

نموذج مقترح لتحسين فاعلية تطبيق ممارسات ادارة المواهب ودورها في تحسين كفاءة اداء الشركات

إعداد الباحثة

نورة عبد الرحمن على عبد الرحمن

مدرس مساعد بقسم إدارة الاعمال

إشراف

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:

تتناول الدراسة الحالية موضوع إدارة المواهب والذي يعد أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة ، وأنه حتى الآن لم تحظ إدارة المواهب بدرجته كبيرة من البحث والدراسة ، وخاصة في ظل تزايد الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات حول طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، كذلك فهم مدى الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب المتمثلة في (جذب المواهب، تنمية وتطوير

المواهب، تمكين المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، التعاقب الوظيفي) علي أداء المنظمات ، و اظهرت النتائج ان هناك علاقة بين المتغيرات السببية (جذب المواهب، تنمية وتطوير الموهوبين، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) والمتغيرات المتأثرة بها وهي ابعاد مقياس الأداء التنظيمي (الكفاءة، الفاعلية، الابتكار) في شركات الاتصالات محل الدراسة.

study summary:

The current study deals with the issue of talent management, which is one of the modern concepts in management in general and human resources in particular, and that so far, talent management has not received a large degree of research and study, especially in light of the increasing need to conduct more studies on the nature of the relationship between talent management and performance. Organizational, as well as understanding the relative importance of the dimensions of talent management represented in (talent attraction, talent development and development, talent empowerment, talent retention, career succession) on the performance of organization, the results showed that there is a relationship between the causal variables (attracting talent, developing and developing talented people, empowering talent, retaining talent, career succession) and the variables affected by them, which are the dimensions of the organizational performance measure (efficiency, effectiveness, innovation) in the telecommunications companies under study.

شرح متغيرات نموذج الدراسة

مقدمة:

نتيجة تصاعد موجة العولمة التي يشهدها القرن الحالى وتزايد التنافس على الافراد، تزايدت حدة هجرة العقول بين البلدان بصورة غير متوقعة ، وظهر ما يعرف باسم حرب المواهب " War For talen "

(Michaels et al.,2011) ، ولذلك ظهر صراع بداخل المنظمات فى تلك الدول حول امتلاكها للمواهب ، و بدأت المنظمات فى وضع الاستراتيجيات ووسائل إدارة المواهب وربطها باستراتيجيات وخطط تطوير الموارد البشرية مع اقتراح الأليات اللازمة لتوفير البيئة الملائمة لنمو المواهب ، وتعد إدارة المواهب واحدة من الموضوعات المثيرة للجدل في مجال (HRM) في الاونة الأخيرة، حيث ينظر إليها على أنها واحدة من اهم الموضوعات الرئيسية فى مجال الموارد البشرية وهي إحدى التحديات التي تواجه كبرى الشركات متعددة الجنسيات اليوم مثل شركة آي بي إم وشركة شل(Thunnissen,et.al,2013)

شرح عناصر نموذج الدراسة:

اولا: دراسات تناولت متغير إدارة المواهب وأبعادها الخمسة:

تناولت دراسة (Akin,et.al,2015) متغير جذب المواهب وذلك بالتطبيق على طلاب الجامعات فى دولتين تركيا ولاتفيا، واستهدفت بحث الاختلافات فى المستويات المدركة لاهمية الجوانب المختلفة من العلامة التجارية فى ثقافات دولة لاتفيا ودولة تركيا) للطلاب فى الجامعتين وتوصلت الدراسة الى ان افضل الطرق لجذب المواهب هى الاعتماد على الخريجين حديثى التخرج .

و تناولت الباحثة مجموعة من الدراسات لمتغير الاحتفاظ بالمواهب وتمكين وتنمية وتطوير المواهب:

كدراسة (Baert,et.al,2010) ودراسة (Walid., A.,et.al,٢٠٢١)، ودراسة (Hassan., I., ، ودراسة (Adhou&Hancini,2018)، ودراسة (Maha .,et.al, ٢٠٢٠) و Ahmad., W., 2020) و اختلفت الدراسات في الاهداف حيث استهدفت دراسة (Walid., A.,et.al,٢٠٢١) فهم أسباب دوران الموظفين واستراتيجيات الاحتفاظ بهم داخل المنظمة، و تناولت دراسة (Baert,et.al,2010) العلاقة بين التعليم ومناخ العمل واثره على الاحتفاظ بالموهوبين ، بينما دراسة (Hassan., Ahmad., W., 2020) متغيرات تتمثل في (القوة ، المعلومات ، المكافآت ، المعرفة) واثرها على الاحتفاظ بالمواهب واستهدفت معرفة تأثير ادارة المشاركة على الأحتفاظ بالمواهب ، بينما دراسة (Adhou&Hancini,2018) استهدفت معرفة المحددات الرئيسية لتطبيق استراتيجية التمكين، واعتمدت كل دراسة على مجموعة مختلفة من المتغيرات ، فاعتمدت دراسة (Baert,et.al,2010) قياس متغير التعليم ومناخ العمل بخمس متغيرات هم (العمر ومستوى التعليم والاقدمية واتجاهات التعلم والابتكار والمهارات القيادية) والمتغير التابع هو الاحتفاظ بالموظفين ، بينما دراسة (Adhou&Hancini,2018) اعتمدت على المتغيرات التالية (تصميم الوظيفة ، القيادة التحويلية ، سلطة صنع القرار، التدريب والتطوير ، مشاركة المعلومات، ادارة الفرق الذاتية) والمتغير التابع التمكين ، واختلفت الدراسات في النتائج فتوصلت 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 و عدم توافر عنصر التحفيز وإنخفاض الأجور والمكافآت، وتوصلت ايضا الى ان معدل دوران الموظفين ينعكس على إنتاجية المنظمة وانخفاض معدلات الإبتكار بداخلها والقدرة التنافسية وربحية المنظمة، بينما توصلت دراسة (Hassan., Ahmad., W., 2020) توصلت الى وجو تأثير ايجابي بين المكافآت والمعرفة والمعرفة على الاحتفاظ بالمواهب دراسة (Baert,et.al,2010) الى انه يجب تعزيز

سياسات تدريب الموظفين كاداة للاحتفاظ بالمواهب ، وتوصلت ايضا الى ان الموظفين الاكبر عمرا هم الذين لديهم نية البقاء وعدم ترك المنظمة ، بينما توصلت دراسة (Adhou&Hancini,2018) الى ان مشاركة المعلومات و تصميم الوظيفة و القيادة التحويلية و سلطة صنع القرار لهم تاثير ايجابي على تمكين الموظفين،وان مشاركة المعلومات و تصميم الوظيفة لهم التاثير الاقوى ، بينما متغير التدريب و التطوير و فرق الادارة الذاتية ليس لهم تاثير على تمكين الموظفين ، كما اختلفت الدراسات في تاثير متغير التنمية و التطوير حيث توصلت دراسة (Baert,et.al,2010) ان سياسات التدريب و التطوير مهمة و تعزز علمية الاحتفاظ بالمواهب، بينما دراسة (Adhou&Hancini,2018) توصلت الى ان متغير التدريب و التطوير ليس له تاثير على التمكين.

وتناولت الباحثة ايضا مجموعة من الدراسات لمتغير التخطيط للتعاقب كدراسة (Rathge,et.al,2011)، ودراسة (Groves,2012) ، ودراسة (Lee,et.al,2015) و اختلفت الدراسات في الهدف ، حيث استهدفت دراسة (Rathge,et.al,2011) معرفة مدى استعداد المديرين في المنظمات لتطبيق مفهوم التخطيط للتعاقب ، بينما دراسة (Groves,2017) استهدفت تقديم نموذج يشمل افضل الممارسات للتطوير الامثل من خط انابيب المواهب بينما دراسة (Lee,et.al,2015) استهدفت تصميم برنامج لتنمية المهارات القيادية لعملية التخطيط للتعاقب و معرفة الخبرات و المهارات القيادية اللازم توافرها في المواقع الوظيفية الحرجة (الهامة) في تلك الشركات و اختلفت الدراسات في النتائج حيث توصلت دراسة (Rathge,et.al,2011) الى ان المديرين ليس لديهم استعداد لتطبيق استراتيجيات التعاقب الوظيفي رغم ادراكهم لاهميته ، وان هناك انفصال ملحوظ بين الاهمية المتصورة للتخطيط للتعاقب و تختلف معها دراسة (Groves,2017) حيث يدرك المديرين اهمية التخطيط للتعاقب و تسعى لتطبيقه من خلال مجموعة من الممارسات لتطوير خط انابيب القيادة مثل تطوير شبكة التوجيه الخاصة بالمنظمة من خلال اشراك جميع المديرين بشكل كامل في علاقات التوجيه

المباشر عن طريق التقارير (التوجيه المباشر مع التقارير المباشرة وتحسين نقاط القوة) والتوجيه الغير مباشر وهو الاكثر نجاحا، بينما اهتمت دراسة (Lee,et.al,2015) بان التخطيط للتعاقب هو مسؤولية الادارة العليا ومديرى الموارد البشرية داخل المنظمات ، وان برامج تنمية القيادة هي المفتاح لتخطيط للتعاقب الفعال والذي يحدد القدرات ويمكن المنظمات من سد الفجوة بين القصد الاستراتيجي والاداء الحالى من خلال الارشاد والتعلم ودفع التنمية.

وتناولت الباحثة مجموعة من الدراسات لاستراتيجيات ادارة المواهب: كدراسة (Maha .,et.al, ٢٠٢٠) التى اعتمدت على المتغيرات التالية المتغير المستقل هو ممارسات إدرة المواهب المتمثلة فى (تخطيط القوى العاملة ، جذب العمالة الموهوبة ، تطوير العمالة الموهوبة) والمتغير التابع هو دوران الموظفين، ودراسة (Rabbi ,et al.,2015) التى اعتمدت على المتغيرات التالية (جذب واختيار و الاحتفاظ وتطوير المواهب) وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، ودراسة (Luwafadekem .,M.,O,2020) حيث اعتمدت على ممارسات تخطيط الموارد البشرية (التدريب، التطوير والعوائد ، والتقدير ، والتقدم الوظيفى ، والصحة والسلامة) وتأثيرها على الاحتفاظ بالمواهب ، بينما تناولت دراسة (٢٠٢٠ Atalla.,F.,) متغيرات هي (جذب المواهب، مشاركة الموظف ، التطوير الوظيفى، التحفيز، التخطيط للتعاقب) واثرها على الاحتفاظ بالمواهب ، واختلفت الدراسات فى النتائج فتوصلت دراسة (Maha .,et.al, ٢٠٢٠) الى انه يرى المديرين متغير جذب الموظفين المتميزين هو الاكثر تأثيرا على عملية الاحتفاظ بالمواهب و يرى الموظفين ان المكافآت تساهم فى تحسين ولاؤهم نحو المنظمة بينما دراسة (Rabbi ,et al.,2015) توصلت الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين جذب واختيار المواهب و الاحتفاظ وتحقيق الميزة التنافسية، بينما دراسة (Luwafadekem .,M.,O,2020) دتوصلت الى ان جميع ممارسات تخطيط الموارد البشرية (التدريب، التطوير والعوائد ، والتقدير ، والتقدم الوظيفى ، والصحة والسلامة) لها تأثير إيجابي. على الاحتفاظ بالمواهب بينما توصلت دراسة

(Atalla.,F., ٢٠٢٠) الى ان متغير مشاركة الموظفين والتحفيز هو الاكثر تأثيرا على متغير الاحتفاظ بالمواهب.

ثانيا: دراسات تناولت متغير الأداء التنظيمي:

اعتمدت الباحثة على مجموعة من الدراسات كدراسة (Chirani .,et al.,2016) حيث تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والأداء التنظيمي من خلال الابتكار ، ودراسة (Hamdi,et al.,2017) تناولت تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، ودراسة (T.Ramayah,2016) تناولت محددات الأداء التنظيمي ومعرفة دورها في تحسين الاداء بينما دراسة و (Chroneer,et.al,2014) استهدفت تقييم اداء المنظمة عن طريق الكفاءة والفاعلية واختلقت الدراسات في عرض المتغيرات المستقلة التي تم الاعتماد عليها من قبل كل دراسة، كدراسة (T.Ramayah,2016) التي اعتمدت على المتغيرات التالية (محددات الاداء) المتمثلة في دعم الادارة العليا المتمثل في (دعم الابتكار، دعم الافكار، ايجاد حلول جديدة، دعم التكنولوجيا) و توجيه الموظفين و التوجه التكنولوجي والتوجه الريادي و التركيز على العميل) لقياس الاداء التنظيمي، و دراسة (Hamdi,et al.,2017) تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة في (ادارة التعويضات ،سلوك المواطنة ، وممارسات تطوير الموظفين) لتقييم الاداء و دراسة (Chirani .,et al.,2016) حيث اعتمدت على القيادة (لتحويلية و القيادة بالعاملات) مع اتخاذ الابتكار كمتغير وسيط لتقييم الاداء ، وتناولت مجموعة الدراسات المذكورة اهداف متنوعة فاستهدفت دراسة (Hamdi,et al.,2017) اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي المتوقع، واختلقت معها دراسة (et., Chirani al.,2016) حيث تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والأداء التنظيمي من خلال الابتكار في الشركات الصناعية، ودراسة (T.Ramayah,2016) حيث استهدفت تحديد محددات الاداء التنظيمي الاكثر تأثيرا على تحسين الاداء

ثالثا: دراسات تناولت العلاقة بين ادارة المواهب والاداء التنظيمي:

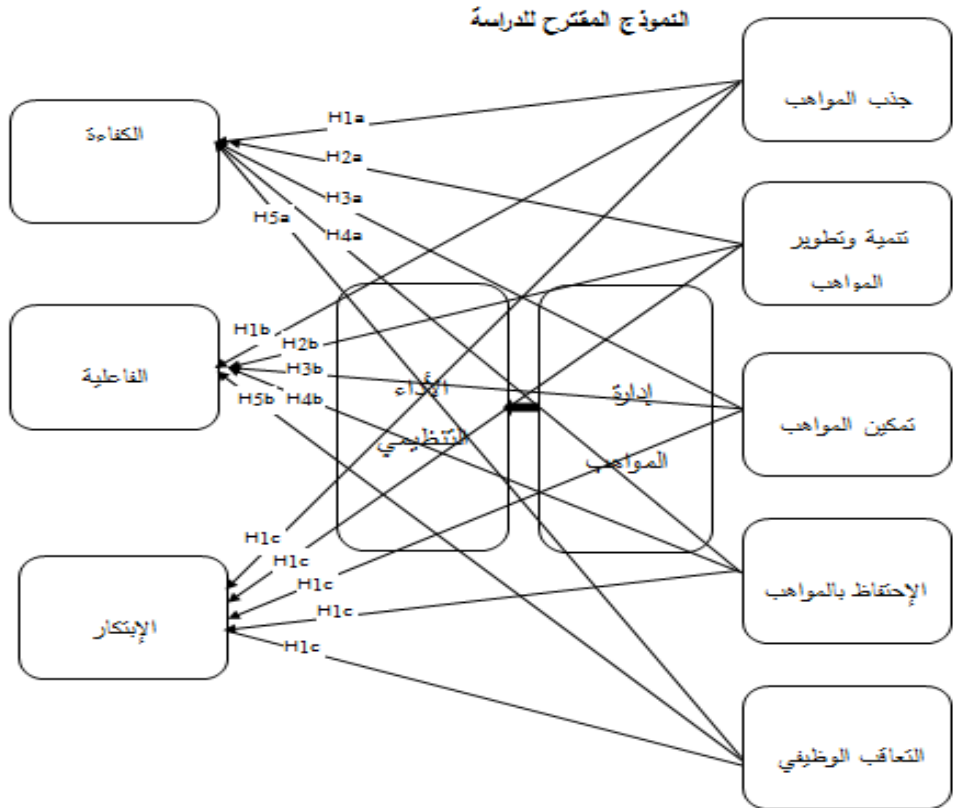
حيث تناولت الباحثة دراسة (Eny .,Y., et.al,2021) تناولت العلاقة بين إدارة المواهب و الأداء التنظيمي مع اتخاذ متغير مشاركة المواهب كمتغير وسيط وطبقت الدراسة على قطاع المستشفيات في اندونيسيا ودراسة (Aurazeb & Bhutto , 2016) العلاقة بين المتغيرين بالتطبيق على قطاع الخدمات في باكستان ، بينما دراسة (Arif¹ Md & Uddin, 2016) طبقت على على قطاع البيع بالتجزأة في مدينة سيلهت بدولة بنجلاديش، ودراسة (Tatoglu,2017) بالتطبيق على مجموعة شركات من قطاعات مختلفة بدولة كينيا بينما دراسة (payanbarpour,2015) بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسية في ماليزا ، واستهدفت جميع الدراسات (Eny .,Y., et.al,2021) Arif¹ (Md & Uddin, 2016) ، (Aurazeb& Bhutto, 2016) ، (Koenl,2014) ، (Manasarah,2017) ، (Tatoglu,2017) ، (Lyria,et.al, 2017) ، (Agu,et.al,2017) ، (payanbarpour,2015) معرفة اثر ممارسات ادارة المواهب على الاداء التنظيمي، واختلفت الدراسات في عرض المتغير المستقل (ادارة المواهب) حيث تناولت كل دراسة مجموعة من المتغيرات تختلف من دراسة لآخرى ، الا ان بعض الدراسات تشابهت في الاعتماد على نفس المتغيرات حيث اعتمدت دراسة (Manasarah,2017) على المتغيرات التالية (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، موائمة ادارة المواهب مع الاستراتيجية العامة للشركة) واختلفت معها دراسة (Manasarah,2017) في اضافة بعد (موائمة ادارة المواهب مع الاستراتيجية العامة للشركة)، بينما تناولت دراسة (Koolen, 2014) قياس ادارة المواهب بالتركيز على متغير الاحتفاظ بالمواهب وتم قياسه عن طريق ٧ متغيرات هم (انظمة القيادة الفعالة ، المكافآت الغير مالية الجذابة ، سياسات التوظيف الداخلية ، صورة الشركة ، انظمة التعويضات التنافسية ، تحفيز ورضا الموظفين ، ساعات العمل المرنة)، واعتمدت دراسة (Arif¹ Md & Uddin, 2016) في قياسها لمتغير ادارة المواهب على اربع متغيرات (جذب المواهب ، اختيار المواهب، مشاركة المواهب، تنمية وتطوير المواهب ، بينما تناولت دراسة (Agu,et.al,2017) مجموعة من المتغيرات التي تقيس ادارة المواهب هم (التخطيط للتعاقب، التعويضات، تطوير المواهب)

واختلفت الدراسات في قياس المتغير التابع (الاداء التنظيمي)، فبعض الدراسات تناولت مقياس اداء مالية واخرى اعتمدت على مقياس اداء غير مالية ، فتناولت دراسة (koolen,2014) ودراسة (Aurazeb & Bhutto , 2016) ودراسة (payanbarpour,2015) مقياس الاداء بالاعتماد على قياس الاداء التنظيمي العام بينما اعتمدت دراسة (Arif¹ Md & Uddin, 2016) اعتمدت في قياسها للاداء التنظيمي على (الاداء المالي والاداء التشغيلي ، بينما دراسة (Lyria,et.al, 2017) اعتمدت على الربحية ثم النمو) لقياس الاداء التنظيمي بدخلها، ودراسة (Agu,et.al,2017) اعتمدت في قياسها للاداء على (الاستدامة ثم قدرات الموظفين ثم مشاركة الموظف) ، ودراسة (Manasarah,2017) اعتمدت في قياسها للاداء على (الربحية والتوسع في السوق وتحسين سمعة المنظمة)، واخيرا دراسة (Tatoglu,2017) اعتمدت على (نمو الارباح وهامش الربح و عمرالشركة وحجم الشركة) ، كما تناولت جميع الدراسات العلاقة بين المتغيرين بشكل مباشر ، كدراسة (Manasarah,2017) ودراسة (payanbarpour,2015) على متغيرات وسيطة ، بينما دراسة (Manasarah,2017) اعتمدت على بعدى (حجم البنك وعمر البنك) كمتغير يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل ادارة المواهب والمتغير التابع الاداء التنظيمي، ودراسة (payanbarpour,2015) اعتمدت على متغير مشاركة الموظف كمتغير وسيط ومعرفة مدى تاثيره على العلاقة بين المتغير المستقل ادارة المواهب والمتغير التابع الاداء المؤسسي. ودراسة (Tatoglu,2017) اعتمدت اسرراتيجية ادارة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب والاداء التنظيمي للشركات وتوصلت الى انه تتواجد ممارسات ادارة المواهب عندما يكون لدى المنظمة مجموعة متطورة من ممارسات ادارة الموارد البشرية.

فروض الدراسة : الفرض الرئيسي :

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد مقياس إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير الموهوبين، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقد الوظيفي) على ابعاد مقياس الأداء التنظيمي (الكفاءة، الفاعلية، الأبتكار) في المنظمات محل الدراسة والبحث .

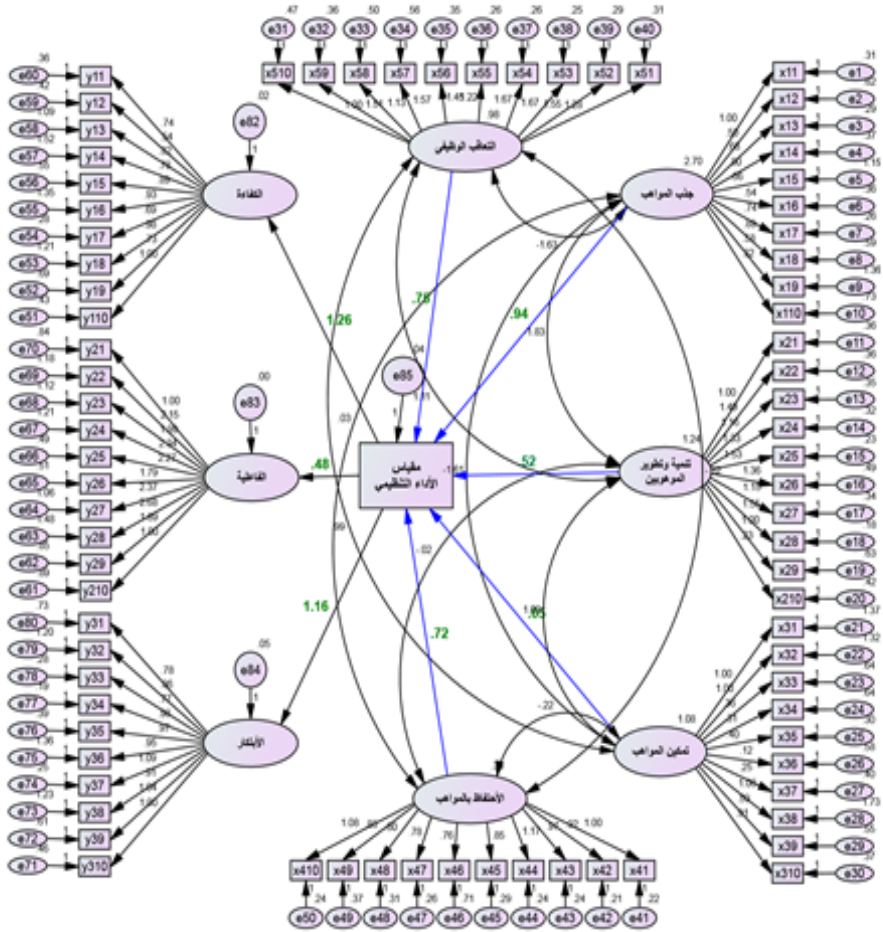
النموذج المقترح للدراسة: بناء على ما ورد في الدراسات السابقة ، وما قراءته الباحثه من موضوعات ، وما اظهرته النتائج المختلفة ، استطاعت الباحثة صياغة وتحديد نموذج الدراسة التي ستعتمد عليه في اختبار العلاقة والتأثير بين المتغيرات المختلفة فقد اتخذت الباحثة إدارة المواهب متغيرا مستقلا ينبثق منه خمس ابعاد هم جذب المواهب ، ، تدريب وتطوير المواهب ، تمكين المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، التعاقب الوظيفي، وأعتبر الأداء التنظيمي متغيرا تابعا قد يتأثر سلبا او ايجابيا تبعا للتطبيق الصحيح او عدم التطبيق الصحيح لسياسات إدارة المواهب



نموذج مقترح لتحسين فاعلية تطبيق ممارسات ادارة المواهب ودورها في تحسين كفاءة اداء الشركات

نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن

التحليل الاحصائي المستخدم لاختبار النموذج:



شكل رقم (١) تحليل العنصر

يوضح الشكل السابق ما يلي :

اسلوب تحليل المسار:

قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل المسار ،حيث قامت ببناء النموذج المناسب للتطبيق في هذه الدراسة والذي يعكس العلاقة بين المتغيرات السببية (جذب المواهب، تنمية وتطوير الموهوبين، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) والمتغيرات المتأثرة بها وهي ابعاد مقياس الأداء التنظيمي (الكفاءة، الفاعلية، الابتكار) في شركات الاتصالات محل الدراسة والبحث، وقد تم اختبار النموذج المقترح وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Likelihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الاحصائي (AMOS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:

- التأثير المباشر لأبعاد مقياس إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير الموهوبين، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) علي مقياس الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات محل الدراسة والبحث.
- التأثير المباشر لمقياس الأداء التنظيمي على بعد (الكفاءة، الفاعلية، الابتكار).
- العلاقة بين المتغيرات السببية (جذب المواهب، تنمية وتطوير الموهوبين، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي).
- توضح القيم الموجودة أعلى خطوط المسار (الخطوط المستقيمة) معاملات المسار للمتغيرات السببية محل الدراسة، في حين تمثل القيم (e_i) معاملات المسار المقابلة للخطأ، والتي تعكس حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ والذي لا تحده المتغيرات المستقلة.
- فيما يلي نتائج نموذج تحليل المسارات للعلاقات بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

نموذج مقترح لتحسين فاعلية تطبيق ممارسات ادارة المواهب ودورها في تحسين كفاءة اداء الشركات

نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن

جدول رقم (١) تحليل المسار لنموذج الدراسة

Regression Weights					
مستوى المغنوية P-Label	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الدرجة C.R.	المعاملات المقدرة β_i	البيان	المسارات
.003	.312	3.015	.940	جذب المواهب على مقياس الأداء التنظيمي	Y <--- X1
.255	.460	1.138	.523	تنمية وتطوير الموهوبين على مقياس الأداء التنظيمي	Y <--- X2
.758	.170	.308	.052	تمكين المواهب على مقياس الأداء التنظيمي	Y <--- X3
.0001	.108	6.686	.721	الأحتفاظ بالمواهب على مقياس الأداء التنظيمي	Y <--- X4
.527	.308	2.447	.754	التعاقب الوظيفي على مقياس الأداء التنظيمي	Y <--- X5
.0001	.056	22.353	1.258	مقياس الأداء التنظيمي على الكفاءة	Y1<--- Y
.0001	.079	6.151	.484	مقياس الأداء التنظيمي على الفاعلية	Y2<--- Y
.0001	.058	19.852	1.159	مقياس الأداء التنظيمي على الابتكار	Y3<--- Y
مؤشرات جودة النموذج					
.067			RMSEA		
.081			RMR		
.895			GFI		
.870			TLI		

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

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لجميع الابعاد اكبر من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لجميع الابعاد اقل من (0.05) وهذا يدل على ان هذه الابعاد معنوية ولها تأثير ذو دلالة احصائية. فيما عدا (بعد تنمية وتطوير الموهبين وبعد التعاقب وبعد تمكين المواهب على مقياس الأداء التنظيمي) نجد ان قيمة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لتلك الابعاد اقل من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذه الابعاد اكبر من (0.05) وهذا يدل على ان هذه الابعاد غير معنوية.

- قيمة الانحراف المعياري لجميع الابعاد أقل من (50%) مما يؤكد إنخفاض نسبة التشتت ، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لأغلبية الابعاد جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (0.05) وهذا ما يؤكد معنوية نموذج الدراسة.
- ان قيمة (RMSEA) بلغت (0.067) وكلما كانت قيمة (RMSEA) اقل من 0.05 كان ذلك افضل واذا تراوحت القيمة بين ($0.05:0.08$) كان ذلك مقبول اما اذا كانت القيمة اكبر من 0.08 كان ذلك غير مقبول.

- ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي The root mean square residual (RMR) بلغت (0.081) وحيث ان هذا المؤشر كلما كان أصغر كان ذلك أفضل، وتشير قيم (RMR) المساوية للصفر إلى ملاءمة مثالية.

- ان قيمة مؤشر جودة الملائمة The goodness of fit index (GFI) بلغت (0.895) وحيث ان هذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك ان جودة النموذج جيدة جداً.

- ان قيمة معامل تاكر لويس The Tucker-Lewis coefficient (TLI) بلغت (0.870) وحيث يقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من 1 إلى ان النموذج ذو ملاءمة جيدة جداً.

النتائج والتوصيات:

اظهرت النتائج ان هناك علاقة بين المتغيرات السببية (جذب المواهب، تنمية وتطوير الموهوبين، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي) والمتغيرات المتأثرة بها وهي ابعاد مقياس الأداء التنظيمي (الكفاءة، الفاعلية، الابتكار) في شركات الاتصالات محل الدراسة والبحث، كما أظهرت النتائج ان هناك علاقة بين الابعاد والعوامل الكامنة لها، بالاضافة الى ان بعض مؤشرات جودة النموذج حققت المستوى المطلوب والمقبول به والبعض الاخر جاء قريب من المستوى المطلوب

توصيات الدراسة : تقدم الباحثة فيما يلي مجموعة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة، أملا من إدارة المنظمات محل الدراسة والبحث الأخذ بها لتحقيق الكفاءة والفاعلية والابتكار وللاستفادة من هذا المجال في تعزيز جذب المواهب وتنمية وتطوير الموهوبين و تمكين المواهب والاحتفاظ بالمواهب والتعاقب الوظيفي لهم وذلك من خلال الاتي:

- يجب ان تستخدم المنظمات كافة الوسائل المتاحة لها للإعلان عن الحاجة الموهوبين لجذب أكبر عدد ممكن منهم ، وان تستخدم إدارة المنظمة برامج متعددة وموضوعية لأختيار الأفراد حتى يتم مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة، كما يجب ان تمتلك إدارة المنظمة أليات محددة لأكتشاف الموهوبين لديها من خلال مساهمتهم الإبداعية

- يجب ان تخصص إدارات المنظمات ميزانيات كافية لـ (استقطاب واختيار وتعيين و تطوير) ذوي المواهب وعمل تحليل فجوة الكفاءات للمساعدة في تحديد احتياجاتك التدريبية، ون تهتم المنظمة بشكل حقيقى بتعزيز وتعليم الأفراد، كما يجب ان تمنح إدارة المنظمة الفرصة للموظفين للتعامل مع المهام والمسؤوليات التي تقع خارج نطاقهم

المراجع:

مراجع عربية

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "ندوة إدارة المواهب – المدخل الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، الثلاثاء ٢٦/١٠/٢٠١٠ .
الدليمي، مصطفى ابراهيم (٢٠١٦). أثر ادارة المواهب على التوجه الاستراتيجي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى الاردن . رسالة ماجستير . جامعة عمان العربية .الاردن .

مراجع أجنبية

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

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.

Cheng.,W.,Chuah.,L.,E.,Koo.,Y.,T.,Ng.,J.,Siew.,C.,L(August,2017) Study On The Relationship Between 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.

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.

Luwafadekemi .,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 .

Akçin.,K., Erat.,S., Alniaçık., Alniaçık.,E., (2015). Attracting Talent Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? . Procedia - Social and Behavioral Sciences V. 150, PP 336 – 344.Turkey

HACINI., I., DAHOU., K., (2018) Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context Eurasian Journal of Business and Economics University of Mascara, Algeria . V. 11(21), 49-68.

M. ,Thunnissen ,et.al , , (2013). Talent management and the relevance of context : Towards a pluralistic approach" , Human Resource Management Review , N. 23 pp. 326–33

Hamid , M ., Maheen , S ., A ., Yaseen , R ., (2017) . Impact of Human Resource Management on Organizational Performance . , journal of Accounting & Marketing , University of Sargodha , Pakistan

Arif 1 Md , A . A ., Uddin , R .(2016) . Talent Management and Organizational Performance : AnEmpirical Study In Retail Sector in Syihet City , Bangladesh . Journal of Business and Managemant Volume 18 , Issue 10 .

Auranzeb , Bhutto . S . A ., (2016) . Influence of Talent Management Enhancing Organization Performance (Evidence From Service Sector Companies in Pakistan) . Industrial Engineering Letters , Vol . 6 , No . 6 .

Rabbi,f.,Ahad,N.,Kousar,T.,Ali,T,. (2015) . Talent Management As ASource Of Competitive Advatage . Asian Economic and Social Society, Volume 5 , Issue 9 ,2015 ,pp.208-214.

Hor,F,c., Liang ,C.H.,Hsu,S,S, Yen,H,L., Stanley Lee,E., (2010) Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process : Application to an MNC semiconductor company in Taiwan . Computers and Mathematics with Application . v 60. Pp. 528 _ 540

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.

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 v. 230.pp. (351 -358).

Koolen, I., (January – August, 2014) . Investigating the relation between Talent Philosophies, OrganizationalTalent Management Approaches and Workforce Differentiation .Master Thesis Talent Management. Department of Human Resource Studies. Tilburg University

Lyria , R . K . (201٧) . Role Of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenya . International Journal Of Humanities and Social Science , Vol . 3 No . 21 .

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

Groves,K,S.,(2017) Effective Sucsstion Planning In Nursing.Areview Of The Journal Literature Nursing.