

## اثر سياسات الاحتفاظ بالموهب على معدلات الإبتكار للشركات

إعداد الباحثة

نورة عبد الرحمن على عبد الرحمن

مدرس مساعد بقسم إدارة الاعمال

الأستاذ الدكتور

عبد العاطى لاشين محمد

أستاذ إدارة الاعمال

كلية التجارة

جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

رانية عبد المنعم شمعة

أستاذ إدارة الاعمال

كلية التجارة

جامعة السويس

الدكتور

عبدالله عبدالله أحمد الطبال

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة

جامعة السويس

2021

### ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى إلقاء الضوء على مفهوم الاحتفاظ بالموهب كمدخل استراتيجي جديد فى مجال التنمية البشرية وتجربته على الشركات محل الدراسة لتحقيق فعالية فى معدلات الابتكار بداخلها، و فهم مدى الاهمية النسبية لأبعاد ممارسات الاحتفاظ بالموهب المتمثلة فى (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، التعاقب الوظيفى او التخطيط للخلافة) على معدلات الابتكار داخل المنظمات محل التطبيق ، وتوصلت الباحثة الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين سياسات الاحتفاظ بالموهب (المكافآت والتعويضات ، التطوير الوظيفى ، التخطيط للتعاقب الوظيفى) والابتكار ، و اوصت الباحثة بضرورة مكافأة

الموظفين المثاليين بطرق متنوعة ومختلفة كما يجب ان تعطى الإدارة أولوية الأعتراف بالأداء الاستثنائي للموظفين المتميزين.

### Study summary :

The current study aims to shed light on the concept of talent retention as a new strategic approach in the field of human development and its experience on the companies under study to achieve effectiveness in the rates of innovation within them, and to understand the relative importance of the dimensions of talent retention practices represented in (talent attraction, talent training and development, career succession Or succession planning) on the rates of innovation and The researcher recommended that the ideal employees should be rewarded in a variety of different ways, and the administration should be given priority in recognizing the exceptional performance of outstanding employees.

اثر سياسات الاحتفاظ بالمواهب على معدلات الإبتكار للشركات

### مقدمة :

تواجه العديد من منظمات اليوم في كافة المجالات تحديات تتمثل في نقص الموظفين الموهوبين بسبب ارتفاع معدلات الدوران داخل الشركات ، ويمثل ذلك خطر فقدان المعرفة والخبرة التي تؤثر على انتاجية وسمعة المنظمة و معدلات الابتكار بداخلها (Luwafadekemi ,.M.,2020) وعرفت دراسة

( Maha ,.et.al, ٢٠٢٠ ) أن استراتيجية الأحتفاظ بالمواهب هي محصلة لمجموعة من الممارسات كالجذب والتطوير والتمكين والتحفيز ، حيث عملية الجذب تكون على اساس معايير محددة بعناية للأفراد المطلوبين، و عملية تطوير الموهبيين

تعمل على صقل المواهب بالاضافة الى برامج التقييم العادلة ومنح المكافآت والحوافز على اساس التقييم العادل مما يعزز من عملية الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.

### الدراسات السابقة :

اختلفت الدراسات فى عرض مفهوم الاحتفاظ بالمواهب حيث أشار ( Alhadid, 2017 ) أن الإحتفاظ بالمواهب يتمثل في الجهود التي تقوم بها الشركة للإحتفاظ بالموهوبين والحد من معدل دورانهم ،بينما اشار (Lindskog, et,al, 2016) ان الاحتفاظ بالمواهب هو ما تقوم به المنظمة للاحتفاظ بالموهوبين وتحفزهم وتطويرهم عن طريق تطبيق مجموعه من السياسات، واكدت دراسة (Baruah& Das,2013) ان الاحتفاظ بالمواهب هو جهد منهجى لانشاء وتعزيز البيئة التي تشجع الموظفين على الاستمرار فى العمل من خلال وجود سياسات وممارسات الاحتفاظ بالموظفين، بينما عرف (Kaur,2017) ان الاحتفاظ بالموظفين يشير الى مدى قدرة المنظمة على تشجيع موظفيها ، من خلال مجموعة من السياسات تتمثل فى التدريب والتعليم وبيئة العمل المرنة والمكافآت والعوائد وتطوير المهنة، والاتصالات وتحفيز الموظفين.

وناقشت العديد من الدراسات متغير الاحتفاظ بالمواهب فمنهم من تناوله كمتغير مستقل ، و بعض الدراسات الأخرى تناولته كمتغير مستقل كدراسة (Walid., A.,et.al,٢٠٢١) و دراسة ( Eny .,Y., et.al,2021 ) و دراسة (Atalla.,F., ٢٠٢٠ )، ودراسة ( Hassan., Ahmad., W ,I., 2020 ) ودراسة ( Divya.,C.V ,Vijaya.,M.A, 2020 )، ودراسة (٢٠١٥) (Maqsood., H, Amran .,et.al, ٢٠٢٠) ودراسة (Luwafadekemi .,M.,O,2020) ودراسة (Thiriku ,2016)، ودراسة (Osara,2016)، ودراسة (Isfahan and Boustani,٢٠١٤). ولكن اختلفت الدراسات فى نطاق التطبيق ونوع الصناعة فدراسة ( Eny .,Y., et.al,2021 ) هنا مجال التطبيق على قطاع المستشفيات فى اندونيسيا بينما دراسة Hassan., I.,

(Ahmad., W , 2020) طبقت على المؤسسات المالية الخاصة في سوريا ، ودراسة ( Atalla.,F., ٢٠٢٠ ) استهدفت الشركات العقارية في الاردن، ودراسة ( Divya.,C.V ,Vijaya.,M.A, 2020 ) استهدفت قطاع التصنيع وقطاع الخدمات في باكستان، ودراسة (Maqsood., H, Amran ٢٠١٥) ودراسة (.,et.al, طبقت على قطاع الاتصالات في باكستان ، و دراسة (Cheng.,W.,et.al,2017) بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ماليزيا ودراسة ( Maha .,et.al, ٢٠٢٠ ) قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دولة الاردن، ودراسة (Luwafadekemi .,M.,O,2020) في شركات البترول في نيجيريا ، ودراسة (Thiriku 2016) طبقت على الشركات الخاصة في كينيا، ودراسة (Isfahan and Boustani, 2014) طبقت على موظفي الجامعة في دولة ايران، ودراسة (Osara,2016) طبقت على مديري شركات النفط بولاية ريفرز في نيجيريا، ، اعتمدت جميع الدراسات على قوائم الاستقصاء فقط كاداة لجمع البيانات، كما اعتمدت جميع الدراسات على برنامج SPSS، بينما اعتمدت دراسة (Isfahan and Boustani, 2014) ودراسة ( Maha .,et.al, ٢٠٢٠ ) على برنامج الاموس.

■ **اختلفت الدراسات في عرض المتغيرات** فتناولت دراسة Hassan., I., Ahmad., (W , 2020) متغيرات مستقلة تتمثل في (القوة ، المعلومات ، المكافآت ، المعرفة ) واثرها على الاحتفاظ بالمواهب بينما تناولت دراسة (Atalla.,F., ٢٠٢٠) متغيرات هي (جذب المواهب، مشاركة الموظف ، التطوير الوظيفي، التحفيز، التخطيط للتعاقب) واثرها على الاحتفاظ بالمواهب ودراسة Divya.,C.V (Vijaya.,M.A, 2020) اعتمدت على متغير المشاركة والتحفيز كمتغير مستقل واثروهم على الاحتفاظ بالمواهب ودراسة (Maqsood., H, Amran ٢٠١٥) (.,et.al, تتمثل متغيرات البحث في ممارسات الموارد البشرية في ( التدريب والتنمية والتعويض والثقافة ) واثرها على الاحتفاظ بالمواهب، ودراسة (Cheng.,W.,et.al,2017) تناولت ممارسات إدارة المواهب ( الدعم الإداري ،

التطوير الوظيفي، التعويضات والمكافآت ، إدارة الأداء ) واثرها على سياسات الاحتفاظ بالمواهب، ودراسة (Luwafadekemi .,M.,O,2020) اعتمدت على دراسة تأثير ممارسات تخطيط الموارد البشرية ( التدريب، التطوير والعوائد ، والتقدير ، والتقدم الوظيفي ، والصحة والسلامة ) على الاحتفاظ بالمواهب ودراسة ( Maha .,et.al, ٢٠٢٠ ) تناولت تأثير ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في ( تخطيط القوى العاملة ، جذب العمالة الموهوبة ، تطوير العمالة الموهوبة ) والمتغير التابع هو دوران الموظفين، ودراسة (Thiriku 2016) متغيرات مستقلة تتمثل في ( تحفيز العاملين، تدريب وتطوير العاملين، التعويضات ، ادارة الاداء) واثرها على الاحتفاظ بالعاملين ، بينما استعرضت دراسة (Isfahani and Boustani, 2014) المتغيرات (التعاقب الوظيفي، الخبرة الوظيفية ، التدريب، القيادة الناجحة، يرتبط التوجيه ، ادارة المهنة ) واثرها على الاحتفاظ مع اتخاذ متغير الثقة التنظيمية كوسيط، ، بينما اعتمدت دراسة (Osara,2016) المتغير المستقل ( جذب المواهب)و المتغير التابع( الاحفاظ بالمواهب ) وتم قياسه عن طريق( النمو الوظيفي والاجر العادل والادارة الداعمة).

**اتفقت الدراسات في الاهداف** فاستهدفت دراسة (Walid., A.,et.al,٢٠٢١) فهم أسباب دوران الموظفين واستراتيجيات الاحتفاظ داخل المنظمة، و استهدفت دراسة (Eny .,Y., et.al,2021) دراسة تأثير مشاركة الموظف كوسيط للعلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي ، ودراسة (Hassan., I., Ahmad., W , 2020) استهدفت معرفة تأثير ادارة المشاركة على الاحتفاظ بالمواهب، ودراسة ( Divya.,C.V ,Vijaya.,M.A, 2020) استهدفت أثر مشاركة الموظف على متغير الاحتفاظ بالمواهب، ودراسة (Maqsood., H, Amran .,et.al,٢٠١٥) استهدفت معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين ، بينما دراسة (Cheng.,W.,et.al,2017) تناولت معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ( الدعم الإداري ، التطوير الوظيفي، التعويضات والمكافآت ، إدارة الأداء ) واثرها على سياسات الاحتفاظ ودراسة (Luwafadekemi .,M.,O,2020) تأثير

ممارسات تخطيط الموارد البشرية ( التدريب، التطوير والعوائد ، والتقدير ، والتقدم الوظيفي ، والصحة والسلامة ) على الاحتفاظ بالمواهب، وأخيرا دراسة (2016) (Thiriku ناقشت تأثير استراتيجيات ادارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين بالتطبيق على الشركات الخاصة في كينيا، بينما دراسة ((Thiriku and Boustani, 2014) هدفت معرفة تأثير ادارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين والدور الوسيط للثقة التنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية، وبحثت دراسة (Osara,2016) العلاقة بين ادارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين.

### نتائج الدراسات:

توصلت دراسة (Walid., A.,et.al, ٢٠٢١) ان من اهم أسباب ترك الموظفين أماكن العمل هي ضغوط العمل وغياب الرضا الوظيفي وغياب الأمان الوظيفي وبيئة العمل كذلك عدم توافر عنصر التحفيز وإنخفاض الأجور والمكافآت، كما ينعكس ارتفاع معدل دوران الموظفين على إنتاجية المنظمة ، وانخفاض معدلات الابتكار بداخلها والقدرة التنافسية وربحية المنظمة ودراسة ( Eny .,Y., et.al,2021) توصلت الى وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي وان متغير مشاركة اموظف يتوسط العلاقة بينهما، ودراسة (Hassan., I., Ahmad., W , 2020) توصلت الى وجو تأثير ايجابي بين المكافآت والمعرفة والمعرفة على الاحتفاظ بالمواهب ودراسة ( Atalla.,F., ٢٠٢٠) كان من أهم نتائجها ان متغير مشاركة الموظفين والتحفيز هو الاكثر تأثيرا على متغير الاحتفاظ بالمواهب ودراسة (Maqsood., H, Amran .,et.al, ٢٠١٥) الى ان هناك تأثير كبير لممارسات الموارد البشرية على سياسة الاحتفاظ بالمواهب والتعويض والثقافة لهم تأثير ايجابي على سياسة الاحتفاظ بالموظفين ولا يوجد تأثير من ممارسات القوة والمعرفة على الاحتفاظ بالمواهب ، ودراسة (Cheng.,W.,et.al,2017)أستنتجت وجود علاقة قوية بين إدارة المواهب (الدعم الإداري ، التطوير الوظيفي، التعويضات والمكافآت ، إدارة الأداء ) على الاحتفاظ

بالموظفين في مجالات الاتصالات ودراسة (Luwafadekemi .,M.,O,2020) توصلت الى ان جميع ممارسات تخطيط الموارد البشرية ( التدريب، التطوير والعوائد ، والتقدير ، والتقدم الوظيفي ، والصحة والسلامة ) لها تأثير إيجابي. على الاحتفاظ بالموهب، ودراسة (Thiriku ،2016) أستنتجت وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين (تحفيز العاملين ، تدريب وتطوير العاملين، التعويضات، إدارة الأداء) كأحد متغيرات ادارة المواهب والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الخاصة في كنيا وان متغير تحفيز العاملين هو اكثر متغيرات إدارة المواهب تأثيرا على الاحتفاظ بالعاملين ، بينما توصلت دراسة (and Boustani, 2014) وجود علاقة معنوية طردية بين متغير إدارة المواهب والثقة التنظيمية للموظفين ووجود علاقة معنوية ايجابية طردية بين ادارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين ووجود علاقة معنوية ايجابية طردية الثقة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين ووجود علاقة معنوية ايجابية طردية ذات دلالة احصائية بين التعاقب الوظيفي والخبرة الوظيفية و التدريب و القيادة الناجحة والتوجيه وادارة المهنة والاحتفاظ بالموظفين ، بينما توصلت دراسة ( Maha .,et.al, ٢٠٢٠ ) انه يرى المديرين متغير جذب الموظفين المتميزين هو العامل الرئيسي في الاحتفاظ بالموهب ، بينما يرى الموظفين ان المكافآت تساهم في تحسين ولاؤه نحو المنظمة (Osara,2016) الى وجود علاقة معنوية بين جذب المواهب والنمو الوظيفي، وعلاقة معنوية بين جذب المواهب والاجر العادل، ووجود علاقة معنوية بين جذب المواهب والادارة الداعمة، اى توصلت جميع الدراسات الى وجود علاقة معنوية بين جميع متغيرات ادارة المواهب ومتغير الاحتفاظ بالعاملين .

دراسات تناولت متغير الابتكار: قدمت دراسة ( APS , 2012 ) أن الابتكار هو مجموعة من الممارسات التي تخلق قيمة مضافة ، وأشار أن الابتكار في القيمة ينطوى على مفهوم ( منتج جديد او تقديم خدمات جديدة ) باستخدام التقنيات والمعرفة الحالية، اتفقت الدراستين دراسة (Gavrea, et al., 2011) ، ودراسة ( ..et ,2016 Chirani al.) ان الإهتمام بالابتكار (الإبداع والتطوير) يحسن من الأداء

التنظيمي، وإشارات دراسة (Aston, 2013) ان المشاركة كأحد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية لها دور كبير في تحسين العملية الأبتكارية ، اي يجب علي مديري المنظمات ايلاء المزيد من الإهتمام للإبتكار في الموارد البشرية في خططها واستراتيجيتها، كما أ اشارات الدراسات كدراسة ( Gavrea, et al., 2011 ) ، دراسة ( Ansah,2013) للإبتكار كمفهوم واحد يحسن من كفاءة وفاعليه الاداء التنظيمي ، بينما اشارات دراسة ( Chirani ,et al.,2016) ان الابتكار له انواع استكشافي واستثماري ، وكلاهما يؤثر على الاداء بشكل مختلف، و اشارات دراسة ( Chirani ,et al.,2016) ان الابتكار له انواع استكشافي واستثماري ، وكلاهما يؤثر على الاداء بشكل مختلف ، حيث ان المنظمات حاليا تسعى إلى الإبتكار والإستكشاف من خلال التركيز علي المعارف الجديدة وتطوير المنتجات والخدمات من أجل الوصول للأسواق، ويتطلب كلا من الإبتكار الإستكشافي والإبتكار الإستثماري يتطلب إدارات مختلفة وهذا يرجع لمجموعة من عوامل القوي البيئية والتنظيمية والإدارية والهيكلية المختلفة، حيث يركز الإبتكار الإستثماري علي تواجد مصادر المعرفة والتوسع في إنتاج المنتجات وهو إبتكارات تدريجية وصممة لتحسين الوضع الحالي ويؤدي إلي زيادة الكفاءة في المدى القصير بينما الإبتكار الإستكشافي هو إبتكارات جذرية ومصممة لمتابعة الإحتمالات الناشئة، وتقدم تصميم جديد وإنشاء قطاعات جديدة في السوق ، واستهدفت دراسة ( Atalla.,F., ٢٠٢٠) معرفة دور ممارسات إدارة المواهب في الأحتفاظ بالعمالة المبتكرة التي تتمثل في جذب المواهب ، مشاركة الموظف ،التطوير الوظيفي ، التحفيز ، التخطيط للتعاقب على الأحتفاظ بالعمالة المبتكرة .، وتوصلت الدراسة الى ان متغير مشاركة الموظفين والتحفيز هو الاكثر تأثيرا على متغير الأحتفاظ بالعمالة المبتكرة داخلها.



### الفجوة البحثية:

1- يعتبر البحث دراسة تكميلية للدراسات السابقة ، وبالتالي فإن ما سيتم التوصل اليه من نتائج سوف يدعم نتائج تلك الدراسات، كما تناولت جميع المتغيرات السابقة كدراسة (Eny .,Y., et.al,2021) دراسة تأثير مشاركة الموظف كوسيط للعلاقة بين إدارة المواهب و الأداء التنظيمي ، ودراسة Hassan., I., Ahmad., W (2020) تأثير ادارة المشاركة على الأحتفاظ بالمواهب، ودراسة Divya.,C.V (2020) استهدفت أثر مشاركة الموظف على متغير الأحتفاظ بالمواهب، ودراسة (Maqsood., H, Amran .,et.al,٢٠١٥) هدفت معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأحتفاظ بالموظفين، ودراسة (Cheng.,W.,et.al,2017) تناولت معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب (الدعم الإداري ، التطوير الوظيفي، التعويضات والمكافآت ، إدارة الأداء ) واثرها على سياسات الأحتفاظ وبملاحظة الدراسات السابقة نجد ندرة في ربط العلاقة بين متغير الأحتفاظ بالمواهب ومتغير الابتكار محل الدراسة والبحث.

### مشكلة الدراسة:

الاحتفاظ بالموهوبين هو المشكله الرئيسيه للكثير من الشركات نظرا لارتفاع معدلات دوران لموظفين ذوى المهارات والكفاءات العاليه مما يلحق ضعف بالعملية الابتكارية للشركات وإنخفاض أنتاجيتها ومكانتها فى السوق (Haque& Gupta,2015)، ومن أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هي نقص الموظفين الموهوبين بسبب ارتفاع معدلات الدوران، حيث لا يتسبب ذلك في نقص العمال داخل المنظمة فقط ولكن يمثل خطر فقدان المعرفة والخبرة التي تؤثر على إنتاجية خدمات المنظمة دراسة ( Walid., A.,et.al,٢٠٢١) وأشارت دراسة ( Hassan., I., Ahmad., W, 2020) أن المنظمات تتحمل الكثير من الخسائر والتكاليف في حال دوران الموظفين الموهوبين .

## اهمية الدراسة: على المستوى العلمى

تتناول الدراسة موضوع سياسات الاحتفاظ بالموهب كأحد مكونات رأس المال البشري وأنه حتى الآن لم تحظ سياسات الاحتفاظ بالموهب بدرجة كبيرة من البحث والدراسة والمراجعة والتحليل فى الدول العربية خاصة .

## اهمية الدراسة : على الجانب التطبيقى

سوف يقدم هذا البحث مجموعة من النتائج و التوصيات التى يمكن ان تفيد مديرى وموظفى الشركات محل الدراسة والتطبيق.

## أهداف البحث:

١- إلقاء الضوء على مفهوم الاحتفاظ بالموهب كمدخل استراتيجى جديد فى مجال التنمية البشرية وتجربته على الشركات محل الدراسة لتحقيق فعالية فى معدلات الابتكار بداخلها و توضيح التأثير الايجابى والسلبى لسياسات الاحتفاظ بالموهب على معدلات الابتكار داخل الشركات محل الدراسة والتطبيق.

٢- فهم مدى الاهمية النسبية لأبعاد ممارسات الاحتفاظ بالموهب (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، التعاقب الوظيفى او التخطيط للخلافة) على معدلات الابتكار داخل المنظمات محل الدراسة.

## فروض الدراسة : الفرض الرئيسى

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين سياسات الاحتفاظ بالموهب ( المكافآت والتعويضات، التطوير الوظيفى، التخطيط للتعاقب الوظيفى) وزيادة معدلات الابتكار داخل المنظمات .

ويتفرع هذه الفرض الى الفروض الفرعية التالية :

**الفرض الفرعى الاول :** توجد علاقة معنوية بين المكافآت والتعويضات كأحد سياسات الاحتفاظ بالمواهب على زيادة معدلات الابتكار.

**الفرض الفرعى الثانى:** توجد علاقة معنوية بين مشاركة الموظف كأحد ممارسات الاحتفاظ بالمواهب على زيادة معدلات الابتكار.

**الفرض الفرعى الثالث:** توجد علاقة معنوية بين التخطيط للتعاقد الوظيفى كأحد ممارسات إدارة المواهب على زيادة معدلات الابتكار.

**الأسلوب الإحصائى المستخدم وفيما يلي نتائج تحليل هذه الفروض:**  
**الفرض الاول الرئيسى:**

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين سياسات الاحتفاظ بالمواهب (المكافآت والتعويضات ، التطوير الوظيفى ، التخطيط للتعاقد الوظيفى) والابتكار داخل المنظمات محل الدراسة والبحث.

قامت الباحثة بعمل تحليل المسار وحصل على النتائج التالية:

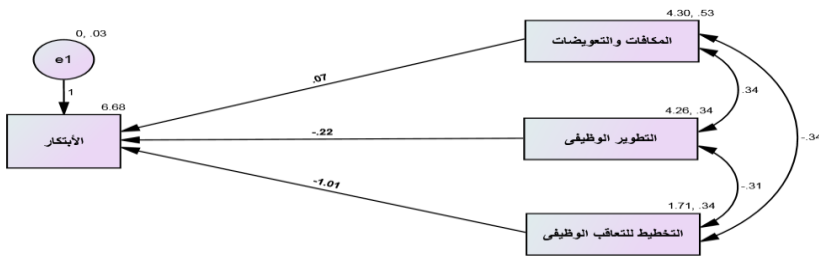
جدول رقم ( ١ ) نموذج الانحدار المتعدد

Regression Weights					
معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية P-Label	الانحراف المعيارى S.E.	النسبة الحرجة C.R.	المعلمت المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
.955	.0001	.233	28.683	6.682	الثابت
	.0001	.022	3.403	.074	المكافآت والتعويضات
	.0001	.039	-5.637	-.222	التطوير الوظيفى
	.0001	.040	-25.492	-1.012	التخطيط للتعاقد الوظيفى

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائى AMOS.

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة  $CR$  Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لمقياس سياسات الاحتفاظ بالموهب اكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ ) ، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا الابعاد اقل من ( $0.01$ ) وهذا يدل على ان تلك الابعاد معنوية ولها تأثير ذو دلالة احصائية على الابتكار داخل المنظمات محل الدراسة والبحث.
- اشارة معامل الانحدار لجميع الابعاد جاء موجب، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين سياسات الاحتفاظ بالموهب (المكافآت والتعويضات ، التطوير الوظيفي ، التخطيط للتعاقب الوظيفي) والابتكار.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت ( $0.955$ ) اى أن المتغير المستقل (سياسات الاحتفاظ بالموهب) يفسر ( $95.5\%$ ) من التغير الكلي في المتغير التابع (الابتكار) ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل رقم (١)

وبناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض، أي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين سياسات الاحتفاظ بالمواهب (المكافآت والتعويضات، التطوير الوظيفي، التخطيط للتعاقد الوظيفي) والابتكار داخل المنظمات محل الدراسة والبحث.

### الفرض الفرعي الاول :

توجد علاقة معنوية بين المكافآت والتعويضات كأحد سياسات الاحتفاظ بالمواهب على الأبتكار داخل المنظمات محل الدراسة والبحث.

قامت الباحثة بعمل تحليل المسار وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (٢) نموذج الانحدار البسيط

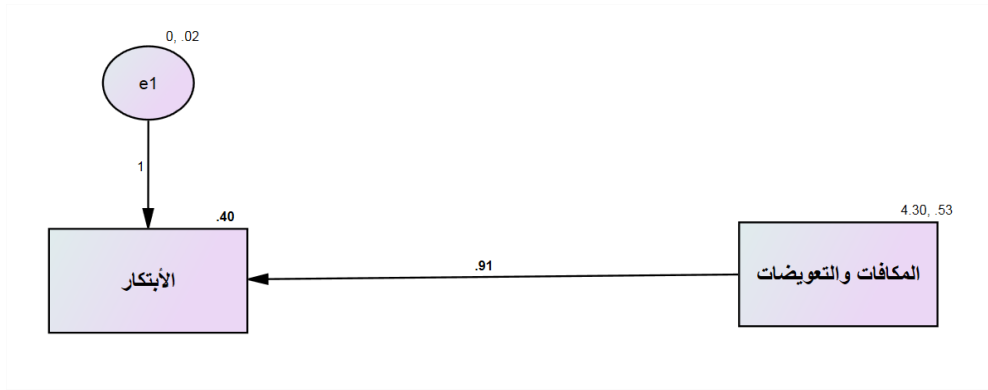
Regression Weights					
معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية P-Label	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	المعطيات المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
.954	.0001	.048	8.332	.400	الثابت
	.0001	.011	82.698	.909	المكافآت والتعويضات

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لمقياس المكافآت والتعويضات أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ ) ، بالإضافة الى أن مستوى المعنوية لهذا البعد اقل من ( $0.01$ ) وهذا يدل على أن هذا البعد معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على الابتكار في المنظمات محل الدراسة والبحث.

- اشارة معامل الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين المكافات والتعويضات و الابتكار فى المنظمات محل الدراسة والبحث.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.954) أى أن المتغير المستقل (المكافات والتعويضات) يفسر (95.4%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الابتكار) ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- يوضح الشكل التالى النموذج المقدر:



شكل رقم (٢)

وبناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض ، أى ان هناك علاقة معنوية بين المكافات والتعويضات كأحد سياسات الاحتفاظ بالمواهب على الابتكار داخل المنظمات محل الدراسة والبحث.

### الفرض الفرعى الثانى:

توجد علاقة معنوية بين مشاركة وتطوير الموظف كأحد ممارسات الاحتفاظ المواهب على الابتكار داخل المنظمات محل الدراسة والبحث.

قامت الباحثة بعمل تحليل المسار وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (٣) نموذج الانحدار البسيط

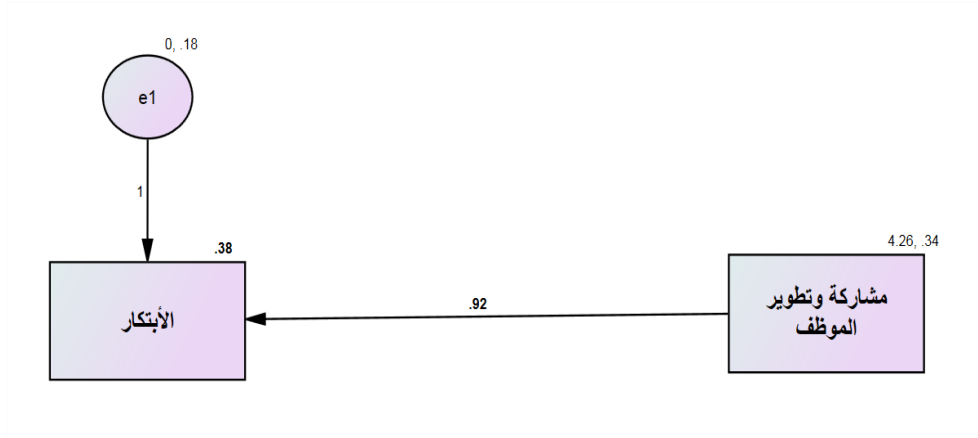
Regression Weights					
معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية P-Label	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	المعلمات المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
.621	.0001	.171	2.251	.384	الثابت
	.0001	.040	23.199	.921	مشاركة وتطوير الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لمقياس مشاركة وتطوير الموظف اكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ ) ، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا البعد اقل من ( $0.01$ ) وهذا يدل على ان هذا البعد معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على الابتكار في المنظمات محل الدراسة والبحث.
- اشارة معامل الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين مشاركة وتطوير الموظف والابتكار في المنظمات محل الدراسة والبحث.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت ( $0.621$ ) اى أن المتغير المستقل (مشاركة وتطوير الموظف) يفسر ( $62.1\%$ ) من التغير الكلي في المتغير التابع (الابتكار) ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

- يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل رقم (٣)

وبناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض، أي ان هناك علاقة معنوية بين مشاركة وتطوير الموظف كأحد ممارسات الاحتفاظ المواهب على الابتكار داخل المنظمات محل الدراسة والبحث.

**الفرض الفرعي الثالث:**

توجد علاقة معنوية بين التخطيط للتعاقد الوظيفي كأحد ممارسات إدارة المواهب على الابتكار داخل المنظمات محل الدراسة والبحث.

قامت الباحثة بعمل تحليل المسار وحصل على النتائج التالية:



جدول رقم (٤) نموذج الانحدار البسيط

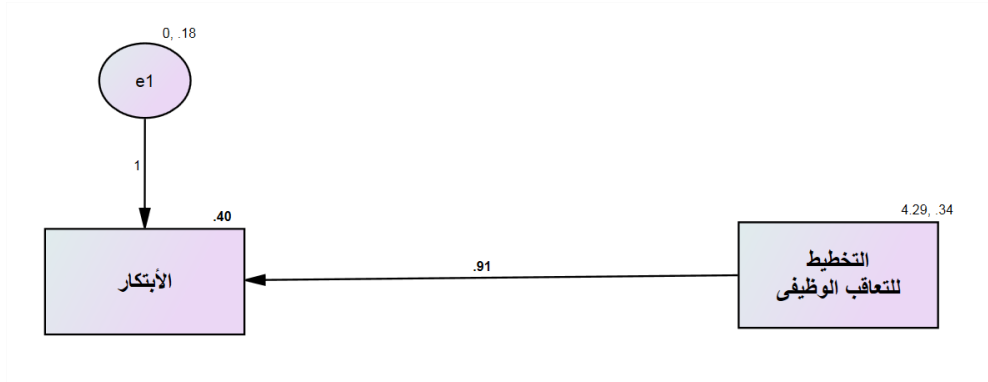
Regression Weights					
معامل التحديد $R^2$	مستوى المعنوية P-Label	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	المعاملات المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
.612	.0001	.173	2.323	.402	الثابت
	.0001	.040	22.776	.910	التخطيط للتعاقب الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة  $CR$  Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لمقياس التخطيط للتعاقب الوظيفي اكبر من القيمة الجدولية  $(\pm 1.96)$  ، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا البعد اقل من  $(0.01)$  وهذا يدل على ان هذا البعد معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على الابتكار في المنظمات محل الدراسة والبحث.
- اشارة معامل الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين التخطيط للتعاقب الوظيفي والابتكار في المنظمات محل الدراسة والبحث.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  بلغت  $(0.612)$  اي أن المتغير المستقل (التخطيط للتعاقب الوظيفي) يفسر  $(61.2\%)$  من التغير الكلي في المتغير التابع (الابتكار) ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

- يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل رقم (٤)

وبناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض، أى ان هناك علاقة معنوية بين التخطيط للتعاقب الوظيفي كأحد ممارسات إدارة المواهب على الابتكار داخل المنظمات محل الدراسة والبحث.

**النتائج والتوصيات:**

وبناءً على نتائج الجدول السابقة نقبل الفرض الرئيسي أى ان هناك علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين سياسات الاحتفاظ بالمواهب (المكافآت والتعويضات ، التطوير الوظيفي ، التخطيط للتعاقب الوظيفي) والابتكار داخل المنظمات محل الدراسة والبحث ، و اوصت الباحثة يجب ان توفر المنظمة للأفراد الموهوبين الصلاحيات اللازمة بما يمكنهم من إجراء تغييرات في الإجراءات لإنجاز العمل، ومكافأة الموظفين المثاليين بطرق متنوعة ومختلفة، كما يجب ان تعطى الإدارة أولوية الاعتراف بالأداء الاستثنائي للموظفين المتميزين.

## المراجع:

Atalla.,F.,A.,(October 2020 )the Role Of Talent Management Strategy On Retention The Creative Employees With Special Reference To Real Estate Companies .Multicultural Education . Vol.6.

Divya.,C.V ,Vijaya.,M.A( July 2020) Empolyee Engagement and Retention Practices and Impact On Turn Over Ratios. Journal Of Critical Reviews. Vol.7.pp(3294-3306).

Maqsood., H, Amran .,R , Chaudhry .,S., A , Rosman .,B., Mohammed .,Y .,Omair., M., M , Alamzeb .,A. , Ahmed .,A ., Shaherya., N , Fariha .,T(2015) The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector. International Journal of Economics and Financial Issues 63-69.

Cheng.,W.,Chuah.,L.,E.,Koo.,Y.,T.,Ng.,J.,Siew.,C.,L( August,2017) Study On The Relatinship Betwen Talent Management Ana Employee Retention In Telecommunication Industry In Klang Valley. A research project submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Bachelor Of Business Administration. Uunversite Tunku Abdul Rhman Faculty OF Business And Finance.

Eny .,Y., Bud., E., S., Sudarmiati., S., Farika., N.,( May 2021) Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement Management Science Letters. homepage: [www.GrowingScience.com/ms](http://www.GrowingScience.com/ms).

Walid., A., A., Siti., A., S.,, Al-Hussain.,Ai, Ishaq., I( June, 2021) Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategie .European Journal Of Business And Management Research. Vol. 6 Issue 3.

LUWAFADKEMI .,M.,O ( AUGUST 2020) Employee Retention Rate: The Impact Of Human Resource Planning ( Case Study of Shell Petroleum Development Nigeria).National College of Ireland .Thesis .

Maha ., D., Maria., H., Krisztina., D., November( November,2020)The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. Problems And Perspectives in Management. Volume 18, Issue 4.

Hassan., I., Ahmad., W (Jan. 17, 2020 ) The Impact of High Involvement Management onEmployee Retention . International Journal of Human Resource Studies. Vol. 10, No. 1

Isfahani , A.C. Boustani , H,R ., ( 2014 ). Effects of Talent Management on Employees Retention : The Mediate Effect Of Organizational Trus. International Journal of Academic Research in Economics and Management Scineces, , vol . 3 , No.5.

Thiriku , M., (2016 ) .Effect Of Talent Management Strategies OnEmployee Retention Among Private Firms in Kenya : A Case Of Data Center Ltd Kenya .International Academic Journal of Human Resourc and BusinessAdministration V,2, . pp.145-157.

Gavrea , C ., Ilies , L ., Stegorean , R ., ( 2011 ) . Determination Organizational Performance : The Case of Romania ., Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society Vol . 6 . No . 2 , pp . 285-300 .

AL-Hadid.,A.,S., (June 2017) . The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage: A Field Study on JordanianTelecommunications Companies. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration. Middle East University .Aman

Bartuseviciene , I ., Sakalyte , E ., (2013 ) . Organizational Assessment : Effectiveness Vs . Efficiency . Social Transformations in Contemporary Society ISSN 2345 – 0126

Lindskog.,A., Johansson.,C., Algotsson.,F., (2016). Talent Retention A case study of two companies' Trainee Programmes. Bachelor thesis within Business Administration. Jankoping university.

Kaur.,R.,(2017). Employee Retention Models and Factors Affecting Employees Retention in IT Companies. International Journal of Business Administration and Management Vol. 7. . ISSN 2278-3660

APS Austration Psychological Society . (November 2012 ). Illustration Special Edition On Innovation On organization .college of Organizational Psychologists. Working paper.

Ebrahimi , P ., Moosavi , S . M ., Chirani , E ., ( 2016 ) . Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province . Social and Behavioral Sciences Vol. 230 .pp. ( 351 -358 ) .

Glor.,D.,E., ( 2014).Studying the Impact of Innovation on Organizations, Organizational Populations and Organizational Communities' Framework for Research. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 19(3)