتنميته في الوطن العربي- مصر، المجلد (4)، 2017، ص. 884.
- (52)- جابر خالد حسن الدراجي، "دور إدارة المواهب في حل مشكلات تقنية العمليات في قطاع الكهرباء/العراق"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية- الأردن، 2013، ص. 27.
- (53)- عبد الرحمن كلنتن، "رحلة مع الموهبة: الدليل الشامل"، الأردن، دار طويق للنشر والتوزيع، 2002، ص. 14.
- (54)- سعد أوبس الحرش، "أثر إدارة المواهب على أداء الشركات الصناعية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2015، ص. 2.

- (55)- محمد النوبي، "قائمة تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين"، المجلة الدولية للعلوم التربوية النفسية- مصر، العدد (14)، 2018، ص. 76.
- (56)- زانة عبد الرحمن الشهري، سارة عبد الله المنقاش، "استثمار المواهب الطلابية كبديل مساند لتمويل التعليم في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية بعلوم الإعاقة والموهبة- مصر، العدد (3)، 2018، ص. 175.
- (57)- رشا عرفة، "إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل للثروة البشرية"، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد (15)، 2010، ص. 23.
- (58)- F. F. Li & P. Devos, "Talent management: art or science?", Baltic Business School, (2008), P. 1-115.
- (59)- S. L. Sweem, "Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy", Saudi Medical Journal, (2009), Vol. 17, No. 3, P. 272.
- (60)- R. S. Schuler, et al., "Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM", Journal of World Business, (2011), Vol. 46, No. 4, P. 501-521.
- (61)- M. Guercia, & L. Solari, "Talent Management Practices in Italy: Implications for Human Resource Development", Human Resource Development International, (2012), Vol. 15, No. 1, P. 25-41.
- (62)- جابر خالد حسن الدراجي، "مرجع سبق ذكره"، (2013)، ص. 27.
- (63)- أندرس إيريكسون، "صناعة الخرافة: إفلاس نظرية الموهبة الفطرية وزلة جلادويل في نظرية المثابرة"، ترجمة أحمد زيد، مجلة حكمة- مؤسسة ريم وعمر الثقافية- لبنان، العدد (1)، 2018، ص. 2.
- (64)- صفاء ادريس عبودي، "المتطلبات التنظيمية والسلوكية لإقامة منظمات الأداء العالي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل- العراق، 2013، ص. 139.
- (65)- رغد محمد يحيى، نور محمد يحيى، "دور بعض أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (41)، 2018، ص. 312.
- (66)- A. A. Arif, & M. R. Uddin, "Talent Management and Organizational Performance: An Empirical Study in Retail Sector in Sylhet City, Bangladesh", IOSR Journal of Business and Management, (2016), Vol. 18, Issue. 10, P. 11.
- (67)- بلقرع فاطنة، "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية- الجزائر، العدد (7)، 2018، ص. 96.
- (68)- H. K. Ahmed, "The Impact of Talent Management on the Competitive Advantage in the Organizations", Proceedings of 37th ISERD International Conference, Abu Dhabi, UAE, 6th June, (2016), P. 28.
- (69)- A. M. Momani, et al., "The degree of talent management practice in Jordanian public universities in the light of demographic variables", IUG Journal of Educational and Psychology Sciences, (2018), Vol. 26, No. 4, P. 721.
- (70)- P. Cappelli, "Talent management for the twenty - first century", Harvard business review, (2008), Vol. 86, No. 3, p. 74.
- (71)- A. M. Momani, et al., Op. Cit., (2018), P. 722.
- (72)- رغد محمد يحيى، نور محمد يحيى، "مرجع سبق ذكره"، (2018)، ص. 313.

- (73)- A. M. Momani, et al., Op. Cit., (2018), P. 722.
- (74)- فهد بن معيقل العلي، "أثر ادارة المواهب في الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- الجزائر، المجلد (10)، ملحق، 2017، ص. 4.
- (75)- A. A. Arif, & M. R. Uddin, Op. Cit., (2016), P. 15.
- (76)- A. M. Momani, et al., Op. Cit., (2018), P. 722.
- (77)- فهد بن معيقل العلي، "مرجع سبق ذكره"، (2017)، ص. 4.
- (78)- صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (2)، 2015، ص. 290.
- (79)- فضيلة سليمان داود، "الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد (27)، 2017، ص. 121.
- (80)- سامي أحمد عباس، وآخرون، "إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات: دراسة استطلاعية"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (29)، 2017، ص. 76.
- (81)- صفاء أحمد الشربيني، "مرجع سبق ذكره"، (2016)، ص. 133-134.
- (82)- R. K. Mahmudi, & P. Kalantari, Op. Cit., (2017), P. 5.
- (83)- احسان دهش جلاب، يوسف موسي سبتي آل طعين، "مرجع سبق ذكره"، (2015)، ص. 6.
- (84)- رغد محمد يحيى، نور محمد يحيى، "مرجع سبق ذكره"، (2018)، ص. 327.
- (85)- M. Schuckert, et al., "Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service Innovation behavior", International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2018), Vol. 30, Issue. 2, P. 789- 790.
- (86)- A. M. Momani, et al., Op. Cit., (2018), P. 733.
- (87)- بلقرع فاطنة، "مرجع سبق ذكره"، (2018)، ص. 110-111.
- (88)- T. T. Kim, et al., "Psychological contract breach and service innovation behavior: psychological capital as a mediator", Service Business, (2018), Vol. 12, Issue. 2, p. 324.
- (89)- P. Sihag, & L. Sarikwal, "Impact of psychological capital on Employee Engagement: A Study of IT Professionals in Indian Context", Management Studies and Economic Systems, (2014), Vol. 1, Issue. 2, P. 137.
- (90)- F. Contreras, et al., Op. Cit., (2017), P. 80.
- (91)- علي رزاق جواد العبادي، هاشم فوزي دباس العبادي، "رأس المال النفسي: منظور سلوكي لدراسة روحية مكان العمل (دراسة تطبيقية في عينة من كليات جامعة الكوفة)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- العراق، المجلد (19)، العدد (71)، 2013، ص. 147.
- (92)- P. Sihag, & L. Sarikwal, Op. Cit., (2014), P. 137.
- (93)- كمال كاظم طاهر الحسن، "رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية/ جامعة المتثى"، مجلة المتثى العلوم الاقتصادية والإدارية- العراق، المجلد (3)، العدد (6)، 2013، ص. 8-9.
- (94)- صفاء أحمد الشربيني، "مرجع سبق ذكره"، (2016)، ص. 133-134.
- (95)- رنا ناصر صبر، "مرجع سبق ذكره"، (2018)، ص. 267.
- (96)- رغد محمد يحيى، نور محمد يحيى، "مرجع سبق ذكره"، (2018)، ص. 327.
- (97)- A. M. Momani, et al., Op. Cit., (2018), P. 735.

- (98)- T. T. Kim, et al., Op. Cit., (2018), p. 321- 234.
- (99)- صفاء أحمد الشربيني، "مرجع سبق ذكره"، (2016)، ص. 132- 133.
- (100)- M. Abbas, & U. Raja, "Impact of psychological capital on innovative performance and job stress", IOSR Journal of Business and Management, (2015), Vol. 32, Issue. 2, P. 136.
- (101)- رنا ناصر صبر، "مرجع سبق ذكره"، (2018)، ص. 267.
- (102)- D. Sweetman, et al., "Relationship between positive psychological capital and creative performance", Canadian Journal of Administrative Sciences, (2011), Vol. 28, Issue. 1, p. 11.
- (103)- P. Sihag, & L. Sarikwal, Op. Cit., (2014), P. 137.
- (104)- K. M. Bockorny, Op. Cit., (2015), P. ii.
- (105)- A. M. Momani, et al., Op. Cit., (2018), P. 734.
- (106)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، محمد صالح حسن الند، "العلاقة بين القيادة الكاريزمية رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الجامعة العراقية في جمهورية العراق"، المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، المجلد (40)، العدد (20)، 2016، ص. 714- 715.
- (107)- R. K. Mahmudi, & P. Kalantari, Op. Cit., (2017), P. 5.
- (108)- جنان شهاب أحمد، "مرجع سبق ذكره"، (2017)، ص. 163.
- (109)- M. Kibby, & M. Pourkiani, Op. Cit., (2015), P. 147.
- (110)- بلقرع فاطنة، "مرجع سبق ذكره"، (2018)، ص. 110- 111.
- (111)- R. Tosten, & M. Toprak, Op. Cit., (2017), P. 8.
- (112)- فاطمة محمد مهدي حسن، "إدارة رأس المال النفسي كمدخل إداري لتطوير الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في محافظتي القاهرة والإسماعيلية"، مجلة إدارة الأعمال- مصر، العدد (152)، 2016، ص. 81- 84.
- (113)- M. Schuckert, et al., Op. Cit., (2018), P. 789.
- (114)- A. Newman, et al., "Psychological capital: a review and synthesis", Journal of Organizational Behavior, (2014), Vol. 35, No. 1, P. 131- 133.
- (115)- احسان دهش جلاب، يوسف موسى سبتي آل طعين، "مرجع سبق ذكره"، (2015)، ص. 6.
- (116)- ماجد جبار غزاي الفتلاوي، "مرجع سبق ذكره"، (2017)، ص. 1102.
- (117)- رنا ناصر صبر، "مرجع سبق ذكره"، (2018)، ص. 267.
- (118)- E. Yildiz, Op. Cit., (2017), P. 34.
- (119)- جنان شهاب أحمد، "مرجع سبق ذكره"، (2017)، ص. 162.
- (120)- Z. Cerovic, & S. G Kvasic, Op. Cit., (2016), P. 41.
- (121)- صباح محمد موسى، سحر أحمد كرجي، "مرجع سبق ذكره"، (2015)، ص. 101.
- (122)- B. Gu, Op. Cit., (2016), P. 27.
- (123)- T. T. Kim, et al., Op. Cit., (2018), P. 323.
- (124)- صفاء أحمد الشربيني، "مرجع سبق ذكره"، (2016)، ص. 132- 133.
- (125)- سندس رضوي خوين، "مرجع سبق ذكره"، (2017)، ص. 448- 449.
- (126)- سعد علي حمود العنزي، إبراهيم خليل إبراهيم، "مرجع سبق ذكره"، (2014)، ص. 26.
- (127)- A. M. Momani, et al., Op. Cit., (2018), P. 734.
- (128)- مركز معلومات قطاع الأعمال، "الشركة القابضة للصناعات الكيماوية"، (2017).

- (129)- مركز معلومات قطاع الأعمال، "أهم البيانات للموازنة التقديرية للشركة القابضة للصناعات الكيماوية"، (2017/2016)، ص. 1.
- (130)- مركز معلومات قطاع الأعمال، "أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية"، (2017/2016)، ص. 2.
- (131)- M. Schuckert, et al., Op. Cit., (2018), p. 794- 796.
- (132)- T. T. Kim, et al., Op. Cit., (2018), p. 324- 325.
- (133)- S. S. Shaikh, et al., "Assessment of Psychometric Properties of Academic Psychological capital Construct", European Journal of Business and Social Sciences, (2018), Vol. 7, No. 3, p. 5.
- (134)- محمد فوزي أمين البردان، "دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة السادات، 2017، ص. 195.
- (135)- جنان شهاب أحمد، "مرجع سبق ذكره"، (2017)، ص. 167-168.
- (136)- A. M. Momani, et al., Op. Cit., (2018), P. 723-735.
- (137)- صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله، "مرجع سبق ذكره"، (2015)، ص. 299-302.
- (138)- سامي أحمد عباس، وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، (2017)، ص. 83-84.
- (139)- I. R. AlBattrikhi, "Talent Management Practices as Drivers of Intention to Stay Case Study (IT Companies in the Gaza Strip)", Thesis Submitted As Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in Business Administration, (2018), p. 104- 106.
- (140)- M. Matsunaga, "How to Factor-Analyze Your Data Right: Do's, Don'ts, and How-To's", International Journal of Psychological Research, (2010), Vol. 3, No. 1, p. 97-110.



جامعة بورسعيد
كلية تكنولوجيا الإدارة
ونظم المعلومات
قسم نظم معلومات الأعمال

قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين داخل شركات الأسمدة والكيماويات المصرية

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، عظيم تحياتي وامتناني لسعادتكم، وشاكراً ومقدراً لكم سلفاً ما ستقدمونه من معلومات، وما ستقضونه من وقت في استيفاء بيانات هذا الاستقصاء.

تحية طيبة وبعد،

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية يقوم بها الباحث لوضع نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على فاعلية إدارة المواهب البشرية داخل شركات الأدوية المصرية، علماً بأن الآراء المقدمة من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط دون الإشارة إلى أية بيانات شخصية، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم يُعد أمراً اختيارياً.

الشركة:

الاسم:

الوظيفة:

مع خالص شكري وتقديري مقدماً لحسن تعاون سيادتكم، وتمنيتي بمزيد من التقدم والرفق.

الباحث: محمد عارف عبده عارف
كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات
جامعة بورسعيد
2018م

أولاً: رأس المال النفسي: يقصد به الحالة النفسية الإيجابية للعاملين، ويتكون من أربعة مكونات هي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة)، فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة به يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظر سيادتكم فيها، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

درجة الموافقة					العبارات
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
1	2	3	4	5	
					1- أشعر بالثقة عند تحليل المشكلات لإيجاد حلول لها.
					2- أشعر بالثقة عند الاتصال بأفراد من خارج العمل.
					3- أتمكن من عرض آرائي ومقترحاتي في الاجتماعات دون خوف.
					4- أجد نفسي في هذا الوقت في ذروة النجاح في العمل.
					5- أشعر بالثقة عند تقديم معلومات لمجموعة من الزملاء.
					6- أشعر بالثقة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي.
					7- أجد عدة طرق للوصول إلي تحقيق الأهداف الحالية في العمل.
					8- أتمكن من التعامل مع حالات عدم التأكد في العمل.
					9- أشعر أن العمل الصعب هو أساس النجاح.
					10- أتوقع حدوث الأخطاء في العمل وهو أمر طبيعي.

				11- غالباً ما أنظر إلي الجانب المشرق في عملي.
				12- أنا متفائل بشأن الأحداث المستقبلية بخصوص عملي.
				13- أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة.
				14- أتعامل مع مشكلات العمل بمتابعة مستمرة لاستكشاف مسبباتها.
				15- أبذل قصارى جهدي لإقناع الآخرين بأهمية الأفكار الجديدة.
				16- أمتلك القدرة علي المشاركة في التجارب الجديدة حتي لو كانت نتائجها تتضمن المجازفة.
				17- في الوقت الحالي أتابع أهدافي في العمل بنشاط.
				18- أري نفسي شخص ناجح جداً في العمل.
				19- أمتلك القدرة علي تحمل المواقف الصعبة.
				20- أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل.
				21- أعمل بجهد ومُثابرة للتقليل من المشاعر السلبية.
				22- لدى القدرة علي مواجهة عوائق العمل والتعافي منها والعودة للحالة الطبيعية.
				23- أتعامل مع الأحداث المجهددة في العمل بدون تردد.
				24- أستطيع التعامل مع أشياء كثيرة متعلقة بوظيفتي في وقت واحد.

ثانياً: إدارة المواهب البشرية: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمستوى كفاءة إدارة المواهب البشرية، وتتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، إدارة وتقييم المواهب)، يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظر سيادتكم فيها، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

العبارات					درجة الموافقة
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
1	2	3	4	5	
					1- تتبنى الشركة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تساعد على جذب الكفاءات والمواهب.
					2- تبذل الشركة جهوداً لتوصيف وتعريف الوظائف الشاغرة لديها بوضوح لجذب واستقطاب الموهوبين وترغيبهم بالعمل.
					3- تركز الشركة في تحديد احتياجاتها البشرية على النوعية والكفاءة.
					4- تسعى الشركة لترويج سمعة جيدة لها لجذب أفضل الأفراد الموهوبين والمؤهلين للعمل لديها.
					5- تستخدم الشركة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين، لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.
					6- يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.

				7- تقوم الشركة باستقطاب المواهب الجديدة وتعمل علي دمجها في العمل.
				8- يتوفر لدى الشركة آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهمتهم الإبداعية.
				9- تمارس الشركة مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموظفين الجدد، وتقييم الموظفين الحاليين.
				10- تضع إدارة الشركة برامج ومحفزات لاستقطاب المواهب.
				11- تمنح الشركة حوافز معنوية ومادية مجزية للموهوبين ذوي الابتكارات والإبداعات.
				12- تقدم الشركة مكافآت للموهوبين مما يحفز العاملين العاديين وتشجعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم.
				13- توفر الشركة المناخ المناسب لتطبيق البحوث الكيميائية لتطوير العاملين وربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.
				14- تعمل الشركة علي توفير بيئة العمل التي تجعل العاملين متحمسين للذهاب للعمل.
				15- تبذل الشركة قصارى جهدها لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها.
				16- تهتم الشركة بالمكانة الاجتماعية والوظيفية للعاملين ذوي القدرات المتميزة والمبدعة.
				17- تقدم الشركة مبررات وتوضيحات مقنعة ومفهومة للموهوبين لإدراك رؤيتها وأهدافها المطلوبة بغية الاحتفاظ بهم.
				18- تقوم الشركة بإجراء مقابلات مع الذين يقررون ترك العمل لتخفيض نسبة تسرب الموهوبين.
				19- توفير الشركة الأمن الوظيفي للموهوبين في كافة الأقسام
				20- يرتبط نظام الأجور في الشركة بخطة تطوير العاملين لضمان التناسب بين الأجور والأداء.
				21- يوجد في الشركة خطط سنوية لتدريب وتطوير العاملين لديها.
				22- تتيح الشركة الفرصة للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة وتطوير الثقة بالنفس والدافعية بين فئة الموهوبين.
				23- توفر الشركة ميزانية خاصة لتدريب وتنمية وتطوير المواهب والكفاءات.
				24- تقوم الشركة بتدريب العاملين في الداخل والخارج وفقاً لنظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.
				25- تستخدم الشركة التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.
				26- تقدم الشركة دورات تدريبية عالية الكفاءة استناداً على أساليب أداء المهام والوظائف.
				27- تسعى الشركة إلي إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل علي تطوير الذات.

				28- تمتاز خطط تطوير العاملين بالتجديد اعتماداً على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين.
				29- تمتلك الشركة القدرة علي تقييم الفجوات بين المتطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية لتحديد خطط التطوير علي أساسها.
				30- توفر الشركة التقنيات التكنولوجية الحديثة للموهوبين لمزيد من الإبداع والابتكار.
				31- تضع الشركة المعايير لقياس ومراقبة أداء المواهب وتقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناءً علي مقارنة أدائهم بتلك المعايير.
				32- يتم التدخل المباشر من إدارة الشركة في تعيين وتشغيل وترقية الموهوبين وتحريكهم من إدارة إلي أخرى تبعاً لقدراتهم.
				33- تهتم الشركة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسن أدائهم
				34- تعطي الشركة الأولوية لشغل المناصب القيادية للموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية.
				35- تمتلك الشركة القدرة علي توفير الاتصالات المباشرة بين الموهوبين والمشرفين عليهم أثناء فترة التقييم وبعدها لغرض معرفة نتائج التقييم.
				36- تركز الشركة على المهارات الإبداعية في إدارة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
				37- لدى الشركة القدرة على وضع أوزان للموهوبين استناداً علي معايير معروفة من قبلهم.
				38- تأخذ الشركة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين واعتبارهم شركاء في وضع الخطط الاستراتيجية.
				39- تقوم الشركة بتقييم عملياتها المتعلقة بإدارة الإحلال الوظيفي للمناصب القيادية.
				40- تقييم الشركة الموهوبين بعد عملية إحلالهم في المناصب القيادية لمعرفة قدراتهم وكفاءاتهم في تنفيذ رؤية وأهداف الشركة.